



## **PALKITSEMISEN ROOLI HENKILÖSTÖN TYÖTYTYVÄISYYTEEN JA MOTIVAATIOON JULKISESSA ORGANISAATIOSSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Tietojohtamisen ja johtajuuden koulutusohjelma

2024

Janika Tuomola

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Dosentti, Tutkijaopettaja Pasi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Janika Tuomola

### **Palkitsemisen rooli henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon julkisessa organisaatiossa**

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma 2024

91 sivua, 10 kuviota, 4 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja Dosentti, Tutkijaopettaja Pasi Tuominen

Avainsanat: Palkitseminen, motivaatio, työmotivaatio, työtyytyväisyys, julkinen organisaatio, julkinen sektori

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia palkitsemisen roolia henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon julkisessa organisaatiossa. Tutkimuksen teoreettinen osuus muodostui kolmesta toisiinsa yhteydessä olevista käsitteistä: palkitseminen, työtyytyväisyys ja motivaatio.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastatteluita. Osa haastateltavista työskenteli hallinto- ja lakipalvelussa ja osa henkilöstöpalveluissa. Tutkimuksen empiirinen osuus sisälsi haastatteluiden analysoinnin, joka toteutettiin teemoittelua hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palkitsemisella voidaan parantaa niin henkilöstön työtyytyväisyyttä kuin motivaatiota. Työtyytyväisyyden ja motivaation parantamiseen käytetään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja. Lisäksi todettiin, että palkitseminen on yksilöllistä ja vaatii henkilöstöjohtamiselta panoksia onnistuakseen menestyksekkäästi.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Janika Tuomola

### **The role of rewarding on employee job satisfaction and motivation in a public organization**

Master's thesis 2024

91 pages, 10 figures, 4 tables and 2 appendices

Examiners: Associate professor Mika Vanhala and Adjunct Professor, Associate Professor Pasi Tuominen

Keywords: rewarding, employee motivation, work motivation, job satisfaction, public organization, public sector

The aim of the study was to examine the role of rewarding in employee job satisfaction and motivation in a public organization. The theoretical part of the study comprised three interconnected concepts: rewarding, job satisfaction, and motivation.

The research was conducted as a qualitative study, utilizing interviews as the data collection method. Some of the interviewees worked in administrative and legal services, while others worked in HR. The empirical part of the study involved the analysis of the interviews, conducted using thematic analysis.

The results of the study indicated that rewarding can enhance both employee job satisfaction and motivation. Material and immaterial reward methods are employed to improve job satisfaction and motivation. Additionally, it was found that rewarding is individualistic and requires efforts from human resources management to succeed effectively.

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	2
1.2 Tutkimuksen rajaukset .....	4
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	4
1.4 Tutkimuksen pääkäsitteet .....	5
1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	6
2. PALKITSEMINEN .....	8
2.1 Kokonaispalkitseminen .....	11
2.2 Palkitsemisjärjestelmien suunnittelu .....	12
3. TYÖTYTYTYVÄISYYS .....	16
3.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	17
3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	18
3.3 Palkitseminen ja työtyytyväisyys .....	21
4. MOTIVAATIO .....	23
4.1 Itsemääräämisteoria.....	24
4.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	25
4.1.2 Autonominen ja kontrolloitu motivaatio .....	26
4.2 Palkitseminen ja motivaatio .....	29
5. METODOLOGIA .....	31
5.1 Tutkimusprosessi.....	31
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	32
5.3 Aineiston keruu ja haastateltavien taustatiedot .....	33
5.4 Aineiston analyysi .....	36
6. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI .....	41
6.1 Case-organisaation palkitseminen yleisellä tasolla .....	41
6.2 Työtyytyväisyyden ja palkitsemisen välinen yhteys .....	50
6.3 Motivaation ja palkitsemisen välinen yhteys .....	57
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	67
7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	74
LÄHDELUETTELO .....	75
LIITTEET .....	90

## 1. JOHDANTO

Yhä useammat organisaatiot kohtaavat kiihtyvää kilpailua työntekijöistä sekä suoranaista osaajapulaa (Kallio 2022). Mandatumin toteuttaman palkitsemistutkimuksen mukaan aloilla, joilla kohdataan kovaa kilpailua työntekijöistä, onnistunut ja oikeudenmukainen palkitsemisstrategia voi olla merkittävä kilpailuetu (Hulkko-Nyman 2022). Sitran (2013) julkaisun mukaan julkisella sektorilla palkitsemisen tulisi painottua erityisesti aineettomiin palkitsemiskeinoihin jo niukkenevien resurssien vuoksi ja etenkin kun rahallisilla palkkioilla ei välttämättä edes saavuteta toivottuja tuloksia. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla voidaankin nähdä olevan jopa tärkeämpi rooli työntekijöiden palkitsemisessa verrattuna aineellisiin kannustimiin (De Gieter, De Cooman, Pepermans, Caers, Du Bois & Jegers 2006; Sitra 2013).

Motivaatio ja työtyytyväisyys ovat olleet laajasti keskusteltuja ja käsiteltyjä aiheita organisaatiokäyttäytymisen alalla (Kian, Rajah & Yusoff 2014). Aiempi tutkimus on osoittanut, että motivaatio ja työtyytyväisyys ovat keskiössä vaikuttamaan organisaatioiden tehokkuuteen, tuottavuuteen ja suorituskykyyn (Kian et al. 2014; Wright 2004; Leitão, Correia, Teixeira & Campos 2022). Azirin (2011) mukaan työtyytyväisyyden käsite liitetään usein motivaation käsitteeseen. Myös Pancasila, Harvono ja Sulistyö (2020) toteavat käsitteiden liittyvän läheisesti toisiinsa: motivoitunut työntekijä kokee usein työtyytyväisyyttä työtänsä kohtaan ja täten työskentelee innokkaammin. Lisäksi motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät liittyvät vahvasti toisiinsa ja samat tekijät voivat vaikuttaa niin yksilön motivaatioon kuin työtyytyväisyyteen. Yksilön kokemat organisatoriset tekijät, voivat motivoida heitä tekemään lisäponnisteluja (motivaatio) ja samalla täyttää heidän emotionaaliset tarpeensa johtaen yksilön työtyytyväisyyteen. Toisaalta vaikka aiempi tutkimus on osoittanut positiivisen sekä toisiaan täydentävän yhteyden motivaation ja työtyytyväisyyden välillä, niitä ei voida kuitenkaan pitää samana asiana, vaan niillä on eronsa ja molempiin on omat lähestymistapansa. Työtyytyväisyys on tunnetila, joka johtaa tiettyyn käyttäytymisreaktioon työympäristössä, kun taas motivaatio on käyttäytymisreaktio, josta voi seurata tiettyjä tunnetiloja. Työntekijät voivat siis kokea työtyytyväisyyttä, vaikka he eivät olisi motivoituneita. (Kian et al. 2014).

Organisaation johdon ja työntekijöiden välillä on vahva riippuvuussuhde johdon tarvitessa työntekijöiden tarjoamia palveluita ja työntekijöiden samalla vaatiessa organisaatiolta palkintoja antamistaan palveluista (Snelgar, Shelton & Giesser 2017). Toimivien ja tehokkaiden palkitsemisjärjestelmien avulla organisaatiot pystyvätkin houkuttelemaan uusia kyvykkäitä työntekijöitä, säilyttämään jo pidempään organisaatiossa työskennelleet työntekijät sekä vaikuttamaan työntekijöiden suorituskykyyn ja käyttäytymiseen halutulla tavalla (Beck-Krala, Tarczoń & Maslyk 2017; Rizwan, Muhammad, Shahid, Raza & Asad 2015). Palkitsemisjärjestelmien ja niiden tehokkaan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöiden motivaation kuin työtyytyväisyyteen (Leitão et al. 2022; Al-Sada, Al-Esmael & Faisal 2017). Lisäksi Beck-Krala et al. (2017) mukaan yksi tärkeimmistä tavoista mitata palkitsemisen tehokkuutta onkin selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä niin aineellisiin kuin aineettomiin palkkiojärjestelmiin. Hyöty palkitsemisjärjestelmien käytöstä organisaatiolle on suuri, koska motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät suoriutuvat töistään entistä paremmin ja täten vaikuttavat positiivisesti koko organisaation suorituskykyyn (Gheitani, Imani, Amiri & Forouid 2019).

### *1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset*

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää palkitsemiskeinojen roolia henkilöstön motivointiin ja työtyytyväisyyteen julkisessa organisaatiossa. Tavoitteena on analysoida, miten palkitsemisen eri osa-alueet, aineettomat ja aineelliset, näkyvät julkisen organisaation palkitsemiskeinoissa ja palkitsemisen kokonaisuudessa, ja millainen rooli erilaisilla palkitsemiskeinoilla on henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tavoitteena on siis tuottaa tietoa case-organisaation henkilöstön preferensseistä palkitsemisen suhteen ja tutkia onko palkitsemisellä yhteys työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Aihe on ajankohtainen sekä kiinnostava, koska työntekijät viihtyvät yhä lyhyempiä aikoja yhdessä ja samassa organisaatiossa. Palkitsemiskeinoilla voi olla vaikutusta tähän ilmiöön, koska niiden ajatellaan yleisesti vaikuttavan omalta osaltaan työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen sekä organisaatiossa pysymiseen.

Tutkimus kohdistuu suomalaiseen julkiseen organisaatioon, jonka palkitsemiskäytäntöjen uskotaan eroavan jossain määrin yksityisellä sektorilla toimivien yritysten palkitsemiskäytännöistä. Tutkimuksen tuloksena pyritään tarjoamaan käytännön näkemyksiä siitä,

millainen rooli erilaisilla palkitsemiskeinoilla on henkilöstön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen case-organisaatiossa sekä miten tämänhetkinen palkitsemisstrategia palvelee henkilöstön tarpeita. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisesti myös muissa julkisissa organisaatioissa. Organisaatioissa voi kuitenkin olla suuria eroja, jonka vuoksi tutkimuksen tuloksia tulee arvioida kriittisesti peilattaessa niitä toiseen organisaatioon.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

#### *Päätutkimuskysymys*

Q1: Miten palkitsemisella voidaan motivoida henkilöstöä ja parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä julkisessa organisaatiossa?

Päätutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten palkitseminen tukee ja miten sillä voidaan parantaa henkilöstön motivaatioita sekä työtyytyväisyyttä case-organisaatiossa.

#### *Alatutkimuskysymykset*

Q2: Minkälaisia palkitsemiskeinoja julkisessa organisaatiossa on käytössä?

Q3: Mitkä palkitsemiskeinot (aineelliset, aineettomat) painottuvat eniten henkilöstön palkitsemiskeinoina julkisessa organisaatiossa?

Q4: Kuinka tärkeä tekijä palkitseminen on henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseen?

Q5: Kuinka tärkeä tekijä palkitseminen on henkilöstön motivaation parantamiseen?

Päätutkimuskysymykseen saadaan vastaus hyödyntämällä alatutkimuskysymyksiä. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on kartoittaa sitä, minkälaisia palkitsemiskeinoja julkisessa organisaatiossa on ylipäätänsä olemassa. Toinen alatutkimuskysymys tarkentaa edellistä siten, että minkä tyyppiset, aineettomat vai aineelliset, palkitsemiskeinot korostuvat case-organisaatiossa. Kaksi viimeistä alatutkimuskysymystä pyrkivät selvittämään palkitsemisen ja työtyytyväisyyden sekä palkitsemisen ja motivaation yhteyttä case-organisaatiossa.

### *1.2 Tutkimuksen rajaukset*

Tutkimuksen tärkein rajausta liittyy siihen, että tutkittava organisaatio operoi julkisella sektorilla. Koska tutkimuksessa perehdytään julkisen organisaation toimintaan, voivat tutkimuksen tulokset erota merkittävästi yksityiseen sektoriin verrattuna. Esimerkiksi Mishra L. (2013) vertaili tutkimuksessaan henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa julkisissa ja yksityisissä sairaaloissa ja tutkimuksen tulokset osoittivat, että työtyytyväisyydessä oli suuria eroja julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida suoraan soveltaa yksityisiin organisaatioihin. Toisaalta tulokset voivat olla suhteellisen luotettavia verrattaessa niitä samantyyppiseen organisaation kuin tutkimuksen kohteena oleva case-organisaatio on. On tärkeää pitää kuitenkin mielessä, että tutkimuksen kohteena on vain yksi julkinen organisaatio, jonka vuoksi tuloksia ei välttämättä voi yleistää koskemaan muitakin julkisia organisaatioita. Tutkimuksen teoreettinen osuus on rajattu siten, että palkitsemista tarkastellaan aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen näkökulmasta, motivaatiota Ryanin ja Decin luoman itsemääräämisteorian pohjalta sekä työtyytyväisyyttä Herzbergin tunnetun kaksifaktoriteorian näkökulmasta. Edellä mainitut toimivat tutkimuksen teoriaosuuden päänäkökulmina, mutta myös muuta tutkimuksen kannalta relevanttia kirjallisuutta tullaan käsittelemään jonkin verran.

### *1.3 Tutkimuksen rakenne*

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta alkaen johdannosta. Johdantoluvussa käsitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, tutkimuksen kannalta tärkeimmät rajaukset, sekä tutkimuksen pääkäsitteet. Lisäksi johdannon viimeisessä alaluvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon on koottu tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet ja niiden väliset yhteydet. Toinen, kolmas ja neljäs pääluku käsittelevät tutkimuksen kannalta keskeistä teoriaa pohjautuen tutkimuksen keskeisimpiin käsitteisiin eli palkitsemisen, työtyytyväisyyden ja motivaation teoriaan sekä aiheiden aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen viidennessä pääluvussa syvennytään tutkimuksen metodologiaan ja käsitellään tutkimusprosessi, tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmät, haastateltavien taustatiedot, aineiston analysointitavat sekä tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen kuudennes luku koostuu tutkimuksen empiirisestä osasta, jossa avataan tutkimuksen tulokset ja havainnot kerätyn aineiston perusteella. Tutkimuksen seitsemäs luku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä ja



luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia peilattuna tutkimuksen teoriaosuuteen sekä vastaan tutkimuskysymyksiin. Kyseisessä luvussa keskustellaan myös tutkimuksen rajoituksista sekä jatkotutkimusaiheista. Lähdeluettelo ja liitteet löytyvät tutkimuksen lopusta.

#### *1.4 Tutkimuksen pääkäsitteet*

Tutkimuksella on kolme pääkäsitettä, jotka ovat *palkitseminen, työtyytyväisyys ja motivaatio*. Nämä pääkäsitteet määritellään lyhyesti alla ja niihin palataan syvemmillä tasolla tutkimuksen toisessa pääluvussa. Lisäksi alla määritellään lyhyesti työn tutkimuskonteksti, joka on tässä tutkimuksessa *julkinen organisaatio*.

##### ***Palkitseminen***

Palkkiot voidaan määritellä asioiksi, joita organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen vastineeksi näiden panoksesta organisaatiolle. Lisäksi työntekijöiden palkitsemisen tarkoituksena on motivoida työvoimaa parempiin suorituksiin. (Francis, Zirra & Mambula 2020). Toimivien ja tehokkaiden palkitsemisjärjestelmien avulla organisaatiot pystyvät houkuttelemaan uusia kyvykkäitä työntekijöitä, säilyttämään jo pidempään organisaatiossa työskennelleet työntekijät sekä vaikuttamaan työntekijöiden suorituskykyyn ja käyttäytymiseen halutulla tavalla (Beck-Krala et al. 2017; Rizwan et al. 2015). Palkitsemisjärjestelmillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin työtä kohtaan, kunhan palkinnot ovat sellaisia, että ne täyttävät työntekijöiden tarpeet ja auttavat heitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita (Francis et al. 2020).

##### ***Työtyytyväisyys***

Työtyytyväisyys on ollut suosittu tutkimusaihe viime vuosina. Currivan (1999) määritteli työtyytyväisyyden näkyvän työntekijän positiivisina tunteina ja myönteisenä asenteena työtä kohtaan. Singhin (2013) mukaan työtyytyväisyys kuvaa yksilön yleistä asennetta hänen työtään kohtaan. Lisäksi Spectorin (1997, 2) mukaan työtyytyväisyys on sitä, kuinka paljon ihmiset pitävät tai eivät pidä omasta työstään. Työntekijöiden työtyytyväisyydellä voidaan nähdä olevan ratkaiseva rooli organisaation menestymiselle. Lisäksi tyytyväiset työntekijät

suoriutuvat työtehtävistään paremmin, pysyvät organisaatiossa pidempään ja työskentelevät organisaation edun mukaisesti. (Fahed-Sreih, 2020, kappale 1).

### ***Motivaatio***

Motivaatio on sisäinen ja toiminnallinen voima, joka ajaa yksilöä suorittamaan niin henkilökohtaisia tavoitteitansa kuin organisaation tavoitteita (Linder 1998). Motivoituneet yksilöt ovat siis aktiivisia toimimaan tavoitteidensa eteen (Cheng 2019). Yksilöä motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, mielenkiintoinen työ, ylennyksen ja etenemisen mahdollisuudet organisaatiossa, arvostuksen osoittaminen yksilön tekemästä työstä ja hyvät työolosuhteet. Työntekijöiden motivaatio johtaa parempaan tuottavuuteen ja auttaa organisaatioita selviytymään. (Linder 1998). Leitao et al. (2022) mukaan motivaatio voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen sisältäen ulkoisen ja sisäisen motivaation. Ulkoinen motivaatio saa yksilöt toimimaan ulkoisten lähteiden, kuten palkkioiden tai paineiden vuoksi. Sen sijaan sisäistä motivaatiota omaava yksilö ryhtyy tiettyyn toimintaan esimerkiksi ilon tai haasteen vuoksi. (Cheng 2019).

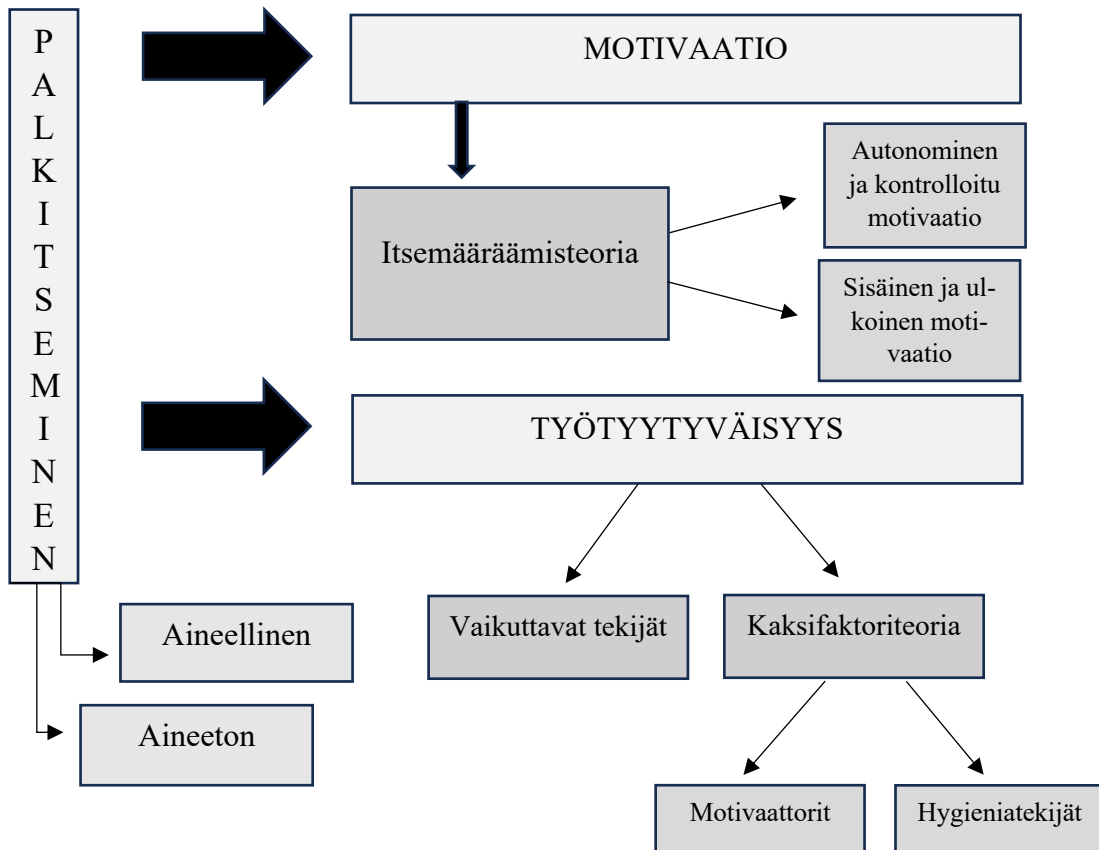
### **Julkinen organisaatio**

Tilastokeskuksen (2020) määritelmän mukaan julkiseen sektoriin lukeutuvat valtio sekä kunnat. Julkisen sektorin toimijoita rahoitetaan pääosin verovaroin ja niin valtiolla kuin kunnilla on verotusoikeus Suomessa (STTK 2023). Viime vuosina julkista sektoria on jouduttu rahoittamaan myös ottamalla velkaa. Suomessa julkinen sektori tuottaa ja rahoittaa moninaisia yhteiskunnallista hyvinvointia edistäviä palveluita, kuten koulutuksen ja terveydenhuollon palveluita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022).

#### *1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys*

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 1) muodostuu tutkimuksen pääkäsitteistä sisältäen palkitsemisen, motivaation ja työtyytyväisyyden käsitteet. Palkitsemisen käsitettä tarkastellaan erityisesti aineellisen ja aineettoman palkitsemisen näkökulmista. Motivaatiota käsitellään itsemääräämisteorian pohjalta ja työtyytyväisyyttä kaksifaktoriteorian näkökulmista. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty tutkimuskonteksti, joka on tässä

tutkimuksessa *julkinen organisaatio*. Teorettinen viitekehys pyrkii tiivistämään mahdollisimman yksinkertaisella tasolla tutkimuksen teoreettisen taustan ja luomaan kokonaisuuden tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen keskeisimmistä aiheista ja käsitteistä.



Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

## 2. PALKITSEMINEN

Palkitsemisella on tärkeä rooli henkilöstöhallinnon alalla (Huselid 1995; Rizwan et al. 2015), koska sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn (Amabile 1983; Huselid 1995). Lisäksi palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, joka taas edesauttaa koko organisaation menestystä (Chen, Ford & Farris 1999). Palkitsemisjärjestelmien käyttö organisaatioissa mahdollistaa myös uusien työntekijöiden houkuttelemisen, työntekijöiden pysymisen organisaatiossa sekä työntekijöiden motivoinnin, joka johtaa työntekijöiden hyviin suorituksiin ja koko organisaation kilpailuedun parantumiseen (Adebisi & Oladipo 2015; Boyd & Salamin 2001). Agarwal, Hackett, Cantano ja Kline (1998) jakavat palkitsemisen päätarkoituksen kahteen osa-alueeseen: jäsenyyteen organisaatiossa ja työntekijöiden suoritukseen. Ensimmäisellä viitataan organisaatioon liittymiseen, siellä pysymiseen sekä töihin tulemiseen säännöllisesti ja täsmällisesti. Jälkimmäinen sen sijaan viittaa kaikkeen siihen käyttäytymiseen, jota vaaditaan työn suorittamisessa. (Agarwal et al. 1998). Palkitsemisjärjestelmät voidaankin nähdä keinoina ja työkaluina, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilön käyttäytymiseen ja täten parantaa koko organisaation tehokkuutta (Leitão et al. 2022). Victorin ja Hoolen (2017) mukaan organisaatiot voivat turvautua palkitsemisjärjestelmän käyttöön esimerkiksi parantaakseen työntekijöiden lojaalisuutta, tuottavuutta ja suorituskykyä. Toisaalta palkkioiden vaikutukset suorituskykyyn ovat monenlaisia (Eisenberger & Shanock 2003).

Ndungun (2017) mukaan palkitseminen on organisaation keino antaa arvostusta työntekijöilleen tiettyjen tekojen tekemisestä. Työntekijät myös odottavat työpanoksensa vastineeksi palkintoja (Saira, Madiha, Sumaira, & Anam 2014). Jos organisaation tavoitteena on, että työntekijät suoriutuvat työtehtävistään hyvin, tulee heidät pitää tyytyväisinä tarjoamalla heille etuja ja palkkioita, kuten reilun palkan, mahdollisuuksia kehittää itseään ja tunnustusta. Mikäli työntekijät ovat epätyytyväisiä ja palkitsemiskeinot ovat puutteellisia, on riskinä työntekijöiden suorituskyvyn heikkeneminen sekä suurempi todennäköisyys työpaikan vaihtamiseen. Toisaalta kun yritys tarjoaa erilaisia palkitsemistapoja, jotka hyödyntävät työntekijää ja mahdollisesti hänen perhettään, on työntekijä motivoituneempi tekemään työnsä hyvin. (Saira et al. 2014).

Palkitsemiskeinojen ja kannustimien osa-alueella on valtava määrä vaihtoehtoja ja yksilöillä on erilaisia mieltymyksiä siitä, minkälaisia palkitsemiskeinoja he arvostavat eniten. Täten palkitsemiskeinojen räätälöinnillä yksilötasolla voidaan saavuttaa suuria hyötyjä etenkin organisaatioissa, joissa henkilöstö on diversiteettinen. Organisaatioissa, joissa kaikkia yksilöitä kohdellaan samalla tavalla, voidaan törmätä nopeastikin tilanteeseen, jossa huomataan, ettei ketään kohdella optimaalisella tavalla. Siirtymällä joustaviin palkitsemiskeinohiin, jolloin yksilöt voivat itse räätälöidä palkitsemiskeinot itselleen sopiviksi, saadaan organisaatiossa myös täysi hyöty palkitsemiseen käytetyille rahamäärälle. (Lawler 2011). Myös Simonin (2014) mukaan organisaatioiden tulisi pyrkiä tekemään palkkioista merkityksellisiä, sillä tarjoamalla sama palkkio kaikille työntekijöille ei useinkaan johda siihen, että kaikki työntekijät arvostaisivat saamaansa palkkiota. Pahimmassa tapauksessa osalle työntekijöistä määritellyt palkitsemiskeinot eivät välttämättä tuo ollenkaan arvoa (Lawler 2011).

Yksilölliset palkitsemiskeinot mahdollistavat työntekijöiden valita ottavatko he vastaan annettavan korvauksen rahallisena vai muuna etuutena (Lawler 2011). Tällöin työntekijät todennäköisesti myös arvostavat enemmän saamiaan palkkioita. Yksilölliset palkkiot saattavat lisätä myös työntekijöiden motivaatiota, joka tuo positiivisuutta koko organisaatioon. (Simon 2014). Trendi yksilöllisten palkkioiden suuntaan on kuitenkin suhteellisen hidas ja usein organisaatiolla on ainakin tietty määrä palkitsemiskeinoja, jotka ovat samoja kaikille työntekijöille tai työntekijäryhmille. Netflix on esimerkki yrityksestä, joka tarjoaa työntekijöilleen palkitsemisjoustavuutta mahdollistaen työntekijöiden räätälöidä yksilöllisen palkitsemiskeinojen kokonaisuuden. (Lawler 2011). Myös globalisaatio painostaa organisaatioita panostamaan ja kehittämään palkitsemisjärjestelmiään yhä enemmän joustavimmiksi ja räätälöitäviksi yksilötasolla, koska se auttaa organisaatioita houkuttelemaan ja säilyttämään osaavat työntekijät (Makhuzeni & Barkhuizen 2015).

Palkitsemiskeinoja voidaan jaotella monella tavalla, mutta yksi ja ehkä tunnetuin tapa on jakaa ne aineettomiin ja aineellisiin palkitsemiskeinoin (Saira et al. 2014; Chiang & Birtch 2012). Niin aineelliset kuin aineettomatkin palkitsemiskeinot ovat tärkeä osa organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien keinovalikoimaa (De Gieter et al. 2006). Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen käsitteitä käsitellään tarkemmin alla.

### **Aineellinen palkitseminen**

Yleisesti työntekijät saavat kolmenlaisia aineellisia palkkioita sisältäen peruspalkan, edut ja suoritukseen perustuvan palkanosan. Näistä palkka kattaa usein suurimman osan aineellisesta kokonaispalkkiopaketista, sillä sen työntekijä saa työhön käyttämänsä ajan perusteella, kun taas esimerkiksi suoritukseen perustuvassa palkanosassa työntekijän pitää suoriutua tietyllä tavalla ollakseen oikeutettu suoritukseen perustuvaan palkkioon. Edut kattavat yleensä toiseksi suurimman osan aineellisten palkitsemiskeinojen kokonaispalkkiopaketista sisältäen lakisääteisiä etuja sekä organisaation vapaaehtoisesti tarjoamia etuja. Etujen laajuuteen vaikuttaa usein se aika, minkä työntekijä on työskennellyt organisaatiossa. Etujen tarjoaminen on myös yksi tapa houkutella uusia potentiaalisia osaajia organisaatioon. Suoritukseen perustuva palkkio myönnetään usein nimensä mukaisesti hyvän suorituksen tai tuotetun tuotoksen perusteella ja se näkyy useimmille työntekijöille palkankorotuksen muodossa. (Agarwal et al. 1998). Muita aineellisia palkitsemiskeinoja voi olla esimerkiksi bonukset, ylennykset, osakeoptiot, palkalliset vapaat ja lahjakortit (Wormald 2009; Chipunza & Matusmunyane 2018).

### **Aineeton palkitseminen**

Aineellisten palkitsemiskeinojen lisäksi, monissa organisaatioissa on käytössä myös aineettomia palkitsemiskeinoja (Dzuranin & Stuart 2012). Aineettomat palkitsemiskeinot eivät tuota suoraa taloudellista arvoa niiden saajalle (Schweyer, Landry & Whillans 2018, 3) ja niitä on monenlaisissa eri muodoissa (Dzuranin & Stuart 2012). Aineettomiin palkitsemiskeinoihin kuuluu esimerkiksi vaihtoehtoiset työjärjestelyt, koulutus ja kehittyminen, vapaus työssä, vastuullisempi ja haastavampi työ sekä parannellut työtilat (Chiang & Birtch 2012; Aguinis 2013, 274–275). Myös erilaiset tapahtumat ja tunnustus kuuluvat aineettomiin palkitsemiskeinoihin (Wormald 2009).

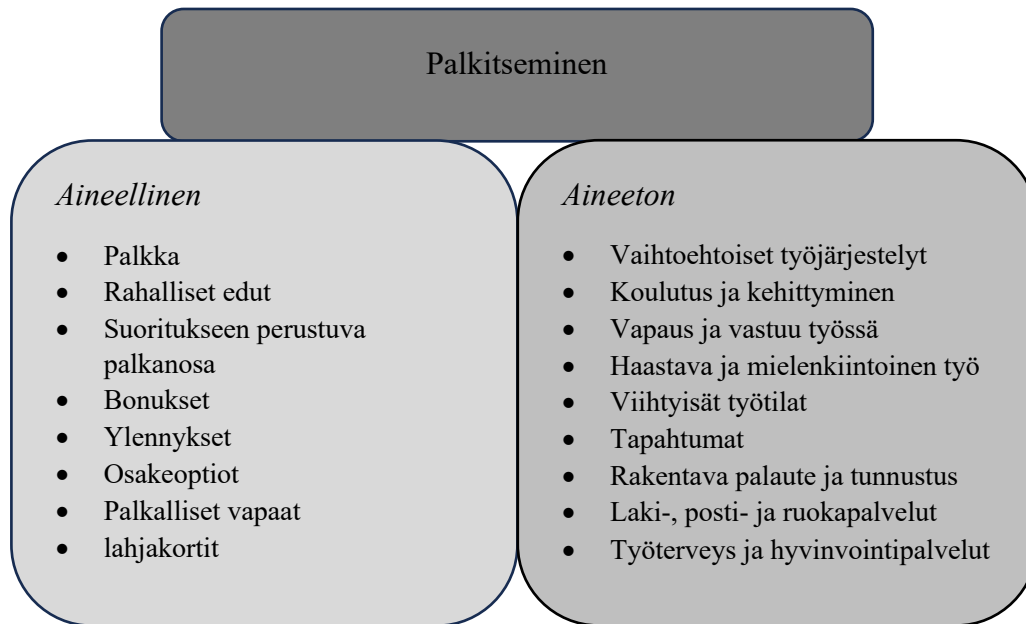
## 2.1 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisella viitataan kaikkiin niihin asioihin mistä työntekijä saa hyötyä työskennellessään organisaatiossa (Rumpel & Medcof 2006). Kokonaispalkkion käsite siis kuvaa organisaation palkitsemisjärjestelmää, jossa on mukana kaikki palkitsemiskeinot, sisältäen aineelliset ja aineettomat palkitsemiskeinot, jotka organisaatiolla on käytössä (Smit, Stanz & Bussin 2015; Bwowe & Marongwe 2018). Kokonaispalkitsemismallin mukaan rahalliset palkkiot ja edut ovat välttämättömiä, mutta yksinään riittämättömiä vaikuttamaan työntekijöiden suorituskykyyn ja rahallisten palkkioiden lisäksi tarvitaankin myös ei-rahallisia korvausmuotoja (Peluso, Innocenti & Pilati 2017).

Kantor ja Kao (2004) määrittelevät kokonaispalkitsemisen jakamalla sen kuuteen kategoriaan:

- Suorat taloudelliset palkitsemiskeinot
- Epäsuorat taloudelliset palkitsemiskeinot
- Itse työhön liittyvät palkitsemiskeinot
- Uraan liittyvät palkitsemiskeinot
- Sosiaalistavat palkitsemiskeinot
- Muut palkitsemiskeinot

Suoriin taloudellisiin palkitsemiskeinoihin kuuluu jaon mukaan rahallinen korvaus työstä eli palkka ja mahdolliset bonukset (Kantor & Kao 2004). Taloudellinen korvaus on keskeinen osa organisaatioiden kokonaispalkitsemisjärjestelmää (Shelton & Renard 2015). Epäsuorien taloudellisten palkitsemiskeinojen luokkaan kuuluu sen sijaan erilaiset edut, kuten työterveys ja muut hyvinvointipalvelut, kun taas itse työhön liittyvät palkitsemiskeinot voivat sisältää esimerkiksi rakentavan palautteen saamisen ja mielenkiintoisen työnkuvan. Uraan liittyvät palkitsemiskeinot pyrkivät edesauttamaan yksilön uralla etenemistä erilaisten mentoointiohjelmien ja valmentamisen kautta. Sosiaalistavat palkitsemiskeinot sen sijaan sisältävät erilaisia työntekijöille suunnattuja tapahtumia, kuten pikkujoulut tai muuta yhdessä tekemistä. Muihin palkitsemiskeinoihin voi sen sijaan kuulua esimerkiksi lakipalvelut, paikan päällä olevat palvelut, kuten posti- ja ruokapalvelut sekä hyvinvointiohjelmat. (Kantor & Kao 2004). Kuvio 2 esittää aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja.



Kuvio 2. Aineellisen ja aineettoman palkittamisen keinoja

## 2.2 Palkittamisjärjestelmien suunnittelu

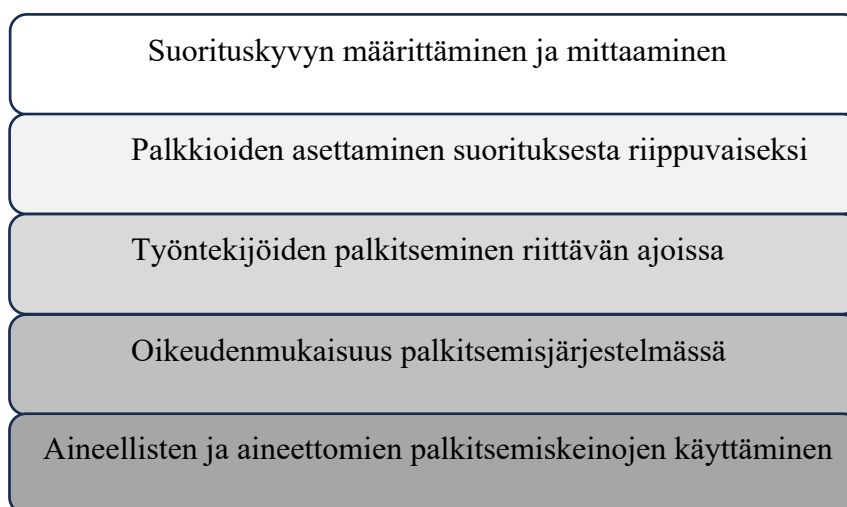
Palkittamisjärjestelmien suunnittelussa on tärkeää ymmärtää, mitkä palkittamiskeinot ovat sellaisia, joita työntekijät todella arvostavat. Mikäli tätä selvitystä ei tehdä, voidaan ottaa käyttöön sellaisia palkittamiskeinoja, jotka eivät tuota arvoa työntekijöille ja täten luovat turhia kuluja organisaatiolle. (Wormald 2009). Suorituskykyongelmien ratkaiseminen pelkällä rahalla ei myöskään ole pitkällä aikavälillä tehokas keino ja se kuluttaa huomattavan summan taloudellista pääomaa (Aguinis 2013, 275). Saadaksesen palkittamisesta hyötyä, organisaatioiden palkittamisjärjestelmät vaativatkin suunnittelua (Aguinis, Joo & Gottfredson 2013).

Organisaatioissa usein uskotaan, että tehokkain tapa motivoida työntekijöitä on raha ja täten monet organisaatiot panostavat erityisesti aineellisiin palkittamiskeinoihin (Wormald 2009). Runsaat rahalliset palkkiot eivät kuitenkaan aina motivoi työntekijää (Beer & Cannon 2004). Myös useiden työntekijätutkimusten tulokset ovat osoittaneet, etteivät aineelliset palkittamiskeinot ehkä olekaan tärkeimpiä keinoja työntekijöiden motivoimiseen. Se miten aineellisilla palkittamiskeinoilla voidaan vaikuttaa yksilön ja koko organisaation suorituskykyyn sisältää siis omat rajoituksensa. Esimerkiksi vaikka aineellisilla palkittamiskeinoilla voitaisiin motivoida työntekijöitä, niiden käyttämisellä ei välttämättä pystytty vaikuttamaan siihen,



että työntekijän tiedot, taidot ja kyvyt kehittyisivät. (Aguinis et al. 2013). Jotta aineellisilla palkitsemiskeinoilla voitaisiin vaikuttaa työntekijän tietojen, taitojen ja kykyjen parantamiseen, tulisi niiden arvo sijoittaa työntekijöiden koulutukseen (Dierdorff & Surface 2008).

Työntekijät voivat myös käyttää aineellisia palkitsemiskeinoja haitallisella tavalla, koska aineellisissa palkitsemiskeinoissa ei usein ole minkäänlaista mekanismia estämään niiden väärinkäyttöä (Kerr 1975). Esimerkiksi Agnuis (2013, 269) esittelee teoksessaan tapauksen, jossa työntekijät käyttivät hyväkseen aineellista palkitsemiskeinoa saadakseen mahdollisimman paljon rahallisia palkkioita. Tapauksessa pakaste- ja säilöntävihanneksia valmistava yritys, Green Giant, palkitsi työntekijöitään bonuksilla siitä, että he poistivat hyönteisiä vihanneksista. Aluksi idea näytti toimivan hyvin ja työntekijät löysivät ja poistivat hyönteisiä huomattavasti enemmän kuin ennen kannustimen käyttöä. Tilanne kuitenkin ajautui siihen, että työntekijät alkoivat tuomaan kotoaan hyönteisiä ja laittoivat niitä tahallisesti vihanneksiin, jotta saisivat luvattun bonuksen. (Aguinis 2013, 269). Aineellisilla palkitsemiskeinoilla voidaan siis vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja suorituskyykyyn positiivisesti, koska niiden avulla voidaan tyydyttää työntekijöiden erilaisia tarpeita (Long & Shields 2010). Kuten yllä oleva esimerkki osoittaa, aineellisten palkkioiden käyttö ei kuitenkaan aina johda toivottuun lopputulokseen (Aguinis et al. 2013). Kuvio kolme kokoaa viisi peruseriaatetta palkitsemisen suunnitteluun, joita noudattamalla organisaatio voi käyttää palkitsemiskeinoja mahdollisimman tehokkaasti.



Kuvio 3. Peruseriaatteen palkitsemisen suunnitteluun ja palkitsemiskeinojen tehokkaaseen käyttämiseen mukailen Aguinis et al. (2013)

Suorituskyvyn määrittäminen ja mittaaminen vaatii määrittelyn siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan organisaatiossa (Aguinis et al. 2013). Lisäksi suorituskyvyn määritelmän tulisi sopia yhteen organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Aguinis, Joo & Gottfredson 2011), jotta voidaan lisätä sellaista työntekijöiden käyttäytymistä, joka edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Aguinis et al. 2013). Suorituskyvyn mittaaminen vaatii myös käytettyjen menetelmien standardointia (Chen, Tsai & Hu 2008). Lisäksi on mitattava sekä käyttäytymistä, että tuloksia ja päätettävä miten kutakin painotetaan suorituskyvyn mittamisessa (Aguinis et al. 2013).

Palkkiot tulee asettaa tiiviisti suorituksesta riippuvaisiksi eikä palkitseminen saa liittyä epäolennaisiin tekijöihin kuten siihen, kuinka monta vuotta yksilö on työskennellyt organisaatiossa (Trevor, Reilly & Gerhart 2012). Palkkatasojen tulee vaihdella huomattavasti suoritustason mukaan. Lisäksi henkilöstölle on kommunikoitava selkeästi, että palkkatasojen erot johtuvat nimenomaan eroista suoritustasoissa eikä muista syistä; korkeammalla suoritustasolla olevalle ja työntekijälle maksetaan enemmän palkkaa. Toisaalta kulttuuristen normien huomioiminen on avainasemassa – joihinkin organisaatioihin sopii paremmin yksilön suoritukseen perustuva palkitseminen ja toisiin tiimin suoritukseen perustuva palkitseminen ja onkin pohdittava organisaatiokohtaisesti, kumpaa niistä painotetaan palkitsemisessa. (Aguinis et al. 2013).

Työntekijät tulisi palkita myös riittävän ajoissa eli mahdollisimman pian sen jälkeen, kun he ovat käyttäytyneet palkitsemiseen oikeuttavalla tavalla. Näin tehdessään työntekijät ymmärtävät palkkion ja tietynlaisen käyttäytymisen välisen yhteyden selkeämmin. Lisäksi henkilöstön suorituksia tulee arvioida säännöllisesti eikä esimerkiksi kerran vuodessa suorituksen arviointilomaketta apuna käyttäen. Työntekijälle, joka saa palkkion, tulee myös selventää yksityiskohtaisesti millä perusteella hän on sen ansainnut. (Aguinis et al. 2013). On todennäköisempää, että työntekijät toistavat samanlaista toivottua ja positiivista käyttäytymistä, kun heillä on tarkka ymmärrys siitä, miksi heidät on palkittu (Aguinis 2013, 230).

Aguinis et al. (2013) pitävät myös oikeudenmukaisuutta tärkeänä periaatteena tehokkaan palkitsemisjärjestelmän muodostamisessa. On tärkeää, että henkilöstölle luvataan vain sellaisia palkkioita, jotka ovat todella olemassa ja saatavilla oikeudenmukaisuuden nimissä. Lisäksi palkitsemisjärjestelmä tulisi olla samanlainen niin organisaation johdolle kuin matalamman tason työntekijöille. Esimerkiksi useissa organisaatioissa vain johdolla on oikeus osakeoptioihin ja voitonjakoon. Laajentamalla tällaisia mahdollisuuksia myös alemmalla

tasolla työskenteleville työntekijöille, voidaan edesauttaa palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. (Aguinis 2013, 273).

Monissa organisaatioissa saatetaan vähätellä aineettomien palkitsemiskeinojen vaikutusta ja arvoa työntekijöiden motivaatioon. Organisaatioissa on ymmärrettävä, että vaikka palkka ja aineelliset palkkiot ovat tärkeitä, ihmiset käyvät töissä muistakin syistä. (Aguinis 2013, 274–275). Palkitsemisjärjestelmän keinovalikoimaan tuleekin kuulua niin aineellisia kuin aineettomiaakin palkitsemiskeinoja (Aguinis et al. 2013), koska aineettomilla ja aineellisilla palkkioilla voidaan motivoida työntekijöitä eri tavoilla (Long & Shields 2010).

Palkitsemisen käsite on siis laaja ja pitää sisällään paljon enemmän kuin pelkän työstä maksettavan palkan. Vaikka rahalla onkin suuri merkitys ihmisten elämässä ja se mahdollistaa monien asioiden tekemistä, ei se ole kaikki kaikessa. Palkitsemiskeinojen ydintehtävä on motivoida työntekijöitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävistään. Tämän saavuttamiseen ei riitä pelkkä rahapalkkio työstä, koska ihmiset motivoituvat muistakin asioista. Täten palkitsemisjärjestelmät on suunniteltava tehokkaasti hyödyntäen myös aineettomia palkitsemiskeinoja. (Aguinis 2013, 275).

### 3. TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyys on yksi paljon keskustelluista aiheista liiketoiminnan psykologian ja henkilöstöhallinnon aloilla johtuen sen merkittävyydestä organisaatioille (Wnuk 2017). Taylorin ja Westoverin (2011) mukaan käsite on osoittanut kiinnostusta myös sosiologian, johtamistieteiden sekä taloustieteiden aloilla. Locke (1969) määrittelee työtyytyväisyyden työntekijän positiiviseksi ja miellyttäväksi tunnetilaksi, joka syntyy, kun työntekijä arvioi omaa työtään. Zhu (2013) kuvailee työtyytyväisyyden olevan miellyttävä tai positiivinen kiintymystila, joka kasvaa yksilön arvioidessa työkokemuksiaan. Työtyytyväisyys näkyy myös työntekijän myönteisenä asenteena omaa työtään kohtaan (Mishra L. 2013; Singh 2013). Vastaavasti alhainen työtyytyväisyys näkyy negatiivisena asenteena omaa työtä kohtaan (Singh 2013). Mishran L. (2013) mukaan työtyytyväisyyden voidaan kuvailla näkyvän ihmisen psyykkisenä asenteena hänen työtehtäviään kohtaan ja siten, miten ihmiset kokevat oman työnsä. Termi viittaakin joukkoon niitä yksilön asenteita ja tunteita, joita hänellä on työtehtäväänsä kohtaan. Yksinkertaistettuna työtyytyväisyys kuvaa sitä, kuinka paljon yksilöt pitävät työstään. (Mishra L. 2013). Työtyytyväisyys liittyy vahvasti yksilön henkilökohtaisiin tunteisiin. Mikäli yksilön tunteet työtä kohtaan ovat miellyttäviä ja myönteisiä, heidän voidaan määritellä kokevan työtyytyväisyyttä. (Zhu 2013).

Työtyytyväisyys on avainasemassa yksilön aikomukseen vaihtaa työpaikkaa (Liu, Liu & Hu 2010; Park & Kim 2009; Wnuk 2017), sillä positiivinen asenne omaa työtä kohtaan vaikuttaa merkittävästi siihen, että työntekijät pysyvät pidempään organisaatiossa (Inda & Mishra 2016; Tirta & Enrika 2020). Alhainen työtyytyväisyys onkin merkittävä syy yksilön lähtemiseen organisaatiosta (Javed & Balouch 2014) ja työtytymättömyys voi johtaa myös muihin organisaation kannalta epäedullisiin tapahtumiin, kuten töistä myöhästelyyn tai päätökseen jäädä eläkkeelle (Saari & Judge 2004). Käsitys ja ymmärrys työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä antaa organisaatioille mahdollisuuden luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijät viihtyvät ja näin ollen pysyvät organisaatiossa. Täten työntekijöiden työtyytyväisyyden lähteitä onkin tärkeä tutkia, jotta niitä voidaan hyödyntää työtyytyväisyyden parantamisessa. (Wnuk 2017). Työhön sitoutuminen on myös keskeisessä roolissa työtyytyväisyyden syntymiseen ja sitoutuneet työntekijät kokevat enemmän työtyytyväisyyttä verrattuna työntekijöihin, jotka eivät ole sitoutuneita (Radosevich, Radosevich, Riddle & Hughes 2008). Lisäksi sitoutuneet työntekijät toimivat positiivisella asenteella ja tuovat

yleisesti myönteisyyttä koko työyhteisöön (Saks 2006). Työtyytyväisyyden ollessa paremmalla tasolla, työntekijät ovatkin entistä sitoutuneempia, tuottavampia ja tehokkaampia, eivätkä halua vaihtaa työpaikkaa. (Wnuk 2017; Tirta & Enrika 2020).

Laurien (2005) mukaan työtyytyväisyys on konseptina monimutkainen ja täten sitä on vaikea mitata objektiivisesti. Työtyytyväisyyttä on vaikea mitata ja arvioida, koska se tapahtuu yksilön mielessä eikä täten ole suoraan mitattavissa toisin kuin esimerkiksi työntekijöiden tuottavuus, vaihtuvuus tai poissaolot (Mishra L. 2013). Lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa erittäin monet aiasat, kuten yksilölliset, sosiaaliset, kulttuuriset, organisatoriset ja ympäristölliset tekijät, joka vaikuttaa edelleen työtyytyväisyyden tason mittaamista (Laurie 2005). Työtyytyväisyyden mittaamenetelmät ovatkin epäsuoria ja niiden keinovalikoimaan kuuluu muun muassa kyselylomakkeet, työntekijöiden tarkkailu ja henkilökohtaiset haastattelut (Mishra L. 2013). Työtyytyväisyys esiintyy siis työntekijän emotionaalisenä tunteena ja syntyy työkokemuksesta. Se kertoo, minkälaisia tunteita työntekijällä on työtä kohtaan. (Asad-Khan, Yusoff, Hussain & Ismail 2019). Työtyytyväisyyttä voidaan synnyttää ja parantaa organisaatiossa esimerkiksi johtajuudella ja panostamalla organisaatiokulttuuriin, jonka työntekijät omaksuvat itselleen (Pancasila et al. 2020).

### *3.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät*

Yksilön työtyytyväisyys syntyy tilanteessa, jossa työn vaatimukset, työstä saatu kompensatio sekä arvostus kohtaavat työntekijän omien toiveiden ja odotusten kanssa. Joidenkin työntekijöiden kohdalla työtyytyväisyys voi olla niin sanotusti vakaata, jolloin keinot työtyytyväisyyden parantamiseen, kuten palkankorotukset, eivät vaikuta juurikaan tai ollenkaan työtyytyväisyyden tasoon. (Mishra L. 2013). Esihenkilötason työntekijät kokevat usein suurempaa työtyytyväisyyttä verrattuna ei-esihenkilötason työntekijöihin (Ellickson & Logsdon 2022; Carbery, Garavan, O'Brien & McDonnell 2003; Ghiselli, La Lopa & Bai 2001; Wnuk 2017). Organisaatioiden tulisi panostaa esihenkilöiden kouluttamiseen työtyytyväisyydestä ja muokata heidän asenteidensa sopivaan suuntaan. Esihenkilöiden toteuttama työtyytyväisyyttä edistävä johtaminen tekee työntekijöistä motivoituneempia ja näin ollen vähentää riskiä myös siitä, että työntekijät jättävät organisaation. (Liu et al. 2010; Park & Kim 2009). Myös esihenkilön ja työntekijän välinen sanallinen ja sanaton kommunikaatio, vaikuttaa merkittävästi työntekijän työtyytyväisyyteen. Sillä miten työntekijät kokevat esihenkilönsä

käyttäytymisen voi olla niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työntekijät, jotka eivät pidä esihenkilöstään, ovat vähemmän halukkaita kommunikoimaan hänen kanssaan ja omaavat usein alemman työtyytyväisyyden tason, kun taas työntekijät, joilla on hyvä suhde esihenkilönsä kanssa kokevat usein korkeampaa työtyytyväisyyttä. (Mishra P. 2013). Toisaalta työtyytyväisyyteen vaikuttaa monet muutkin tekijät esihenkilön roolin lisäksi. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työolosuhteet, etenemis- ja ylennysmahdollisuudet, ohjaus ja valvonta, vuorovaikutussuhteet, korvaus työstä eli palkka, edut, työpaikan käytännöt ja hallinto, tunnustus sekä työn luonne ja työn määrä (Castillo & Cano 2004; Ellickson & Logsdon 2022). Myös yksilöllisillä tekijöillä, kuten iällä, sukupuolella, koulutuksella ja työsuhteen kestolla voi olla vaikutusta yksilön työtyytyväisyyteen (Mishra P. 2013; Tirta & Enrika 2020) Toisaalta esimerkiksi Ellicksonin ja Logsdonin (2002) mukaan yksilöllisillä ominaisuuksilla ei näytä olevan vahvaa yhteyttä työtyytyväisyyteen. Taulukko yksi tiivistää työtyytyväiseen vaikuttavat tekijät aiemman tutkimuksen perusteella.

Taulukko 1. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

<i><b>Itse työhön liittyvät tekijät</b></i>	<i><b>Aineelliset tekijät</b></i>	<i><b>Aineettomat tekijät</b></i>	<i><b>Yksilölliset tekijät</b></i>
<i>Työn määrä</i>	<i>Palkka</i>	<i>Etenemis- ja ylennysmah-</i>	<i>Ikä</i>
<i>Työolosuhteet</i>	<i>Edut</i>	<i>dollisuudet</i>	<i>Sukupuoli</i>
<i>Työn luonne</i>		<i>Esihenkilösuhteet</i>	<i>Koulutustaso</i>
<i>Ohjaus ja valvonta</i>		<i>Tunnustus</i>	<i>Työsuhteen kesto</i>
<i>Työpaikan käytännöt ja hallinto</i>		<i>Vuorovaikutussuhteet</i>	

### 3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria julkaistiin ensimmäisen kerran Work and the Nature Man -teoksessa, ja se on laajalti tunnettu työtyytyväisyyden teoria (Furnham, Petrides, Jackson & Cotter 2002). Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkiessaan monet tutkijat ovatkin hyödyntäneet Herzbergin teoriaa (Thant & Chang 2021). Herzbergin teorian mukaan yksilön motivaatio koostuu kahdesta osasta: työtyytyväisyydestä sekä työtyyttymättömyydestä.

Nämä käsitteet eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia, vaan molemmat ovat tarpeellisia motivaation selittämiseksi. Lisäksi työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys johtuvat eri tekijöistä (Holmberg, Caro & Sobis 2018). Teorian mukaan motivaattoritekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja hygieniatekijät vähentävät työtyytymättömyyttä (Siemens 2005). Esimerkiksi jos työntekijälle annetaan turvallinen työpaikka, ei työntekijä olisi tyytyväinen, mutta hän olisi vähemmän tyytymätön. Tämä johtuu siitä, että työturvallisuus kuuluu hygieniatekijöihin Herzbergin teoriassa. (Hur 2018).

### **Hygieniatekijät**

Hygieniatekijöiden kohdalla painotus on nimenomaan työtyytymättömyyden käsitteessä (Furnham et al. 2002). Hygieniatekijät liittyvät työoloihin ja työympäristöön (Hur 2018). Hygieniatekijöiden puuttuminen lisää työtyytymättömyyttä, mutta toisaalta niiden olemassaolo ei takaa yksilön työtyytyväisyyttä. Työtyytymättömyyttä siis syntyy silloin, jos työympäristöstä puuttuu hygieniatekijöitä, mutta hygieniatarpeiden täyttäminen ei kuitenkaan johda työtyytyväisyyteen vaan pikimmiten työtyytymättömyyden vähenemiseen tai poistumiseen. Hygieniatarpeiden täyttäminen, kuten hyvät työolot, johtaa siis siihen, että mahdolliset esteet työtyytyväisyydelle vähenevät tai poistuvat. Saavutettu tila on niin sanotusti neutraali eli siinä ei esiinny työtyytymättömyyttä eikä työtyytyväisyyttä. (Furnham et al. 2002). Hygieniatekijöihin kuuluu yrityksen käytännöt ja politiikka, valvonta, palkka ja edut, ihmissuhteet ja työolot (Siemens 2005; Hur 2018). Yrityksen politiikan ja käytänteiden ollessa huonolla tasolla, voi työntekijä kokea työtyytymättömyyttä. Myös huonot ihmissuhteet esimerkiksi esihenkilöön ja kollegoihin voivat lisätä työtyytymättömyyttä. Työolot työtyytymättömyyden edistäjinä viittaa fyysiseen työympäristöön ja toisaalta työn määrään. Lopuksi palkka ja edut sekä tyytymättömyys niihin, lisää työtyytymättömyyttä. (Ruthankoon & Ogunlana 2003). Hygieniatekijöitä tulee vahvistaa jatkuvasti työtyytymättömyyden minimoimiseksi (Siemens 2005).

### **Motivaattorit**

Motivaattorit ovat tekijöitä, jotka lisäävät yksilön työtyytyväisyyttä (Siemens 2005; Taylor & Westover 2011). Nämä tekijät liittyvät itse työhön (Hur 2018). Motivaatiotarpeiden täyttäminen johtaa yksilön työtyytyväisyyteen. Toisaalta, kun motivaatiotarpeita ei pystytä täyttämään, ei seurauksena ole työtyytymättömyys vaan sama neutraali tila, joka syntyy

hygieniatarpeiden täyttämisestä. (Furnham et al. 2002). Motivaattoreihin kuuluvia tekijöitä ovat tunnustus, saavutukset, eteneminen, vastuu ja itse työ. Saavutukset ovat työssä tapahtuvia onnistumisia tai ratkaisuja ongelmiin. Epäonnistumiset työssä eivät kuitenkaan lisää työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä edistävää tunnustusta sen sijaan tapahtuu, kun työntekijää kehuaan esimerkiksi hyvästä suorituksesta. Toisaalta negatiivinen tunnustus, esimerkiksi syyttely tai kritiikki, ei paranna työtyytyväisyyttä. Itse työ motivaatiotekijänä viittaa työn mielenkiintoisuuteen ja haastavuuteen, joka synnyttää työtyytyväisyyttä. Päinvastoin liian helpot, vaikeat tai tylsät työtehtävät eivät johda työtyytyväisyyteen. Motivaattoritekijänä vastuu liittyy siihen, annetaanko yksilölle vastuuta vai ei. Vastuun lisäämisen on todettu parantavan työtyytyväisyyttä. Lopuksi etenemismahdollisuudet viittaavat ylennyksen saamiseen, joka usein edistää työtyytyväisyyttä. (Ruthankoon & Ogunlana 2003). Motivaattoritekijöiden puuttuminen johtaa työtyytyväisyyden vähenemiseen, mutta ei työtyytymättömyyteen (Siemens 2005). Taulukkoon kaksi on koottu kaksifaktoriteorian mukaiset motivaatio- ja hygieniekiijät.

Taulukko 2. Motivaatio- ja hygieniekiijät mukailen Holmberg et al. (2018) ja Ruthankoon & Ogunlana (2003).

Motivaatiotekijät	Hygieniatekiijät
Vastuu	Palkka ja edut
Itse työ	Organisaation politiikka ja käytänteet
Tunnustus	Ihmissuhteet työyhteisössä
Henkilökohtaiset saavutukset	Tekninen työnjohto
Etenemismahdollisuudet	Työolot ja työturvallisuus

Työtyytyväisyyttä on tutkittu myös julkisella sektorilla. Esimerkiksi Thant ja Chang (2021) tutkivat julkisella sektorilla työskentelevien työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä Myanmarissa soveltaen Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Tutkimustulokset osoittivat, että tärkeimpiä työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä olivat hyvät ihmissuhteet, henkilökohtaisen elämän tekijät, itse työn mielekkyys, työolot ja erityisesti työpaikan sijainti, tunnustus sekä käytännöt ja hallinto, kuten lomapolitiikka ja hyvinvointiohjelmat. Sen sijaan tärkeimpiä



työtytyymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkimustulosten mukaan olivat huonot työolot, huonot ihmissuhteet esimerkiksi esihenkilöön tai työkalvereihin, henkilökohtaisen elämän ongelmat sekä esihenkilön epäreilu toiminta, esimerkiksi epäoikeudenmukaisuus ja syrjintä. (Thant & Chang 2021).

Vaikka Herzbergin kaksifaktoriteoria on yleisesti hyväksytty tutkijoiden keskuudessa, on sitä myös kritisoitu liittyen erityisesti kahteen osa-alueeseen: tutkimusmetodologiaan ja tutkittavaan perusjoukkoon (Siemens 2005). Tutkimusmetodologiaan liittyvä kritiikki on kohdistunut erityisesti Herzbergin käyttämään kriittisen tapauksen tiedonkeruumenetelmään, missä tutkimukseen osallistuvat haastateltavat kertovat äärimmäisen hyvästä ja tyydyttävästä sekä toisaalta äärimmäisen huonosta ja epätydyttävästä työtapatumasta. (House & Widgor 1967; Siemens 2005). Vroomin (1964, 7–8) mukaan tarvitaan muitakin menetelmiä teorian testaamiseksi, koska ihmiset usein liittävät positiiviset asiat ja onnistumiset itsestään riippuvaisiksi asioiksi, mutta toisaalta syyttävät negatiivisista asioista ja epäonnistumisista ulkopuolisia ja itsestään riippumattomia tekijöitä. Tutkittavaan perusjoukkoon liittyvän kriitikin mukaan alkuperäinen perusjoukko oli hyvin rajallinen muun muassa sukupuolen ja etnisen alkuperän osalta, jonka vuoksi huolenaiheeksi on noussut se, voidaanko teoriaa yleistää suurempaan joukkoon. Esimerkiksi Herzberg valitsi haastateltaviksi vain insinöörejä ja kirjanpitäjiä, jättämällä muun muassa tehdastyöläiset tarkastelun ulkopuolelle. Osa tutkijoista ei täten hyväksy Herzbergin teoriaa ja kyseenalaistavat teorian soveltuvuuden suurempaan väestöryhmään. (Siemens 2005).

### *3.3 Palkitseminen ja työtyytyväisyys*

Työstä saatavat palkkiot usein vaikuttavat eniten työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Hofmans, de Gieter & Pepermans 2013) ja palkan onkin nähty olevan yksi tärkein työtyytyväisyyttä edesauttava tekijä (Mishra P. 2013; Peluso et al. 2017). Toisaalta Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan palkka kuuluu hygienia-tekijöihin. Toisin sanoen palkan ollessa puutteellinen tai riittämätön, aiheutuu työtytyymättömyyttä, mutta riittävän palkan saaminen ei kuitenkaan takaa työtyytyväisyyttä (Peluso et al. 2017; Furnham et al. 2002). Vaikka voi näyttää siltä, että ainoa polku työntekijöiden työtyytyväisyyteen syntyy aineellisen palkitsemisen kautta, on kuitenkin havaittu, että rahalliset palkkiot eivät aina johda työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Mishran P. (2013) mukaan useammassa tutkimuksessa on havaittu

aineettomien palkitsemiskeinojen, kuten turvallisuuden takaamisen ja etenemismahdollisuuksien olevan tärkeämpiä tekijöitä työtyytyväisyyden saavuttamiseen kuin palkan. Lisäksi työntekijät haluavat usein kehittää osaamistaan ja aikaisemmat tutkimukset viittaavatkin siihen, että koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen lisää työntekijöiden myönteisiä tunteita työtä kohtaan ja täten parantaa heidän yleistä työtyytyväisyyttään. Työntekijät siis odottavat muutakin kuin rahaa vastineeksi omasta ajastaan, joten vaikka rahalliset aineelliset palkkiot ovat välttämättömiä, ne eivät yksinään riitä parantamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Peluso et al. 2017).

Yhteenvedon voidaan todeta, että ulkoisten palkitsemiskeinojen vaikutus työtyytyväisyyteen on kiistelty aihe ja sisältää ristiriitaisia tuloksia (Hofmans et al. 2013; Malik, Butt & Choi 2014). Hofmans et al. (2013) ehdottavatkin, että työstä saatavien ulkoisten palkkioiden vaikutus työtyytyväisyyteen on yksilöllistä. Toiset työntekijät ovat tyytyväisempiä työssään saadessaan ulkoisia palkkioita, kun taas toisten työntekijöiden kohdalla ulkoisilla palkkioilla ja kannustimilla ei ole vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Hofmans et al. 2013). Toisaalta aineettomilla palkitsemiskeinoilla nähdään myös olevan tärkeä rooli työntekijöiden työtyytyväisyyden parantamisessa (Mishra P. 2013), ja Madhanin (2021) mukaan optimaalinen yhdistelmä aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja johtaakin työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

## 4. MOTIVAATIO

Motivaatiotutkimus on saanut paljon huomiota sekä herättänyt kiinnostusta eri alojen tutkijoiden keskuudessa (Putra, Cho, Liu 2017). Aiheen laaja kiinnostus ei ole yllättävää, sillä motivoituneet työntekijät ovat kriittinen tekijä organisaation menestykselle (Jungert, Van den Broeck, Schreurs & Osterman 2018). Monet tutkijat ovat keskustelleet motivaation käsitteestä ja yrittäneet käsitteellistää sitä (Kian et al. 2014). Saraswathi (2011) määritteli motivaation olevan yksilön halukkuutta käyttää korkeaa ponnistelutasoa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Chipunzan ja Matsumunyane (2018) kuvaavat motivaation olevan niin sanottu sisäinen tila, joka kannustaa työntekijöitä hyviin työsuorituksiin ja saavuttamaan organisaation tavoitteita. Motivaation syntymisen keskiöön kuuluu oleellisesti työntekijöiden tyytyväisyys: tyytyväiset työntekijät tekevät kaikkensa suoriutuakseen mahdollisimman hyvin ja saavuttaakseen organisaation tavoitteita (Pancasila et al. 2020). Aiemman tutkimuksen mukaan tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yksilön motivaation syntyminen alkaa kognitiivisella havaitsemisella, jossa yksilö havaitsee jonkin halun tai tavoitteen (tarve), jota ei ole vielä täytetty. Havaitsemisen jälkeen yksilö kokee henkistä intoa tai halua saavuttaa tämä kyseinen tavoite. Prosessin viimeisessä vaiheessa yksilö tekeekin jo fyysisiä toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaation aiemmassa tutkimuksessa korostuu myös sisäiset ja ulkoiset prosessit, jotka ohjaavat yksilöä tavoittelemaan tiettyjä haluja ja tavoitteita. (Kian et al. 2014). Adebisin ja Oladipon (2015) mukaan motivoituneet työntekijät tuovat suurta kilpailuetua organisaatioille. Työntekijöiden motivaatio parantuu, kun työntekijät tuntevat itsensä arvostetuksi ja pääsevät osallistumaan organisaation eri prosesseihin, kuten päätöksentekoon (Dobre 2013). Myös johtajuuden ja motivaation välillä on todettu olevan positiivinen yhteys. Esihenkilön antaessa aikaansa ja huomiota työntekijälle, on työntekijä motivoituneempi ja näin ollen suoriutuu myös tehtävistään tehokkaammin. (Rino & Rafika 2017). Erilaisilla johtamistyyleillä on kuitenkin todettu olevan erilaisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon (Leitão et al. 2022). Erityisesti vaikeina aikoina esihenkilöiden rooli korostuu työntekijöiden motivaatiotason nostamisessa ja esihenkilöiltä vaaditaan yhä joustavampaa sekä läpinäkyvämpää johtamistyyliä (Dirani, Abadi, Alizadeb, Barhate, Garza, Gunasekara, Ibrahim & Majzun 2020).

#### *4.1 Itsemääräämisteoria*

Yksi tunnetuista motivaatiotutkimuksen teorioista on Ryanin ja Decin luoma itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteoria on kattava ja laaja teoria ihmisen motivaatiosta (Van den Broeck, Howard, Van Vaerenbergh, Leroy & Gagné 2021) ja se auttaa ymmärtämään sisäistä motivaatiota, autonomista ulkoista motivaatiota sekä psykologista hyvinvointia helpottavia tai heikentäviä tekijöitä (Ryan & Deci 2020). Itsemääräämisteoriaa on hyödynnetty eri aloilla kuten urheilussa, koulutuksessa ja organisaatiopsykologiassa (Broeck et al. 2021). Teorian mukaan ihminen on aktiivinen, itseohjautuva ja motivoitunut luonnostaan. Esimerkiksi ihminen asettaa tavoitteita itselleen ja pyrkii suoriutumaan vastaantulevista haasteista luontaisesti. Itsemääräämisteorian mukaan yksilön kehitykseen ja psykologiseen kasvuun vaikuttaa kuitenkin sosiaalinen ympäristö, joka voi edesauttaa tai toisaalta ehkäistä yksilön kehitystä ja psykologista kasvua. Täten voidaan todeta, että sosiaalisella ympäristöllä on keskeinen ja merkittävä rooli yksilön motivoitumisessa. (Vasalampi 2017). Ympäristölliset tekijät eivät kuitenkaan voi muuttaa työntekijän motivaatiota kokonaan. Tosin sanoen, vaikka sisäisesti motivoituneen henkilön motivaatiota saattaa siis heikentää ympäristölliset tekijät, ne eivät voi tehdä häntä täysin ulkoisesti motivoituneeksi henkilöksi. (Yousaf, Yang & Sanders 2015).

Gagnén ja Decin (2005) mukaan tarpeiden tyydyttäminen ja sitä seuraava autonomisen motivaation tyyppi syntyy niin sosiaalisista kuin ympäristöllisistä tekijöistä. Toisaalta tarpeiden tyydyttäminen liittyy enemmänkin organisatorisiin ja työhön liittyviin rakenteellisiin tekijöihin. Organisatorinen tekijä voi olla esimerkiksi työntekijän saama organisaation tuki ja työhön liittyvä tekijä esimerkiksi työn asettamat vaatimukset. (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rose 2016). Sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden tarpeiden tyydyttämiseen voivat olla esimerkiksi esihenkilön tuen määrä ja erilaiset johtamistyylit (Jungert et al. 2018). Toisaalta työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa myös kollegoilta saatu tuki (Van den Broeck et al. 2016).

#### *4.1.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio*

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen osa-alueeseen (Leitão et al. 2022), joista kumpikin voi nostaa työntekijöiden tyytyväisyyttä (Tran & Do 2020; Yang, Cho & Lee 2015; Pancasila et al. 2020). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat itsenäisiä omia käsitteitään ja ne voivat täydentää tai kompensoida toisiaan sekä olla myös ristiriidassa keskenään (Locke & Schattke 2019). Tästä syystä Van den Broeck et al. (2021) ehdottavat, että organisaatioissa tulisi keskittyä vain toisen motivaatiotyypin edistämiseen. Sisäinen motivaatio tulee nimensä mukaisesti yksilön sisältä (Putra et al. 2017). Sisäisesti motivoitunut työntekijä motivoituu aineellisten kannustimien, kuten rahallisten palkkioiden sijasta, työn merkityksellisyydestä, kiinnostavuudesta ja haastavuudesta (Amabile, Hill & Hennessey 1994; Herzberg 1968). Ryanin ja Decin (2000) sisäisen motivaation määritelmän mukaan, ihminen suorittaa jotakin tiettyä toimintaa (esimerkiksi työtä), koska saa siitä sisäistä tarpeen tyydytystä. Sisäistä motivaatiota siis syntyy työssä työn ollessa hauskaa, mielenkiintoista ja haastavaa (Putra et al. 2017). Sisäisesti motivoituvat työntekijät ovat tehokkaampia työssä, koska työ on heille merkityksellistä ja haastavaa. Sisäisesti motivoituvat työntekijät eivät siis työskentele ensisijaisesti työstä saatavien taloudellisten palkkioiden vuoksi. (Ryan & Deci 2000). Täten työ itsessään on yksi tekijä lisäämään työntekijän sisäistä motivaatiota (Herzberg 1968). Lisäksi sisäistä motivaatiota näkyy, kun yksilö tekee jotakin asiaa itsensä vuoksi (Deci & Ryan 2000). Esimerkiksi lapsi pelaa pesäpalloa, koska haluaa tehdä niin, eikä miellyttääkseen vanhempiaan. Jos lapsi pelaisi pesäpalloa vain miellyttääkseen vanhempiaan, olisi kyse ulkoisesta motivaatiosta pesäpallon pelaamiseen. Itsemääräämisteorian mukaan ulkoiset kannustimet heikentävät yksilön sisäistä kiinnostusta tehdä jotakin asiaa. Esimerkiksi, kun lapselle, joka pelaa pesäpalloa itsensä vuoksi tarjotaankin rahaa pesäpallomestaruuden voitosta, heikkenee lapsen sisäinen nautinto pesäpallon pelaamiseen ja jatkossa lapsi voi tarvita ulkoisen kannustimen pelatakseen pesäpalloa. (Reiss 2012). Muita esimerkkejä sisäisesti motivoituneesta toiminnasta ja käyttäytymisestä ovat tutkiminen, leikkiminen ja yksilön uteliaisuudesta syntyvät toimet, koska niitä tehdään hauskuuden ja ilon vuoksi eikä ulkoisten kannustimien ohjaamana (Ryan & Deci 2020).

Sisäisen motivaation vastakohtana voidaan pitää ulkoista motivaatiota. Ulkoisesti motivoituneen yksilön toiminta ja käyttäytyminen ei johdu luontaisesta tyytyväisyydestä (Ryan & Deci 2020), vaan yksilön ulkopuolisista tekijöistä (Ryan & Deci 2000). Ulkoisesti motivoituneet työntekijät tekevät työtään työstä saatavan rahallisen palkkion, ylennyksien,

bonuksien ja mahdollisen palkankorotuksen vuoksi. Organisaatiot voivat motivoida ulkoisesti motivoituvia työntekijöitä aineellisilla palkitsemiskeinoilla, kuten lahjakorteilla. Useat aiemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että ulkoinen motivaatio parantaa työntekijöiden tuottavuutta. (Putra et al. 2017). Esimerkiksi Srivastava ja Barmola (2011) väittivät ulkoisen motivaation, kuten palkan, bonuksen ja muiden rahallisten kannustimien olevan avainasemassa työntekijöiden tuottavuuden parantamisessa.

Monet vakiintuneet motivaatioteoriat tunnistavat käsitteet ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta motivaatioteorian peruseräiteiksi (Ryan & Deci 2000). Varhaisten motivaatioteorioiden mukaan ulkoinen motivaatio, kuten rahalliset palkkiot, ovat tehokkaampi tapa motivoida työntekijöitä verrattuna sisäiseen motivaatioon (Mickel & Barron 2008). Uudemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet suunnan ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen motivaatioon tehokkaampana työntekijöiden motivointikeinona (Benabou & Tirole 2003; Gagné & Deci 2005; Ryan & Deci 2000). Tämä voi johtua siitä, että työntekijät arvostavat työssä nykyään enemmän merkityksellisyyttä kuin ulkoisen motivaation tekijöitä, kuten palkkioita ja ylennyksiä (Grant 2007).

#### *4.1.2 Autonominen ja kontrolloitu motivaatio*

Itsemääräämisteoriassa motivaatio jaetaan viiteen motivaatiotyyppiin, joiden keskeinen ero on se, kuinka kontrolloitua tai autonomista motivaatio on (Deci & Ryan 2000). Motivaatiotyyppihin kuuluu sisäinen motivaatio sekä ulkoisen motivaation neljä alatyyppeä, jotka ovat ulkoinen säätely (external regulation), introjektoitu säätely (introjected regulation), tunnistettu säätely (identified regulation) ja integroitu säätely (integrated regulation) (Deci & Ryan 2000; Van den Broeck et al. 2021).

Sisäisen motivaation ominaisuuksien voidaan määrittellä olevan kiinnostus, nautinto ja luontainen tyytyväisyys. Sen sijaan ulkoinen säätely liittyy käyttäytymiseen, jota ohjaa ulkoiset olosuhteet (Deci & Ryan 2000), kuten palkkiot ja rangaistukset. Ulkoisen säätelyn käyttäytyminen on kontrolloitua ja epäitsenäistä. (Ryan & Deci 2020). Esimerkiksi ulkoisen säätelyn motivaation alaiset työntekijät tekevät työtään vain saadakseen palkkioita tai välttääkseen rangaistuksia (Van den Broeck et al. 2021). Introjektoitu säätely kuvaa ulkoista motivaatiota, joka on osittain sisäistetty, mutta käyttäytymistä tai toimintaa ohjaa sisäiset ”palkkiot” kuten epäonnistumisen tai häpeän välttäminen tai itsetunnon kohoaminen menestyksen

seurauksena (Ryan & Deci 2020). Esimerkkinä introjektoidusta säätelystä ovat tutkijat, jotka julkaisevat enemmän tieteellisiä artikkeleita saadakseen mainetta tai tutkijat, jotka eivät avaa suutaan seminaarissa välttääkseen kasvojensa menetyksen kollegoiden edessä (Van den Broeck et al. 2021). Edellä esitetyt ulkoisen motivaation alatyypit ovat niin sanotusti kontrolloituja motivaation muotoja. Sen sijaan, kaksi viimeistä ulkoisen motivaation alatyyppejä edustavat motivaatiomuotoja, jotka voidaan toteuttaa itsenäisesti ilman kontrollia.

Tunnistettu säätely näkyy toiminnassa, jossa yksilö samaistuu toiminnan arvoon ja kokee suhteellisen korkeaa sisäistä halua osallistua toimintaan (Ryan & Deci 2020). Esimerkiksi opettajat, jotka kokevat opiskelijoiden oppimisen olevan tärkeää voivat olla motivoituneita tarjoamaan lisäapua opiskelijoille (Van den Broeck et al. 2021), tai ihmiset, jotka pitävät liikunnan harrastamista tärkeänä terveytensä puolesta, harrastavat liikuntaa vapaaehtoisemmin. Tällainen käyttäytyminen on itsenäisempää verrattuna integroidun säätelyn motivaatioon, mutta kuitenkin ulkoisesti motivoitunutta, koska sitä ei tehdä pelkästään spontaanin nautinnon saamiseksi. (Deci & Ryan 2000). Ulkoisen motivaation alatyypeistä kaikista autonomisin muoto on integroitu säätely (Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci 2020). Integroidun säätelyn motivaatiotyypin kohdalla yksilö samaistuu toiminnan arvoon, mutta myös havaitsee toiminnan yhteensopivuuden omien arvojen ja ydinkiinnostuksenkohteidensa kanssa. Itsemääräämisteorian kuudennes ja viimeinen motivaatioluokka eli A-motivaatio viittaa tilanteeseen, jossa toiminnan tarkoituksellisuus puuttuu kokonaan. (Ryan & Deci 2020). Kuutio neljä kokoaa yhteen itsemääräämisteorian mukaiset motivaatiotyypit.



Kuvio 4. Erilaiset motivaatiotyypit itsemääräämisteorian mukaan, mukailten Ryan & Deci (2020).

Edellä esitellyt ulkoisen motivaation tyypit syntyvät erilaisten sisäistämisprosessien seurauksena ja eroavat toisistaan siinä, missä määrin ne ovat kontrolloituja ja missä määrin autonomisia. Ulkoisen motivaation tyypit ovat seurausta jatkuvasta vuorovaikutuksesta ihmisen ja ympäristön välillä. Ulkoisen säätelyn motivaatiotyypissä sisäistämistä ei ole tapahtunut ja täten se onkin ulkoisista motivaatiotyypeistä kaikista kontrolloiduin motivaatiomuoto, ja käyttäytymistä säätelee täysin muiden ihmisten antamat ohjeet. Kuten ulkoinen säätely, myös introjektoitu säätely motivaatiotyypinä on vielä suhteellisen kontrolloitu, vaikka käyttäytymisen säätely tapahtuukin ihmisen sisällä. Suuremman eron kahteen edelliseen tekee tunnistettu säätely, jossa sisäistäminen on jo syvemmillä tasolla toimintaan samaistumisen kautta. Tällöin ihmisen käyttäytyminen on myös jo huomattavasti itsenäisempää. Viimeisimmässä ulkoisen motivaation muodossa tapahtuu jo täydellistä sisäistämistä ja henkilön ulkoisesti motivoitunut toiminta on täysin tahdonalaista. (Deci & Ryan 2000). Autonomiset ulkoisen motivaation tyypit jakavatkin sisäisen motivaation keskiössä olevan



ominaisuuden täydestä tahdonalaisuudesta. Suurin ero autonomisten ulkoisen motivaation tyypeillä verrattuna sisäiseen motivaatioon on nähtävissä siinä, että sisäinen motivaatio pohjautuu nautintoon ja mielenkiintoisuuteen, kun taas tunnistetun säätelyn ja integroidun säätelyn motivaatiotyypit pohjautuvat arvon tunteeseen. Sisäisesti motivoituneet ihmiset käyttäytyvät ja toimivat tietyllä tavalla, koska he pitävät toimintaa mielenkiintoisena ja nautinnollisena kun taas ulkoisen motivaation autonomiset tyypit edustavat ajatusta siitä, että ihminen käyttäytyy tai toimii tietyllä tavalla, koska näkee toiminnan kannattavana, eikä toiminnan tarvitse olla esimerkiksi nautinnollista. (Ryan & Deci 2020). Amotivaatio sen sijaan edustaa niin sisäisen kuin ulkoisen motivaatiotyypin täydellistä puuttumista (Deci & Ryan 2000). Itsemääräämisteorian mukaan työntekijät suoriutuvat paremmin työtehtävistään, kun heidän motivaationsa on luonteeltaan autonomista. Toisin sanoen, tällöin työntekijät tekevät työtään omasta tahdostaan ja sen vuoksi, että he kokevat työn mielenkiintoiseksi ja nautinnolliseksi. (Deci & Ryan 2000). Motivaation ollessa kontrolloitua, työntekijät eivät toimi yhtä optimaalisesti. Tällöin työntekijät osallistuvat työntekoon ulkoisten tai sisäisten paineiden vuoksi. Autonominen motivaatio syntyy, kun työntekijät tuntevat tyydytystä perustarpeisiinsa sisältäen kolme tarvetta: autonomian tarpeen, kompetenssin eli kyvykkyyden tarpeen ja yhteenkuuluvuuden tarpeen. Sen sijaan kontrolloitu motivaatio syntyy, kun yksilön perustarpeet jäävät tyydyttämättä. (Jungert et al. 2018).

#### *4.2 Palkitseminen ja motivaatio*

Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu yhteys motivaation ja palkitsemisen välillä. Aiempien tutkimusten mukaan, palkitsemiskeinoja käyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon (Rizwan et al. 2015; Aguinis et al. 2013). Lisäksi palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden suorituskykyyn, mikä johtaa hyviin tuloksiin koko organisaation tasolla (Aguinis et al. 2013). Palkkioiden antamisen odotetaan nostavan työntekijän motivaation tasoa, kun työntekijät saavat vastineeksi jonkinlaisen palkkion omasta panoksestaan organisaatiolle (Tirta & Enrika 2020). Motivoituneet työntekijät ovat myös tuottavampia sekä halukkaampia jakamaan tietoa edesauttaen tiedon luomista ja lisääntymistä koko organisaatiossa (Markova & Ford 2011).

Aineellisilla palkitsemiskeinoilla, nähdään olevan tärkeä rooli työntekijöiden ulkoisen motivaation parantamisessa (Kumari, Barkat Ali, Noor un Nisa & Abbas 2021). Longin ja Shieldsin (2010) mukaan aineellisten palkitsemiskeinojen tehokkuutta motivointikeinona selittää se, että niiden avulla työntekijät voivat tyydyttää niin perustarpeitaan kuin myös korkeamman tason tarpeitaan. Rahallisten palkkioiden avulla työntekijät voivat esimerkiksi harrastaa vapaa-ajan aktiviteetteja sekä pitää perheensä hyvinvoinnista huolta. Lisäksi rahallisten palkkioiden avulla työntekijät voivat ostaa niin sanotusti statussymboleja, kuten isompia taloja. (Aguinis et al. 2013). Kuten aiemmin todettu, ulkoisen motivaation lisäksi myös sisäinen motivaatio vaikuttaa merkittävästi työntekijän suorituskyykyyn. Sisäistä motivaatiota voidaan sen sijaan parantaa aineettomilla palkitsemiskeinoilla (Kumari et al. 2021). Myös Markova & Ford (2011) havaitsivat, että aineettomat palkkiot ennustavat paremmin juuri sisäisen motivaation syntymistä verrattuna aineellisiin palkkioihin. Sisäistä motivaatiota kohoittavat aineettomat palkitsemiskeinot voivat olla esimerkiksi työntekijän itsenäisyyden lisääminen sekä suuremman vastuun ja positiivisen palautteen antaminen (Mustafa & Ali 2019).

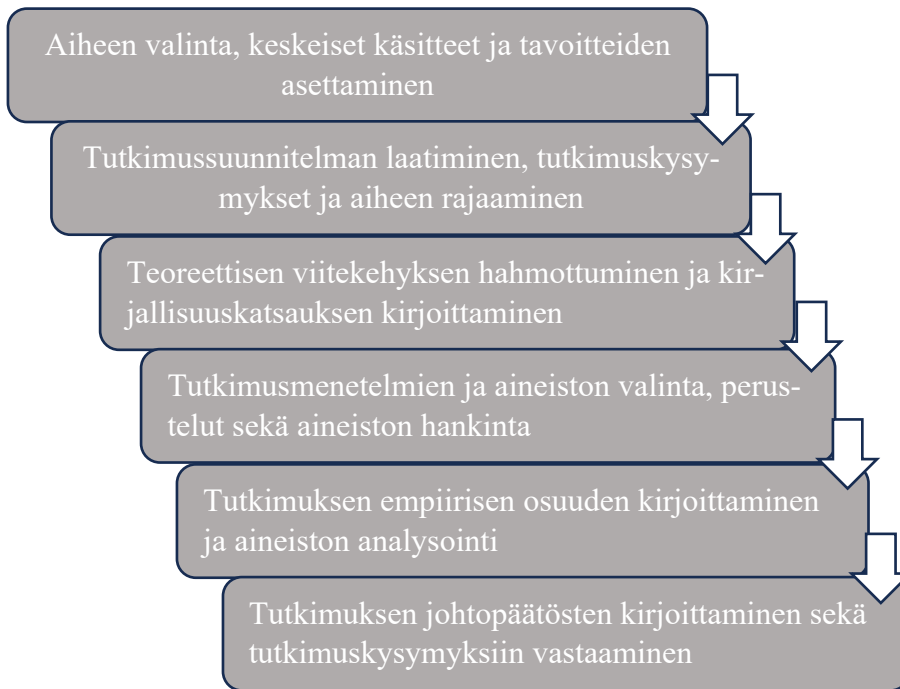
## 5. METODOLOGIA

Tämän luvun tarkoituksena on kuvailla tutkimuksen toteuttaminen käytännössä. Luvun alussa esitellään lyhyesti tutkimusprosessi ja sen vaiheet. Tämän jälkeen syvennytään erityisesti tutkimuksen empiirisen osuuden kannalta oleellisiin tutkimusprosessin vaiheisiin sisältäen tutkimusmenetelmän, aineiston keruun ja aineiston analysointitavan esittelyyn. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### *5.1 Tutkimusprosessi*

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle toukokuussa 2023 tutkimusaiheen pohdinnalla ja aiheen kannalta oleelliseen kirjallisuuteen tutustumalla. Tässä vaiheessa tehtiin myös aiheanalyysi, jonka tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys aiheesta aiemman tutkimuksen kautta. Aiheanalyysi täsmensi itselleni tutkimukseeni kuuluvat keskeiset käsitteet ja loikin hyvän pohjan jatkaa työtä kirjallisuuskatsauksen tekoa kohti. Aiheanalyysiä seurasi tutkimussuunnitelman laatiminen, missä tutkimukseni aihe ja tavoitteet kirkastuivat. Tutkimussuunnitelmassa pohdittiin myös tutkimusongelmaa ja muotoiltiin sen ympärille tutkimuskysymykset. Päättämiskysymyksiä muodostui yksi ja alatutkimuskysymyksiä neljä. Tässä vaiheessa pohdittiin myös tärkeimpiä rajoituksia tutkimukselle, joista yhdeksi selkeäksi rajaukseksi nousi se, että tutkimuksen kohteena oli julkinen organisaatio. Tutkimussuunnitelmaan avattiin myös tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, joiden perusteella hahmoteltiin teoreettinen viitekehys tiivistämään tutkimuksen teoreettisen osan lähtökohtia ja käsitteitä. Myös tutkimusmenetelmään ja aineiston valintaan otettiin kantaa jo tutkimussuunnitelmassa sekä luotiin alustava aikataulu tutkimuksen toteuttamiselle ja pohdittiin mahdollisia riskejä tutkimuksen aikana. Elokuun loppupuolella tutkimukseni tekeminen alkoi vauhdikkaasti teoriaosuu- den sekä tutkimuksen metodologiasta kertovan osuuden kirjoittamisella. Tässä vaiheessa olin ehtinyt myös aloittaa haastattelujen sopimisen ja seuraava askel olikin pohtia haastattelukysymyksiä. Itse haastattelut toteutettiin marraskuussa ja myös aineiston analyysi sai silloin alkunsa. Aineiston analyysin jälkeen marraskuu vaihtui joulukuuksi, jolloin aloitettiin kirjoittamaan tutkimuksen viimeistä päälukua eli yhteenvetoa ja johtopäätöksiä. Tässä osuudessa kirjoitettiin myös tutkimuksen kannalta ehkä se tärkein osuus – vastattiin tutkimuskysymyksiin sen tiedon valossa, jonka olin tutkimusprosessin aikana kerännyt.

Tutkimusprosessi tuli päätökseensä joulukuun vaihteessa ja viimeiset viikot ennen palautuspäivää kuluivat tekstiä ja kokonaisuutta hioen. Tutkimusprosessia on havainnollistettu kuviossa viisi.



Kuvio 5. Tutkimusprosessi

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään myös silloin, kun asiaa, josta ollaan kiinnostuneita, on hankala mitata määrällisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä tutkimuskysymyksiin vastaamiseen soveltui parhaiten case-organisaation henkilöstön haastatteleminen. Hirsijärvi et al. (2007, 160) mukaan yksi tyypillisistä piirteistä kvalitatiivisille tutkimuksille onkin käyttää laadullisia metodeja, kuten teema- tai ryhmähaastatteluita aineiston hankinnassa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja kuvata tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on usein pikemminkin löytää uusia tosiasioita kuin todentaa olemassa olevaa tietoa. (Hirsijärvi et al. 2007, 157). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi erinomaisesti tutkimuksen menetelmäksi juuri sen

kokonaisvaltaisuuden vuoksi ja siksi, että tutkittavasta ilmiöstä saatiin syvällistä uutta tutkimustietoa, jota organisaatio pystyy hyödyntämään erityisesti henkilöstöjohtamisessa ja sen kokonaisuuksien kehittämisessä.

### *5.3 Aineiston keruu ja haastateltavien taustatiedot*

Hirsijärvi et al. (2007, 160) kuvaavat kvalitatiivista tutkimusta kokonaisvaltaiseksi tiedon hankinnaksi, joissa on tyypillistä kerätä aineisto todellisissa tilanteissa. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla julkisen organisaation henkilöstöä. Hirsijärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelu on suosittu tiedonhankintamenetelmä, joka soveltuu joustavuutensa vuoksi monenlaisiin tilanteisiin, ja jonka avulla voidaan hankkia syvällistä tietoa. Haastattelu soveltuikin tutkimusaiheeseen hyvin, sillä haastatteluiden avulla tutkittavaa ilmiötä pystyttiin tarkastelemaan monipuolisesti ja erilaisista näkökulmista. Haastattelun tallentaminen jossakin muodossa on välttämätöntä (Hirsijärvi & Hurme 2022). Tutkimuksessa haastattelut suoritettiin Microsoft Teamsissa, joka tarjoaa työkalun keskustelun nauhoittamiseen. Haastattelut tallentuivat suoraan Teamsiin, mutta niistä tallennettiin kopiot myös SharePointtiin. Yleisesti haastattelujen litteroimista pidetään sitkeyttä vaativana ja aikaa vievänä vaiheena (Hirsijärvi & Hurme 2022). Täten Teamsin valintaa tutkimuksen haastattelualustaksi puolsi myös se, että alusta tarjoaa litterointityökalun, joka litteroi haastattelun saman aikaisesti, kun haastattelu on käynnissä. Litterointityökalun tuottama teksti oli kuitenkin tarkistettava ja korjattava, mutta se tarjosi hyvän pohjan litteroinnin tekemiselle ja oli ajankäytön kannalta ihanteellinen. Lisäksi tutkijalle Teams oli alustana erittäin tuttu ja ollut käytössä aiemminkin samassa tarkoituksessa. Tämä toi itseluottamusta ja -varmuutta kyseisen alustan hyödyntämiseen haastatteluissa.

Haastattelu voidaan toteuttaa monenlaisilla tavoilla ja eri haastattelutyypeillä on erilaisia tavoitteita. Yksilöhaastattelut ovat yleisin tapa toteuttaa haastatteluita, mutta viime vuosina myös ryhmähaastattelujen suosio on kasvanut (Hirsijärvi & Hurme 2022). Tutkimuksen haastattelut toteutettiin parihaastatteluina ja haastatteluiden kesto vaihteli noin tunnista tuntiin ja viiteentoista minuuttiin. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alamuoto ja siihen liittyvät ohjeistukset ovatkin pitkälti samoja kuin ryhmähaastatteluissa. Tiedonkeruu ryhmähaastatteluita hyödyntämällä vie vähemmän aikaa ja on tehokkaampaa verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluihin (Hirsijärvi et al. 2007, 205). Lisäksi toisin kuin

yksilöhaastatteluissa, ryhmähaastatteluissa tutkija puhuu samanaikaisesti usealle haastateltavalle ja kysyy välillä kysymyksiä myös yksittäisiltä haastatteluun osallistujilta. (Hirsijärvi & Hurme 2022). Tutkimuksessa päädyttiin parihaastatteluun lähinnä ajan säästämisen vuoksi, koska parihaastatteluilla pystytään hankkimaan tietoa nopeasti ja samanaikaisesti useammalta henkilöltä (Hirsijärvi & Hurme 2022). Haastattelut sovittiin hyvissä ajoin tutkijan ja haastateltavien kalentereihin. Haastatteluiden sopiminen ajoissa oli tärkeää, koska haastateltavien kalenterit täyttyivät nopeaa tahtia. Haastatteluparit valittiin siten, että haastateltavat tunsivat toisensa ja työskentelivät samassa yksikössä. Tämä haluttiin tehdä, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman rento ja mukava olotila haastatteluissa.

Yksi merkittävä hyöty haastattelun käyttämisestä aineistonkeruumenetelmänä on sen joustavuus. Esimerkiksi haastatteluaiheiden järjestystä voidaan muunnella ja vastauksia tulkita joustavammin verrattuna kyselytutkimukseen. (Hirsijärvi et al. 2007, 199–200). Haastatteluista tehdessä havaittiin, että joissakin vastauksissa saatiin vastauksia jo seuraavaan haastattelukysymykseen ja täten haastattelun etenemistä muutettiin joustavasti jopa haastattelun aikana. Hirsijärvi et al. (2007, 201) mukaan haastatteluiden käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä sisältää kuitenkin myös omat ongelmansa. Esimerkiksi haastattelut vievät paljon aikaa ja vaativat suunnittelua. Kuten aiemmin todettiin, tutkimushaastattelut toteutettiin parihaastatteluina juuri sen vuoksi, että ne veisivät vähemmän aikaa ja tämä ratkaisu toimikin hyvin tässä tutkimuksessa. Haastattelussa on myös taipumuksena antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, mikä taas on omiaan heikentämään haastattelun luotettavuutta (Hirsijärvi et al. 2007, 201). Siihen antoivatko tutkimuksen haastateltavat rehellisiä vastauksia ei voida luottaa täysin, mutta haastatteluissa pyrittiin pitämään rento ja helposti lähestyttävä tunnelma, jonka toivottiin edesauttavan haastateltavien kokemaa luottamusta tutkijaa kohtaan. Haastateltaville muistutettiin myös kertaalleen, että heidän vastauksensa anonymisoidaan. Haastatteluista saatiinkin hyvää palautetta siitä, että tunnelma haastatteluissa oli rento ja miellyttävä.

Haastattelua varten pohdittiin neljätoista haastattelukysymystä, joihin haastatteluun osallistuvat vastasivat. Hallinto- ja lakipalveluissa työskentelevät vastasivat haastattelulomakkeen yksi (liite 1) kysymykseen ja henkilöstöpalveluissa työskentelevät vastasivat haastattelulomakkeen kaksi (liite 2) kysymykseen. Haastattelulomakkeita luotiin kaksi, jotta tutkimuksen aihetta pystyttiin käsittelemään useammasta eri näkökulmasta, ja jotta haastattelukysymykset olisivat mahdollisimman soveltuvia kullekin vastaajalle. Jaottelun lopputuloksena

haastatteluiden tulokset voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan: työntekijän, asiantuntijan ja esihenkilön näkökulmaan. Haastattelukysymykset mietittiin tarkasti siten, että haastattelu etenee loogisessa järjestyksessä ja niin, että valittuihin tutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan kerätyn haastatteluaineiston perusteella. Haastatteluissa hyödynnettiin erityisesti avoimia kysymyksiä ja pyrittiin minimoimaan johdattelu, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia eikä niissä näkyisi tutkijan mahdollinen tahaton manipulaatio. Haastattelutyypiksi valittiin strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. Hirsijärvi et al. (2007, 203) mukaan lomakehaastattelussa hyödynnetään lomaketta haastattelun apuvälineenä ja haastattelukysymysten muoto sekä järjestys ovat täysin määrättyjä. Strukturoitu haastattelu on usein helppo ja nopea toteuttaa, mutta sen haasteena on haastattelukysymysten muotoilu (Hirsijärvi & Hurme 2022). Haastatteluissa nousikin jonkin verran kysymyksiä siitä, mitä jollakin yksittäisellä kysymyksellä tarkoitetaan ja mitä sillä haetaan. Olikin hie-man hankalaa muotoilla haastattelukysymykset mahdollisimman selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Pääosin haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin ja lomakehaastattelu soveltui hyvin tutkimuksen haastattelutyypiksi. Haastatteluaineiston lisäksi ja tueksi tutkimuksen aineistona hyödynnettiin myös organisaation julkisesti saatavilla olevaa palkitsemisen kokonaisuuden tiivistelmää, koska sen ajateltiin tuovan lisäarvoa tutkimukselle.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa on tyypillistä, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen menetelmän sijasta (Hirsijärvi et al. 2007, 160). Haastateltavat valittiin niin, että he edustavat laajempaa joukkoa ja tuovat erilaisia näkökulmia tutkimukseen. Haastateltaviksi valikoitui kahdeksan työntekijää organisaation kahdesta eri palvelusta. Haastateltavista neljä työskentelee organisaation hallinto- ja lakipalveluissa työntekijätasolla. Loput neljä haastateltavaa työskentelevät organisaation henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalveluiden työntekijöistä kaksi työskentelee esihenkilötasolla ja kaksi asiantuntijatasolla, ja kaikki heistä ovat työnsä puolesta tekemisessä palkitsemisen kanssa lähes päivittäin. Haastateltavista osa on aloittanut työn teon organisaatiossa vastikään ja osa työskennellyt siellä pidempään. Taulukkoon kolme on kerätty haastatteluissa esiin tulleita ja tutkimuksen kannalta olennaisia taustatietoja haastateltavista. Haastateltavat pysyvät anonyymeina ja heitä puhutellaan jatkossa taulukon kolme mukaisesti.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

	<b>Palvelu, jossa työskentelet?</b>	<b>Oletko esihenkilö?</b>	<b>Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?</b>
<i>Haastateltava A</i>	Hallinto- ja lakipalvelut	En	5 vuotta
<i>Haastateltava B</i>	Hallinto- ja lakipalvelut	En	4,5 vuotta
<i>Haastateltava C</i>	Hallinto- ja lakipalvelut	En	Reilun kuukauden
<i>Haastateltava D</i>	Hallinto- ja lakipalvelut	En	2,5 vuotta
<i>Haastateltava E</i>	Henkilöstöpalvelut	En	1,5 vuotta
<i>Haastateltava F</i>	Henkilöstöpalvelut	En	1,5 vuotta
<i>Haastateltava G</i>	Henkilöstöpalvelut	Kyllä	3 vuotta
<i>Haastateltava H</i>	Henkilöstöpalvelut	Kyllä	6 vuotta

#### 5.4 Aineiston analyysi

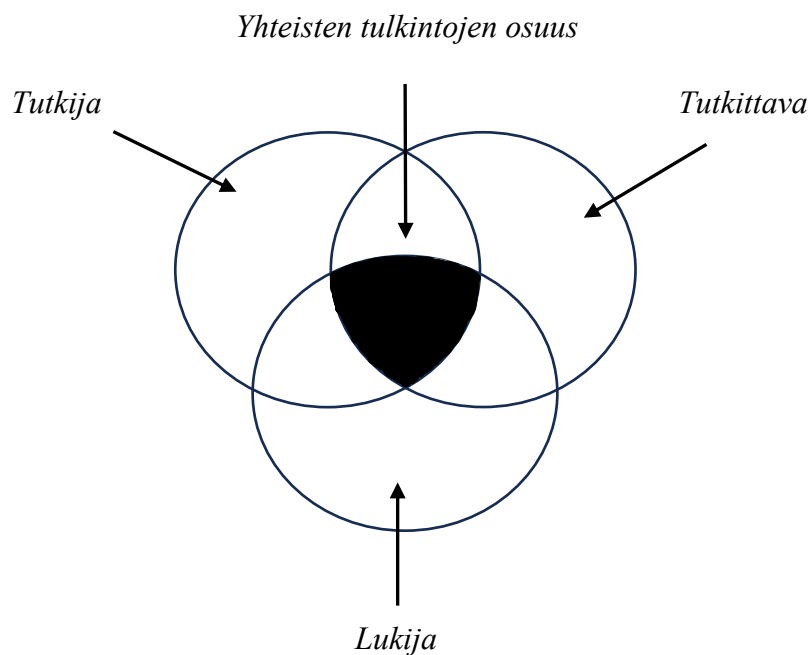
Kerätyn tutkimusaineiston analyysi on tärkeä ja keskeinen tutkimusprosessin vaihe. Aineiston analyysivaiheessa tutkija saa selville minkälaisia vastauksia hän saa asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittely sekä analysointi tulisikin aloittaa heti aineiston keruun jälkeen. (Hirsijärvi et al. 2007, 216, 219). Syynä tähän on Hirsijärven ja Hurmeen (2022) mukaan esimerkiksi se, että kun aineiston analysointi aloitetaan pian aineistonkeruun jälkeen, aineisto on vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Lisäksi mikäli haastatteluissa saatuja tietoja tulisi jostakin syystä vielä syventää tai täydentää, on tämä helpompi tehdä, kun haastattelusta on kulunut mahdollisimman lyhyt aika. (Hirsijärvi & Hurme 2022). Aineiston analysointi aloitettiin noin viikon päästä haastatteluiden tekemisestä. Metsämuurosen (2006, 242) mukaan, ennen varsinaista aineiston analysointia on aineisto koottava muotoon, joka mahdollistaa aineiston analysoinnin. Tutkimuksen aineiston analyysia edelsikin Teamsin tuottamien



litteroitujen tekstien tarkistaminen ja muokkaaminen selkeämpään muotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan kerätyn laadullisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Metsämuuronen 2006, 242; Hirsijärvi et al 2007, 217). On tavallisempaa, että aineiston analysointi aloitetaan litteroimalla aineisto verrattuna päätelmien tekemiseen suoraan nauhoitetuista haastatteluista. (Hirsijärvi et al 2007, 217). Haastatteluja pidettiin yhteensä neljä, ja ne sijoittuvat eri viikonpäiville. Täten ensimmäisiä haastatteluja aloitettiin analysoimaan jo ennen kuin koko aineisto oli kerätty. Haastatteluaineistojen analysoiminen portaittain selkeytti analyysin tekoa ja helpotti kerralla analysoitavan aineiston määrän määrittämistä.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysitapoja on useita, mutta pääperiaatteena on valita sellainen analyysitapa, jonka avulla tutkimusongelmaan saadaan vastaus parhaimmalla tavalla (Hirsijärvi et al. 2007, 219). Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka sopii monenlaisiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysi onkin eniten hyödynnetty menetelmä laadullisissa tutkimuksissa (Elo, Kajula, Kääriäinen & Tohmola 2022). Sisällönanalyysi mahdollistaa tutkimusaineiston, kuten haastattelun analysoinnin objektiivisellä ja systemaattisella tavalla ja sillä pyritään saamaan tiivistetty ja yleistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Yksi sisällönanalyysin muodoista on teemoittelu, joka voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, aineisto- tai teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen laadulliseksi analyysimenetelmäksi valikoituikin teemoittelu, joka toteutettiin aineistolähtöisesti. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista, haastatteluaineisto tulee kirjoittaa huolellisesti auki, jotta aineiston kokonaisuus hahmottuu ja analyysissa pystytään etenemään luotettavasti. Aineistoon tulee myös perehtyä perusteellisesti kokonais kuvan hahmottumiseksi. (Elo et al. 2022). Aineisto koottiin ensin tekstimuotoon analyysin aloittamista varten. Kuten aiemmin tuli ilmi, aineiston kokoamisessa tekstimuotoon käytettiin apuna litterointityökalua. Litterointityökalun tuotos tarkistettiin kuuntelemalla haastattelut nauhalta seuraten samalla tekstiä. Muokkauksia tekstitiedostoihin jouduttiin tekemään jonkin verran. Aineisto luettiin myös useampaan kertaan huolellisesti läpi ennen varsinaisen analyysin aloittamista. Tässä vaiheessa saatiin suhteellisen hyvä kokonaiskuva aineistosta. Varsinaisessa aineiston analyysivaiheessa aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiensä kannalta olennaisia teemoja ja teemoiksi valikoitui kerätyn tutkimusaineiston perusteella: Case-organisaation palkitseminen yleisellä tasolla, työtyytyväisyyden ja palkitsemisen yhteys sekä motivaation ja palkitsemisen yhteys.

On tärkeä muistaa, että tutkimusaineiston analysointivaiheen jälkeen tutkimus ei kuitenkaan ole vielä valmis. Tutkimusanalyysin tuloksia on myös tulkittava ja pohdittava ja tutkijan tehtävänä on tehdä niistä myös omat johtopäätöksensä. Tutkijalla, tutkittavalla sekä tutkimuksen lukijalla on kaikilla omat tulkintansa tutkimuksesta tai yksittäisestä tutkimuksen vaiheesta. (Hirsijärvi et al. 2007, 224). Haastatteluiden perusteella saatuihin tutkimustuloksiin sisältyy aina tulkintaa, jonka vuoksi tulosten yleistämistä on harkittava tarkkaan (Hirsijärvi & Hurme 2022). Kuvio kuusi havainnollistaa yhteisten tulkintojen osuutta tutkimuksissa. On kuitenkin huomioitava, että todellisissa ja toisistaan erilaisissa tutkimuksissa yhteisten tulkintojen osuuden määrä vaihtelee, joten kuviota ei voida pitää absoluuttisena toteen. (Hirsijärvi et al. 2007, 224–225). Myös tämän tutkimuksen analyysissä ja johtopäätöksissä on syytä ottaa huomioon niiden sisältävän tutkijan omaa tulkintaa ja pohdintaa. Tutkimuksen tulokset pyrittiin kuitenkin esittämään mahdollisimman puolueettomasti sekä välttämättä tulosten yleistämistä muihin organisaatioihin.



Kuvio 6. Tutkimustulosten tulkinnan moninaisuus mukailten Hirsijärvi et al. (2007, 224).

### 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, jonka vuoksi yksi osa tutkimusta on arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi et al. 2007, 226). Lähtökohtana tutkimuksen luotettavuudelle on haastatteluaineiston laatu. Esimerkiksi jos litterointi ei ole yhdenmukaista, tallenteiden kuuluvuus on heikkoa tai aineiston luokittelu sattumanvaraista, ei haastatteluaineistoa voida pitää luotettavana. (Hirsijärvi & Hurme 2022). Tutkimushaastattelut nauhoitettiin Microsoft Teamsissa. Tallenteet kuunneltiin tarkkuutta noudattaen ja niistä pystyttiin toteamaan erinomainen kuuluvuus ja puheen selkeys. Kuten aiemmin todettiin, myös haastatteluiden litterointi toteutettiin yhdenmukaisella tavalla Teamsin litterointityökalua hyödyntäen. Lisäksi kaikki litterointityökalun tuottamat litteroinnit tarkistettiin ja niihin tehtiin tarvittaessa pieniä muokkauksia ja selvennyksiä. Teamsin tuottamia haastatteluiden litterointeja tarkistaessa havaittiin, ettei työkalu ollut saanut esimerkiksi kaikkia sanoja ylös, joka teki osasta haastateltavien vastauksista epäselviä. Täten, litteroitua tekstiä tarkistettiin kuuntelemalla epäselvät kohdat tallenteilta ja muokkaamalla puuttuvat tiedot litterointien tekstitiedostoihin.

Hirsijärvi et al. (2007, 226) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen (Metsämuuronen 2006, 64) eli tutkimuksen kykyyn tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia (Hirsijärvi et al. 2007, 226). Toisin sanoen, jos samaa henkilöä tutkitaan samasta aiheesta toisen kerran ja saadaan molemmilla tutkimuskerralla yhdenmukainen tulos, voidaan tutkimuksen reliabiliteetin todeta olevan hyvällä tasolla (Hirsijärvi & Hurme 2022). Sen sijaan tutkimuksen validiteetti viittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyyn mitata sitä mitä tutkimuksessa on ollut tavoitteena mitata (Hirsijärvi et al. 2007, 226). Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuitenkin toteavat, että laadullisissa tutkimuksissa luotettavuuden arviointia reliabiliteetin ja validiteetin perusteella on kritisoitu, koska käsitteet ovat luotu määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. On jopa esitetty, että validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet tulisi hylätä tai korvata laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Myös tutkijan näkökulmasta tutkimuksen luotettavuuden arviointi reliabiliteetin ja validiteetin perusteella tuntuu epämääräiseltä. Täten tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämien ohjeiden mukaisesti. Heidän ohjeistuksensa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sisältää seuraavat aiheet: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-

tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. Arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta edellä mainittujen teemojen puitteissa, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Esimerkiksi tutkimuksen kohde eli ilmiö, jota ollaan tutkimassa, on johdonmukainen ja selkeä. Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että tutkittavasta ilmiöstä eli palkitsemisen roolista työtyytyväisyyteen ja motivaatioon on olemassa aiempaa tutkimusta ja tutkimukseen valitut käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet on esitetty työn johdannossa perusteluineen. Tutkijan omaa sitoutumista aiheeseen on perusteltu ja aihe liittyy vahvasti tutkijan uravalintaan. Aineiston keruu on esitetty avoimesti ja yksityiskohtaisesti, joka mahdollistaa esimerkiksi tutkimuksen toistamisen tulevaisuudessa. Myös tutkimuksen kohderyhmä ja sen valinta on kuvailtu yksityiskohtaisella tasolla kuitenkin haastateltavien anonymiteettiä suojellen. Aineiston analyysin vaiheet on esitetty selkeästi ja aineiston analyysissä on käytetty tutkimukseen parhaiten sopivia analyysimenetelmiä. Lopuksi tutkimusprosessin kuvauksesta ilmenee tutkimuksen aikataulus ja kesto; suunnitellussa aikataulussa on pysytty koko tutkimuksen teon ajan ja tutkimuksen kesto on ollut riittävä aiempaan kirjallisuuteen tutustumiseksi, aineiston keräämiseksi, aineiston käsittelemiseksi ja analysoimiseksi sekä luotettavien johtopäätösten esittämiseksi.

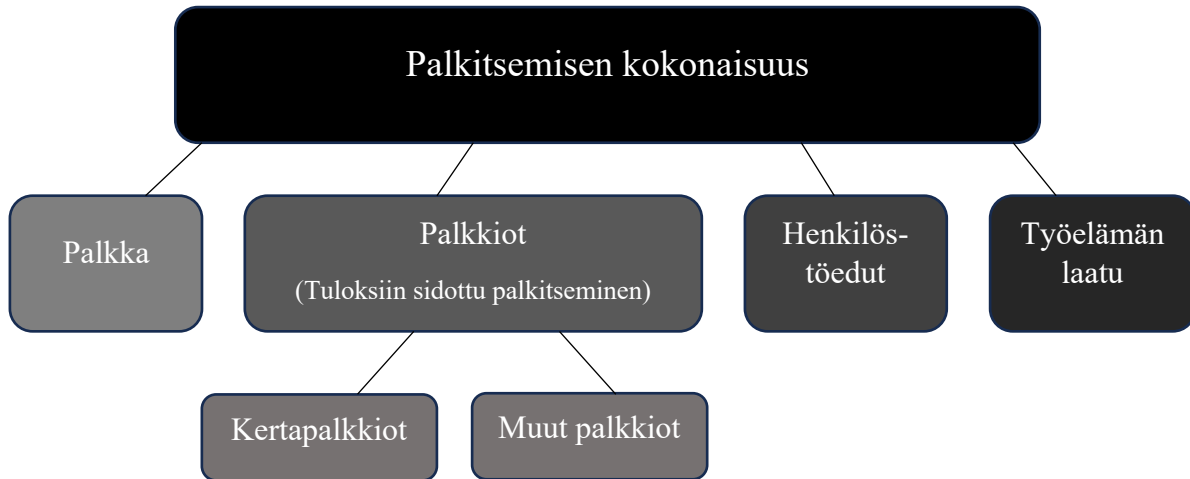
## 6. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tämän luvun tarkoituksena on esittää tutkimushaastatteluiden tulokset. Tutkimustulokset ja haastatteluaineiston analysointi esitetään teemoittain ja teemat ovat seuraavat: case-organisaation palkitseminen yleisellä tasolla, työtyytyväisyyden ja palkitsemisen yhteys sekä motivaation ja palkitsemisen yhteys. Oman analyysin ja pohdinnan lisäksi tekstiin on upotettu suoria lainauksia haastatteluista. Suoria lainauksia on hieman muokattu, mutta kuitenkin niin, ettei niiden sisältö ole muuttunut. Suorat lainaukset haastatteluista on valittu niin, että ne tarkentavat analyysia ja tuovat lisäarvoa tulosten esittämiseen. Haastatteluiden lisäksi aineistona hyödynnetään julkisesti saatavilla olevaa tietoa organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta.

### *6.1 Case-organisaation palkitseminen yleisellä tasolla*

Organisaation palkitsemisen kokonaisuus muodostuu neljästä pienemmästä kokonaisuudesta sisältäen palkan, palkkiot, henkilöstöedut sekä työelämän laatutekijät. Palkka jakautuu kolmeen osaan sisältäen tehtäväkohtaisen palkan, henkilökohtaisen palkan sekä työkokemukseen perustuvan lisän. Tehtäväkohtainen palkka määräytyy tehtävän vaativuuden perusteella ja henkilökohtaisen lisän voi saada tehtäväkohtaisen palkan päälle pitkäjänteisistä hyvistä työsuorituksista. Sen sijaan palkkiot ovat tuloksiin sidottua palkitsemista ja jakautuvat kahteen osa-alueeseen: kertapalkkioihin ja muihin palkkioihin. Kertapalkkiot jakautuvat vielä kahteen osa-alueeseen sisältäen tunnustuksen ja kertapalkkion. Näiden kahden erona on se, että tunnustusta voi saada onnistuneesta työsuorituksesta ja palkkio annetaan välittömästi työsuorituksen jälkeen. Sen sijaan kertapalkkiolla palkitaan yksilöitä, jotka tekevät erinomaisia tuloksia ja saavuttavat tavoitteita tai hyvin hoidetusta ja hieman pidempi aikaisesta työstä. Muiden palkkioiden luokka sisältää idea- ja innovaatiopalkkion, kokouspalkkion, kouluttajapalkkion ja palkkion opintosuorituksesta. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluviin organisaation henkilöstöetuihin sisältyy työsuhdematkalippu, lounasetu, liikunta- ja kulttuurietu, merkkipäivälahjat, ansiomerkit, henkilöstökerhot, alennukset liikkeistä ja paikoista, työsuhdeasunnot, virkistys- ja lomapaikat, henkilöstökassa, työterveyshuolto sekä kuntoremontti. Lopuksi työelämän laatua ylläpitäviä palkitsemisen kokonaisuuteen liittyviä keinoja ovat palvelussuhdeturva, joustavat työajat, työn merkityksellisyys, urakehitys ja

urapolut, kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet, palaute ja kiitos, sekä työhyvinvointi. Kuvio seitsemän esittää organisaation palkitsemisen kokonaisuuden pääpiirteittäin.



Kuvio 7. Organisaation palkitsemisen kokonaisuus ylätasolla

### ***Työntekijänäkökulma***

Kysyttäessä hallinto ja lakipalveluissa työskenteleviltä työntekijöiltä heidän tietopohjaansa organisaation palkitsemiskeinoihin on havaittavissa, että organisaatiossa pidempään työskennelleet tuntevat palkitsemisen kokonaisuuden paremmin kuin lyhyemmän ajan organisaatiossa työskennelleet työntekijät. Tämä on looginen tulos ja vahvasti myös tutkijan odotuksen siitä, että työntekijöillä on erilaista ja -tasoista tietämystä organisaation palkitsemisestä. Työntekijänäkökulman perusteella vaikuttaa siltä, että tietämys organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta on kuitenkin kaikilla haastateltavilla suhteellisen hyvällä tasolla, vaikka toiset tietävätkin organisaation palkitsemisestä laajemmin. Haastateltavalle A kaikki organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat keinot ovat tuttuja. Hän kertoo tämän johtuvan siitä, että hän on työskennellyt sen verran pitkään organisaatiossa. Hän mainitsee työkokemukseen perustuvan lisän ja tehtäväkohtaisen palkan ensimmäisenä ja kertoo tehtäväkohtaisen palkan olevan sellainen, joka on kaikilla samassa tehtävässä työskentelevillä samantasoinen. Ennen organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen kuului myös tulospalkkio, mutta hiljattain tämä on poistunut palkitsemisjärjestelmästä. Kertapalkkiosta haastateltavalla A on omakohtaista kokemusta, koska hän on itse saanut tämän palkkion. Myös muut palkkiot ovat haastateltavalle A tuttuja, vaikka häntä ei ole sellaisilla koskaan palkittu.

Henkilöstöedut nousevat myös keskustelussa esiin ja haastateltava A:lla on ollut mm. työsuhteasuntokin. Haastateltava A korostaa työelämän laadun kokonaisuuteen kuuluvia palkitsemisen osa-alueita todella tärkeinä. Hän painottaa erityisesti palvelussuhdeturvaa, jonka vuoksi työntekijää ei voida irtisanoa tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Hän kokee myös saavansa riittävästi palautetta ja kiitosta, mutta mainitsee, ettei jokaisesta asiasta tarvitse hänen mielestään kiittää. Lisäksi hän arvostaa organisaation politiikkaa joustavien työaikojen suhteen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia.

*”Täällähän on ihan älyttömästi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia”*

Myös haastateltava B mainitsee hyvin samankaltaisia asioita kuin haastateltava A kysyttäessä minkälaisia palkitsemiskeinoja organisaatiossa on käytössä. Näyttääkin siltä, että heidän tietopohjansa organisaation palkitsemiskeinoista on hyvin lähellä toisiaan. Haastateltavan B mukaan työkokemukseen perustuvassa lisässä otetaan huomioon muuallakin tehty työ, joka on hänen mielestään oikeudenmukaista ja vaikka työkokemukseen perustuva lisä ei ole mikään huomattavan suuri summa, on se kuitenkin aina lisää rahaa etenkin vuositasolla. Myös haastateltava B on saanut kertapalkkioita ja niiden saaminen on hänen mielestään tuntunut erittäin hyvältä.

*”Tuntuu tosi hyvältä, että huomataan, etenkin jos itsekkin ollut sitä mieltä, että vähän kovilla on oltu. Niin on kiva, että se huomataan ja esihenkilön esityksestähän se aina tulee. Toisaalta vaikka esihenkilö sitä esittää, niin ainahan se ei välttämättä mene läpi kuitenkaan eli ei ole mikään automaatio.”*

Haastateltava B on myös erittäin tyytyväinen organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluviin henkilöstöetuihin ja käyttää esimerkiksi lounasetua aina ollessaan lähityössä. Myös haastateltavien C ja D mukaan organisaation henkilöstöedut ovat erittäin laajat ja monipuoliset. Esimerkiksi työmatkaetu, kulttuuri- ja liikuntaetu sekä työaikojen joustavuus ovat tärkeitä asioita heille organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa.

Vaikka haastattelujen perusteella organisaation työntekijät näyttävät olevan tyytyväisiä organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen, on kokonaisuudessa myös kehittämiskohteita. Haastateltava B mainitsee työterveyshuollon, jota ei pidä kovin onnistuneena. Myös haastateltava A on samaa mieltä siitä, että työterveydessä on vielä paljon parannettavaa. Samainen asia nousee esiin myös haastateltavien C ja D haastattelussa, sillä myös pidempään organisaatiossa työskennellyt haastateltava D on sitä mieltä, että yksi kehittämisen kohde

organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa olisi työterveyshuolto. Sana on levinnyt myös organisaation uudempien työntekijöiden korviin. Haastateltava C, joka on työskennellyt organisaatiossa vasta lyhyen ajan, on jo kuullut työterveyden olevan heikolla tasolla, vaikka hänellä ei sen käytöstä omakohtaista kokemusta olekaan.

*”Työterveyshuollosta voisin kommentoida sen verran, että mikä työterveyshuolto. Ollessani aikaisemmin muualla töissä siellä oli oikeasti työterveyshuolto. Se oli mulle pettymys, kun mulle selvisi, mitä se täällä tarkoittaa”*

*”Se kattaa varmaan lakisäätöiset asiat, mutta eihän se ole paras mahdollinen. Lisäksi työterveydelle on sijainnillisesti olemassa vain se yksi paikka, joka ajaa sitten pidemmällä asuvia käyttämään muita terveystalvuita kuin työterveyttä. Lisäksi jos samana päivänä tarvitsisit ajan, niin oman kokemuksen mukaan sitä ei kyllä saa. En kyllä houkuttelisi meidän työterveydellämme ketään tänne töihin.”*

Haastateltavat A ja B ovat yhtä mieltä siitä, että onnistuneimpia palkitsemiskeinoja organisaatiossa ja ainakin heille mieluisimpia ovat ne, joihin liittyy raha. Myös haastateltavat C ja D kokevat rahallisten palkkioiden olevan heille erityisen mieluisia ja antavat paljon painoarvoa niille. Rahallista palkitsemista arvostetaan erityisesti, koska haastateltavat kokevat oman tehtäväkohtaisen palkkansa olevan suhteellisen matalalla tasolla ja kaikki rahallinen mitä sen päälle tulee, on tarpeen. Lisäksi tehtäväkohtaisen palkan saavat kaikki tasavertaisesti riippumatta siitä, miten on pärjännyt työssään. Rahallisten palkkioiden koetaan myös tuovan pidemmäksi aikaa hyvää oloa verrattuna aineettomista palkitsemiskeinoista esimerkiksi tunnustukseen. Hyvä palaute tuo hyvää oloa siihen pieneen hetkeen, mutta unohtuu myös nopeasti. Näistä syistä rahallisten palkkioiden merkitys korostuu työntekijähaastatteluisissa.

*”Semmonen kertapalkkio tai bonus, niin kyllä ne helpottavat elämää monessa mielessä.”*

Keskusteluissa nousee esiin myös aineettomia etuuksia, joita työntekijät arvostavat. Esimerkiksi palvelussuhdeturva, joustavat työajat ja vapaus työssä ovat mieluisia palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia keinoja ja etuja työntekijöille. Erityisesti haastateltavat A ja B arvostavat todella paljon palvelussuhdeturvaa. Heidän mukaansa palvelussuhdeturvan merkitys näkyi erityisesti korona-aikana, kun töitä ei ollut tarpeeksi, mutta silti palkka juoksi ja



ylimääräinen työaika käytettiin itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen. Koronan jälkeen etenkin etätömahdollisuudesta on tullut kaikille haastateltaville perusedellytys.

*”Mä en ennen koronaa tota ollut ollenkaan innostunut etätöistä ja nyt mä olisin mieluummin etätöissä ja oonkin tosi tyytyväinen siitä, että tällainen mahdollisuus on, että saadaan olla hybridissä.”*

Vaikka rahapalkkiot tuntuivat olevan haastateltaville kaikkein mieluisimpia, erityisesti muutamat aineettoman palkitsemisen piiriin kuuluvat edut nousevat niiden rinnalle ja jopa ohi. Kysyttäessä mieluisimpia palkitsemiskeinoja voi mieleen tulla helposti ensimmäisenä raha, mutta keskustelun jatkuessa osataan ottaa huomioon myös ehkä jopa itsestään selvinä pidettyjä etuja, kuten etätömahdollisuus. Etätömahdollisuus myönnetään myös koko henkilöstölle (työtehtävän näin salliessa) siitä huolimatta, miten työssään menestyy.

*”Kaiken yli arvostan tuota palvelussuhdeturvaa ja joustavaa työaikaa (sis. etätöyön), että niiden jälkeen tulee nuo rahapalkkiot.”*

Haastateltavista välittyy yleinen tyytyväisyys organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen. Haastateltava D korostaa kertaalleen vielä kertapalkitsemisen merkitystä ja kokee sen toimivan myös hyvänä työnantajan vetovoimatekijänä. Toisaalta hän tarkastelee asiaa myös työnantajan pitovoiman kautta ja kokee, että tehtäväkohtaisen palkan joustamattomuus tuntuu haittaavaan organisaation pitovoimaa, mutta tähän voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa kertapalkitsemisella. Hän kokee, että moni jättää organisaation palkan vuoksi, vaikka olisivat muuten tyytyväisiä työhönsä. Vaikka on oikeudenmukaista, että tehtäväkohtainen palkka on kaikille samassa tehtävässä työskenteleville sama, voi se johtaa myös työpaikan vaihtamiseen. Palkan joustamattomuus aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta siitä näkökulmasta, että toiset suoriutuvat töistään paremmin ja toiset heikommin, mutta siitä huolimatta kaikille maksetaan saman verran palkkaa.

*”Palkitsemisella voitaisiin yrittää pitää ne semmoiset hyvät ja tehokkaat työntekijät, ettei ne sitten karkaile tuonne muualle. Entisessä roolissani tässä samassa organisaatiossa tiimini vaihtuvuus oli aika suurta ja heräsi kysymys, miksi ihmiset lähtevät, kun vaikuttivat kuitenkin ihan tyytyväisiltä. Lähtökeskusteluissa sitten selvisi, että syynä oli palkka. Kertapalkitsemisella tätä voisi ehkä parantaa, mutta toki raha on rajallista.”*

### Asiantuntija- ja esihenkilönäkökulma

Asiantuntijoiden haastatteluissa käy ilmi, että organisaation palkitsemisen kokonaisuus ja siihen liittyvä keskustelu on heille arkipäivää. Haastateltavat ovat hyvin perillä organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta niin aineellisen kuin aineettomankin palkitsemisen osalta. Rahallinen palkitseminen organisaatiossa painottuu kertapalkkioihin ja rahallisiin henkilöstötietuihin. Toisaalta asiantuntijat lähtevät tarkastelemaan organisaation aineetonta palkitsemista työkuultuurin sekä hyvän johtamisen ja esihenkilötyön kautta. Haastateltavien E ja F työnkuvaan kuuluu juuri esihenkilöiden tukeminen ja esihenkilötyön kehittäminen niin, että hyvä johtaminen näkyy työntekijöiden arjessa. Lisäksi haastateltava E näkee, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen merkityksellisen työn, joka omalta osaltaan kuuluu palkitsemisen kokonaisuuteen aineettomasta näkökulmasta.

*”Paljon puhutaan tästä työn merkityksellisyydestä syynä siihen, että on ylipäättään hakeutunut töihin meille. Eli on mahdollisuus tehdä yhteiskunnallisesti merkittävien asioiden kanssa töitä, niin se on kyllä monelle ja itsellenikin tärkeä elementti.”*

Asiantuntijoiden haastatteluissa korostuu myös työn- ja vapaa-ajan välinen suhde, jonka ylläpitämiseen organisaatiossa tarjotaan erittäin joustavaa työaika sisältäen myös laajan etätyömahdollisuuden. Toisaalta organisaatiossa toki kannustetaan työntekijöitä myös lähityöhön tärkeiden aiheiden, kuten yhteisöllisyyden sekä tiedon jakamisen vuoksi. Mahdollisuus hybridityöhön kuitenkin on ja kuten työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, sitä tunnutaan arvostavan koko työyhteisössä. Aineeton palkitseminen näkyikin keinona työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä yhteisöllisyyden lisäämiseen. Konkreettisia aineettoman palkitsemisen keinoja osaamisen kehittämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen ovat esimerkiksi organisaation tarjoamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä erilaiset työhyvinvointia edistävät tapahtumat, joissa työntekijät pääsevät myös tutustumaan toisiinsa rennommissa merkeissä.

Haastateltavat G ja H edustavat asiantuntijanäkökulman lisäksi esihenkilönäkökulmaa. Myös esihenkilönäkökulmasta tarkasteltuna organisaation palkitsemisen kokonaisuus on laaja ja monipuolinen sisältäen aineellista sekä aineetonta palkitsemista. Aineellinen palkitseminen kiteytyy haastateltavan H mukaan palkan päälle saataviin henkilökohtaisiin lisiin sekä kertapalkitsemiseen. Haastateltava G:n mukaan aineettomat palkitsemiskeinot ovat niin sanotusti työelämän laatutekijöitä, ja niiden yhtenä tavoitteena on helpottaa työn ja vapaa-

ajan yhteensovittamista. Organisaation palkitsemiskeinoilla pyritään saavuttamaan myös tietynlaisia tavoitteita. Haastateltavan F mukaan palkitsemisen yhtenä laajempuna tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä ja kannustaa oman osaamisen kehittämiseen. Palkitsemisen avulla pyritään kannustamaan myös työyhteisöä sen suuntaiseen toimintaan, joka edesauttaa koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Yksityiskohtaisemmalla tasolla aineellisilla ja aineettomilla palkitsemiskeinoilla on keskenään erilaisia tavoitteita. Aineettoman palkitsemisen tavoitteet liittyvät vahvasti henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen.

*”Jos sulla on vaikka pieniä lapsia, niin pystytään joustamaan työaikajärjestelyissä ja sehän liittyy juuri siihen kokonaisvaltaiseen jaksamiseen, jonka kautta henkilö sitten jaksaa paremmin töissä ja pystyy toteuttamaan oman työnsä tavoitteita.”*

Lisäksi aineettomilla palkitsemiskeinoilla kuten kulttuurikerhoilla on haastateltavan F mukaan yhteisöllisiä tavoitteita, joilla pyritään yhteisen tekemisen lisäämiseen ja rohkaistaan tutustumista yli yksikkö- ja palvelukokonaisuusrajojen. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla siis pyritään enemmänkin lisäämään henkilöstön työhyvinvointia parantaen muun muassa työntekijöiden yhteisöllisyyttä, jaksamista ja palautumista. Toisaalta myös aineellisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa epäsuorasti työntekijöiden hyvinvointiin. Esimerkiksi haastateltavan F mukaan organisaatio tarjoaa vaihtoehdon käyttää työmatkaedun rahallisen summan matkalippuihin tai vaihtoehtoisesti rahalla voi ostaa oman polkupyörän. Rahallinen työmatkaetu edistääkin parhaimmillaan henkilöstön fyysistä ja henkistä hyvinvointia, joka tuo etuja koko organisaatiolle.

*”Yksilötasolla etu palkitsee niin, ettei henkilöllä mene palkkaa pyörän ostoon ja toisaalta työnantajatasolla tavallaan voidaan varmistua siitä, että henkilö pitää parempaa huolta itsestään ja omasta terveydestään.”*

Esihenkilönäkökulmasta esimerkiksi aineellisen kertapalkitsemisen tavoite on palkita hyvistä työsuorituksista. Kertapalkitseminen peilautuu aina tavoitteisiin ja palkkio myönnetään, kun työntekijä ylittää tavoitteita tai vie tavoitteiden suuntaista toimintaa eteenpäin. Toisaalta henkilökohtaista lisää myönnetään pitkäjänteisemmästä työstä ja niihin yltäminen liittyy esimerkiksi työntekijän oma-aloitteisuuteen, joustavuuteen tai osaamisen jakamiseen. Organisaation johdon palkitsemiseen on varattu oma määräraha, joka taas on sidoksissa koko organisaation kehittämiseen, yhteistyöhön yli palvelurajojen sekä hyvinvoinnin johtamiseen. Haastateltavan H mukaan johdon palkitsemisen tavoitteena on kannustaa

esihenkilöitä tekemään hyvää johtamistyötä, joka parhaimmillaan johtaakin juuri organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen. Palkitsemisen tavoitteet liittyvät myös vahvasti työmotivaatioon.

*”Palkitsemisen tavoitteena on tietenkin työmotivaatio ja semmoisen kannustimen aikaansaaminen, että myöskin näin julkisena organisaationa saavutettaisiin tavoitteita ja oltaisiin tuloksekkaita. Yksilöt tekevät sen tuloksen, joten melkein kaikessa meidän tekemisessämme on kyse siitä, että henkilöstö saadaan pidettyä motivoituneena ja halukkaana saavuttamaan niitä tavoitteita, joita heille on asetettu.”*

Aineellisilla ja aineettomilla palkitsemiskeinoilla on siis toisistaan poikkeavia tavoitteita, mutta toisaalta ne kytkeytyvät myös vahvasti toisiinsa. Vaikuttavuuden kannalta aineellisista palkitsemiskeinoista erityisesti kertapalkkiot ovat konkreettisia ja työntekijät tuntuvat arvostavan niitä. Tämä kävi ilmi myös työntekijöiden haastatteluissa, joissa kertapalkkiot nousivat esiin moneen kertaan arvostettuna palkitsemiskeinona. Asiantuntijanäkökulmasta kertapalkkiot ovat hyvin yksilöllisiä ja kytkeytyvät vahvasti yksittäisen työntekijän työsuorituksiin. Kuten aiemmin tuli ilmi, ennen organisaatiossa oli käytössä myös tulospalkkiojärjestelmä, jonka kautta koko henkilöstö sai rahallisen palkkion vuosittain riippuen siitä, oliko organisaation tavoitteet saavutettu. Haastateltavan F mukaan tällainen palkitseminen menee suhteellisen kauas työntekijästä, kun taas henkilökohtainen kertapalkitseminen ja sen saamisen perusteet sitoutuvat juuri hyviin työsuorituksiin. Case-organisaatiossa nykyään myös lähiesihenkilö voi myöntää työntekijälleen kertapalkkion, joka haastateltavan F mukaan sujuvoitti entisestään organisaation kertapalkitsemisjärjestelmää. Aineettomasta palkitsemisesta vaikuttavina palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia keinoja ovat asiantuntijanäkökulmasta muun muassa laaja koulutustarjonta, jonka organisaatio tarjoaa henkilöstölleen ja jonka kautta kurseja ja koulutuksia voi suorittaa ilmaiseksi. Lisäksi hyvä työyhteisö ja työilmapiiri ovat haastateltavan E:n mukaan asioita, joilla on vaikuttavuutta.

*”Hyvä työyhteisö ja työilmapiiri ovat enemmänkin pitovoimatekijöitä kuin palkitsemiskeinoja, mutta palkitsemiskeinoilla voidaan rakentaa sitä yhteisöllisyyttä ja edesauttaa yhteen hiileen puhaltamista ja nämä voivat olla merkittäviä tekijöitä yksittäisille työntekijöille siinä kohtaa, kun vaikkapa pohtii työpaikan vaihtoa.”*

Esihenkilönäkökulmasta palkitsemisen vaikuttavaan toteuttamiseen on isossa roolissa johdon ja esihenkilöiden osaamisen taso palkitsemisen keinovalikoiman käyttämiseen. Se ei

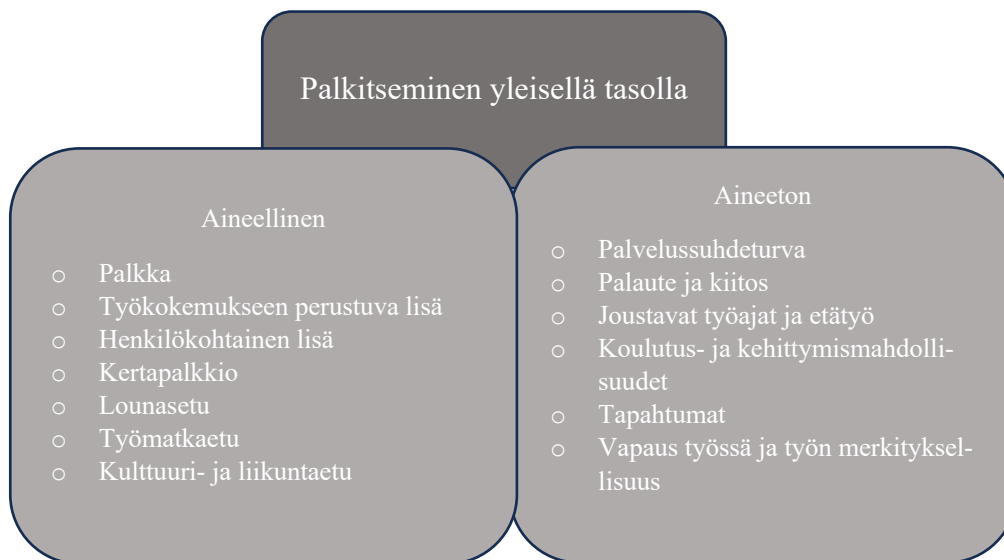
riitä, että on olemassa toimiva palkitsemisen keinovalikoima, jos sitä ei osata käyttää. Lisäksi esihenkilönäkökulman mukaan aineellinen ja aineeton palkitseminen kulkevat käsi kädessä ja täydentävät toisiaan. Vaikka työntekijöiden haastatteluissa raha puhutti paljon, nousi sieläkin vahvasti esiin erityisesti tietyt palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat työelämän laatu parantavat tekijät, jotka tuntuivat olevan ehdottoman tärkeitä työntekijöille. Voidaankin pohtia, onko esimerkiksi etätyön tarjoamisesta tullut työntekijöille itsestäänselvyys eikä sen nähdä kuuluvan palkitsemisen kokonaisuuteen, kun toisaalta esimerkiksi harvoin saadut keratapalkkiot tuntuvat merkityksellisemmiltä, koska ne ovat harvinaisia, niihin ei ehditä tottua, eivätkä kaikki edes saa niitä. Esihenkilönäkökulmasta palkitsemisen vaikuttavuus on myös hyvin yksilöllistä ja eri yksilöt arvostavat erilaisia palkitsemiskeinoja. Haastateltavan G mukaan onkin hyvin vaikeaa yleistää ja pohtia, mitkä palkitsemiskeinoista olisivat kaikkein vaikuttavimpia.

*”Jollekin esimerkiksi työelämän joustot ja turvallinen työsuhte voivat olla tärkeämpiä, kuin rahallinen palkitseminen. Riittävä ja oikeudenmukainen palkka pitäisi olla se perusedellytys ja sitten sen päälle ihmiset arvostavat erityyppisiä palkitsemiskeinoja.”*

Esihenkilönäkökulmasta myöskään kiitoksen ja palautteen saamisen merkitystä vaikuttavana palkitsemiskeinona ei pidä väheksyä. Haastateltava H myös painottaa, että vaikka palkittaisiinkin rahallisesti, tulisi rahallisen palkitsemisen yhteydessä kiittää myös sanallisesti työntekijää. Täten työntekijä ymmärtää oman tekemisensä ja palkitsemisen yhteyden. Hän viittaakin organisaatiossa aiemmin käytössä olleen tulospalkkiojärjestelmän, josta on taannoin luovuttu ja jonka yhteys työntekijän työsuorituksiin jää väljäksi. Kaikki työntekijät saivat tulospalkkion samansuuruisena, kun organisaation asettamiin tavoitteisiin ylettiin. Työntekijän on tulospalkkion kohdalla vaikea hahmottaa, mitä on itse tehnyt oikein organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tulospalkkiosta voi tulla itsestäänselvyys ja sitä odotetaan automaattisesti joka vuosi, eikä sen saamista osata välttämättä peilata omaan tekemiseen.

*”Mä olen kuullut myös kollegoilta, että kiitoksen saaminen tuntuu heistäkin todella hyvältä. Aina välillä sitä keskustellaan, että onko se parempi, että lävähtää rahaa tilille, kun se, että sulle sanotaan, että ihan mahtavasti hoidettu homma.”*

Kuvioon kahdeksan on koottu case-organisaation palkitsemisen kokonaisuus yleisellä tasolla. Palkitsemiskeinot on jaoteltu aineellisiin ja aineettomiin keinoihin. Kuten aiemmin todettu, organisaation palkitsemisen kokonaisuus sisältää laajan keinovalikoiman nii aineellisia kuin aineettomia palkitsemiskeinoja.



Kuvio 8. Palkitseminen case-organisaatiossa haastateltavien näkökulmasta

## 6.2 Työtyytyväisyyden ja palkitsemisen välinen yhteys

### Työntekijänäkökulma

Työntekijöiden haastatteluissa käy nopeasti ilmi, että palkitsemisella ja työtyytyväisyydellä on yhteys. Haastatteluissa korostuu erityisesti aineelliset palkkiot työtyytyväisyyttä edistävänä tekijänä ja yksi haastateltavista toteaa, ettei rahaa voi koskaan saada liikaa. Toisaalta myös aineettomat palkitsemiskeinot koetaan merkityksellisiksi puhuttaessa palkitsemisen ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä. Edellisessä osiossa erityisesti joustavat työajat, etätyö sekä palvelussuhdeturva korostuivat työntekijöille tärkeinä palkitsemiskeinoina case-organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa. Samat tekijät nousevat esiin myös keskusteltaessa työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvista tekijöistä. Vaikka joustavat työajat ja etätyömahdollisuus ovat laajalti käytössä eri organisaatioissa, osa haastateltavista toteaa, ettei ole työskennellyt ikinä yhtä työajoiltaan joustavassa organisaatiossa. Työaikojen joustavuus edesauttaa erityisesti henkilökohtaisen elämän sekä

työelämän yhteensovittamista sekä organisaatiossa pysymistä. Haastateltava D, joka on vaihtanut hiljattain roolia organisaation sisällä, toteaa seuraavaa:

*”Aina välillä tulee omia henkilökohtaisia menoja keskelle työpäivää. Täällä ollaan tosi ymmärtäväisiä ja kaikki menot ovat aina hoituneet. Tämä oli yksi niistä syistä, miksi halusin täällä pysyä, en edes miettinyt hakevani muualle töihin.”*

Koska haastateltava C on työskennellyt organisaatiossa vasta niin vähän aikaa, kokee hän, ettei aineellinen palkitseminen ole juurikaan vaikuttanut hänen työtyytyväisyyteensä ainaakaan vielä näin lyhyen ajan sisällä. Hän mainitsee kuitenkin työmatkaedun, jonka näkisi olevan hänen työtyytyväisyyttään edistävä aineellinen palkitsemisenkeino, mutta ei ole vielä sitä päässyt henkilökohtaisesti käyttämään. Hän on kuitenkin kokenut lyhyen ajan sisällä yhteyden työtyytyväisyyden ja aineettoman palkitsemisen välillä viitaten myös haastateltavan D mainitsemiin joustaviin työaikoihin ja etätyömahdollisuuksiin.

Haastateltavien mukaan palkitseminen siis parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Toisaalta joitakin palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia asioita voisi edelleen kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin työntekijöiden tarpeita. Näistä esimerkkinä nousee jo aiemminkin keskustelussa esiin tullut tyytymättömyys työterveydenhuoltoon ja haastateltava A ja B ovatkin yhtä mieltä siitä, että työterveyshuollon parantamisella olisi positiivinen yhteys heidän työtyytyväisyyteensä. Tällä hetkellä organisaatiossa lounasetu on myönnetty vain harvalle, mutta koko henkilöstö saa kuitenkin toimitalon ravintolasta hieman alennusta näyttämällä henkilöstökorttiaan. Haastateltavien C ja D näkökulmasta laajemman lounasedun tarjoamisella voisi olla myös positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen. Lisäksi haastateltava C kokee aineellisista palkitsemiskeinoista liikunta- ja kulttuuriedun todella hyväksi, mutta lisäisi mahdollisuuden käyttää kyseistä etua myös hierontaan. Tämä voisi olla laajemmin ajateltuna työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvä kehitysaskel, sillä organisaation henkilöstö tekee fyysisesti rasittavaa toimistotyötä. Lisäksi haastateltava C mainitsee edellisessä työpaikassaan käytössä olleen mahdollisuuden liittyä sairauskassaan, jonka kautta pääsee hoitoon yksityiselle niin, että työnantaja maksaa 70 prosenttia käynnistä ja työntekijälle jää maksettavaa 30 prosenttia. Tämän kaltaisen edun lisääminen voisi vähentää tyytymättömyyttä organisaation työterveyshuoltoon, kun terveyspalveluita pääsisi käyttämään laajemmin sekä suhteellisen pienellä omavastuuosuudella.

*”Se on ollut sellainen mihin ainakin itse olen ollut todella tyytyväinen edellisessä työpaikassani.”*

Kaiken kaikkiaan sekä aineellisiin että aineettomiin palkitsemiskeinoihin ja etuihin ollaan työntekijähaastatteluiden perusteella suhteellisen tyytyväisiä ja niiden koetaan parantavan henkilöstön työtyytyväisyyttä. Vaikuttaakin siltä, että sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja tarvitaan työntekijöiden työtyytyväisyyden edistämiseksi. Aineellisista palkitsemiskeinoista kertapalkkioiden merkitys koetaan tärkeäksi työtyytyväisyyttä edistäväksi tekijäksi. Edelleen myös joustavan työajan merkitys korostuu ja haastateltava B kertookin iloitsevansa joka päivä siitä, että työtä on mahdollista tehdä hybridimallin mukaisesti. Myös arvostuksen ja kiitoksen saamisella on positiivisia vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen työntekijöiden haastattelujen perusteella. Yleisesti haastateltavat ovat sitä mieltä, että kiitoksen saaminen tuntuu todella hyvältä. Toisaalta sillä mistä palautetta annetaan, on merkitystä eikä palautetta tunnuta kaipaavan niin sanotusti oman työnsä hoitamisesta. Lähinnä palautteen ja kiitoksen saaminen koetaan merkitykselliseksi haastavissa työtilanteissa.

*”Ei mun mielestä tarvitse kiittää, jos se kuuluu ihan meidän perustehtäviimme, mutta kyllä munkin mielestä, jos se tulee vähän niinku ylimääräisestä tai hankalan asian hoitamisesta, niin on se kiva, mutta en mä silloinkaan missään pilvissä lentele.”*

### **Asiantuntija- ja esihenkilönäkökulma**

Työtyytyväisyyden ja palkitsemisen välinen yhteys nousee esiin myös asiantuntijoiden haastatteluissa. Haastateltavan F mukaan organisaation tarjoamat etuudet näkyvät konkreettisesti arjessa ja ovat monipuolisia sekä helposti saavutettavia. Etuudet ovat myös pyritty valitsemaan siitä näkökulmasta, että kaikille löytyy jotakin ja, että ne kohtaisivat mahdollisimman hyvin henkilöstön tarpeiden kanssa. Haastateltavan E mukaan palkan lisäksi olevien aineellisten palkitsemiskeinojen puuttuminen kokonaan organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta varmasti ainakin heikentäisi osaltaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja voisi vaikuttaa siihen negatiivisesti. Aineettoman palkitsemisen näkökulmasta haastateltava F näkee muun muassa osaamiseen kehittämiseen, ja työyhteisöön liittyvät keinot sellaisina, jotka voivat vaikuttaa niin sanotusti syvemmillä tasolla henkilöstön työtyytyväisyyteen. Myös hyvä johtaminen ja se, että palkitsemiskeinoja osataan käyttää, koetaan työtyytyväisyyttä edistäviksi tekijöiksi. Lisäksi positiivisen palautteen saaminen luo hyvää mieltä ja onnistumisen



kokemuksia mikä voisi vaikuttaa haasteltavan E mukaan myös omalta osaltaan työtyytyväisyyteen. Siinä mitkä palkitsemiskeinot vaikuttavat kehenkin voi olla myös eroa. Toiset arvostavat enemmän aineellisia palkitsemiskeinoja ja toiset taas aineettomia palkitsemiskeinoja. Myös palkitsemisen ja työtyytyväisyyden välillä korostuu siis yksilölliset tarpeet ja niillä on vaikutusta siihen, miten tärkeänä tekijänä palkitsemista pidetään työtyytyväisyyden edistämiseksi.

*”Meidänkin henkilöstöllämme palkkataso vaihtelee tosi paljon – on hyvin pienipalkkaisia työntekijöitä, joille tällaiset rahalliset summat ja edut voi mahdollistaa paljon asioita. Rahalliset palkkiot voivatkin toimia sellaisina konkreettisina kädenojennuksina sinne arkeen. Uskoisin silloin, että ne vaikuttavat sinne työtyytyväisyyteenkin etenkin, kun ne voivat helpottaa henkilön taloudellista kokonaistilannetta.”*

Myös esihenkilönäkökulmasta sekä aineellinen että aineeton palkitseminen vaikuttaa organisaation henkilöstön työtyytyväisyyteen. Aineelliseen palkitsemiseen latautuu odotuksia henkilöstön puolelta, mutta siihen liittyvien kehitystoimien lisäksi haastateltavat näkevät, että myös organisaatiokulttuurin kehittämisen on kuljettava sen rinnalla. Haastateltava G kokee, että aineeton palkitseminen korreloi paremmin työtyytyväisyyden kanssa. Toisaalta epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka voi hänen pohdintansa mukaan heikentää merkittävästi työtyytyväisyyttä ja herättää työntekijässä negatiivisia tunteita, kuten tunteen siitä, ettei häntä arvosteta. Hän korostaa kertapalkitsemisen ja rakentavan palautteen antamisen yhteyttä, jolloin ideaalitulanteessa työntekijää palkitaan sekä aineettomasti, että aineellisesti hyvästä työsuorituksesta. Myös haastateltava H tunnistaa tilanteita aineellisen ja aineettoman palkitsemisen rajamaassa, joilla on pystytty vaikuttamaan henkilöstön työtyytyväisyyteen.

*”Jos tiimi on vaikka ponnistellut jonkun yhteisen tavoitteen äärellä ja ollaan menty vaikka yhteiselle lounaalle palkinnoksi hyvästä yhteistyöstä, niin olen kyllä kuullut, että työntekijät olleet tosi iloisia siitä, vaikka ei tullutkaan suoraan rahaa käteen tai juhlavia puheita.”*

Haastateltava H myös korostaa, että vaikka palkkataso koetaan tärkeäksi, ei sillä pystytä kilpailemaan loputtomasti etenkin matalapalkkaisemmilla aloilla. Toisin sanoen työntekijä on tyytyväinen ja sitoutuu organisaatioon, jossa hän voi hyvin eli nimenomaisesti aineettoman aspektin kautta. Hän korostaa myös haastateltavan F esiin tuomaa hyvän johtamisen

merkitystä sekä työyhteisön hyvää yhteishenkeä työtyytyväisyyttä edistävinä tekijöinä. Näiden ollessa kunnossa, palkka nähdään vähemmän merkityksellisenä asiana, vaikka sen toki tulee olla riittävällä tasolla.

*”Kun johtaminen on linjakasta ja hyvää, työyhteisön yhteishenki on hyvä ja työelämän laatutekijät tukevat niitä, niin sitten tavallaan siedetään alhaisempaa palkkatasoa ja pienempiä bonuksia.”*

Palkitsemisella siis koetaan olevan tärkeä rooli työtyytyväisyyden edistämässä ja ylläpitämisessä myös asiantuntija- ja esihenkilönäkökulmasta. Asiantuntijat kokevat palkitsemisen olevan niin sanotusti yksi tukipilari työtyytyväisyyden suhteen ja palkitsemisen on oltava vähintään sellaisella tasolla, ettei se ainakaan aiheuttaisi työtytymättömyyttä. Haastateltava E huomauttaakin, että palkitsemisella voidaan tukea työtyytyväisyyttä, mutta perusasioiden on kuitenkin oltava ensin kunnossa. Perusasioilla haastattelussa viitataan esimerkiksi oikeudenmukaiseen palkkatasoon, työtehtävien ja tavoitteiden selkeyteen sekä esihenkilötyöhön. Haastateltava F lisää, että yksinään palkitsemisella ei varmasti voida työtyytyväisyyttä saada aikaan, mutta jos se ei ole kunnossa, niin se voi estää työtyytyväisyyden syntymistä.

*”Kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan palkitsemisen keinoin rakentaa niitä erilaisia mahdollisuuksia siihen työtyytyväisyyden parantamiseen. Näen palkitsemisella olevan merkittäväkin rooli työtyytyväisyyden parantamisessa ja pidän tärkeänä, että palkitsemista on ja, että sitä kehitetään.”*

Kuten aiemmin on tullut ilmi, organisaation palkitsemisen kokonaisuus tukee myös hyvin työn ja vapaa-ajan erottamista ja yhteensovittamista. Haastateltavan F mukaan organisaatiossa ei odoteta, että töitä tehdään iltamyöhään tai viikonloppuisin vaikkakin odotuksia ja tavoitteita työlle toki on. Hän näkee tämän olevan yksi merkittävä asia luomaan työtyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa. Kuten haastatteluisissa todettiin, palkitseminen voi huonolla tasolla ollessaan luoda myös työtytymättömyyttä ja täten vaikuttaa negatiivisesti henkilöstöön. Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa voisikin olla hyödyllistä haastatella henkilöstöä tai käyttää kyselylomakkeita selvittääkseen henkilöstön toiveita palkitsemisen suhteen. Toisaalta organisaatiossa on jo käytössä henkilöstökyselyt, joiden perustella arvioidaan muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

*”Palkitsemisen salkun pitää olla monipuolisesti rakennettu. Jos on ainoastaan vaan joku pikkujuttu millä palkitaan henkilöstöä, kuten joku mitätön yksittäinen lahja vuodessa ja ei mitään muuta, niin silloin se lähtee ärsyttää ja kääntyy itseään vastaan.”*

Erilaiset palkitsemiskeinot voivat vaikuttaa eri tavoilla työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Kuten aiemmin todettiin, myös yksilötasolla on eroja siinä, mitkä palkitsemiskeinot painottuvat tärkeimpinä tekijöinä työtyytyväisyyden edistämässä. Jotkut palkitsemiskeinot voivat näkyä konkreettisemmin arjessa ja toiset sen sijaan vaikuttavat laajemmassa kuvassa ja pidemmällä aikavälillä henkilöstön työtyytyväisyyteen. Haastateltava E kokeekin, että se mikä kenellekin on toimivin palkitsemistapa työtyytyväisyyden edistämässä, on riippuvaista työntekijästä itsestään sekä hänen elämäntilanteestaan.

*”Rahallinen palkitseminen on varmaankin aika merkityksellistä monen kohdalla, mutta joillekin esimerkiksi pitkät lomat ja mahdollisuus palautua työstä on merkityksellisempää. Jos olisi ihan pakko valita, kääntäisin kyllä kelkkani aineelliseen palkitsemiseen työtyytyväisyyttä enemmän edistävänä tekijänä.”*

Haastateltava F korostaa edelleen, että palkitsemisen avulla voidaan edistää työtyytyväisyyttä, kun peruspalkkaus on kunnossa ja työntekijä on siihen tyytyväinen. Hänen mukaansa on myös tärkeää, että työntekijä ymmärtää mistä häntä palkitaan ja tietää, että pystyy omalla tekemisellään vaikuttamaan palkkion saamiseen. Hän painottaa, ettei pelkällä rahalla saavuteta henkilöstön työtyytyväisyyttä tai paranneta pitovoimaa, mutta voidaan tarjota edellytyksiä hyvään elämään ja sitä kautta edistää kyseisiä asioita.

*”Aineellinen palkitseminen luo perustan siitä, ettei sun tarvitse stressata vaikka rahan tulosta tai siitä riittääkö sun rahat. Toisaalta osalle se vapaa-aika on palkkio ja töitä tehdään vaan sen takia, että voi toteuttaa unelmiaan vapaa-ajalla. Kaikilla voi sinällään olla erilaisia motivaatioita.”*

Esihenkilönäkökulmasta erityisesti sellaiset palkitsemiskeinot, jotka edistävät yhteisöllisyyttä toimivat hyvin henkilöstön työtyytyväisyyden edistämässä. Haastateltavan G mukaan tällaiset yhteisöllisyyttä lisäävät toimet voivat olla hyvinkin pieniä toimia kuten työhyvinvointipäivä tiimin kanssa, jokin yhteinen tapahtuma tai pullatarjoilu palaverin yhteydessä. Haastateltava H korostaa edelleen, että hyvän suoriutumisen ja palkitsemisen tulee tapahtua ajallisesti lähellä toisiaan ja palkitseminen pitäisi pystyä perustelemaan työntekijälle.

*”Mitä paremmin ja konkreettisemmin me pystytään kytkemään palkitseminen siihen hyvään suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen niin, että palkitseminen on tietyllä tavalla oikea aikaista. Tämä on suuressa organisaatiossa haaste. Lisäksi ei tunnu välttämättä kovin henkilökohtaiselta, jos viidelletoista henkilölle annetaan samoilla sinne päin perusteluilla palkintoja. Palaan taas siihen, että on tärkeää sen rahan lisäksi sanoittaa sitä, missä työntekijä on onnistunut ja mistä häntä halutaan erityisesti kiittää.”*

Taulukkoon neljä on koottu neljän suuremman kategorian alle case-organisaation palkitsemiskeinoja, joiden avulla pyritään edistämään henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Taulukko 4. Työtyytyväisyyttä edistävä palkitseminen case-organisaatiossa

<b>Työtyytyväisyys ja palkitseminen</b>
<i>Työyhteisö</i>
○ Tapahtumat
○ Arvostus ja palaute
<i>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen</i>
○ Joustavat työajat
○ Etätyö
○ Työmatkaetu
<i>Hyvä johtaminen</i>
○ Arvostus ja palaute
○ Kertapalkitseminen
○ Läpinäkyvä palkkaus
<i>Viihtyminen ja turvallisuus työssä sekä työyhteisössä</i>
○ Palvelussuhdeturva
○ Sosiaalistavat tapahtumat

### 6.3 Motivaation ja palkitsemisen välinen yhteys

#### Työntekijänäkökulma

Myös motivaation ja palkitsemisen välillä näyttää olevan yhteys työntekijöiden haastatteluiden perusteella. Kuten työtyytyväisyydenkin kohdalla, työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat niin aineelliset kuin aineettomatkin palkitsemiskeinot. Lisäksi motivoivat palkitsemiskeinot ovat pitkälti samoja, kuin työtyytyväisyyttä edistävät palkitsemiskeinot. Vaikka haastatteluissa käy nopeasti selväksi, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, nousee keskusteluissa esiin myös oma halu tehdä työtä hyvin. Tässä viitataan työmoralaaliin sekä sisäiseen motivaatioon, jotka tulevat ihmiseltä luonnostaan ja joihin ei niinkään pystytä vaikuttamaan ulkoisten kannustimien kautta. Aiemman tutkimuksen mukaan aineetonta palkitsemista käytetään juuri työntekijöiden sisäisen motivaation parantamiseksi. Toisaalta myös aineellisilla palkkioilla voi olla vaikutusta motivaatioon haastatteluiden perusteella.

*”Itsellä näyttäytyy ainakin silleen, että on tietynlainen tapa tehdä töitä ja työmoralaali on korkealla. Jos saa tällöisen aineellisen palkkion, niin se niinku vahvistaa sitä, että ollaan oikealla suunnalla.”*

*”Jos mua on palkittu rahallisesti, niin ei se muuta sitä mun työn tekemisen tasoa niinku verrattuna siihen, vaikka mä en olisi saanutkaan palkkiota. Liittyy just siihen työmoralaaliin eli itse haluaa kuitenkin tehdä aina hyvin, ei tietenkään niin, että pitäisi aina ylittää joku tavoitetaso, mutta kuitenkin sillain riittävän hyvin.”*

Haastateltava C kokee erityisesti aineellisen ja rahallisen palkitsemisen vaikuttavan omaan motivaatioonsa. Hän kertoo aineellisen palkitsemisen omalla tavallaan puskevan itseään eteenpäin ja vahvistavan omaa motivaatiotaan. Hän kokee, että jos tietyn työn tuloksesta palkitaan, haluaa päästä hyvään työn tulokseen jatkossakin, kun tietää, että siitä voi seurata palkintoja. Haastateltavan D mukaan erityisesti pitkän rutistuksen jälkeen kertapalkkio on tuntunut erityisen hyvältä ja se, että huomioidaan muutenkin kuin sanallisilla kehuilla. Hän kokee kertapalkkion tuovan tunteen siitä, että omalla työllä on oikeasti suurempaa merkitystä, kuin jos vain keuhuttaisiin hyvästä työsuorituksesta. Myös haastateltavan A mielestä rahallisista palkkioista erityisesti kertapalkkiot vaikuttavat motivaatioon. Hän kuitenkin korostaa, ettei kertakorvauksiin voi loppupeleissä kauheasti vaikuttaa vaikka tekisi kuinka hyvin työnsä. Lisäksi julkisen organisaation varat ovat rajallisia ja organisaatiossa on

määritelty tarkkaan minkä verran rahaa varataan palkitsemiselle. Vaikka kuinka tekisi työnsä hyvin ja ylittäisikin asetettuja tavoitteita, ei kertapalkkio silti välttämättä osu koskaan omalle kohdalle. Täten rahallinen palkitseminen ei voi olla ainoa motivaation lähde työn tekemiseen tai jos se on, niin työpaikan vaihtaminen voi tulla nopeastikin ajankohtaiseksi.

*”Kertakorvauksiin ei voi sillä tavalla vaikuttaa, että nyt kun mä teen tän seuraavat kolme kuukautta aivan kauheasti töitä, niin sitten mä varmaan saan sen. Jos se on se tekemisen moottori niin ei se johda motivaatioon. En mä tee työtä sen takia, että saisin jonkun lisäpalkkion. Se on enemmän se sisäinen halu tehdä työtä hyvin, joka ei varmaankaan lähde itsestä ikinä mihinkään.”*

Kertapalkkioiden lisäksi muita työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia aineellisia palkitsemiskeinoja ovat muun muassa organisaation henkilöstötuihin kuuluva työmatkaetu, joka koetaan onnistuneeksi ja motivoivaksi. Työmatkaedulla on myös suuri merkitys siihen, että työntekijät tulevat paikan päälle töihin. Organisaation työmatkaedun määrä oli jo ennestään työntekijöiden mielestä hyvällä tasolla, mutta siihen on vielä tulossa korotus ensi vuonna. Henkilöstötuihin kuuluva kulttuuri- ja liikuntaetu koetaan myös työntekijöiden osalta motivoivaksi palkitsemiskeinoksi ja toisaalta sellaiseksi, jonka avulla voi parantaa omaa hyvinvointiaan. Niin työmatkaetu kuin kulttuuri- ja liikuntaetu ovat molemmat myös verottomia, joka nostaa vielä edelleen niiden arvoa työntekijälle. Työntekijät kokevatkin, että palkitseminen on järjestetty hyvin organisaatiossa ja sen avulla voitaisiin houkuttaa lisää osaajia organisaatioon. Haastateltavilla on myös kokemusta sellaisissa organisaatioissa työskentelestä, joissa ainut rahallinen etu työstä on ollut peruspalkka. Tällaiseen tilanteeseen verrattuna organisaation palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisen monipuolisuus koetaan erinomaisena.

*”Oon ollut semmoisissa työpaikoissa, joissa ei ole mitään muuta ollut kun se palkka, Niin onhan tää niinku todella hienosti tässä organisaatiossa järjestetty.”*

Kuten haastatteluiden perusteella huomataan, työntekijät arvostavat palkitsemisen kokonaisuutta todella paljon ja kokevat sen keinovalikoiman vaikuttavan omaan motivaatioonsa. Palkitseminen näyttää olevan myös tärkeä tekijä vaikuttamaan työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa. Aineellisista palkitsemiskeinoista palkka koetaan myös merkitykselliseksi asiaksi ja palkkauksen koetaankin vaikuttavan motivaatioon. Haastateltava D myös toteaa, että hakiessaan organisaatioon töihin, hänellä oli sellainen mielikuva, että palkka tulee

olemaan huono. Hän yllättyi palkkatason kilpailukykyisyydestä ja kokee palkan oikeudenmukaiseksi. Palkka motivoi myös erityisesti haastateltava C:tä, koska hänen palkkatasonsa nousi reippaasti edelliseen työpaikkaan verrattuna.

*”Kyllä palkka motivoi, varsinkin kun on suurempi palkka, kuin edellisessä työpaikassa, niin se kannustaa tekemään töitä ja kannusti hakemaan tänne töihin.”*

Edelleen aineettomista palkitsemiskeinoista joustavat työntekijät ja etätö nousevat esiin työntekijöiden motivaatiota edistävinä tekijöinä. Toisaalta myös koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia arvostetaan työntekijöiden keskuudessa. Mahdollisuus etätöön luo positiivisen tunteen siitä, että työnantaja luottaa työntekijöihinsä. Tämä tuo työntekijöille myös tunteen siitä, että heitä arvostetaan. Edelleen etätömahdollisuus ja joustavat työntekijät helpottavat oman arjen ja työn yhteensovittamista. Myös Suomen sääolosuhteiden vuoksi, etätömahdollisuutta osataan arvostaa entisestään.

*”Kyllä etätö motivoi, varsinkin jos sattuu hirveä keli, niin ei tarvitse pakolla lähteä matkustamaan toimistolle ja olla kuin uitettu koira kun pääsee perille. Se että työtä voi tehdä etänä, niin se kyllä motivoi ja tulee sellainen arvostettu olo.”*

Palkan päälle tulevat aineelliset ja aineettomat edut ovat siis työntekijöille tärkeitä. Rahallinen palkitseminen tuntuu kuitenkin olevan erityisen motivoivaa ja esimerkiksi haastateltava C kokee sen vaikuttavan motivaatioonsa pidemmän aikaa verrattuna aineettomaan palkitsemiseen. Sanallinen palaute tuntuu myös hyvältä ja kohottaa ainakin jossain määrin motivaatiotasoa. Rahallisista palkitsemisen keinoista motivaation edistäjinä jo aiemmin esiin tulleet kertapalkkio nousee kärkeen haastateltavan C näkökulmasta. Toisaalta palkitsemiskeinojen vertailu tuntuu haastateltaville vaikealta, koska palkitsemiskeinot ovat niin erilaisia keskenään. Toisaalta esimerkiksi henkilöstöedut saa joka tapauksessa, vaikka ei hoitaisi töitään hyvin ja täten esimerkiksi kertapalkkio koetaan motivoivammaksi, koska sen saa yksilöllisestä onnistumisesta.

*”Henkilöstöedut tulee kaikille siitä huolimatta, ponnisteleeko töissä vai ei. Kertapalkkio on sellainen konkreettinen osoitus, että on suoriutunut hyvin esimerkiksi jostakin projektista ja se jää jotenkin paremmin mieleen.”*

Kuvio yhdeksän esittää case-organisaation palkitsemiskeinoja, joita käyttämällä pystytään vaikuttamaan organisaation työntekijöiden motivaatioon. Motivoiva palkitseminen sisältää niin aineellisia kuin aineettomia keinoja.



Kuvio 9. Palkitsemiskeinot henkilöstön motivaation edistämiseksi case-organisaatiossa

### Asiantuntija- ja esihenkilönäkökulma

Asiantuntijahaastattelut vahvistavat edelleen työntekijöiden haastatteluiden johtopäätöstä ja aiempien tutkimusten tuloksia siitä, että palkitseminen on sidoksissa henkilöstön motivaatioon. Henkilöstön motivaation ja sen parantamisen kohdalla sekä aineellisella että aineettomalla palkitsemisella on omat roolinsa. Työntekijöiden haastatteluissa paljon puhuttanut kertapalkitseminen nousee esiin myös asiantuntijahaastatteluissa motivaatiota edistävänä keinona.

*”Jos miettii aineellista palkitsemista ja vaikka nyt niitä kertapalkkioita niin sehän konkretisoi sen kiitoksen jostakin, että hei tämä onnistui hyvin. Usein myös tunnustetaan ihan esihenkilöiden ja johdon tasolla, että kun rahallinen palkkio, kuten vaikka henkilökohtainen lisä osataan perustella työntekijälle, on sillä vaikutusta motivaatioon verrattuna tilanteeseen, jossa sen saamista ei lisätä mihinkään onnistumiseen.”*

Kuten aiemmassa tutkimuksessakin on todettu, palkitseminen tulisi aina perustella työntekijälle avaten palkitsemiseen johtaneita syitä. Haastateltavan F mukaan, mikäli palkitsemisen syitä ei avata, ei rahallisella palkitsemisella välttämättä ole suurta vaikutusta työntekijän motivaatioon ainakaan pitkällä aikavälillä. Täten on ehdottoman tärkeää sanoittaa ja viestiä työntekijälle, mistä häntä palkitaan, jotta työntekijä voi havaita yhteyden onnistumisen ja palkitsemisen välillä ja jatkossakin tavoitella samanlaisia työsuorituksia. Esihenkilöiden tulee olla myös perillä alaistensa tekemisestä, sillä jos työntekijä kokee onnistuneensa jossakin



tietyssä asiassa, eikä häntä huomioida mitenkään, voi se taas haastateltavan F näkökulmasta syödä työntekijän motivaatiota. Työntekijän tunne siitä, että häneen panostetaan voi johtaa motivaatioon ja syntyä myös aineettoman palkitsemisen kautta.

*”Jos sä vaikka itse osoitat kiinnostusta johonkin ja saat siihen itsesi kehittämiseen työnantajan tuen, niin varmasti sekin jollakin aikavälillä vaikuttaa sin motivaatioon. Meillä korostuu se, että monet on motivoituneita olemaan meillä töissä niiden kehittymismahdollisuuksien ja sisäisen siirtymisen vuoksi, että tavallaan tehtävät ovat haastavia ja niissä pystyy kehittymään, joka synnyttää sitä motivaatiota.”*

Aineellisen palkitsemisen näkökulmasta organisaatio on kokenut haasteena sen, että henkilöstö saattaa vaihtaa työpaikkaa toisalle isomman palkkatason perässä. Kuten työntekijöiden haastatteluissakin todettiin, osassa lähtökeskusteluista työpaikan vaihdon merkittävimmäksi syyksi on osoittautunut organisaation palkkataso ja sen joustamattomuus. Palkkatasoon on myös hankala määräänsä enempää vaikuttaa, sillä kyseessä on julkinen organisaatio, jonka toimintaa rahoitetaan pääosin verorahoilla. Täten palkkaneuvottelut eivät toimi samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. Haastateltavan F mukaan palkkaan liittyvät haasteet vaikuttavatkin henkilöstön motivaation ylläpitämiseen ja vaikka palkitsemisella voidaan yrittää korjata palkkojen joustamattomuutta, ei se loputtomiin silti riitä keinoksi motivoida työntekijää pysymään organisaatiossa. Vaikka palkitsemisella on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, näkee haastateltava E, että motivaatio on kuitenkin sisäsyntyinen asia. Hänen mukaansa palkitsemisen tärkein rooli työntekijöiden motivoinnissa on sisäisen motivaation vahvistaminen ja tukeminen. Tämä havainto tukee myös työntekijöiden haastatteluissa esiin nousutta keskustelua sisäisen motivaation vaikutuksesta hyvin työsuorituksiin. Haastateltavan F näkökulmasta sisäistä motivaatiota edesauttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kehitymis- ja uramahdollisuudet, esihenkilön tuki ja rakentavan palautteen saaminen. Kuten on havaittavissa, edellä mainitut keinot voidaan luokitella kuuluvan aineettoman palkitsemisen kokonaisuuteen. Lisäksi on tärkeää löytää yksilöllisiä keinoja motivoida työntekijöitä palkitsemisen avulla.

Haastateltava F kokee, että yksilön tulisi pystyä valitsemaan itselleen sopivia etuja palkitsemisen kokonaisuudesta, jotta palkitseminen vastaisi yksilön omia tarpeita ja vaikuttaisi sitä kautta myös yksilön motivaatioon. Tätä on jo parannettu jonkin verran organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa niin, että esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriedun piiriin on lisätty monipuolisemmin palveluntarjoajia, kun ennen palveluntarjoajat olivat pitkälti

organisaation pitkäaikaisia sopimuskumppaneita. Tutkijan näkökulmasta kulttuuri- ja liikuntaetu onkin kaikista yksilöllisin palkitsemisen keino organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa, koska valintamahdollisuudet siihen, mihin edun käyttää, ovat suhteellisen laajat. Toisaalta myös sillä, millä aikavälillä palkitsemisen vaikutusta peilataan motivaatioon, voi olla erilaisia tuloksia. Esimerkiksi haastateltava F kokee aineettoman palkitsemisen, kuten palautteen saamisen, vaikuttavan työntekijän motivaatioon pidempikantoisemmin verrattuna aineellisen palkitsemisen keinoihin. Palautteen saaminen voi toisaalta johtaa myös epäsuotuisiin tuloksiin työntekijän motivaation suhteen.

*”Jos sä saat pelkästään positiivista palautetta, mutta sillä ei ole mitään katetta eli mitään ei tapahdu, niin eihän se pitkällä tähtäimellä motivoi ja voi jopa syödä motivaatiota. Ei vaikka pystytä tarjoamaan vaativimpia tehtäviä, jolloin pääsisit kehittymään työtehtävien kautta ja menemään uralla eteenpäin. Palautteen antamisessakin on tavallaan se mahdollisuus, että se johtaa motivaation laskemiseen, jos sitä käytetään väärin.”*

Myös esihenkilönäkökulmasta erilaiset ihmiset motivoituvat eri asioista ja on hankalaa pohdita tilanteita, joissa henkilö olisi motivoitunut juuri palkitsemisen seurauksena. Aineellista ja aineetonta palkitsemista tarkastellessa henkilöstön motivaattoreina, haastateltava H näkee aineellisen palkitsemisen olevan vähäisemmässä roolissa. Hänen näkökulmastaan aineellinen palkitseminen on enemmänkin kannustin, mutta ei näe sen keinojen suoraan toimivan henkilöstön motivaation lähteenä. Toisaalta hän toteaa, että esimerkiksi organisaation kertapalkitsemisesta ja sen painopisteistä voisi viestiä paremmin henkilöstölle, joka voisi mahdollisesti johtaa henkilöstön motivaation kasvamiseen kertapalkkion saavuttamiseksi. Esihenkilönäkökulmasta aineettoman palkitsemisen vaikutus motivaatioon onkin paremmin havaittavissa verrattuna aineelliseen palkitsemiseen.

*”Jos mennään siihen palautteeseen, että jos tavallaan teet työtäsi ja sulla on sisäinen motivaatio ja suuri halu tehdä asiat hyvin, mutta et koskaan saa korjaavaa tai kiittävää palautetta siitä, että miten sulla sujuu, niin se voi olla kyllä sellainen motivaatiota leikkaava asia.”*

Kuten työtyytyväisyydenkin suhteen, myös palkitsemisen ja motivaation yhteys tulee esihenkilönäkökulmasta parhaiten esiin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen rajamaastossa, jossa työntekijöitä palkitaan muun muassa yhteisöllisyyttä lisäävillä toimilla, kuten

yhteisellä tekemisellä lounaan merkeissä. Aineettomasta näkökulmasta tällaiset tapahtumat lisäävät yhteisöllisyyttä, kun työntekijät saavat viettää aikaa yhdessä mukavien asioiden äärellä. Toisaalta aineellinen näkökulma näkyy tilanteessa siten, että työntekijälle tarjotaan esimerkiksi lounas, jolla on rahallista arvoa. Yhteisöllisyyden vaaliminen ja lisääminen on myös siksi organisaatiossa tärkeää, että työntekijät tutustuvat toisiinsa, jolloin kynnys esimerkiksi avun pyytämiseen todennäköisesti madaltuu.

Kuten aiemmin todettu, organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta on hiljattain poistunut tulospalkkiojärjestelmä, jonka mukaan koko henkilöstöä palkittiin, jos organisaation vuosittaiset tavoitteet oli saavutettu. Haastateltava G tuo esiin, että jos organisaatiossa olisi käytössä henkilökohtaisiin tavoitteisiin vahvasti kytketty tulospalkkiojärjestelmä, jonka mukaan työntekijän yltyessä tavoitteisiin häntä palkitaan runsailla rahasummilla, kuten puolen vuoden palkalla, olisi sillä varmasti vaikutusta työntekijän motivaatioon saavuttaa näitä tavoitteita. Kuitenkaan case-organisaatiossa ei tällaista ole käytössä ja aineellinen palkitseminen on rahamääräisesti kohtuullisella tasolla. Tämän tyyppinen tulospalkkiojärjestelmä ei myöskään soveltuisi haastateltavan H mukaan case organisaatioon, koska organisaatiossa muiden tekemiset vaikuttavat paljolti yksilön tekemiseen.

*”Tavoitteiden pilkkominen sellaiseksi osatekemiseksi on haaste ja meillä juuri miettäänkin sitä, miten me asetetaan tavoitteet ja mittarit niille.”*

Se, mitkä palkitsemiskeinot ovat parhaimpia edistämään työntekijöiden motivaatiota ei ole yksinkertaista määrittellä. Haastateltava F kokee, että lyhyemmällä tähtäimellä esimerkiksi jonkin tietyn projektin läpiviemiseksi rahallinen palkkio projektin valmistumisen jälkeen motivoi työskentelemään tavoitetta kohti. Tällöin palkitseminen on ajallisesti lähellä onnistumista ja nivoutuu hyvin yhteen arjen tekemisen kanssa. Toisaalta kun palataan aineellisen palkitsemisen vaikutuksiin pitkällä tähtäimellä, myös haastateltava F kokee, ettei se toimi siinä niin hyvin. Haastateltava E lisää, että palkitseminen menettää myös jossain vaiheessa merkityksensä, jos vain sen saamiseksi tehdään töitä, viedään loppuun projekteja ja saavutetaan tavoitteita.

*”Tässä palataan siihen työn merkityksellisyyteen, että tavallaan oikea osaaja ja tehtävä kohtaavat toisensa. Siinä kohtaa myös niiden yksilöllisten ratkaisujen löytäminen on tärkeää.”*

Vaikka palkitsemisen ja motivaation yhteys näkyy case-organisaatiossa, voidaan tätä yhteyttä tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista, jotka antavat erilaisia tuloksia ja johtopäätöksiä. Kuten työtyytyväisyyden ja palkitsemisen kohdallakin havaittiin, erityisesti yksilölliset tarpeet ja se, millä aikatahtimella työntekijän motivaation ja palkitsemisen yhteyttä tutkitaan vaikuttavat merkittävästi johtopäätöksiin. Myös oikeudenmukaisuus korostuu haastatteluissa tärkeänä näkökulmana palkitsemista suunniteltaessa.

*”Työntekijöitä pitää palkita oikeista asioista ja onnistumisista eikä esimerkiksi pärsäkertoimen mukaan. Palkitseminen vaatiikin käyttäjältään osaamista ja onkin aikamoinen taitolaji.”*

*”Vaikka kaikilla onkin samat palkitsemisen työkalut käytössä, on esihenkilön pohdittava mikä juuri tätä henkilöä motivoisi parhaiten tai mikä tukisi hänen motivaatiotaan. Palkitsemisen rooli on tukea sitä motivaation syntymistä ja ylläpitämistä.”*

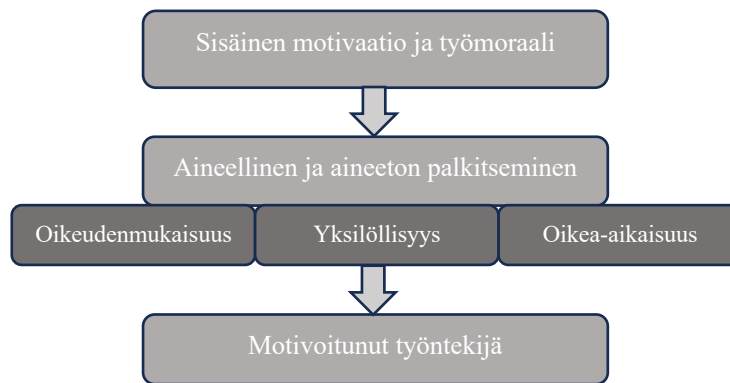
Myöskään esihenkilönäkökulmasta rahallinen palkitseminen ei sovellu ainakaan pitkäkantoisen motivaation lähteeksi. Aineeton palkitseminen korostuu motivaation lähteenä, koska aineettoman palkitsemisen keinot organisaatiossa edesauttavat pitkäkantoisempia asioita, kuten yhteisöllisyyttä sekä työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista, jotka voidaan nähdä sisäistä motivaatiota parantavina tekijöinä. Organisaation joustavuus työjärjestelyiden suhteen mahdollistaa työelämän sovittamisen henkilökohtaiseen elämään, ja sille tunnutaan antavan paljon arvoa.

*”Jos sulla on haasteita kotona tai muuta elämässä, me pyritään tukemaan aika hollistisesti, eikä vain ajatella, että kyllä sun silti täytyy tää sama suorit määrä tehdä, vaikka mikä tilanne olisi siellä kotona. Tavallaan niinku se huolenpito kantaa tämmöisten tilanteiden yli ja silläkin on se oma arvonsa.”*

Yhteenvedona haastateltava G toteaa, että työntekijöiden motivaatiota edistävä palkitseminen on sellaista, joka lisää työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Hän korostaa palkitsemiskeinoja, kuten henkilöstöetuja ja palautteen antamista, jotka edesauttavat yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteita työntekijässä ja vaikuttavat sitä kautta työntekijän motivaatioon. Myös yksilöllisten tarpeiden huomioiminen palkitsemisen kokonaisuudessa sekä kollektiivisten palkitsemiskeinojen kehittäminen ovat organisaatiossa työn alla.

*”Meillä on ennen ollut vahvasti yhteistyökumppanit, joita me tuetaan. Mutta jos sä esimerkiksi asut kauempana, niin meillä mietitään juuri sitä, miten ne edut osuisivat paremmin yksilöllisempään tarpeeseen. Toisena nämä kollektiiviset palkitsemisentavat, joiden tarkoituksena on kasvattaa myös sen työyhteisön sosiaalista pääomaa.”*

Case-organisaatiossa työntekijää pyritään motivoimaan monen tekijän kautta. Työntekijällä toivotaan olevan sisäinen motivaatio tehdä työtään hyvin, jota organisaatio pyrkii tukemaan palkitsemisen avulla. Palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista, oikea-aikaista sekä yksilöllistä, jotta sen voidaan nähdä tukevan työntekijän motivaatiota. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Motivaation muodostuminen case-organisaatiossa

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän osion tarkoituksena on esittää tutkimuksen johtopäätökset sekä vastata tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvun lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen etenee siten, että ensin vastataan alatutkimuskysymyksiin ja viimeisenä päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiin vastataan työn teoriaosuuden löydösten sekä työn empiirisen osuuden havaintojen perusteella.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen rooli palkitsemiskeinoilla on työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tutkimus toteutettiin suomalaisessa julkisessa organisaatiossa, jonka toiminta rahoitetaan pääosin julkisilla varoilla. Yksityiskohtaisemmin ilmaistuna, tutkimuksen tavoitteina oli selvittää julkisen organisaation palkitsemisen kokonaisuuden rakennetta sekä analysoida aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen painottumista case-organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yhteyttä palkitsemisen sekä henkilöstön työtyytyväisyyden ja motivaation välillä. Oletuksena oli, että niin aineellisella kuin aineettomalla palkitsemisellä voidaan edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet sekä syvennettiin aiheen aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen pääkäsitteet olivat palkitseminen, työtyytyväisyys ja motivaatio. Tutkimuksen teoriaosuuden lopussa esitetty teoreettinen viitekehys muodostui tutkimuksen pääkäsitteistä, pääkäsitteiden alakäsitteistä sekä käsitteiden yhteyksistä. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen sisällytettiin tutkimuskonteksti eli julkinen organisaatio. Empiirinen tutkimus toteutettiin case-organisaatiossa haastatteleamalla organisaation henkilöstöä. Haastateltaviksi valikoitui kahdeksan organisaation työntekijää. Puolet haastateltavista työskentelivät organisaation hallinto- ja lakipalveluissa edustaen työntekijänäkökulmaa. Loput neljä haastateltavaa työskentelivät organisaation henkilöstöpalveluissa, ja heistä kaksi työskenteli asiantuntijatasolla ja kaksi esihenkilötasolla. Nämä kolme näkökulmaa otettiin huomioon tutkimustuloksia analysoitaessa työn empiirisessä osiossa. Aineistokeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja ja aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua.

Tutkimuksen tuloksina oli tarkoitus tarjota tietoa siitä, minkälainen rooli palkitsemisellä on case-organisaation henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tutkimustulokset vahvistivat aiemman tutkimuksen löydökset siitä, että palkitsemisen ja työtyytyväisyyden sekä

palkitsemisen ja motivaation välillä on yhteys. Niin aineelliset kuin aineettomatkin palkitsemiskeinot edistivät henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Työntekijänäkökulmasta aineellinen palkitseminen korostui, vaikkakin sen rinnalla painottuivat vahvasti myös aineettoman palkitsemisen keinot. Toisaalta asiantuntija- ja esihenkilöhaastatteluissa arvioitiin palkitsemisen liittyvän suurempiin työtyytyväisyyttä ja motivaatiota edistäviin kokonaisuuksiin, kuten työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen, joiden kautta henkilöstön työtyytyväisyys ja motivaatio saavutetaan. Lisäksi haastattelun tuloksista havaittiin, että palkitsemisen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon on myös yksilöllistä ja eri yksilöt arvostavat erilaisia palkitsemiskeinoja.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimustulokset vahvistivat aiemman tutkimuksen tuloksia aiheesta. Tutkimuksessa tunnistettiin myös tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, millainen palkitseminen luo tyytyväisyyttä ja motivaatiota työntekijöissä. Esimerkiksi yhtenä tekijänä tunnistettiin palkkatason vaikutus palkitsemiseen – matala palkkaisetemat työntekijät arvostivat erityisesti rahallisia palkintoja. Myös palkitsemisen oikea-aikaisuus sekä oikeudenmukaisuus koettiin tärkeinä asioina palkitsemisstrategiaa toteuttaessa. Kaiken kaikkiaan case-organisaation palkitsemisen kokonaisuus on erittäin monipuolinen sisältäen niin aineellisia kuin aineettomia palkitsemiskeinoja. Lisäksi työntekijät ovat pääosin erittäin tyytyväisiä organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen ja kokevat palkitsemisen edistävän omaa työtyytyväisyyttään ja motivaatiotaan.

### *7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen*

#### *Minkälaisia palkitsemiskeinoja julkisessa organisaatiossa on käytössä?*

Case-organisaation palkitsemisen kokonaisuus on laaja ja monipuolinen, joka huomio organisaation kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisella tavalla. Palkitsemisen kokonaisuus tunnetaan myös suhteellisen hyvin henkilöstön keskuudessa. Organisaation palkitsemiskeinoilla pyritään saavuttamaan monenlaisia tavoitteita. Osa palkitsemisen kokonaisuudesta keskittyy suuriin kokonaisuuksiin koko organisaation tasolla kuten henkilöstön yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Toisaalta palkitsemisen keinovalikoimasta löytyy vaihtoehtoja palkita yksittäisistä hyvistä suorituksista. Esimerkiksi kertapalkitsemista käytetään yksittäisten onnistumisien palkitsemiskeinona. Organisaation palkitsemiskeinot on suunniteltu niin, että jokainen organisaation työntekijä voi tavoitella niitä. Esimerkiksi juuri

kertapalkkion saaminen on koko henkilöstölle mahdollista tehtävästään riippumatta. Tämä tuo oikeudenmukaisuutta organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen, minkä tulisiikin Aguinis et al. (2013) mukaan olla yksi pääperiaatteista palkitsemisen kokonaisuuden suunnittelussa ja soveltaessa palkitsemiskeinoja käytäntöön. Kertapalkitsemisen luonteen vuoksi henkilöstöä päästään palkitsemaan myös ajantasaisesti – kun esimerkiksi on onnistuttu viemään jokin projekti hyvin läpi, saadaan ylimääräinen rahallinen korvaus siitä. Myös oikea-aikaisuus kuuluu palkitsemisen pääperiaatteisiin (Aguinis et al. 2013), koska palkitessa työntekijää oikea-aikaisesti, työntekijä ymmärtää tietynlaisen käyttäytymisen ja palkkion yhteyden ja toimii todennäköisemmin jatkossakin samalla tavalla.

Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välinen suhde on myös tasapainossa organisaation palkitsemiskokonaisuudessa, mikä monipuolistaa palkitsemisen keinovalikoimaa. Näyttää myös siltä, että palkitsemisen kokonaisuuteen ollaan organisaatiossa tyytyväisiä niin työntekijä kuin esihenkilötasollakin, vaikka kehitettävää toki myös löytyy. Työntekijöiden haastatteluissa yhdeksi kehityskohteeksi nousee useaan kertaan työterveyshuolto, joka koetaan suhteellisen suppeaksi. Tässä voisi olla tärkeä kehityskohta organisaatiolle, koska kuten Saira et al. (2014) totesivat, työntekijöiden epätyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen voi johtaa esimerkiksi työpaikan vaihtamiseen tai suorituskyvyn heikkenemiseen. Työterveyshuolto on kuitenkin sellainen etu, jonka muuttaminen ja parantaminen on todellinen haaste jo organisaation suuren koon vuoksi. Tämän myös työntekijät näyttävät ymmärtävän, eivätkä anna puutteellisenä koetun työterveyshuollon vaikuttaa juurikaan heidän yleiseen tyytyväisyyteensä organisaation palkitsemisstrategiaan.

*Mitkä palkitsemiskeinot (aineelliset, aineettomat) painottuvat eniten henkilöstön palkitsemiskeinoina julkisessa organisaatiossa?*

Kuten Peluso et al. (2017) totesivat, kokonaispalkitsemispakettiin tulisi kuulua aineellisten palkitsemiskeinojen lisäksi myös aineettomia palkitsemiskeinoja ja molemmat näistä ovat tärkeä osa palkitsemisjärjestelmää (De Gieter et al. 2006). Myös Aguinis et al. (2013) puolsivat tätä väitettä ja heidän mukaansa yksi palkitsemisen periaatteista on, että palkitsemisen keinovalikoimaan kuuluu niin aineellisia kuin aineettomiakin keinoja. Tämä näyttää toteutuvan hyvin organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa. Wormaldin (2009) havaitsi organisaatioiden panostavan usein juuri aineellisiin palkitsemiskeinoihin, koska niiden uskotaan



motivoivan eniten työntekijöitä. Case-organisaatiossa on kuitenkin ymmärretty, että pelkällä aineellisella palkitsemisella ei saavuteta henkilöstön motivaatiota tai työtyytyväisyyttä, eikä palkitsemisen kokonaisuudessa näy ainoastaan rahallinen palkitseminen. Myös Beer & Cannon (2004) tukivat ajatusta siitä, että runsaalla rahallisella palkitsemisella ei välttämättä pystytä vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon ainakaan riittävällä tasolla. Lisäksi Aguinis et al. (2013) mukaan työntekijätutkimukset ovat osoittaneet suunnan muutosta aineellisista palkitsemiskeinoista aineettomaan palkitsemiseen työntekijöiden motivoimiseksi.

Myös aineettomia palkitsemiskeinoja on otettu palkitsemisen kokonaisuuteen mukaan monipuolisesti, ja ne kattavat noin kolmasosan kokonaisuudesta. Aineettomat palkitsemiskeinot näkyvät erityisesti työelämän laatua parantavina keinoina, kun taas palkka ja palkkiot sekä niihin sisältyvät keinot ovat lähes puhtaasti aineellista palkitsemista. Poikkeuksen tekee kertapalkkiot, joiden yhtenä keinona käytetään tunnuksen antamista ja kuten Wormald (2009) totesi, tunnustuksen antaminen kuuluu aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Henkilöstöeduissa painottuu aineelliset palkitsemiskeinot, kuten rahallinen liikunta- ja kulttuurietu sekä rahallista etua tuottavat alennukset erilaisista liikkeistä ja vapaa-ajan paikoista. Henkilöstöetuihin sisältyy kuitenkin myös aineettoman palkitsemisen piiriin kuuluvia etuja, kuten henkilöstökerhot. Organisaatiossa on selkeästi ymmärretty Aguinisin (2013, 275) havainto siitä, että ihmiset käyvät muistakin syistä töissä kuin vain saadakseen rahallisia korvauksia. Organisaation palkitsemisjärjestelmä näyttääkin olevan suunniteltu juuri niin, että siihen on otettu suhteellisen laajasti mukaan aineellisten palkitsemiskeinojen lisäksi aineettomia palkitsemiskeinoja, kuten Aguinis (2013, 275) ja Peluso et al. (2017) ehdottivatkin. Tiivistetysti organisaation aineelliseen palkitsemiskeinovalikoimaan kuuluu palkka, työmatkaetu, lounasetu, kulttuuri- ja liikuntaetu, rahallinen kertapalkkio sekä henkilökohtainen- ja työkokemukseen perustuva lisä. Sen sijaan aineeton palkitseminen koostuu palautteesta ja kiitoksesta, työntekijöille järjestettävistä tapahtumista, koulutus- ja kehitysmahdollisuuksista, palvelussuhdeturvasta, joustavista työajoista ja etätyömahdollisuudesta, vapaudesta työssä sekä työn merkityksellisyydestä. Organisaatossa käytössä olevat aineelliset sekä aineettomat palkitsemiskeinot ovat yhdenmukaisia aiheen aiemman tutkimuksen kanssa.

*Kuinka tärkeä tekijä palkitseminen on henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseen?*

Tutkimustulosten perusteella palkitseminen edistää työtyytyväisyyttä case-organisaatiossa. Aineellinen palkitseminen koetaan tärkeäksi työtyytyväisyyden parantamisessa ja niistä erityisesti kertapalkkiot ovat edesauttaneet työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Vaikka Mishran P. (2013) ja Peluson et al. (2017) mukaan palkka on yksi eniten työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, ei tutkimushaastatteluissa palkka nouse juurikaan esiin työtyytyväisyyttä edistävänä tekijänä. Tämä voi toki johtua myös siitä, ettei palkkaa mielletä palkitsemiskeinona, vaikka se kuuluu organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen. Palkan tulee kuitenkin olla riittävällä tasolla ja epäoikeudenmukaisen palkan nähdään vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Myös Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan riittävän palkan saaminen ei takaa työtyytyväisyyttä, mutta palkan ollessa riittämätön voi työtyyttymättömyyttä esiintyä (Peluso et al. 2017; Furnham et al. 2002). Aineellinen palkitseminen luo hyvän perustan työtyytyväisyydelle, mutta ei kuitenkaan takaa sitä. Kuten Peluso et al. (2017) totesivat, työntekijät odottavat vastineeksi ajastaan muutakin kuin rahallisia palkkiota ja vaikka niitäkin tarvitaan, eivät ne yksinään riitä parantamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Organisaatiossa myös aineettomilla palkitsemiskeinoilla onkin ollut oma roolinsa henkilöstön työtyytyväisyyden parantamisessa. Joustavat työajat ja palvelussuhdeturvauusivat aineettomista palkitsemiskeinoista sellaisiksi, joita työntekijät erityisesti arvostavat ja joiden he kokivat vaikuttavan omaan työtyytyväisyyteensä. Esihenkilönäkökulmasta aineeton palkitseminen korreloi jopa paremmin työtyytyväisyyden kanssa verrattuna aineelliseen palkitsemiseen. Aineettoman palkitsemisen keinot liittyvät suurempiin, henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia edistäviin kokonaisuuksiin, kuten yhteisöllisyyden lisäämiseen, hyvään johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Palkitsemiskeinot nähdäänkin yhtenä tukipilarina työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäämisessä, mutta niillä ei kuitenkaan voida yksinään synnyttää työtyytyväisyyttä.

Tutkimustulosten perusteella niin aineellinen kuin aineetonkin palkitseminen ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstön työtyytyväisyyden edistämässä case-organisaatiossa. Tämä tulos vahvistaa myös Chen et al. (1999) havaintoa siitä, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Kuten Madhani (2021) totesi, optimaalinen yhdistelmä aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja johtaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tämä väite näyttäisi pitävän paikkaansa myös tutkimustulosten perusteella ja näkyy myös organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa. Kuten aiemmin todettu, palkitsemisen ei kuitenkaan

yksinään ajatella johtavan työtyytyväisyyteen, mutta perusasioiden ollessa kunnossa, sen nähdään vaikuttavan siihen positiivisesti. Haastatteluissa myös korostui, että mikäli palkitsemisen toivotaan lisäävän työtyytyväisyyttä, tulee sen tapahtua oikea-aikaisesti. Lisäksi esihenkilön tulee sanoittaa työntekijälle, mistä häntä palkitaan ja kiittää hyvästä suorituksesta myös sanallisesti. Aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella on myös omat roolinsa työtyytyväisyyden edistämisessä ja henkilöstön sisällä on eroja siinä, minkälainen palkitseminen edesauttaa työtyytyväisyyttä parhaiten kenenkin kohdalla.

*Kuinka tärkeä tekijä palkitseminen on henkilöstön motivaation parantamiseen?*

Yksi case-organisaation palkitsemisen tavoitteista on edistää henkilöstön työmotivaatiota ja palkitsemisella voidaankin nähdä olevan merkittävä rooli organisaation henkilöstön motiivoinnissa. Tämä vahvistaa myös aiemmassa tutkimuksessa havaittua yhteyttä motivaation ja palkitsemisen välillä ja havaintoa siitä, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti motivaatioon (Rizwan et al. 2015; Aguinis et al. 2013). Erityisesti matalapalkkaisemmat työntekijät kokevat rahalliset palkkiot merkittäviksi kädenojennuksiksi peruspalkan päälle. Kuten Agrwal et al. (1998) totesikin, usein peruspalkka kattaa suurimman osan aineellisista palkitsemiskeinoista. Täten tyytymättömyys palkkatason voi kasvattaa riskiä työntekijöiden lähtemiseen organisaatiosta. Vaikka työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin, että palkkataso voisi olla parempi, ei se näyttäytynyt kuitenkaan suurena tyytymättömyyden aiheena. Tähän voi vaikuttaa organisaation tarjoamat kattavat aineelliset ja aineettomat edut sekä palkkiot.

Kuten Aguinis (2013, 275) totesi, palkitsemiskeinojen tehtävä on vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon eikä tähän riitä pelkkä aineellinen palkitseminen, koska työntekijät motivoituvat muistakin asioista. Myös haastatteluissa sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen tärkeys korostuu työntekijöiden motivointikeinoina. Kuten Kumari et al. (2021) totesi, aineellisilla palkitsemiskeinoilla on suuri rooli työntekijöiden ulkoisen motivaation parantamisessa. Tämä on havaittavissa myös haastatteluissa, joissa aineellisten palkitsemiskeinojen merkitys korostuu. Toisaalta haastateltavat arvostavat myös aineettomia palkitsemiskeinoja motivaation parantajina, joka vahvistaa myös Kumarin et al. (2021) ja Markova ja Fordin (2011) havaintoa aineettoman palkitsemisen ja sisäisen motivaation yhteydestä. Työntekijähaastatteluissa käy kuitenkin ilmi, että esimerkiksi Mustafan ja Alin (2019) mainitsema

positiivisen palautteen saaminen ei juurikaan vaikuta organisaation työntekijöiden motivaatioon. Organisaation työntekijöitä motivoivat aineettomat palkitsemiskeinot liittyvät haastatteluiden perusteella eniten työjärjestelyihin ja työpaikan pysyvyyteen sisältäen joustavan työajan ja etätyön sekä palvelussuhdeturvan.

Vaikka palkitsemisella voidaan vaikuttaa case-organisaation henkilöstön motivaatioon, koetaan motivaatio ensisijaisesti kuitenkin sisäsyntyiseksi asiaksi. Kuten Putra et al. (2017) totesivat, sisäinen motivaatio tulee yksilön sisältä ja sisäisesti motivoitunut henkilö ei motivoidu aineellisten kannustimien seurauksena, vaan muista aineettomista asioista kuten työn merkityksellisyydestä. Myös itsemääräämisteorian perusteella työntekijät tekevät työnsä paremmin, kun heidän motivaationsa on autonomista eli työtä tehdään omasta tahdosta ja esimerkiksi työn nautinnollisuuden vuoksi. Itsemääräämisteorian autonomisin muoto onkin juuri sisäinen motivaatio (Deci & Ryan 2000). Palkitseminen on tehokas keino motivoida työntekijöitä, joiden motivaatio on kontrolloitua (ulkoinen motivaatio). Tällöin esimerkiksi bonuksien ja muiden rahallisten kannustimien saaminen usein parantaa työntekijöiden suorituskykyä (Srivastava & Barmola 2011). Haastattelujen perusteella henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi ja heillä on luonnostaan halu tehdä työnsä hyvin. Aineellinen palkitseminen ei vaikuta siihen, kuinka hyvin työtä tehdään, vaan se vahvistaa tunnetta siitä, että tekee asioita oikein. Myös asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin, että motivaatio on enemmänkin sisäsyntyinen asia. Kaiken kaikkiaan, vaikka palkitseminen koetaan tärkeäksi tekijäksi henkilöstön motivoinnissa, on sen rooli enemmänkin tukea ja vahvistaa henkilöstön sisäistä motivaatiota. Henkilöstön sisäistä motivaatiota pyritään vahvistamaan case-organisaatiossa aineettomien palkitsemiskeinojen kautta, kuten tarjoamalla kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia ja antamalla rakentavaa palautetta. Tulos sopi hyvin yhteen myös aiemman tutkimuksen tuloksien kanssa aineettoman palkitsemisen ja sisäisen motivaation yhteydestä (mm. Kumari et al. 2021; Markova & Ford 2011). Myös Mustafan & Alin (2019) mukaan sisäiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa aineettomilla palkitsemiskeinoilla kuten antamalla työntekijälle enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta sekä positiivista palautetta. Palkitsemisen ja motivaation yhteys kytkeytyy kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen, eikä niinkään rahamääräisiin palkkioihin. Rahalliset palkkiot koetaan asiantuntija- ja esihenkilönäkökulmista lyhytnäköisiksi, kun taas aineettomilla palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaation pitkäkantoisemmin.

*Miten palkitsemisella voidaan motivoida henkilöstöä ja parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä julkisessa organisaatiossa?*

Tutkimustulokset osoittavat, että palkitsemisella voidaan parantaa niin henkilöstön työtyytyväisyyttä kuin motivaatiotakin. Sekä aineellisella että aineettomalla palkitsemisella on omat roolinsa ja tavoitteensa näiden asioiden edistämässä ja kummankinlaista palkitsemista tarvitaan. Tutkimustuloksena havaittiin myös, että työtyytyväisyyteen ja motivaation voidaan vaikuttaa positiivisesti hyvin samantlaisilla palkitsemiskeinoilla. Kuten Pancasila et al. (2020) totesivatkin työtyytyväisyys ja motivaatio liittyvät läheisesti toisiinsa ja samantlaiset tekijät voivat vaikuttaa molempiin. Aineellisista palkitsemiskeinoista korostui erityisesti rahalliset kertapalkkiot, työmatkaetu, kulttuuri- ja vapaa-ajan etu sekä palkka. Aineettomista palkitsemiskeinoista etenkin etätömahdollisuus ja joustavat työajat, palautteen saaminen sekä oman osaamiseen kehittämiseen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen liittyvät toimet vaikuttivat positiivisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Toisaalta motivaation nähtiin olevan sisäsyntyinen asia, jota ei voida synnyttää palkitsemisella. Myös työtyytyväisyyden koettiin syntyvän esimerkiksi työn merkityksellisyydestä, eikä palkitsemisen seurauksena. Palkitsemisen rooli onkin tukea henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Myös se, kuinka paljon palkitsemisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon on yksilöllistä. Lisäksi kuten on useampaan otteeseen todettu, erilaiset palkitsemiskeinot tehoavat yksilöihin eri tavalla – esimerkiksi matalapalkkaisemmalle työntekijälle aineellinen palkitseminen voi mahdollistaa paljon, kun taas korkeampi palkkaisen työntekijän kohdalla aineettomalla palkitsemisella voi olla enemmän merkitystä. Tästä syystä on tärkeää, että case-organisaation palkitsemisen kokonaisuus on rakennettu monipuolisesti sisältäen niin aineellisia kuin aineettomiakin palkitsemiskeinoja. Täten palkitsemisen kokonaisuus palvelee laajalti organisaation henkilöstöä ja tukee heidän työtyytyväisyyttänsä ja motivaatiota. Myöskään pelkkä palkitsemisen olemassaolo ei riitä palkitsemisen onnistumiseksi, vaan palkitsemista tulee tehdä oikein. Erityisesti palkitsemisen oikea-aikaisuus ja oikeudenmukaisuus nousi esiin niin aiemman tutkimuksen pohjalta kuin myös tutkimustuloksissa tärkeiksi tekijöiksi onnistuneen palkitsemisen toteuttamiseksi.

## *7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet*

Tutkimus sisältää omat rajoitteensa, joita on tärkeä pohtia johtopäätösten yhteydessä. Ensinnäkin tutkimuksen kohteena oli suuri julkinen organisaatio, mutta tutkimuksen otoskoko oli kahdeksan. Täten voidaan pohtia voiko tutkimustuloksia yleistää kattamaan koko organisaatiota vai tuleeko tulokset rajata koskemaan esimerkiksi tutkittuja yksiköitä. Pieni otoskoko vaikutti myös siihen, että haastateltavilta tuli osittain hyvin samanlaisia vastauksia. Toinen syy samankaltaisiin vastauksiin oli mahdollisesti se, että haastattelut pidettiin parihaastatteluina. Tämä saattoi aiheuttaa myötäilyä haastatteluparin vastauksiin ja tutkimustulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, jos aineistonkeruumenetelmänä olisi käytetty parihaastatteluiden sijasta esimerkiksi yksilöhaastatteluja. Lisäksi käsitteet työtyytyväisyys ja motivaatio ovat hyvin lähellä toisiaan ja kulkevat usein käsi kädessä. Täten niiden erottaminen ja käsitteleminen erillisinä kokonaisuuksina oli mutkikasta.

Tutkimuksen jatkotutkimusaiheena voisi olla hyvä tutkia palkitsemisen yhteyttä joko työtyytyväisyyteen tai motivaatioon jo edellä mainitun syyn vuoksi. Myös otoskoko voisi olla suurempi ja toteutustapa mahdollisesti jopa määrällinen tutkimus. Vaikka laadullinen tutkimus sopi hyvin aiheen tutkimiseen, saisi määrällisellä tutkimuksella kasvatettua merkittävästi otoskokoja, joka kattaisi paremmin suuren organisaation henkilöstön ja lisäisi ainakin jossain määrin tutkimuksen luotettavuutta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia palkitsemista ja sen vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen, motivaatioon tai pysymiseen organisaatiossa yksityisellä sektorilla.

## LÄHDELUETTELO

Adebisi, S.A. & Oladipo, A.O. (2015). Reward system as strategy for improving employees' productivity in Nigeria. *Revista Eletrónica de Estratégia and Negócios*, 8, 57-84.

Agarwal, N.C, Hackett, R., Cantano, V. & Kline, T. (1998). Reward systems: emerging trends and issues. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 60-70.

Aguinis, H. (2013). *Performance management*. (3rd ed.), Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business horizons*, 56(2), 241-249.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management – and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.

Amabile, T. M. (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357– 376.

Amabile, T.M, Hill, K.G, & Hennessey, B.A. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967.

Asad-Khan, M., Yusoff, R.M., Hussain, A. & Ismail, F.B. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.

Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.

Beer, M. & Cannon, M.D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3-20.

Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489–520.

Beck-Krala, E., Tarczoń, E. & Maslyk, T. (2017). Employee satisfaction with tangible and intangible rewards in health care sector. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 17-27.

Boyd, B. K. & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: a contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal*, 22(8), 777-792.

Bwowe, P.W. & Marongwe, N. (2018). Implementing a total reward strategy in selected South African municipal organisations. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–9.

Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F. & McDonnell, J. (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.

Castillo, J. X., & Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction among Faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.



Chen, C.C., Ford, C.M. & Farris, G.F. (1999). Do rewards benefit the organization? the effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 47-55.

Chen, Y.C., Tsai, W.C. & Hu, C.Y. (2008). The influences of interviewer-related and situational factors on interviewer reactions to high structured job interviews. *International journal of human resource management*, 19(6), 1056-1071.

Cheng, W. (2019). How intrinsic and extrinsic motivations function among college student samples in both Taiwan and the U.S. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 39(4), 430-447.

Chiang, F. & Birtch, T. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of management studies*, 49(3), 538–570.

Chipunza, C. & Matsumunyane, L.L. (2018). Motivation sources and leadership styles among middle managers at a South African university. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1-13.

Currivan D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.

De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2006). Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human resources for health*, 4(1), 1-8.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Dierdorff, E.C. & Surface, E.A. (2008). If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system. *Journal of management*, 34(4), 721-743.

Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeb, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.

Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53-60.

Dzuranin, A. & Stuart, N. (2012). The effect of tangible and intangible noncash rewards on performance and satisfaction in a production setting. *Management accounting quarterly*, 13(4), 1-9.

Eisenberger, R. & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2022). Julkinen talous. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.12.2023]. Saatavilla: <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/julkinen-talous/>.

Fahed-Sreih, J. (2020). Career Development and Job Satisfaction. [E-kirja]. [Viitattu 11.11.2023]. Saatavilla: <https://www.intechopen.com/books/9033>.

Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.

Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215-225.

Francis, F., Zirra, C.T.O. & Mambula, C.J. (2020). Reward system as a strategy to enhance employees performance in an organization. *Archives of Business Review*, 8(6), 156-164.

Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J. & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33, 1325-1342.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Gheitani, A., Imani, S., Amiri, N.S. & Forouid, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76-95.

Ghiselli, R.F., La Lopa, J.M. & Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turn-over Intent: Among Food-service Managers. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53–62.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [E-kirja]. [Viitattu 15.10.2023]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>.

Hirsjärvi, S., Sajavaara, P., & Remes, P. (2007). Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hofmans, J., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1-9.

Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2018). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(2), 581–592.

Hulkko-Nyman, K. (2022). Palkitsemistutkimus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2023]. Saatavilla: [https://images.email.mandatumlife.fi/Web/MandatumLife/%7B0c28e0a4-0717-40cf-bf92-666b541f7dbf%7D\\_Mandatum\\_palkitsemistutkimus\\_2022.pdf](https://images.email.mandatumlife.fi/Web/MandatumLife/%7B0c28e0a4-0717-40cf-bf92-666b541f7dbf%7D_Mandatum_palkitsemistutkimus_2022.pdf)

Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public organization review*, 18(3), 329-343.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Inda, S. S., & Mishra, Dr. S. (2016). A Study on Influence of Employee Compensation, Job Satisfaction, Working Environment on Employee Retention. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 2(1), 407-415.

Javed, M., & Balouch, R. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.

Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3-29.

Kallio, K. (2022). Sitoutunut työntekijä seisoo palkitsemisen ja merkityksellisyyden risteyksessä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2023]. Saatavilla: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2022/miten-palkitsemisella-ja-tyon-merkityksellisyydella-voidaan-vaikuttaa-osaajapulaan/>

Kantor, R. & Kao, T. (2004). Total Rewards: Clarity from the Confusion and Chaos. *WorldatWork Journal*, 13(3), 7-15.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of management journal*, 18(4), 769-783.

Kian, T.S., Rajah, S. & Yusoff, W.F.W. (2014). Job Satisfaction and motivation: what are the difference among these two? *Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.

Kumari, K., Barkat Ali, S., un Nisa Khan, N. & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International journal of organizational leadership*, 10(4), 401-420.

Lawler, E. (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*, 40(4), 302-309.

Leitão, M., Correia, R.J., Teixeira, M.S. & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese textile industry. *Journal of strategy and management*, 15(4), 590-610.

Linder, J.R. (1998). Understanding Employee Motivation. *The journal of Extension*, 36(3), 1-21.

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615-626.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E.A. & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277-290.

Long, R.J. & Shields, J.L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145-1172.

Madhani, P.M. (2021). The rewards value chain: optimal mix of tangible and intangible rewards for enhancing business performance. *WorldatWork journal*, 20(2) 43-52.

Makhuzeni, P.B. & Barkhuizen, E.N. (2015). The effect of a total rewards strategy on school teachers' retention. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-10.

Malik, M. A. R., Butt, A. N. & Choi J. N. (2014). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.

Markova, G. & Ford, C. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International journal of productivity and performance management*, 60(8), 813-823.

Metsämuuronen, J. (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. 2. laitos, 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Mickel, A.E. & Barron, L.A. (2008). Getting more bang for the buck symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 329–338.

Mishra, L. (2013). Job Satisfaction: A Comparative Analysis. *Social science international*, 29(2), 283-295.

Mishra, P.K. (2013). Job Satisfaction. *Journal of Humanities And Social Science*, 14(5), 45-54.

Mustafa, G. & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: results from a non-Western cultural context. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1-16.

Ndungu, D. N. (2017). The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University, Kenya. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 17(1), 42-68.

Pancasila, I., Haryono, S. & Sulisty, B.A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.

Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.

Putra, E.D., Cho, S. & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and hospitality research*, 17(2), 228-241.

Radosevich, D.J., Radosevich, D.M., Riddle, M.R. & Hughes, P.A. (2008). Goal Orientation as a Predictor of Cognitive Engagement, Performance, and Satisfaction. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 8(3), 46-55.

Reiss, S. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation. *Teaching of Psychology*, 39(2), 152-156.

Rizwan, Q.D., Muhammad, K.K., Shahid, U., Raza, I. & Asad, A.H. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International journal of organizational leadership*, 4(1), 33-46.

Rumpel, S. & Medcof, J. W. (2006). Total Rewards: Goof Fit for Tech Workers. *Research technology management*, 49(5), 27-35.



Ruthankoon, R. & Ogunlana, S.O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering Construction & Architectural Management*, 10(5), 333-341.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 1-31.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

Saira, Y., Madiha, L., Sumaira, A. & Anam S. (2014). Impact of Financial and non-Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776-1786.

Simon, K. (2014). Tips for increasing productivity through employee recognition & Rewards. *Industrial Maintenance & Plant Operation*, 1-3.

Singh, R.G. (2013). Factors Explaining Job Satisfaction Among Hospital Employees. *HR Journal*, 4(1), 30-43.

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Saraswathi, S. (2011). A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(2), 72-77.

Shelton, S.A., & Renard, M. (2015). Correlating nurses' levels of psychological capital with their reward preferences and reward satisfaction. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–14.

Siemens, L. (2005). Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. *Canadian Public Administration*, 48(3), 413–419.

Sitra (2013). Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2023]. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>

Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–13.

Snelgar, R., Shelton, S.A. & Giesser, A. (2017). A comparison of South African and German extrinsic and intrinsic motivation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-12.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Srivastava S.K. & Barmola K.C. (2011). Role of motivation in higher productivity. *Management Insight*, 7(1), 80–99.

STTK (2023). #Julkinen sektori. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.12.2023]. Saatavilla: <https://www.sttk.fi/aihe/julkinen-sektori/>

Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13(5), 731–751.

Thant, Z.M. & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21, 157–175.

Tilastokeskus (2020). Julkinen sektori. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 14.12.2023]. Saatavilla: [https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen\\_sektor.html](https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html).

Tirta, A.H. & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of business & retail management research*, 14(3), 88-99.

Tran, T.T. & Do, Q.H. (2020). Factors affecting job motivation among faculty members: evidence from Vietnamese public universities. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 603–611.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van den Broeck, A., Howard, J.L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: a meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42, 1195–1229.

Vasalampi, K. (2017). *Teoksessa Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus, Jyväskylä. 3. uudistettu painos.

Victor, J. & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *South African Journal of Human Resource Management*, 15, 1-14.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wnuk, M. (2017). Organizational Conditioning of Job Satisfaction: A Model of Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31–44.

Wormald, K. (2009). Employee incentives that work. *Office Solutions*, 26(1), 24-26.

Wright, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78.

Yang, H., Cho, H. & Lee, W. (2015). Multi-dimensional emotional intelligence effects on intrinsic/extrinsic motivation and job satisfaction: analysis using laborer perceived organizational support. *East Asian Journal of Business Management*, 5(4), 13-18.

Yousaf, A., Yang, Y. & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of managerial psychology*, 30(2), 133-150.

Zhu, Y. (2013) A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science* 9(1), 293–29

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko henkilöstöpalveluissa työskenteleville

### ***Henkilöstöpalveluiden haastattelut (esihenkilöt + palkitsemisen asiantuntijat)***

#### Taustakysymykset

- Missä yksikössä työskentelet?
- Oletko esihenkilö? (Kauanko on ollut esihenkilö?)
- Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?

#### Varsinaiset haastattelukysymykset

- Minkälaisia aineellisia palkitsemiskeinoja organisaatiossa on käytössä? Entä aineettomia?
- Mitkä ovat edellä mainitsemiesi aineellisten palkitsemiskeinojen tavoitteet? Entä aineettomien?
- Minkä tyyppiset palkitsemiskeinot ovat vaikuttavimpia organisaatiossa?
- Oletko havainnut yhteyttä aineellisen palkitsemisen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä? Entä aineettoman?
- Onko sinulla antaa esimerkkiä tilanteesta, jossa aineellisella tai aineettomalla palkitsemisella on ollut positiivinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen?
- Minkälaiseksi koet palkitsemisen roolin työntekijöiden työtyytyväisyyden parantamisessa?
- Minkälaiden palkitsemiskeinojen olet havainnut toimivan hyvin työntekijöiden työtyytyväisyyden lisäämiseksi?
- Oletko havainnut aineellisen palkitsemisen vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon? Entä aineettoman?
- Onko sinulla antaa esimerkkiä tilanteesta, jossa aineellisella tai aineettomalla palkitsemisella on ollut positiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon?
- Kuinka hyväksi keinoksi koet aineellisen palkitsemisen työntekijöiden motivoinnissa? Entä aineettoman?
- Minkälaiset palkitsemiskeinot mielestäsi parantavat eniten työntekijöiden motivaatiota?

## Liite 2. Haastattelurunko hallinto- ja lakipalveluiden työntekijöille

### ***Työntekijöiden haastattelut***

#### Taustakysymykset

- Missä yksikössä työskentelet?
- Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?
- Oletko esihenkilö?

#### Varsinaiset haastattelukysymykset

- Minkälaisia palkitsemiskeinoja tiedät organisaatiossasi olevan käytössä? Onko sinulla omakohtaista kokemusta listaamistasi palkitsemiskeinoista?
- Voisitko antaa esimerkin organisaatiossa käytössä olevasta palkitsemiskeinosta, joka on mielestäsi erityisen onnistunut?
- Minkälaiset aineelliset palkitsemiskeinot ovat sinulle mieluisia? Entä aineettomat?
- Kuinka paljon annat merkitystä aineellisille palkkioille (esimerkiksi bonukset) verrattuna aineettomiin palkitsemiskeinoin (esimerkiksi tunnustuksen saaminen)?
- Minkälaisia muutoksia tekisit organisaation palkitsemisjärjestelmään, jotta ne edistäisivät tehokkaammin motivaatiosi ja työtyytyväisyyttäsi?
- Onko aineellinen palkitseminen vaikuttanut työtyytyväisyyteesi työskennellessäsi organisaatiossa? Entä aineeton?
- Minkälaisilla aineellisilla palkitsemiskeinoilla työtyytyväisyyttäsi voitaisiin parantaa? Entä aineettomilla?
- Minkälaisen merkityksen koet aineellisella palkitsemisellä olevan työtyytyväisyyteesi? Entä aineettomalla?
- Miten koet aineellisen palkitsemisen vaikuttavan motivaatioosi? Entä aineettoman? Tuleeko sinulla esimerkkiä mieleen tällaisesta tilanteesta?
- Onko jokin tai jotkut palkitsemiskeinot, jotka organisaatiossa ovat käytössä, motivoineet sinua erityisesti? Mikä/Mitkä ja miksi?
- Vaikuttavatko jotkin palkitsemiskeinot enemmän motivaatiosi lisääntymiseen kuin toiset? Mitkä ja miten?