



**LUT**  
Lappeenranta  
University of Technology

**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Aineeton palkitseminen motivaatiotekijänä myymälähenkilöstön  
näkökulmasta**

Intangible rewarding as a motivational factor in store employees  
perspective

10.12.2017

Tekijä: Otto Tiikasalo

Ohjaajat: Pasi Tuominen,

Terhi Tuominen

## **TIIVISTELMÄ:**

Tekijä: Otto Tiikasalo

Tutkielman nimi: Aineeton palkitseminen motivaatiotekijänä myymälähenkilöstön näkökulmasta

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatieteet / Talousjohtaminen

Ohjaajat: Pasi Tuominen ja Terhi Tuominen

Hakusanat: motivaatio, palkitseminen, kehittäminen

Tässä kandidaatintutkielmassa syvennyttään aineettomaan palkitsemiseen motivaatiotekijänä myymälähenkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia, miten myyntityötä tekevät kokevat aineettoman palkitsemisen ja kuinka kohdeyrityksen aineetonta palkitsemista pystytään kehittämään, jotta se edistäisi henkilöstön työmotivaatiota.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto on kerätty haastattelemalla neljää kohdeyrityksen työntekijää. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina haastatteluina ja kaikki haastatteluihin osallistuneet työskentelevät samoissa työtehtävissä.

Tutkimustulokset osoittavat, että aineeton palkitseminen koetaan henkilöstön keskuudessa tärkeänä, vaikka haastateltavat nostavatkin rahallisen palkitsemisen tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Aineettoman palkitsemisen muodoista sanallinen palkitseminen eli palautteen antaminen ja kiittäminen, koetaan tärkeimpänä, mutta sen nähdään olevan myös suurin kehityskohde. Lisäksi kehityskohteina esille nousevat koulutukseen panostaminen sekä virkistystoiminnan lisääminen.

## **ABSTRACT:**

Author: Otto Tiikasalo

Title: Intangible rewarding as a motivational factor in store employees perspective

School: School of Business and Management

Degree programme: Business administration / Finance management

Supervisors: Pasi Tuominen and Terhi Tuominen

Keywords: motivation, rewarding, development

This bachelor's thesis focuses on intangible rewarding as a motivating factor in store employees point of view. The aim is study how sales employees experience intangible rewarding and how the target corporations intangible reward system could be improved to increase staffs work motivation.

The study was carried out as a qualitative research and the data was collected by interviewing four people employed by the target company. The interview technique was semi-structured interviewing and all subjects work in the same field.

The results of this study show that intangible rewards are experienced important, although the interviewees prefer monetary rewards as the main motivational factor. Verbal rewarding, as in giving feedback and giving thanks, are most valued as an intangible reward form but it also appears to be in the most need of improvement in the target company. As additional development areas appear to be investing in training and enhancing of recreational activities.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta .....	2
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset .....	3
1.4. Tutkimusmenetelmä.....	5
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	6
<b>2. MOTIVAATIO</b> .....	<b>7</b>
2.1 Motivaatioteoriat .....	8
2.1.1 Maslowin tarvehierarkia .....	9
2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	10
2.1.3 Vroomin odotusarvoteoria .....	11
2.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät .....	13
<b>3. PALKITSEMINEN</b> .....	<b>15</b>
3.1 Aineeton palkitseminen.....	18
3.2 Aineellinen palkitseminen .....	21
3.3 Palkitseminen ja työmotivaatio .....	22
<b>4. TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI</b> .....	<b>27</b>
5.1 Palkitseminen kohdeyrityksessä .....	27
5.2 Aineeton palkitseminen.....	29
5.3 Kehityskohteet .....	33
<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>34</b>
6.1. Jatkotutkimusehdotukset .....	35

## LÄHTEET

## LIITTEET

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Motivaatioprosessin rakentuminen (Juuti 2006, 38)

Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen 2015, 142)

Kuvio 4. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg 1968, 58)

Kuvio 5. Vroomin odotusarvoteoria (Hakonen 2015, 145)

Kuvio 6. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot (Ruohomaa 1998, 38)

Kuvio 7. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2004, 110)

Kuvio 8. Zingheimin ja Schusterin kokonaispalkitseminen (Armstrong & Cummins 2011, 47)

Kuvio 9. Aineeton palkitseminen (Hakonen 2015, 36)

Kuvio 10. Halun kautta johtaminen (Rope & Kettunen 2012, 86)

## 1. JOHDANTO

Tunnetun kädellisten tutkijan Frank de Waalin ja Sarah Brosnanin vuonna 2003 ilmestyneessä artikkelissa käsiteltiin kapusiiniapinoiden moraalia ja reagointia palkitsemiseen. Tutkimuksessa kaksi kapusiininaarasta sijoitettiin vierekkäin eri häkkeihin ja ne saivat palkkion aina kun ne antoivat ihmiselle esineen. Vaihtokauppaa kokeiltiin yhteensä 25 kertaa mielenkiintoisin tuloksin. Yhteistyö kapusiiniapinoiden kanssa toimi moitteettomasti lukuun ottamatta niitä tilanteita, kun toiselle annettiin palkinto sen tekemättä mitään. Jos toiselle annettiin palkinto ilman syytä, toinen apinoista kieltäytyi yhteistyöstä jopa 80% tapauksista. Reaktioita oli sekä passiivista yhteistyöstä kieltäytymistä, että myös aktiivista esineen paiskomista. Toinen ei siis hyväksynyt, että kaverille annettiin palkinto, koska se ei ollut tehnyt mitään sen eteen eikä näin ollen sitä ansainnut. Tutkija Frans de Waal on todennut, että tiettyjen suvaitsevaisten eläinlajien, kuten juuri kapusiiniapinoiden ja ihmisten moraalilla tunteilla sekä oikeudenmukaisuuteen liittyvällä käytöksellä on yhteneväisyyksiä. (Helkama 2009, 131)

Kuinka paljon ihmisten moraalilla tunteilla on lopulta juuria eläinmaailmassa, ei ole tässä kohtaa relevanttia. Mielestäni tärkeää on kuitenkin huomata, että ihmisillä esiintyy samantapaisia piirteitä koskien oikeudenmukaisuutta ja palkitsemista. Ajattele tilannetta, että olet urakoinut työpaikalla kahden ihmisen edestä, uskonut ja toivonut saavasi edes kiitoksen ja jäät kuitenkin tyhjin käsin. Samaan aikaan mitään tehnyt työtoveri kuittaa kuitenkin ylimääräisen bonuksen ja päälle vielä esimieheltä kiitokset. Et ehkä heittäisi esineitä seinille kuten apina, mutta varmasti ärsyttäisi tai vähintäänkin olisit ihmeissäsi tilanteesta.

Palkitsemista ja sen vaikutusta työmotivaatioon on käsitelty ja tutkittu paljon alan kirjallisuudessa, mutta onko painopiste useissa yrityksissä tukevasti aineellisen palkitsemisen puolella eikä aineettoman palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon aina ymmärretä tai ei vain osata hyödyntää?

## 1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän tutkimuksen aiheena on kuvailla, miten myymälähenkilöstö kokee aineettoman palkitsemisen ja minkälainen merkitys sillä on heidän työmotivaatioonsa ja työsuoritukseensa. Empiirisessä tutkimuksessa kohteena on teleoperaattorialan organisaation yksi myymälä, jossa myös itse työskentelen. Tutkielmassa kohteena olevaa yksikköä käsitellään nimellä kohdeyritys.

Aiheen valinta muodostui omasta mielenkiinnosta yleisesti motivaatiota kohtaan sekä myös siihen, miten yrityksissä palkitsemisella pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon. Lisäksi ajatuksena oli löytää aihealue, josta voisi löytyä kehittämiskohteita kohdeyrityksessä. Lopullinen aihe sekä tutkimuksen rajaus aineettomaan palkitsemiseen ja sen merkitykseen kohdeyrityksessä syntyi oman esimiehen kanssa käydyssä kehityskeskustelussa, jossa pohdimme muun muassa palautteenantamista. Keskustelimme siitä, miten itse henkilökohtaisesti kykenen ottamaan niin positiivista kuin kriittistäkin palautetta vastaan ja miten sen sisältö vaikuttaa minun työsuoritukseeni. Mielenkiintoista esimerkiksi juuri palautteessa on, miten se vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin erilaisella tavalla. Toiselle voi ja täytyykin antaa niin positiivista kuin myös korjaavaa ja rakentavaa palautetta suoraan oikeastaan yhtään kaunistelematta, mutta toiselle työntekijälle taas on annettava palaute, varsinkin negatiivinen sellainen, hienovaraisemmin ja rakentavammin, jotta sillä ei ole negatiivista vaikutusta työmotivaatioon ja sitä myöten työsuoritukseen.

Työntekijöiden motivaatio syntyy monen eri tekijän summasta ja yrityksen tuottavuus rakentuu sen mukaan, kuinka motivoitunut siellä työskentelevä henkilöstö on (Juuti, 2006, 38). On tiedettävä ne motivaatiotekijät, jotka ovat työntekijöiden mielestä palkitsevia, jotta niillä on vaikutusta työmotivaatioon. Palkitsemisen on oltava yhteydessä oikeisiin tekijöihin, jotta vaikutukset ovat positiivisia tuloksellisesti, rahallisesti sekä myös ajallisesti. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004, 31-32)

Palkitseminen on kokonaisuus, joka sisältää aineelliset sekä aineettomat palkitsemistavat. Aineelliseen palkitsemiseen sisältyvät esimerkiksi rahapalkka sekä muut rahalliset kannustimet ja palkkiot. Aineetonta palkitsemista on muun muassa työn mielekkyys ja sisältö, positiivinen palaute sekä laadukas työilmapiiri. (Sistonen, 2008, 177)

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksessa syvennyttään aineettomaan palkitsemiseen ja siihen, miten myymälähenkilöstö sen ymmärtää. Tarkoituksena on tutkia aineetonta palkitsemista motivaatiotekijänä kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään löytämään merkitykselliset motivaatiotekijät ja lopulta hyödyntämään tutkimustuloksia palkitsemisen kokonaisuuden kehittämisessä kohdeyrityksessä.

Tutkimuskysymykset:

*Miten myymälähenkilöstö kokee aineettoman palkitsemisen?*

*Kuinka kohdeyrityksen aineetonta palkitsemista voisi kehittää, jotta se edistäisi työmotivaatiota?*

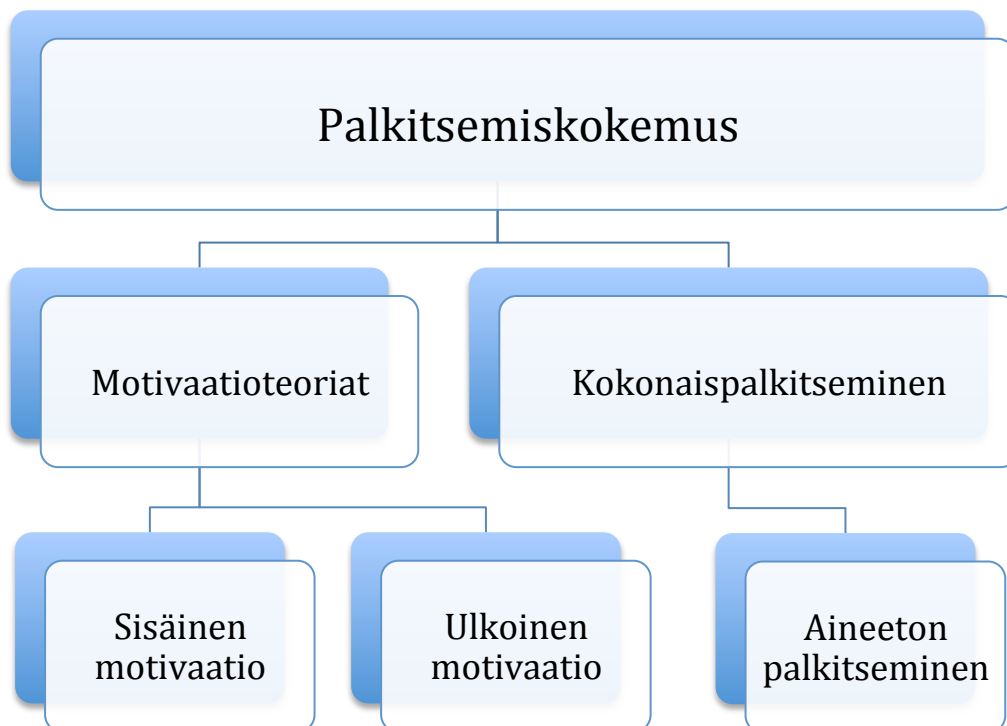
## **1.3. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu keskeisten motivaatioteorioiden ja kokonaispalkitsemisen ympärille. Motivaatiota käsitellään sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta ja palkitsemisessa painotetaan sen aineetonta osaa. Motivaatioteorioista keskitytään kahteen sisältöteoriaan, Maslowin tarvehierarkiaan ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä yhteen prosessiteoriaan, Vroomin odotusarvoteoriaan.

Molemmissa sisältöteorioissa, Maslowin tarvehierarkiassa sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriassa, rahallisen palkitsemisen osuus kokonaispalkitsemisessä

on rajallinen ja sillä ei joko tietyn tason jälkeen ole vaikutusta motivaatioon tai sen vaikutus voi olla vain neutraali tai negatiivinen. Vroomin odotusarvoteorian ajatus on se, että tehtävä motivoi, jos tekijä uskoo pystyvänsä siihen, uskoo saavansa siitä palkkion ja palkkio on tarpeeksi kannustava. (Hakonen, 2015, 140-145)

Kokonaispalkitseminen voidaan jakaa monella erilaisella tavalla. Se voidaan jakaa esimerkiksi kahteen osaan, ei-taloudellisiin palkkioihin ja taloudellisiin palkkioihin. Aineeton osa eli niin sanotut ei-taloudelliset palkkiot voidaan jakaa urapalkkioihin, johon kuuluu esimerkiksi itsensä kehittäminen sekä sosiaalisiin palkkioihin, jotka sisältävät muun muassa kiittämisen, tunnustukset ja statussymbolit. Kokonaispalkitsemismallin mukaan taloudelliset palkkiot jaetaan vielä suoraan palkitsemiseen sekä epäsuoraan palkitsemiseen. (Kauhanen, 2006, 109-110)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kandidaatin tutkielman laajuuden takia tutkimus on rajattu vain yhteen kohdeorganisaation yksikköön eli yhteen myymälään. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haastatellaan vain kyseisen myymälän henkilökuntaa, eikä tarkoituksena ole saavuttaa yleistettävää totuutta koskien koko organisaatiota. Tarkoituksena on enemmänkin saada syvällistä tietoa pienen, valitun joukon näkemyksistä aiheeseen sekä mahdollisia kehittämiskohteita juuri kyseisessä myymälässä.

Empiirinen tutkimus käsittelee palkitsemisen aineetonta puolta ja sen vaikutusta ja yhteyttä työmotivaatioon. Aineellista palkitsemista avataan teoriassa, mutta haastattelukysymykset ovat muodostettu painottaen erityisesti juuri aineetonta palkitsemista. Lisäksi myös johdon näkökulma on tässä tutkimuksessa rajattu pois. Tarkoituksena on löytää ja tutkia näkökulmaa nimenomaan myymälähenkilökunnan suunnalta, niin sanotusti alhaalta ylöspäin.

#### **1.4. Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja kuvata todellista elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Tämä tutkimus on tapaus- eli casetutkimus, jossa on tarkoituksella valittuna yksi tai enintään muutama tapaus ja sen kohteena on usein yritys tai yrityksen osasto, kuten tässä tutkimuksessa kohteena on organisaation yksi myymälä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 154).

Empiirinen tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja haastateltavia on yhteensä neljä henkilöä. Kysymykset ja varsinkin teema-alueet määritellään tarkasti etukäteen, mutta päällimmäisenä tarkoituksena on saada aikaan keskustelua ja saada haastateltavilta mahdollisimman paljon yksilöllisiä tulkintoja ja ajatuksia aihealueesta. Kysymykset ovat muotoiltu riittävän yleistettäväksi, jotta yrityksen hierarkiasuhteet eivät vaikuttaisi vastauksiin liikaa.

## 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosiesta ja yhteensä kuudesta kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa avataan tutkimuksen aihetta, taustaa, teoreettista viitekehystä ja sitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Ensimmäinen kappale toimii kokonaisuudessaan johdantona seuraaville kappaleille ja näin ollen koko tutkimukselle.

Toinen ja kolmas kappale käsittelee teoreettisen viitekehysten mukaisesti tutkielman teoriaa, joka rakentuu motivaation ja palkitsemisen ympärille. Motivaatiota pyritään tarkastelemaan sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta hyödyntäen keskeisiä motivaatioteorioita. Palkitsemista avataan kokonaispalkitsemisen kautta, mutta varsinkin empiriassa painopiste pidetään aineettomassa palkitsemisessä.

Neljännessä kappaleessa avataan tutkimuksen tutkimusmenetelmää, kuvaillaan tutkimustapaa ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä yleistettävyyttä.

Tutkimuksen viidennessä kappaleessa analysoidaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia teoriaan yhdistäen. Kuudennessa osiossa vuorossa on yhteenveto ja johtopäätökset, jossa käydään läpi tutkielman tärkeimmät pääkohdat ja keskeisin sisältö sekä pohditaan mahdollisia kehityskohteita kohdeyrityksen palkitsemisessä.

## 2. MOTIVAATIO

Motivaatio tulee sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Sanaa on kuitenkin myöhemmin laajennettu merkitsemään järjestelmää, joka sisältää tekijöitä, jotka ohjaavat ja virittävät käyttäytymistä. Motiiveilla tarkoitetaan usein tarpeita, haluja tai sisäisiä yllykkeitä, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Toisin sanoen, motiivit, joko tiedostettuina tai tiedostamattomina suuntaavat ihmistä kohti tiettyä päämäärää. (Ruohotie, 1998, 36)

Hakonen (2015, 136) kuvailee motivaation seuraavasti: *”Mielentila, joka määrittelee, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee.”* Juutin (2006, 38) mukaan yksilön käyttäytymistä ohjaavat lukuisat ristikkäiset motiivit, mikä tekee motivaatiosta monimutkaisen ilmiön eikä sitä välttämättä tulla koskaan ymmärtämään täysin.



Kuvio 2. Motivaatioprosessin rakentuminen (mukaillen Juuti, 2006, 38)

Työntekijöiden työmotivaatiolla on suuri merkitys organisaation toiminnassa ja tuloksessa ja muun muassa Van Knippenberg (2000) mainitsee sen olevan yksi merkittävimmistä työsuoritukseen vaikuttavista muuttujista. Työmotivaation Hakonen (2015, 136) määrittelee seuraavasti: *”Vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen.”* Työntekijät motivoituvat eri asioista ja myös eri tavalla, joten organisaation ja jokaisen esimiehen tehtävänä on luoda perusteet sekä pohja motivoinnin mahdollistamiseksi. Esimiesten on löydettävä ne sisäiset ja ulkoiset tekijät henkilöstölle, kullekin yksilölle, jotka ohjaavat toimintaa sekä luovat työmotivaatiota. Organisaation tuottavuus sekä toimivuus muodostuvat ja rakentuvat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat (Juuti, 2006, 38).

## **2.1 Motivaatioteoriat**

Motivaatioteoriat jaetaan usein sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin, joilla on pyritty tutkimaan ja ymmärtämään yleisesti motivaation sekä työmotivaation rakentumista. Tutkimuksessa perehdytään kahteen sisältö- eli tarveteorioiden klassikkoon eli Abraham Maslowin tarvehierarkiaan sekä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Lisäksi motivaatioteorioista perehdytään Victor Vroomin odotusarvoteoriaan, joka puolestaan sisältyy prosessiteorioihin.

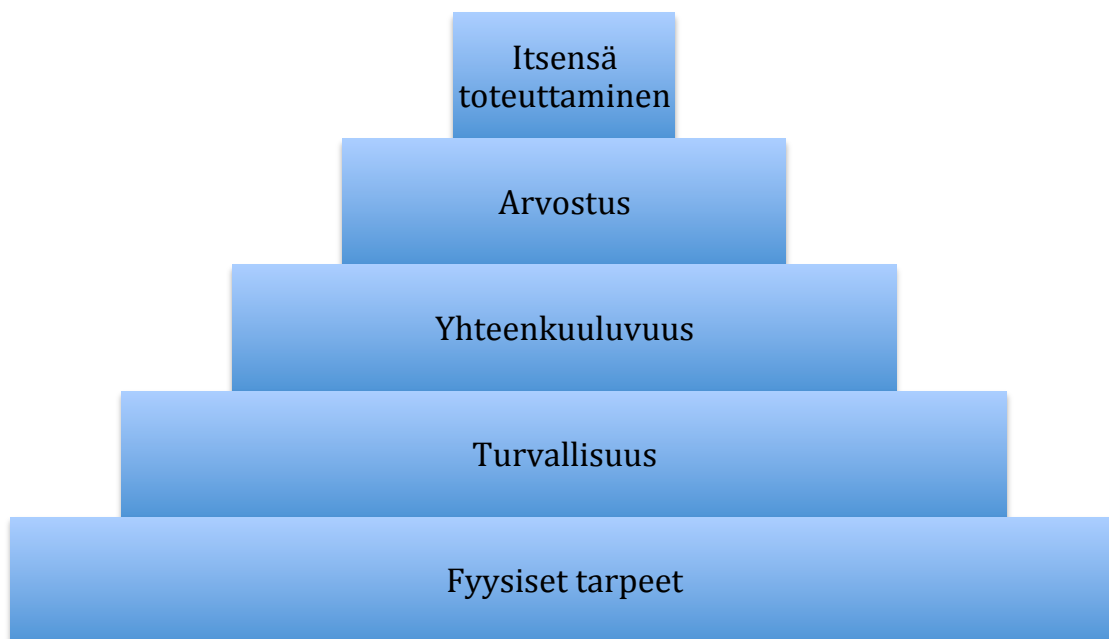
Suurin sisältö- ja prosessiteorioiden eroavaisuus on se, että sisältöteorioissa lähtökohtana on se, että kaikki ihmiset motivoituvat samojen perustarpeiden kautta. Prosessiteoriat vievät teorian enemmän yksilökeskeisempään suuntaan ja lähtökohtana on korostaa henkilöiden yksilöllisyyttä ja tarkastella jokaista henkilöä itsenäisenä toimijana. (Hakonen, 2015, 138-139)

Sisältöteorioissa keskitytään enemmänkin yksilöiden tarpeisiin ja ne kuvaavat henkilöiden käyttäytymisen syitä. Hakosen (2015) mukaan ne soveltuvat lähtökohtaisesti jokaisen ihmisen tekojen ja toiminnan ymmärtämiseen ja lähtökohtana on ihmisen perustarpeet, jotka aikaan saavat toimintaa.

Prosessiteorioissa taas keskitytään enemmänkin yksilöiden eroavaisuuksiin ja pyritään siten löytämään erilaisia syy-seuraussuhteita.

### 2.1.1 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslow kehitti vuonna 1943 klassikoksi muodostuneen viisiportaisen tarvehierarkian. Tarvehierarkia on yksi varhaisimmista motivaatioteorioista ja siinä oletuksena ja lähtökohtana on, että kaikkia yksilöitä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen (Hakonen, 2015, 141). Mallissa on viisi tasoa, jotka ovat alhaalta päin katsottua fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ajatuksena on, että alempien tasojen tarpeet tulee olla ensin tyydytettynä ennen kuin työntekijä motivoituu ylempien tasojen tarpeista. (Maslow, 1943, 386-388). Eli vasta kun työntekijällä on fysiologiset, turvallisuuteen sekä yhteenkuuluvuuteen liittyvät tarpeet kunnossa, hän kykenee arvostamaan ja toteuttamaan itseään niin työpaikalla kuin myös sen ulkopuolellakin.



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hakonen, 2015, 142)

Juutin (2006, 45) mukaan Maslowin teoria perustuu muun muassa seuraaville oletuksille: motivaatio rakentuu samanaikaisesti monista eri motiiveista, kaikkia henkilöitä motivoi samat ryhmiteltävissä olevat tarpeet, alimman tason tarpeiden tulee olla tyydytettynä ennen siirtymistä seuraavaan, jos tarvetta ei tyydytetä, seurauksena on tyytymättömyyttä ja kun tarve on tyydytetty, se ei enää motivoi.

Tarveteorian mukaan aineellisella palkitsemisella pystyy tyydyttämään alimpia tasoja, mutta kun nämä ovat kunnossa, rahalla ei voida motivoida enempää. Aineeton palkitseminen sen sijaan merkitsee ylempänä olevissa tasoissa enemmän ja teorian mukaan sillä voidaan vaikuttaa myös silloin, kun aineellinen palkitseminen ei enää kasvata motivaatiota. (Hakonen, 2015, 142)

### **2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Toinen varhaisista sisältö- ja motivaatioteorioista on psykologi Frederick Herzbergin vuonna 1959 kehittämä kaksifaktoriteoria, joka tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria. Herzbergin teoriassa työtyytyväisyys jaetaan kahteen osa-alueeseen: työtyytyväisyyttä kasvattaviin ja motivaatiota lisääviin tekijöihin sekä työtytymättömyystekijöihin, jotka vähentävät motivaatiota. Työtyytyväisyyttä kuvaavat tekijät jakautuvat teorian nimen mukaisesti motivaatiotekijöihin, jotka liittyvät itse työhön ja hygieniatekijöihin, jotka puolestaan muodostuvat ympäristöstä. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, tunnustukset ja työn vastuullisuus sekä haasteellisuus. Ympäristö- eli hygieniatekijöitä taas ovat muun muassa yrityksen toimintatavat, johto, työolosuhteet, asema sekä raha. Motivaatiotekijät ja hygieniatekijät vaikuttavat eri tavalla ja ovat myös irrallaan toisista. (Hersey et. al, 2001, 66-69)

Teorian mukaan hygieniatekijät pystyvät ainoastaan poistamaan tyytymättömyyttä, mutta motivaatiotekijät voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti ja parhaimmillaan johtavat siis suurempaan työmotivaatioon.

Motivaatiotekijät ovat avain itsenäisyyteen, vastuuseen sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Herzberg, 1968, 56-59)

<b>Työtyytymättömyys</b>	<b>Työtyytyväisyys</b>
<p data-bbox="371 600 639 640"><b>Hygieniatekijät</b></p> <p data-bbox="341 719 724 1137">                     Palkka ja työsuhte-edut                      Organisaation toiminta- ja                      henkilöstöpolitiikka                      Ihmissuhteet työyhteisössä                      Työnjohdollinen valvonta                      Status                      Työturvallisuus                      Työehdot                 </p>	<p data-bbox="946 600 1243 640"><b>Motivaatiotekijät</b></p> <p data-bbox="911 719 1278 1081">                     Saavutukset                      Vastuu                      Tunnustus ja arvostus                      Työ itsessään                      Etenemismahdollisuudet                      Kehittymismahdollisuudet                      Henkilökohtainen kasvu                 </p>

Kuvio 4. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Herzberg, 1968, 58)

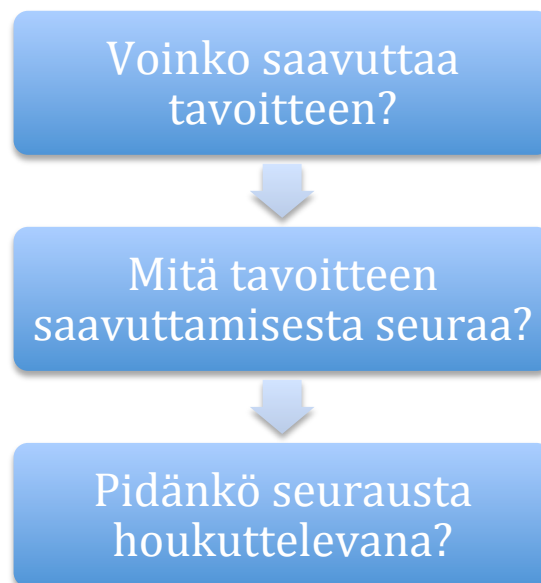
Kuten Maslowin tarvehierarkia, myös Herzbergin kaksifaktoriteoria kritisoi rahallista palkitsemista ja sen vaikutusta henkilöstön motivoimiseen. Teorian ajatuksena rahallinen palkitseminen voi parhaimmillaankin aikaan saada vain neutraalin motivoinnin tason. Aineettomalla palkitsemisella sen sijaan, kuten kouluttamisella taas voidaan motivoida, vaikka rahallinen palkitseminen ei kohentaisikaan motivaatiota. (Hakonen, 2015, 143)

### 2.1.3 Vroomin odotusarvoteoria

Prosessiteorioita on usein käytetty selittämään palkitsemisen positiivista vaikutusta. Victor Vroom loi 1964 odotusarvoteorian, joka on tyypillinen prosessiteoria. Hänen mielestään sisältöteoriat eivät esittäneet tarpeeksi

kattavasti ihmisen motivaation syntymistä. Lähtökohtana teoriassa on, että tietoisesta valinnasta seuraa tietynlainen lopputulos, todennäköisemmin valitsijan kannalta paras. (Juuti, 2006, 49) Teoriassa on tarkoituksena keskittyä yksilöiden ajattelu- ja päättelyprosesseihin (Hakonen, 2015, 144). Ajatuksena on, että työntekijän motivaation syntymiseen vaikuttaa laajalti hänen aikaisemmat kokemukset (Van Eerde & Thierry, 1996, 575).

Hakosen (2015, 144) mukaan yksilö on harkitseva ja järkiperäinen toimija ja pääajatuksena on se, että motivaatio syntyy, kun henkilö ajattelee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa siitä palkkion sekä palkkion on oltava riittävän houkutteleva. Työntekijän on siis itse uskottava, että tavoite on saavutettavissa ja palkkion täytyy motivoida (Pinder, 2008). On tärkeää ymmärtää, että jokainen työntekijä on yksilö ja johdon on tiedostettava, että kaikki eivät aina motivoidu samalla tavalla eikä samoista asioista.



Kuvio 5. Vroomin odotusarvoteoria (mukaillen Hakonen, 2015, 145)

## 2.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kun tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen aiheuttaa tyytyväisyyttä, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Ulkoisesta motivaatiosta taas on kyse silloin, kun tehtävä itsessään ei tuota tyytyväisyyttä vaan tyytyväisyys syntyy ulkoisista seurauksista, joita ovat esimerkiksi palkkio, kiitos ja rangaistuksen välttäminen. (Hakonen, 2015, 128)

Henkilö on sisäisesti motivoitunut, kun hän tekee jotain tehtävää tai toimintaa sen itsensä vuoksi, eikä sen takia, että voisi saada siitä palkkion tai kiitoksen. (Juuti, 2006, 61). Maslowin tarvehierarkiassa teorian ylin taso, eli itsensä toteuttaminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Sisäiset tekijät ovat usein kestoiltaan pitkiä ja niistä voi jopa parhaimmillaan syntyä pysyvä motivaation lähde. (Maslow 1943, 372-383; Ruohotie 1998, 38-39)

Herzbergin kaksifaktoriteorian ympäristö- eli hygieniatekijät, kuten rahapalkka ja yrityksen toimintatavat sisältyvät ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Maslowin tarvehierarkiassa alimpien tasojen, esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, ovat usein tyydytettävissä ulkoisilla palkkioilla. Ulkoinen motivaatio on aina riippuvainen ympäristöstään, palkkiot antavat joku toinen henkilö ja niissä on yleistä lyhytkestoisuus. (Maslow 1943, 372-383; Ruohotie, 1998, 38-39)

Lee (1998) jakaa artikkelissaan myyntityössä työskentelevät kahteen ryhmään sen perusteella motivoituvatko he enemmän sisäisistä vai ulkoisista palkkioista. Tutkimuksen mukaan enemmän sisäisistä palkkioista motivoituneet myyjät arvostavat henkilökohtaista onnistumista ja kehittymistä työssään kun taas ulkoisista palkkioista enemmän motivoituvat kokevat palkitsemisen tunteita urakehityksestä sekä taloudellisista palkkioista.

Ruohotie (1998, 38) kuitenkin huomauttaa, että eroavaisuuksista huolimatta, sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ei voida täysin erottaa toisistaan. Ne

esiintyvät usein yhtäaikaaisesti ja niiden voidaan nähdä täydentävän toinen toistaan, vaikka toinen motiivi olisikin toista hallitsevampi.

<b>Tutkija</b>	<b>Sisäiset palkkiot</b>	<b>Ulkoiset palkkiot</b>
Saleh ja Grygier	liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	ovat yksilön itsensä välittämiä	ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	tydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	tydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

Kuvio 6. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot (mukaillen Ruohotie, 1998, 38)

### 3. PALKITSEMINEN

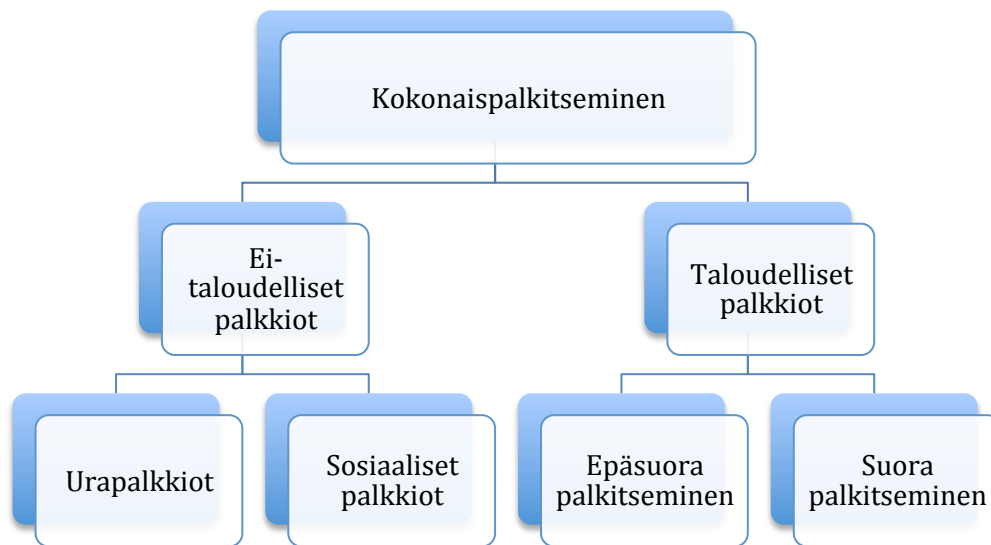
Palkitseminen on toinen tutkimukseni pääkäsitteistä ja toinen teoreettisen viitekehyksen osa-alueista. Palkitseminen voidaan nähdä johtamisvälineenä, jolla motivoidaan ja kannustetaan organisaation henkilöstöä. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on tärkeä, mutta myös herkkä sekä hienovarainen työväline. Palkitsemiseen panostamalla ja palkitsemistekijät oikein valittuna, sillä pystytään tukemaan organisaation menestystä. Organisaation näkökulmasta laadukkaalla palkitsemisella pystytään muun muassa houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja estää hyvien työntekijöiden lähtemistä yrityksestä, rakentaa kilpailuetua, kasvattaa tuottavuutta sekä tukea yrityksen strategisia tavoitteita. (Kauhanen, 2006, 105, 111)

Shields (2007, 34-35) toteaaakin, että yrityksen strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna palkitsemisen tärkeimmät tehtävät ovat osaavan henkilökunnan saaminen organisaatioon, jo olemassa olevien laadukkaiden työntekijöiden pysyminen organisaatiossa sekä henkilöstön suorituskyvyn kasvattaminen. Palkitsemisella tavoitellaan siis henkilöstön motivoimisen ja heidän suorituskyvyn kasvattamisen lisäksi myös sitoutumista organisaatioon. Asiaa ei kuitenkaan voi tarkastella ainoastaan organisaation näkökulmasta, vaan on huomioitava myös henkilöstön ajatukset ja mielipiteet. De Vos ja Meganck (2009) nostavatkin artikkelissaan esille sen, että työntekijöiden on arvostettava organisaation palkitsemiskäytäntöjä, jotta niillä on merkitystä ja pystytään saavuttamaan haluttu tavoite.

Palkitseminen voidaankin nähdä yrityksen ja työntekijän välisenä vaihdantana. Työntekijä antaa oman tekemisen, osaamisen ja motivaation organisaatiolle ja vastaavasti yritys palkitsee työntekijää aineellisilla sekä aineettomilla palkkioilla. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004, 34).

Motivaatiota käsiteltäessä perehdyttiin sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin ja niiden rakentumista sisäisten ja ulkoisten palkkioiden kautta (kuvio 6.). Palkitseminen on jaettu useasti myös kokonaispalkitsemisen idean mukaisesti ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudelliset palkkiot jakautuvat

vielä urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot sisältävät työn sisällön, itsensä kehittämisen ja urakehityksen. Sosiaaliset palkkiot muodostuvat erilaisista statussymboleista, kiittämisestä, tunnustuksista sekä sosiaalisista kontakteista. Taloudelliset palkkiot taas jaetaan vielä epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuorana palkitsemisena nähdään muun muassa lakisääteiset vakuutukset sekä esimerkiksi puhelin- ja autoedut. Suora palkitseminen rakentuu perinteisestä rahapalkasta ja esimerkiksi tulospalkkioista. (Kauhanen, 2006, 110)



Kuvio 7. Kokonaispalkitseminen (mukaillen Kauhanen, 2006, 110)

Tutkijat Patricia K. Zingheim ja Jay. R. Schuster ovat luoneet vähän toisista malleista poiketen kokonaispalkitsemisen mallin, jonka painotus on enemmän aineettomassa palkitsemisessa. Heidän mallissa kokonaispalkitseminen jakautuu neljään osa-alueeseen jotka ovat: henkilökohtainen kasvu, palkkiot, lupaava tulevaisuus sekä positiivinen työympäristö. (Armstrong & Cummins, 2011, 47)



Kuvio 8. Zingheimin ja Schusterin kokonaispalkitseminen. (mukaillen Armstrong & Cummins, 2011, 47)

### 3.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on usein abstraktia, eikä yhtä helposti mitattavissa kuin aineellisen palkitsemisen muodot. Aineettomia palkitsemistapoja määritellään useilla eri tavoilla, mutta vaikka niillä on tärkeä rooli työmotivaation rakentumisessa, ne jätetään liian usein huomioimatta tai niitä ei edes mielletä palkitsemiseksi (Hakonen, 2015, 35). Curry (2005) tiivistää työntekijöiden aineettoman palkitsemisen neljään osaan: kysy, jousta, valtuuta ja kiitä.

Kauhasen (2006) sekä Zingheimin ja Schusterin (2011) kokonaispalkitsemisen malleissa esiintyvät useat samat aineettoman palkitsemisen tekijät kuten esimerkiksi työn sisältö ja työ itsessään, itsensä kehittäminen ja oppiminen, henkilökuntaan panostaminen ja kouluttaminen, kiittäminen ja palautteen antaminen sekä urakehitys.

Tutkijoiden Gagné ja Deci (2005) mukaan aineettomalla palkitsemisella on positiivinen yhteys varsinkin sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi positiivista palautetta antamalla sekä kiittämällä pystytään kasvattamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota, kun taas liiallisella aineellisen ja rahallisen palkitsemisen painottaminen ja korostaminen saattaa vaikuttaa siihen jopa negatiivisesti.

Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys suurenee työntekijän tulojen ja palkan kasvaessa. Useimmiten tulojen kasvaessa rahallisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon laskee samalla kun muut tekijät vaikuttavat suuremmin. (Kauhanen, 2006, 131)

Hakonen (2015) jaottelee aineettoman palkitsemisen sen mukaan kuinka konkreettista tai abstraktia se on. Kuviossa 9 erilaiset aineettoman palkitsemisen tavat ovat jaoteltuna konkreettisuuden (vasemmalla) tai abstraktisuuden (oikealla) mukaisesti.



Kuvio 9. Aineeton palkitseminen (mukaiillen Hakonen, 2015, 36)

Hakosen (2015) mukaan työympäristöön liittyvät tekijät ovat konkreettisia. Tähän voidaan nähdä kuuluvan muun muassa fyysiset olosuhteet, työvälineet sekä joustavat työajat. Viihtyisät tilat ja laadukkaat työvälineet ovat tärkeä osa palkitsemista ja niillä on vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen (Hakonen, 2015, 36-37). Tutkimukset ovat osoittaneet, että työympäristöllä esimerkiksi sisustuksella sekä erilaisilla väreillä on vaikutusta työntekijöiden tiedostamattomiin tekijöihin. Joustavat työajat taas mahdollistavat työntekijöiden omien aikataulujen hallitsemisen esimerkiksi toisinaan työaika pidentämällä ja joskus taas lyhentämällä. (Grensing, 1986, 105-106) Robbinsin (2005, 75-76) mukaan joustavalla työajalla saavutetaan useita hyötyjä, kuten esimerkiksi poissaolot vähentyvät sekä ylityökustannukset laskevat.

Kauhasen (2006) mallissa aineeton palkitseminen jakautuu urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Kauhasen mukaan urapalkkioihin kuuluvat työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi mielenkiintoinen ja mielekäs työnkuva ja mahdollisuus edetä uralla sekä kehittää itseään työntekijänä. Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä ovat keskeisiä varsinkin sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kiinnostavat ja riittävän haasteelliset

työtehtävät, mahdollisuus uralla etenemiseen sekä usein kouluttamisen avulla tapahtuva työssä kehittyminen ovat kaikki useimmiten motivaatiota kasvattavia aineettoman palkitsemisen tapoja. (Hakonen, 2015, 38)

Osallistumisella ja vaikutusmahdollisuuksilla on todettu olevan merkitystä muun muassa työtyytyväisyyteen sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Robbins (2005, 70) määrittelee osallistumisen prosessina, jossa hyödynnetään jokaisen työntekijän koko kapasiteetti ja tähdätään kokonaisvaltaisempaan sitoutumiseen. Osallistuminen ja vaikuttaminen voidaan nähdä tekoina ja keinoina puuttua oman työnsä tekemiseen sekä muihin asioihin työpaikalla. Tyytymättömyyttä syntyy, jos työntekijöitä koskevat asiat päätetään kysymättä eikä heidän näkemyksistään välitetä. Osallistamisella sekä mahdollisuudella vaikuttaa asioihin pystytään parantamaan sekä sisäistä viestintää että myös tehtävien sisäistämistä. (Hakonen et. al., 2014, 233-235)

Arvostus ja palaute on kuvion neljäs ja abstraktein osa. Arvostus ja se, että työntekijä kokee, että hänen työtään arvostetaan liittyy vahvasti itsetunnon sekä työmotivaation kasvuun (Rauch, 2005, 26). Positiivinen ja rakentava palaute on yksi keskeisimmistä motivaatiokeinoista ja tehokkuuden lisäksi se on vielä myös ilmainen (Hakonen, 2015, 39). Viitala (2004, 161) toteaaakin, että palautteella on suuri merkitys työntekijän itsetunnon vahvistamiseen ja uskoon, että hänen työpanoksellaan on merkitystä. On kuitenkin huomioitava minkälaista ja miten palautetta annetaan. On tutkittu, että molemmat, sisäinen sekä ulkoinen motivaatio laskevat, jos negatiivista palautetta annetaan liikaa (Gagné & Deci, 2005, 332) Viitala (2004) toteaaakin, että negatiivinen palaute voi vähentää työntekijän oma-aloitteisuutta ja johtaa liialliseen varovaisuuteen. Hän kuitenkin huomauttaa, että jos palautetta ei anneta ollenkaan, voi työntekijä tulkita sen, että hänen työpanoksellaan ei ole merkitystä.

### 3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen palkitsemisen voidaan nähdä sisältävän rahan lisäksi muut rahalliset palkkiot ja edut. Kauhanen (2006) jakaa taloudelliset palkkiot epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuoraa palkitsemista ovat lakisääteinen palkitseminen kuten eläkevakuutus sekä sairausvakuutus ja vapaaehtoista palkitsemista on muun muassa erilaiset edut kuten ravintola-, puhelin- ja autoetu. Suora palkitseminen taas voidaan nähdä jakaantuvan peruspalkkaan sekä erilaisiin tulospalkkioihin.

Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoriassa aineellinen palkitseminen luokitellaan ulkoiseksi motivaatiotekijäksi, ja kritisoidaan sen vaikutusta työmotivaatioon ja varsinkin sisäiseen motivaatioon. Myös Spitzerin (1996) mukaan aineellisen palkitsemisen painottamisessa esiintyy ongelmakohtia. Spitzer nostaa tutkimuksessaan esille muun muassa sen, että rahan ja motivaation suhde ei ole kovinkaan vahva, koska liiallinen aineellisen palkitsemisen painotus johdattaa työntekijät tavoittelemaan vain rahaa, mutta suurelta palkkiot eivät kasvata työmotivaatiota ilman arvostuksen tunnetta. Lisäksi hän painottaa rahallisen palkitsemisen lyhytkatseisuutta, koska esimerkiksi palkankorotuksella on tutkittu olevan vaikutusta motivaatioon vain noin kaksi viikkoa.

Maslowin (1943) tarvehierarkian mukaan aineellisella palkitsemisella on mahdollista tyydyttää hierarkian alimpia tarpeita eli varsinkin fyysisiä ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita ja lisäksi, jos se on sidoksissa tulokseen, se saattaa kasvattaa myös työntekijän sisäistä motivaatiota (Kauhanen, 2006, 111).

Fangin ja Gerhartin (2012) artikkelissa on nostettu esille työntekijöiden suoriteperusteinen palkitseminen. Tutkimuksen mukaan henkilökohtaisilla suoriteperusteisilla palkkioilla ei ole laskevaa vaikutusta sisäiseen motivaatioon ja ulkoisilla palkkioilla on tähän tukeva vaikutus. Luontainen kiinnostus työtehtävää kohtaan saattaa jopa kasvaa. Aineellisen palkitsemisen merkitystä ei sovi unohtaa varsinkaan myyntihenkilöstön osalta,

koska rahallisilla palkkioilla voidaan kannustaa myyjiä kohti tavoitetta ja haluttua tulosta (Salz, 2008, 23). Työntekijöiden ohjauksen lisäksi tulospalkkioilla on todettu olevan merkitystä myös yrityksen tuottavuuden kasvattamisessa (Gielen at. al., 2009, 2).

Palkitseminen muodostaa kokonaisuuden, jossa on huomioitava aineeton sekä aineellinen palkitseminen. Aineellisen palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista sekä riittävän kannustavaa, jotta aineettoman palkitsemisen vaikutukset vahvistuvat. (Morell, 2011)

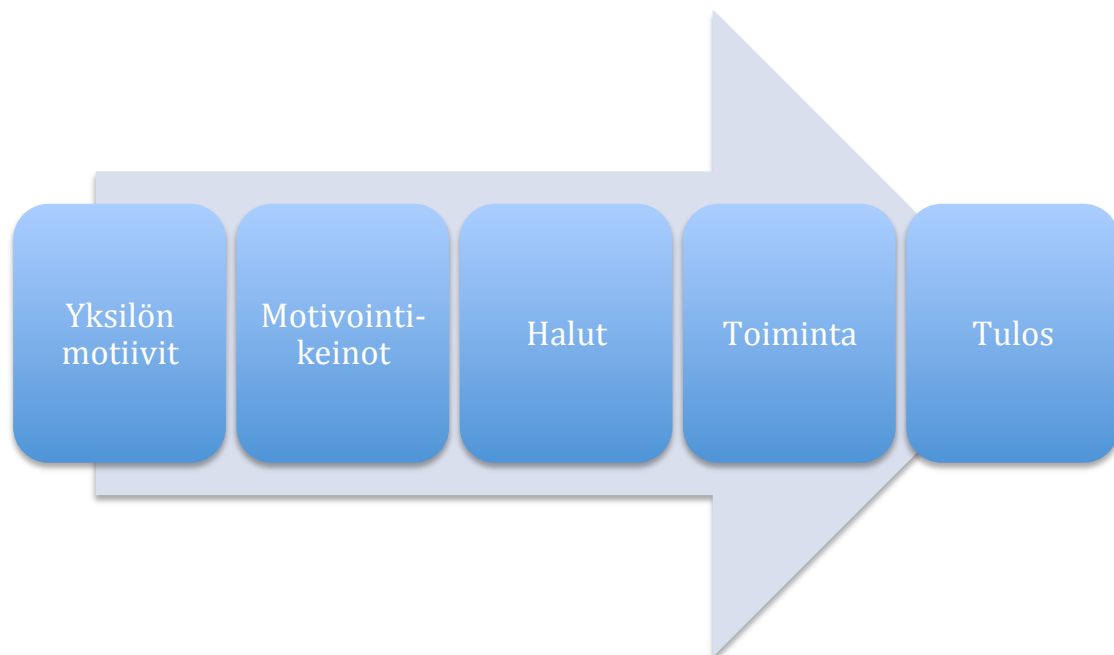
### **3.3 Palkitseminen ja työmotivaatio**

Palkitsemisen kokonaisuus rakentuu organisaation aineellisista sekä aineettomista palkitsemisen tavoista. Varsinkin aineettomassa palkitsemisessa yrityksellä on harkinnan varaa, mutta oleellista on tuntee henkilöstö ja ymmärtää, mikä heitä motivoi ja mitä he arvostavat. (Hakonen, 2015, 39) Pouliskas (2010) toteaaakin artikkelissaan, että työtyytyväisyydellä ja työntekijöiden tuottavuudella on vahva yhteys toisiinsa.

Kansainvälisesti sekä myös Suomessa ollaan viime vuosikymmeninä viety palkitseminen yksilökeskeisempään suuntaan, vaikka työtehtävien vaativuus muodostaakin palkitsemisen pohjan. Palkitsemisen voidaankin nähdä perustuvan yksilötasolla kolmeen tekijään: tehtävien vaativuuteen, työntekijän osaamiseen sekä tehtävästä suoriutumiseen. (Sistonen, 2008, 178-179)

Palkitsemisen ja työmotivaation väliseen suhteeseen liittyy vahvasti myös oikeudenmukaisuudentunne. Adamsin (1965) tasapainoteoria perustuu siihen, että työntekijä vertaa omaa tuotos-panossuhdettaan toisten työntekijöiden vastaaviin ja mikäli niiden välillä on havaittavissa epätasapainoa, vaikutus näkyy työskentelyssä. Työmotivaatio voi laskea, jos yksilö tuntee palkitsemisessa epäoikeudenmukaisuutta ja alipalkitsemista, kun toinen työntekijä saa pienemmällä työpanoksellaan saman palkkion. (Viitala 2004, 159)

Esimiehen on löydettävä työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja annettava motiivi tekemiselle, jotta haluttu tulos saavutetaan (Kuvio 10.). Ensimmäisenä on ymmärrettävä jokaisen työntekijän yksilöllisyys ja erilaiset lähtökohdat sekä motiiviperustat. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus, työorientoituneisuus, persoonallisuuspiirteet, arvostuksen kohteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Motiiviperustat luovat pohjan ja halun tekemiselle ja jokaiselle työntekijälle on löydettävä ne motivaatiokeinot, jotka kasvattavat motivaatiota ja niin sanotusti nostattavat halua. Motivaatiokeinojen avulla työntekijän halut ja tekeminen on kohdistettava oikeisiin asioihin. Lopulta saavutetaan tulos, jota voidaan hyödyntää perustana kannustimelle ja myös tuleville tavoitteille. (Rope & Kettunen, 2012, 34-35 & 86-87)



Kuvio 10. Halun kautta johtaminen (mukaillen Rope & Kettunen, 2012, 86)

## 4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksessa käsitellään aineetonta palkitsemista ja työmotivaatiota kohdeyrityksen työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Olen tiedostanut tutkimuksessani, että työskentelyni empirian kohteena olevassa yrityksessä on vaikuttanut aiheen valintaan, rajauksiin sekä muodostanut tietynlaisen lähtökohdan tutkimukselle. Työskentelyni kohdeyrityksessä on mahdollistanut osittaisen aiheeseen tutustumisen jo ennen tutkimuksen kirjoittamista kollegojen kanssa käytyjen keskusteluiden ja työympäristössä tehtyjen havaintojen pohjalta.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti sekä lisäksi kuvata todellista elämää (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, kuten usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa on tapana (Metsämuuronen, 2006, 92). Tapaustutkimuksessa on tarkoituksella valittu tapaus, kohteena on usein yritys tai esimerkiksi yrityksen yksittäinen osasto ja tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta (Koskinen ym. 2005, 154).

Tapaustutkimus soveltuu luontevasti tähän kuvailevaan tutkimukseen, koska empirian kohteena on organisaation yksi myymälä, jonka olosuhteita ja työntekijöiden kokemuksia aineettomasta palkitsemisesta on pyritty tutkimaan. Motivaatio on aiheena henkilökohtaisuuden lisäksi usein myös aikaan ja paikkaan sidottua, eikä tutkimustulokset ole suoraan yleistettävissä muihin tapauksiin, kuten esimerkiksi organisaation muihin yksiköihin. Aiheen subjektiivisuuden sekä laadullisen tutkimuksen piirteiden takia, tarkoituksena ei ole yleistää ja todentaa jo olemassa olevia väitteitä ja faktoja (Hirsjärvi et al., 2009, 161). Tutkimusta voidaan pitää eettisenä, koska tutkimuksen haastateltavien osallistuminen on ollut vapaaehtoista, heidän nimettömyyttä eli anonymiteettiä on kunnioitettu sekä tutkimustiedot ovat luottamuksellisia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 131; Hirsjärvi & Hurme, 2000, 20)

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeorganisaation neljää työntekijää. Kaikki haastateltavat toimivat samoissa työtehtävissä, mutta heidän työkokemuksensa vaihteli huomattavasti, lähes kahdestakymmenestä vuodesta hieman yli puoleen vuoteen. Haastattelu on valittu aineistonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa kysytyjen asioiden selventämisen sekä saatujen vastausten syventämisen ja tarkentamisen. (Hirsjärvi et. al., 2009, 205)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta sillä, että siinä tutkija valitsee kysymykset ja haastateltava saa vastata niihin omin sanoin, kun taas jälkimmäisessä on yleisesti vastausvaihtoehdot valmiina. Teemahaastattelussa tutkija ohjaa haastattelua toivomaansa suuntaan, mutta ei määrää ja kontrolloi sitä kokonaan. Kysymykset on muodostettu etukäteen, mitä täydennetään tarvittavilla ja syventävillä jatko- ja lisäkysymyksillä. Teemahaastattelu lähentelee enemmänkin keskustelua ja näin ollen vastaaminen on usein vapaampaa ja yksityiskohtaisempaa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 104-108)

Teemahaastattelua käyttämällä on pystytty muodostamaan strukturoitua haastattelua paremmin käsityksiä tutkimuksen aiheesta sekä haastateltavien henkilökohtaisista mielipiteistä ja kokemuksista. Kysymykset on muodostettu riittävän selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi, mikä on tärkeää, jotta ne motivoivat haastateltavia puhumaan avoimesti henkilökohtaisista kokemuksistaan sekä tuntemuksistaan (Kvale, 1996, 130-131). Kysymysrunko on ollut kaikille haastateltaville sama, mutta keskustelun mahdollistaessa tai vaatiessa on haastattelun aikana esitetty tarkentavia kysymyksiä. (Liite 1)

Haastatteluissa on pyritty avoimeen keskusteluun sekä luomaan sellainen tilanne ja ilmapiiri, missä vääriä vastauksia ei ole. Haastattelussa tutkija kuitenkin määrittelee aihealueet ja osittain ainakin kontrolloi tilannetta, eikä keskustelua voida pitää täysin tasavertaisena (Kvale, 1996, 126). Keskusteluiden avoimuutta ja vapautta on kuitenkin auttanut, että tutkija ja

vastaajat ovat kollegoita ja näin ollen entuudestaan tuttuja. Haastateltavat on valittu sattumanvaraisesti ja osallistuminen tutkimukseen on perustunut vapaaehtoisuuteen. Esimiehen näkemykset ovat rajattu tutkimuksessa pois ja tarkoituksena on keskittyä nimenomaan myyntihenkilöstön näkökulmaan. Kohdeyrityksen työntekijöiden kokonaismäärän takia mitään demografisia tietoja, esimerkiksi sukupuolta tai ikää ei ole esitelty, jotta haastateltavien nimettömyys eli anonymiteetti on säilynyt. Lisäksi anonymiteetti on otettu huomioon tutkimustuloksia analysoidessa ja ne ovat olleet vain tutkijan käytössä. Haastattelut tallennettiin nauhurille ja ne toteutettiin sekä litteroitiin marraskuussa 2017.

Analyysimenetelmänä on toiminut sisällönanalyysi, jonka avulla on pyritty löytämään mahdollisimman kuvaavia tuloksia sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kokonaisuudessaan tutkimuksen aiheeseen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 91-94) mukaan sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen aineistojen analyysinä.

Tavoitteena ei ole ollut löytää yleistettäviä faktoja, vaan on keskitytty pieneen joukkoon ja heidän henkilökohtaisiin käsityksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta. Selkeää objektiivisuutta onkin lähes mahdotonta saavuttaa ja Hirsjärvi et. al. (2009, 161) toteavatkin, että tulkintoja muodostetaan ja kysymyksiä esitetään sen hetkisen ymmärryksen varassa.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tässä kappaleessa analysoidaan teemahaastatteluilla kerättyä materiaalia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja empiirinen osio ovat rakentuneet palkitsemisen ja työmotivaation ympärille.

Kappale sisältää kolme alalukua, jotka on jaettu haastattelukysymysten teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa kuvaillaan tämän hetkistä palkitsemista ja yleisesti, minkälainen palkitseminen haastateltavia motivoi. Toisessa osiossa keskitytään aineettomaan palkitsemiseen, sen merkitykseen ja miten haastatteluun vastanneet sen kokevat. Kolmannessa luvussa syvennytään mahdollisiin kehityskohteisiin ja avataan niitä tekijöitä, jotka työntekijät näkevät merkitykselliseksi heidän työmotivaationsa kannalta. Haastateltavien suorat vastaukset on kursivoitu ja ne esitetään täysin nimettöminä.

### 5.1 Palkitseminen kohdeyrityksessä

Kohdeorganisaation palkkaus perustuu peruspalkkaan ja myyntitulokseen perustuvaan provisioon. Palkintamuodon etuna voidaan nähdä, että peruspalkka luo taloudellisen turvan ja provisiot mahdollistavat tulojen kasvattamisen onnistuneella myyntityöllä. Tämän palkitsemismuodon haittana puolestaan on, että myynnin tehokkuus saattaa ajoittain laskea, koska peruspalkka on joka tapauksessa turvattu. Toisaalta työ sisältää varsinaisen myyntityön lisäksi myös asiakaspalvelua, eikä palkitsemiseksi soveltuisi pelkkä provisiopalkkaus. (Caruth & Handlogten-Caruth, 2006, 8-9)

Darlington (2008, 56) toteaa, että myyntityössä palkitsemisen olisi kannustettava määrällisesti suureen, mutta myös tehokkaaseen myyntiin. Myös Brody et. al. (2001, 243-244) nostavat esille taloudellisten palkkioiden merkityksen ikään kuin houkuttumina ja erityisesti nimenomaan suoriteperusteinen palkitseminen motivoi ja kannustaa. Kohdeyrityksen

palkitsemisjärjestelmä oli muuttunut provisioiden osalta hetki ennen haastatteluiden suorittamista. Kaikkien haastateltavien mielestä suunta oli negatiivinen ja eikä muutosta nähty kannustavana eikä motivoivana.

*"Noo, on se silleen ihan hyvä, mut toki koska bonukset on laskenu ja sitä myöten kokonaispalkka nii tuntuu se erittäin pahalle."*

*"Bonusjutut oli ennen paljon veikeemmät, nyt aika vaikeeta"*

Rahallinen palkitseminen nousi yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikilla selkeästi tärkeimmäksi palkitsemisen elementiksi. Nuoremmat työntekijät näkivät rahallisen palkitsemisen motivoivan selkeästi eniten. Rantamäki et. al. (2006, 55-56) ovatkin todenneet, että palkitsemiseen ja sen merkitykseen vaikuttavat monet eri tekijät, esimerkiksi työntekijän ikä, elämäntilanne ja tarpeet.

*"Tässä elämäntilanteessa raha on tärkeintä. Rahallinen palkitseminen motivoi eniten."*

*"Motivoivaa on ku lähenee tavoitteita ja meinaa tulla niin sanotusti hyvällä tavalla kiire. Provikkamalli motivoi myymään. Se, että tienaa."*

*"Tässä iässä palkallinen vapaapäivä motivoi kyllä parhaiten."*

Tällä hetkellä kohdeorganisaation palkitseminen perustuu molempiin sekä tiimin että myös henkilökohtaiseen tulokseen. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että molemmat täytyy huomioida, mutta yksilöllinen palkitseminen on tärkeämpää ja oikeudenmukaisempaa.

*"Mun mielestä enemmän henkilökohtaiseen onnistumiseen. Totta kai tiimin pitää tehdä yhdessä, mut kaikki ei välttämättä oo yhtä motivoituneita tekemään töitä ja sit se karsii meidän palkasta ja sit myös meidän ryhmähengestä."*

*”Periaatteessa mä toivon, et se ois tiimin tuloksesta, mut koska täs on yksilöiden erot niin isot, niin kyl se ois oikeudenmukaisempaa et yksilö sais palkinnon omasta tuloksesta.”*

Tiimipalkkaus nähdään soveltuvan parhaiten sellaisiin tiimeihin, jossa osallistuminen on vapaaehtoista ja työtehtävät jaetaan ja tehdään tasapuolisesti (Hoffman & Rogelberg, 1998, 25) Larkin et. al. (2012, 1204-1205) toteavatkin, että tiimikohtaisessa palkitsemisessa haasteena esiintyy juuri työtehtävien epätasainen jakautuminen ja sen myötä haasteeksi nousee myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Adamsin (Viitala, 2004, 159) tasapainoteorian mukaan työmotivaatio saattaa laskea mikäli palkitsemisessa on havaittavissa epäoikeudenmukaisuutta suhteessa työpanokseen.

## **5.2 Aineeton palkitseminen**

Aineettomasta palkitsemisesta kysyttäessä, jokainen haastateltava nosti esille sanallisen palkitsemisen, palautteen antamisen sekä kiittämisen. Sanallinen kannustaminen ja kiittäminen koettiin erityisen tärkeänä aineettoman palkitsemisen muotona.

*”Aineeton palkitseminen on must lähinnä niit kehuja ja ne on itelle tosi tärkeitä ja palkitsee itseasiassa melkeen yhtä paljon ku raha.”*

*”Kiitosta ja kannustusta.”*

*”Kehuja ja jos niitä tulee, nii kyllä se motivoi ja sit haluu yrittää enemmän.”*

Hakosen (2015, 39) mukaan positiivinen ja rakentava palaute onkin yksi keskeisimmistä motivaatiokeinoista ja tehokkuuden lisäksi se vielä myös ilmaista. Kohdeorganisaation palautteenannossa sekä kiittämisessä nähtiin kuitenkin olevan parannettavaa, sillä jokainen haastateltavista mainitsi vastauksissaan niiden vähäisen määrän.

*”Kiitosta ja palautetta ei tuu missään nimessä riittävästi. Ei positiivista, eikä negatiivista.”*

*”Miusta ei jaeta tarpeeks kumpaakaan. Motivaatiota kasvattaisi, jos molempia olisi enemmän.”*

Kaikki haastateltavat myös huomauttivat, sekä kriittisen että rakentavan palautteen merkityksestä. Sanallisen palkitsemisen ei aina tarvitse olla positiivista, kunhan se annetaan rakentavasti ja aiheesta. Hakonen et. al. (2014, 253) ovatkin todenneet, että palautteen ei tarvitse olla aina positiivista ja myös hyvin perusteltu korjaava palaute kannustaa ja motivoi.

*”Negatiivinen palaute kyl laskee fiilistä. Mut sit taas jos ei tuu kritiikkiä ollenkaan, niin aattelee et tekee kaiken täydellisesti vaik kaikki menee päin honkia.”*

*”Jos et saa mitään palautetta, vaik tekisit asiat huonosti, nii se laskee myös motivaatiota, koska tuntuu ettei kukaan seuraa.”*

Sillä, miten toivotaan että palautetta annetaan ja miten kiitosta jaetaan, oli nähtävissä myös yksilöllisiä eroavaisuuksia. Selkeästi suurin osa vastaajista kuitenkin toivoi enemmän henkilökohtaisempaa palautetta.

*”Tulee jotain kiitosta, mut sanallinen ja nimenomaan henkilökohtainen kiittäminen ois tärkeätä, eikä jossain Whatsappissa.”*

*”Mun mielest se hoidetaan täällä hyvin, koska jos oot tehny hyvän päivän niin se huomioidaan kyl viestillä.”*

Tämän lisäksi muutama haastateltavista huomautti, että myös positiivisen palautteen täytyy olla perusteltua ja sen täytyy olla aiheellista. Turha kehuminen sekä liian alhainen vaatimustaso aiheuttavat myös turhautumista.

*” Jos tietää, et se tulee oikeesti aiheesta nii se parantaa fiilistä aika paljonkin.”*

*”Positiivisella palautteellakin voi olla negatiivinen vaikutus. Mua ainakin ärsyttää, jos sanotaan vaan et oot yli tavoitteen. Silloha sitä rimaa pitäs yrittää nostaa, sillee et hei ihan hyvä, mut voitas tehdä vielä vähän paremmin. Kehitys loppuu, jos sanotaan vaan koko ajan et kaikki on ok.”*

Jokainen haastateltavista koki työn itsessään motivoivaksi, mielenkiintoiseksi sekä riittävän haastavaksi. Vastauksissa painotettiin erityisesti haasteellisuutta ja mielekkyyttä, koska asiakkaat ja tilanteet ovat aina erilaisia, eikä näin ollen päiväkään ole samanlaisia.

*”Joo ehdottomasti ja tarjoaa haasteita, koska jokainen päivä on niin erilainen ja joka päivä oppii jotain uutta.”*

*”No tarjoaa ainakin haasteita ja on itsessäänkin kiinnostavaa. Sellainen onnistumisen hakeminen on tosi jees ja koen, että työ itsessään motivoi.”*

Yleinen mielipide oli, että omassa yksikössä ja työyhteisössä jokainen pystyy osallistumaan sekä vaikuttamaan asioihin. Kuitenkin isommassa mittakaavassa mahdollisuudet nähtiin olemattomana ja tuntui, että ylin johto on kaukana, eikä ääntä saa kunnolla kuuluviin.

*”No meit on niin pieni porukka, et ei mitään ongelmaa. Mut isommassa mittakaavassa on ihan sama mitä sanot, koska mitään ei tapahu.”*

*”Pien työympäristö nii sosiaalisesti pystyy ainakin vaikuttamaan, mut ei kyl oikeen konsernitasolla pysty yksinään vaikuttamaan.”*

Uralla eteneminen nähtiin melko hankalana, mutta toisaalta kukaan ei nostanut sitä tärkeäksi aineettoman palkitsemisen muodoksi. Koulutukseen taas toivottiin enemmän panostamista ja se nähtiinkin tärkeänä tekijänä työmotivaation edistämisessä. Kouluttaminen onkin yksi merkittävistä aineettoman palkitsemisen motivointikeinoista, vaikka rahallisella

palkitsemisella ei motivaatiota pystyttäisikään kasvattamaan (Hakonen, 2015, 143).

*”Teoriassa uralla voisi edetä, mutta käytännössä erittäin vaikeaa.”*

*”Koulutukseen ei oikeestaan panosteta tai onhan jotain näennäistä koulutusta mis juodaan limpparia ja vitsaillaan.”*

*”Jonkun verran koulutetaan, mut sitä vois kyl olla enemmän ja siihen pitäis panostaa, koska sillä ois vaikutusta motivaatioon.”*

Statussymboleita ei koettu merkittäviksi palkitsemisen muodoiksi. Armstrong & Murlis (2007, 18) ovat huomauttaneet, että statussymbolien käyttöä kannattaa pohtia, koska ne voivat heikentää motivaatiota aiheuttamalla erimielisyyksiä henkilöstön keskuudessa. Haastateltavat eivät uskoneet niiden haitallisuuteen, mutta toisaalta eivät nähneet niitä myöskään kovin tärkeinä motivaatiotekijöinä.

*”Ehkä silloin tällöin jotain vois olla jotain pientä, koska se saattais nostaa yksittäisen työntekijän tasoa, enkä usko et se heikentäis myöskään muiden. Ei kuitenkaan liian usein, kerran kuukaudessa ois kyl liian paljon.”*

Zingheimin ja Schusterin (Armstrong & Cummins, 2011, 47) kokonaispalkitsemisen mallissa on nostettu esille myös virkistystoiminnan merkitys palkitsemisessa. Heidän mukaan erilaiset henkilöstötapahtumat kollegojen kanssa lisäävät yhteisöllisyyttä. Kohdeyrityksessä ei ole ollut pitkään aikaan mitään virkistystoimintaa.

*”Ei ole, mut pitäis olla enemmän ja se ois hyvä tapa palkita henkilöstöä ja sillä ois vaikutusta motivaatioon.”*

*”Meillä ei oo ollu mitään virkistystoimintaa. Pitäs olla enemmän, koska se kastattais meidän ryhmähenkeä ja sit myös työmotivaatiota, koska on kivempi työskennellä, jos on hyvä ryhmähenki.”*

Virkistystoimintaa toivotaan enemmän ja jokainen vastaajista näkee sillä olevan positiivista vaikutusta ryhmähenkeen ja sen myötä myös työmotivaatioon.

### 5.3 Kehityskohteet

Kysyttäessä kehityskohteista, asioista joilla työmotivaatiota voisi kasvattaa sekä miten tämän hetkistä palkitsemista muuttaisit, esille nostettiin aineettomasta palkitsemisesta erityisesti palautteen antaminen, koulutus ja virkistystoiminta.

*”Sanallisella palkitsemisella voisi kasvattaa. Ois enemmän läsnä ja tsemppais.”*

*”Sillä, että olis sellasta johdonmukaista seuranta ja säännöllisesti sais palautetta siitä omasta työstä. Tulis kehitysehdotuksia, eikä vaan silloin tällöin jotain lukuja et katoppa tosta. Et tuntuis siltä, et joku seurais sitä hommaa ja ottais tarpeen tullen kiinni jostain asioista ja tuntuis et joku yrittäis puskea vähän eteenpäin.”*

*”Parantais työmotivaatiota, jos koulutettais enemmän ja sit ois parempi työssään ja itseluottamus kasvaisi.”*

*”Virkistystoimintaa pitäis olla kyl, koska se tekis hyvää ilmapiirille ja porukka tiivistyis.”*

Palautetta, sekä positiivista että kriittistä, toivotaan enemmän sekä siihen myös säännöllisyyttä. Palautteen ei aina tarvitse olla positiivista mutta sen täytyy olla perusteltua ja aiheellista. Kouluttamista sekä virkistystoimintaa kaivataan myös huomattavasti aikaisempaa enemmän.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvailla ja tutkia miten myymälähenkilöstö kokee aineettoman palkitsemisen ja kuinka aineetonta palkitsemista voitaisiin kehittää kohdeyrityksessä, jotta se edistäisi työmotivaatiota. Tutkimuksessa on etsitty vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

*Miten myymälähenkilöstö kokee aineettoman palkitsemisen?*

*Kuinka kohdeyrityksen aineetonta palkitsemista voisi kehittää, jotta se edistäisi työmotivaatiota?*

Kohdeyrityksen työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen lähinnä kehuina, palautteena ja kiittämisenä, mitkä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä työmotivaation rakentumisessa. Aineetonta palkitsemista pidetään tärkeänä, mutta rahallinen palkitseminen oli tärkein motivaatiotekijä työntekijöiden keskuudessa.

Lee (1998, 66-73) on jakanut myyjät sisäisiin palkkioihin sekä ulkoisiin palkkioihin suuntautuneisiin. IRO-myyjät (intrinsic reward-oriented) motivoituvat sisäisistä motivaatiotekijöistä, tehokkuuden lähtökohdat ovat peruspalkassa ja heitä palkitsee haasteet ja tavoitteet. ERO-myyjiä (extrinsic reward-oriented) taas palkitsee erilaiset taloudelliset kannustimet, kuten esimerkiksi provisio ja he motivoituvat ulkoisista motivaatiotekijöistä.

Kohdeorganisaation työntekijöitä ei voida selkeästi lokeroida kumpaankaan ryhmään, vaan tärkeinä motivaatiotekijöinä esiintyy molempia, sekä sisäisiä että ulkoisia palkkioita. Haasteet ja tavoitteet sekä työn sisältöön liittyvät tekijät ovat suuressa roolissa, mutta toisaalta raha ja erityisesti provisiot nähdään tärkeinä motivaatiotekijöinä. Ruohotie (1998, 38) on huomauttanutkin, vaikka toinen motiivi olisikin toista dominoivampi, usein sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät täydentävät toisiaan, eikä niiden selkeä erottaminen ole mahdollista.

Motivaatioteorioista Maslowin (1943) tarvehierarkia ja Herzbergin (1959) kaksifaktoriteoria kritisoivat rahallista palkitsemista tai ainakin niiden mukaan sen vaikutusmahdollisuudet motivaatioon ovat rajalliset. Kohdeorganisaation työntekijöille aineellisella palkitsemisella on suuri merkitys motivaation rakentumisessa, eikä rahallista palkitsemista voida nähdä neutraalina. Toisaalta teorioissa painotetaan aineettoman palkitsemisen merkitystä motivaatioon silloinkin, kun rahallinen palkitseminen ei enää motivoi. Kohdeyrityksessä palkitsemisjärjestelmä oli juuri ennen haastatteluiden suorittamista muuttunut työntekijöiden näkökulmasta negatiiviseen suuntaan, mutta silti kaikki vastanneet kokivat olevansa motivoituneita ja pitivät työtä itsessään mielenkiintoisena ja haasteellisena.

Kehityskohteina esille nousivat palautteen antaminen ja kiittäminen sekä myös kouluttaminen ja virkistystoiminta. Sanallisessa palkitsemisessa toivotaan määrällisen kasvattamisen lisäksi myös enemmän perusteltua ja johdonmukaisempaa toimintatapaa. Kouluttaminen nähtiin tärkeänä tekijänä henkilökohtaisessa kehittämisessä ja siihen pitäisi panostaa tulevaisuudessa huomattavasti aikaisempaa enemmän. Kohdeorganisaatiossa ei ole ollut lähiaikoina ollenkaan virkistystoimintaa, minkä suurin osa haastateltavista koki työmotivaatiota laskevana tekijänä. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että virkistystoiminnalla olisi positiivinen merkitys työilmapiirin ja työporukan tiivistymisen kannalta.

### **6.1. Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus on rajattu koko organisaation yhteen toimipisteeseen, johdon näkökulma on jätetty tarkastelusta kokonaan pois ja painotus on ollut selkeästi aineettomassa palkitsemisessä. Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus on, että tutkimuksen kohdetta laajennetaan organisaation muihin myymälöihin tai muihin sektoreihin. Nyt tutkimuksen kohteena on ollut vain yksi myymälä ja sen työntekijät, joiden henkilökohtaisia kokemuksia ja subjektiivisia näkemyksiä on tarkasteltu.

Toiseksi, tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty ollenkaan johdon näkökulmaa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä palkitsemisjärjestelmiin johdon ja koko organisaation näkökulmasta ottaen huomioon koko organisaation strategian sekä tulokselliset tavoitteet.

## LÄHTEET

Armstrong, M. & Cummins, A. (2011) The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. & Murlis, H. (2007) Reward management: A handbook of remuneration strategy and practise. Kogan Page Publishers.

Curry, S. R. (2005) Retention getters. *Incentive*, 179(4), 14-19.

De Vos, A. & Meganck, A. (2008) What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review* 38(1), 45-60.

Fang, M. & Gerhart, B. (2012) Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.

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

Gielen, A. C., Kerkhofs, M. J. M. & Van Ours, J. C. (2010) How performance related pay affects productivity and employment. *Journal of Population Economics*, 23(1), 291-301.

Grensing, L. (1986) *Motivointi ilman rahaa – helpompaa kuin luulisikaan*. Espoo, Weilin+Göös.

Hakonen, A. (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Juva, Bookwell Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014) *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä*. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Helkama, K. (2009) Moraalipsykologia – Hyvän ja pahan tällä puolen. Helsinki, Edita.

Hersey, P., Blanchard, H. B. & Johnson, D. E. (2001) Management of Organizational Behaviour. New Jersey, Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1968) One More Time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 46(1), 53-62.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Helsingin yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Juuti, P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu, Otava.

Kauhanen, J. (2006) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki, WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kvale, S. (1996) An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lee, D. H. (1998) The Moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans. Journal of Business Research 43(2), 65-77.

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

Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(4), 372-388.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä, Gummerus.

Morell, D. L. (2011) Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*. 43(5), 318-323.

Pinder, C.C. (2008) *Work motivation in organizational behavior*. New York, Psychology Press.

Poulikas, K. & Theodossiou, I. (2009) Confronting objections to performance pay: the impact of individual and gain-sharing incentives on job satisfaction. *Scottish Journal of Political Economy*, 56(5), 662-684.

Rauch, M. (2005) Motivating the masses. *Incentive*, 179(2), 26-29.

Rope, T. & Kettunen, S. (2012) *Halujohtaminen*. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Robbins, Stephen P. (2005) *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki, Edita.

Salz, L. B. (2008) Compensate to motivate. *Sales and Marketing Management*, 4, 23-24.

Shields, J. (2007) Managing employee performance and reward. *Asian Pacific Journal of Human Resource*.

Sistonen, S. (2008) *Paranna tuloksia ja palkitse*. Jyväskylä, Gummerus.

Spitzer, D. (1996) Power rewards: Rewards that really motivate. *Management Review*, 85(5), 45.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996) Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 81(5), 575-586.

Van Knippenberg, D. (2000) Work motivation and performance: A Social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.

Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki, Edita.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

1. Millaiseksi koet tämän hetkisen palkitsemisen kokonaisuuden?
2. Minkälainen palkitseminen sinua motivoi eniten?
3. Pitäisikö palkitsemisen perustua enemmän tiimin tulokseen vai henkilökohtaiseen onnistumiseen?
4. Mitä aineeton palkitseminen sinusta on?
5. Minkälainen merkitys sanallisella palkitsemisella on työmotivaatioosi? Jaetaanko työpaikallasi riittävästi kiitosta ja annetaanko palautetta?
6. Millä tavalla työ itsessään motivoi? Onko työ mielenkiintoista? Tarjoaako työ riittävästi haasteita?
7. Tuntuuko, että pystyt vaikuttamaan työympäristöön ja saatko äänesi kuuluviin tarvittaessa?
8. Onko työpaikallasi mahdollista edetä uralla? Entä panostetaanko koulutukseen?
9. Pitäisikö sinusta jatkaa enemmän statussymboleita kuten esimerkiksi kuukauden työntekijä? Miksi?
10. Koetko virkistystoiminnan palkitsemisena? Millaista virkistystoimintaa työyhteisössäsi on? Pitäisikö mielestäsi olla enemmän?
11. Millä asioilla työnantaja ja esimies voisivat kasvattaa työmotivaatiotasi?
12. Miten muuttaisit tämän hetkistä palkitsemista?