



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	29.3.2019
Tekijä	Susanna Vesanto	Matrikkelinumero	509374
		Sivumäärä	119
Otsikko	Asiantuntijoiden motivaatio ja moderni palkitseminen – HR-päätäjien kokemukset asiantuntijoiden motivaatiota tukevan palkitsemisen kehitystrendeistä ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä		
Ohjaaja	KTT Essi Saru		

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijoiden motivaatiota, palkitsemista ja palkitsemisen kehitystrendejä, sekä organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavien HR-päätäjien näkemyksiä ja kokemuksia niistä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten moderni asiantuntijoiden motivaatiota paremmin tukeva palkitseminen koetaan satakuntalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Lisäksi tarkastellaan, miten HR-päätäjät kokevat asiantuntijoiden motivaation, millaisia palkitsemisratkaisuja organisaatioissa on käytössä ja koetaanko niille kehitystarpeita. Tutkimuksen tutkimusote on laadullinen. Aineisto kerättiin kymmenellä teemahaastattelulla ja analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Yhä useamman organisaation kilpailuetu rakentuu asiantuntijoiden tiedon varaan, mikä heijastuu kiinnostuksena asiantuntijuuteen. Kirjallisuuden mukaan asiantuntijoiden motivaatiossa korostuvat sisäiset motivaatiotekijät, mutta moderni motivaatiotutkimus tunnistaa motivaation olevan vahvasti yksilöllinen ilmiö, joten jokainen yksilö motivoituu eri tavoin. Motivaatiotutkimuksen edistyminen yhdessä organisaatioiden liiketoimintaympäristön muutosten ja asiantuntijuuden merkityksen korostumisen kanssa on johtanut palkitsemisen kehittämisen muutospaineisiin organisaatioissa.

Empiirinen aineisto tukee laajasti aiemman kirjallisuuden havaintoja asiantuntijoiden motivaatiosta, palkitsemisesta ja palkitsemisen kehitystrendeistä. Moderni palkitseminen koetaan aikaisempaa yksilöllisemmäksi, yksilön suoriutumista painottavammaksi, joustavammaksi, spontaanimmaksi, oikea-aikaisemmaksi ja avoimemmaksi. Lisäksi siinä korostuvat oikeudenmukaisuus ja aineettomat palkitsemismuodot. Modernin palkitsemisen tavoitteena on tukea asiantuntijoiden motivaatiota, mutta myös luoda palkitsemisjärjestelmästä joustavampi, jolloin se palvelee paremmin organisaatioiden tarpeita muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Organisaatioissa tunnustetaan kuitenkin haasteita palkitsemisen kehittämiseksi, mitkä voivat toimia palkitsemisen kehittämistä hidastavina tai estävinä tekijöinä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatioissa ollaan matkalla kohti modernimpaa ymmärrystä asiantuntijan motivaatiosta ja palkitsemisesta. Modernin palkitsemisen elementit tunnustetaan laajasti organisaatioissa, mutta ne on omaksuttu vaihtelevassa mittakaavassa organisaation palkitsemisratkaisuun. Muutos kohti modernia palkitsemista on vielä kesken, mutta tapahtumassa.

Asiasanat	asiantuntijuus, motivaatio, palkitseminen, palkitsemisen kehittäminen
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

ASiantuntijoiden motivaatio ja moderni palkitseminen

**HR-päätäjien kokemukset asiantuntijoiden motivaatiota
tukevan palkitsemisen kehitystrendeistä ja niiden taustalla
vaikuttavista tekijöistä**

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Susanna Vesanto

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

29.3.2019
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
1.1	Johdatus aihepiiriin ja tutkimuksen tausta	9
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimusongelmat ja rajaukset	11
1.3	Tutkielman viitekehys	12
1.4	Asiantuntijuuden määrittely ja erikoispiirteet	14
2	MOTIVAATIO	18
2.1	Motivaation teoriatausta	18
2.1.1	Motivaatio käsitteenä ja motivaatiotutkimuksen historiakatsaus	18
2.1.2	Motivaation monet ulottuvuudet	20
2.2	Asiantuntijan motivaatio	32
2.2.1	Itseohjautuvuusteoria	32
2.2.2	Asiantuntijan motivaation erikoispiirteet	38
2.2.3	Asiantuntijan motivaation merkitys organisaatiolle	41
2.3	Yhteenveto motivaatiosta	42
3	PALKITSEMINEN	44
3.1	Asiantuntijoiden palkitseminen organisaatioissa	44
3.1.1	Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä käsitteinä	44
3.1.2	Kokonaispalkitseminen	45
3.1.3	Palkitsemisen toimivuus	51
3.2	Kokonaispalkitseminen asiantuntijoiden motivaation tukena	53
3.3	Palkitsemisen kehitys	55
3.3.1	Perinteinen palkitseminen	55
3.3.2	Palkitsemisen kehitystrendit ja moderni palkitseminen	55
3.4	Yhteenveto palkitsemisesta ja sen kehityssuunnasta	62
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	65
4.1	Laadullinen tutkimusote	65
4.2	Aineistonkeruu: teemahaastattelut	66
4.3	Aineiston analyysi: teoriaohjaava sisällönanalyysi	68
5	MODERNI ASIANTUNTIJAN MOTIVAATIOTA TUKEVA PALKITSEMINEN	71
5.1	Näkemykset asiantuntijan motivaatiosta	71
5.1.1	Yksilöllisyyttä korostava ja tasapäistävä motivaatiokäsitys	71
5.1.2	Asiantuntijan motivointi organisaatiossa	73

5.2	Palkitseminen organisaatioissa ja sen kehittäminen	76
5.2.1	Palkitsemisen nykytilanne organisaatioissa	76
5.2.2	Palkitsemisen kehittämisen taustasyyt ja moderni palkitseminen ...	81
5.2.3	Palkitsemisen kehittäminen organisaatioissa	87
5.3	Palkitsemisen kehittämisen koetut haasteet kohdeorganisaatioissa	89
5.3.1	Palkitsemisen luonteeseen pohjautuvat haasteet.....	89
5.3.2	Organisaatiosta lähtevät haasteet	91
5.3.3	Ympäristön asettamat haasteet.....	94
5.3.4	Työntekijöistä lähtevät haasteet	94
5.4	Analyysin yhteenveto.....	95
6	LOPUKSI	98
6.1	Yhteenveto tutkielmasta ja johtopäätökset.....	98
6.2	Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja rajoitteet	100
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	104
	LÄHTEET.....	106
	LIITTEET	
LIITE 1	TEEMAHAASTATTELURUNKO	113
LIITE 2	PALKITSEMINEN ORGANISAATIOISSA	115
LIITE 3	ANALYYSIKAAVIO.....	118

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkielman viitekehys ja rakenne	14
Kuvio 2	Motivaatiotutkimuksen pääteemoja vuosikymmenittäin.....	19
Kuvio 3	Motivaation taksonomia	37
Kuvio 4	Erilaiset palkitsemisen lajit ja esimerkit.....	49
Kuvio 5	Teoreettinen viitekehys	64
Kuvio 6	Esimerkki analyysin päättelyketjusta	70
Kuvio 7	Haastateltavien ajatukset modernista palkitsemisesta	81
Kuvio 8	Palkitsemisen kehittämisen koetut haasteet.....	89

TAULUKOT

Taulukko 1	Haastateltavien perustiedot.....	67
------------	----------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin ja tutkimuksen tausta

Organisaatiot ovat joutuneet mukautumaan monenlaisiin muutoksiin 2000-luvulla muun muassa globalisaation, digitalisaation ja taloudessa tapahtuneiden muiden muutosten vuoksi (kts. esim. Vartiainen & Kauhanen 2005). Ympäröivän maailman muutokset vaikuttavat myös organisaatioihin, joiden on täytynyt mukauttaa toimintaansa pärjätäkseen uudenlaisissa globaaleissa olosuhteissa (Latham 2016, 253). 2010-lukua luonnehtii talouden laskukausi, verkkainen noususuhdanne, sekä muun muassa Luoman ym. (2004) mukaan länsimaissa painopisteen siirtyminen tuotannon töistä erikoisosaamista vaativaan tietotyöhön. Yhä enenevässä määrin monien organisaatioiden kilpailuetu rakentuu työntekijöiden inhimillisen pääoman varaan. (Luoma ym. 2004, 9, 13.)

Alvesson (1993, 997) toi esille jo 1990-luvun alussa, että yhteiskunnan muutoksien vuoksi työntekijöiden tiedon merkityksen ja työn tietointensiivisyyden kasvu ovat olleet merkittäviä ja jatkuvassa kasvusuhdanteessa talouden kehittyessä, mikä on kohdistanut liike-elämän ja alan tutkijoiden kiinnostuksen asiantuntijoihin. Organisaatiot ovat joutuneet muuntautumaan yhä enemmän tietointensiiviseksi ja työntekijöidensä osaamista ja asiantuntijuutta painottaviksi. Samansuuntainen kehitys on jatkunut kiihtyvässä tahdissa myös 2000- ja 2010-luvuilla ja Mlädtkovan ym. (2015, 768) mukaan tietointensiivisyyden kasvu näkyy sekä kasvavissa että kehittyneissä talouksissa. Yhä suurempi osa työntekijöistä työskentelee nykyään jossain muussa kuin perinteisessä suorittavassa tuotantotyössä. Hauser (2014, 240) täydentää, että työntekijöiden ollessa yhä koulutetumpia, tulee organisaatioiden mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja pitää huolta johtajien ja esimiesten valmiuksista johtaa ja motivoida tätä uudenlaista työvoimaa. Horwitzin ym. (2003, 23) mukaan asiantuntijoista, heidän houkuttelemisestaan ja sitouttamisestaan organisaatioon on tullut tärkeitä avainkysymyksiä organisaatioissa.

Tietointensiivisyyden kasvun ohella myös työn tuottavuus on noussut keskiöön organisaatioissa liike-elämän muututtua paljon hektisemmäksi (Pinder 2008, 53). Jotta organisaatiot voivat yhdistää kaikki nämä uudenlaiset ympäristön asettamat vaatimukset, tulee niiden mukautua yhteiskunnan ja talouden muutoksiin kaikilla sektoreilla pystyäkseen ylläpitämään kilpailuetunsa ja pärjätäkseen markkinoilla (Hauser 2014, 239). Näiden muutoksien keskellä työntekijöiden tehokas motivoiminen ja sitouttaminen ovat nousseet keskeisiksi teemoiksi organisaatioissa, jotka yrittävät sekä parantaa työntekijöidensä ja organisaationsa suoriutumista että onnistua pitämään kilpailuetunsa lähteet eli osaavan työvoiman (Horwitz ym. 2003). Motivoitunut henkilöstö on strategisessa avainasemassa rakentamassa ja mahdollistamassa organisaation kilpailukykyä, mutta uudenlainen työ vaatii uudenlaisia motivoimiskeinoja (Kumar 2011, 26).

Palkitseminen on yksi organisaatioiden keinoista vaikuttaa asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon organisaatioissa (kts. esim. Horwitz ym. 2003). Luoman ym. (2004) mukaan palkitsemisjärjestelmien ensisijaisena tarkoituksena on parantaa asiantuntijoiden motivaatiota ja sen kautta työhön sitoutumista sekä ohjata heidän toimintaansa. Käytettyjen palkitsemistapojen tulee tukea asiantuntijoiden motivaatiota myös muuttuvissa olosuhteissa. Olosuhteiden muuttuessa palkitsemismalleja pitääkin päivittää vastaamaan uudenlaisia vaatimuksia.

Liike-elämässä johtavat organisaatiot ovat jo reagoineet tarpeeseen kehittää palkitsemisjärjestelmiä vastaamaan nykyisiä olosuhteita paremmin. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatio Deloitte käsittelee palkitsemisen muutoksia ja muutostarvetta Insights-kirjoituksessaan ”New Rewards”, joka on julkaistu Deloitte Global Human Capital Trends -julkaisussa. Selvityksen mukaan perinteinen palkitsemisen malli on tasapäistävä eli palkitsemisjärjestelmissä on usein käytetty yhtä palkitsemismallia kaikille työntekijöille. Tällainen tasapäistävä palkitseminen on kuitenkin jäänyt jälkeen yksilöllisyyttä korostavissa työelämän muuttuneissa olosuhteissa. Muutoksista johtuen organisaatiot ovat kohdanneet tarpeen kehittää palkitsemisjärjestelmiään yksilöllisimmiksi, dynaamisemmiksi ja ketterämmiksi pystyäkseen houkuttelemaan uusia osajia organisaatioon, sekä kehittääkseen ja motivoidakseen nykyistä työvoimaansa tehokkaammin. Nämä uudenlaiset palkitsemisjärjestelmät huomioivat yksilön ja hänen tarpeensa paremmin ja ovat tehokkaampia motivoimaan työntekijöitä kuin perinteiset tasapäistävät mallit. (Deloitte 2018.)

Myös esimerkiksi KPMG:n palkitsemisvastaava johtaja Jason White (2016) on ottanut osaa keskusteluun palkitsemisjärjestelmien murroksesta yrityksen nettisivuilla julkaisussa kirjoituksessaan. Hän tuo esille tarpeen luoda innovatiivisempia, yksilöllisempiä, lyhyemmän aikavasteen omaavia ja enemmän informaatiota antavia palkitsemisjärjestelmiä, jotta organisaatiot pystyvät vastaamaan tehokkaammin liike-elämän muutoksiin. Uudenlainen palkitseminen siis huomioisi yksilöllisyyden, antaisi enemmän informaatiota kaikille osapuolille, ja olisi oikea-aikaisempaa. (KPMG 2016, haettu 20.9.2018.)

Palkitsemisjärjestelmät kohtaavat siis suuria muutospaineita ja johtavat organisaatiot ovat jo ensimmäisinä aallonharjalla luomassa uusia tapoja palkita työntekijöitään tehokkaammin yksilöllisemmillä ja dynaamisemmilla palkitsemistavoilla sekä suoriutumista palkitsemisella. Vaikka palkitsemisen tärkeys tunnustetaan hyvin organisaatioissa, palkitsemisjärjestelmät eivät monissa organisaatioissa vastaa nykytyöelämän vaatimuksia. Vain kolme prosenttia vastaajista yli 11 000 HR-vastaavaa kattaneesta tutkimuksesta koki organisaationsa palkitsemisjärjestelmän onnistuvan erittäin hyvin motivoimaan keskeisiä työntekijöitään. (Deloitte 2018; Chen & Hsieh 2006.)

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiantuntijoiden motivaatiota ja palkitsemista sekä organisaatioiden HR-päätäjien näkemyksiä ja kokemuksia asiantuntijoiden motivaatiosta, palkitsemisesta ja palkitsemisen kehittymisestä vastauksena olosuhteissa tapahtuneisiin muutoksiin.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella asiantuntijoiden palkitsemisen nykytilaa ja koetua muutostarvetta osana asiantuntijoiden tehokkaampaa motivoimista sekä HR-päätäjien kokemuksia asiantuntijoiden motivaatiosta ja palkitsemisen trendeistä. Tutkielman tavoite on siis kahtalainen. Toisaalta tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista moderni asiantuntijoiden palkitseminen on ja tarkastella, löytyykö satakuntalaisista organisaatioista tukea Deloitten (2018) selvityksen väitteelle, jonka mukaan palkitseminen on murroksessa kohti yksilöllisempää ja dynaamisempaa palkitsemista työntekijöiden paremman motivaation takaamiseksi. Toisaalta tutkielman tavoitteena on tarkastella empiirisen aineiston pohjalta Deloitten (2018) selvityksen väitettä, jonka mukaan palkitsemisen kehitystarve tiedostetaan organisaatioissa, mutta silti kaikissa organisaatioissa ei koeta organisaation olevan vielä täysin valmis palkitsemisen kehittämiseen modernimman palkitsemisen suuntaan. Tavoitteena on siis selvittää HR-päätäjien kokemuksia aihepiiristä ja tarkastella mahdollisia palkitsemisen kehittämisprosessissa koettuja haasteita. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joten tarkoituksena on tuoda esille haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä motivaatiosta, palkitsemisesta ja palkitsemisen kehittämisestä. Tutkimus ei pyri laajaan yleistettävyyteen, vaan tuo esille kymmenen haastateltavan näkemyksiä ja peilaa niitä aiheesta julkaistuun tutkimukseen.

Tutkielman pääongelma on seuraava:

Mitä on moderni asiantuntijan motivaatiota paremmin tukeva palkitseminen ja miten HR-päätäjät kokevat sen organisaatioissa?

Pääongelman selvittämiseksi etsitään vastaus seuraaviin alaongelmiin:

1. *Minkä tekijöiden on havaittu vaikuttavan asiantuntijan motivaatioon aikaisemman kirjallisuuden perusteella?*
2. *Miten kokonaispalkitseminen muodostuu ja millaisia kehitystrendejä palkitsemisessä on havaittavissa?*
3. *Miten organisaatioiden palkitsemisesta vastaavat tahot kokevat asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttamisen ja minkälaisen palkitsemisen he kokevat tukevan asiantuntijoiden motivaatiota parhaiten?*

Tutkielmassa tarkastellaan asiantuntijoiden palkitsemista organisaatioiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkemykset palkitsemisjärjestelmistä ja niiden toimivuudesta on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Palkitsemista tarkastellaan ensisijaisesti sen motivoivan vaikutuksen näkökulmasta, joten esimerkiksi palkitsemista suoriutumisen parantamisessa tai sitouttamisen keinona käsitellään suppeammin aiheita sivuten. Motivaatiota pyritään tarkastelemaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja kattavasti eri näkökulmista, jotta saadaan tuotua esille motivaation moninaiset piirteet, jotka tulee huomioida modernissa palkitsemisessä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli tutkielmassa käytetään laadullisia tutkimusmetodeja. Tutkimuksessa halutaan tuoda esille haastateltavien HR-päätäjien näkemyksiä ja kokemuksia aihepiiristä, ja ymmärtää ilmiötä paremmin. Tavoitteena ei ole siis luoda yleistettävää faktatietoa. Näiden syiden vuoksi on perusteltua valita tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus.

Teoreettista viitekehystä täydentävä empiirinen aineisto kerätään kymmenellä teema-haastattelulla. Haastateltavat on valittu asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisesta vastaavista tahoista, jotta haastateltavilla on näkemyksiä ja ajatuksia asiantuntijoiden motivaatiosta ja palkitsemisesta. Haastatteluiden tarkoituksena on HR-päätäjien kokemusten perusteella kartoittaa ymmärrystä asiantuntijoiden motivoimisen, palkitsemisen ja palkitsemisen kehitystrendien teemoista.

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimuksen menetelmistä keskustellaan syvällisemmin luvussa 4.

1.3 Tutkielman viitekehys

Tutkielman viitekehys rakentuu kolmen keskeisen teeman eli asiantuntijuuden, motivaation ja palkitsemisen pohjalle. Tutkielmassa perehdytään asiantuntijoiden palkitsemisen murrokseen, joten motivoitumista ja palkitsemista tarkastellaan asiantuntijuuden ominaispiirteiden näkökulmasta. Lisäksi näkökulmana on organisaatioiden HR-päätäjien näkemykset ja kokemukset asiantuntijoiden motivaatiota tukevasta palkitsemisesta.

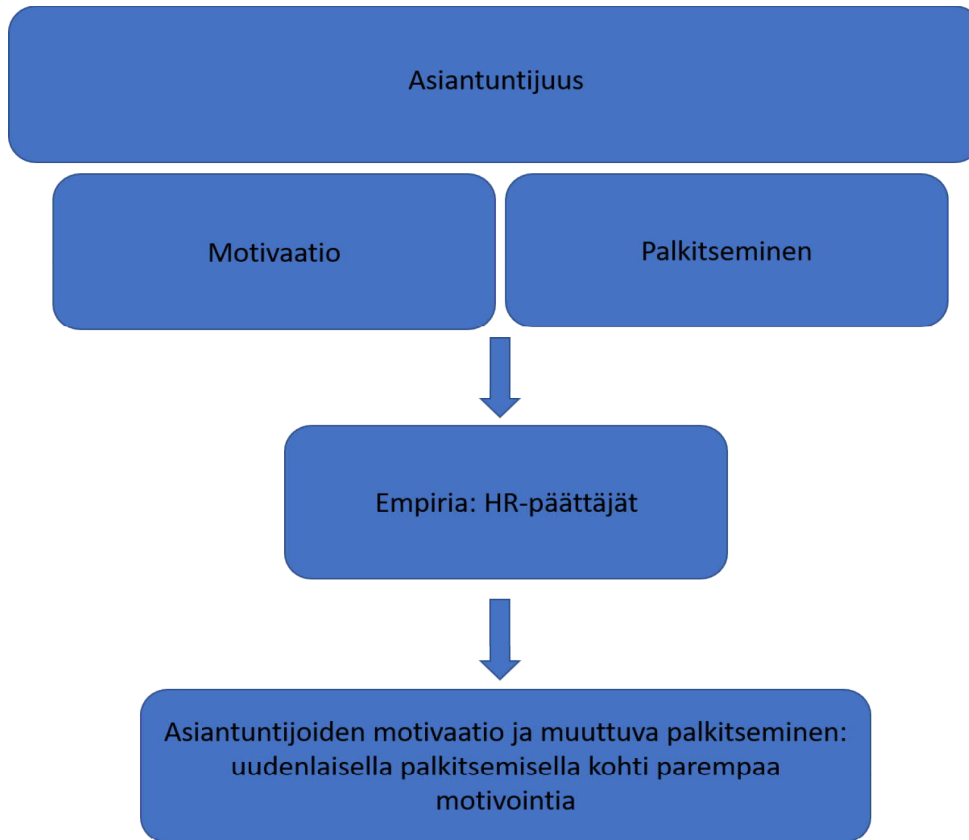
Asiantuntijuuden käsite voidaan ymmärtää monella eri tavalla, eikä käsite ole täysin vakiintunut (kts. esim. Alvesson 1993). Tässä tutkielmassa hyödynnetään muun muassa Alvessonin (1993), Alastalon ym. (2017) ja Luoman ym. (2004) keskustelua ja määritellään asiantuntijaksi perinteisten niin sanotun professional-työntekijän lisäksi myös tietotyötä ja osaamispainotteista työtä tekevät työntekijät. Asiantuntijuuden käsitteen määrittelyn haastavuus ja asiantuntijatyön erikoispiirteet vaativat syvällisempää käsittelyä motivaation ja palkitsemisen teemojen asiantuntijuuden kontekstin ymmärtämiseksi, joten asiantuntijuutta käsitellään syvällisemmin luvussa 1.4.

Motivaatio voidaan määritellä monella tavalla, mutta Hauserin (2014, 241) mukaan Pinderin (2008) määritelmä on yksi laajimmin hyväksytyistä motivaation määritelmistä. Pinderin (2008) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan voimia, jotka saavat aikaan käyttäytymistä ja määrittelevät sen muodon, keston, suunnan ja intensiteetin. Nämä voimat voivat saada alkunsa ihmisestä itsestään tai hänen ulkopuoleltaan vaikuttavista tekijöistä (Pinder 2008, 11.) Luku 2 käsittelee motivaatiota.

Palkitsemisella tarkoitetaan erilaisten organisaation käytettävissä olevien palkitsemistapojen kokonaisuutta. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia, aineettomia tai välillisesti aineellisia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 11; Luoma ym. 2004.) Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu palkitsemistavoista sekä palkitsemistapoihin liittyvistä prosesseista eli tavoista, joilla valittuja palkitsemistapoja toteutetaan ja kehitetään (Hakonen 2005, 310; Viitala 2013, 143). Luku 3 käsittelee palkitsemista.

Asiantuntijuutta, motivaatiota ja palkitsemista tarkastellaan tässä tutkielmassa HR-päätäjien näkökulmasta, sillä empiirinen aineisto koostuu HR-päätäjien haastatteluista. HR-päätäjällä tarkoitetaan tässä tutkielmassa organisaation henkilöstöasioista päättävää tahoa. HR:llä tai HRM:llä (engl. Human Resource Management) viitataan henkilöstöjohtamiseen organisaatiossa. Henkilöstöjohtaminen muodostuu erilaisista henkilöstöasioita koskevista prosesseista, kuten esimerkiksi työntekijöiden palkitsemisesta ja suoriutumisen arvioinnista. Henkilöstöjohtamisen prosesseja organisaatioissa hoitaa perinteisesti erillinen henkilöstöhallinnon osasto tai yksikkö. (Kramar 2014, 1072; Itewiki, haettu 27.3.2019.) Henkilöstöasioiden hoito voi kuitenkin kuulua myös muun johdon muun johdon tehtäviin. Tämän tutkielman kymmenestä haastateltavasta henkilöstöasioista päättävästä tahosta viisi toimii henkilöstöhallinnon edustajana ja viisi toimitusjohtajana tai yksikönjohtajana.

Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkielman viitekehys ja tutkielman rakenne.



Kuvio 1 Tutkielman viitekehys ja rakenne

Kuten kuvio 1 havainnollistaa, asiantuntijuus luo kehyksen, jonka puitteissa motivaatiota ja palkitsemista tarkastellaan tässä tutkielmassa. Asiantuntijuuden, motivaation ja palkitsemisen luoman teoreettisen viitekehyksen pohjalta tarkastellaan empiirisen osion kautta palkitsemista organisaatioissa.

1.4 Asiantuntijuuden määrittely ja erikoispiirteet

Asiantuntijuuden määrittelemisen on kontekstisidonnaista, eikä yhtä vallitsevaa asiantuntijuuden määritelmää ole löydettävissä. Toisaalta asiantuntijoihin liitetään usein ominaispiirteitä, jotka erottavat asiantuntijat muista työntekijöistä. Näistä syistä tässä aluvassa tarkastellaan asiantuntijuutta ja tuodaan esille asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön erikoispiirteitä. Luku toimii johdattelvana lukuna, jonka tarkoituksena on määritellä ja perustella tutkielmassa käytettävä asiantuntijuuden käsite sekä tuoda esille asiantuntijuteen ja asiantuntijatyöhön liitettyjä, motivaatioon ja palkitsemiseen vaikuttavia, erikoispiirteitä työelämän kontekstissa.

Alastalo ym. (2017, 215) tuovat esille, ettei asiantuntijuudelle ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, ja siksi jotkin määritelmät määrittelevät asiantuntijuuden hyvinkin laajasti. Meuserin ja Nagelin (2009, 18, Alastalon ym. 2017, 215 mukaan) mukaan

asiantuntijuuden käsite on kuitenkin vaarassa kärsiä inflaatiosta, jos lähes jokaista pidetään oman elämänsä asiantuntijana.

Alvesson (1993) tuo esille, että asiantuntijuuden käsite on haastavaa määritellä rajanvetokysymysten vuoksi. Perinteisen ja tiukan määritelmän mukaan asiantuntijalla tarkoitetaan pitkän akateemisen koulutustaustan omaavaa henkilöä, joka ratkaisee työssään monimuotoisia, monimutkaisia ongelmia käyttämällä hyväkseen kompetenssinsa muodostavaa formaalia, systemaattista ja teoreettista tieteellistä tietoa. Lisäksi tiukan määritelmän mukaan asiantuntijat työskentelevät autonomisesti ja heidän työtehtävänsä ovat monimutkaisia. Asiantuntijat muodostavat oman ammatillisen kulttuuriryhmänsä, ja heidän työntekoaan ja ammattietiikkaansa ohjaavat ensisijaisesti profession omavalvonta ja itsesääntely. Yllä kuvattu tiukka määritelmä rajaisi asiantuntijoiksi siis pääasiassa vain yliopistotutkijat ja lääkärit. Nykytyöelämässä on kuitenkin paljon ammatteja, joita ei katsota perinteiseksi työksi, mutta jotka eivät täytä myöskään tiukan määritelmän mukaisia asiantuntijuuden kriteerejä. Esimerkiksi kirjanpitäjien, lakimiesten, insinöörien, markkinoinnin alan työntekijöiden, arkkitehtien ja johdon konsulttien työ pohjaa korkeaan akateemiseen koulutustaustaan ja tietointensiivisyyteen, ja heidän työssään on hyvin paljon samoja piirteitä kuin esimerkiksi tutkijoilla ja lääkäreilläkin. Asiantuntijuuden tiukka määritelmä ei siis huomioi monia sellaisia nykytyöelämän ammatteja asiantuntija-ammatteiksi, jotka kuitenkin organisaatioiden näkökulmasta sijoittuisivat samaan kategoriaan monien piirteiden, kuten työn autonomisuuden, tietointensiivisyyden ja vahvan oman alan kulttuurin sääntelyn perusteella. Asiantuntijuuden määritelmässä on suurta vaihtelua, sillä käsitteen tulkinnat vaihtelevat suuresti niin kirjallisuudessa, kuin myös käytännön työelämässä. Varsinaisen asiantuntijan (engl. professional) käsitteen sijaan mielekkäämpi termi voisi olla tietointensiivisen työn tekijä, sillä se laajentaa määritelmää koskemaan myös esimerkiksi insinöörejä ja arkkitehtejä. (Alvesson 1993, 997–999, 1012.)

Alastalon ym. (2017) keskustelu täydentää Alvessonin (1993) keskustelua asiantuntijuuden määrittelystä ja rajaamisesta. Heidän mukaansa syvälinen ja yksityiskohtainen ymmärrys aiheesta erottaa asiantuntijan muista työntekijöistä. Modernissa tietoyhteiskunnassa työnjako on hyvin eriytynyttä ja työtehtävät vaativat erikoistumista, joten asiantuntija on pitkälle rajatun toimen erikoisosaaja, jolla on maallikkoa syvällisempää tietoa ja taitoa aihepiiristä. Asiantuntijuuden ei tarvitse pohjata pelkästään tiedeperusteille, vaan se voi pohjata myös ammattiperusteille tai instituutioperusteille. Asiantuntijuus ei siten ole pysyvä ominaisuus tai kyky, vaan se on olemassa vuorovaikutuksessa esimerkiksi instituution tai ammatillisten tehtävien kanssa. Moderni asiantuntijuus on siis aiempaa hajaantuneempaa, sillä asiantuntijoita löytyy myös perinteisten asiantuntijainstituutioiden ulkopuolelta, eikä asiantuntijuus enää juonna pelkästään akateemisesta koulutustaustasta. Moderni asiantuntija voi olla esimerkiksi tavallinen kansalainen tai yrittäjä, joka on saavuttanut oman alansa asiantuntijuuden käytännön kokemuksen kautta.

Asiantuntijuus määrittyy vuorovaikutuksessa toiminnan kautta. (Alastalo ym. 2017, 215–216, 229.)

Esimerkiksi Luoma ym. (2004) ovat kohdanneet saman asiantuntijuuden määrittelyongelman kuin Alvesson (1993) ja Alastalo ym. (2017), ja päätyneet toisaalta erottelemaan *asiantuntijat* ja *tietotyöntekijät* toisistaan, mutta toisaalta myös laajentamaan osaamispainotteisen työn näkökulmaa kattamaan myös niin kutsutut *osaajat*. He kuitenkin tuovat esille, etteivät asiantuntijan, tietotyöntekijän ja osaajatyöntekijän määritelmät ole vakiintuneita, joten termien käyttö vaatii määrittelyä aina niiden käytön yhteydessä (Luoma ym. 2004, 13).

Asiantuntijuudelle löytyy edellä esiteltyjen määritelmien lisäksi useita muitakin määritelmiä. Esimerkiksi Frickin (2011) mukaan asiantuntijaksi voidaan katsoa henkilö, joka pystyy kokoamaan tietoa, yhdistelemään eri tietoja toisiinsa ja analysoimaan sekä tulkitsemaan sitä. Tällainen henkilö voi olla ammatiltaan esimerkiksi sairaanhoitaja, lakimies tai arkkitehti (Frick 2011, 370, 375.) Lisäksi asiantuntijuuteen liitetään usein kognitiivisten tekijöiden korostuneisuus ja kyky abstraktiin ajatteluun ja päättelyyn (Horwitz ym. 2003, 31). Nämäkään asiantuntijuuden määritelmät eivät siis rajaa asiantuntijuutta perinteisen, tiukan asiantuntijuuden määritelmän mukaisiksi.

Tässä tutkielmassa hyödynnetään edellä esitettyä keskustelua asiantuntijuuden käsitteestä ja sen määrittelystä, ja määritellään asiantuntijoiksi kaikki tietointensiivisissä ja osaamispainotteisissa työtehtävissä työskentelevät henkilöt, jotka ovat organisaatioiden näkökulmasta ominaisuuksiltaan samanlaisia kuin perinteisissä tiukan määritelmän mukaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelevät. Tätä perustellaan Alvessonin (1993, 998) huomiolla, jonka mukaan niin sanotut tietotyöntekijät ja perinteiset asiantuntijatyöntekijät ovat usein organisaatioiden näkökulmasta hyvin samanlaisia keskeisiltä piirteiltään. Tässä tutkielmassa käytetään siis termiä *asiantuntija* niistä työntekijöistä, joista Luoma ym. (2004) käyttävät käsitettä *osaaja*. Asiantuntijoiksi määritellään perinteisen asiantuntijatyöntekijöiden, kuten tutkijoiden, lisäksi myös tieto- ja osaajatyöntekijät, kuten insinöörit ja ekonomit.

Asiantuntijatyö eroaa monin tavoin niin kutsutusta perinteisestä työstä (Alvesson 1993; Alastalo ym. 2017) ja siitä johtuen asiantuntijoiden ominaispiirteet tulee ottaa huomioon myös esimerkiksi asiantuntijan motivaatiota tukevan palkitsemisen suunnittelussa (kts. esim. Luoma ym. 2004 ja Huang 2011). Organisaatioiden näkökulmasta asiantuntijatyötä leimaavat vahvasti työn autonomisuus, tietointensiivisyys ja vahva oman alan kulttuurin sääntely sekä työntekijöiden vahvasti asiakasorientoitunut asenne työhön (Alvesson 1993, 998; Mládková ym. 2015, 769–770). Asiantuntijatyö tapahtuu suurilta osin kognitiivisena tiedon käsittelynä, joten asiantuntijoiden työ on usein luonteeltaan aineetonta. Asiantuntijoiden työn keskiössä on siis tieto ja sen luominen, käyttäminen ja hyödyntäminen. Heitä yhdistää perinteisesti hyvin kunnianhimoinen asenne, vahva sitoutuminen omaan alaan, ja ammatillisen kasvun tavoittelu ja sen tärkeys. He ottavat paljon

vastuuta omasta työstään, toimivat itseohjautuvasti ja autonomisesti, sekä johtavat itse itseään. Heille on keskeistä saavuttaa työssään arvostamia asioita ja saada vertaisiltaan kunnioitusta ja arvostusta. (Mládková ym. 2015, 768–770.) Asiantuntijatyössä korostuvat siis osaaminen ja tieto, mutta ne muuttuvat nyky-yhteiskunnassa hyvin nopeasti. Tästä syystä asiantuntijatyössä keskeistä on taata asiantuntijalle mahdollisuus uudistaa ja kehittää omaa osaamistaan. Ilman tätä mahdollisuutta asiantuntija usein kokee työn haasteellisuuden laimentuneen ja saattaa menettää mielenkiintonsa työtään kohtaan. (Luoma ym. 2004, 14, 77.) Ammatillisen kasvun keskeisyys johtaa usein suureen liikkuvuuteen eri organisaatioiden välillä (Mládková ym. 2015, 769–770).

Asiantuntijaorganisaatiot toimivat usein palvelusektorilla, joissa niiden tehtävä on tarjota innovatiivisia ja luovia ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin. Asiakaspalvelutyön ominaispiirteistä johtuen pelkkä tieto ja oman alan erikoisosaaminen eivät useinkaan riitä asiantuntijoiden hyvään työssä suoriutumiseen, vaan heiltä vaaditaan myös asiakaspalvelutyölle ominaisia taitoja, kuten joustavuutta, empatiakykyä, verbaalisia taitoja, suostutelu kykyä ja periksiantamattomuutta. (Alvesson 1993, 998, 1000, 1007, 1012.)

Asiantuntijoiden johtamisen tulee mukautua asiantuntijoiden ominaisuuksiin. Asiantuntijat eivät usein suoriudu hyvin tiukan johtamisen alla autonomisuutensa, itseohjautuvuutensa ja itsensä johtamisen vuoksi. (Mládková ym. 2015, 769–770; Luoma ym. 2004.) Esimiehellä on kuitenkin kontrollin roolin pienenemisestä huolimatta tärkeä rooli asiantuntijoiden johtamisessa. Esimies esimerkiksi välittää organisaation tavoitteita yksilötasolla ja auttaa asiantuntijoita luomaan näitä tavoitteita, jotka edelleen toimivat heidän palkitsemisensä perustana. Esimies on myös keskeisessä roolissa asiantuntijoiden motivaatiolle keskeisessä palautteenantamisessa sekä tukee asiantuntijoiden välistä vuorovaikutusta, joka kasvattaa heidän osaamistaan ja toimii näin palkitsemismekanismina. Esimiehen rooli asiantuntijoiden johtamisessa on kuitenkin haastava, sillä esimiehillä ei usein ole tarpeeksi kompetenssia arvioida asiantuntijan työn jälkeä, mikä luo työn tuloksen mittaamisesta haastavaa. Mittaamishaasteet luovat haasteita palkitsemiselle. (Luoma ym. 2004, 15, 30, 67–68.)

Asiantuntijoita työskentelee monenlaisissa organisaatioissa. Perinteisesti asiantuntija voi työskennellä asiantuntijaorganisaatioissa, joiden koko toiminnan ytimen muodostavat työntekijöiden tieto ja sen hyödyntäminen. Asiantuntijoita voi työskennellä kuitenkin myös esimerkiksi ydintoimintanaan tehdastuotteita valmistavassa organisaatiossa, jossa asiantuntijat muodostavat yhden organisaation henkilöstöryhmän. Tässä tutkielmassa empiirisen osion muodostavien haastatteluiden haastateltavat edustavat kumpaakin organisaatiotyyppiä.

Tämä asiantuntijuuden keskustelu muodostaa kehyksen, jonka kautta motivaatiota ja palkitsemista tarkastellaan tässä tutkielmassa. Asiantuntijoiden erikoispiirteet vaikuttavat asiantuntijoiden tapaan motivoitua ja siihen, miten heitä palkitaan.

2 MOTIVAATIO

Motivaation merkityksen ymmärtäminen organisaatioissa on keskeistä, sillä se vaikuttaa vahvasti ihmisen käytökseen ja siten suoriutumiseen ja työn tuottavuuteen (Pinder 2008, 15–16). Asiantuntijatyössä motivaation merkitys korostuu, kuten esimerkiksi Luoma ym. (2004, 20) tuovat esille, ja oikeanlaisen palkitsemisen keinoin asiantuntijoiden motivaatiota voidaan tukea ja ylläpitää.

Motivaatiotutkimuksessa ei ole toistaiseksi pystytty luomaan yhtä universaalisti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, sillä eri teorit painottavat eri tekijöitä ja saattavat olla ristiriidassa keskenään. Tästä syystä myöskään liike-elämän kontekstissa motivaatiota selittävää universaalista mallia ei ole toistaiseksi kyetty luomaan. (Frick 2011, 372, 377, 380.) Lisäksi Mládková ym. (2015, 770–771) tuovat esille, että keskeisiä asiantuntijoiden motivoitumista käsitteleviä ja motivaatiotutkimuksen käsitteellistä pohjaa hyödyntäviä tutkimuksia on yhä hyvin rajallisesti. Asiantuntijoiden motivaatioon keskittyvän kirjallisuuden rajallisuudesta johtuen motivaatiota voidaan tarkastella ensin ilmiönä yleisellä tasolla, minkä luoman pohjan päälle voidaan hahmottaa erilliset asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavat tekijät. Näin saadaan hahmotettua motivaation monimuotoinen luonne ja tuotua esille motivaatiokäsityksen laajentuminen 2000-luvulla, mikä vaikuttaa myös liike-elämässä motivaation parempaan ymmärtämiseen ja siten palkitsemisen suunnitteluun.

2.1 Motivaation teoriatausta

2.1.1 *Motivaatio käsitteenä ja motivaatiotutkimuksen historiakatsaus*

Motivaatio käsitteenä juontaa latinan verbistä ”movere”, joka tarkoittaa suoraan suomennettuna liikkumista (Pinder 2008, 11), joka on luonteeltaan tavoitteellista ja vapaaehtoista (Viitala 2013, 159). Motivaatiota ja motivoitumista voidaan määritellä monella tavalla. Esimerkiksi Ryan ja Deci (2000, 54) määrittelevät sen seuraavasti:

To be motivated means to be moved to do something.

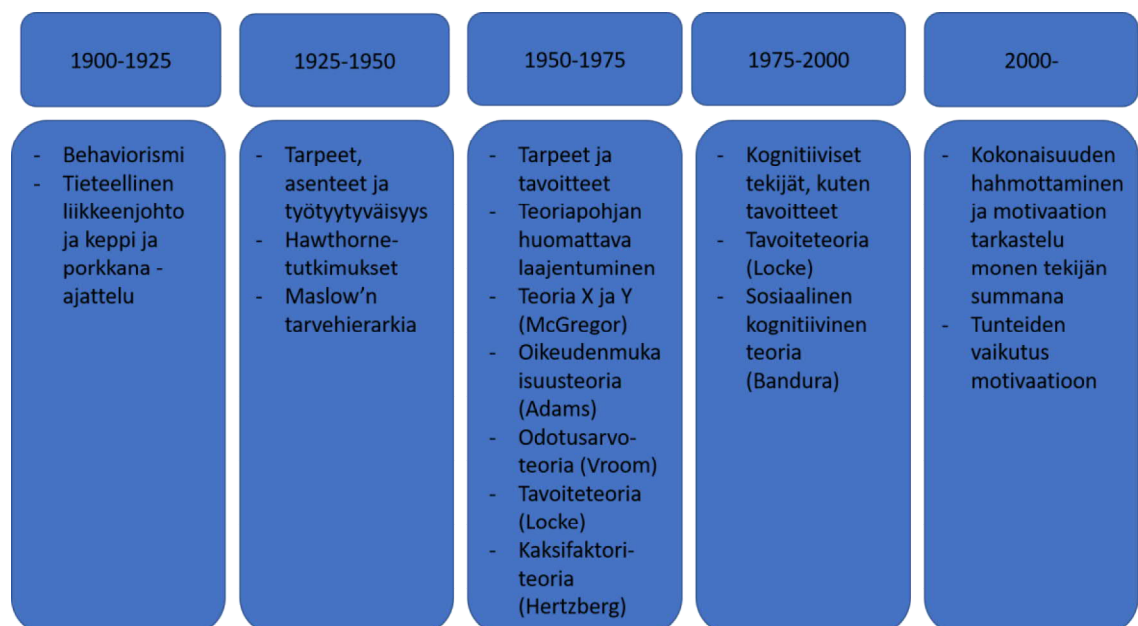
Tätä määritelmää mukaillen motivaatio voidaan käsittää toiminnan aloittamisen taustalla vaikuttavana voimana. Motivoituminen saa aikaan liikettä jonkin toiminnan suorittamiseksi.

Organisaatiokontekstissa hieman täsmällisemmän määritelmän esittää Pinder (2008, 11), joka määrittelee työmotivaation käsitteen seuraavasti:

Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration.

Hauserin (2014, 241) se on yksi laajimmin hyväksytyistä motivaation määritelmistä. Pinder käsittää motivaation siis energisinä voimina, jotka saavat aikaan käytöstä ja määräävät sen suunnan, intensiteetin ja keston. Nämä energiset voimat voivat juontaa ihmisen sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä.

Motivaatio voidaan määritellä myös psykologiseksi prosessiksi, joka saa alkunsa ihmisen ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta (Latham & Pinder 2005, 486). Se vaikuttaa ihmisen tapaan toimia ja siihen, miten ihmistä kannattaa palkita motivaation tukemiseksi (Rantamäki ym. 2006, 22). Motivaatiota on haastavaa määritellä yksiselitteisesti, sillä motivaatio on ilmiönä hyvin laaja ja sitä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Valitusta näkökulmasta ja filosofisesta katsantokannasta riippuen motivaatiota selitetään hyvin erilaisten tekijöiden kautta ja sen vuoksi yhden ja kaikki jopa keskenään ristiriitaiset näkökulmat huomioonottavan määritelmän luominen on haastavaa. (Pinder 2008, 10.) Tästä syystä myös motivaation teoreettinen viitekehys on laaja. Kuvio 2 havainnollistaa motivaatiotutkimuksen kehityksen historiaa tuoden esille motivaatiotutkimuksen pääteemat.



Kuvio 2 Motivaatiotutkimuksen pääteemoja vuosikymmenittäin (mukailen Latham 2016; Latham & Pinder 2005)

Motivaatiotutkimus on reilussa sadassa vuodessa kehittynyt vahvan behavioristisesta ajattelumaailmasta kohti laajaa ja monimutkaista motivaation kokonaisuuden ymmärrystä. Vaikka Frick (2011, 377–380) toikin esille motivaatiotutkimuksen olevan hajanaista, eikä yhtä universaalialta motivaatioteoriaa ole kyetty rakentamaan, on Latham ja Pinderin (2005) mukaan 2000-luvulla tapahtunut kuitenkin kehitystä aiheen suhteen. Motivaatiotutkimuksessa on keskitytty aikaisempaa enemmän teorian rakentamiseen kuin teorioiden korvaamiseen uusilla teorioilla, mikä on organisatorisesta näkökulmasta tarkasteltuna keskeistä. Tämä ilmenee myös kuviossa 2, jonka viimeisessä sarakkeessa tuodaan esille motivaation kokonaisuuden hahmottaminen 2000-luvulla. Ajatusmaailman muutoksen ansiosta motivaatiota on alettu tarkastella kaikkien tekijöiden yhteisvaikutuksen kautta kokonaisuutena sen sijaan, että kiinnitettäisiin huomiota vain muutamaa motivaatiota määritteleviin tekijöihin kerralla. Kun motivaatiota on pystytty tarkastelemaan kokonaisvaltaisemmin, on motivaation ymmärtäminen, ennustaminen ja siihen vaikuttaminen työpaikalla kohentunut huomattavasti. (Latham & Pinder 2005, 506–507.) Käsitteet työntekijöiden motivaatiosta ovat laajentuneet ja myös rikastuneet (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134). Motivaation käsityksien laajentuminen heijastuu edelleen organisaatioihin, joissa on myös alettu hahmottamaan motivaation monisäkeisyys. Motivaation luonteen hahmottaminen heijastuu edelleen palkitsemiseen ja palkitsemiskäytänteisiin.

2.1.2 *Motivaation monet ulottuvuudet*

Motivaatioon liitetään monia erilaisia tekijöitä, kuten kuviossa 2 havainnollistetaan. Keskeisiä teemoja ovat tarpeiden, piirteiden, arvojen, kontekstuaalisten tekijöiden, ihmisen ja kontekstin välisen yhteensopivuuden, kognitiivisten tekijöiden ja tunteiden vaikutus motivaatioon. Tässä luvussa näitä tekijöitä tarkastellaan syvällisemmin, minkä lisäksi käsitellään näiden tekijöiden ja motivaation sisäisen ja ulkoisen luonteen kautta motivaation yksilöllisyyttä. Motivaation yksilöllisen luonteen ymmärtäminen on keskeistä modernin palkitsemisen suunnittelussa, jotta palkitsemisesta saadaan muodostettua mahdollisimman tehokkaasti motivaatiota tukevaa.

Tarpeet ja arvot

Tarpeen käsite on haastavaa määritellä, mutta esimerkiksi mukaillen Murrayn (1938, Pinderin 2018 mukaan) määritelmää, tarve voidaan määritellä *aivojen alueella vaikuttavaksi voimaksi, joka organisoii havainnointia ja toimintaa johtaen käytökseen*. Tarpeet voivat syntyä joko sisäisistä prosesseista tai ulkoisten tekijöiden johdosta. Ne ohjaavat ihmistä joko hakeutumaan tai välttämään tietynlaisia olosuhteita, joissa tarpeita voidaan tyydyttää tai joissa ne eivät tule tyydytetyiksi. Tarpeet voivat olla luonteeltaan lyhytaikaisia tai

pitkäaikaisia sekä heikkoja tai vahvoja. Lisäksi tarpeissa on yksilöllisiä eroavaisuuksia yksilöiden välillä. Tarpeita painottavat teoriat tarkastelevat ihmistä rationaalisenä olentona. (Pinder 2008, 63–64, 67–68.)

Ympäristö voi helpottaa ihmisen mahdollisuuksia kasvaa, kehittyä ja päästä parhaaseen potentiaaliinsa tarjoamalla hänelle mahdollisuuden tyydyttää hänen keskeiset perustarpeensa. Tyydyttämättömät tarpeet hankaloittavat ihmisen kasvua, kehittymistä ja parhaansa saavuttamista. (Ryan & Deci 2017, 81.) Tarpeiden tutkiminen on haastavaa, sillä ne eivät näy suoraan ulospäin. Tarpeita onkin siitä syystä tutkittava käytöksen kautta ja yritettävä selvittää, miten tarpeet johtavat mihinkin käytökseen. (Pinder 2008, 69–70.)

Halut ja mieliteot tulee erottaa toisistaan tarpeiden tarkastelussa. Mieliteot eroavat luonteeltaan tarpeista siinä, että niiden tyydyttäminen ei ole yhtä keskeistä ja välitöntä ihmisen hyvinvoinnille kuin tarpeiden tyydyttäminen, vaikka niilläkin voi olla positiivisia vaikutuksia ihmisen hyvinvoinnille. (Ryan & Deci 2017, 81.)

Motivaatiotutkimuksen klassikkoteoria on Abraham Maslow'n vuonna 1943 esittämä Maslow'n tarvehierarkia, joka käsittelee motivaatiota monien eritasoisten tarpeiden näkökulmasta. Teoriaa voidaan pitää motivaatiotutkimuksen teorioiden lähtölaukauksena. Se jaottelee ihmisen tarpeet viiteen kategoriaan ja selittää ihmisen motivoitumista kunkin tason tarpeiden tyydyttämisen kautta. Teorian mukaan ihminen siirtyy tavoittelemaan ylemmän tason tarpeita silloin, kun alemman portaan tarpeet on tyydytetty. Tarpeiden hierarkiassa on yksilöllisiä eroavaisuuksia, ja jotkut yksilöt voivat arvostaa esimerkiksi neljännen tason tarpeita ennen kolmannen tason tarpeita. Usein käytöstä ohjaavat tarpeet ovat kuitenkin tiedostamattomia. (Maslow 1943.) Teoriaa on kuitenkin kritisoitu esimerkiksi sen vuoksi, että se pystyy selittämään ihmisen käytöstä vain osittain, sillä se huomioi vain tarpeet motivaation muodostumisessa (Pinder 2008, 74–75).

Puhtaasti tarpeisiin keskittyvissä teorioissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa motivaation selittämisessä ja ennustamisessa. Ne pystyvät usein selittämään, miksi ihminen toimii. Ne eivät kuitenkaan pysty selittämään, miksi ihminen toimii valitsemallaan tavalla ja miten hän valitsee toimintamallin monista vaihtoehdoista. (Latham & Pinder 2005, 488.) Lisäksi tarveteoriat eivät useinkaan onnistu ottamaan huomioon ihmisten yksilöllisiä eroavaisuuksia motivoitumisessa (Latham & Pinder 2005, 488), vaikka Pinderin (2008, 67–68) mukaan esimerkiksi Murrayn (1938) tarpeen määritelmä tuo esille tarpeissa olevan yksilöllisiä eroavaisuuksia yksilöiden välillä. Pelkät tarpeiden yksilölliset erot eivät kuitenkaan pysty selittämään kaikkia motivaation ja motivoitumisen yksilöllisiä eroavaisuuksia. Tarpeita voidaan pitää ihmisen motivaation pohjan muodostavana perustekijänä, sillä moni muu tekijä toimii tarpeiden luoman pohjan päällä ja vaikuttaa siksi suuremmin motivaatioon ja sen ilmenemiseen (Latham & Ernst 2006, 186).

Pinderin (2008) mukaan arvojen tarkastelu tarpeiden tarkastelun yhteydessä auttaa kompensoimaan puhtaasti tarpeisiin keskittyvien teorioiden heikkouksia. Tästä syystä

moni tarpeita motivaation selittäjinä korostava traditio huomioi myös arvojen vaikutuksen motivaatiolle (Pinder 2008, 91–92).

Arvot ja tarpeet liittyvät läheisesti toisiinsa ja arvot voidaankin määritellä Pinderin (2008, 92) mukaan tarpeiden kognitiivisiksi ilmentymiksi. Arvoja ja tarpeita yhdistää niiden tutkiminen käytöksen ennustamisen ja selittämisen vuoksi, sillä molemmat herättävät, ylläpitävät ja selittävät käytöstä. Arvot ja tarpeet ovat läheisestä suhteestaan huolimatta kuitenkin syntyperiltään erilaisia. Tarpeet ovat luonteeltaan sisäsyntyisiä, kun taas arvot ovat kognitiivisten tekijöiden ja kokemuksen muokkaamia. (Latham & Pinder 2005, 491.)

Arvojen tarkastelu tarpeiden ohella on perusteltua useammasta syystä. Latham ja Pinderin (2005) mukaan arvojen nähdään selittävän yksilöllisiä eroavaisuuksia ihmisten motivoitumisessa. Lisäksi ihmisten on huomattu valitsevan erilaisten käytösvaihtoehtojen väliltä arvojensa pohjalta (Latham & Pinder 2005, 487, 491.) Arvot vaikuttavat ihmisten tekemiin käyttäytymisvalintoihin. Ne ohjaavat ihmistä valitsemaan käytösmallin, joka auttaa häntä tavoittelemaan arvojaan ja saavuttamaan arvostamia asioita (Pinder 2008, 92–94). Lisäksi arvot toimivat myös normien edellyttämään suuntaan ohjaavina normatiivisina standardeina (Latham & Pinder 2005, 491).

Arvojen tutkiminen on perusteltua myös käytännön syistä. Arvojen tutkiminen voi olla helpompaa kuin tarpeiden tutkiminen, sillä vaikka arvot ovat pääsääntöisesti alitajuntaisia kuten tarpeetkin, on ihmisen kuitenkin usein helpompi tunnistaa käytöstä ohjaavat arvonsa kuin tarpeensa, sekä muuntaa ne sanoiksi. Tämä helpottaa niiden tutkimista. Lisäksi arvot saattavat ennustaa ja selittää käyttäytymistä jopa varmemmin kuin tarpeet, sillä normatiivisen luonteensa vuoksi ne määrittelevät tarpeita tarkemmin ihmisen käyttäytymistä. (Latham & Pinder 2005, 491.) Moni teoria käsittääkin motivaation olevan tarpeiden laukaisemaa, mutta arvojen ohjaamaa (Pinder 2008, 105–106).

Arvojen tarkastelu tarpeiden yhteydessä siis täydentää tarpeiden tarkastelua selittämällä yksilöllisiä eroavaisuuksia motivoitumisessa sekä sitä, miten ihminen valitsee tietyn käytösmallin. Arvoja voidaan pitää myös tarkempina käytöksen ennustajina kuin tarpeita. Kuitenkin siinä missä arvot ovat tarpeita askeleen lähempänä varsinaista toimintaa eli käytöstä, tavoitteet ovat vielä askeleen lähempänä toimintaa kuin arvot (Latham & Pinder 2005, 491). Tavoitteita ja muita kognitiivisia tekijöitä käsitellään seuraavassa aluvussa.

Kognitiiviset tekijät: tavoitteet

Arvojen lisäksi myös kognitiiviset tekijät selittävät motivaation yksilöllisiä eroja. Yksi keskeisimpiä kognitiivisia tekijöitä motivaation ennustajina ja selittäjinä ovat tavoitteet, jotka muodostuvat ajatteluprosessissa ja johtavat toimintaan. Tavoitteiden avulla ihminen

pystyy toteuttamaan omaa motivaatiotaan toimintaa kohtaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 137, 139–140.)

Tavoite voidaan määritellä toiminnan objektiksi tai tarkoitukseksi (Latham & Locke 2013, 4). Tavoitteet syntyvät tarpeiden, arvojen ja kontekstuaalisten tekijöiden pohjalta. Ne ovat ominaisuuksiltaan hyvin samanlaisia kuin arvot, mutta ne ovat luonteeltaan spesifisempiä. Tarpeet ja arvot johtavat käytökseen tavoitteiden kautta, sillä tarpeet, arvot ja kontekstuaaliset tekijät synnyttävät tavoitteet ja tavoitteet saavat ihmisen toimimaan. Näiden tekijöiden välinen vuorovaikutussuhde on kuitenkin kaksisuuntainen, sillä kognitiiviset tekijät, kuten tavoitteet, vaikuttavat myös kaikkiin muihin motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, kuten arvoihin ja tarpeisiin, tai ainakin toimivat niiden rinnalla. Tavoitteiden valintaan vaikuttavat tarpeiden ja arvojen lisäksi myös ihmisten identiteetit ja heidän olemuksensa itsestään. (Latham & Pinder 2005, 487, 491, 496.)

Kognitiivisia tekijöitä on tarkasteltu monen teorian kautta. Näistä keskeisimpiä ovat tavoiteteoria, sosiaalinen kognitiivinen teoria ja odotusarvoteoria. (Latham & Pinder 2005, 496.)

Tavoiteteorian mukaan ihmisen toiminta on prosessi, joka muodostuu tavoitteiden synnyttämästä toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se pyrkii selittämään, miksi jotkut ihmiset suoriutuvat paremmin kuin toiset. Tavoiteteoria selittää ihmisten muodostavan tavoitteita, jotta he pystyvät tyydyttämään niiden kautta tarpeensa. Ihminen on kuitenkin tiedostava eliö, joten hän pystyy myös muodostamaan vapaavalintaisia tavoitteita, arvioimaan omaa suoriutumistaan suhteessa tavoitteisiinsa, keräämään itsevarmuutta tavoitteen saavuttamiseksi, sekä kokemaan tunteita liittyen tavoitteen saavuttamiseen tai epäonnistumiseen. Nämä tunteet auttavat ihmistä muokkaamaan tavoitteitaan jatkoa ajatellen. Tavoiteteorian mukaan kaikilla tavoitteilla on sisältö eli toiminnan kohde, intensiteetti, eli sitoutumisen taso, tavoitteen sijainti tavoitehierarkiassa, ja tavoitteen luomiseksi vaadittu vaivannäön aste. (Latham & Locke 2013, 3–5.)

Tavoiteteoria on tunnistanut monia motivaatioon ja hyvään suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastavien ja selvästi määriteltyjen tavoitteiden on huomattu johtavan parempaan suoriutumiseen, kuin helppojen ja abstraktien tavoitteiden. Tämä johtuu neljästä tavoitteiden mekanismista, joita ovat motivaation suunta, vaivannäkö, sinnikkyys, sekä tiedon tai tehtävän strategia. Haastavat ja tarkasti määritellyt tavoitteet ohjaavat ihmisen huomion tavoitteeseen ja auttavat siirtämään irrelevantit seikat sivummalle, minkä lisäksi ne auttavat ihmistä aktivoimaan tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat tiedot ja taidot. Vaivannäön ja sinnikkyuden asteen on huomattu vaihtelevan sen mukaan, kuinka haastavaksi ihminen tavoitteen kokee. Haastava tavoite vaatii enemmän vaivannäköä ja sinnikkyyttä, minkä on huomattu johtavan parempaan suoriutumiseen. Tieto- ja tehtävästrategia tasapainottaa kolmea edeltävää haastavien tavoitteiden kohdalla, sillä pahimmillaan vaivannäön ja sinnikkyuden asteen määräävä motivaation suunta voi johtaa oppimisen sijaan

nopeiden tuloksien tavoitteluun, mikä ei edistä hyvää suoriutumista. (Latham & Locke 2013, 5–6.)

Banduran (1986, Latham ja Locken 2013 mukaan) sosiaalinen kognitiivinen teoria SCT on toinen kognitiivisia tekijöitä tutkiva teoria. Teorian mukaan ihmisen käytöstä sääntelee kolme eri tekijää. Näitä ovat tavoitteen asettaminen, odotukset lopputuloksesta ja minäpystyvyys, jolla tarkoitetaan ihmisen luottamusta kykyynsä saavuttaa tavoite. Minäpystyvyys vaikuttaa myös tavoiteteorian tavoitteen ja suoriutumisen väliseen suhteeseen, sillä tavoitteen lisäksi suoriutumiseen vaikuttaa myös usko omaan kykyynsä suoriutua ja saavuttaa tavoite. (Latham & Locke 2013, 11.) SCT:n mukaan ympäristötekijät tasapainottavat kognitiivisia muuttujia (Latham & Pinder 2005, 502–503).

Odotusarvoteoria käsittelee yksilöllisiä eroavaisuuksia erilaisten palkkioiden motivoivuudessa (Hakonen 2015, 153). Vroomin (1964, Latham 2016, 48 mukaan) mukaan ihminen arvioi eri toimintamalleja sen perusteella, millaisiin lopputuloksiin hän olettaa kunkin toiminnan johtavan. Teorian mukaan ihmisen motivaatio rakentuu vaivannäön, tunnearvon ja instrumentaaliteetin pohjalle. Instrumentaaliteetillä tarkoitetaan ihmisen hahmottamaa syy-seuraussuhdetta toimintansa ja odotettujen palkkioiden välillä. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa myös ihmisen kokemus odotetun palkkion arvo. Ihminen on tällöin motivoitunut suoriutumaan hyvin eli näkemään vaivaa kokiessaan toiminnan seuraukset, kuten palkkiot, todennäköisiksi ja jos hän arvostaa näitä odotettuja palkkioita. Ihmisen motivaatio suoriutua hyvin kasvaa samassa suhteessa kuin odotetun lopputuloksen tai palkkion tunnearvo hänen silmissään kasvaa. (Latham 2016, 48–49.)

Arvot ja tavoitteet selittävät osan motivaation yksilöllisistä eroavaisuuksista, mutta eivät kuitenkaan kaikkea. Seuraavaksi käsitellään piirteitä, joiden kautta voidaan selittää osa motivaation yksilöllisistä eroavaisuuksista.

Piirteet

Ihmisten välisiä persoonallisuuseroja voidaan selittää heidän synnynnäisten piirteidensä pohjalta (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 136). Piirteet voidaan käsittää ihmisen ilmaisullisen tai tyyllillisen käyttäytymisen konsistensseiksi. Nämä konsistenssit ovat luonteeltaan vakaita ja ne vaikuttavat ihmisen motivaation ilmaisun tyyliin. (Schneider & Smith 2004, 252.) Persoonallisuuspiirteet vaikuttavat motivaatioon ja selittävät sen yksilöllisiä eroavaisuuksia. Piirteitä on perinteisesti pidetty tarpeina tai pyrkimyksinä (Latham & Pinder 2005, 487), mutta sittemmin ne on hahmotettu omaksi ilmiökseen.

Erilaisia piirteitä on tunnistettu paljon. Piirteitä ovat esimerkiksi ekstroversio ja introversio, tunnollisuus, itsesääntelystrategiat, itsensähavainnoimisstrategiat, sinnikkyys, CSE:t (core self-evaluations), tavoitesuuntautuneisuus, autonomisuus, kontrolli ja persoonallinen orientaatio. Kolme viimeisintä ovat itseohjautuvuusteorian keskiössä motivaatiota selittävinä tekijöinä. Piirteiden on havaittu vaikuttavan moneen toimintaan

työelämässä, kuten esimerkiksi työpaikan etsintään ja valintaan sekä työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi niitä tutkimalla voidaan ennustaa ja ymmärtää ihmisen tekemiä valintoja, suoriutumista ja tunnereaktioita. (Latham & Pinder 2005, 488, 490; Latham 2016, 143.)

Salmela-Aron ja Nurmen (2005) mukaan viiden suuren piirteen teoria selittää käyttäytymistä viiden käytökseen keskeisimmin vaikuttavan piirteen kautta. Nämä piirteet ovat neuroottisuus, ekstroversio ja introversio, avoimuus kokemukselle, tunnollisuus ja myöntyvyys. Heidän mukaansa esimerkiksi työntekijän yksilöllinen herkkyys sosiaalisille odotuksille ja ympäristönsä normeille vaikuttavat hänen motivaatioonsa. Lisäksi eri temperamenttityypit eroavat toisistaan esimerkiksi siinä, miten aktiivinen ihminen on, kuinka helposti hän ärsyyntyy, miten hän sääntelee itseään ja miten sosiaalinen hän on. Näillä piirteillä on myös vaikutusta siihen, miten ihminen käyttäytyy ja motivoituu, ja mitkä motivaatiotekijät ovat hänen kohdallaan keskeisimpiä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132, 136.)

Piirteiden merkitys motivaatiolle on ollut hyvin kiistelty aihe motivaatiotutkimuksessa, joten kirjallisuudesta löytyy jopa hyvin ristiriitaisia tutkimustuloksia piirteiden vaikutuksesta motivaatioon. Latham (2016, 141–143) mukaan moni tutkimus ei ole löytänyt ihmisten piirteiden ja persoonallisuuden ja motivaation ja suoriutumisen välillä mitään merkittävää yhteyttä, mutta joidenkin tutkimusten mukaan piirteillä on keskeinen rooli motivaation ennustamisessa ja selittämisessä. Hough ja Schneider (1996, Latham 2016, 141 mukaan) tarjoavat tälle selitystä. Heidän mukaansa ristiriitaiset tutkimustulokset johtuvat joidenkin tutkijoiden haasteista tunnistaa työssä suoriutumista ja piirteitä yhdistäviä mekanismeja. Tämä on johtanut virheellisiin tutkimustuloksiin niissä tutkimuksissa, joissa tutkijat eivät löytäneet yhteyttä suoriutumisen ja ihmisen piirteiden välillä. (Hough ja Schneider 1996; viitattu teoksessa Latham 2016, 141.) Latham (2016, 142–143) mukaan ymmärrys piirteiden merkityksestä motivaatiolle on kuitenkin kasvanut 2000-luvulla ja esimerkiksi Schmitt, Cortina, Ingerick ja Weichmann (2003, Latham 2016 mukaan) toteavat piirteiden olevan motivaation elementtien keskeinen motivaatiota ennustava tekijä.

Arvojen, tavoitteiden ja piirteiden ohelle on viimeisimpänä motivaatiotutkimuksen kentällä noussut tunteiden tarkastelu. Tunteiden on huomattu muodostavan osan motivaation yksilöllisistä eroavaisuuksista.

Tunteet, oikeudenmukaisuus ja asenne

Latham (2016, 253) mukaan tunteiden vaikutus motivaatiolle on jäänyt tarkastelun ulkopuolelle motivaatiotutkimuksessa ennen 2000-lukua, mutta nykyään sen keskeinen merkitys on jo tunnistettu. Salmela-Aro ja Nurmi (2005, 139) täydentävät, että

motivaatiolla ja tunteilla on vahva yhteys toisiinsa, sillä ne ovat molemmat ihmisen psyykkisiä perusmekanismeja.

Englannin kielessä on monta tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää termiä tunteille. *Affekti* eli tunnereaktio on yläkäsite, joka pitää sisällään tunteet eli emootiot ja tunnetilat (Latham 2016, 253). Thorensenin ym. (2003, Latham 2016, 254 mukaan) mukaan moni tutkija määrittelee affektin fenomenologiseksi tilaksi, jota ihmisen kokemat emootiot kuvaavat. Affektit voidaan jakaa kahteen ryhmään eli piirreaffekteihin ja tilanneaffekteihin. Piirreaffekteilla tarkoitetaan tunnetiloja, jotka liittyvät vahvasti persoonallisuuspiirteisiin ja jotka ovat luonteeltaan pysyvämpiä ja vakaampia. Tilanneaffekteilla tarkoitetaan tunnetiloja, jotka ilmenevät tietyssä kontekstissa ja ovat siten lyhytkestoisia. (Latham 2016, 254.) Locken (2003, Latham 2016, 254 mukaan) mukaan *emootiot* voidaan määritellä ilmiöksi, jossa syntyy automaattisesti ja usein tiedostamattomasti arvojen arvioimista. *Tunnetiloilla* tarkoitetaan Briefin ja Weissin (2002, 282, Latham 2016, 254–255 mukaan) mukaan tuntemustiloja, joille ei löydy tiettyä aiheuttajaa ja jotka eivät ole tarpeeksi vahvoja voidakseen haitata ihmisen ajatteluprosessia. Tässä tutkielmassa käytetään selkeyden vuoksi affekteista sanaa ”tunne”.

Tunteet vaikuttavat monella tapaa ihmisen käytökseen ja motivaatioon. Phelps (2006, Latham 2016, 254 mukaan) mukaan tunteet ovat keskeisiä motivaatiotutkimuksessa, sillä ne vaikuttavat kognitiivisiin tekijöihin ja kognitiiviseen toimintaan. Latham (2016, 258) täydentää, että tunteilla on vahva vaikutus motivaatioon ja käyttäytymiseen.

Esimerkiksi Barretin ja Bartunekin (2004) sekä Lordin ja Kanferin (2002) (viitattu teoksessa Latham 2016, 253–254) mukaan tunteet vaikuttavat kognitiivisten tekijöiden lisäksi myös tavoitteisiin sitoutumiseen ja pitkäaikaisten, monimutkaisten ja vaativien tavoitteiden saavuttamiseen silloin, kun tavoitteeseen pääsyn edellä on esteitä. Seon ym. (2004, Latham 2016, 258 mukaan) mukaan ihminen ei aina toimi kognitiivisesti suunnitellen, harkiten ja valiten sopivan käyttäytymistavan ennen toimintaansa, vaan usein ihmiset toimivat tunteen vallassa. Lordin ja Harveyn (2002, Latham 2016, 258 mukaan) mukaan ihmisten toiminta muodostuu kognitiivisten tekijöiden ja tunteiden vuorovaikutuksesta.

Tunteet vaikuttavat kognitiivisiin tekijöihin, mutta kognitiiviset tekijät vaikuttavat myös tunteisiin. Niin sanotut ydintunnetiloilla on yhteys motivaatioon, sillä ne ohjaavat ihmistä toimimaan. Jos ne ovat luonteeltaan positiivisia, ihminen pyrkii ylläpitämään positiivisen tunteen eli hän pyrkii käyttäytymään positiiviseen lopputulokseen johtavalla tavalla. Ihmisen aikaisemmat ydintunnetilakokemukset vaikuttavat ihmisen motivaatioon ja sen intensiteettiin. Ydintunnetilakokemuksen ollessa positiivinen ihminen todennäköisemmin asettaa korkeita tavoitteita ja sitoutuu niihin sekä tavoittelee niitä sinnikkäämin. (Seo ym. 2002, Latham 2016, 258 mukaan.) Myönteiset tunteet auttavat ihmistä ylläpitämään tavoittelemaansa toimintaa ja auttavat ihmistä priorisoimaan tavoitteet tärkeysjärjestykseen (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 140).

Seon ym. (2002, Latham 2016, 258 mukaan) mukaan tunteiden sääntely linkittää motivaation ja tunteet toisiinsa motivaation teoreettisen tarkastelun yhteydessä. Ihmiset sääntelevät tunteitaan sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkoisesti sääntelemällä ihminen pyrkii muuttamaan ympäristöään eli esimerkiksi vaihtaa toiseen työpaikkaan, mutta tämän ollessa mahdotonta ihminen voi opetella sisäisesti sääntelemään tunteitaan (Hechhausen & Schultz 1999 ja Pugh 2002, Latham 2016, 258 mukaan.)

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tarkastelu liittyy läheisesti tunteisiin ja se onkin saanut osansa huomiosta motivaation tutkimuksessa. Tämä tutkimus täydentää tasavoteoriaa, jonka mukaan ihmisillä on käsitys siitä, saavatko he saman verran takaisin organisaatiolta kuin antavat itse organisaatiolle, ja kokevatko he tämän suhteen reiluksi verratessaan omaa tilannettaan muihin. Reiluksi koetut käytännöt usein parantavat työntekijöiden hyväksyntää organisaation toiminnalle. Epäreiluuden tunne johtaa negatiivisiin affektiivisiin ja behavioraalisiin lopputuloksiin eli esimerkiksi heikkoon sitoutumiseen, vaihtuvuuteen ja haluttomuuteen auttaa muita organisaatiossa. (Latham & Pinder 2005, 504–506.) Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimus tarkastelee myös muun muassa luottamuksen, hyväksikäytön ja koston tunteita. Oikeudenmukaisuus liittyy vahvasti motivaatioon, sillä mitä vahvemiksi epäoikeudenmukaisuus koetaan, sitä vahvemmin ihmiset kokevat motivaatiota saada aikaan oikeudenmukaisuutta. Epäoikeudenmukaisuuden tunteella on hyvin vahva vaikutus käytöstä laukaisevana tekijänä. (Latham 2016, 254, 268.)

Tunteiden lisäksi myös henkilön asenteella on jo 1960-luvulla todistettu olevan yhteys hänen motivaatioonsa (Peak 1960). Latham ja Dagnewin (2009, Oroujloun ja Vahedin 2011, 994 mukaan) mukaan asenne voidaan määritellä uskomuksista ja tunteista koostuvaksi henkiseksi tilaksi, joka on keskeinen tekijä ihmisen käyttäytymisen selittämisessä. Oroujlou ja Vahedi (2011) löysivät kielten opiskelussa menestymiseen liittyvässä tutkimuksessaan, että huono motivaatio ja asenne voivat luoda esteitä kielten oppimiselle, mutta motivaatiota pystytään nostamaan vaikuttamalla ensin opiskelijoiden asenteisiin. Motivaatiota voidaan siis parantaa vaikuttamalla ensin asenteeseen, sillä hyvä asenne johtain toimintaa kohtaan parantaa myös motivaatiota kyseenomaiseen toimintaan. Hyvä motivaatio ja asenne vaikuttavat vahvasti myös suoriutumiseen ja lopputulokseen, sillä vahvimmin motivoituneiden opiskelijoiden on huomattu olevan menestyksekkäämpiä kielen opiskelussa, kuin luonnostaan lahjakkaampien opiskelijoiden, joiden motivaatio on heikompi. (Oroujlou & Vahedi 2011, 994–995.) Työntekijän motivaatiota voi siis pyrkiä parantamaan vaikuttamalla ensin hänen asennetekijöihinsä.

Motivaatioon vaikuttavat monet erilaiset ihmisen sisäiset tekijät. On kuitenkin huomioitava, että ihminen ei elä tyhjiössä. Tästä syystä seuraavaksi tarkastellaan kontekstin vaikutusta motivaatioon.

Konteksti

Kontekstilla on keskeinen vaikutus yksilön motivaatioon ja motivoitumiseen, sillä sen on huomattu vaikuttavan ihmisten mahdollisuuksiin tyydyttää tarpeitaan ja ilmentää arvojaan. Kontekstia voi tarkastella monesta näkökulmasta käsin, mutta tyypillisiä kontekstuaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi kansallinen kulttuuri, organisaatiokulttuuri, organisaation ilmapiiri, työn suunnittelun piirteet, johtajuus, tiimit ja ryhmät. Kontekstilla on vaikutusta motivaatioon, mutta sen lisäksi myös ihmisen ja kontekstin välinen yhteensopivuus vaikuttaa motivaatioon. (Latham & Pinder 2005, 486–487.)

Kontekstin tutkiminen liittyy läheisesti arvojen tutkimiseen, sillä konteksti muovaa arvoja. Eri kansallisista kulttuureista tulevilla ihmisillä on erilaiset arvot, mutta myös saman kansallisen kulttuurin sisällä toimivien kontekstien, kuten esimerkiksi eri organisaatioiden, arvot eroavat toisistaan. Eri organisaatioissa työskentelevillä ihmisillä voi olla erilaiset arvot, vaikka he edustaisivat samaa kansallista kulttuuria. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa kuitenkin keskeisesti arvoihin ja motivaatioon, ja motivaatiotutkimuksen alalla on tehty paljon tutkimusta motivaation kansalliskulttuurillisista eroavaisuuksista. Kaikki motivaatioon liittyvät arvot eivät kuitenkaan riipu kansallisesta kulttuurista. (Latham & Pinder 2005, 491, 493.)

Työympäristön on havaittu vaikuttavan ihmisen tarpeisiin, persoonallisuuteen ja arvoihin, mutta ihmisten tarpeet, persoonallisuus ja arvot vaikuttavat myös työympäristöön. Työnsuunnittelulla ja työn piirteillä on siis tärkeä rooli motivaatiotutkimuksessa, sillä ne voivat nostaa motivaatiota työpaikalla. Varsinkin autonomisuudella, oppimismahdollisuuksilla, suoriutumisella ja työtyytyväisyydellä on keskeinen vaikutus työmotivaatioon. (Latham & Pinder 2005, 493–494.)

Kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat siis motivaatioon, mutta ihmisten yksilöllisillä ominaisuuksilla on myös vaikutusta kontekstuaalisten tekijöiden motivoivaan vaikutukseen. Siksi motivaatiota tarkastellessa tulee myös huomioida kontekstin ja ihmisen välinen yhteensopivuus motivaatiota selittävänä tekijänä. Ihmisen ja kontekstin välistä yhteensopivuutta painottavat mallit perustuvat olettamukselle, jonka mukaan yksilöllisten tekijöiden kuten arvojen ja tarpeiden, ja lopputulosten välinen suhde on riippuvainen kontekstuaalisista tekijöistä, kuten esimerkiksi työstä itsestään, organisaatiosta tai kulttuurista. Ihminen saattaa siis kärsiä heikosta työmotivaatiosta, jos hänen yksilölliset tekijänsä, kuten hänen arvonsa, eivät vastaa työn piirteitä. Niin kutsuttu ASA-malli eli attraction-selection-attrition -malli selittää ihmisten hakeutuvan sellaisiin työtehtäviin ja organisaatioihin, joissa hänen arvonsa vastaavat työn ja organisaation arvoja tai ovat yhtenevät niiden kanssa. (Latham & Pinder 2005, 493, 495–496.) Organisaatioiden onkin huomioitava ihmisten yksilöllisyys ja yksilöllisten tekijöiden yhteensopivuus organisaation tarjoaman kontekstin kanssa, jotta työntekijöiden motivaatiota voidaan tukea tehokkaasti.

Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden suhde toisiinsa

Edellä esitellyt motivaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat motivaatioon yhtäaikaaisesti, mutta ne vaikuttavat myös toisiinsa ja sen kautta motivaatioon. Perinteisesti arvoja on tutkittu tarpeiden yksilöllisten eroavaisuuksien selittäjänä, mutta esimerkiksi konteksti vaikuttaa arvoihin. Erilaiset kontekstiin liittyvät tekijät, kuten konteksti, ihmisen ja kontekstin välinen yhteensopivuus, sekä työnsuunnittelu nähdään ympäristönä, jonka puitteissa ihminen voi täyttää arvojaan ja tyydyttää tarpeitaan, ja joka näin vaikuttaa niihin ja niiden kautta motivaatioon. Siinä missä tarpeet nähdään sisäsyntyisinä, arvot ovat kokemuksen ja kognitiivisten prosessien muovaamia, eli kulttuurin muovaamia. Arvot ja tarpeet vaikuttavat kuitenkin myös kognitiivisiin tekijöihin kuten tavoitteisiin. Lisäksi kulttuurin on huomattu vaikuttavan myös tunteisiin, jotka edelleen vaikuttavat kognitiivisiin tekijöihin ja sitä kautta motivaatioon. (Latham & Pinder 2005, 486, 491, 493; Latham 2016.)

Eri tekijöitä painottavat motivaatioteoriat siis täydentävät toisiaan. Tarpeita käsittelevät teoriat pyrkivät ilmentämään syytä sille, miksi ihminen toimii, mutta eivät huomioi yksilöllisiä eroavaisuuksia eri henkilöiden motivoitumisen välillä. Tämän vuoksi tarve-teorioita täydentää niin piirteiden eli persoonallisuuden, kuin myös kulttuurin, ihmisen ja kontekstin välisen yhteensopivuuden ja työnsuunnittelun tarkastelu. Arvot ja tavoitteet kognitiivisena tekijänä toimivat vuorovaikutussuhteessa, sillä tavoitteiden kautta ihminen ilmentää arvojaan käytännössä. (Latham & Pinder 2005, 488–506.) Kuten (Frick 2011, 377–380) tuo esille, ihminen on monimutkainen olento, eikä ihmisen kognitiivisia prosesseja, kuten motivaatiota, ole mielekästä tarkastella vain yhden näkökulman kautta. Siksi on keskeistä tarkastella motivaatiota kokonaisuutena, johon eri teorioiden painottamat tekijät vaikuttavat yhteisvaikutuksessa (Latham & Pinder 2005, 506–507).

Erilaisten motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tarkastelun lisäksi motivaatiota voidaan tarkastella myös sen eri ulottuvuuksista käsin. Motivaatio voidaan hahmottaa myös sisäisenä ja ulkoisena motivaationa.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiokirjallisuudessa on jo pitkään tunnistettu sisältä ja ulkoa lähtevän motivaation erilaisuus. Aikaisemmin eri motivaatiotyypit jaoteltiin selvemmin erilleen toisistaan, mutta nykyään sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan tarkastella enää selvästi jaotteleamalla ne eri motivaatiokategorioihin, vaan motivaatio nähdään monimutkaisena ilmiönä, jossa sisäinen ja ulkoinen motivaatio tukevat ja täydentävät toisiaan. Esimerkiksi itseohjautuvuusteoria tarkastelee motivaatiota ulkoisen ja sisäisen motivaation välisenä jatkumona, jossa samanaikaisesti läsnä voi olla erilaisia motivaatiotyyppisiä. (Luoma ym. 2004, 21.) Yksilön kokonaismotivaatio muodostuu siis sisäisen ja ulkoisen motivaation

kokonaisuudesta ja muutokset kummassa tahansa vaikuttavat kokonaismotivaation tasoon (Kumar 2011, 41).

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota suorittaa jokin toiminta sen vuoksi, että se on lähtökohtaisesti yksilölle itselleen hyvin mielenkiintoista, miellyttävää ja palkitsevaa (Deci & Ryan 2017, 14). Esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, vastuun saaminen, saavuttamisen mahdollisuus ja edistyminen omassa työssään ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä (Luoma ym. 2004, 21). Thomasin (2000) mukaan sisäinen motivaatio voidaan jakaa valinnanvapauteen, pätevyyteen, mielekkyyteen ja edistymiseen. Valinnanvapaus muodostuu esimerkiksi vallan delegoimisesta työntekijälle, luottamuksen osoittamisesta, työn tarkoituksesta, avoimesta tiedonkulusta ja turvallisuuden tunteesta. Pätevyys muodostuu korkeista normeista, haasteellisista työtehtävistä, oman osaamisen tunnistamisesta ja tunteesta, että henkilöllä on hallussaan riittävä kyvykkyys suorittaa tekemänsä työ. Mielekkyyden muodostavat hyvä työilmapiiri, hyvät ja selkeät tavoitteet, innostava visio, työtehtävän kokonaisvaltainen luonne ja tunne työtehtävien ja tavoitteiden merkityksellisyydestä. Viimeisen eli edistymisen kategorian muodostaa saavutusten juhlistaminen, edistyksen mittaaminen ja palautteen saaminen asiakkaalta. (Thomas 2000, 133–135.) Sisäinen motivaatio liitetään usein luovuuteen ja riskinottokyvyn nousuun (Dewett 2007, 197, 204) ja sitä pidetään hyvin keskeisenä asiantuntijoiden motivaatiossa (Luoma ym. 2004).

Ulkoinen motivaatio on motivaatiota, joka juontaa tarpeesta saavuttaa jokin ulkoinen lopputulos tai tavoite. Tällainen ulkoinen lopputulos voi olla esimerkiksi jokin palkkio, hyväksyntä tai rangaistuksen välttäminen. (Deci & Ryan 2017, 14.) Jotkin työt voivat olla luonteeltaan enemmän ulkoisesti kuin sisäisesti motivoivia, eli niissä ihminen motivoituu ensisijaisesti esimerkiksi rahasta (Luoma ym. 2004, 21).

Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroavaisuudet ja paremmuus suhteessa toisiinsa ovat saaneet huomiota motivaatiokirjallisuudessa. Thomasin (2000, 130) mukaan ulkoiset palkkiot saavat ihmisen työskentelemään vain palkkion vuoksi ja siten vain palkkion saavuttamisen vaatimalle tasolle saakka. Luoman ym. (2004) mukaan ulkoisia palkkioita voidaan käyttää huomion kohdentamistarkoituksissa. Ulkoisilla palkkioilla voidaan kiinnittää työntekijän huomio asiaan, jonka organisaatio kokee kiireelliseksi tai keskeiseksi kyseenomaisella hetkellä. Ulkoiset palkkiot usein luovat kuitenkin vain lyhytaikaista motivaatiota, joten pitkäaikaisen motivaation takaamiseksi niitä tulee toistaa säännöllisesti riittävän usein. Kuitenkin muun muassa ulkoisen motivaation lyhytaikaisesta kestosta johtuen sisäistä motivaatiota voidaan pitää parempana motivaation lajina, sillä se voi olla jopa kestoiltaan jopa pysyvää. Pitkäkestoisuutensa lisäksi sisäinen motivaatio on myös tutkimuksissa liitetty vahvasti luovaan ja innovatiiviseen toimintaan, aloitekykyisyyteen ja itsensäjohtamiseen. (Luoma ym. 2004, 21–23.) Aloitekyky, itsensäjohtaminen, luovuus ja innovatiivisuus ovat hyvin keskeisessä osassa nykyajan tietotyötä (Thomas 2000,

132). Sisäisen motivaation rooli onkin keskeinen luovuutta ja uuden oppimista vaativissa tehtävissä (Jarenko & Pesonen 2015, 17).

Sisäistä motivaatiota pidetään siis laajalti parempilaatuisempänä ja tavoiteltavampana motivaatiolajina kuin ulkoista motivaatiota, vaikka Luoma ym. (2004, 21) toivatkin esille motivaatiota tarkasteltavan yhä enenevässä määrin ulkoisen ja sisäisen motivaation muodostamana kokonaisuutena, jossa molemmilla on oma roolinsa ja omat vahvuutensa. Sisäisen motivaation keskeisyyden vuoksi moni tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiselle motivaatiolle ja tutkimus onkin ollut hyvin ristiriitaista. Tätä tarkastellaan syvällisemmin palkitsemisen yhteydessä luvussa 3.2.

Motivaation yksilöllisyys

Kuten aiemmin luvussa käsiteltiin, moni motivaatioon vaikuttava tekijä luo yksilöllisiä eroavaisuuksia eri ihmisten motivoitumiselle. Eri tekijöiden motivoivuus perustuu sille, mitä tarpeita ihmisellä on tyydyttämättä, mutta myös hänen arvonsa, persoonallisuuspiirteensä, tavoitteensa, tunteensa ja kontekstin luomat vaikutukset vaikuttavat motivaation muodostumiseen ja luovat jokaisen ihmisen motivaatiosta omansalaisen. Toisaalta eri ihmisillä motivaatio jakautuu eri suhteessa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Näiden tekijöiden lisäksi kirjallisuudessa tuodaan esille muitakin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotka korostavat entisestään ymmärrystä motivaatiosta yksilöllisenä ilmiönä.

Ihmisen elämänsä aikana kartuttaman kokemuksen ja oppimisen on havaittu vaikuttavan hänen motivaatioonsa, ja eri ihmisten kokemusten ja oppimisen ollessa hyvin yksilöllisiä, ne lisäävät motivaation yksilöllistä luonnetta. Oppimisen ja kokemusten lisäksi myös eri elämäntilanteiden ja iän on huomattu vaikuttavan motivaatioon tuoden omat vaikutuksensa motivaatiolle. Motivaatio on eri ihmisillä erilaista monella tavalla. Erilaiset motivaatioon vaikuttavat tekijät voivat vaihdella huomattavasti painoarvoiltaan ja vaikutuksiltaan eri yksilöiden välillä. Toisaalta eri ihmisten välillä on huomattavia eroavaisuuksia heitä keskeisimmin motivoivien tekijöiden suhteen. Se, mikä on toisen ihmisen motivaatiolle keskeisin tekijä, ei välttämättä motivoi toista ollenkaan. Motivaatio vaihtelee myös saman ihmisen kohdalla tehtävästä riippuen ja kuten itseohjautuvuusteoria selittää, eri työtehtävät ja työt vaativat usein erilaista motivaatiota niiden suorittamiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi, 132, 134, 136–137.)

Suurimpien erojen yksilöiden motivaatiossa ja motivoitumisessa voidaan katsoa johtuvan synnynnäisestä temperamentista ja ihmisen elämänsä aikana kokemista ja oppimista asioista. Temperamenttia käsiteltiin aiemmin Piirteet-alaotsikon alla. Onnistuminen ja uuden oppiminen usein lisäävät ihmisen kiinnostusta ja motivaatiota suorittaa samaa toimintaa uudelleen, mikä luo heille erilaista motivaatiota toimintaa kohtaan kuin esimerkiksi työtoverilleen, jolla ei ole ollut mahdollisuutta päästä oppimaan tätä toimintaa. Toisaalta organisaatiokontekstissa esimiehen palautteella on tärkeä vaikutus toiminnan

vahvistamisessa, sillä kaikissa tilanteissa ihmiselle itselleen ei ole selvää, kuinka onnistunutta toiminta oli. Siksi esimerkiksi esimieheltä saatu palaute voi suojella ihmistä huonolta tunnekokemukselta ja siten kannustaa ja motivoida häntä jatkamaan toiminnan yrittämistä uudelleen. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 136–137.)

Monista vastakkaisista hypoteeseista huolimatta naisten ja miesten välillä ei ole havaittu suuria eroja motivoitumisessa. Naisilla elämäntavoitteet liittyvät kuitenkin miehiä useammin ihmissuhteisiin ja perheeseen, mikä luo pientä variaatiota eri sukupuolten välille. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 141.)

Motivaation yksilöllisyyttä lisäävät myös työn piirteiden vaikutus motivaatiolle. Motivaatioon eivät vaikuta pelkästään työn piirteet, vaan myös yksilön havainnot niistä, työn piirteiden koettu tärkeys ja koettu tyytyväisyys työn piirteistä. (Kumar 2011, 37, 39.)

Motivaatio on siis ilmiönä hyvin laaja ja monimuotoinen, mutta sen lisäksi myös vahvasti yksilöllinen. Vaikka motivaatiosta voidaan tunnistaa joitakin säännönmukaisuuksia ja lainalaisuuksia, on jokaisen työntekijän motivaatio uniikki yhdistelmä, joka on muodostunut monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Tämä luo osaltaan haasteita työntekijöiden motivoimiselle ja palkitsemiselle. Asiantuntijat muodostavat kuitenkin oman kulttuurisen ja ammatillisen ryhmänsä, jota leimaavat tietynlaiset ominaisuudet ja arvostukset luoden heistä yhtenäisemmän ryhmän, kuin mitä esimerkiksi laaja ryhmä ”kaikki työntekijät” ryhmänä ovat.

2.2 Asiantuntijan motivaatio

Asiantuntijoiden motivaatiotekijät ovat asiantuntijoiden ja asiantuntijatyön erityispiirteistä johtuen omanlaisia. Erilainen työ ja erilaiset työtehtävät usein vaativat erilaista motivaatiota niiden suorittamiseen (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132) ja muun muassa Huang (2011) löysi tutkimuksessaan eroja asiantuntijatyöntekijöiden ja niin kutsuttujen blue collar -työntekijöiden motivoitumisen ja työn tarjoamien motivaatiotekijöiden suhteen. Hänen mukaansa asiantuntijoilla on suorittavan tason työntekijöihin verrattuna suuremmat mahdollisuudet motivoiviin työn piirteisiin työssään, kuten esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokemiseen, mahdollisuuteen oppia jatkuvasti ja toimia autonomisesti työssään. (Huang 2011, 937–938.) Tämä vaikuttaa myös organisaatioiden palkitsemiskäytäntöihin eri työntekijäryhmien välillä.

2.2.1 Itseohjautuvuusteoria

Pinderin (2008, 59) mukaan motivaatioteoria on edistynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä ja 2000-luvulla on alettu ymmärtää motivaation olevan liian laaja ilmiö

selittää yksinkertaisilla, motivaation pääpiirteitä yhdestä näkökulmasta selittävillä malleilla. Siksi tässä tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuusteoriaa, joka selittää motivaatiota huomioiden monet siihen vaikuttavat tekijät ja joka soveltuu myös hyvin asiantuntijoiden motivaation tarkasteluun (kts. esim. Kauhanen 2015, Vartiainen 2015a ja Jarenko & Pesonen 2015).

Itseohjautuvuusteoria (engl. Self-Determination Theory SDT) on Decin ja Ryanin kehittämä motivaatioteoria, joka selittää motivaatiota ihmisen psykologisten perustarpeiden sekä autonomisen ja kontrolloidun motivaation jatkumon pohjalta. SDT pohjaa laajalle sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimukselle ja koostuu pääteoriasta ja kuudesta mini-teoriasta. (Ryan & Deci 2000, 55; Ryan & Deci 2017, 3, 123–295; Kottke & Mellor 1986, 762; Deci ym. 2017.)

Kauhanen (2015, 225) korostaa itseohjautuvuusteorian soveltuvan hyvin nykyaikaista tietotyötä ja digitaalista työtä suorittavien asiantuntijoiden motivaation ja siten palkitsemisen tarkasteluun, sillä se korostaa asiantuntijoille ominaisia tarpeita autonomisuudelle, kyvykkyydelle ja yhteenkuuluvuudelle, sekä huomioi yksilöiden kokemuksia. Vartiainen (2015a, 82) täydentää, että 2000-luvun motivaatiokäsitys perustuu oletukselle, jonka mukaan motivaatio on monen tekijän muodostama kokonaisuus, jossa autonomisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus korostuvat uudenlaisen, innovatiivisen työn keskeisinä motivoivina tekijöinä. Lisäksi teoria alateorioineen yhdistelee monia motivaatiotutkimuksen tunnistamia keskeisiä tekijöitä, joita viime luvussa käsiteltiin. Näitä tekijöitä ovat tarpeet, piirteet, tavoitteet, kontekstin vaikutukset motivaatiolle, motivaation yksilölliset erot sekä sosiaalisten tekijöiden roolin. Teoriaa on siis perusteltua käyttää asiantuntijoiden motivaation selittämisen teoreettisena pohjana.

Yksilön motivaatiotekijät

SDT jakaa motivaation sekä ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon että autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon (Deci ym. 2017, 19). Teorian mukaan jokaisella ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta eli tarve autonomisuudelle, yhteisöllisyydelle ja kompetenssille. Autonomisuudella tarkoitetaan vapaavalintaisuutta tai tunnetta siitä, sekä mahdollisuutta itse säännellä omaa toimintaansa työssään. Yhteisöllisyyden tarpeella tarkoitetaan tarvetta olla tärkeänä osana ryhmää ja sen toimintaa. Kompetenssi muodostuu yksilön kokemasta osaamisen ja hallinnan tunteesta eli tunteesta, että hän osaa tehdä tekemäänsä työtä. Yksilön mahdollisuus tyydyttää nämä kolme perustarvetta työssään antavat hyvän pohjan yksilön hyvinvoinnille ja työmotivaatiolle. SDT-tutkimuksen kautta pystytäänkin tutkimaan, millainen psykologinen ja sosiaalinen ympäristö on ihmisen hyvinvoinnin ja motivaation kannalta hänelle optimaalisin. Kolme perustarvetta ovat teorian mukaan universaaleja eli ne eivät riipu kansallisesta kulttuurista. Sosiaaliset ja kontekstuaaliset tekijät, kuten esimerkiksi kulttuuri ja biologiset tekijät vaikuttavat hyvinvointiin

ja motivaatioon joko tyydyttämällä yksilön psykologiset perustarpeet tai estämällä niiden tyydyttymisen. (Deci & Ryan 2017, 3–4, 10–11.) Sosiaalisella kontekstilla on keskeinen merkitys eri motivaatiotyyppien ympäristönä. Sosiaalinen ympäristö voi tukea tai uhata yksilön psykologisia perustarpeita. Jos sosiaalinen konteksti tukee autonomisuutta, on yksilönkin helpompi omaksua autonomisemmat motivaation tyypit. Psykologisia perustarpeita uhkaavat kontekstit saattavat päinvastoin johtaa amotivaation tai kontrolloituihin motivaation tyypeihin. (Ryan & Deci 2017, 16–17.)

Itseohjautuvuusteorian taustalla on ajatus ihmisen sosiaalisesta luonteesta sekä sisäsyntyisestä uteliaisuudesta ja aktiivisuudesta. Teorian mukaan ihmisellä on luonnollinen taipumus tavoitella kasvua ja kehitystä. Ihminen on sisäisesti kiinnostunut joistakin toiminnoista, mutta sosiaalisen luonteensa ja psykologisen kehittymisen vuoksi tahtoo toimia myös osana sosiaalista kontekstia ja sitoutua myös ulkoisen maailman normeihin internalisaation ja integraation kautta. Ympäristöllä on suuri vaikutus ihmiseen, joten vääränlaiset olosuhteet voivat tehdä ihmisestä kuitenkin passiivisen ja välinpitämättömän sisäisestä uteliaisuudestaan huolimatta. (Deci & Ryan 2017, 4, 8–9.)

Autonomisuus voidaan jakaa päämäärien ja toimintatapojen vapaavalintaisuuteen ja työtehtävän koettuun innostavuuteen. Kyvykkyys tai kompetenssi muodostuu aikaansaamisesta, hallinnantunteesta, omasta osaamisesta nauttimisesta ja mahdollisuudesta oppia uutta ja kehittyä työssään. Yhteisöllisyyden tunne muodostuu koetusta luottamuksesta, johdolta saadusta arvostuksesta ja hyvästä ryhmähengestä kollegoiden välillä. Yhteisöllisyys voidaan jakaa kahteen alatarpeeseen, eli tarpeeseen kokea kuuluvansa yhteisöön ja tarpeeseen kokea tekevänsä jotain hyvää ja arvokasta organisaatiossa. Autonomisuuden, kompetenssin ja yhteisöllisyyden tarpeen kokeminen on yksilöllistä ja ne myös näyttävät eri tavoin eri ihmisten käytöksen takana (Jarenko & Pesonen 2015, 19–20, 22.)

Teorian mukaan kaikilla ihmisillä on kolmen psykologisen perustarpeen lisäksi kolme ajan myötä muuttumatonta persoonallisuuspiirrettä, jotka vaikuttavat ihmisen käsitykseen itsestään ja ympäristöstään sekä selittävät, miten ihmiset sääntelevät toimintaansa pyrkiessään saavuttamaan tavoitteensa. Nämä persoonallisuuspiirteet ovat autonomiaorientaatio, kontrolliorientaatio ja persoonaton orientaatio. (Latham 2016, 156.)

Autonomiaorientoinut ihminen omaa hyvän itsetunnon ja uskoo sisäiseen kontrollilokukseen, minkä on havaittu korreloivan negatiivisesti työssä tylsistymiseen. Kontrolliorientoitunut ihminen on taipuvainen näkemään kaiken ulkoisesti kontrolloituna, joten hän myös työskentelee useimmiten ulkoisten palkkioiden varassa. Persoonattomasti orientoitunut ihminen on taipuvainen heikkoon itseluottamukseen, itsensä vähättelyyn ja tuntemukseen ulkoisesta kontrollilokuksesta. Persoonattomasti orientoitunut ihminen ei koe voivansa vaikuttaa ulkoisiin tapahtumiin ja on siksi normaalia herkempi keräämään ympäristöstä signaaleja, jotka viestittävät hänen olevan epäpätevä työssään. Nämä kolme persoonallisuuspiirrettä vaikuttavat ihmisen suoriutumiseen yhdessä tavoiteorientaation

ja tavoitteen vaikeustason kanssa. (Latham 2016, 156.) Näiden persoonallisuuspiirteiden huomioiminen teoriassa ilmentää motivaation yksilöllistä luonnetta.

SDT rakentuu kuuden alateorian pohjalle. Niistä OIT eli Organismic Integration Theory selittää ulkoisen motivaation eri tyyppejä ja niiden kehitystä autonomisemmiksi integraatioprosessin kautta. Alateoria tuo esille itseohjautuvuusteorian käsityksen eri motivaatiotyypeistä. (Deci & Ryan 2017, 20–21.)

SDT ja eri motivaatiotyypit

SDT eroaa monista muista motivaatioteorioista motivaatiokäsityksensä osalta. Teoria ei käsitä motivaatiota yksittäisenä ilmiönä, vaan erottelee motivaation eri motivaatiotyyppeihin. Motivaatio voi olla luonteeltaan sisäistä tai monen tyyppistä ulkoista motivaatiota. Motivaatiotyyppi vaihtelee sen mukaan, kuinka kontrolloiduksi tai autonomiseksi yksilö sen kokee, ja eri motivaatiotyypit ja eri motivaation lähteet vaikuttavat suuresti siihen, millaista motivaatiosta seurannut käytös on, ja miten se vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Motivaatio sijoittuu autonomisuuden ja kontrollin väliselle jatkumolle sen mukaan, mikä tekijä johtaa yksilön motivoitumiseen ja sitä seuranneeseen toimintaan. Ulkoinen motivaatio on luonteeltaan kontrolloitua, mutta se voi muuttua vähemmän kontrolloiduksi ja enemmän autonomiseksi toiminnan sisäisen internalisoinnin, identifikaation, introjektion tai integroinnin prosessien kautta. Mitä autonomisempi motivaatiotyyppi on, sitä paremmin toiminta tyydyttää yksilön psykologista autonomian perustarvetta. Mitä sinnikkäämmin, energisemmin ja sitoutuneemmin yksilö toimii, sitä paremmin hän suoriutuu, joten motivaation tyyppin tunnistaminen on keskeistä motivaatiota tutkittaessa. (Deci & Ryan 2017, 13–14, 15.)

Ulkoinen motivaatio jakautuu neljään eri tyyppiin eli

- Ulkoisesti säänneltyyn motivaatioon
- Introjektoituun motivaatioon
- Identifioituun motivaatioon
- Integroituun motivaatioon.

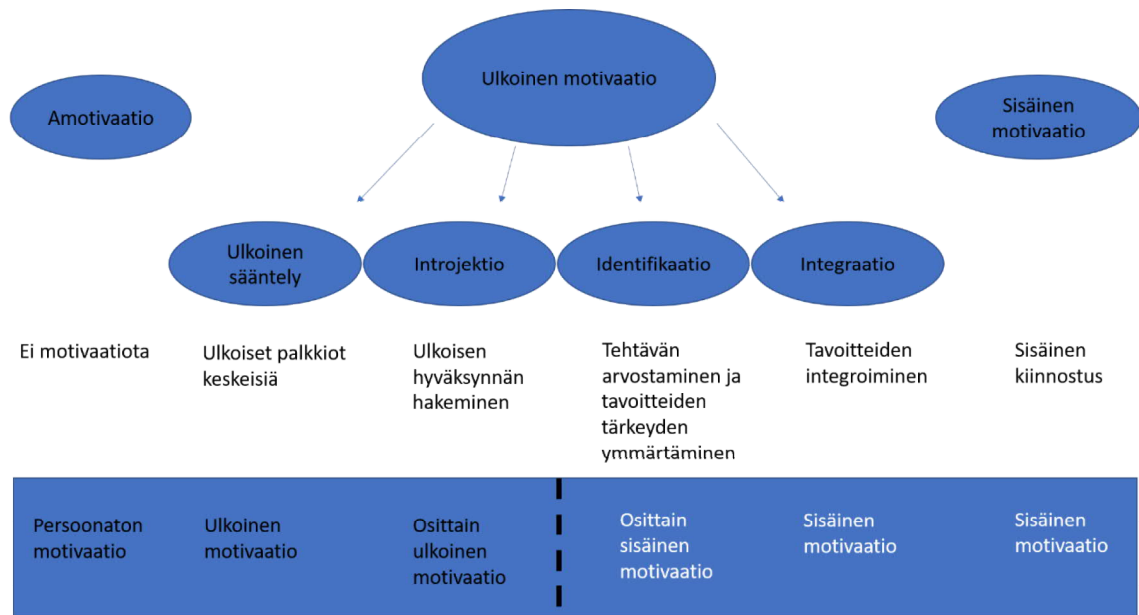
Internalisoinnilla eli sisäistämisellä tarkoitetaan astetta, mihin asti yksilö kokee toimivansa autonomisesti eli vapaavalintaisesti, tai kontrolloidusti eli ulkoisen sääntelyn pakottamana. Ulkoisen sääntelyn aikaansaama motivaatio voi sijoittua jatkumolla lähemmäksi sisäisen motivaation tyyppiä, jos yksilö on sisäistänyt ulkoisen motivaation toiminnan ja se on yhtenevä hänen omien arvojensa ja käsityksiensä kanssa. *Ulkoisesti säännelty* toiminta sijoittuu jatkumolla vahvasti kontrolloituun pätyyn, eli se on luonteeltaan ulkoista motivaatiota, sillä ulkoisesti säännellyssä toiminnassa motivaation lähde on vahvasti ulkoisen kontrollin keinojen eli palkkioiden tai rangaistusten varassa. *Introjektoidussa* motivaatiossa yksilö toimii vahvasti kontrolloituna, mutta hän ainakin joissain määrin hyväksyy toiminnan, joten introjektoitu kontrolli sijoittuu lähemmäksi

autonomisempaa päätyä kuin puhtaasti ulkoisen sääntelyn aiheuttama motivaatio. Introjektoidussa motivaatiossa ihmistä motivoi pääasiassa syyllisyys, häpeä tai pelko hyväksynnän menettämisestä, eli motivaation katsotaan olevan sisäisesti kontrolloitua. Toiminnan *identifikaatio* tekee motivoitumisesta enemmän sisäistä ja autonomista, sillä yksilö hyväksyy ulkoisen toiminnan takana vaikuttavat arvot. Ulkoisen motivaation autonomisin ja lähimpänä sisäisen motivaation tyyppiä oleva motivaatiotyyppi on *integroitu* ulkoinen motivaatio. Toiminta johtaa ulkoisesta kontrollista, mutta yksilö on integroinut sen tavoitteet osaksi omia arvojaan ja tavoitteitaan, joten hän tuntee toimivansa verrattain vapaaehtoisesti. (Deci & Ryan 2017, 14–15.)

Työtehtävän internalisaatio eli sisäistäminen on keskeistä työelämässä, sillä työssä vastaan tulevat tehtävät tulevat pitkälti annettuina, eivätkä juonna puhtaasta sisäisestä motivaatiosta. Sisäistämisen kautta työntekijä kuitenkin pystyy kokemaan tekemänsä työn ja siihen liittyvät arvot ja tavoitteet mielekkäänä. Sisäistäminen luo työtehtävään sisäistä motivaatiota, vaikka se ei alun perin juonnakaan työntekijän sisäisestä kiinnostuksesta tehtävää kohtaan. (Jarenko & Pesonen 2015, 17.) Myös asiantuntijat joutuvat työssään kohtaamaan tehtäviä, joiden suorittaminen ei ole heille sisäisesti motivoivaa. Siksi organisaation on keskeistä saada heidät sisäistämään sellaisenkin toiminnan arvo.

Joissakin tilanteissa yksilöllä ei ole ollenkaan motivaatiota ja hän on passiivinen. Tätä kutsutaan amotivaatioksi. Amotivaatiota on tunnistettu kolmea eri tyyppiä. Ensimmäisen tyyppinen amotivaatio juontaa kompetenssin puutteen tunteesta eli yksilö kokee, ettei hän kykene suorittamaan haluttua toimintaa tai kyseenomaista toimintaa voida ylipäättään suorittaa vallitsevissa olosuhteissa. Toisen tyyppinen amotivaatio juontaa siitä, ettei henkilö koe toimintaa kiinnostavaksi, relevantiksi tai vaivan arvoiseksi. Kolmas amotivaatiotyyppi juontaa toiminnan vastustamisesta. Yksilö voi vastustaa kyseenomaista toimintaa esimerkiksi siksi, että se uhkaa hänen psykologisia perustarpeitaan. (Deci & Ryan 2017, 17.)

Ympäristön ollessa autonomiaa tukeva, eli ulkoisia kannustimia ja uhkia minimoiva ja kontrolloivaa kielenkäyttöä ja työntekijöiden kontrolloimista välttävä, voidaan lisätä työntekijöiden mahdollisuutta saavuttaa sisäistä motivaatiota työntekoa kohtaan. Tämä usein lisää oppimista ja parantaa työssä suoriutumista. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.) Kuvio 3 havainnollistaa eri motivaatiotyyppjä.



Kuvio 3 Motivaation taksonomia (mukaillen Ryan & Deci 2000, 61)

Yksilön motivaation lähteenä voivat olla siis hyvin erilaiset tekijät, jotka sijoittuvat kontrollin ja autonomisuuden akselilla joko jompaankumpaan ääripäähän tai niiden välille. Teoria hahmottaa puhtaasti sisäisen motivaation tyyppin ja neljä ulkoisen motivaation motivaatiotyyppiä, jotka ovat enemmän tai vähemmän autonomisia tai kontrolloituja motivaation muotoja. Kontrolloitua motivaatiota ovat ulkoisen sääntelyn aikaansaama motivaatio ja introjektion motivaatiotyyppin aikaansaama motivaatio. Ulkoisen sääntelyn motiivissa ihmistä hän motivoituu joko rangaistuksesta tai palkkiosta, eli toiminta on ulkoisesti kontrolloitua. Introjektion kohdalla toiminta on sisäisesti kontrolloitua, sillä yksilöä motivoivat esimerkiksi häpeä ja syyllisyys. Yksilön identifioitua tai integroidua ulkoisen toiminnan osaksi omia arvojaan ja arvostamia asioita, toiminta tuntuu vapaaehtoisemmalta, mikä saa ulkoisen motivaation olemaan piirteiltään lähempänä sisäisen motivaation tyyppiä. (Ryan & Deci 2000, 60–63.) Ihmisen sisäsyntyisillä persoonallisuuspiirteillä eli autonomiaorientaatiolla, kontrolliorientaatiolla ja persoonattomalla orientaatiolla on vaikutus siihen, miten ihminen kokee itsensä ja ympäristönsä, ja miten hän motivoituu. Työntekijöille tulee antaa mahdollisimman suuri vapaus työssään, jotta he saavuttavat henkilökohtaisen voimaantumisen tunteen, kokevat olevansa autonomisempia ja kokevat työtehtävän mielenkiintoisempina. Kokiessaan autonomiaa, voimaantumista ja työtehtävän olevan mielenkiintoinen, työntekijät ovat oma-aloitteisempia, ottavat enemmän vastuuta, käyttävät tehtävään enemmän aikaa ja kokevat positiivisempia tunteita työtehtäväänsä kohtaan. (Latham 2016, 156.) Vaikka motivaatiotyyppiä on monia erilaisia, ne voivat olla läsnä yhtäaikaisesti. Motivaation eri tyyppien lisäksi on olemassa amotivaatiota, jolloin motivaatiota toimia ei ole (Deci & Ryan 2017, 16–17.)

Itseohjautuvuusteoriaa on hyödynnetty monissa organisaatiokontekstin tutkimuksissa, joissa on pyritty selittämään kolmen psykologisen perustarpeen roolia työssä

suoriutumisen parantamisessa. Autonomisuuden tunteen kasvaessa työntekijän suoriutumisen, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin on havaittu kasvavan, sillä työntekijän on autonomiaa tukevassa ympäristössä helpompi sisäistää tekemänsä työn arvo paremmin. Lisäksi työntekijöiden on huomattu sitoutuvan työhönsä ja organisaatioonsa paremmin työskennellessään sisäisen motivaation kannustamana ja saadessaan tyydyttää psykologiset perustarpeensa työssään, sillä näin he pystyvät kokemaan vahvempaa tunnetta tehtävän tarkoituksesta ja merkityksestä. Näiden tuloksien pohjalta on tärkeää, että organisaatioissa mahdollistetaan johtamisen keinoin työntekijöiden psykologisten perustarpeiden eli autonomisuuden, yhteisöllisyyden ja kompetenssin tarpeen tukeminen. (Deci & Ryan 2017, 532.) Teoria tuo myös esille paljon keskeisiä näkökulmia asiantuntijoiden motivaation tarkasteluun ja auttaa hahmottamaan tekijöitä, joihin organisaatioiden kannattaa kiinnittää huomiota suunnitellessaan asiantuntijoiden motivaatiota tukevia käytäntöjä ja etenkin sisäisen motivaation tukemista.

Teoriaa on kuitenkin myös kritisoitu esimerkiksi siksi, että se ja tavoiteteoria hyvin keskeisenä motivaatioteorianäkökulmana ovat erimielisiä erilaisten tavoitteiden motivoivuudesta. Itseohjautuvuusteorian mukaan itseasetetut tavoitteet johtavat parempaan sitoutumiseen ja suoriutumiseen kuin organisaation asettamat tavoitteet, mutta tavoiteteorian mukaan ei ole väliä, onko tavoite itseasetettu, annettu vai osallistettu. (Latham & Locke 2013, 10–11.) Lisäksi osa kokee itseohjautuvuusteorian soveltuvan huonosti työelämän kontekstiin. Työelämässä kaikki työtehtävät eivät ole itsessään työntekijöille sisäisesti kiinnostavia, joten niiden kohdalla sisäisen motivaatiotyypin saavuttaminen on haastavaa, eikä välttämättä edes mielekäästä. Näissä tilanteissa ulkoisempi motivaatio voi johtaa organisaation kannalta parempaan tulokseen. (Hakonen 2015, 150.) Kritiikistä huolimatta itseohjautuvuusteoria on saavuttanut kiinnostusta alan tutkimuksessa ja monet (kts. esim. Kauhanen 2015, Vartiainen 2015a ja Jarenko & Pesonen 2015) kokevat sen käyttökelpoisena asiantuntijoiden motivaation tarkastelussa, sillä se tuo esille monia asiantuntijoiden motivaatiolle keskeisiä elementtejä.

2.2.2 *Asiantuntijan motivaation erikoispiirteet*

Kuten Mládková ym. (2015, 770–771) tuovat esille, asiantuntijoiden motivaatioon keskittyviä kattavia, motivaatiotutkimuksen käsitteitä hyödyntäviä keskeisiä motivaatiotutkimuksia on verrattain vähän. Heidän mukaansa kuusi keskeistä tutkimusalaa on tarkastellut asiantuntijoiden perusmotivaatiotarpeita (Tampoe 1993), asiantuntijoiden motivaatiota jakaa tietoa organisaatiossa (Hendriks 1999), iän vaikutusta asiantuntijan motivaatioon (Lord ja Farrington 2006), asiantuntijan motivaatiota innovoida (Amar 2004) ja asiantuntijan motivaation yhteyttä suoriutumiseen ja lojaaliuteen organisaatiota kohtaan (Buckingham ja Coffman 2005) (Mládková ym. 2015, 770–771.) Tässä luvussa

lähestytään asiantuntijan motivaatiota hieman eri näkökulmasta ja tuodaan esille tekijöitä, joita on liitetty ja joiden on huomattu vaikuttavan asiantuntijoiden motivaatioon. Luvun tarkoituksena on täydentää edellisessä alaluvussa esitellyn itseohjautuvuusteorian luomaa teoreettista viitekehystä asiantuntijan motivaatiosta, minkä kautta voidaan tarkastella asiantuntijoiden motivaatiota tukevaa palkitsemista.

Tutkimustulokset korostavat asiantuntijoiden motivoituvan ensisijaisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä, mutta ulkoisillakin motivaatiotekijöillä on roolinsa asiantuntijoiden motivaation tukemisessa esimerkiksi arvostusta osoittavina tekijöinä (Luoma ym. 2004, 27, 32). Asiantuntijatyössä sisäisen motivaation merkitys korostuu, sillä asiantuntijat tarvitsevat usein työssään luovuutta ja innovatiivisuutta, sekä halua kehittyä ja oppia jatkuvasti uutta. Asiantuntijatyön ollessa vahvasti itseohjautuvaa, itsejohdettua ja aloitekykyä vaativaa sisäisen motivaation vaikutus korostuu entisestään. (Luoma ym. 2004, 23; Jarenko & Pesonen 2015, 17.) Myös Thomas (2000, 133–135) tuo esille sisäisen motivaation keskeisyyden asiantuntijoiden motivaatiolle ja painottaa organisaation voivan tukea asiantuntijan sisäistä motivaatiota tukemalla valinnanvapautta, pätevyyden tunnetta, mielekkyyttä ja edistymisen tunnetta.

Tampoen (1990, 51) mukaan asiantuntijoiden motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään päämotivaattorikategoriaan. Nämä ovat

- henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus eli mahdollisuus päästä täyteen potentiaaliinsa työssään
- operationaalinen autonomisuus eli itsemääräämismahdollisuus ja sen mahdollistava työympäristö
- mahdollisuus suorittaa työtehtävä ylpeydellä työnsä laadusta
- mahdollisuus hyvään elintasoon eli raha.

Tutkimuksessa havaittiin yksilöllisiä eroavaisuuksia näiden tekijöiden priorisoinnissa, mutta rahan vaikutuksen huomattiin kuitenkin olevan yleisesti pienempi kuin kolmen muun tekijän. Tämä johtuu todennäköisimmin tutkittavien asiantuntijoiden jo valmiiksi korkeasta palkkatasosta, jolloin rahan vaikutus pienenee suhteessa muihin tekijöihin. Yksi yksilöllisten eroavaisuuksien selittäjä on asiantuntijan vaihe urallaan. Eri vaiheessa uraa asiantuntijoiden on huomattu priorisoivan eri motivaatiotekijöitä. (Tampoe 1990, 51–52, 54.)

Suomalaisessa asiantuntijoiden motivaatiota tarkastelleessa tutkimushankkeessa asiantuntijoiden perusmotivaatiotekijöitä tunnistettiin kolme. Näitä ovat peruspalkkaus, työaikatekijät ja työsuhteen pysyvyys. (*Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi -tutkimushanke*, Kaajas ym. 2003 uudelleenanalysointi, Luoman ym. 2004, 46 mukaan.)

Asiantuntijoiden motivaatioon on tunnistettu vaikuttavan vahvasti mahdollisuus käyttää työssään mielikuvitusta ja luovuutta, sekä mahdollisuus ajatella itsenäisesti. Ulkoisista motivaatiotekijöistä keskeisiksi on koettu palkka ja työsuhteen jatkuvuus,

oikeudenmukainen kohtelu, ystävälliset työkaverit ja mahdollisuus nopeaan ylenemiseen. (Vartiainen ym. 1999, Luoman ym. 2004, 28 mukaan.)

Luoma ym. (2004) korostavat työn tarkoituksellisuuden merkitystä asiantuntijoiden motivaatiolle. Työn tarkoituksellisuus rakentuu merkityksellisyyden tunteesta, sekä työtehtävien monipuolisuudesta, kokonaisvaltaisuudesta ja haastavuudesta. Työ on monipuolista, jos asiantuntija pääsee hyödyntämään siinä laajasti osaamistaan, taitojaan ja kyvykkyksiään. Monipuolisuus voi muodostua esimerkiksi vaihtelevista tehtäväalueista ja samanaikaisesti useisiin eri projekteihin osallistumisesta. Työ on haastavaa, jos asiantuntija kokee pystyvänsä haastamaan itseään älyllisesti ja ylittämään itsensä, minkä lopputuloksena hänen osaamisensa vahvistuu. Asiantuntija tahtoo työssään kasvaa henkisesti, oppia uutta ja edistyä oman alansa asiantuntijuudessa. Jos työ käy rutiinomaiseksi eikä se haasta asiantuntijaa, asiantuntija ei enää stimuloidu työstään, mikä todennäköisesti johtaa motivaation laskuun. Tästä syystä asiantuntijoiden motivaatiolle keskeistä on pystyä kouluttautumaan, kehittymään ja haastamaan itseään koko työuransa ajan. (Luoma ym. 2004, 72, 77, 96.) Lisäksi asiantuntijan motivaatiossa korostuvat työn itsensä merkitys, palautteen ja arvostuksen saaminen, merkityksellisyyden tunteen kokeminen, haastavat saavutukset ja mahdollisuus oppia työssään. Keskeistä on myös, että työ on sisällöltään mielenkiintoista ja vaihtelevaa, työ koetaan arvokkaana ja työ on mahdollista saattaa loppuun. Asiantuntijan motivaatiota vahvistaa myös mahdollisuus käyttää omia kykyjään työtehtävän suorittamisessa. (Luoma ym. 2004, 9, 29–30; Hakonen ym. 2014, 243.)

Työn tekemiseen liittyvät tekijät ovat keskeisiä asiantuntijan motivaatiolle, ja asiantuntijoiden on keskeistä kokea voivansa toimia vapaasti työssään. Työtehtävät voivat tulla määrättyinä, mutta asiantuntijalle tulisi antaa mahdollisuus valita itse työskentelytavat, joilla tavoitteeseen päästään. Lisäksi asiantuntijat kokevat mielipiteensä kuulemisen ja päätöksentekomahdollisuuden keskeisiksi. (Luoma ym. 2004, 98; Latham & Pinder 2005, 494.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien kautta asiantuntija saa vaikuttaa työtahhtiinsa, valittuihin työskentelytapoihin ja esimerkiksi siihen, miten häntä palkitaan työsuo-rituksesta. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien on havaittu kasvattavan sitoutumista ja työhyvinvointia, sekä parantavan työtuloksen laatua ja tuottavuutta, jos työntekijällä on tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen, eikä kyseessä ole vain näennäis- tai mukaosallistamisesta. (Hakonen ym. 2014, 253–254.)

Horwitz ym. (2003) tuovat esille haastavan työn, autonomian mahdollistavan organisaatiokulttuurin, saavutuksen juhlistamisen, työn merkityksellisyyden ja suunnan sekä innostuneisuuden tunteen luomisen olevan keskeisiä asiantuntijoiden motivaatiolle. Samojen tekijöiden on huomattu myös helpottavan asiantuntijoiden pitämistä organisaatiossa (Horwitz ym. 2003, 28).

Mládková ym. (2015) lähestyivät asiantuntijoiden motivaatiota hieman erilaisesta näkökulmasta ja etsivät sekä asiantuntijoiden motivaatiota parantavia että heikentäviä tekijöitä. Heidän mukaansa asiantuntijoiden motivaatiolle keskeistä on tavoitteiden

saavuttaminen, mieluisat työn piirteet, vapaus suorittaa työtään ja tyytyväisyys organisaatiossa. Motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi tunnistettiin esimiehen alhainen moraalit ja organisaation huonot käytännöt, jotka johtivat epätehokkaaseen asiantuntijan energian käyttöön. (Mládková ym. 2015, 775.) Lisäksi heidän mukaansa Veber (2009) on löytänyt useita organisaation toiminnan ongelmakohtia, jotka heikentävät asiantuntijoiden motivaatiota. Näitä ovat esimerkiksi vääränlaiset motivaatiotyökalut sekä huono johtaminen, joka ilmenee esimerkiksi epäselvinä tehtävänantoina, huonona informaation kulkuna, asioiden salailuna, esimiesten epäeettisenä käyttäytymisenä, epäselvinä työn arviointikäytäntöinä ja epäluottamuksena siitä, toimiiko esimies kertomallaan tavalla. (Veber 2009, Mládkován ym. 2015, 771–772 mukaan.)

Vaikka asiantuntijat ovat oma kulttuurinen ryhmänsä, jota leimaa tietynlaiset piirteet, on asiantuntijoidenkin motivaatio asiantuntijaryhmän sisällä yksilöllistä. T-Media Oy:n vuonna 2009 tekemän tutkimuksen pohjalta korkeasti koulutetut työntekijät voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka selittävät heidän yksilöllistä luonnettaan motivaation ja toimivien palkitsemismuotojen suhteen. Noin 40% vastaajista lukeutui eettisiksi asiantuntijoiksi, joita motivoi työskennellä yhteiskunnallisesti merkittävässä työssä, vaikka siitä maksettaisiin vähemmän kuin jostain toisesta työstä. Hieman yli neljännes vastaajista kuului turvallisuushakuisiin asiantuntijoihin, joille hyvin tärkeitä motivoivia tekijöitä ovat työn stressittömyys ja vapaa-ajan maksimointi. Turvallisuushakuiset tekevät työtä ensisijaisesti rahan vuoksi. Urasuuntautuneita oli noin neljännes vastanneista. Heitä motivoi saatu vaikutusvalta, hyvä palkka ja uralla eteneminen. Työkeskeisiä oli 10% vastaajista ja heille keskeisintä on päästä kehittämään omaa asiantuntijuutta. (Kauhanen 2012, 90–91.) Kuten aikaisemmin tuotiin esille, asiantuntijan ikä ja vaihe uralla luovat yksilöllisiä eroavaisuuksia asiantuntijoiden motivoitumiselle (kts. esim. Tampoe 1990 ja Luoma ym. 2004).

2.2.3 Asiantuntijan motivaation merkitys organisaatiolle

Pinderin (2008, 15–16) mukaan motivaation merkityksen tunnistaminen organisaatioissa on keskeistä, sillä se vaikuttaa keskeisesti ihmisen käytökseen ja näin työssä suoriutumiseen ja työn tuottavuuteen. Asiantuntijatyössä motivaation vaikutus korostuu entisestään asiantuntijoiden ja asiantuntijatyön ominaispiirteiden vuoksi. Organisaatioilla on monia syitä tukea asiantuntijoidensa motivaatiota.

Asiantuntija on usein organisaatiolle vaikeasti korvattavissa oleva osaaja (Luoma ym. 2004, 106), joten organisaatio on kiinnostunut keinoista tukea asiantuntijan motivaatiota ja sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Yhä useampi organisaatio nojaa liiketoimintansa ytimen asiantuntijatyöntekijöidensä henkiseen kapasiteettiin, minkä vuoksi

organisaation tulee huolehtia, että asiantuntijat suoriutuvat työssään hyvin, sitoutuvat työhönsä, eivätkä lähde organisaatiosta vieden mukanaan kriittistä osaamistaan.

Asiantuntija sitoutuu organisaatioon paremmin, jos hän on motivoitunut työssään. Asiantuntijan sitoutuminen on keskeistä organisaatiolle, sillä sitoutunut työntekijä on halukas työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen ja on ylpeä organisaatiostaan. Sitoutunut asiantuntija myös todennäköisemmin pysyy organisaatiossa, mikä on hyvin keskeistä asiantuntijatyöntekijän vaikean korvattavuuden vuoksi. Lisäksi asiantuntijan motivaatio vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa ja energisyyteensä, työtulosten laatuun ja yleiseen suoriutumiseen. Varsinkin sisäinen motivaatio vaikuttaa henkiseen ja fyysisen terveyteen sekä vireystilaan. (Luoma ym. 2004, 14, 20, 106).

Jotta organisaatio voi menestyä pitkällä aikavälillä toimintaympäristössään, organisaation tulee myös pystyä ohjaamaan asiantuntijatyöntekijöidensä toimintaa. Asiantuntijat tulee saada organisaatioon, saada työskentelemään yhdessä jakaen ja yhdistäen osaamistaan muiden asiantuntijoiden kanssa, ja työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen organisatorisen osaamisen takaamiseksi. Jotta organisaatio pystyy tähän, tulee asiantuntijoiden motivaatiota ja palkitsemistapoja ymmärtää, sillä motivaatio kertoo, miten asiantuntijaa kannattaa palkita parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Luoma ym. 2004, 9–10.)

Motivaatiolla on siis organisaatioiden näkökulmasta keskeinen merkitys asiantuntijoiden työssä. Organisaation palkitsemistavoilla on mahdollista tukea asiantuntijoiden motivaatiota ja näin vaikuttaa edellä esitettyihin motivaation taustavaikuttajiin, kuten parempaan suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Palkitsemisen ja motivointi toimivat myös parhaiden kykyjen johtamisen (engl. talent management) keinoina auttaen organisaatiota saavuttamaan ja ylläpitämään tarpeellisen osaajavoimansa.

2.3 Yhteenveto motivaatiosta

Motivaatiolla tarkoitetaan ilmiötä, joka saa aikaan käytöstä. Ihmisen motivaatioon vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten esimerkiksi tarpeet, arvot, piirteet, kognitiiviset tekijät, tunteet ja kontekstuaaliset tekijät. Motivaatio voi olla luonteeltaan sisäistä tai ulkoista, ja autonomista tai kontrolloitua. Motivaatiolla on kesto, intensiteetti ja suunta.

Viimeaikaisen modernin motivaatiotutkimuksen keskeinen oivallus on motivaation moniulotteisen ja yksilöllisen luonteen hahmottaminen. Jokaisen ihmisen motivaatio on erilainen, sillä esimerkiksi hänen persoonallisuuspiirteensä, ikänsä, kokemuksensa ja arvonsa vaikuttavat siihen, mitä hän arvostaa ja mistä hän motivoituu. Muutokset ymmärryksessä motivaation luonteesta heijastuvat myös organisaatioihin, joissa uusi motivaatiokäsitys heijastuu johtamiseen ja palkitsemiskäytäntöihin. Palkitsemisen pitää pystyä

motivoimaan ja tukemaan henkilön motivaatiota. Tämä onnistuu vain, jos henkilön motivaatiota ymmärretään.

Asiantuntijoiden motivaatiota tarkasteleva tutkimus on vielä toistaiseksi hajanaista, joten asiantuntijoiden motivaatiota tulee tarkastella yleisen motivaatiotutkimuksen ja jo olemassa olevan asiantuntijoiden motivaatiota käsittelevän tutkimuksen kautta. Itseohjautuvuusteoriaa on pidetty asiantuntijoiden motivaation tarkasteluun soveltuvana viitekehystenä, sillä se hahmottaa motivaation moniulotteisena ilmiönä, johon vaikuttavat monenlaiset erilaiset tekijät. Se tarkastelee motivaatiota psykologisten perustarpeiden pohjalta, painottaa asiantuntijatyössä keskeistä sisäisen motivaation tärkeyttä ja autonomisuutta, sekä tarkastelee ulkoisten palkkioiden ja kontrollin vaikutusta sisäiselle motivaatiolle.

Asiantuntijuuden erikoispiirteiden takia asiantuntijoiden motivaatiolla ja motivoitumisella on erikoispiirteensä. Asiantuntijatyössä korostuvat sisäisen motivaation ja työn itsensä rooli, mutta motivaation kannalta myös työyhteisössä koettu oikeudenmukaisuus, työsuhteen pysyvyys, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, työn autonominen, työn haastavuus ja merkityksellisyys, sekä saatu palaute ja arvostus vaikuttavat vahvasti asiantuntijan motivoitumiseen. Raha ja peruspalkkaus toimii motivaation pohjana, mutta ovat usein vähäpätöisimpiä asiantuntijoita motivoivista tekijöistä. Motivaatio on luonteeltaan yksilöllistä asiantuntijoillakin, ja yksilöllisiä eroavaisuuksia selittävät esimerkiksi henkilöiden eri uravaiheet ja ikä.

Palkitsemista ei voida käsitellä tarkastelematta ensin motivaatiota, sillä palkitseminen rakennetaan ihmistä motivoivien tekijöiden pohjalle. Palkitsemiseen kohdistetut resurssit valuvat hukkaan, jos palkitseminen ei huomioi työntekijöiden motivaatiotekijöitä, eikä onnistu motivoimaan heitä tehokkaasti. Näin ollen tarkastellessa modernia palkitsemista ja palkitsemisen kehitystrendejä, on huomioitava myös motivaatiokäsityksen nykytila. Moderni palkitseminen rakentuu modernin motivaatiokäsityksen pohjalle.

3 PALKITSEMINEN

Asiantuntijoita motivoivat monet erilaiset tekijät ja eri ihmisillä näiden tekijöiden muodostama kokonaisuus on erilainen. Asiantuntijatyössä työntekijän motivaation rooli korostuu asiantuntijatyön erikoispiirteiden, kuten esimerkiksi työn itsenäisyyden ja vaaditun luovuuden vuoksi (Luoma ym. 2004, 52–53). Organisaatioilla on erilaisia keinoja tukea asiantuntijoiden motivaatiota, ja yksi keskeinen näistä keinoista on palkitseminen. Monipuolisella asiantuntijoiden ominaispiirteet huomioivalla kokonaispalkitsemisella voidaan tehokkaasti tukea asiantuntijoille ominaisia motivaatiotekijöitä.

3.1 Asiantuntijoiden palkitseminen organisaatioissa

Asiantuntijoiden palkitsemisen taustalla vaikuttaa organisaation näkökulmasta selkeästi kaksi tavoitetta, eli ohjaustavoite ja motivaation ylläpitämisen tavoite. Nämä molemmat ovat keskeisiä organisaation menestyksekkään toiminnan takaamiseksi, sillä oikeanlaisella palkitsemisella pystytään tukemaan asiantuntijan motivaatiota, parantamaan sitoutumista ja vaikuttamaan asiantuntijan tapaan käyttää ja suunnata osaamistaan. (Luoma ym. 2004, 9; Chen & Hsieh 2006, 69; Peluso ym. 2017, 311.) Palkitsemisen avulla pyritään myös luomaan tyytyväisyyttä nykyisten työntekijöiden keskuudessa ja kannustamaan heitä oppimaan ja kehittämään itseään (Rantamäki ym. 2006, 35; Chen & Hsieh 2006, 69), mutta moni organisaatio lisää palkitsemisstrategiansa tavoitteeksi myös halutunlaisen työvoiman houkuttelemisen ja pitämisen (Peluso ym. 2017, 311). Palkitsemista voidaankin luonnehtia jopa yhdeksi henkilöstötyön tehokkaimmista välineistä. Sen avulla organisaatio pystyy tehokkaasti viestimään työntekijöilleen ja ympäristölleen arvoistaan ja tavoitteistaan, sekä erottautumaan kilpailluilla työntekijämarkkinoilla muista alan organisaatioista. (Hakonen ym. 2014, 14, 35, 41.) Lisäksi palkitsemisen keinoin organisaatio viestii työntekijöilleen arvostusta ja kiinnostusta heitä kohtaan (Peluso ym. 2017, 311).

3.1.1 *Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä käsitteinä*

Palkitsemisen käsitteen määrittely riippuu valitusta näkökulmasta. Yleisesti palkitseminen voidaan määritellä palkitsemistapojen kokonaisuudeksi. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia, aineettomia tai välillisesti aineellisia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 11; Luoma ym. 2004.) Palkkioita ovat kaikki ne työntekijän arvostamat tekijät, jotka juontavat työntekijän ja työnantajan välisestä suhteesta (Chen & Hsieh 2006, 66).

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu palkitsemistavoista ja palkitsemistapoihin liittyvistä prosesseista eli prosesseista, joiden pohjalta valittuja

palkitsemistapoja toteutetaan ja kehitetään (Hakonen 2005, 310; Viitala 2013, 143). Palkitsemistapa on suunnitelma, joka sisältää organisaation linjaukset palkitsemisesta, eli ketä palkitaan, miten palkitaan, mitä palkitaan ja millä perusteella palkitaan. (Hakonen 2005, 310.)

Palkitsemisstrategia on ajatus siitä, mihin organisaatio tahtoo päästä ja millaista palkitsemista se tarvitsee päästäkseen sinne (Hakonen ym. 2014, 41). Palkitsemispolitiikan avulla määritellään palkitsemisstrategian pohjalta tavat, joilla käytännössä toteutetaan valittuja palkitsemistapoja ja niihin liittyviä prosesseja (Viitala 2013, 141).

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna palkitseminen on strategian mukaista työntekijän toiminnan ohjaamista ja haluttujen vaikutusten, kuten sitoutumisen, osaamisen jakamisen, työhyvinvoinnin tai hyvän suoriutumisen, aikaansaamista. Yksilön näkökulmaa painottaen palkitseminen nähdään työntekijän motivaation tukemisena. Palkitsemisella voidaan siis nähdä olevan kaksi keskeistä tavoitetta, eli työntekijän motivaation tukeminen ja hänen toimintansa ohjaaminen. (Luoma ym. 2004, 9, 34–36.)

Palkitseminen kuitenkin todennäköisesti epäonnistuu, jos palkitsemisessa ei onnistuta huomioimaan sekä organisaation näkökulmaa että yksilön näkökulmaa molempia, sillä joko palkitseminen epäonnistuu motivoimaan työntekijää tai yrittää ohjata häntä tuloksetta. Näissä tilanteissa palkitsemiseen kohdistetut resurssit valuvat hukkaan. Palkitsemista voidaankin yleisesti tarkastella vaihtosuhteenomaisena ja viestinnällisenä, palkkioita sisältävänä prosessina. Prosessin osapuolina toimivat yksilö ja organisaatio, jotka molemmat antavat välillään toimivalle suhteelle jotain. Organisaatio antaa aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita työntekijälle, ja työntekijä antaa organisaation käyttöön oman osaamisensa, työpanoksensa ja motivoituneen toimintansa. Organisaatio pystyy viestittämään palkkioiden kautta työntekijälle, miten hän on suoriutunut toiminnassaan. (Luoma ym. 2004, 34–35.)

Palkitseminen saattaa epäonnistua tavoitteissaan myös, jos se koostuu toisistaan irrallisista palkitsemismuodoista, joiden vaikutuksia toisiinsa ja kokonaistoimivuuteen ei ole huomioitu. Palkitsemista käsitelläänkin usein kokonaispalkitsemisen käsitteen kautta, jolloin palkitseminen hahmotetaan eri palkitsemismuotojen portfoliona.

3.1.2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan palkitsemisen kokonaisuutta, joka muodostuu organisaation käytössä olevista keinoista ohjata asiantuntijaa tai pyrkiä tukemaan hänen motivaatiotaan. Kokonaispalkitseminen muodostuu kolmesta alakategoriasta eli aineellisesta palkitsemisesta, aineettomasta palkitsemisesta ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta, jotka kaikki pitävät sisällään erilaisia palkitsemistapoja. (Luoma ym. 2004, 9–10, 36.)

Aineelliset ja rahalliset palkitsemismuodot ovat olleet perinteisesti korostuneessa roolissa organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä, mutta taloudessa tapahtuneet muutokset varsinkin vuoden 2008 jälkeen ovat herättäneet yrityksissä aiempaa vahvemman kiinnostuksen resurssiystävällistä aineetonta palkitsemista kohtaan. Palkitsemisjärjestelmät ovatkin muuttumassa aikaisemmasta vahvasti rahallisista palkitsemismuodoista koostuneista järjestelmistä kokonaispalkitsemisjärjestelmiksi (engl. TRS total reward system). Kokonaispalkitsemisjärjestelmä yhdistää monipuolisesti aineellista ja aineetonta palkitsemista sekä huomioi eri palkitsemismuotojen erilaiset vaikutukset motivaatiolle. Kokonaispalkitseminen tarjoaa rahallisten palkkioiden ohella myös esimerkiksi tulevaisuudennäkymiä ja positiivisen, tukevan ja välittävän kasvuympäristön työntekijöille. (Peluso ym. 2017, 311–313.)

Resurssitekijöiden lisäksi esimerkiksi organisaation strategia, siellä työskentelevät ihmiset, heidän muodostamansa kulttuuri ja arvot, käytetyt toimintatavat ja johtamistyyli vaikuttavat siihen, miten organisaation kannattaa koostaa oma kokonaisuutensa eri palkitsemismuodoista ja -tavoista. Jokaisessa organisaatiossa täytyy arvioida erilaisten palkitsemistapojen tärkeyttä omalle organisaatiolle palkitsemistapojen vaikutuksien, toiminnan ohjaamisen, yksilön kokemuksen ja resurssien käytön näkökulmista. (Luoma ym. 2004, 44–45, 48.) Jokaisen organisaation tulee itse määritellä näiden tekijöiden pohjalta, millainen palkitsemisen kokonaisuus on heille optimaalisin (Ylikorkala & Sweins 2015, 21).

Lyonsin ja Ben-Oran (2002) mukaan kokonaispalkitseminen muodostuu pääasiallisesti peruspalkasta, vaihtelevasta palkanosasta, eduista ja etuuksista, suorituksen johtamisesta sekä muusta palkitsemisesta. Kilpailukykyinen ja reilu peruspalkka muodostaa palkitsemisen pohjan, ja tätä pohjaa täydentävät muut palkitsemisen osa-alueet, kuten suoriutumiseen pohjaava vaihteleva palkanosa, työntekijän saavuttamat erilaiset etuudet ja esimerkiksi mahdollisuudet kouluttautua ja edetä urallaan. (Lyons & Ben-Ora 2002, 35–36.) Peluso ym. (2017) jakavat kokonaispalkitsemisen neljään pääryhmään eli peruspalkkaan, etuihin, kehittymismahdollisuuksiin ja työympäristöön. Peruspalkkaan katsotaan kuuluvaksi pohjapalkka ja vaihteleva palkanosa, etuihin esimerkiksi terveydenhoitoratkaisut, kehittymismahdollisuuksiin esimerkiksi koulutus ja mahdollisuus urakehitykseen, ja työympäristötekijöihin kaikki aineettomat palkitsemisen muodot, kuten esimerkiksi työilmapiiri, mahdollisuus järjestellä työn ja vapaa-ajan yhteensopivuutta, ja hyvä johtajuus. (Peluso ym. 2017, 313.)

Luoma ym. (2004, 108–109) tuovat esille, ettei organisaatioissa kuitenkaan pääsääntöisesti vielä hyödynnetä tarpeeksi kattavasti ja tavoitteellisesti palkitsemisen kaikkia osa-alueita ja tarkastella palkitsemista kokonaispalkitsemisen näkökulmasta. Kuten yllä käsiteltiin, palkitsemisen kaikkien osa-alueiden huomioiminen kuitenkin laajentaisi organisaatioiden käytössä olevien palkitsemismuotojen kirjoa ja auttaisi luomaan palkitsemisesta joustavampaa. Lisäksi organisaatiot pystyisivät vähentämään palkitsemiseen

kuluvia resursseja, jos palkitseminen hahmotettaisiin laajempaan kokonaisuuteen ja kokonaispalkitsemista suunniteltaisiin ja toteutettaisiin kokonaisvaltaisemmin. Aineettomat palkitsemismuodot, kuten palautteen antaminen, eivät välttämättä maksa mitään organisaatiolle, mutta toimivat kuitenkin palkitsemisena organisaatiossa. Kokonaispalkitseminen on erityisen keskeistä asiantuntijoita palkittaessa, sillä heidän työssään korostuu sisäisen motivaation rooli. Aineettomat palkitsemismuodot myös tukevat usein tehokkaammin sisäistä motivaatiota kuin aineelliset palkkiot, mikä korostaa niiden roolia asiantuntijoiden palkitsemisessa. (Luoma ym. 2004, 108–109; Hakonen ym. 2014, 38.)

Aineellinen palkitseminen

Aineelliseksi palkitsemiseksi katsotaan kaikki palkitsemismuodot, jotka ovat suoraan rahoitettuja ja edut, joiden arvo voidaan mitata rahassa. Aineellisia palkitsemistapoja on monenlaisia, mutta karkeasti jaoteltuna aineellisia palkkioita ovat työstä saatu palkka ja erilaiset palkkiot, kuten esimerkiksi tavaralahjat ja lounasetu. Tarkemmin määriteltynä aineelliseen palkitsemiseen katsotaan kuuluvaksi kiinteä palkka tai tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa, palkan lisät, meriittikorotukset, erilaiset tulokseen perustuvat palkkiomuodot (kuten kannustinpalkkiot), optiot, henkilöstöraho-osuudet, tulospalkkiojärjestelmät ja palkkio-osuudet, erikoispalkkiot (kuten kiitoskortit), kannustematkat, tavaralahjat, kilpailupalkinnot esimerkiksi myyntikilpailuista, innovaatioista ja keksinnöistä saadut palkkiot, ja etujärjestelmään kuuluvat edut (kuten esimerkiksi lounasetu, puhelinetu, autoetu ja laajennettuun terveydenhoitoon liittyvät edut). (Luoma ym. 2004, 9–10, 39; Hakonen ym. 2014, 188.)

Kauhasen (2004, 111) mukaan aineellinen palkitseminen voidaan hahmottaa kahteen pääkategoriaan eli suoraan aineelliseen palkitsemiseen ja epäsuoraan aineelliseen palkitsemiseen. Suoraa aineellista palkitsemista ovat työstä saatu peruspalkka, taitoon perustuvat lisät ja suorituspalkka. Epäsuoraa aineellista palkitsemista ovat lakisääteiset maksut, kuten eläkevakuutusmaksut ja sairausvakuutusmaksut, ja vapaaehtoiset maksut, kuten ravintoedut, autoedut ja sairauskuluvakuutukset. (Kauhanen 2004, 111.)

Aineellinen palkitseminen on perinteinen palkitsemisen muoto ja sitä onkin tutkittu pidempään kuin aineetonta palkitsemista. Nykyään palkitsemisen tutkimisen laajennuttua vahvemmin myös aineettoman palkitsemisen puolelle, on aineellisen palkitsemisen tunnistettu olevan hyvin tarpeellista, mutta kuitenkin yksinään riittämätöntä takaamaan työntekijän vahvan sitoutumisen organisaatioon. (Peluso ym. 2017, 311–313.)

Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemista, jossa työntekijä ei saavuta sisällään mitään aineellista tai välillisesti aineellista palkkiota, mutta saa erilaisia

motivoivia, ei-materiaalisia palkkioita. Aineetonta palkitsemista ei aina välttämättä identifioida palkitsemiseksi, sillä se on vahvasti kietoutunut organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. (Luoma ym. 2004, 10, 40, 43.)

Aineeton palkitseminen on noussut organisaatioiden kiinnostuksen kohteeksi etenkin lama-aikoina, jolloin on ollut keskeistä pyrkiä palkitsemaan ja motivoimaan työntekijöitä mahdollisimman kustannustehokkaasti. Aineettoman palkitsemisen on havaittu kuitenkin tukevan myös tehokkaasti työntekijän sisäistä motivaatiota, jota voi olla haastavaa tukea perinteisellä aineellisella palkitsemisella. Asiantuntijatyössä aineettoman palkitsemisen rooli korostuu sisäisen motivaation keskeisyyden takia. Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja luoda myös esimerkiksi työn uudelleenjärjestelyllä ja ainakin joissain tapauksissa jatkuvilla, toistuvilla aineellisilla palkkioilla. Usein organisaation näkökulmasta on kuitenkin haastavaa ja monimutkaista järjestellä työ uusiksi työntekijän motivaation paremmaksi tukemiseksi, ja jatkuva rahallinen palkitseminen saattaa nostaa palkitsemisen kustannuksia liian korkeiksi. Näissä tilanteissa on perusteltua perehtyä aineetomaan palkitsemiseen. (Morrell 2011, 318–319; Luoma ym. 2004.)

Aineettomia palkitsemistapoja on monenlaisia. Esimerkiksi palautteen antaminen ja kiitos hyvin tehdystä työstä, luottamus ja arvostus, yhteenkuuluvuus työyhteisön jäsenten kanssa, mahdollisuus käyttää työssään omaa osaamistaan, työn sisällön kiinnostavuus, hyvä organisaatiokulttuuri, tunne omasta merkityksestä strategisesti tärkeässä roolissa olemisesta, onnistuminen työssä ja tyytyväisyys työn, vapaa-ajan ja perheen yhteensovittamisratkaisuihin katsotaan aineettomaksi palkitsemiseksi. (Luoma ym. 2004, 43; Morrell 2011.) Aineeton palkitseminen voidaan jaotella kahteen pääkategoriaan eli urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat työ, työajan joustavuus, organisaation tarjoamat urapolut ja mahdollisuus kehittää itseään. Jälkimmäiseen lukeutuvat organisaation tarjoamat statussymbolit, kuten esimerkiksi titteli ja työvälineiden muodikkaus, saatu palaute ja julkinen tunnustus työstä. (Kauhanen 2015, 119, 123.)

Aineeton palkitseminen tapahtuu aina kontekstin puitteissa, joten muut tekijät ja olosuhteet vaikuttavat sen onnistuneisuuteen. Aineellinen ja välillisesti aineellinen palkitseminen synnyttävät työntekijöissä tunteita, jotka edelleen vaikuttavat aineettoman palkitsemisen kokemiseen. Aineeton palkitseminen täytyy kokea reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja tasavertaiseksi, jotta se toimii motivoimiskeinona. Esimerkiksi jos organisaatio julkaisee poikkeuksellisen suuren tuloksen, eivät työntekijät välttämättä koe oikeudenmukaiseksi saada aineetonta palkitsemista aineellisen palkitsemisen sijaan, mikä heikentää motivaatiota. Palkkaus ja aineellinen palkitseminen täytyy kokea reiluksi ja tasa-arvoiseksi sekä organisaation sisällä että muihin toimialan yrityksiin verrattuna, jotta työntekijä osaa arvostaa aineettomia palkitsemiskeinoja ja motivoituu niistä. Työntekijän havainnot ja kokemukset vaikuttavat siis aineettomien palkitsemistapojen tehokkuuteen ja toimivuuteen. Organisaatio pystyy vaikuttamaan näihin havaintoihin avoimuudella ja sujuvalla kommunikaatiolla. (Morrell 2011, 318–319, 321–322; Luoma ym. 2004.)

Välillisesti aineellinen palkitseminen

Välillisesti aineellisen palkitsemisen voidaan ajatella sijoittuvan aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välimaastoon. Välilliset palkitsemistavat voivat olla esimerkiksi organisaation prosesseja tai sen tarjoamia palveluita, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja ohjaavat hänen käytöstään. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei itsessään sisällä mitään aineellisen palkitsemisen muotoja, mutta niiden avulla yksilö voi pidemmällä aikavälillä saavuttaa aineellisia lopputuloksia. Välillisesti aineellista palkitsemista on monenlaista, mutta esimerkiksi *koulutukseen ja kehittymiseen liittyvät prosessit*, kuten työntekijän tarjoama koulutus, urakehityksen mahdollisuus, *palauteprosessit*, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut ja esimieheltä saatu palaute, *työsuhteeseen liittyvät prosessit*, kuten lomien järjestely, työaikojen joustavuus, työajan ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyvät käytännöt ja etätöiden mahdollisuus, ja *työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit*, kuten urasuunnitelmat ja työtehtävän monipuolistaminen katsotaan usein välillisesti aineelliseksi palkitsemiseksi. (Luoma ym. 2004, 9–10, 39–42.) Välillisesti aineelliset palkitsemismuodot yhdistetään kuitenkin usein aineettoman palkitsemisen kategorian alle, eikä niitä käsitellä erillisenä palkitsemisluokkana. Erilaisia palkitsemisluokkia esimerkkeineen havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4 Erilaiset palkitsemisen lajit ja esimerkit (mukaillen Luoma ym. 2004)

Eri palkitsemislajit ja -tavat eroavat monessa suhteessa toisistaan. Osa palkitsemistavoista nojaa organisaation kulttuuriin ja ovat näin tiedostamattomampia verrattuna esimerkiksi kirjallisiksi toimintaohjeiksi kirjattuihin palkitsemistapoihin. Jotkin palkitsemistavat toimivat lyhyen aikavälin ohjauskeinoina, kun jotkin pyrkivät ohjaamaan pitkän

aikavälin toimintaa. Osa palkitsemiskeinoista on hitaita, kuten esimerkiksi koulutusohjelmat, eli niitä ei voida arvioida lyhyellä aikavälillä. Nopeat palkitsemiskeinot ovat usein alle vuoden mittaisen ajanjakson konkreettisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi luotuja palkkioita, kuten esimerkiksi erikoispalkkiot. Myös eri palkitsemistapojen ohjaustarpeissa on eroja. Nopean aikajänteen toiminnassa palkitsemisen ohjaustarpeessa painotetaan esimerkiksi palautteenantoa ja onnistumisien huomioimista. Keskipitkällä aikavälillä voidaan käyttää tulosperusteista palkitsemista, eli ohjaus on kiinnitetty tavoitteiden ja toiminnan ohjaamiseen. Välillisesti aineellinen palkitseminen kuten sitouttaminen, motivaation ylläpito ja osaamisen kehittäminen taas tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Eri palkitsemistavat pyrkivät eri aikavälillä tapahtuvaan asiantuntijan toiminnan ohjaamiseen. (Luoma ym. 2004, 5, 36–37.)

Eri palkitsemistavat täydentävät toisiaan ja kokonaispalkitsemisen keinoin pyritään ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota, ohjaamaan heidän toimintaansa pitkällä aikavälillä vaihtelevissa olosuhteissa, sekä toimimaan sitouttamisvälineenä auttaen asiantuntijoita näkemään oma kehityksensä ja tulevaisuutensa organisaatiossa (Luoma ym. 2004, 37). Kohnin (1998, Luoman ym. 2004, 38 mukaan) mukaan kokonaispalkitsemisellä saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset ja eri palkitsemisen muodot täydentävät toisiaan. Siksi eri palkitsemislajien palkitsemistapoja kannattaa käyttää samanaikaisesti (Aguinis ym. 2013, 246). Lisäksi kokonaispalkitsemisjärjestelmällä pystytään saavuttamaan kilpailuetua organisaatiolle, sillä se on perinteistä järjestelmää joustavampi ja mukautuu siksi paremmin sisäisiin muutoksiin (Peluso ym. 2017, 313). Aineellisella palkitsemisellä saadaan aikaan lopputuloksia, joita aineeton palkitseminen ei voi tarjota ja toisinpäin (Aguinis ym. 2013, 246; Chen & Hsieh 2006, 66), sillä aineettomilla palkitsemistavoilla pystytään vaikuttamaan niihin motivaatiotekijöihin, joihin rahalla ja aineellisella palkitsemisellä ei pystytä ja toisin päin (Long & Shields 2010, Aguinisin 2013, 246 mukaan). Esimerkiksi Aguinisin ym. (2013, 243) mukaan aineellisella palkitsemisellä voidaan tyydyttää tehokkaasti muun muassa ihmisen statustarpeita, mutta kuten Morrell (2011) tuo esille, aineellisella palkitsemisellä on haastavaa saada luotua sisäistä motivaatiota. Aineellinen palkitseminen saattaa epäonnistua myös esimerkiksi työntekijöiden kykyjen (KSA) kehittämisessä ja yrityksissä rikastaa työnkuvaa vain korottamalla palkkaa (Aguinis ym. 2013, 243). Chenin ja Hsiehin (2006, 66) mukaan menestyksekkäät yritykset lähestyvätkin palkitsemista portfolionäkökulmasta ja luovat palkitsemisportfolion, joka koostuu monenlaisista erilaisista palkitsemismuodoista, sen sijaan että nojattaisiin vain yhteen tai muutamaan palkitsemismuotoon.

Palkitsemisen vaikutuksia tarkastellessa rahalliset ja ei-rahalliset palkitsemismuodot on perinteisesti jaoteltu erilleen ja tarkasteltu niiden vaikutuksia esimerkiksi motivaatioon. Lähivuosina palkitsemista on kuitenkin yhä enenevässä määrin alettu tarkastella kokonaisuutena toimivana HR-prosessina, jossa eri palkitsemismuodoilla on oma vaikutuksensa kokonaisuuteen. Kokonaisuuden toimivuus määrittelee palkitsemisen

onnistuneisuuden. (Peluso ym. 2017, 313.) Palkitsemisen kokonaisuuden koetaan olevan siis enemmän kuin osiensa summa, joten tarkastelemalla aineettomien ja aineellisten palkitsemismuotojen vaikutuksia erillään ei välttämättä saada täysin totuudenmukaista kuvaa palkitsemisen toimivuudesta.

Kokonaispalkitsemisen malli on saanut osakseen myös kritiikkiä, ja niin kutsuttua älykkään palkitsemisen mallia on ehdotettu sen tilalle (Kauhanen 2015, 227). Älykkäässä palkitsemisessa keskitytään eri palkitsemismuotojen kategorisoinnin sijaan muutamiin perusarvoihin, jotka ovat selvästi yhteydessä yrityksen tavoitteisiin ja työntekijöiden tarpeisiin. Tällainen palkitseminen sitoo palkitsemisen mittareihin ja hylkää uskomuksiin perustuvan palkitsemisen, sekä asettaisi vahvemmin painoarvoa kommunikointiin ja yhteistyöhön työntekijöiden kanssa. (Brown 2014, Kauhasen 2015, 227 mukaan.)

3.1.3 Palkitsemisen toimivuus

Palkitseminen on luonteeltaan tavoitteellista, sillä se pohjaa organisaation asettamiin tavoitteisiin, jotka pitää toteuttaa ihmisten eli työntekijöiden kautta, ja joita organisaatiossa tahdotaan korostaa merkityksellisiksi ja kiireellisiksi. Vaikka palkitsemisen pohjalla on olettamus tavoitteellisuudesta, ei organisaatioissa aina osata liittää tavoitteellisuutta palkitsemiseen. Tällöin palkitsemisen vaikutusten ennustettavuus ja onnistuminen saattavat kärsiä. (Luoma ym. 2004, 36, 108–109.) Onnistunut palkitseminen on sidottu organisaation kriittisiin menestystekijöihin ja se pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja opettamaan työntekijöitä. Toimiva palkitseminen onnistuu yhdistämään kaikkien keskeisten organisaation sidosryhmien, eli työntekijöiden, omistajien ja asiakkaiden, intressit ja sitoo palkitsemisen strategisiin tavoitteisiin. (Chen & Hsieh 2006, 69.)

Palkitsemisen toimivuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin. Palkitseminen voidaan katsoa toimivaksi, jos se on oikeudenmukaista ja hyvin tiedotettua, palkittavilla on mahdollisuus osallistua sen suunnitteluun ja palkittavat ovat tyytyväisiä siihen, palkitseminen ohjaa strategiaa toteuttavaan käytökseen, palkitsemisella saadaan aikaan osaaamisen jakamista ja yhteistyötä, palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin, edistää ja luo mahdollisuuksia positiivisten asenteiden, kuten sitoutumisen syntymiseen, eikä vaikuta kielteisesti työhön kuormittavuusvaikutusten kautta. (Luoma ym. 2004, 51–52.)

Asiantuntijuuden ominaispiirteet luovat vaatimuksia palkitsemisen toimivuudelle. Pelkkien strategisten ohjaustavoitteiden täyttymisen näkökulmasta ohjattu palkitseminen todennäköisesti epäonnistuu tavoitteissaan, sillä asiantuntijoita palkitessa oikeudenmukaisuuden arviointi ja palkitsemisen rooli arvostuksen osoittamisen keinoina korostuvat. Asiantuntijoita palkittaessa on huomioitava myös palkitsemisen motivoivuus, sillä motivaatiolla on korostunut rooli asiantuntijoiden työskentelyssä. Myös asiantuntijoiden

palkitsemisen toimivuuden pohjalla on palkitsemisen sitominen strategiaan tavoitteisiin, mutta palkitsemisen oikeudenmukaisuus, sen osoittama arvostus, sen luoma hyvinvointi, osaamisen jakamisen mahdollistaminen ja positiivisten työasenteiden luominen korostuvat kuitenkin asiantuntijoiden tehokkaassa ja toimivassa palkitsemisessa. Lisäksi asiantuntijan on koettava palkitsemisen liittyvän hänen työskentelyynsä ja onnistumiseensa. Innostaminen palkitsemalla ilman tosiasiallisia perusteita saattaa murentaa asiantuntijoiden motivaatiolle keskeisen merkityksellisyyden tunteen. (Luoma ym. 2004, 52–53.)

Palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus kasvattaa työntekijöiden kokemaa luottamusta organisaatiotaan kohtaan. Asiantuntijoiden luottaessa organisaatioon on todennäköisempää, että he motivoituvat oppimaan ja jakamaan tietoa organisaatiossa. (Moisio & Salimäki 2005, 196.) Oikeudenmukaisuus voidaan käsittää jaon oikeudenmukaisuutena, menettelytapojen oikeudenmukaisuutena ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutena. Palkitsemisen täytyy siis tulla koetuksi oikeudenmukaisena sen pohjalta, mitä ja miten palkitaan ja ketä, mutta se täytyy myös toteuttaa totuudenmukaisesti ja perustellen, puolueettomasti ja eettisellä tavalla. Motivaation lisäksi oikeudenmukaisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja työsuoritukseen. (Hakonen ym. 2014, 29–32.) Palkitsemisen vaikutukset ilmapiiriin ovat keskeisiä sisäiselle motivaatiolle (Luoma ym. 2004, 57), joka on keskeistä asiantuntijatyössä.

Asiantuntijoiden motivaatiolle on keskeistä, että he kokevat olevansa arvostettuja (kts. esim. Luoma ym. 2004). Organisaation arvostusta voidaan tarkastella koetun organisatorisen tuen ilmiön kautta. Koettu organisatorinen tuki (engl. POS perceived organizational support) vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, hyvään mielialaan ja suoriutumiseen. Yksi sen osatekijöistä ovat palkkiot, kuten tunnustus, autonomisuus, koulutusmahdollisuudet, ylennykset, palkka ja työn varmuus. Näiden tekijöiden on huomattu vaikuttavan työntekijöiden tunteeseen, että heitä arvostetaan ja kohdellaan reilusti organisaatiossa. Osa palkitsemisesta juontaa kuitenkin esimerkiksi lainsäädännöstä, eikä organisaation varsinaisesta halusta kohdella työntekijöitään hyvin. Tällaiseksi koetuilla palkkioilla on pienempi vaikutus työntekijöiden kokemukseen arvostuksesta ja reiluudesta. (Rhoades & Eisenberg 2002, 698, 700–701.)

Keskeistä onnistuneelle palkitsemiselle on palkitsemisen oikea-aikaisuus. Palkitsemisen tulisi olla luonteeltaan jatkuvaa, jotta oikeanlaista toimintaa saataisiin palkittua nopeasti ja luotua vahva linkki toiminnan ja palkinnon saamisen välille. Tämä ei kuitenkaan aina ole ongelmattoma aineellisen palkitsemisen kohdalla, sillä rahallisia ja muita aineellisia palkkioita voi olla epämieliekästä jakaa esimerkiksi viikkotasolla pieninä määrinä. (Aguinis ym. 2013, 245.) Tästä syystä Merrill ym. (2011, Aguinisin ym. 2013, 245 mukaan) ehdottavatkin ratkaisuksi esimerkiksi palkintopisteitä, jotka työntekijä voi myöhemmin muuntaa rahaksi tai muuksi aineelliseksi palkkioksi.

Asiantuntijatyön ytimen muodostama tieto on aineetonta ja työskentely voi olla epälinearista ja osin jopa tiedostamatonta, mikä luo haasteita asiantuntijoiden johtamiselle.

Palkitsemisen kannalta ongelmallista on suoriutumisen aikajänteen huomioiminen, sillä työn tulokset eivät välttämättä näy lyhyellä aikavälillä, tai lyhyen aikavälin tulokset voivat olla hyviä, mutta pitkän aikavälin huonoja. Toisaalta asiantuntijoiden esimiehen voi olla haasteellista valvoa alaistensa työskentelyä, mikä vaikeuttaa palkitsemisen ohella myös mahdollisten virheiden ennaltaehkäisyä. (Mládková ym. 2015, 768–769.)

3.2 Kokonaispalkitseminen asiantuntijoiden motivaation tukena

Asiantuntijan palkitseminen juontaa organisaation tarpeesta ohjata asiantuntijoiden toimintaa organisaatiolle suotuisalla tavalla ja tarpeesta tukea asiantuntijoiden motivaatiota hyvän suoriutumisen takaamiseksi (Luoma ym. 2004, 9). Motivaatiolla on keskeinen rooli palkitsemisessa, minkä vuoksi sisäisen ja ulkoisen motivaation ja eri palkitsemistapojen yhteys niihin on keskeistä tunnistaa asiantuntijoiden palkitsemista suunnitellessa.

Kuten aikaisemmin tuotiin esille, asiantuntijan motivaation erikoispiirteitä ovat työstä itsestään motivoituminen sekä koetun autonomisuuden, palautteen saamisen, oman työn merkityksellisyyden tunteen, oppimismahdollisuuksien ja haastavien työtehtävien tärkeys. Asiantuntijoiden motivaatio nojaa siis vahvasti sisäiseen motivaatioon ja tekijöihin, joita on mahdollista tukea aineettomilla palkitsemismuodoilla. Organisaation palkitsemisen on tuettava asiantuntijoille tärkeitä motivoitumisen lähteitä, mutta myös huomioitava heidän yksilölliset eroavaisuutensa motivoitumisessa ja sitä tukevissa palkitsemistavoissa. Asiantuntijan motivoitumisen ja käytettyjen palkitsemisjärjestelmien yhteensopivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota myös siksi, että jos ne eivät kohtaa, menettää organisaatio palkitsemiseen käyttämänsä resurssit saamatta mitään takaisin. (Luoma ym. 2004, 9–10, 43.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (kts. esim. Latham 2016), joista sisäinen motivaatio on korostuneessa roolissa asiantuntijatyössä sen ominaispiirteistä johtuen (Luoma ym. 2004, 43). Aineettomien palkitsemiskeinojen katsotaan toimivan hyvin sisäisen motivaation tukemisessa. Kuitenkin vaikka sisäinen motivaatio korostuukin asiantuntijatyössä, motivaatio toimii kokonaisilmiönä ja ulkoisillakin motivaatiotekijöillä on roolinsa myös asiantuntijatyössä. (Luoma ym. 2004, 30, 32–33.) Harvaa asiantuntijatyönkään työnkuvaa voidaan rakentaa pelkästään sisäisesti kiinnostavien tehtävien varaan, joten työelämässä asiantuntija joutuu tekemään myös työtehtäviä, joita hän ei koe sisäisesti innostaviksi ja motivoiviksi. Tällaisessa tilanteessa ulkoisten palkkioiden motivoiva rooli korostuu. (Hakonen 2015, 150.) Lisäksi aineellinen palkitseminen voi olla tärkeää sisäisen motivaation tukemisessa, sillä ulkoisten palkkioiden avulla voidaan ilmaista työntekijää motivoivaa arvostuksen tunnetta ja niiden puute voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Luoma ym. 2004, 30, 32–33.) Ulkoiset motivaatiotekijät ja palkkiot eivät kuitenkaan ole ongelmattomia muun muassa siitä syystä, että ne onnistuvat usein

luomaan vain lyhytkestoista motivaatiota (Luoma ym. 2004), eikä aineellisella palkitsemisella useinkaan pystytä luomaan sisäistä motivaatiota eli työntekijän kokemusta työtehtävästä itsestään innostavana (Hakonen 2015, 150, 153). Lisäksi joidenkin tutkijoiden mukaan ulkoiset palkkiot saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota. Ulkoisten palkkioiden vaikutus sisäiselle motivaatiolle onkin ollut kiistanalainen aihe motivaatio- ja palkitsemistutkimuksessa.

Jotkin tutkimukset ovat tuoneet esille ulkoisten palkkioiden siirtävän huomiota pois sisäisestä motivaatiosta, jolloin painopiste siirtyy kontrolloiduksi koetun rahallisen palkkion varaan (Hakonen 2015, 150). Eräät tutkimukset taas kieltävät ulkoisten palkkioiden negatiiviset vaikutukset sisäiselle motivaatiolle ja väittävät ulkoisten palkkioiden jopa tukevan sisäistä motivaatiota (kts. esim. Shaw & Gupta 2015). Deci ja Ryan (2017, 532) korostavat itseohjautuvuusteorian perusajatuksien nimissä, että ulkoisen kontrollin mahdollisia haittavaikutuksia minimoidakseen tulee ulkoiset palkkiot, kuten palkka, antaa mahdollisimman kontrolloimattomalla, reilulla ja tasa-arvoisella tavalla, jotta ne eivät siirrä painopistettä sisäisestä motivaatiosta ulkoisen kontrollin puolelle. Sisäinen motivaatio heikentyy, jos palkitseminen koetaan ulkoisena kontrollikeinona (Hakonen 2015, 152). Jotkin tutkimukset ovat löytäneet ulkoisten palkkioiden vaikuttavan vähemmän negatiivisesti sisäiseen motivaatioon silloin, kun työntekijä ei odota saavansa palkkiota toiminnastaan (Deci ym. 1999, 653).

Yhteenvedona voidaan todeta, että ulkoiset palkkiot saattavat joissain tilanteissa heikentää sisäistä motivaatiota, sillä ne voivat luoda vaikutelman ulkoisesta kontrollista. Oikein rakennetuilla ulkoisilla palkkioilla voidaan kuitenkin myös tukea autonomisuuden tunnetta, jolloin niitä ei koeta kontrolloiviksi. Mahdollisista kontrolliin liittyvistä ongelmakohdista huolimatta aineellisella palkitsemisellä on myös etunsa. Rahallinen palkitseminen saattaa esimerkiksi tukea kokemusta työn merkityksellisyydestä (Hakonen ym. 2015, 150–151) ja tuoda esille organisaation arvostusta työntekijää kohtaan (Luoma ym. 2004). Asiantuntijoita tulisi sisäisen motivaation tukemiseksi pyrkiä palkitsemaan mahdollisimman hyvin työntekijän autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta tukevalla tavalla. Tässä aineettomilla palkitsemistavoilla on keskeinen rooli, mutta tulee kuitenkin muistaa palkitsemisen olevan kokonaisuus, joka muodostuu monenlaisista erilaisista toisiaan täydentävistä palkitsemistavoista. (Hakonen 2015, 150, 153.)

Eri palkitsemismuodot ovat eri tavoin kytköksissä asiantuntijoiden motivaatioon, eli sisäiseen motivaatioon nojaavat palkitsemismallit toimivat eri tavoin kuin ulkoiseen motivaatioon nojaavat palkitsemismallit. Ulkoiseen motivaatioon kytköksissä olevia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi palkka ja tulosperusteille rakennetut palkkiojärjestelmät. Sisäiseen motivaatioon ovat yhteydessä esimerkiksi organisaation tarjoama mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työssään. Onnistunut palkitseminen tukee motivaatiota, mutta myös poistaa mahdollisia motivoitumisen esteitä. (Luoma ym. 2004, 34, 37.) Asiantuntijoiden palkitsemisen tulee toimia kokonaisuutena, joka yhdistelee aineettomia ja

aineellisia, sisäistä ja ulkoista motivaatiota tukevia palkitsemismuotoja. Kuten muun muassa Aguinis ym. (2013) toivat esille, palkitseminen toimii parhaiten, kun se yhdistelee aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja, ja tukee sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Monipuolisella kokonaispalkitsemisella organisaatio pystyy viestimään arvostustaan ja kiinnostustaan työntekijöilleen (Peluso ym. 2017, 311).

3.3 Palkitsemisen kehitys

3.3.1 Perinteinen palkitseminen

Suomalaiset palkitsemisjärjestelmät ovat vaikuttaneet monenlaisista trendeistä ja ulkoisista vaikutteista vuosien saatossa. 1900-luvun alkupuolella palkitsemisessa vaikutti vahvasti tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksen mukainen keppi ja porkkana -palkitseminen, jonka tavoitteena oli saada työ tuottavammaksi. Myöhemmin 1970-1980-luvuilla huomio palkitsemiskeskustelussa kiinnittyi kannustavien elementtien löytämiseen ja urakkapalkkauksen rooli kasvoi. Tämän jälkeen 1990-luvulla palkitseminen koki murroksen ja esimerkiksi työsuhdeoptiot ja voittopalkkiot yleistyivät organisaatioissa. (Hakonen ym. 2014, 19, 44–47.)

Vielä 2000-luvun vaihteessa palkitsemiskeskustelun keskiössä vaikuttivat erilaiset tuloskeskeiset palkitsemistavat, mutta tilanne on ollut muuttumassa 2000-luvun kuluessa ja palkitsemiskeskustelu on laajentunut huomattavasti (Luoma ym. 2004, 5) ja organisaatiot ovat alkaneet hahmottaa palkitsemista yhä enenevässä määrin strategisesti tärkeänä työkaluna ja ymmärtäneet kokonaispalkitsemisen ajatuksen. Lisäksi erilaisten palkitsemistapojen kirjo on laajentunut huomattavasti, joten organisaatioilla on enemmän valinnanvara palkitsemisen kokonaisuutta luodessaan. (Hakonen ym. 2014, 18, 52–53.)

3.3.2 Palkitsemisen kehitystrendit ja moderni palkitseminen

Liiketoimintaympäristön muutokset

Palkitseminen on ollut jatkuvassa muutoksessa erinäisten organisaatioiden liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Organisaatioiden taloudelliset tilanteet ovat olleet muutosten keskellä ja niiden onkin pitänyt pystyä tuottamaan enemmän vähemmällä, joten palkitsemiseen käytössä olevat resurssit on pitänyt pystyä allokoimaan tehokkaammin. Organisaatioilla on yhä vahvempi tarve ohjata asiantuntijoiden käyttäytymistä erilaisilla palkitsemistavoilla. (Luoma ym. 2004, 5; Chen & Hsieh 2006, 64.)

Toisaalta organisaatiossa on myös näkynyt palkitsemisen strategista arvoa korostava suuntaus, joka on kiinnittänyt organisaatioiden huomion omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa ja siten myös kannustanut palkitsemisen kehittämiseen (Hakonen ym. 2014, 15, 17). Palkitsemisen keinoin organisaatiot pystyvät sopeutumaan muutospaineisiin ja kehittävät toimintaansa vastaamaan ympäristön muutoksia (Vartiainen 2015b, 213). Digitalisaatio muuttaa työvoimaa ja työtehtäviä, joten organisaatioiden täytyy pystyä kehittämään uudenlaisiin olosuhteisiin paremmin soveltuvia tapoja kannustaa ja palkita osajiin (Kauhanen 2015, 225).

Toimintaympäristön muutoksien taustalla vaikuttaa useita erilaisia tekijöitä. 2000-luvulla keskeisiä trendejä ovat olleet väestön ikääntyminen, työvoiman liikkumisen vapautuminen, luovuutta vaativan työn ja tietotyön lisääntyminen, mukautuminen uudelleen informaatioteknologiaan, ja laadun ja lisäarvon tuottamisen merkityksen lisääntyminen. Samanaikaisesti organisaatiot siis menettävät osaajavoimaa, kun työn vaatimukset ovat kasvaneet ja asiantuntijoiden työmarkkinat ovat laajentuneet. Tästä syystä asiantuntijoiden houkuttelevuus organisaatioon on tullut haastavammaksi. Näissä olosuhteissa asiantuntijoiden on mahdollista kilpailuttaa yrityksiä ja valita sellainen organisaatio, joka tarjoaa heille motivoivimman työympäristön eli sellaisen, jossa työ on mielenkiintoista, yhteistyö sujuvaa ja ilmapiiri ja arvot kohtaavat asiantuntijan omien arvojen kanssa. Nämä muutokset ovat osaltaan nostaneet henkilöstöhallinnon strategista roolia ja näin kiinnittäneet huomiota myös palkitsemiskäytänteisiin. (Luoma ym. 2004, 101–104; Bonsdorff 2011, 1262; Chen & Hsieh 2006, 64.)

Suomen kontekstissa globalisaation vaikutukset ovat johtaneet siihen, että suomalaisten organisaatioiden tulee panostaa korkealaatuiseen osaamiseen ja asiantuntijuuteen (Riski 2005, 42). Suomea voidaankin luonnehtia digitalisoituvaksi tietoyhteiskunnaksi, jossa itseohjautuvuusteorian mukaiset psykologiset perustarpeet eli autonomisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus nousevat keskiöön ja sisäisen motivaation merkitys korostuu (Kauhanen 2015, 215). Yhteiskunnallisista muutoksista johtuvan koulutustason nousun ja siitä edelleen johtuvan tulotason nousun vuoksi ihmiset eivät tee työtä enää pelkästään elättääkseen itsensä, joten työn täytyy tarjota työntekijälle rahan lisäksi myös muutakin (Viitala 2013, 160).

Organisaatiot ovat siis kohdanneet huomattavia muutoksia viime vuosina ja vuosikymmeninä. Muutoksien johdosta HRM:n strateginen rooli on korostunut ja tämä näkyy vahvasti myös palkitsemisen kentällä. Uudenlaisen palkitsemisen tulee tukea HRM:n tavoitteita tukea organisaatiota muuttuneissa olosuhteissa ja motivoida henkilöstöä tehokkaammin, sekä auttaa organisaatiota houkuttelemaan keskeisiä osaajia organisaatioon. (Chen & Hsieh 2006, 65.)

Liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten lisäksi myös motivaatiotutkimus on edennyt ja muun muassa tarkastellut asiantuntijoiden motivaatiota laajemmin sekä kiinnittänyt huomiota hyvinvoinnin merkitykselle asiantuntijan työssä. Kasvaneen

tietoisuuden johdosta organisaatioissa on alettu ymmärtämään laajemmin asiantuntijatyötä, asiantuntijoiden motivaatiota sekä heidän käytöksensä ohjailemisista palkitsemisen keinoin. Motivaatiotutkimuksen kehitys ja organisaatioiden liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat johtaneet palkitsemisen laajempaan ymmärtämiseen, mikä on johtanut muutoksiin organisaatioiden palkitsemistavoissa. (Luoma ym. 2004, 5.)

Moderni palkitseminen ja palkitsemisen trendit

Chen ja Hsieh (2006) tuovat esille artikkelissaan monia modernin palkitsemisen kehitystrendejä. Heidän mukaansa palkitsemisjärjestelmät on perinteisesti rakennettu palkitsemaan työntekijää palkitsemisvuosien tai kertyneen kokemuksen mukaan, eli ne painottavat vahvasti työtehtävää ja siinä suoriutumista. Tällainen ajatusmaailma on kuitenkin väistymässä ja kehkeytyvä palkitsemisen trendi on kokemuksen ja palvelusvuosien sijaan yksilön kontribuutiosta palkitseminen. Kontribuutio rakentuu suoriutumisesta ja kompetenssista eli työntekijän tuottavuudesta ja saavutuksista sekä taidoista ja kyvyistä. Uudellinen palkitseminen kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään ja taitojaan luoden heistä joustavampia. Näin organisaatio henkilöstöineen pystyy mukautumaan tehokkaammin toimintaympäristön muutoksiin, mutta luo myös vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Ensimmäinen palkitsemisen trendeistä on siis suoriutumisen nouseminen palkitsemisen keskiöön. (Chen & Hsieh 2006, 65–66.)

Toinen trendi koskee palkitsemisen monipuolisuutta. Perinteisesti palkitseminen on käsitetty lähinnä rahallisena palkitsemisena, mutta moderni palkitseminen huomioi myös aineettoman palkitsemisen ja pyrkii luomaan palkitsemiskokonaisuuden, joka yhdistelee monipuolisesti työntekijöiden arvostamia palkitsemismuotoja. Erilaiset palkitsemismuodot toimivat erilaisissa tilanteissa, joten yritys hyötyy kattavan palkitsemisportfolion luomisesta. Moderni palkitseminen on siis monimuotoisempaa kuin perinteinen ja yksinkertainen rahapalkkioita painottava palkitseminen. (Chen & Hsieh 2006, 66–67.)

Kolmas palkitsemisen trendi liittyy vahvasti edelliseen trendiin. Kolmas trendi on sisäiseen motivaatioon nojaavien palkitsemistapojen yleistyminen ja suosiminen. Kuten edellä käsiteltiin, perinteinen palkitseminen keskittyi pitkälti rahalliseen palkitsemiseen, joka liitetään vahvasti ulkoiseen motivaatioon. Kokonaispalkitsemisen ajatuksen yhteydessä sisäiseen motivaatioon liitetyt aineettomat palkitsemistavat ovat yleistyneet. (Chen & Hsieh 2006, 67.)

Neljäs trendi juontaa muun muassa liiketoimintaympäristön nopeasta jatkuvasta muutostahdista, palkitsemismuotojen monipuolistumisesta ja ymmärryksestä, että palkitseminen menettää suuren osan merkityksestään, jos se tapahtuu pitkään suorituksen tai toiminnan jälkeen. Moderni palkitseminen on dynaamisempaa kuin perinteinen palkitseminen, joka tapahtui yleensä rahallisessa muodossa kerran tai kaksi vuodessa. Dynaaminen

palkitseminen tapahtuu arjessa lähellä suoriutumista eli heti tai esimerkiksi viikon aika-jänteellä. (Chen & Hsieh 2006, 67–68.)

Viides keskeinen trendi huomioi työntekijöiden yksilöllisyyden palkitsemisen toimuudessa. Siinä missä perinteinen palkitseminen on pitkälti ollut ”yksi malli kaikille” - tyylinen, moderni palkitseminen huomioi yksilölliset eroavaisuudet paremmin voidakseen motivoida ja houkutella erilaisia organisaation menestyksen kannalta keskeisiä asiantuntijoita. Mitä yksilöllisempi palkkio on, sitä suurempi merkitys sillä on työntekijälle. Lisäksi palkitseminen yksilöityy myös siksi, että erilaisissa tilanteissa tarvitaan usein erilaista palkitsemista, mutta myös eri organisaatiot ovat erilaisia ja erilainen palkitseminen toimii eri tavoin eri organisaatioissa. Organisaatiot joutuvat myös mukauttamaan strategiaansa jatkuvasti muuttuvia olosuhteita vastaaviksi, joten palkitsemisjärjestelmien tulee joustaa muuttuvien strategisten valintojen mukana. Moderni palkitseminen on siis yksilöllistä ja joustavaa. (Chen & Hsieh 2006, 68–69.) Myös esimerkiksi Gross ym. (2011, 12) tuovat esille organisaatioiden tarpeen luoda yksilöllinen palkitsemisjärjestelmä, joka pystyy vastaamaan nykyaikaiseen monimutkaiseen ja haastavaan ympäristöön paremmin kuin perinteinen tasapäistävä malli.

Kuudes palkitsemisen trendi juontaa sekin liiketoimintaympäristön muutoksista. Kuten edellä tuotiin esille, liiketoimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet vahvasti HRM:n rooliin ja nostaneet henkilöstöhallinnon strategiseen rooliin organisaatioissa. Tämän johdosta myös moderni palkitseminen HRM:n keinona on saavuttanut strategisen roolin, eikä toimi enää itsenäisesti. Moderni palkitseminen linkitetään organisaation arvoihin ja HR-strategiaan, ja sitä kautta organisaation kokonaisstrategiaan. (Chen & Hsieh 2006, 68–69.) Asiantuntijoiden palkitsemisen strategisuuden tarve on kuitenkin tunnistettu jo vuosikymmeniä sitten, kuten esimerkiksi Von Glinowin (1985) tutkimuksesta selviää.

Peluson ym. (2017) ajatukset täydentävät Chenin ja Hsiehin (2006) ajatuksia modernista palkitsemisesta. He korostavat palkitsemisen muuttuneen yhä enenevässä määrin kohti kokonaispalkitsemista. Kokonaispalkitseminen yhdistelee monipuolisesti aineettomia ja aineellisia palkitsemismuotoja luoden kokonaisuutena toimivan palkitsemisjärjestelmän. Tämä järjestelmä huomioi palkkion tarkoittavan eri asiaa eri ihmisille eli se painottaa yksilöllisyyttä. Kokonaispalkitsemisjärjestelmän käyttöönotto vie painopisteen pois ”one size fits all” -ajattelutavasta ja luo dynaamisen, transaktionaalisia ja suhteellisia palkitsemismuotoja yhdistelevän palkitsemisen. Näin organisaatio pystyy joustavasti muodostamaan jokaiselle työntekijäsegmentille optimaalisen palkitsemiskokonaisuuden. (Peluso ym. 2017, 322.) Kokonaispalkitsemisjärjestelmän luominen voi kuitenkin olla haastavaa, kuten Gross ym. (2011) tuovat esille. Kokonaispalkitseminen yhdistelee hyvin erilaisia tekijöitä, joten yritykset muodostaa kokonaispalkitsemisjärjestelmä voivat hyvistä yrityksistä huolimatta johtaa sirpaleiseen ja tehottomaan kokonaisuuteen, jossa eri

palkitsemismuodot ovat eri organisaation funktioiden hallitsemia ja osa jopa HR-funktion tavoittamattomissa. (Gross ym. 2011, 11.)

Hulkko-Nyman (2019) täydentää, että moderni palkitseminen huomioi vastuullisuuden palkitsemisen perusteissa ja tavoitteissa entistä vahvemmin. Modernissa palkitsemisessä täysi huomio ei ole enää pelkässä määrällisessä suoriutumisessa, vaan myös keinoissa, joilla suoriutuminen saadaan aikaan. Moderni palkitseminen huomioi organisaation arvot paremmin ja kietoo arvojen mukaisen toiminnan palkitsemisen perusteisiin, sekä lisää palkitsemisen avoimuutta. Lisäksi palkitsemisessä tulee korostumaan jatkossa entistä vahvemmin palkitsemisen joustavuus ja yksilöllisyys, joka siirtää aineellista palkitsemista yhä vahvemmin joustaviin palkanosiin. Muutoksien taustalla on organisaatioiden lisääntynyt ymmärrys yksittäisten työntekijöiden vaikutuksesta yhtiön tulokseen, sekä työnantajapuolen halu siirtää palkitsemista joustavammaksi, jotta se myös reagoi muuttuviin suhdanteisiin. Arvoihin ja vastuullisuuteen painottaminen toteuttaa organisaatioiden halua toimia eettisesti sekä sijoittajien vaatimuksia vastuullisuudesta. (Hulkko-Nyman 2019.)

Asiantuntijoiden moderni palkitseminen

Kirjallisuus tukee laajasti Chenin ja Hsiehin (2006) väitteitä myös asiantuntijoiden palkitsemisen kontekstissa ja aihetta on lähestytty varsinkin palkitsemisen yksilöllisyyden näkökulmasta. Luoman ym. (2004, 5, 10–11) mukaan kaksi keskeisintä asiantuntijoiden palkitsemisen trendiä 2000-luvulla Suomessa ovat olleet kokonaispalkitsemisen ymmärtäminen ja palkitsemisen yksilöllistyminen. Yksilöllisyyden trendi on näkynyt yhteiskunnallisten muutosten johdosta jo pitkään motivaation ja palkitsemisen agendalla. Palkitseminen yksilöllistyminen näkyy muun muassa organisaatioiden tavoitteissa huomioida paremmin eri asiantuntijoiden erilaiset motivoitumistavat ja esimerkiksi iän ja uravaiheen merkitys motivaatiotekijöihin ja parhaiten toimiviin palkitsemistapoihin. (Luoma ym. 2004, 9, 105.) Kuten motivaatioluvussa todettiin, yksilön motivaatioon vaikuttavat monet tekijät eli tarpeet, arvot, tavoitteet, persoonallisuuspiirteet, konteksti, tunteet, kokemukset ja oppimistausta. Myös Luoma ym. (2004, 22) ja Jarenko ja Pesonen (2015, 22) tuovat esille motivaatiopohjan vaihtelevan hyvin paljon eri ihmisten välillä, joten esimiehen olisi perusteltua kysyä johdettaviltaan, miten heitä kannattaa johtaa, motivoida ja kannustaa työssään.

Asiantuntijoiden motivaatiota ja palkitsemista tarkastelleissa tutkimuksissa (kts. esim. Kaajas ym. 2002; *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja strateginen osaamisen johtaminen - tutkimushanke*, Luoman ym. 2004 mukaan) asiantuntijoiden kokemukset erilaisista palkitsemistavoista ovat olleet hyvin erilaisia ja yksilölliset erot ovat jopa huomattavia. Perusmotivaatiotekijöiksi, jotka ovat laajasti eri yksilöiden arvostuksen keskiössä, on tunnistettu peruspalkkaus, työsuhteen pysyvyys ja työaikatekijät. Kuitenkin esimerkiksi

asiantuntijan iän on huomattu vaikuttavan suuresti siihen, miten he arvostavat erilaisia palkitsemismuotoja suhteessa toisiinsa. Aineellisilla palkitsemismuodoilla ja uralla etenemisellä on havaittu olevan suurempi merkitys nuorille kuin iäkkäämmille työntekijöille. Yli 50-vuotiaiden työntekijöiden on taas havaittu arvostavan enemmän palautteen saamista ja työsuhteen pysyvyyttä. Yli 40-vuotiaat kokevat ammatillisen uudistumisen mahdollisuuden keskeiseksi. (*Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi -tutkimus-hanke, Kaajas ym. 2003 uudelleenanalysointi; Luoman ym. 2004, 46 mukaan.*) Myös esimerkiksi Bonsdorffin (2011) tutkimuksessa havaittiin, että iällä on vaikutusta varsinkin rahallisen palkitsemisen toimivuuteen yksilön motivaation kannalta. Aineettomien palkitsemismuotojen kohdalla iällä ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta yksilöiden preferensseihin, mutta vanhemmat työntekijät arvostivat niitä enemmän kuin nuoremmat, jotka taas arvostivat suhteessa enemmän rahallista palkitsemista. Hieman iäkkäämpien työntekijöiden havaittiin pitävän tärkeänä etenkin työstä saatua tunnustusta, työaikojen joustavuutta, työn jatkuvuutta ja mahdollisuutta käyttää taitojaan monipuolisesti. (Bonsdorff 2011, 1272.)

Myös Tampoen (1990) tutkimus osoitti, että asiantuntijoilla on yksilöllisiä eroavuuksia tutkimuksen löytämien motivaatiotekijöiden priorisoinnissa. Asiantuntijat priorisoivat uravaiheen ja iän pohjalta eri motivaatiotekijät, eli autonomisuuden, rahan, henkilökohtaisen kasvun ja hyvälaatuisen lopputuloksen saavuttamisen. Siksi organisaation tulisi tunnistaa asiantuntijan uravaihe ja mukauttaa palkitsemista kunkin työntekijän uravaiheen ja iän motivaatiotekijöitä tukevaksi. Asiantuntijoiden uravaiheet voidaan hahmottaa kehitysvaiheeksi, siirtymävaiheeksi ja tasaantumisvaiheeksi. Esimerkiksi iäkäs asiantuntija saattaa olla kiinnostuneempi työn pysyvyydestä kuin uramahdollisuuksista, kun taas siirtymävaiheessa olevat asiantuntijat saattavat kokea uralla etenemisen motivaattorit tärkeimmiksi, jolloin palkitsemisen tulisi tukea niitä. Asiantuntijan tulisi olla mahdollista tyydyttää mielekkäänä pitämänsä motivoivat perustarpeet ja tulla palkituksi keskeisiä motivaatiotekijöitään tukevalla tavalla. (Tampoe 1990, 53–54.)

Samaan aikaan motivaation yksilöllisyyden paremman ymmärtämisen ohella globalisaation vuoksi työvoima on monipuolistunut huomattavasti, mikä tuo myös omat variaationsa työntekijöiden motivoimiseen ja palkitsemiseen. Moninaisuuden lähteitä organisaatioissa ovat motivaatiotekijöiden ja edellä käsitellyn iän vaikutusten lisäksi esimerkiksi koulutustausta, kulttuuriset tekijät kuten kansallisuus, etnisyys ja uskonnollinen tausta, tulotaso ja varallisuus, sekä terveydentila. (Kauhanen 2015, 98.) Palkitsemisessa tulee edellä esiteltyjen tekijöiden lisäksi huomioida henkilöstön arvojen ja asenteiden ohella myös organisaation arvot (Nylander 2015, 183). Organisaatioiden tulee siis ottaa hyvin monenlaisia tekijöitä huomioon yksilöllisiä kokonaispalkitsemisratkaisuja pohtiesaan.

Motivaatiotutkimuksen edistyminen yhdessä asiantuntijoiden yksilöllisyyden merkityksen paremman ymmärryksen kanssa on johtanut siihen, että asiantuntijoiden

palkitseminen on muuttumassa yksilöllisemmäksi ja henkilön itsensä räätälöitävämmäksi (Zingheim & Schuster 2000, Luoman ym. 2004, 45 mukaan). Uudenlaisen palkitsemisen tulee huomioida erilaisten työntekijöiden erilaiset tarpeet ja muokata motivointi ja palkitseminen tukemaan näitä yksilöllisiä ominaisuuksia. Palkitsemisen tulee olla joustavaa myös ajan mittaan, sillä työntekijän tarpeet ja arvostukset muuttuvat elämänvaiheen ja iän mukana. (Kauhanen 2015, 226.)

Yksilöllisyyden merkityksen taustalla vaikuttavat myös työntekijöiden kasvaneet odotukset. Nykyajan työvoima toivoo yhä enemmän avoimuutta, oikeudenmukaisuutta ja joustavuutta palkitsemiseen, eivätkä enää koe yhden mallin palkitsemisen sopivan kaikille työntekijöille. He tahtovat organisaatioiden ilmentävän elämäntyyliään, joten myös palkitsemisen tulee huomioida jokainen yksilönä. (Deloitte 2018.)

Myös Chenin ja Hsiehin (2006) väitteelle palkitsemisen aikajänteen lyhentymisestä ja palkitsemisen joustavuudelle löytyy tukea. Esimerkiksi Deloitteen (2018) selvityksen mukaan yksilöllisyyden ohella myös palkitsemisen dynaamisuus ja joustavuus on kasvava trendi. Tulevaisuuden palkitseminen on paitsi yksilöllistä, mutta myös joustavaa ja oikea-aikaista. Moderni palkitseminen ei ole kerran vuodessa tai puolessa vuodessa tapahtuvaa, vaan tiheämpää ja se kattaa aikaisempaa laajemmin erilaisia palkitsemisen keinoja ja muotoja. Tutkimustuloksien mukaan jatkuva palkitseminen on organisaatioiden kannalta varteenotettava vaihtoehto, sillä sen piirissä työskentelevät työntekijät ovat jopa kahdeksan prosenttia sitoutuneempia verrattuna työntekijöihin, jotka ovat vuositason palkitsemisen piirissä. (Deloitte 2018.) Kuitenkin, kuten Aguinis ym. (2013) toivat esille, palkitsemisen oikea-aikaisuuteen liittyy haasteita varsinkin aineellisen palkitsemisen kohdalla.

Luoman ym. (2004) ajatukset tukevat Chenin ja Hsienin (2006) väitteitä palkitsemisen strategisen roolin trendistä, ja tuovat myös esille asiantuntijoiden palkitsemisen strategisen roolin merkityksen kasvun. Kun moderni palkitseminen on noussut strategiseen rooliin ja se linkitetään entistä vahvemmin organisaation strategiaan, nousevat agendalle myös palkitsemisen koettu oikeudenmukaisuus ja sen vaikutukset työyhteisön ilmapiiriin. Tämän lisäksi palkitsemisen käytännöt muuttuvat ja monipuolistuvat, kun sitä kehitetään strategisesti ja sen ohjaavuusvaikutuksia seurataan ja mitataan. (Luoma ym. 2004, 5, 10–11.) Kuten motivaatioluvussa käsiteltiin, oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa vahvasti työntekijän motivaatioon.

Palkitseminen on siis muuttunut tai muuttumassa monella tapaa ja samoin myös asiantuntijoiden palkitseminen. Moderni palkitseminen on strategista ja huomioi työntekijän yksilönä ja hyödyntää monenlaisia palkitsemismuotoja, jotka nojaavat yhä enenevässä määrin sisäisiin motivaatiotekijöihin. Sen lisäksi moderni palkitseminen palkitsee työntekijää oikea-aikaisesti, joustavasti ja dynaamisesti, sekä painottaa yksilön kompetensseja ja suoriutumista kokemusvuosien sijaan. Asiantuntijoiden palkitsemisen trendeistä keskeisiksi ovat nousseet etenkin palkitsemisen kokonaisvaltaisuus, oikea-aikaisuus ja yksilöllisyys.

Palkitsemisen muuttumisen luomat haasteet

Organisaatiot ovat kohdanneet haasteita palkitsemisen kehittämisessä esimerkiksi motivaation ja motivoitumisen monimuotoisen ja vahvasti yksilöllisen luonteen vuoksi. Eri ihmiset motivoituvat eri tavoin, joten yhden, kaikille toimivan, yksinkertaisen palkitsemismallin rakentaminen on ongelmallista. Palkitsemisessa on huomioitava motivoitumisen erilaiset tekijät ja myös esimerkiksi kyseisen henkilön ikä, elämäntilanne ja henkilön elämässään tavoittelemat asiat. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132, 142.) Tämän lisäksi palkitsemisen tulisi olla joustavaa, yksilöllisempää ja oikea-aikaisempaa (Deloitte 2018).

Deloitte (2018) selvityksen mukaan monissa organisaatioissa tunnustetaan tarve kehittää palkitsemista, jotta organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä työntekijämarkkinoilla ja pystyisi motivoimaan tehokkaammin työntekijöitään. Silti vain yhdeksän prosenttia kyselytutkimuksen vastaajista koki organisaationsa olevan erittäin valmis ja kykenevä muuttamaan palkitsemisjärjestelmäänsä paremmin työntekijöiden motivaatiota tukeväksi, ja vain kahdeksan prosenttia koki palkitsemisjärjestelmänsä olevan hyvin tehokas personoidun ja dynaamisen palkitsemisen mahdollistamisessa. (Deloitte 2018.) Palkitsemisen kehittäminen ei siis ole ongelmatonta organisaatioissa. Kuitenkin Chenin ja Hsiengin (2006, 69) mukaan palkitsemisen trendeihin nopeasti reagoivilla ja palkitsemisjärjestelmäänsä uudistavilla organisaatioilla on mahdollisuus saavuttaa selvää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa, joten palkitsemisen kehittämisellä on selvää etua organisaatioille.

Viidennessä luvussa tarkastellaan empiirisen aineiston pohjalta, miten organisaatioissa koetaan asiantuntijoiden motivaatio ja palkitseminen sekä miten palkitsemisen trendit näkyvät organisaatioissa ja miten ne koetaan. Deloitte (2018) selvityksen innoittamana pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka voivat toimia mahdollisina haasteina palkitsemisen kehittämisessä. Aineiston pohjalta pyritään selvittämään, koetaanko kohdeorganisaatioissa tarvetta muuttaa palkitsemista edellä esitettyjen palkitsemisen trendien mukaisemmaksi asiantuntijoiden paremman motivaation ja suoriutumisen takaamiseksi, sekä uusien talenttien houkuttelemiseksi, kuten Deloitte (2018) selvityksen mukaan useimmissa organisaatioissa tunnustetaan keskeiseksi. Lisäksi pyritään selvittämään, onko asiantuntijoiden palkitsemisen kehittämiselle joitain esteitä tai haasteita, jotka estävät tai hankaloittavat palkitsemisen kehittämistä organisaatioissa ja näin tarjoavat selityksen, miksi palkitsemisen kehittäminen koetaan haastavaksi.

3.4 Yhteenveto palkitsemisestä ja sen kehityssuunnasta

Palkitsemisella tarkoitetaan organisaation keinoja ohjata, motivoida, houkutella ja sitouttaa työntekijöitä ja potentiaalisia työntekijöitä. Palkitseminen voidaan hahmottaa kokonaispalkitsemisen käsitteen kautta. Kokonaispalkitseminen muodostuu aineellisista,

välillisesti aineellisista ja aineettomista palkitsemismuodoista. Eri palkitsemisen lajit tukevat erilaista motivaatiota ja luovat yhdessä toisiaan täydentäen toimivan palkitsemisen kokonaisuuden.

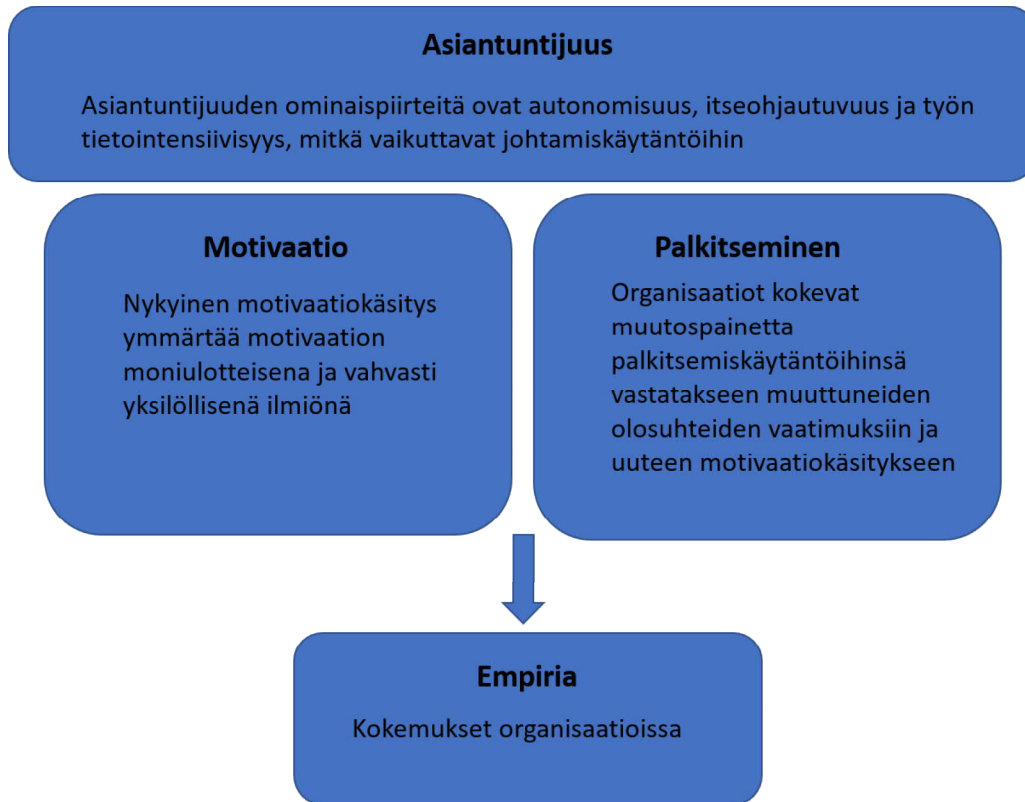
Asiantuntijaorganisaatioiden kokonaispalkitsemiseen vaikuttaa moni tekijä. Organisaatioissa on huomioitava tietotyön ja asiantuntijuuden ominaispiirteet, jotka ohjaavat palkitsemismuotojen valintaa. Lisäksi asiantuntijoiden palkitsemiseen vaikuttaa vallitseva motivaatiokäsitys. Moderni motivaatiotutkimus on löytänyt monia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joista osa on hyvin yksilöllisiä eri ihmisten välillä. Jokainen motivoituu eri tavoin riippuen esimerkiksi arvoistaan, ympäristöstään ja elämäntilanteestaan. Palkitsemisen tulee toimiakseen tukea työntekijän motivaatiota.

Asiantuntijoiden erikoispiirteiden ja motivaation yksilöllisyyden lisäksi erinäiset yhteiskunnalliset muutokset, kuten esimerkiksi globalisaatio ja tietotyön merkityksen kasvu luovat paineita organisaatioille kehittää palkitsemistaan, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on koventunut ja osaajat tulee saada houkuteltua organisaatioon ja heistä on onnistuttava pitää kiinni.

Perinteinen palkitsemisen tasapäistämisen malli ei ole useinkaan riittävän joustava huomioimaan työntekijöiden yksilöllisiä eroja, joten mielekkäämpää ja palkitsemisen tavoitteita paremmin tukevampaa on luoda dynaamisempi ja yksilöllisempi palkitsemisjärjestelmä organisaatioon. Lisäksi palkitsemisjärjestelmässä tulee huomioida asiantuntijuuden ja heidän motivoitumisensa erikoispiirteet taatakseen asiantuntijoiden parempi motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Asiantuntijoiden palkitsemisen kentällä kaksi keskeistä tekijää ovat siis motivaation yksilöllisyys ja asiantuntijuuden erikoispiirteet, joiden vaikutukset tulee palkitsemisessä ja sen kehittämisessä huomioida. Yksilölliset erot huomioidakseen palkitsemisjärjestelmän tulisi olla joustava.

Deloitte (2018) selvitys toi esille, että vaikka palkitsemisen kehityksen tarve tunnustetaan organisaatioissa, monissa organisaatioissa ei olla täysin varmoja organisaation kyvyistä muokata palkitsemisjärjestelmää paremmin työntekijöitä motivoivaksi, mikä saattaa olla syy tukeutua perinteiseen palkitsemisen malliin.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu asiantuntijuuden, motivaation ja palkitsemisen teoriapohjan varaan, kuten kuviossa 5 havainnollistetaan.



Kuvio 5 Teoreettinen viitekehys

Asiantuntijoita voidaan pitää autonomisina ja itseohjautuvina työntekijöinä, joiden työssä korostuu vahvasti tiedon ja osaamisen rooli (kts. esim. Alvesson 1993 ja Luoma ym. 2004). Motivaatiokäsitys on muuttunut 2000-luvulla radikaalisti ja motivaatiotutkimus käsittelee motivaatiota nykyään laajana eri tekijöitä yhtäaikaisesti huomioivana ilmiönä sen sijaan, että keskityttäisiin vain yksittäiseen motivaatioon vaikuttavaan tekijään kerrallaan (kts. esim. Latham 2016). Asiantuntijuuden ominaispiirteet ja moderni motivaatiokäsitys vaikuttavat vahvasti palkitsemiseen ja sen kehitystrendeihin yhteiskunnassa ja taloudessa tapahtuneiden muutosten ohella. Palkitsemista ei voida tarkastella ilman motivaation tarkastelemista, sillä motivoimisessa epäonnistunut palkitseminen ei johda haluttuihin lopputuloksiin. Asiantuntijuus luo vaatimuksia palkitsemiselle, sillä asiantuntijat vaativat enemmän vapautta työssään ja heidän palkitsemisessaan korostuu sisäisen motivaation tukeminen. Tämän viitekehyksen kautta luvussa 5 tarkastellaan empiirisen aineiston pohjalta modernia palkitsemista ja sitä, miten se koetaan organisaatioissa. Luku 4 käsittää tutkielman empiirisen osion ja siinä perustellaan tutkielman menetelmävalintoja sekä aineistonkeruussa ja analyysissä tehtyjä valintoja.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimusote valikoitui tutkielman tutkimusotteeksi useammasta syystä. Ensinnäkin laadullinen tutkimus huomioi todellisuuden ja tiedon subjektiivisen luonteen, ja pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen lähestymistapa tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja korostaa tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmaa sekä tutkijan ja havainnon välistä vuorovaikutussuhdetta. Laadullisen tutkimusotteen päätavoite on tarjota tutkittavasta ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta, mutta sillä voidaan tavoitella myös ilmiön ymmärtämistä, kuvaamista tai tulkintaa, uuden tiedon hankkimista tai ymmärryksen syventämistä. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

Toiseksi laadullisen tutkimuksen valintaan vaikutti sen mielekkyys tutkimuksessa, jossa ei pyritä määrälliseen analysointiin, vaan kuvaamaan yksittäisiä tutkimuskohteita tutkimustilanteen kontekstissa. Metsämuurosen (2008) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu määrällistä tutkimusta paremmin tutkimuksiin, joissa tahdotaan tutkia yhtä tai muutamaa tapahtumaa yksityiskohtaisesti sen sijaan, että pyrittäisiin löytämään jokin yleisluontoinen tulos. Laadullinen tutkimusote sopii myös tilanteisiin, joissa halutaan tarkastella yksittäisisissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteita. Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin myös luonnollisten tilanteiden tutkimiseen tilanteissa, joissa kokeellinen tutkiminen olisi haastavaa tai epämielikästä. (Metsämuuronen 2008, 14.) Syrjälä (1994, 12–13, Metsämuurosen 2008, 14 mukaan) täydentää, että laadullinen tutkimus soveltuu syy-seuraussuhteiden tutkimiseen tilanteissa, joissa kokeellinen tutkiminen olisi jopa mahdotonta.

Kolmanneksi laadullisen tutkimusotteen hyödyntäminen mahdollistaa määrällistä tutkimusotetta paremmin tilan jättämisen aineistolle, sillä laadullinen tutkimus on asetelmaltaan joustavampaa kuin määrällinen tutkimus (Puusa & Juuti 2011, 49).

Laadullinen tutkimusote soveltuu siis tähän tutkielmaan, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kymmenestä asiantuntijaorganisaatiosta valittujen haastateltavien avulla paremmin asiantuntijoiden motivaatiota, palkitsemista, palkitsemisen koettuja kehitystarpeita ja palkitsemisen muutoksen taustalla vaikuttavia syitä paremmin. Tarkoituksena ei ole siis niinkään luoda yleistettävää tietoa aihepiiristä kokonaisuudessaan. Lisäksi tutkimuksessa korostuvat haastateltavien kokemukset aiheesta ja niistä tahdotaan saavuttaa mahdollisimman syvä ymmärrys. Laadullinen tutkimusote soveltuu ominaisuuksiltaan tähän tutkimukseen määrällistä tutkimusta paremmin, sillä haastateltavien kokemukset ja laadullinen menetelmä mahdollistaa mahdollisimman aineistolähtöisen ja subjektiivisuuden huomioivan lähestymistavan tutkimuskohteeseen.

4.2 Aineistonkeruu: teemahaastattelut

Tässä tutkielmassa empiirinen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina toteutetuilla teemahaastatteluilla, jotka ovat luonteeltaan puolistrukturoituja haastatteluja. Teemahaastattelu soveltuu tähän tutkimukseen useasta syystä. Ensinnäkin teemahaastattelu soveltuu hyvin tutkittavan ilmiön perusluonteen ja ominaisuuksien selvittämiseen. Teemahaastattelussa tutkijalla on tiedossa haastattelun teemat eli aihealueet, joita haastattelussa käydään läpi, mutta kysymyksien tarkalla muodolla ja järjestyksellä ei ole keskeistä merkitystä ja kysymykset voivat olla keskenään hyvin erityyppisiä. Teemahaastattelussa teema-alueet pidetään väljinä ja joustavina, jotta tutkija pystyy tavoittamaan tutkittavan ilmiön moninaisuuden. Teemahaastattelu sijoittuu siis haastattelumenetelmänä strukturoidun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Pehmeänä haastattelumenetelmänä se huomioi hyvin todellisuuden moni-ilmeisyyden ja sillä voidaan tavoittaa ilmiöiden vivahteet, ja tuoda esille haastateltavien aidot, todelliset ajatukset ja kokemukset. Näin teemahaastattelulla saadaan syvää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelua ei siis useinkaan käytetä hypoteesien testaamiseen vaan niiden löytämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 1995.)

Toiseksi teemahaastattelulla haastattelija pystyy ohjaamaan keskustelua kontrolloimatta sitä liikaa, sillä keskustelu kulkee ennalta määriteltyjen teema-alueiden muodostaman kehyksen sisällä (Puusa & Juuti 2011, 81). Teemahaastattelussa tutkimuksen eri haastattelukerroilla haastattelut voivat olla keskenään erilaisia, mutta erilaisista kysymyksistä ja niiden esitysjärjestyksestä huolimatta kaikki haastattelut käsittelevät samat teema-alueet (Leinonen ym. 2017, 89).

Teemahaastattelu soveltuu siis hyvin tämän tutkielman tutkimuskysymyksen selvittämiseen, sillä haastatteluiden tarkoituksena on tuoda esille haastateltavien aitoja kokemuksia ja ajatuksia aihepiiristä, ja saavuttaa näin organisaatioissa koetun todellisuuden piirteitä. Aihepiirin rajoittaminen teemoihin on kuitenkin tarpeen, jotta keskustelua voidaan rajoittaa koskemaan käsiteltävien teemojen aihepiirejä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrälle ei ole määritetty yksiselitteistä viitemäärää, vaan haastatteluiden lukumäärä riippuu tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Aineistoa kerätään riittävä määrä vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoitukseen eli riittävä aineiston määrä tarjoaa tutkimuksen tavoitteisiin peilattuna tarpeeksi tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa keskeisempää on kuitenkin aineiston laatu, eikä määrä. (Puusa & Juuti 2011, 55.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien lukumääräksi valikoitui yhteensä kymmenen henkilöä.

Haastateltavat on valittu satakuntalaisten asiantuntijaorganisaatioiden HR-päätäjien kohdejoukosta. Haastateltavien kohdejoukko rajattiin näin, jotta asiantuntijuus, motivaatio ja palkitseminen ovat haastateltaville tuttuja ilmiöitä ja jotta heillä olisi asemaansa ja kokemukseensa perustuvia näkemyksiä aihepiiristä. Haastateltavat valittiin eri toimialojen organisaatioista, jotta toimiala ja sen erityispiirteet eivät vaikuttaisi tutkimuksen

tuloksiin. Toisaalta toimialojen erilaisuus luo myös aineistoon monipuolisuutta. Samoista syistä valitut organisaatiot ovat myös eri kokoisia pienistä alle kymmenen henkeä työllistävästä yrityksistä suuriin yli 250 henkeä työllistäviin organisaatioihin.

Haastateltavien lukumääräksi valikoitui kymmenen, jotta aineisto olisi tarpeeksi rikasta tutkimuskysymyksen käsittelyyn, mutta ei kuitenkaan liian laajaa ja työlästä gradu-työskentelyn mahdollistamiin raameihin. Taulukossa 1 havainnollistetaan haastateltavien ja heidän organisaatioidensa perustiedot.

Taulukko 1 Haastateltavien perustiedot

Haastateltava	Asema organisaatiossa	Toimiala	Henkilöstömäärä
Haastateltava 1	Henkilöstöjohtaja	Teollisuus	<250
Haastateltava 2*	Henkilöstöjohtaja	Terveystenhoito	>250
Haastateltava 3	Johtaja	Pankki- ja rahoitus	<50
Haastateltava 4	Toimitusjohtaja	Teollisuus	<50
Haastateltava 5	Henkilöstöpäällikkö	Monialainen palv.	<50
Haastateltava 6	Toimitusjohtaja	Viestintä	<50
Haastateltava 7	Henkilöstöpäällikkö	Monialainen palv.	>50
Haastateltava 8	Henkilöstöpäällikkö	Teollisuus	<50
Haastateltava 9	Toimitusjohtaja	Markkinointi	<10
Haastateltava 10	Yksikönjohtaja	Terveystenhoito	>50

*puhelinhaastattelu

Henkilöstömäärä kuvaa asiantuntijatyöntekijöiden määrää organisaatiossa, eikä organisaation kokonaishenkilöstömäärää.

Valikoitujen organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavia tahoja lähestyttiin ensin sähköpostitse, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimusaiheesta, sen tarkoituksesta sekä haastattelusta. Tämän jälkeen heitä lähestyttiin puhelimitse, jolloin haastatteluajankohdat vahvistettiin. Aluksi lähetettiin kymmenen haastattelukutsua sähköpostitse, mutta kaikkiin haastattelupyyntöihin ei vastattu tai henkilöä ei tavoitettu puhelimitse, joten loput haastateltavista saatiin tavoitettua lisähaastattelukutsuilla. Kokonaisuudessaan haastattelukutsuja lähetettiin sähköpostilla 18 kappaletta.

Puusan ja Juutin (2011, 55) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimii usein aineistonkeruun pohjana, ja tämän tutkielman teemahaastattelurunko rakennettiin tutkielman teoreettisen viitekehysten pohjalle kattaen viisi keskeistä teemaa eli asiantuntijuus, motivaatio, palkitseminen, palkitsemisen kehittäminen ja sen haasteet.

Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelurunko toimitettiin suppeana versiona haastateltaville muutamaa päivää ennen haastattelua, jotta he pystyivät tutustumaan etukäteen haastattelun teemoihin ja muutamaan keskeiseen pääkysymykseen jokaisesta teemasta. Näin haastateltavat olivat pystyneet varautumaan tuleviin kysymyksiin ja miettimään käsiteltäviä asioita etukäteen, jolloin haastattelutilanteessa ei jäisi tuomatta esille tärkeitä asioita varautumattomuuden takia.

Haastatteluiden kestossa oli pientä vaihtelua. Lyhin haastattelu kesti 38 minuuttia ja pisin 65 minuuttia. Keskimääräinen haastattelun pituus oli noin 49 minuuttia. Haastatteluiden kestosta huolimatta kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemat ja pääkysymykset eli eri haastatteluiden kokonaiskeston ero selittyy pitkälti haastateltavien puhe-
laisuudella ja sillä, kuinka valmistautuneita he olivat haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2018 ja tammikuussa 2019 kasvotusten haastateltavien henkilöiden organisaatioiden tiloissa, paitsi haastattelu numero 2 toteutettiin haastateltavan toiveesta puhelinhaastatteluna ja haastattelu numero 5 kahvilan tiloissa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella sanelukoneella. Haastatteluaineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen, jotta keskustelu, konteksti ja merkitysrakenteet olivat vielä kirkkaasti muistissa. Kokonaisuudessaan kaikista kymmenestä haastattelusta muodostui 129 sivua tekstiä fontilla Times New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti ja puhekielisesti, mutta erilaisia täytesanoja jätettiin pois. Myöskään taukoja ei merkitty litterointiin. Tämä on perusteltua, sillä tässä tutkielmassa keskiössä on haastattelun sisältö, eikä niinkään käytetyt sanamuodot.

4.3 Aineiston analyysi: teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehyksenä, jota voidaan käyttää monenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Sen avulla ilmiöitä voidaan tarkastella joustavasti ja monipuolisesti järjestämällä tutkimusaineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kuitenkin kadottamatta mitään keskeistä informaatiota. Sisällönanalyysillä aineistoa voidaan siis pelkistää ymmärrettävämpään ja käsiteltävämpään muotoon, sillä aineisto on hyvin hajanaista sellaisenaan. (Puusa & Juuti 2011, 117–118, 121.) Sisällönanalyysiä ohjaavat niin teemahaastatteluissa esiin nousseet hypoteesit kuin myös tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet (Hirsjärvi & Hurme 1995, 115).

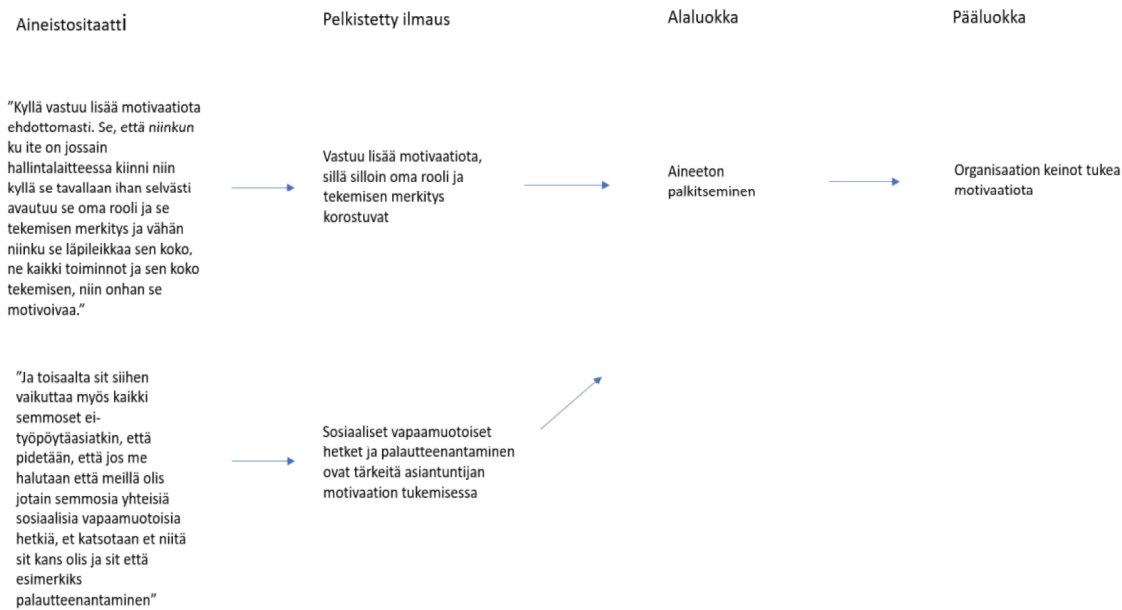
Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja teemahaastattelurunko muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tästä syystä aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi, sillä teoria ohjasi haastattelujen toteuttamista, mikä näkyy aineistossa. Eskolan (2015, 188–189) mukaan teoriaohjaavassa

analyysissä analyysi ei suoraan juonna teoriasta tai kytkeydy siihen, mutta siinä on kuitenkin teoreettisia kytkentöjä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 116) täydentävät, että teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee samoin kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta aineistosta löytyneet alaluokat liitetään abstrahoinnissa jo tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin eli siinä käsitteitä ei luoda, vaan ne tulevat teoriasta. Aineistoa pyrittiin kuitenkin teoriasidonnaisista lähtökohdistaan huolimatta analysoimaan mahdollisimman aineistolähtöisesti, jotta aineistolle voitiin antaa tilaa ja mahdollistaa myös sellaisten teemojen esiin nouseminen, joita teoreettinen viitekehys ei tuonut esille.

Sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Tällöin aineistosta etsitään merkityksellisiä ja oleellisia asioita ja merkitään ne esimerkiksi alleviivauksin. Nämä kohdat kirjoitetaan omin sanoin tiivistettyyn muotoon. Toisessa vaiheessa nämä pelkistetyt ilmaukset klusteroidaan eli ryhmitellään alaluokkiin samankaltaisuuden perusteella. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan yleiskäsitteitä eli abstrahoidaan. Abstrahoinnissa alaluokista muodostetaan yläluokkia, joista muodostetaan pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2002; Spoken.fi, haettu 29.1.2018.) Tässä tutkielmassa abstrahoinnissa osa pääluokista muodostettiin aineistolähtöisesti uusia ilmiöitä esiin nostaan ja osa teoriaohjaavasti liittämällä havainnot jo aiheesta entuudestaan tiedettyyn. Etenkin palkitsemisen kehittämisen haasteita koskevan teeman analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, sillä aihepiiristä ei löytynyt suoraan tutkimuksen asetelmaan soveltuvaa aikaisempaa tutkimusta.

Eskolan (2015, 194) mukaan teemahaastatteluilta kerätyn aineiston kohdalla aineiston analyysi on mielekästä aloittaa järjestelemällä aineisto haastattelurungon mukaisten teemojen alle. Tässä tutkielmassa noudatetaan sisällönanalyysin yleisiä vaiheita hyödyntäen Eskolan (2015) esittelemää tapaa aineiston jakamisesta teemoittain ennen analyysin alkua. Analyysi aloitettiin siis jaotteleamalla aineisto haastattelurungon (kts. liite 1) mukaisiin teemoihin ”motivaatio”, ”palkitseminen”, ”palkitsemisen kehittäminen” ja ”palkitsemisen kehittämisen koettavat haasteet”. Analyysin vaiheiden kuvailussa on hyödynnetty muokailleen Gioan ym. (2012, 21) esittämää data structure -mallia ja Tuomen ja Sarajärven (2002, 111) mallia aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheista. Jokaisen teeman alaiset pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin ensin alaluokiksi, siitä pääluokiksi ja pääluokista muodostettiin teemaa kokoava yhdistävä luokka. Näiden eri teemojen yhdistävät luokat ja niiden yhteys toisiinsa käsitellään seuraavassa luvussa.

Aineiston analyysistä muodostettiin analyysikaavio (kts. liite 3), joka havainnollistaa analyysin vaiheet ja tehdyt päättelyketjut. Analyysikaaviosta pyrittiin tekemään mahdollisimman yksityiskohtainen, jotta tehdyt päättelyketjut olisivat selkeitä ja näkyviä. Käytännöllisyyden ja selkeyden vuoksi analyysikaaviossa ei näy alkuperäisiä aineistositaatteja tai niistä tehtyjä pelkistyskäsitteitä niiden suuren lukumäärän vuoksi. Kuviossa 6 kuitenkin havainnollistetaan esimerkinomaisesti motivaatioteemasta kahden aineistositaatin päättelyketju aineistosta lähtien.



Kuvio 6 Esimerkki analyysin päättelyketjusta

Aineistositaatteja voidaan käyttää analyysin päättelyketjujen ja tehdyn tulkinnan tukena. Moilasan ja Rähän (2015) mukaan puhetta voidaan pitää vihjeenä jostain pinnan alla vaikuttavasta rakenteesta, jolloin Savolaisen (1991, Moilasan ja Rähän 2015, 69 mukaan) mukaan aineistositaattien avulla voidaan perustella tehtyä tulkintaa, kuvata aineistoa, elävöittää tekstiä ja tiivistää aineistoa. Näistä syistä tässäkin tutkielmassa tuodaan esille aineistositaatteja aineiston analyysin ja tulkinnan yhteydessä havainnollistamaan ja perustelemaan analyysissä tehtyjä tulkintoja. Esitettyjen aineistositaattien yhteyteen ei ole merkitty haastateltavan tunnistetietoja, vaan liitteen 2 taulukon mukainen organisaation kirjaintunniste. Tämä koettiin tärkeäksi ja perustelluksi valinnaksi haastateltavien anonymiteetin takaamisen vuoksi. Valintaa perustellaan tarkemmin luvussa 6.2.

Seuraavassa luvussa tuodaan esille kuvatun analyysimallin mukaisesti tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja tutkimustulokset, sekä linkitetään tulokset aikaisempaan kirjallisuuteen. Liitteessä 3 havainnollistetaan analyysin pohjana toiminut analyysikaavio, jossa esitellään jokaisen teeman alaluokat, niistä muodostetut pääluokat ja pääluokkia kokoava yhdistävä luokka. Analyysin tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen ”*Mitä on moderni asiantuntijan motivaatiota paremmin tukeva palkitseminen ja miten HR-päätäjät kokevat sen organisaatioissa?*”

5 MODERNI ASiantuntijan MOTIVAATIOTA TUKEVA PALKITSEMINEN

5.1 Näkemykset asiantuntijan motivaatiosta

Haastattelurungon ensimmäinen teema käsitteli asiantuntijan motivaatiota ja haastateltavan näkemyksiä siitä. Tässä luvussa tuodaan esille tästä aineistosta nousseita keskeisiä näkemyksiä asiantuntijoiden motivaatiosta, jotta saadaan luotua käsitys siitä, millaisten tekijöiden koetaan vaikuttavan asiantuntijoiden motivaatioon ja miten palkitseminen si-joittuu tähän yhtälöön.

5.1.1 Yksilöllisyyttä korostava ja tasapäistävä motivaatiokäsitys

Aineistosta voitiin nostaa esille kaksi erilaista motivaatiokäsitystä eli yksilöllisyyttä ko-rostava motivaatiokäsitys ja tasapäistävä motivaatiokäsitys. Haastateltavat, joiden moti-vaatiokäsitys oli yksilöllisyyttä korostava, toivat esille motivaation olevan ilmiönä vah-vasti yksilöllinen.

”Ihmiset on kaikki yksilöitä ja ne on vähän erilaisia -- Et siinä on paljon eroja, paljon yksilöllisiä eroja.” -A

”Jokainen ihminen on erilainen ja jokaisen arvomaailma, tavoitteet, ne asiat mitkä motivoi, ni on erilaisia.” -C

Haastateltavat kokivat, että motivaatioon vaikuttavat monenlaiset henkilösidonnaiset te-kiäjät, kuten esimerkiksi asenne, luonne, persoonallisuus, arvot, tavoitteet, elämäntilanne ja ikä. Esimerkiksi Latham ja Pinderin (2005) ja Peakin (1960) ajatuksia tukevasti ai-neisto siis tukee näiltä osin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä modernia motivaatio-käsitystä.

Henkilöstä lähtevien tekijöiden lisäksi motivaation koettiin olevan myös tilannesidon-naista ja siinä olevan luonnollisia nousuja ja laskuja, joiden huippuja organisaation tulee pyrkiä tasoittamaan sujuvan työarjen takaamiseksi. Lisäksi työyhteisön kulttuurin uskot-tiin vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja motivaatiotekijöihin Latham ja Pinderin (2005) ajatuksia tukevasti.

Haastateltavien näkemykset elämäntilanteen ja iän vaikutuksista yksilön motivaati-oon olivat kahtalaisia. Osa haastateltavista koki esimerkiksi Luoman ym. (2004) ja Sal-mela-Aron ja Nurmen (2005) ajatuksia tukevasti, että elämäntilanteella ja iällä on jopa

suuria vaikutuksia työntekijän motivaatiotekijöihin, sillä nuoret asunovelalliset työntekijät, joilla on pieniä lapsia, arvostavat elämäntilanteensa vuoksi iäkkäämpiä työntekijöitä enemmän rahaa ja työajan joustavuutta. Osa haastateltavista kuitenkin kyseenalaisti tämän ja koki motivaation yksilöllisyyden olevan kuitenkin pohjimmiltaan enemmän kiinni henkilösidonnoisista tekijöistä, kuten persoonallisuudesta, eikä niinkään iästä ja elämäntilanteesta.

Tasapäistävän motivaatiokäsityksen ryhmään kuuluvat haastateltavat kokivat motivaation olevan päätekijöiltään samanlainen eri ihmisten välillä. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan väittänyt, etteikö motivaatiossa olisi ihmisten välillä mitään yksilöllisiä eroavaisuuksia. Tasapäistävän motivaatiokäsityksen omaavat haastateltavat kuitenkin kokivat, että motivaatiotekijät ovat pääpiirteittäin eri ihmisillä samat, vaikka niissä voi olla joitain yksilöllisiä eroavaisuuksia. Toisaalta eri motivaatiotekijöiden painotus voi vaihdella eri ihmisten välillä, mikä luo myös yksilöllisiä eroavaisuuksia.

”Mä ajattelin, että se on pitkälti aika lailla samoista tekijöistä se ihmisen motivaatiotekijät muodostunu et samantyyppiset asiat motivoi -- päätekijät olis samat - Kyllä siinä varmaan silleen yksilöllisiäkin eroja että kuka sitten, mikä asia sitten ketäkin motivoi että, se ei oo ihan kauheen niinkun yksselitteistä.” -B

”Tietysti persoona varmasti vaikuttaa, mut ihan varmaan ne perusasiat on kuitenkin aikalailla samat.” -E

Tasapäistävän motivaatiokäsityksen haastateltavat siis kokevat, että jokaisella ihmisellä on tietyt samat motivaation lähteenä toimivat päämotivaatiotekijät. Näiden päämotivaatiotekijöiden painotus voi kuitenkin olla erilainen eri yksilöiden välillä ja niiden lisäksi jokaisen työntekijän motivaatioon voivat osaltaan vaikuttaa myös jotkin pienemmät ja vähempiarvoiset motivaatiotekijät, jotka luovat pieniä yksilöllisiä eroavaisuuksia yksilöiden välille.

Palkitsemisen yhtenä tavoitteena ja kantavana perusajatuksena on pystyä motivoimaan työntekijää. Siksi motivaatiokäsitys vaikuttaa vahvasti siihen, miten palkitseminen ja sen periaatteet käsitetään ja ymmärretään organisaatiossa, ja miten palkitseminen rakennetaan organisaatiossa. Tasapäistävän motivaatiokäsityksen pohjalta optimaalinen palkitsemisratkaisu palkitsisi kaikkia samalla tavalla, sillä kaikkien uskotaan motivoituvan samoista tekijöistä. Yksilöllisyyttä korostava motivaatiokäsitys taas hahmottaa yksilöllisten motivaatiotekijöiden vaativan myös personoituja palkitsemisratkaisuja.

5.1.2 *Asiantuntijan motivointi organisaatiossa*

Asiantuntijoiden hyvä motivaatio koettiin useasta syystä tärkeäksi organisaatiolle ja haastateltavien vastaukset tukevat Luoman ym. (2004) tunnistamia syitä tukea asiantuntijoiden motivaatiota. Yksi keskeinen syy tukea motivaatiota oli tarve sitouttaa asiantuntijoita kilpailuilla työntekijämarkkinoilla.

”Mut mä koen kyl silleen et asiantuntijoilla voi olla myös aika herkkä liipasin siirtyä muualle et jos se motivaatio, et jos siihen ei oo tarpeeks tarjottu sellasia eväitä et he kokis et he on motivoituneita.” -H

”Asiantuntijoitten ja yleensäkin työntekijöitten saatavuus on heikentynyt, et se kilpailu tekijöistä on koventunu ja sen takia ja sitä kautta se motivoinnin merkitys on lisääntynyt -- kyllä se motivoinnin tarve on lisääntynyt.” -J

Sitouttamisen lisäksi motivoituneiden työntekijöiden koetaan suoriutuvan paremmin työstään, asiakas saa paremman asiakaskokemuksen ja työyhteisön ilmapiiri pysyy hyvänä. Motivoitunut työntekijä myös kokee työnsä mielekkäämpänä ja palkitsevampana, ja pystyy työskentelemään luovemmin. Siksi hyvän motivaation koettiin oleva erityisen tärkeää kehitystehtävissä työskentelevillä asiantuntijoilla. Toisaalta heikosti motivoituneiden henkilöiden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti työyhteisöön, heikentävän ilmapiiriä ja häiritsevän muita työntekijöitä. Huomionarvoista on, että motivoinnin tarpeen nähdään kasvaneen verrattuna aikaisempaan, mikä on nostanut motivaatiotekijöiden ja palkitsemisen roolia ja merkitystä organisaatioissa.

Haastateltavat tunnistivat monia erilaisia asiantuntijan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tunnistetut tekijät ovat laajalti linjassa aikaisemman tutkimuksen tuloksien kanssa (kts. esim. Luoma ym. 2004, Hakonen ym. 2014 ja Tampoe 1990). Asiantuntijan motivaatioon koettiin vaikuttavan monet erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi aineellisen palkitsemisen käytännöt, aineettomat palkitsemismuodot, johtamiskäytännöt ja työympäristöön liittyvät tekijät. Organisaation keskeisiksi keinoiksi vaikuttaa asiantuntijan motivaatioon tunnistettiin näiden lisäksi työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen, sekä toivon ja jatkuvuuden tunteen luominen. Asiantuntijoiden motivaation erityispiirteiksi tunnistettiin esimerkiksi Luoman ym. (2004) ja Jarenkon ja Pesosen (2015) ajatuksia tukevasti sisäisten motivaatiotekijöiden korostuneisuus ja aineettoman palkitsemisen keskeisyys verrattuna muihin palkitsemismuotoihin.

Osa haastateltavista kuitenkin koki, ettei organisaatio lähtökohtaisesti voi luoda tai välttämättä edes tukea asiantuntijan motivaatiota, vaan motivaation tulisi nousta henkilöstä itsestään ja hänen työstään ja sen sisällöstä.

”Jos se motivaatio ei tuu itsestä ja siitä työstä, niin sit ollaan aika vaikeeen edessä et mistä se tulee ja miten sitä saa sit kaivettuu. -- sit jos sitä joudutaan ammentamaan ulkoa sille ihmiselle ja tekemään tukitoimia sille motivaation parantamiseksi ja ylläpitämiseksi, no ylläpitämiseksi toki vielä, mut sit ollaan jo vähän heikomilla.” -G

Asiantuntijoiden nähdään olevan sisäisesti motivoituneita, ja heitä motivoi työ itsessään, sekä halu oppia uutta ja työskennellä osana organisaatiota. Asiantuntijat nähdään aikaisempaa tutkimusta tukevasti (kts. esim. Mládková ym. 2015) itseohjautuvina ja itsenäisinä työntekijöinä.

Giancolan (2011) ajatuksia tukevasti työn ja siihen liittyvien tekijöiden keskeisyys asiantuntijan motivaatiolle koettiin hyvin keskeiseksi.

”Kyllähän se asiantuntijoiden motivaatio aika puhtaasti tulee työstä itsestään ja siitä omasta mahdollisuudesta vaikuttaa työhönsä -- et mä nään, et se motivaatio tulee aika pitkälti sieltä, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan tehtävänsä sisältöön ja siihen et mihin suuntaan sitä työtä viedään.” -G

Tämä näkemys antaa tukea myös itseohjautuvuusteorialle, joka korostaa sisäisen motivaation keskeisyyttä sekä asiantuntijan kokemaa tarvetta autonomisuudelle työssään (kts. esim. Deci & Ryan 2017).

Asiantuntijoita motivoivat tekijät muodostuvat siis vahvasti työn itsensä ympärille. Asiantuntijoiden motivaatiolle on hyvin keskeistä, että työn sisältö koetaan mielenkiintoiseksi, mielekkääksi, merkitykselliseksi ja tarpeeksi haasteelliseksi. Työn tulee vastata asiantuntijan osaamista, koulutusta, aikaisempaa kokemusta ja hänen arvojaan. Asiantuntijan tulee voida toteuttaa itseään ja ambitioitaan työssään sekä pystyä hahmottamaan oman työnsä kontribuutio kokonaisuutta tarkastellessa. Luoman ym. (2004) korostama työn tarkoituksellisuus, joka koostuu merkityksellisyydestä, työtehtävän monipuolisuudesta, kokonaisvaltaisuudesta ja haastavuudesta, koettiin siis keskeiseksi asiantuntijan motivaatiolle.

Työn sisällön ohella myös työntekotapaan liittyvät tekijät koetaan tärkeiksi asiantuntijan motivaatiolle. Itseohjautuvuusteorian (kts. esim. Deci & Ryan 2017) ajatuksen mukaisesti haastateltavat kokivat, että on keskeistä antaa asiantuntijalle vapautta, vastuuta ja vaikutusvaltaa työntekotapaansa, sekä mahdollisuus toimia itsenäisesti ja vaikuttaa siihen, millaiseksi ja mihin suuntaan hän haluaa työtään muokata. Lisäksi on tärkeää kuunnella asiantuntijaa ja hänen mielipidettään suunniteltaessa hänen työhönsä liittyviä käytäntöjä. Näin työntekijä pystyy tyydyttämään autonomisuuden perustarvettaan työssään, ja autonomiaa tukeva ympäristö tukee sisäistä motivaatiota. On myös tärkeää, että organisaatio tarjoaa asiantuntijalle mahdollisuuden kehittää itseään työssään ja mahdollistaa

hänelle urakehitysmahdollisuuksia. Tämä tukee itseohjautuvuusteorian mukaista kyvykkyyden perustarvetta. Lisäksi asiantuntijan motivaation kannalta tärkeäksi koettiin, että hänen itsensä lisäksi myös esimies ja työyhteisö arvostavat hänen työtään ja työpanostaan. Tämä tyydyttää itseohjautuvuusteorian mukaisen yhteisöllisyyden perustarpeen. Kokonaisuudessaan aineisto tukee siis vahvasti aikaisemman tutkimuksen havaintoja asiantuntijoiden motivaation erityispiirteistä.

Vaikka moni korosti henkilöstä itsestään ja työtehtävästä lähtevän motivaation keskeisyyttä, on organisaatioilla myös monia muita keinoja vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon ja tukea sitä. Yksi näistä oli aineellinen palkitseminen. Aineellisen palkitsemisen rooli koettiin aineettomaan palkitsemiseen verrattuna pienemmäksi motivaatiotekijäksi kuin aineeton palkitseminen, mutta reilulla ja oikeudenmukaisella tasolla olevan aineellisen palkitsemisen koettiin olevan peruslähtökohta sille, että työntekijä arvostaa aineetonta palkitsemista. Luoman ym. (2004) ajatuksien mukaisesti myös tämän aineiston pohjalta aineellisen palkitsemisen avulla organisaatioissa koetaan aineellisen palkitsemisen olevan keino osoittaa arvostusta asiantuntijaa kohtaan.

Huomionarvoista on kuitenkin, että haastateltavat kokivat palkitsemisen olevan vain yksi niistä keinoista, joilla asiantuntijoiden motivaatioon voidaan vaikuttaa, ja osa haastateltavista korostikin tätä näkemystä. Johtamiseen, esimiestyöhön ja työympäristöön panostaminen nähtiin hyvin keskeiseksi organisaation keinoista vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Haastateltavat kokivat siis Lathamien ja Pinderin (2005) tunnistaman kontekstin hyvin keskeisenä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Lisäksi haastateltavat kokivat asiantuntijan motivaatiolle olevan tärkeää, että hän saa asianmukaisen perehdytyksen aloittaessaan työssään, hän saa esimieheltään yksilöllistä huomiointia, tukea ja arvostusta, esimies on aidosti kiinnostunut hänestä ja hänen työstään, organisaatiossa on hyvä ilmapää, ja työtilat mahdollistavat sujuvan työskentelyn. Palkitsemisen käytäntöjen nähdään olevan vain osa motivaation tukemisen kokonaisuutta organisaatioissa.

Haastateltavat toivat esille myös, että samoin kuin organisaatiot voivat tukea motivaation edellytyksiä, ne voivat myös toiminnallaan heikentää motivaation edellytyksiä. Esimerkiksi YT-neuvotteluiden ja lomautuksien koettiin laskevat työntekijöiden motivaatiota pitkäkantoisesti. Nämä ajatukset täydentävät Veberin (2009, Mládková ym. 2015 mukaan) esille tuomia ajatuksia huonon johtamisen ja vääränlaisten motivaatiotyökalujen motivaatiota heikentävästä vaikutuksesta.

Kokonaisuudessaan motivaatioteeman aineisto tukee aikaisemman tutkimuksen esittämiä asiantuntijoiden motivaatiotekijöitä ja motivaation erikoispiirteitä, eli sisäisen motivaation ja aineettoman palkitsemisen merkityksen korostumista. Erityisesti työ ja siihen liittyvät tekijät koetaan keskeisiksi asiantuntijoiden motivaatiolle, mutta myös itseohjautuvuusteorian mukaisesti autonomisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden perustarpeisiin liittyvät tekijät tunnistettiin keskeisiksi asiantuntijan motivaatiolle. Haastateltavien motivaatiokäsityksissä oli hajontaa ja haastateltavat kokivat motivaation yksilöllisyyden

eri tavoin. Yksilöllisyyttä korostava motivaatiokäsitys kuvaa nykyisen modernin motivaatiokäsityksen mukaista näkemystä siitä, että motivaatioon vaikuttaa hyvin monet eri asiat, minkä takia motivaatio on luonteeltaan vahvasti yksilöllistä. Tasapäistävä motivaatiokäsitys pohjaa perinteisempään näkemykseen, jonka mukaan kaikilla on pohjimmiltaan samanlaiset motivaatiotekijät, mikä edelleen vaikuttaa organisaation palkitsemisratkaisuun.

5.2 Palkitseminen organisaatioissa ja sen kehittäminen

5.2.1 *Palkitsemisen nykytilanne organisaatioissa*

Palkitsemisen nykytilanne ja kokemukset palkitsemisen kehittämisestä vaihtelevat eri organisaatioissa. Kokonaispalkitsemisen ajatuksen hengessä kaikkien organisaatioiden kokonaispalkitseminen sisältää aineettomia ja aineellisia palkitsemismuotoja. Niiden painoarvot kuitenkin vaihtelevat suurestikin eri organisaatioiden välillä. Osassa organisaatioissa nykypalkitseminen pohjautuu vahvasti perinteiseen aineellista palkitsemista painottavaan palkitsemiseen, mutta osassa organisaatioista aineeton palkitseminen huomioidaan vahvasti aineellisen palkitsemisen rinnalla. Joissain organisaatioissa aineetonta palkitsemista on paljonkin, mutta sitä ei tarkastella palkitsemisenä, vaan yleisinä johtamisen käytäntöinä. Jokainen organisaatio on erilainen ja sen strategia, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli ja siellä työskentelevät ihmiset vaikuttavat siihen, millainen palkitsemisratkaisu on organisaatiolle optimaalisin (kts. esim. Luoma ym. 2004). Siksi yhtä oikeaa palkitsemisen mallia ei voidakaan muodostaa ja kaikkien organisaatioiden tulee luoda oman salainen palkitsemisjärjestelmä. Organisaatioiden palkitsemisen nykytilanne ja kehityssuunnitelmat on tiivistetty taulukkoon liitteessä 2.

Myös palkitsemisen strateginen rooli eroaa eri organisaatioissa. Osassa organisaatioista palkitsemisellä on vahva strateginen rooli ja palkitsemisstrategia sisältyy esimerkiksi henkilöstösuunnitelmaan. Joissakin organisaatioissa palkitseminen ja sen kehittäminen pohjautuvat ajan myötä vakiintuneiden käytäntöjen pohjalle, eivätkä palkitsemisen käytännöt varsinaisesti pohjaa strategiaan. Palkitsemisellä on kuitenkin vaihtelevista strategisista lähtökohdistaan huolimatta asetettu tavoitteita kaikissa organisaatioissa. Palkitsemisen tavoitteina on tukea asiantuntijoiden motivaatiota, vaikuttaa heidän suoriutumiseensa ja ohjata heitä tekemään oikeita asioita, sitouttaa heitä, parantaa heidän viihtyvyyttään organisaatioissa ja osoittaa arvostusta.

Tavoitteiden lisäksi palkitsemisen toteuttamiselle on hahmotettu organisaatioissa erilaisia peruseriaatteita. Palkitsemisen täytyy olla oikeudenmukaista ja tasapuolista, vaikka se olisi yksilöllisiä eroavaisuuksia huomioivaa. Yksilöllistä palkitsemista ei

välttämättä koeta oikeudenmukaiseksi esimerkiksi silloin, jos työntekijä työskentelee tiimissä ja koko tiimin työskentely vaikuttaa hänen onnistumiseensa. Lisäksi yksilöllisen palkitsemisen kohdalla on huomioitava, että suoriutuminen tapahtuu eettisesti, eikä esimerkiksi muiden kustannuksella. Siksi palkitsemiseen tulee liittää aina myös laadullisia mittareita. Palkitsemisen perusteiden tulee olla kaikille selkeitä ja tavoitteiden saavutettavissa olevia.

Vaikka käsitykset palkitsemisen strategisuuden tärkeydestä eriävät eri organisaatioissa, ei aineettoman palkitsemisen aina koeta tarpeelliseksi olla formaalia ja strategista. Pienilläkin arjen käytännöillä voi olla suuri merkitys työntekijöiden motivaatiolle.

”Tuossa on näkyvillä noissa sermeissä diplomeita. Mä jaan semmosia. Mä kirjoitan ne post it -lapulle. Mutta vaikka se on lähteny vähän vitsistä ni jos mä en muistakaan antaa semmosta ni siitä pahastutaan. Eli diplomit, kunniakirjat, mitä ne ikinä onkaan, ne täytyy muistaa.” -I

”Mutta se on tärkeätä, että aidosti osoitat, että nyt meni Jumalan tähden hyvin.” -I

Tämänkaltaisen aineettoman palkitsemisen motivoimisarvo voi olla suuri, mutta sitä olisi kuitenkin erittäin haastavaa alkaa formalisoimaan ja liittämään osaksi organisaatioiden palkitsemisstrategiaa aineettoman palkitsemisen prosessiksi. Aineettoman palkitsemisen koetaan tärkeäksi olla aitoa, jotta se motivoi. Tämänkaltaisen aineeton palkitseminen saattaisi menettää merkitysarvoaan, jos se pohjautuisi johonkin formaaliin käytäntöön.

Palkitsemisen vaikutuksien seuraaminen vaihtelee organisaatioittain. Osassa organisaatioista palkitsemista ei seurata, osassa seurataan työntekijöiden tyytyväisyyttä palkitsemiseen henkilöstökyselyillä, ja osassa organisaatioista palkitsemisen vaikutuksia seurataan systemaattisesti. Aineeton palkitseminen on aineellista palkitsemista epämuodollisempaa organisaatioissa, ja strategiset linjaukset ja toimintaohjeet koskevat pääasiassa aineellisen palkitsemisen käytäntöjä, kuten edellä esitetty sitaattikin korostaa. Toisaalta, kuten Luoma ym. (2004) toivat esille, aineeton palkitseminen on usein vahvasti kietoutunut organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin, minkä vuoksi se on tiedostamattomampaa, eikä sitä siksi aina ylipäätään identifioida varsinaiseksi palkitsemiseksi.

Organisaatioissa esiintyi eriäviä käsityksiä myös tehokkaan palkitsemisen kohdalla. Osa haastateltavista koki, että heidän palkitsemisratkaisunsa tehokkaimmat palkitsemismuodot ovat aineellisia, kuten tulospalkkiojärjestelmään pohjautuvat palkkiot.

”Et se (tulospalkkiojärjestelmä) on rahallisesti sitten jo aika merkittävä niin kyllä se sit kun saadaan sitä kautta varmistettua sitä niiden tiettyjen asioiden läpimenoa aika tehokkaasti et se on sen verran vahva se rahallinen kannustin ja siihen pystyy

niin paljon sit vaikuttamaan itte et niin se kyllä ohjaa. Et kyl mä näkisin silleen et yksittäisistä palkitsemiskeinoista se on semmonen siinä mielessä suoritusjohtamista ja kaikkee parhaiten.” -A

Sitaatin haastateltavan edustamassa organisaatiossa palkitsemisen ensisijainen tavoite on suoriutumisen ohjaaminen, joten myös tehokkaimman palkitsemismuodon koettiin olevan suoriutumista parhaiten ohjaava palkitsemismuoto. Heidän tapauksessaan tulospalkkiojärjestelmä koetaan tehokkaimmaksi suoriutumisen ohjaamisessa. Tulospalkkiojärjestelmän motivoivuutta perusteltiin sen perusteiden ymmärtämisellä ja rahallisen arvon suuruudella.

Osassa organisaatiosta koettiin aineettomien palkitsemismuotojen olevan tehokkaimpia asiantuntijoiden motivoinnissa. Tärkeiksi koettiin etenkin työn sisältö, arvostus, työn merkityksellisyyden kokemus ja esimiehen kiitos. Nämä näkemykset kulkevat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (kts. esim. Luoma ym. 2004). Kuten Luoma ym. (2004) korostivat, myös organisaatioissa aineellisen palkitsemisen vaikutukset motivaatiolle koettiin lyhytaikaisemmiksi, kuin aineettoman palkitsemisen, jolloin aineetonta palkitsemista pidettiin parempana palkitsemisenä. Osa haastateltavista kuitenkin kokee, että aineellisen palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaisella ja reilulla tasolla, jotta työntekijä alkaa kiinnittää huomiota aineettomaan palkitsemiseen ja että sen merkitys korostuu.

”Asiantuntijoilla se on aika selkee et se on se aineeton (tekijä, mikä motivoi). Enemmän ja enemmän nykyaikana. Mut tarkoittaa sitä et se aineellinen (palkitseminen) ei voi olla päin prinkkalaa, vaan sen aineellisenkin täytyy olla kunnossa, jotta se aineeton on sit se joka oikeesti kuitenkin merkitsee enemmän.” -H

Aineettoman palkitsemisen ajatellaan siis rakentuvan aineellisen palkitsemisen luoman pohjan päälle, jolloin aineettoman palkitsemisen motivoimisarvo korostuu siis vasta, kun aineellinen palkitseminen on riittävällä tasolla.

Osa haastateltavista koki, että tärkeintä palkitsemisessä on, että palkkio on odottamaton ja oikea-aikainen, eivätkä niinkään jaotelleet tehokkainta palkitsemista aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen.

”Mä ajattelisin, että sellainen mikä tulee vähän yllättäin henkilölle ja sen palkkion ei välttämättä tarvitse olla kovin suuri juttu, mut sen, että esimies huomaa sen että hei tää tekee aivan upeesti tätä työtä” -B

Työntekijöiden motivaatiolle on siis tärkeää, että he aidosti yllättyvät saamastaan spontaanista palkkiosta hyvän suoriutumisen jälkeen. Odotetun palkkion motivoimisarvon koetaan olevan pienempi, ja lopulta palkkiot muuttuvat saavutetuiksi eduiksi, mikä ei

enää motivoi työntekijää. Tätä ilmiötä korostaa myös esimerkiksi Chang (2005, 48), joka tuo esille, että spontaanin palkitsemisen tehokkuus perustunee siihen, että se yhdistää palkkion ja odottamattoman huomioimisen. Ajatus on kuitenkin päinvastainen Vroomin odotusarvoteorian kanssa, sillä Latham (2016) mukaan odotusarvoteorian ajatuksien mukaisesti työntekijän motivaatio kasvaa sitä mukaa, mitä todennäköisemmäksi hän arvioi palkkion saavuttamisen ja mitä enemmän hän arvostaa palkkiota. Palkitsemisen spontaanisuus ja palkkioiden odottaminen eivät välttämättä kuitenkaan ole ristiriidassa, vaan pikemminkin tukevat Chenin ja Hsiehin (2006) tunnistamaa palkitsemisen monipuolistumisen trendiä. Kuten esimerkiksi Luoma ym. (2004) ja Aguinis ym. (2013) toivat esille, eri palkitsemismuodot täydentävät toisiaan. Spontaanien arjen palkkioiden voidaan siis ajatella täydentävän odotusarvoteorian mukaisia palkkioita organisaatioiden palkitsemisratkaisussa.

Osa haastateltavista korosti Luoman ym. (2004) ja Aguinisin ym. (2013) ajatuksien mukaisesti palkitsemisen toimivan kokonaisuutena, eikä mitään yksittäistä palkitsemismuotoa tai tiettyä tapaa palkita voida siksi nostaa esille muita parempana. Eri palkitsemismuodoista muodostuva kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Joissakin organisaatioissa palkitsemisen kokonaisuus hahmotetaan suppeasti, eikä palkitsemista välttämättä hahmoteta kokonaispalkitsemisen ajatuksen mukaisesti.

”Kyl se (motivaatio) enemmän tulee muualta ku palkitsemisesta. Kyl se enemmän tulee siitä työn sisällöstä, siitä minkälainen on esimessuhde, kuinka paljon esimies antaa sitä toimintavaltuutta ja muuta ja mikä on tavallaan se kokonaisuus, mitä siihen kuuluu ja miten sitä pystyy toteuttamaan.” -H

”Et se palautteenanto on vähän semmonen juhlallinen termi, et onhan niitä, et se tulee siinä arjessa vähän niinku itsestään ja huomaamatta. Et kyl mä nään et se on just jokapäiväinen toimintamalli.” -G

Aineettoman palkitsemisen kohdalla käsitykset olivat osittain suppeita, eikä esimerkiksi palautteenantoa ja muita esimiestyöhön liittyviä prosesseja välttämättä liitetty palkitsemiseksi, vaan johtamisen käytännöiksi. Siksi monissa haastatteluisa palkitsemisen lisäksi työn sisällön ja esimieslähtöisten tekijöiden, kuten valtuuksien ja vapauden antamisen, nostettiin esille palkitsemisesta erillään ja niiden merkitystä motivaatiolle korostettiin. Osa haastateltavista kokee, että johtamisen käytäntöjä ja palkitsemista ei ylipäätään saa sekoittaa toisiinsa, vaan esimerkiksi kiittäminen ja palautteenanto ovat normaaleja johtamisen jokapäiväisiä arjen huomioimisia, eivätkä palkitsemisen käytäntöjä.

”Kyllä ne (palautteenanto ja kannustaminen) on enemmän johtamisen käytäntöjä, että sit taas vaarallista yhdistää esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyjä

ja palkitseminen. Ne ei vaan kulje käsi kädessä, et jos halutaan puolueeton ja semmosta palautetta joka on, joka voi myös kehittää organisaatiota niin niitä sen tyyppisiä ei voi yhdistää, ne pitää olla erikseen.” -C

Tällöin organisaatiossa pidetään henkilöstötyytyväisyyskyselyssä mitattavat asiat erillään palkitsemisesta ja sen käytännöistä. Tässä yhteydessä huomionarvoista on, kuten Luoma ym. (2004) toivat esille, että aineeton palkitseminen on usein niin vahvasti kietoutunut organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin, että se voi olla jopa tiedostamatonta organisaatioissa. Siksi sitä ei aina identifioida varsinaiseksi palkitsemiseksi organisaatioissa, vaan esimerkiksi johtamisen käytännöiksi, kuten näiden haastateltavien kohdalla.

Organisaatioissa esiintyi eriäviä tulkintoja palkitsemisen oikea-aikaisuudesta. Kaikissa organisaatioissa koetaan tärkeänä, että palkitseminen on mahdollisimman oikea-aikaista ja onnistumiset huomioidaan mahdollisimman välittömästi. Kuitenkin osa haastateltavista koki aineellisen palkitsemisen kohdalla vuoden aikajänteen olevan riittävän lyhyt palkitsemiselle, jos työntekijät ymmärtävät palkitsemisen perusteet, ja osaavat liittää onnistumiset kokonaisuuteen ja vuoden päästä tulevan tulospalkkion muodostumiseen.

”Se (vuosittainen tulospalkkio) tulee myöhässä joo, mutta kun sen kuitenkin kaikki koko ajan tietää vuoden mittaan, että kun esimerkiks meillä lyödään budjetti lukkoon -- ja sillon ihmiset tietää, et jos me päästään tohon budjettiin, mikä meillä on liikevoitossa, niin me saadaan tulospalkkio -- sitä kautta (jatkuvan tiedottamisen) se tulee. Ja toivottavasti se ajatellaan silleen, että kun nyt hommat tehdään hyvin ja hoidetaan, ni se sieltä sitten sillon maaliskuussa nap-sahtaa.” -D

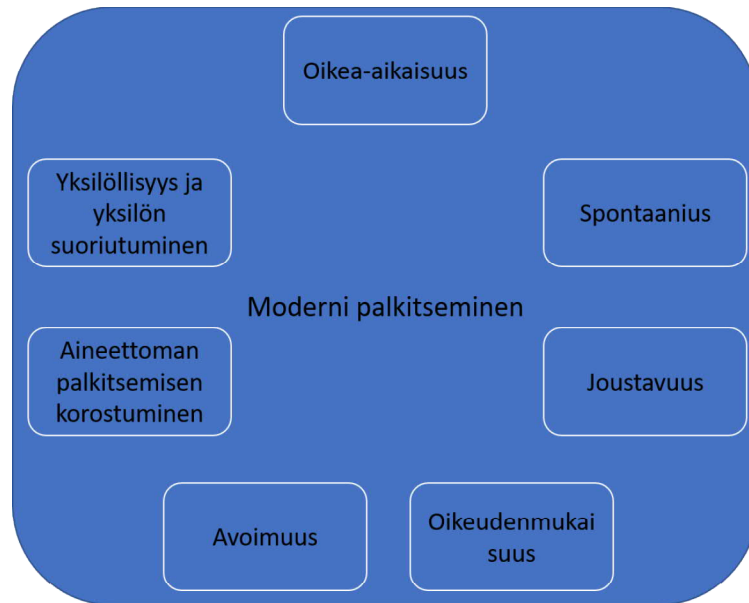
Vuositason palkitsemisen aikajännettä ei siis välttämättä koeta liian pitkäksi, jos tiedottaminen on ajan tasalla ja työntekijät osaavat liittää nykytilan saavutuksen kokonaisuuteen. Kuitenkin osassa organisaatioita vuoden aikajänteen palkitseminen koettiin motivaatioarvoltaan turhaksi.

*”Aina sillon ku se on aiheellista ni heti, heti sillon. Se on ihan *****, jos on tämmösii kerran vuodessa... se on yhtä tyhjän kanssa. -- kyllä mä pidän tärkeempänä että se onnistuminen heti rekisteröidään ja se käydään läpi.” -I*

Tällöin onnistumiset ja hyvä suoriutuminen pyritään käymään työntekijän kanssa läpi heti ja siihen reagoidaan viiveettä. Kuitenkin esimerkiksi Luoma ym. (2004) toivat esille, että kokonaispalkitsemisessa tulee olla pitkän ja lyhyen tähtäimen palkitsemismuotoja molempia mahdollisimman motivoivan ja toimivan lopputuloksen saavuttamiseksi.

5.2.2 Palkitsemisen kehittämisen taustasyyt ja moderni palkitseminen

Haastateltavilta kysyttiin, miltä heidän mielestään moderni palkitseminen näyttää ja min-kälaisia tekijöitä se tulee korostamaan. Kuviossa 7 havainnollistetaan haastateltavien esille tuomat modernin palkitsemisen piirteet. Aineistosta nousivat esille yksilöllisyys ja yksilöllisen suoriutumisen huomioiminen, oikea-aikaisuus, spontaanisuus, joustavuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja aineettomien palkitsemismuotojen roolin kasvaminen.



Kuvio 7 Haastateltavien ajatukset modernista palkitsemisesta

Haastateltavien ajatukset tukevat siis teoreettisessa viitekehyksessä esille tuotuja ajatuksia modernin palkitsemisen elementeistä ja palkitsemisen kehittymisen suunnasta (kts. esim. Chen & Hsieh 2006). Kaksi keskeistä tekijää, jotka aikaisempi kirjallisuus tunnistaa modernin palkitsemisen elementteinä, mutta jota haastateltavat eivät tuoneet esille, ovat palkitsemisen strategisen aseman korostuminen ja palkitsemisen monimuotoisuuden lisääntyminen. Toisaalta kirjallisuus ei korostanut palkitsemisen spontaanuutta modernin palkitsemisen yhteydessä, mutta se tuotiin esille organisaatioissa.

Vaikkei palkitsemisen monimuotoistumista tuotu esille modernin palkitsemisen yhteydessä, se luultavimmin on tekijä, joka vaikuttaa jo nyt vahvasti organisaatioiden nykyisissä palkitsemisjärjestelmissä. Organisaatioissa on omaksuttu esimerkiksi erilaisia palkitsemisen muotoja, jotka edustavat palkitsemisen monimuotoistumista. Kehitys kohti uudenlaista palkitsemista on asteittaista. Palkitsemisen strategisuus taas saattoi jäädä huomiotta useammasta syystä. Joissain organisaatioissa palkitseminen on jo strategisessa roolissa, joten strategisuutta ei koeta *moderniksi* elementiksi. Joissain

organisaatioissa taas saatetaan vierastaa palkitsemisen strategisuutta mieltämällä se byrokrattiseksi, aikaa vieväksi ja haastavaksi. Palkitsemisen spontaanisuus ei noussut esille kirjallisuudesta, mutta se voi johtua esimerkiksi siitä, että sen on ajateltu sisältyvän palkitsemisen oikea-aikaisuuteen.

Seuraavaksi käsitellään haastateltavien ajatuksia heidän tunnistamiensa modernin palkitsemisen mukaisista elementeistä ja niiden keskeisyydestä asiantuntijoiden motivaatiolle.

Yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus ja avoimuus

Palkitsemisen kehitys yksilöllisemmäksi koettiin hyvin keskeiseksi palkitsemisen kehitysuunnaksi ja modernin palkitsemisen peruselementiksi. Se oli myös modernin palkitsemisen elementeistä keskustellessa eniten esille nostettu teema.

”Sen (palkitsemisen) tarvis mennä enemmän yksilölliseen suuntaan -- Mä luulen et yksilöllisyys nousee siinä -- Et ei tasapäistystä ja jatkossa sitä aina vaan vähemmän.” -H

”Kyllä mä näkisin et siellä pitäis niitä yksilöllisiä eroja kuitenkin pystyä huomioidaan siinä palkitsemisessa yhä enemmän. Et yhä kauemmaks siitä, että annetaan kaikille aina samalla kauhalla yhtä paljon.” -A

Työntekijöiden yksilöllisyyden ja yksilöllisten motivaatiotekijöiden huomioimisen ohella palkitsemisen koetaan muuttuvan myös entistä enemmän yksilön suoriutumista painottavaksi.

”Nimenomaan sitä palkan osuutta sinne henkilökohtaiseen lisään, et jos mä voisin yksin oikeestas päättää, et miten tää tulevaisuudessa iso rahapotti jaetaan, niin suurimman osan kohdistaisin nimenomaan niihin henkilökohtaisiin lisiin, joissa sitten on mahdollisuus palkita hyvästä työstä niitä, jotka suoriutuu erinomaisesti.” -B

Organisaatioissa koettiin keskeiseksi, että palkitsemisjärjestelmä mahdollistaisi hyvin suoriutuvien suuremman rahallisen palkitsemisen, jotta hyvin suoriutuvat työntekijät hyötyisivät hyvästä työpanoksestaan myös rahallisesti. Toisaalta tulevaisuudessa koetaan työajan käsitteen hälvenevän ja vapauden lisääntyvän niin, että jokainen voi tehdä sen verran töitä, kuin haluaa ansaita palkkaa.

”Ihmisten työajan määrät saattaa muuttuu, et kaikki ei halua tehdä sitä 37,5h viikossa, vaan ne halua tehdä 20h, mut sillon ne on ehkä valmiimpia siihen et ne voi ottaa sen saman ansainnon sillä et ne tekee 20 tuntii, mut ne ottaa sen sieltä niinku bonusten kautta, että mä uskon että tää tulee niinku muuttumaan ihan niinku radikaalisti.” -C

Tulevaisuudessa työntekijöitä ei siis sidottaisi enää yhtä vahvasti toimistotyöaikaan, vaan palkitsemisen ollessa yksilöllistä ja hänen suoriutumiseensa pohjaavaa, voi henkilö itse vaikuttaa, paljonko haluaa tehdä töitä ja ansaita palkkaa.

Tasapäistävän palkitsemisen koetaan olevan organisaation resursseja hukkaavaa, kun kaikki saavat samoja palkkioita riippumatta siitä, motivoivatko ne heitä vai eivät.

”Jos siitä tulee vähänkään semmonen, et se ei oookaan palkitsemista, vaan se on joku semmonen byrokratia tai rutiini, jota vaan tehdään koska semmonen on tapa, niin sit se on semmosta turhaa ja tyhmää tekemistä.” -F

Tasapäistävän (aineellisen) palkitsemisen koetaan myös olevan epäoikeudenmukaista, sillä huonommin suoriutuva saa palkkioita, jotka pohjaavat hyvien suoriutujien työpanokseen.

Yksilöllisen suoriutumisen korostaminen modernissa palkitsemisessä ei välttämättä juonna tahdosta motivoida työntekijöitä paremmin, vaan pikemminkin organisaation kustannusteknisistä kysymyksistä. Organisaatioissa koetaan resurssien menevän hukkaan, kun huonommille suoriutujille täytyy maksaa saman verran palkkaa, kuin paremmin suoriutuville ja organisaatiolle enemmän tuottaville työntekijöille. Heikot suoriutajat ovat siis suhteessa kalliimpia työntekijöitä organisaatiolle.

Vaikka yksilöllisyyden korostuminen palkitsemisessä koettiin keskeiseksi modernin palkitsemisen trendiksi, tasapäistävälle palkitsemiselle löytyi kuitenkin myös puolesta-puhujia. Osa haastateltavista kokee yksilölliseen palkitsemiseen liittyvän ongelmakohtia esimerkiksi epäreiluuden kokemusten kohdalla.

”Sit tässä tulee niin helposti aina se eriarvoisuus ja epätasa-arvon kokemus et sitä ei haluta kyl tukee.” -H

Vaikka yksilöllinen palkitsemisratkaisu voisi motivoida asiantuntijaa tehokkaammin, yksilöllisyyteen pohjaavat palkitsemismallit voivat olla haastavia rakentaa oikeudenmukaisiksi koetuiksi.

Kuitenkin yksilöllisyyden lisääntymisen kannattajat korostivat, että palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja perustua objektiivisesti mitattaville kriteereille, vaikka palkitsemisen lopputulos on erilainen eri työntekijöillä.

*”Tunnetta siitä, että ku järjestelmä on oikeudenmukainen, ei päde just siihen naa-
makertoimeen, vaikka sit se lopputulos voi olla yksilöllinen. Mut kriteerit pitää
olla kaikille samat et niitä pitää pystyä arvioimaan objektiivisesti. Et siinä se avoi-
muus on tosi tärkeessä asemassa.” -A*

Yksilöllisyyden korostamisen yhteydessä haastateltavat korostivat esimerkiksi Morrellin (2011) ajatuksien mukaisesti palkitsemisen oikeudenmukaista toteutusta ja avoimuutta palkitsemisesta ja sen perusteista. Palkitsemisen tulee yksilöllisestä toteutuksestaan huo- limatta olla oikeudenmukaiseksi koettu, jotta se ei aiheuta päinvastaisia reaktioita työn- tekijöiden motivaatiossa, kuin mitä palkitsemisella haetaan. Palkitsemisen perusteet tulee viestiä avoimesti organisaatiossa, ettei epäreiluuden kokemuksia pääse syntymään.

Palkitsemisen oikea-aikaisuus ja spontaanius

Palkitsemisen oikea-aikaisuus oli palkitsemisen yksilöllisyyden ohella hyvin vahvasti ko- ettu modernin palkitsemisen elementti ja suunta, johon asiantuntijoiden palkitseminen koetaan tulevaisuudessa yhä enemmän painottuvan. Palkitsemisen oikea-aikaisuus ja pal- kisemisen lyhyt aikajänne koetaan keskeiseksi, sillä myöhässä tulevien palkkioiden vai- kutukset ovat laimeampia, jos niillä ylipäättään edes on enää vaikutusta työntekijän moti- vaatiolle.

”Mä oon sitä mieltä myöskin, että se on vähän niinku lastenkasvatuksessa, että jos sä puhut siitä (onnistumisesta) viikko sen jälkeen kun se on tapahtunu ni se ei oikeen enää auta.” -E

Työntekijän hyvä suoriutuminen tulee huomioida mahdollisimman viiveettä, sillä jo vii- kon viive voi syödä palkkion vaikutuksia merkittävästi. Varsinkin aineettoman palkitse- misen kohdalla on tärkeää, että palkkio on välitön.

”Jos ajattelee aineetonta, et mä kiittäisin tuolla pikkujouluissa kaikkia hienoista ponnisteluista, ni eihän se henkilöityisi eikä kohdistuisi kehenkään... Että kyllä mä pidän tärkeempänä, että se onnistuminen heti rekisteröidään ja se käydään läpi.” -I

Haastateltava nosti palkitsemisen välittömyyden lisäksi esiin myös palkitsemisen henki- lökohtaisuuden. Jos koko henkilöstöä kiitetään esimerkiksi pikkujoulujen yhteydessä koko vuoden hyvästä suoriutumisesta, ei kiitos kohdistu henkilökohtaisesti kehenkään. Tällöin myös sen motivaatioarvo on heikompi. Tehokas palkkio kohdistuu hyvään

suoriutujaan henkilökohtaisesti ja oikea-aikaisesti. Tämä tukee Luoman ym. (2004) huomiota siitä, että työntekijän tulee kokea palkkion kohdistuvan hänen toimintaansa, jotta se motivoi häntä.

Vaikka palkitsemisen lyhyttä aikajännettä pidettiin tavoiteltavana, lyhyeen aikajänteeeseen liitettiin kuitenkin myös haasteita. Oikea-aikainen palkitseminen vaatii esimiehiltä ja HR:ltä enemmän, sekä on hallinnollisesti vaikeampi kokonaisuus hallita kuin vuositason palkitseminen.

”Se (oikea-aikainen palkitseminen) on hallinnollisesti vaikeaa hallita-- Kyl mä kattoisin et sen täytyy olla aikaan sidottu.” -H

Osassa yrityksistä kuitenkin koettiin, että aineellinen palkitseminen voi olla aikajänteeeltään vuositasoista, mutta aineettomalla palkitsemisella ja pienillä aineellisilla arjen muistamisilla voidaan tuoda palkitsemiseen oikea-aikaisuutta.

”Ehkä paremmin (aineettomalla palkitsemisella voidaan tuoda palkitsemiseen oikea-aikaisuutta). Ku siihen tulee sit kuitenkin se hallinnointi ja et miten se saadaan pysymään sit pähkinänkuores.” -H

”Semmosta nopeaa palkitsemista ja huomattais niitä tilanteita ja palkitsemisen ei tarvis olla mitään semmosta valtavan suurta mutta että huomataan se hyvä toiminta ja tuloksellinen toiminta” -B

Näin palkitsemisjärjestelmä sisältää sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin sidottuja palkitsemismuotoja että välittömiä palkitsemismuotoja. Keskeistä on, että työntekijän onnistuminen ja hyvä suoriutuminen huomioidaan jollakin tavalla myös arjessa, vaikka esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmään pohjautuvat palkkiot maksettaisiinkin vuositasolla pidemmän aikavälin suoriutumisesta. Tämä tukee myös osaltaan muun muassa Luoman ym. (2004) ajatusta siitä, että palkitseminen on kokonaisuus, jossa jokainen palkitsemismuoto palvelee tiettyä tarkoitusta ja yhdessä ne luovat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.

Palkitsemisen oikea-aikaisuuden lisäksi palkitsemisen spontaanisuus koettiin keskeiseksi palkkion motivaatioarvon kannalta.

”Mun mielestä tän tyyppiset palkitsemiset pitää olla niinku spontaaneja, niinku sitä kautta, et tota itse esimerkiks käytän tän tyyppisiä juttuja, että jos tossa on jotain isoja keissejä ja tietää et porukka on tehny ihan jumalattoman määrän töitä ja saatu se maaliin ja tehty ni sit se voi olla et mä haen tosta shampanjapullon ja annan sen tai tai kesällä jazz-liput jostakin ku tietää et ne on tämmössii

epäsäännöllisii, ja nimenomaan niinku semmosseesta suorittamisesta, jossa ihmiset on venyny.” -C

Palkitsemisen koetaan olevan tehokkaampaa, jos se ei ole muodostunut rutiininomaiseksi saavutetuksi eduksi, vaan se on epäsäännöllistä, odottamatonta ja spontaania, ja se palkitsee työntekijöitä erityisen vaivannäön jälkeen. Kuten edellä käsiteltiin, ajatus on päinvastainen Vroomin odotusarvoteorian kanssa, sillä Latham (2016) mukaan odotusarvoteorian ajatuksien mukaisesti työntekijän motivaatio kasvaa sitä mukaa, mitä todennäköisemmäksi hän arvioi palkkion saavuttamisen ja mitä enemmän hän arvostaa palkkiota. Palkitsemisen spontaanisuus ja palkkioiden odottaminen eivät välttämättä kuitenkaan ole ristiriidassa, vaan pikemminkin tukevat Chenin ja Hsiehin (2006) tunnistamaa palkitsemisen monipuolistumisen trendiä. Spontaanit arjen palkkiot täydentävät odotusarvoteorian mukaisia palkkioita organisaatioiden palkitsemisratkaisussa.

Palkitsemisen joustavuus ja dynaamisuus

Palkitsemisen koetaan kehittyvän joustavammaksi lähitulevaisuudessa. Palkitsemisen joustavuus liittyy osaltaan palkitsemisen oikea-aikaisuuteen, sillä joustavuudella tahdotaan mahdollistaa kertaluontoisten ja lyhytjänteisten palkkioiden antaminen hyvän suoriutumisen yhteydessä.

”Et jos mulla olis se semmonen supertaikasauva niin ne vois tavallaan nousta ihan holtittomasti ylös, mutta sitten et se ei tarkoita mitään saavutettua etuuttamista ei voitais sitten tulla taas sinne jopa kipurajoille, vaan että tavallaan pystyis tekemään myös semmoisia aika lyhytjänteisiäkin huomionosoituksia ja palkitsemisia, sitä joustavuutta, et ei tavallaan tarvis pelätä et nyt ku mä oon tehny tän saman asian vaikka kaksikin kertaa niin nyt tästä on muodostunut joku käytäntö, mikä 100% läpileikkaa kaikki aina ikuisesti tästä päivästä siihen asti kunnes kuolema meidät erottaa.” -F

Organisaatioissa koetaan haastavaksi, että myönnettyistä palkkioista ja etuuksista muodostuu hyvin nopeasti saavutettuja etuja, joista ei luovuta eikä neuvotella. Esimerkiksi, jos työntekijän henkilökohtaista palkanosaa korotetaan hyvän suoriutumisen ansiosta, tulee organisaation sitoutua siihen työntekijän koko työsuhteen ajaksi. Henkilökohtaista palkanosaa ei voida laskea takaisin, jos työntekijän suoriutuminen heikkenee. Organisaation täytyy palkankorotuksia harkitessaan ottaa riski, että työntekijän suoriutuminen voi laskea tulevaisuudessa, mutta aikaisemmin myönnettyä henkilökohtaisen lisän korotusta ei voida kuitenkaan perua. Joustavuudella tahdotaan mahdollistaa kertaluontoisten ja lyhytkestoisten korotusten ja palkkioiden antaminen, jotta työntekijää saadaan palkittua

hyvästä suoriutumisesta muodostamatta palkkiosta saavutettua etua. Tässä ajatuksessa yhdistyy organisaatioiden taloudellinen näkökulma ja palkitsemisen motivoivuuden näkökulma. Joustavuudella koetaan saatavan aikaan paremmin motivoivaa palkitsemista, mutta myös palkitsemista, joka joustaa organisaation kohtaamien muutospainneiden edessä esimerkiksi heikommassa taloustilanteessa. Esimerkiksi Vartiainen (2015b) toi esille joustavuuden olevan keskeinen keino organisaatiolle mukautua toimintaympäristöönsä ja sen muutoksiin.

Aineettoman palkitsemisen korostuminen

Muun muassa Luoman ym. (2004) ajatuksia tukevasti aineettomien palkitsemismuotojen korostuneisuus ja sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys koettiin asiantuntijoiden motivaation erikoispiirteinä. Aineettoman palkitsemisen roolin koetaan myös kasvaneen ja kasvavan moderneissa palkitsemisratkaisuisissa.

”Mä sanoisin, että silloin ku mä oon alottanu työuran ni enemmän tämmönen rahallinen ja aineellinen palkitseminen oli se juttu. Et kyl se on varmaan muuttunu siihen pehmeempään suuntaan. Ja henkilöstö myös arvostaa niitä pehmeempiä juttuja ja ehkä sitä pelkkää kiitostakin.” -E

Organisaatioissa osataan aikaisempaa enemmän hahmottaa myös aineeton palkitseminen palkitsemisena, minkä johdosta aineettomia palkitsemistapoja on osattu liittää organisaation kokonaispalkitsemiseen. Toisaalta asiantuntijoiden työelämässä arvostamat tekijät ovat myös muuttuneet enemmän aineettomaan suuntaan mahdollisesti esimerkiksi palkkatasojen noususta johtuen.

5.2.3 Palkitsemisen kehittäminen organisaatioissa

Liitteessä 2 on havainnollistettu eri organisaatioiden palkitsemisen nykytilaa, palkitsemisen kehityssuunnitelmia ja palkitsemisen kehityssuunnitelmasta poikkeavia koettuja kehitystarpeita.

Palkitsemisen kehittämiseksi tunnistettiin useita taustasyitä, jotka toimivat palkitsemisen kehityksen taustalla herättäen tarpeen modernille palkitsemiselle.

”Mut kyl mä nään et palkitseminen on semmonen mitä henkilöstöhallinto joutuu lähemminkin miettimään tässä kymmenen vuoden aikana, niinku yleisesti miettimään. Et kyl se varmaan sieltä nousee. Koska se on ehkä et ihmisii on vaikeempi ja vaikeempi motivoida, että tietynlainen semmonen et haetaan sitä

kombinaatio et kaikki on balanssissa et se työelämä ja kotielämä ja harrastukset ja lomat et se kaikki on semmonen hyvä yhdistelmä, et se on aina vaan vaikeempi pitää ihmisii sitoutuneena ja palkitseminen on just osa sitä sitoutumista.” -H

Palkitsemisen kehittämisen taustavoimiksi tunnistettiin esimerkiksi talouden positiivinen vire ja liike-elämälle tyypilliset trendsuhdanteet, joissa on tällä hetkellä vuorossa yksilöllisyys ja joustavuus. Lisäksi motivoinnin, sitouttamisen ja työntekijöiden houkuttelun tärkeys on korostunut muuttuneissa olosuhteissa, ja ihmisten arvostamat tekijät ovat muuttuneet ajan kuluessa. Palkitsemisen muuttumista vaativat myös kokemus siitä, että nykyisessä tasapäistävässä palkitsemismallissa yksilöllä on liian vähän mahdollisuuksia vaikuttaa palkitsemiseensa, ja tasapäistävän palkitsemisen koetaan hukkaavan organisaation resurssija. Palkitsemisen koetaan muuttuvan tulevaisuudessa yhä enemmän aineetonta palkitsemista korostavaksi, työntekijöiden yksilöllisyyttä huomioivaksi, joustavamaksi, spontaanimmaksi, avoimemmaksi ja oikea-aikaisemmaksi. Tunnistetut tekijät täydentävät Luoman ym. (2004) tunnistamia syitä palkitsemisen kehittymiselle, joita ovat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, motivaatiotutkimuksen edistyminen ja asiantuntijoiden merkityksen kasvanut ymmärtäminen organisaatioissa.

Kaikissa organisaatioissa ei kuitenkaan olla kehittämässä nykyistä palkitsemista enemmän modernin palkitsemisen suuntaan tai koeta ylipäättään tarvetta kehittää palkitsemista ainakaan vielä enemmän modernin palkitsemisen elementtejä sisältäväksi. Osassa organisaatioista palkitsemista kehitetään, mutta kehityskohteet eivät liity modernin palkitsemisen elementtien lisäämiseen palkitsemisjärjestelmään.

Erilaisten palkitsemisen kehittämissuunnitelmien ja ylipäättään kehittämisen koetun tarpeen taustalla vaikuttanee monenlaisia tekijöitä. Esimerkiksi haastateltavien erilaiset motivaatiokäsitykset, käsitykset tehokkaimmista palkitsemismuodoista, palkitsemisen nykytila organisaatioissa, tyytyväisyyden aste nykyiseen palkitsemisratkaisuun ja organisaation helppous saada tarvittava määrä osajia kilpailuilta työntekijämarkkinoilta vaikuttanevat kokemuksiin palkitsemisen kehittämisen tarpeesta. Huomionarvoista on kuitenkin, että jokainen organisaatio on omansalainen, joten yhtä oikeaa palkitsemisratkaisua ei ole olemassa (kts. esim Luoma ym. 2004 ja Von Glinow 1985). Se, mikä toimii toisessa organisaatioissa, ei välttämättä toimi toisessa. Joissain organisaatioissa tasapäistävä, vuositason aineellinen palkitseminen voi toimia paremmin kuin moderni, dynaaminen, luova ja joustava palkitsemisen toteutus. Palkitsemisen kehittämisen taustalla vaikuttavat kuitenkin myös siihen liittyvät koetut haasteet, jotka saattavat laskea päättäjien kiinnostusta palkitsemisen kehittämistä kohtaan.

5.3 Palkitsemisen kehittämisen koetut haasteet kohdeorganisaatioissa

Palkitsemisen kehittämiseksi tunnistettiin monenlaisia esteitä ja haasteita, jotka hankaloittavat palkitsemisen kehittämistä ja sen kokonaisuuden hallintaa. Kuvio 8 ilmentää aineistosta muodostetut neljä luokkaa, jotka kuvaavat erilaisia palkitsemisen kehittämisen haasteita.



Kuvio 8 Palkitsemisen kehittämisen koetut haasteet

Nämä palkitsemisen kehittämisen haasteiden neljä luokkaa eli palkitsemisen luonteesta pohjautuvat haasteet, organisaatiosta lähtevät haasteet, ympäristön asettamat haasteet ja työntekijöistä lähtevät haasteet käsitellään seuraavaksi omissa luvuissaan tarkastellen tekijöitä, joista nämä luokat muodostettiin.

5.3.1 Palkitsemisen luonteeseen pohjautuvat haasteet

Palkitsemisen luonteeseen pohjaavat haasteet muodostuvat palkitsemisjärjestelmän perusteisiin liittyvistä haasteista, palkitsemisen vaikutusten aikajänteestä, ja palkitsemisen ja sen taustatekijöiden monimutkaisuudesta.

Palkitsemisjärjestelmän perusteisiin liittyvät haasteet käsittävät palkitsemisen perusteiden laatimisen, mitattavuuden ongelmat ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät ongelmat. Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla mitattava, seurattava, raportoitava ja yksinkertainen. Sen pitäisi saada aikaan toivottu lopputulos tavalla, joka mahdollistaa yrityksen ansaintamahdollisuuden, ja mahdollistaa työntekijälle tosiasialliset mahdollisuudet vaikuttaa palkkioonsa.

”No mittaaminen on yks haaste. Et se tavallaan, että mistä palkitaan ja miten se mitataan ni -- meillä on sit ainakin semmosii tehtävii, joiden tavallaan semmonen yksselitteinen mittaaminen ei oo kovin helppoo. Jos mä ajattelen vaikka omaa yksikköäni, niin kyllä tottakai mulla on mielikuva tehokkaista ihmisistä ja mielikuva vähemmän tehokkaista ihmisistä, mutta se että mä pystyisin sen konkreettisesti jotenkin mittaamaan, niin että se ei ole vain subjektiivinen käsitykseni asiasta, niin se on haaste.” -G

Organisaatioissa ei välttämättä osata muodostaa yksilöllisiä ja objektiivisia palkitsemisen perusteita, mutta kuitenkin tiedostetaan, ettei palkitseminen voi perustua esimiehen subjektiiviseen kokemukseen työntekijän suoriutumisesta. Palkitsemisen perusteiden määrittelyminen luo haasteita yksilöllisen palkitsemisen kehittämiseksi.

Jos palkitusjärjestelmästä onnistutaan saamaan oikeisiin asioihin kannustava, sen koetaan olevan helposti liian monimutkainen ja raskas ylläpitää. Yrityksen palkitusjärjestelmän tulisi olla sekä yritykselle että työntekijälle kannattava, mikä koetaan haastavaksi. Haastavaksi koetaan myös tavoitteiden asettaminen ja palkitsemisen perusteiden määrittely, sillä on haastavaa luoda yksilöllinen, mutta silti oikeudenmukainen ja tasarvoinen palkitusratkaisu. Haastavaa voi olla ylipäätään onnistua määrittelemään palkitsemisen perusteet ja onnistua mittaamaan niitä, sillä kaikkien työtehtävien kohdalla ei ole selvää, miten onnistumista tulisi mitata. Aina palkitsemisen perusteita ei edes ylipäätään ymmärretä organisaatioissa. Organisaatioissa koetaan, ettei niillä ole työkaluja mitata yksilöllistä suoriutumista, mikä luo esteitä yksilöllisen palkitsemisen muodostamiselle. Yksi haastateltavista korosti palkitsemisen kytkeytyvän aina strategiaan. Näin jos palkitsemista lähdetään muuttamaan radikaalisti, tulisi myös strategiaa muuttaa, mikä tekee prosessista haastavamman.

Palkitsemisen vaikutusten aikajänne on myös ongelmallinen organisaatioiden kannalta, sillä palkitsemisen vaikutukset eivät näy tuloslaskelmassa heti. Sen sijaan se on investointi, joka tuottaa siihen panostetun rahasumman takaisin vasta ajan myötä. Siksi on vaikeaa seurata, onko palkitseminen onnistunut tuottamaan tarpeeksi siihen kulutettuihin resursseihin nähden.

Kolmas palkitsemisen luonteesta juontava haaste on palkitsemisen taustan monimutkaisuus. Palkitsemisen taustalla vaikuttavat työntekijöiden motivaatioerot, persoonallisuuserot ja arvostuserot, jotka pitäisi myös onnistua huomioimaan palkitsemista rakennettaessa. Palkitsemisen kokonaisuus koettiin kokonaisuudessaan hyvin haastavaksi hahmottaa ja käsitellä.

”No sanotaan et palkitseminen on pirun vaikee laji.” -C

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti aineettoman palkitsemisen kehittämisen helpommaksi kuin aineellisen palkitsemisen, sillä aineellinen palkitseminen on formaalimpaa ja sen antamista on vaikeampi hallinnoida. Palkitsemisen perusteista liiketaloudellisiin mittareihin perustuvat palkitsemisjärjestelmät koettiin helpoimmiksi toteuttaa.

5.3.2 *Organisaatiosta lähtevät haasteet*

Organisaatiosta lähtevät haasteet koostuvat yhdeksästä alaluokasta eli päättäjien asenteesta palkitsemista kohtaan, päättäjien osaamisen ja itsetunnon puutteesta, konsensuksen puutteesta, HR:n resursseihin liittyvistä haasteista, HR:n roolista päätöksenteossa, budjettirajoitteista, sitouttamisen ja jalkauttamisen haasteista, organisaatiokulttuurin luomista haasteista ja palkitsemisen historiallisen toteutuksen luomista haasteista.

Päättäjien asenne palkitsemista kohtaan saattaa luoda palkitsemisen kehittämislle haasteita monesta syystä. Päättäjät saattavat olla vanhakantaisia ja hahmottaa palkitsemisen vain rahallisenä palkitsemisenä, eivätkä tunnista aineettomien palkitsemismuotojen tärkeyttä, minkä vuoksi he eivät koe tarvetta muodostaa palkitsemisjärjestelmää kokonaispalkitsemisen ajatuksen pohjalle. Toisaalta päättäjät saattavat kokea, että työntekijä saa kuukausipalkkaa, jotta hän tekee työnsä hyvin. Palkitsemisen merkitystä saatetaan siis vähätellä. Osa taas voi kokea rahan olevan hygieniatekijä, eikä motivaatiotekijä, minkä vuoksi lisäbudjettia aineelliseen palkitsemiseen on vaikeaa saada. Palkitseminen ei myöskään välttämättä ole palkatun toimitusjohtajan agendalla, tai se on vain yksi kaikista tärkeistä kehityksenkohteista. Päättäjillä ei ole välttämättä aikaa, energiaa tai edes halua kehittää palkitsemista, sillä heillä on paljon muita tärkeitä tehtäviä hoidettavanaan. Etenkin yksilöllisen ja dynaamisen palkitsemisjärjestelmän ylläpito olisi haastavampaa kuin vuositason tasapäistävän palkitsemisjärjestelmän ylläpito, joten siihen ei haluta ryhtyä. Toisaalta organisaation päättäjät saattavat kokea, että palkitsemiseen ei kannata panostaa, sillä sen ei uskota nostavan yrityksen tuottoja tarpeeksi suhteessa nähtyyn vaivaan.

Palkitsemisen kehittäjillä ei koeta välttämättä olevan osaamista tai itseluottamusta kehittää palkitsemista, mikä luo haasteita palkitsemisen kehittämislle.

”Ja sit jotenkin mun mielestä tässä ajassa kiinnostavaa on, et ku vähän joka puolella haastetaan rikkoon niitä rajoja ja kokeilukulttuurin hengessä oivaltamaan asioita uudestaan. Mutta sit välttämättä ei oo kauheesti työkaluja tai kokemusta, et miten se sit tehdään.” -F

Erilaisten palkitsemisvaihtoehtojen ja palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa, ja toimivia käytäntöjä voi olla haastavaa benchmarkata muista yrityksistä. Yrityksellä ei välttämättä ole osaamista kehittää palkitsemista, muttei

myöskään resursseja hankkia tällaista osaamista. Toisaalta palkitsemista kehittäessä koetaan kohtaavan vääjäämättä epäonnistumisia, mikä saattaa heikentää päättäjien itseluottamusta ja uskoa kykyihinsä muuttaa palkitsemista.

”Siellä tulee niin paljon semmosia haastavia tekijöitä, et sit tavallaan se rohkeus ja into viedä sitä asiaa pidemmälle loppuu.” -G

Epäonnistumisten koetaan voivan johtaa epäonnistumisen kierteseen, ja palkitsemisen kehittämisen haasteellisuus laskee intoa ja rohkeutta edes yrittää kehittää palkitsemista. Osa kokee myös uhkarohkeaksi ja hyvin paljon resursseja vieväksi käsikirjoittaa koko palkitsemisjärjestelmä uusiksi, varsinkin kun organisaatiolla ei ole työkaluja oivaltaa ja rakentaa palkitsemista uudelleenlaiseksi.

Konsensuksen löytämisen eri päättäjien välillä koetaan luovan haasteita palkitsemisen kehittämiseksi, sillä HR-päätäjät eivät päästä itsenäisesti suurista muutoksista. Eri päättäjillä voi olla eriävät näkemykset toimivista palkitsemisratkaisuista. Organisaatioissa voi olla siis haastavaa päästä yhteisymmärrykseen siitä, millainen palkitseminen oikeasti olisi optimaalisin ratkaisu. Jokaisella on omansalainen tapa hahmottaa todellisuutta ja sitä, millainen johtaminen toimii.

HR:n rooli päätöksenteossa ja HR:n resursseihin liittyvät haasteet voivat olla ongelmallisia palkitsemisen kehittämisen kannalta. Yksilöllinen ja dynaaminen palkitseminen olisi HR:lle tasapäistävä, vuositasolla toimivaa palkitsemisratkaisua raskaampaa ylläpitää ja hallinnoida. Toisaalta palkitsemisen kehittäminen itsessään on pitkä prosessi, joka vaatisi HR:n resursseja pitkäksi aikaa.

”Ihan varmasti (uudenlaisen yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän ylläpito ja hallinnointi) on hankalaa. Mutta mikäpä nyt ei olis hankalaa. Mutta jos siitä (palkitsemisesta) tulee vähänkään semmonen et se ei ookkaan palkitsemista, vaan se on joku semmonen byrokratia tai rutiini, jota vaan niinkun tehdään koska semmonen on tapa, niin sit se on semmosta turhaa ja tyhmää tekemistä.” -F

Kaikki haastateltavista eivät kuitenkaan suhtaudu yksilöllisen palkitsemisjärjestelmän ylläpitämisen raskauteen negatiivisesti, vaikka tiedostavat sen olevan haastavaa. Pahempaa tilanteena pidetään palkitsemista, joka ei oikeasti palkitse vaan on pelkästään vaikiintunut käytäntö.

Vaikka HR olisi palkitsemisen kehittämisen aiheuttamasta lisätyöstä huolimatta kiinnostunut kehittämään palkitsemista, voi esteeksi muodostua HR:n rooli organisaation päätöksenteossa. Osa haastateltavista kokee, että henkilöstöhallinto pystyy harvoin tekemään itsenäisiä päätöksiä, vaan se voi ainoastaan esitellä erilaisia ehdotuksia päättävälle taholle. Hyväksyntäketju voi olla pitkä, joten prosessi on aikaa vievä ja ehdotuksen tulee

olla yksityiskohtia myöten hiottu, ennen kuin se voidaan laittaa eteenpäin palkitsemisesta lopullisesti päättävälle tahoille. Tämä saattaa laskea henkilöstöhallinnon halukkuutta pannaanostaa palkitsemisen kehittämisehdotukseen.

Brandl ja Pohler (2010) keskustelevat artikkelissaan henkilöstöhallinnon roolista organisaatioissa. Heidän mukaansa henkilöstöhallinnon mahdollisuudet osallistua korkeamman tason päätöksentekoon riippuu hyvin paljon siitä, miten organisaation ylin johto suhtautuu HR-osastoon ja kuinka halukkaita he ovat delegoimaan valtaansa HR:n käsiin. (Brandl & Pohler 2010.) Kelly ja Gennard (1996) täydentävät artikkelissaan, että HR:n rooli organisaatioissa kytkeytyy siihen, kuinka hyvin se on onnistunut osoittamaan johtoryhmälle pätevyyttään hoitaa hankalia tilanteita, mutta myös HR-vastaavan ja johtoryhmän välinen suhde on keskeisessä merkityksessä. HR saavuttaa todennäköisemmin enemmän valtaa ja vastuuta organisaatioissa, jos johto arvostaa HR:ää, johdon ja HR-vastaavan välillä on hyvä luottamussuhde, ja HR-vastaava ja johto jakavat samanlaiset arvot. (Kelly & Gennard 1996.) Nämä saattavat olla syitä, miksi joissakin organisaatioissa HR:n roolin koetaan muodostuvan haasteeksi palkitsemisen kehittämiseksi.

Myös budjettirajoitteiden koetaan luovan haasteita palkitsemisen kehittämiseksi. Palkitsemisen kehittämiseksi ei välttämättä saada kerättyä rahoitusta organisaation budjetissa, tai resurssien kerääminen ja uudelleenkohdistaminen on liian työlästä. Organisaatiolla saattaa myös olla jo niin korkeat peruspalkat, ettei palkitsemiseen kohdistettua rahaa liikene muunlaiseen palkitsemiseen.

Organisaation kulttuurin ja palkitsemisen historiallisen toteutuksen koetaan luovan haasteita palkitsemisen kehittämiseksi. Organisaatiokulttuurissa voi esiintyä epäluuloisuutta, jolloin kaikki muutokset ja kehittämistoimenpiteet nähdään negatiivisessa valossa. Organisaatiokulttuuri saattaa olla vahvasti työntekijöiden oikeuksista kiinni pitävä, eikä saavutetuista eduista suostuta neuvottelemaan. Organisaatioissa voi olla helpompaa rakentaa vanhan palkitsemisjärjestelmän päälle uudenlaista palkitsemista täydentämään vanhoja käytäntöjä, mutta hyvin haasteellista lähteä purkamaan vanhaa järjestelmää ja luoda kokonaan uudenlainen järjestelmä. Vanhat käytännöt ovat juurtuneet syvään, eikä niistä välttämättä olla valmiita luopumaan. Toisaalta, esimerkiksi Von Glinow (1985) ja Kerr ja Slocum (2005) tuovat esille, että palkitsemisella on niin suuri vaikutus työntekijöiden käytökseen ja tapaan hahmottaa ympäristöään, että palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Uudenlaisella palkitsemisella voitaisiinkin viestiä uudenlaista organisaatiokulttuuria ja tukea sen juurtumista organisaatioon.

Kuten kaikissa muutoksissa, myös palkitsemisen muuttamisessa koetaan sitouttamisen ja jalkauttamisen haasteisiin. Henkilöstöhallinto ja päättävä taso eivät voi olla varmoja, sitoutuvatko kaikki esimiehet ja yksiköt toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Muutostilanteen koetaan voivan osoittautua hallitsemattomaksi, jos esimiehet eivät sitoudu jokapäiväisessä toiminnassaan jalkauttamaan muutosta ja vahvistamaan muutoksen edellytyksiä arjessa.

5.3.3 *Ympäristön asettamat haasteet*

Myös organisaation ympäristöstä koetaan kohdistuvan paineita organisaation palkitsemiskäytänteille ja niiden kehittämiseksi. Nämä paineet liittyvät lainsäädäntöön, ammattiyhdistysten linjauksiin ja toimialan käytäntöihin.

Lainsäädäntö vaatii työntekijöiden tasavertaista kohtelua ja sen koetaan rajoittavan erilaisia mahdollisia palkitsemisen keinoja, mikä yhdessä ammattiliittojen painostuksen kanssa hankaloittaa palkitsemisen kehittämistä yksilöllisemmäksi. Ammattiyhdistykset painottavat etenkin teollisuuden alalla, että samasta työstä on maksettava sama palkka, minkä lisäksi ammattiliitot saattavat neuvotella peruspalkan niin korkeaksi, ettei organisaatioilla ole resursseja rakentaa yksilöllistä aineellista palkitsemista sen päälle. Organisaatioissa toisaalta myös pelätään ammattiliittojen vastustusta tehtyjä muutoksia kohtaan, mikä vähentää uskallusta kehittää palkitsemista yksilön suoriutumista painottavaksi ja yksilöllisyyttä huomioivaksi. Lainsäädännön ja ammattiliittojen lisäksi toimialalla on omia vakiintuneita käytäntöjä, jotka omalta osaltaan määrittelevät alalla toimivien organisaatioiden liiketoiminnallisia ratkaisuja.

5.3.4 *Työntekijöistä lähtevät haasteet*

Työntekijälähtöiset haasteet muodostuvat työntekijöiden vahvoista kokemuksista palkitsemisen muutoksista, palkkioiden tulkinnasta, työsuhteen luonteen luomista haasteista ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen haasteista.

Työntekijöiden koetaan kokevan palkitsemisen muutokset vahvasti ja reagoivan muutoksiin herkästi, mikä saattaa laskea organisaatioiden halukkuutta tehdä muutoksia palkitsemiseen. Työntekijät ovat tottuneet tietynlaiseen palkitsemiseen, ja kaikki muutokset aiheuttavat aina kuohuntaa organisaatioissa. Palkitsemisen muutos aiheuttaa siis muutosvastarintaa organisaatioissa. Lisäksi työntekijöiden koetaan usein kokevan tasapäistävätkin palkitsemisjärjestelmät epäoikeudenmukaisiksi, minkä vuoksi yksilöllisen palkitsemisen pelätään lisäävän epäreiluuden kokemuksia entisestään. Organisaatioissa ei uskalta ottaa riskiä, että palkitsemisen muuttaminen ja yksilöllinen palkitsemisjärjestelmä aiheuttaisivat muutosvastarintaa ja kuohuntaa organisaatioissa, sillä organisaatio ei silloin tuota yhtä tehokkaasti kuin silloin, kun arki sujuu ongelmitta. Huoli on perusteltu, sillä esimerkiksi Amernakisin ym. (1993, Matoksen ja Espositon 2014, 326 mukaan) mukaan vahvalla muutosvastarinnalla katsotaan olevan suuri mahdollisuus kaataa aiotut muutostoimenpiteet organisaatioissa. Muutosvastarinnan lisäksi organisaatioissa pelätään yksilöllisellä palkitsemisellä olevan myös olevan odottamattomia vaikutuksia muihin työntekijöihin niissä tilanteissa, joissa vain yksi työntekijä saa palkkion onnistumisestaan.

Toinen työntekijälähtöinen haaste liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja etenkin aineettomaan palkitsemiseen. Esimies voi kuvitella esimerkiksi antaneensa kiitoksen hyvin tehdystä työstä, mutta työntekijä ei ymmärrä saaneensa juuri kiitoksen. Tällöin ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen haasteet vaikuttavat myös palkitsemiseen ja sen toimivuuteen. Toinen esimies voi olla parempi ilmaisemaan itseään kuin toinen.

Aina työntekijät eivät pidä organisaation palkkioksi tarkoittamia asioita palkitsemisena, eivätkä siksi motivoidukaan tällaisesta palkitsemisesta. Palkkiot muodostuvat helposti saavutetuiksi eduiksi, jolloin niillä ei ole enää motivaatiota nostattavaa vaikutusta.

”Mutta jos siitä (palkitsemisesta) tulee vähänkään semmonen et se ei ookkaan palkitsemista vaan se on joku semmonen byrokratia tai rutiini, jota vaan niinkun tehdään koska semmonen on tapa niin sit se on semmosta turhaa ja tyhmää teke mistä.” -F

Organisaatioiden kannalta saavutetuksi eduksi muodostunut palkkio on hyödytön. Toisaalta tällaisia voi olla vaikea lähteä poistamaan, sillä pieniinkin palkitsemisen muutokseen reagoidaan vahvasti.

Asiantuntijoita myös työskentelee erilaisten järjestelyiden kautta organisaatioissa, mikä luo haasteita palkitsemiselle. Kaikki työntekijät eivät ole varsinaisessa työsuhteessa organisaatioon, vaikka työskentelevät sen tarjoamissa puitteissa. Organisaatiolla ei ole esimerkiksi suoraa direktio-oikeutta organisaation puitteissa työskenteleviin yksityisiin ammattiharjoittajiin, joten he eivät myöskään kuulu organisaation palkitsemisjärjestelmien puitteisiin. Organisaatiolla on kuitenkin tarve motivoida ja palkita heitäkin, sillä he muodostavat osan organisaatiota. Heitä on kuitenkin palkittava eri tavoin kuin muita työntekijöitä.

5.4 Analyysin yhteenveto

Organisaatiossa esiintyy erilaisia näkemyksiä asiantuntijoiden motivaatiosta. Kaikissa organisaatioissa tiedostetaan, että motivaatiolla on yksilöllisiä vivahteita ja jokaisen työntekijän motivaatio on hieman erilainen. Tasapäistävän motivaatiokäsityksen omaavat haastateltavat kuitenkin kokevat, että kaikilla työntekijöillä on pohjimmiltaan samat motivaatiotekijät, joiden painotus voi kuitenkin yksilöiden välillä olla jokaisella hieman erilainen. Yksilöllisyyttä korostavassa motivaatiokäsityksessä motivaation koetaan olevan täysin yksilöllinen ilmiö, johon vaikuttavat vahvasti esimerkiksi työntekijän piirteet, arvot, tarpeet, ikä ja elämäntilanne.

Motivaatiokäsitys vaikuttaa osaltaan kokemuksiin optimaalisesta palkitsemisen kokonaisuudesta ja siitä, millaiseksi organisaation kokonaispalkitsemisen tulisi kehittyä. Eri

organisaatioissa palkitsemisen nykytilanne on vaihteleva ja organisaatioissa on vaihtelevassa mittakaavassa omaksuttu modernin palkitsemisen elementtejä palkitsemiseen. Osa organisaatioista nojaa vahvasti perinteiseen ja tasapäistävään vuositason aineellista palkitsemista painottavaan järjestelmään. Osassa palkitsemisratkaisuun on omaksuttu joitakin modernin palkitsemisen elementtejä, kuten oikea-aikaisuutta ja yksilöllisyyden huomioimista. Joissakin organisaatioissa palkitsemista ollaan kehittämässä enemmän modernin palkitsemisen suuntaan ja joissain koetaan nykyisen järjestelmän toimivan hyvin.

Palkitsemisen nykytilasta huolimatta kaikki haastateltavat tunnistivat useampia palkitsemisen kehityssuuntia ja modernin palkitsemisen elementtejä. Modernin palkitsemisen piirteiksi tunnistettiin aineettoman palkitsemisen korostuminen, palkitsemisen aikajänteen lyheneminen, spontaanin palkitsemisen yleistyminen, yksilöllisyyden ja yksilöllisen suoriutumisen huomioiminen sekä oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden korostuminen. Kaikki modernin palkitsemisen kehityssuunnat eivät kuitenkaan välttämättä ole keskeisiä asiantuntijoiden paremman motivoinnin kannalta, vaan ne koetaan keskeisiksi muista syistä.

Palkitsemisen kehitys yksilön suoriutumista painottavaksi koettiin keskeiseksi, mutta ei välttämättä vain työntekijän paremman motivaation takaamisen vuoksi, vaan taustalla vaikuttaa myös halu kohdistaa enemmän resursseja paremmin suoriutuviin työntekijöihin, ja vähemmän resursseja huonommin suoriutuviin. Työntekijöitä siis arvotetaan sen pohjalta, miten tuottavia he ovat organisaatiolle. Myös joustavuuden ajatuksen taustalla vaikuttanee vahvasti pikemminkin organisaatioiden tahtotila muuttaa palkitsemista organisaation kannalta joustavammaksi, kuin tahto tukea asiantuntijan motivaatiota tehokkaammin. Organisaatiot joutuvat toimimaan nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ja mukautumaan uusiin olosuhteisiin, joten työnantajapuolella toivotaan tulevaisuudessa lisää joustavuutta myös henkilöstöön liittyviin käytäntöihin, kuten palkitsemiseen.

Vaikka organisaatioissa tunnistettiin laajasti erilaisia palkitsemisen kehityssuuntia, ei kaikissa organisaatioissa olla kuitenkaan kehittämässä palkitsemista näiden kehityssuuntien mukaiseksi. Tähän vaikuttanevat monenlaiset tekijät, kuten esimerkiksi päättäjien motivaatiokäsitys, tapa hahmottaa palkitsemisen kokonaisuutta, palkitsemisen strateginen rooli ja nykykäytäntöjen koettu toimivuus. Palkitsemisen kehittämiseksi tunnistettiin kuitenkin myös monenlaisia haasteita, jotka saattavat toimia palkitsemisen kehittämisen esteinä. Nämä esteet sitovat HR-päättäjien käsiä palkitsemisen kehittämisen suhteen. Haasteet voidaan luokitella palkitsemisen luonteesta pohjautuviin haasteisiin, organisaatiosta lähteviin haasteisiin, ympäristön asettamiin haasteisiin ja työntekijöistä lähteviin haasteisiin. Nämä haasteet luovat palkitsemisen kehittämiseksi esteitä ja laskevat päättäjien kiinnostusta palkitsemisen kehittämistä kohtaan. Palkitsemista ei siis koeta pystyttävän kehittämään siihen suuntaan, mihin organisaatiossa sitä tahdottaisiin kehittää. Kaikki

palkitsemisratkaisut ovat siis jossain määrin kompromissiratkaisuja, eivätkä optimaalisimmaksi koettuja tapoja organisoida palkitsemista.

6 LOPUKSI

6.1 Yhteenveto tutkielmasta ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa etsittiin vastausta päätutkimuskysymykseen ”*Mitä on moderni asiantuntijan motivaatiota paremmin tukeva palkitseminen ja miten HR-päätäjät kokevat sen organisaatioissa?*” Tutkielman tavoitteena oli tarkastella asiantuntijoiden palkitsemisen nykytilaa ja koettua muutostarvetta osana asiantuntijoiden tehokkaampaa motiivista, sekä palkitsemisen kehittämisen koettuja haasteita. Tutkielman tavoite on siis kahtalainen. Toisaalta tutkielman tavoitteena on selvittää, millaista moderni asiantuntijoiden palkitseminen on ja selvittää, miten se koetaan satakuntalaisissa organisaatioissa. Toisaalta tutkielman tavoitteena on tarkastella empiirisen aineiston pohjalta Deloitten (2018) selvityksen väitettä, jonka mukaan palkitsemisen kehitystarve tiedostetaan organisaatioissa, mutta silti monessa organisaatiossa ei koeta organisaation olevan vielä täysin valmis palkitsemisen kehittämiseen yksilöllisempään ja dynaamisempaan suuntaan. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, joten tarkoituksena oli tuoda esille haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä motivaatiosta, palkitsemisesta ja palkitsemisen kehittämisestä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu asiantuntijuuden, motivaation, palkitsemisen ja palkitsemisen kehitystrendien ympärille. Kuten esimerkiksi Latham (2016) tuo esille, motivaatiokäsitys on laajentunut viime vuosina huomattavasti ja motivaatiokäsitetään aikaisempaa laajemmin vahvasti yksilöllisenä ilmiönä. Laajentunut motivaatiokäsitys yhdessä organisaatioiden liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten kanssa on johtanut myös asiantuntijoiden palkitsemisen kehittymiseen. Moderni palkitseminen hylkää tasapäistävän vuositason palkitsemisen ja painottaa aineettomia palkitsemismuotoja, mahdollistaa työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisen palkitsemisessa, painottaa yksilöllistä suoriutumista, sekä on oikea-aikaisempaa, spontaanimpaa, joustavampaa, avoimempaa ja oikeudenmukaisempaa (kts. esim. Chen & Hsieh 2006 ja Luoma ym. 2004). Lisäksi moderni palkitseminen huomioi palkitsemisen eettisyyden ja sitoo palkitsemisen mittarit vastuulliseen toimintaan ja organisaation arvoihin (Hulkko-Nyman 2019).

Tutkielman empiirinen osio rakentuu kymmenellä teemahaastattelulla kerätystä aineistosta. Empiirisen aineiston pohjalta tahdottiin löytää tukea aiemmalle kirjallisuudelle, nostaa esiin aitoja kokemuksia asiantuntijoiden modernista palkitsemisesta, sekä selvittää, millaisia palkitsemiskokonaisuuksia organisaatioissa on käytössä ja koetaanko niille modernin palkitsemisen ajatuksen mukaisia kehitystarpeita.

Empiirinen aineisto tukee aiempaa kirjallisuutta, ja tämän tutkielman tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimuksien tuloksien kanssa. Pääosassa organisaatioista on

omaksuttu uusi, yksilöllinen motivaatiokäsitys, ja haastateltavat tunnistivat samanlaisia modernin palkitsemisen kehityssuuntia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esille (kts. esim. Chen & Hsieh 2006 ja Hulkko-Nyman 2019). Haastateltavat kokevat asiantuntijoiden palkitseminen olevan muuttumassa yksilöllisemmäksi, joustavammaksi, oikea-aikaisemmaksi, avoimemmaksi ja enemmän aineettomia palkitsemismuotoja korostavaksi. Muutokset pohjaavat monipuolistuneeseen motivaatiokäsitykseen sekä erinäisiin organisaatioiden liiketoimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Etenkin nuorten asiantuntijoiden arvostusten koetaan olevan erilaisia kuin iäkkäämpien työntekijöiden, käytettävissä olevien resurssien kaventuneen ja kilpailun osaavasta työvoimasta koventuneen, joten organisaatioiden on vastattava muuttuviin olosuhteisiin uudella palkitsemisella. Toisaalta organisaatioissa on myös aiempaa enemmän tietoa palkitsemisen kokonaisuudesta ja kokonaispalkitsemisen käsitteestä. Palkitsemiskäsitys on muuttumassa aiemmasta vahvan aineellisesta palkitsemisestä enemmän kokonaispalkitsemisen suuntaan.

Vaikka modernin palkitsemisen kehityssuunnat ja niihin johtavat taustasyöt tiedostetaan organisaatioissa, on modernin palkitsemisen elementtejä omaksuttu organisaation kokonaispalkitsemisjärjestelmään vaihtelevissa määrin. Osa palkitsemisjärjestelmästä nojaa yhä vahvasti aineelliseen palkitsemiseen, mutta osassa palkitsemisjärjestelmään on esimerkiksi liitetty niin kutsuttuja pikapalkitsemiselementtejä palkitsemisen oikea-aikaisuuden tueksi, ja yksilöllisiä eroavaisuuksia huomioidaan esimerkiksi erillispalkkioiden yhteydessä. Myös palkitsemisen kehittämistarpeet koetaan vaihtelevasti organisaatioissa. Osassa organisaatioista ollaan tyytyväisiä nykyisen järjestelmän toimivuuteen, eikä palkitsemista olla kehittämässä. Osassa organisaatioista palkitseminen on kehityksen alla ja siihen rakennetaan modernin palkitsemisen elementtejä. Osassa organisaatioita palkitsemista kehitetään, mutta ei modernin palkitsemisen suuntaan.

Palkitsemisen kehittämistarpeen taustalla vaikuttaa monenlaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi palkitsemisestä päättävien motivaatiokäsitys, tapa hahmottaa palkitsemisen kokonaisuutta, palkitsemisen strateginen rooli, nykykäytäntöjen koettu toimivuus ja erilaiset palkitsemisen kehittämisen koetut haasteet, jotka voivat laskea päättäjien kiinnostusta palkitsemisen kehittämistä kohtaan.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset tukevat aikaisempaa kirjallisuutta ja palkitsemisen kehitystä kohti modernin palkitsemisen periaatteita. Organisaatioissa ollaan kuitenkin vasta matkalla kohti modernia palkitsemistä, ja palkitsemisen tilanne eri organisaatioissa on hyvin vaihteleva. Niin kutsutut early adopter -organisaatiot ovat jo ensimmäisten joukossa muokkaamassa palkitsemistaan modernin palkitsemisen suuntaan, kun niin kutsutuissa laggard-organisaatioissa vasta tiedostetaan modernin palkitsemisen periaatteet. Erilaiset palkitsemisen kehittämisessä koetut haasteet saattavat hidastaa palkitsemisen kehittämistä, vaikka organisaatioissa oltaisiin muuten valmiita kehittämään palkitsemistä modernin palkitsemisen periaatteiden mukaiseksi.

Tämän tutkielman tuloksien anti on aikaisemman tutkimuksen esiin tuomien tulosten tukeminen niin motivaatiokäsityksen kuin modernin palkitsemisen kehitystrendien kohdalla, mutta myös aineistolähtöisesti erilaisten palkitsemisen kehittämisen taustavaikuttimien, kuten koettujen haasteiden, kuvaileminen ja haastateltavien kokemusten esiintuominen. Lisäksi tutkielma osallistuu Luoman ym. (2004) vuosina 2002-2004 julkaisemien Suomen kontekstiin sijoittuvien asiantuntijatyöntekijöiden palkitsemisen kehittymistä tarkastelleiden tutkimusten keskusteluun. Tämä tutkielma tuo esille satakuntalaisten asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmaa täydentämään näitä tutkimuksia, mutta tarjoaa myös ikään kuin pienen mittakaavan päivitettyä kuvaa palkitsemisen kehittymisen trendeistä ja siitä, missä laajuudessa niitä ollaan omaksuttu organisaatioiden palkitsemisratkaisuun vuosien 2002-2004 jälkeen.

Haastateltavat toivat esille vahvasti samoja tekijöitä, joita käsiteltiin tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä. Aineistosta löydettyjen ilmiöiden taustaa ja toimintalogiikkaa on perusteltu ja taustoitettu teoreettisessa viitekehyksessä, jolloin teoreettinen viitekehys yhdessä sitä tukevan empiirisen aineiston kanssa rakentavat kokonaiskuvaa asiantuntijoiden motivaation, palkitsemisen ja palkitsemisen kehittymisen taustailmiöistä, kehityksestä ja nykytilasta. Empiirisestä aineistosta aineistolähtöisesti muodostetut palkitsemisen kehittämisen koetut haasteet täydentävät palkitsemisen kehittymisen kokonaiskuvaa.

6.2 Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja rajoitteet

Kaikkeen tutkimukseen ja myös laadulliseen tutkimukseen liittyy rajoitteita ja haasteita, jotka tulee tiedostaa aineistoa analysoitaessa ja tutkimustuloksia arvioitaessa. Tässä luvussa käsitellään kriittisesti tutkimustuloksien laatuun ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä, sekä tutkimuksen rajoitteita.

Laadullisen tutkimuksen laatua, tieteellisyyttä ja uskottavuutta tulee pohtia ja perustella tutkimuksen yhteydessä. Tutkijan on havainnollistettava ja tuotava esille tutkimuksensa rajoitteet ja tutkimuksen laatuun vaikuttavat tekijät, sekä tuoda tehtyjä valintoja läpinäkyvimmiksi ja tuoda esille tutkimuksen mahdolliset heikkoudet. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–291.)

Lincolnin ja Guban (1985, Eriksonin ja Kovalaisen 2008, 294 mukaan) mukaan laadullisen tutkimuksen todenmukaisuus (engl. trustworthiness) jakautuu uskottavuuteen (engl. credibility), siirrettävyyteen (engl. transferability), riippuvuuteen (engl. dependability) ja todistettavuuteen (engl. confirmability). Käytännössä tutkimuksen todenmukaisuutta pystytään parantamaan tekemällä tutkimuksesta looginen kokonaisuus, jossa tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu ja tehty näkyviksi. Aineiston tulee olla riittävän rikas ja kattava tukeakseen esitettyjä väitteitä. Tutkijan tulee varmistaa, että aineistosta muodostetut kategoriat on muodostettu loogisesti, että toinenkin tutkija voisi tehdä samat

johtopäätökset samasta aineistosta. Oleellista on kiinnittää huomiota siihen, että tehdyt tulkinnat ja tutkimuksen tulokset todellisesti pohjaavat aineistoon, eivätkä tutkijan mielikuvitukseen. Tutkimuksen tulokset tulee myös ainakin osittain linkittää aikaisempaan tutkimukseen ja aiemmin löydettyihin tekijöihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294.)

Lisäksi Puusan ja Juutin (2011, 155–158, 164) mukaan laadullisten tutkimusten luotettavuutta saadaan nostettua perustelemalla ja arvioimalla kriittisesti tehtyjä valintoja, kuvailemalla tarkasti tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, arvioimalla haastatteluaineistoa ja siitä saatuja tuloksia, tutustumalla kattavasti tutkittavan ilmiön kirjallisuuteen sekä vertaamalla saatuja tuloksia muiden aihepiiriä tutkineiden tuloksiin.

Teemahaastattelu, kuten kaikki haastattelut, tapahtuvat aina tietyssä kontekstissa ja tietyssä tilanteessa. Sen vuoksi tilanteella ja kontekstilla on aina vaikutuksensa haastattelututkimuksen tuloksiin. (Leinonen ym. 2017, 107.) Haastatteluissa ja aineiston analyysissä tulee huomioida käsitykset, uskomukset, arvot ja merkitykset ja huomioida, että haastattelulla voidaan löytää vain haastateltavan käsityksiä ilmiöstä, eikä haastattelulla voida saavuttaa asian objektiivista luonnetta. Ihmiset saattavat myös usein vastata kysymyksiin tavalla, jolla he uskovat kuuluvan vastattavan. Toisin sanottuna ihmiset eivät aina vastaa rehellisesti vaan kertovat sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Käsitykset todellisuudesta rakentuvat aina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten eri konteksteissa eri ihmisillä on usein keskenään ristiriitaisia näkemyksiä samasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 77–78.)

Kontekstin lisäksi myös tutkija vaikuttaa omalta osaltaan haastatteluaineistoon ja siitä analysoitaviin tutkimustuloksiin, sillä esimerkiksi haastattelukysymysten asettelu saattaa johdatella haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla. Aineiston analyysin kohdalla tutkija saattaa tehdä tulkintavirheitä, mikä vaikuttaa myös tutkimustuloksiin ja niiden luotettavuuteen. (Puusa & Juuti 2011, 78.) Teemahaastattelun luotettavuus ja validiteetti voivat olla heikkoja monesta syystä. Sisältövalidius on huono, jos tutkija epäonnistuu teemaluettelon luomisessa ja teemahaastattelukysymysten suunnittelussa. Huonot kysymykset eivät nosta vastauksissa esille ilmiön keskeisiä merkityksiä. Teemahaastattelun luotettavuus voi kärsiä myös esimerkiksi riittämättömästä tai huonosti valitusta haastattelukohdejoukosta, huonosti onnistuneesta nauhoitetun puheen litteroimisesta tai aineistosta johdetuista vääristä johtopäätöksistä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128–130.) Aineiston analyysiin ja saatuihin tuloksiin vaikuttavat tutkijan subjektiiviset ennakkokäsitykset sisällysanalyysin taustalla, joten ne täytyy tiedostaa aineistoa analysoitaessa ja pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen aineiston sisällön tulkintaan (Metsämuuronen 2008, 47). Tutkijan tulee tiedostaa omat taustaoletuksensa ja huomioida niiden aiheuttamat rajoitukset tutkimukselleen. Täysin objektiivista tietoa ei kuitenkaan ihmistieteissä voida ylipäätään saada, vaan kaikki tieto riippuu kulttuurista, näkökulmasta ja arvoista. (Puusa & Juuti 2011, 21, 23.)

Edellä käsiteltyihin tutkimuksen laatuun vaikuttaviin tekijöihin tutustuttiin jo tutkielmanteon varhaisessa vaiheessa, jotta mahdollisiin tutkimuksen laatua rajoittaviin tekijöihin voitiin vaikuttaa jo ennalta. Lisäksi kuten Eriksson ja Kovalainen (2008, 295) korostavat, laadullisen tutkimuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä on keskeistä arvioida koko tutkimusprosessin ajan, eikä vasta tutkimuksen valmistuttua. Kuten kaikissa tutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa on rajoitteensa, jotka oli hyvä tunnistaa jo ennen haastattelujen toteutusta ja aineiston käsittelyä ja analyysiä.

Tutkielman teon alussa määrittelin tutkimuksen luonteesta johtuvat rajoitteet, jotta tutkimuskysymys olisi sellainen, johon tämän tutkimuksen laajuudessa ja tehdyillä valinnoilla voidaan vastata. Tämän tutkimuksen aineisto on rajallinen ja tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, joten tutkimustuloksien pohjalta ei voida vetää yleispäteviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen aineiston pohjalta saadaan selvitettyä haastateltavien näkemyksiä asiantuntijoiden motivaatiosta ja palkitsemisesta, palkitsemisen toimivuudesta ja sen tulevaisuuden näkymistä sekä löydettyä samankaltaisuuksia satakuntalaisten HR-päätäjien ajatuksista palkitsemisen tärkeydestä asiantuntijan motivaatiolle, ja palkitsemisen kehitystrendeistä. Laajempi yleistettävyyys vaatisi kuitenkin huomattavasti suuremman aineiston. Pieni otoskoko on siis yksi tutkimuksen rajoitteista. Tämä tutkimus toimiikin pikemminkin aikaisemman tutkimuksen tukena ja keskustelun herättäjänä innostaen laajemman aineiston jatkotutkimuksiin, eikä niinkään yleistettävää totuutta tarjoavana tutkimuksena.

Lisäksi huomionarvoista on, että kaikki vastaajat ovat HR-päätäjää satakuntalaisista organisaatioista. Organisaatioiden sijainti ja haastateltavien asema organisaatioissa vaikuttanevat saatuihin tulokseen, joten siksi jo tutkielman otsikossa tuodaan esille, että tässä tutkielmassa tarkastellaan HR-vastaavassa asemassa työskentelevien näkemyksiä ja kokemuksia palkitsemisen kehitystrendeistä. Lisäksi luvussa 4 tuodaan esille, että kaikki haastateltavat edustavat satakuntalaisia organisaatioita. Aineisto tarjoaa satakuntalaisten HR-päätäjien näkemän totuuden palkitsemisesta ja sen kehitystrendeistä. Samojen organisaatioiden työntekijöiden mielikuvat käsitellyistä aihepiireistä saattaisivat kuitenkin olla eriäviä, joten haastateltavien aseman esiintuominen on perusteltua tutkimustuloksien tarkastelun kannalta. Toisaalta saman otoskoon tutkimustulokset olisivat voineet olla erilaiset, jos haastattelut olisi toteutettu pääkaupunkiseudun organisaatioissa. Siksi organisaatioiden sijainnin määrittely koettiin tärkeäksi.

Aineiston keruuseen ja teemahaastatteluihin liittyy erinäisiä ongelmakohtia, kuten edellä tuotiin esille. Haastattelukysymysten asettelun, haastattelussa käydyn vuorovaikutuksen, haastattelutilanteessa vaikuttaneiden tekijöiden ja mahdollisten aineiston analyysin tulkintavirheiden mahdollisuus ja vaikutus saatuihin tutkimustuloksiin on siksi huomioitava tässäkin tutkielmassa. Näiden tekijöiden vaikutusta pyrittiin minimoimaan muodostamalla haastattelurungon (kts. liite 1) kysymyksistä mahdollisimman neutraaleja ja ohjailemattomia, ja muodostamalla aineiston analyysistä mahdollisimman yksityiskohtainen analyysikaavio (kts. liite 3). Huomionarvoista on kuitenkin, että

haastattelurungossa on myös suoria kysymyksiä kuvailevien kysymyksien ohella. Tällaiset kysymyksenasettelut saattoivat johdatella haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla. Suorat kysymykset olivat kuitenkin tarpeen, jotta haastattelussa saatiin ohjattua keskustelua ja tuotua esille haluttuja asioita. Esimerkiksi joidenkin haastatteluiden yhteydessä haastateltava kuvaili organisaation kokonaispalkitsemista vain mainitsemalla aineellisia palkitsemismuotoja, jolloin heiltä piti kysyä suoria kysymyksiä organisaation käyttämistä aineettomista palkitsemismuodoista. Tämä on saattanut vaikuttaa saatuihin tuloksiin, mutta se on kuitenkin huomioitu aineiston analyysin yhteydessä.

Tutkimustuloksia tarkastellessa on huomioitava myös, että haastatteluissa kerätty aineisto ei edusta tutkimuskohteen objektiivista tilaa, vaan haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia. Haastateltavien esille tuomat tekijät kuitenkin edustavat samaa linjaa kuin kirjallisuuden aikaisemmin löytämät tulokset, mikä lisänee tulosten luotettavuutta. Huomionarvoista kuitenkin on, että haastateltavat ovat saattaneet antaa jollain laajuudella sosiaalisesti hyväksytyiksi oletettuja vastauksia, kuten esimerkiksi korostaa modernin palkitsemisen elementtien keskeisyyttä enemmän kuin välttämättä aidosti kokevat, tai antaa palkitsemisen nykytilasta todellisuutta positiivisemmän kuvan, sillä arvelivat sen olevan sosiaalisesti hyväksytympää. Tämä mahdollisuus on otettava huomioon tutkimustuloksia arvioitaessa. Lisäksi erilaiset käsitykset eri ilmiöistä ja käytetyistä käsitteistä ovat saattaneet vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Esimerkiksi palkitsemisen termi saatetaan ymmärtää vain aineellisena palkitsemisena, minkä vuoksi haastatteluiden yhteydessä pyrittiin kysymään erikseen aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisestä, ja määriteltiin niiden eroavaisuudet.

Tutkimuksen ja aineiston läpinäkyvyyttä oltaisiin voitu pyrkiä parantamaan merkitsemällä tunnistetiedoilla aineistositaattien yhteyteen, kenen haastateltavan sanoja on lainattu. Haastateltavien anonymiteetti ja sen säilyttäminen koettiin kuitenkin niin keskeiseksi tekijäksi, ettei sitaattien yhteyteen liitetty haastateltavaan liittyviä tunnistetietoja. Tämä on perusteltua useammasta syystä. Satakunnan alueella on kohtalaisen vähän asiantuntijaorganisaatioiksi luettavia organisaatioita, joten jo taulukko 1 itsessään tarjoaa suhteellisen paljon tunnistetietoja haastateltavista ja heidän edustamistaan organisaatioista. Toiseksi, palkitsemisjärjestelmiä ja niihin liittyviä kehitystoimia voidaan pitää organisaatioiden liikesalaisuuksina, mikä lisää tarvetta haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetille. Kolmanneksi, haastateltavat puhuivat osittain organisaation puolesta ja osittain ilmaisivat omia henkilökohtaisia mielipiteitään organisaation tekemistä valinnoista. Haastateltavien uskallus puhua vapaasti haastattelutilanteessa pohjaa luottamukseen heidän vastauksiensa ja tutkimuksen lopputuloksen anonymiteetistä. Näiden syiden pohjalta katsottiin anonymiteetin suojelemisen tarve suuremmaksi kuin tarve lisätä tutkimuksen läpinäkyvyyttä, ja haastateltavaan liittyvät tunnistetiedot päätettiin jättää pois aineistositaattien yhteydestä.

Samoista syistä kuin aineistositaattienkin kohdalla, myöskään liitteen 2 taulukkoon ei merkitty haastateltavan tai hänen edustamansa organisaation tunnistetietoja. Sen sijaan tiedot on jäsennetty sekalaiseen järjestykseen aakkosittain A-J. Lukija pystyy siis halutessaan yhdistämään sitaatit kuvaukseen palkitsemisen nykytilasta ja koetuista kehitystarpeista.

Aineiston keruun ja teemahaastattelujen ongelmakohtiin kytkeytyy myös tutkijaan itseensä liittyvät ongelmakohdat. Tämän tutkielman kohdalla tutkielman teoreettinen viitekehys muodostettiin ensin, minkä pohjalta teemahaastattelurunko muodostettiin. Taustaoletukset tutkimustuloksista olivat siis vahvat jo ennen haastatteluiden suorittamista, mikä on huomioitava tutkimustuloksia arvioitaessa. Aiempien taustaoletuksien merkitystä pyrittiin rajoittamaan rakentamalla haastattelurungosta mahdollisimman neutraali, mutta toisaalta aiemman kirjallisuuden ja olemassa olevan teorian vaikutus ennako-oletuksiin huomioitiin kuitenkin valitsemalla aineiston analyysitavaksi teoriaohjaava sisällönanalyysi, eikä aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Aineiston analyysiin liittyviä ongelmakohtia pyrittiin huomioimaan suorittamalla analyysi mahdollisimman objektiivisesti ja kuvailemalla aineistoa mahdollisimman neutraalisti. Lisäksi analyysin arvioimisen tueksi muodostettiin mahdollisimman yksityiskohtainen analyysikaavio (kts. liite 3), jotta aineistosta tuodut päättelyketjut olisivat selkeitä ja avoimia kriittiselle arvioimiselle. Analyysistä muodostetut tulokset linkitettiin vahvaan aikaisempaan teoriapohjaan ja todettiin yhdenmukaisiksi niiden kanssa, mikä parantanee niiden uskottavuutta. Luvussa 4 pyrittiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti kuvaamaan tutkimusprosessin kulkua, jotta mahdolliset tutkimustuloksiin vaikuttavat tekijät ovat tiedostettuja ja myös lukijalle näkyviä.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkielmassa pyrittiin selvittämään, miten valituissa satakuntalaisissa organisaatioissa palkitaan asiantuntijatyöntekijöitä ja miten HR-vastaavat näkevät palkitsemisen kehitystrendin omassa organisaatiossaan. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin työntekijöiden näkemykset käytetyistä palkitsemisjärjestelmistä sekä se, onko uudenaikaisilla palkitsemistavoilla havaittu olevan vaikutusta asiantuntijoiden työmotivaatioon ja työssä suoriutumiseen verrattuna aikaisempaan palkitsemiskokonaisuuteen. Aihepiirille löytyykin runsaasti potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Aihepiiriin käsittelyä voitaisiin laajentaa ja päästä yleistettävämpään lopputulokseen, jos palkitsemiskäytänteiden nykytilasta ja koetuista kehitystarpeista tehtäisiin kvantitatiivinen tutkimus esimerkiksi survey-kyselyitä käyttämällä. Näin voitaisiin tavoittaa laajempi joukko organisaatioiden HR-päätäjistä ja kartoittaa kattavammin palkitsemisen tilaa organisaatioissa. Luoma ym. (2004) ovat kuitenkin työskennelleet jo vuosina 2002-2004

tutkimushankkeessaan ”Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatioissa”, jossa aineistona toimi useiden asiantuntijaorganisaatioiden esimiestehtävissä toimivat ja HR-vastaavina toimivat tahot. Nämä tutkimukset ovat toimineet heidän kirjansa aineistona (Luoma 2004, 5–6). Huomionarvoista on kuitenkin, että tutkimuksista on jo yli vuosikymmenen aikaa, joten ne eivät välttämättä kuvaa ajankohtaisesti tämän hetken tilannetta. Siksi näitä tutkimuksia olisi perusteltua päivittää tuoreemmalla tutkimuksella.

Kun palkitsemiskäytänteiden tilanteesta olisi saavutettu yleistettävämpi käsitys, voitaisiin tutkia kvalitatiivisesti esimerkiksi case-tutkimuksena niitä organisaatioita, jotka ovat ilmoittaneet palkitsemiskäytäntönsä olevan perinteisiä ja tarkastella syvällisemmin syitä, miksi nämä organisaatiot eivät kehitä palkitsemistaan. Tällöin voitaisiin testata tämän tutkielman löytämiä syitä palkitsemisen kehittämisen ja kehittämättä jättämisen taustalla. Toiselta näkökulmalta tarkasteltuna voitaisiin keskittyä niihin organisaatioihin, jotka ovat muuttaneet palkitsemismallejaan, ja tarkastella esimerkiksi case-tutkimuksen kautta, millaisia hyötyjä palkitsemismallejaan kehittäneet organisaatiot ovat saavuttaneet verrattuna vanhaan palkitsemisjärjestelmään. Näitä niin sanottuja early adoptereja ja laggardeja voitaisiin vertailla vertailevan tutkimuksen kautta ja pyrkiä tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet päätökseen kehittää tai olla kehittämättä palkitsemistä.

Aihepiiriä voitaisiin myös tarkastella eri näkökulmista käsin. Tässä tutkielmassa näkökulmaksi valittiin organisaation HR-päätäjien näkökulmat, mutta aihetta voitaisiin tutkia myös tarkastelemalla asiantuntijoiden kokemuksia erilaisten palkitsemistapojen vaikutuksesta heidän motivaatioonsa ja tutkia miten asiantuntijat kokevat palkitsemisen kehittyvän. Kokonaisuudessaan aihepiirille löytyy siis runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia monen tasoiselle ja -laajuiselle tutkimukselle.

LÄHTEET

- Aguinis, Herman – Joo, Harry – Gottfredson, Ryan K. (2013) What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, Vol. 56 (2), 241–249.
- Alastalo, Marja – Åkerman, Maria – Vaittinen, Tiina (2017) Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa: Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja* (2017) Vastapaino, Tampere. Toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander ja Johanna Ruusuvuori.
- Alvesson, Mats (1993) Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (6), 997–1015.
- Bonsdorff, von, Monika E. (2011) Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (6), 1262–1276.
- Brandl, Julia – Pohler, Dionne (2010) The human resource department's role and conditions that affect its development: explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, Vol. 49 (6), 1025–1046.
- Broeck, Anja, Van den – Ferris, D. Lance – Chang, Chu-Hsiang – Rosen, Christopher C. (2016) A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, Vol. 42 (5), 1195–1229.
- Chang, Julia (2005) Where everyone's a winner. *Sales and Marketing Management*, Vol. 157 (1), 43–48.
- Chen, Hai-Ming – Hsieh, Yi-Hua (2006) Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 38 (6), 64–70.
- Deci, Edward L. – Olafsen, Anja H. – Ryan, Richard M. (2017) Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, 19–43.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. – Koestner, Richard (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125 (6), 627–668.

- Deloitte Insights Global Human Capital Trends 2018. New Rewards – Personalized, agile, and holistic.
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/personalized-incentives-talent-management-strategies.html> . Haettu 20.9.2018.
- Dewett, Todd (2007) Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in a R&D environment. *R&D Management*, Vol. 37 (3), 197–208.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, Jari (2015) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Raine Valli ja Juhani Aaltola.
- Frick, David E. (2011) Motivating the knowledge worker. *Defence AR Journal*, Vol. 18 (4), 368 – 387.
- Giancola, Frank L. (2011) Examining the job itself as a source of employee motivation. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 43 (1), 23–29.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Gross, Steve – Bundy, Karen – Johnson, Ryan (2011) The ongoing integration of total rewards. *Emploment Relations Today*, Vol. 37 (4), 11–17.
- Hakonen, Anu (2015) Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Anu Hakonen ja Minna Nylander.
- Hakonen, Niilo (2005) Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (2005) WSOY, Helsinki. Toim. Matti Vartiainen ja Juhani Kauhanen.
- Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko-Nyman, Kiisa – Ylikorkala, Anna (2014) *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2. uud. p. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

- Hauser, Laurentiu (2014) Work motivation in organizational behavior. *Economic, Management, and Financial Markets*, Vol. 9 (4), 239–246.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Horwitz, Frank M. – Heng, Chan Teng – Quazi, Hesam Ahmed (2003) Finders, Keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 (4), 23–44.
- Huang, Ting-Pang (2011) Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (4), 924–944.
- Hulkko-Nyman, Kiisa (2019) Mandatum Life, <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/nama-ovat-palkitsemisen-trendit-2019> .
Haettu 1.3.2019.
- Itewiki (2019) Itewiki HR (Human Resources) <https://www.itewiki.fi/opas/hr-human-resources-henkilosto/>. Haettu 27.3.2019.
- Jarenko, Karoliina – Pesonen, Joonas (2015) Sisäisen motivaation johtaminen – avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. *Työn tuuli*, Vol. 2, 16–23.
- Kauhanen, Juhani (2015) *Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Helsingin seudun kauppakamari, Waasa Graphics, Vaasa.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. 2. uud. p. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kauhanen, Juhani (2004) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 6. uud. p. WSOY, Helsinki.
- Kelly, James – Gennard, John (1996) The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, Vol. 25 (1), 7–24.
- Kerr, Jeffrey – Slocum Jr, John W. (2005) Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, Vol. 19 (4), 130–138.

- Kottke, Janet L. – Mellor, Steven (1986) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior (book review). *Personnel Psychology*, Vol. 39 (3), 672–675.
- KPMG (2016) Rethinking reward for employees of the future. <https://home.kpmg.com/au/en/home/insights/2016/12/employee-remuneration-reward-transformation.html> . Haettu 20.9.2018.
- Kramar, Robin (2014) Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 (8), 1069–1089.
- Kumar, Suneel (2011) Motivating employees: An exploratory study on knowledge workers. *South Asian Journal of Management*, Vol. 18 (3), 26–47.
- Latham, Gary P. (2016) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. 2nd ed. Sage Publications, USA.
- Latham, Gary P. – Ernst, Christopher T. (2006) Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, Vol. 16 (2), 181–198.
- Latham, Gary P. – Locke, Edwin A. (2013) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.
- Latham, Gary P. – Pinder, Craig C. (2005) Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, 485–516.
- Leinonen, Minna – Otonkorpi-Lehtoranta, Katri – Heiskanen, Tuula (2017) Kyselyhaastattelu. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja* (2017) Vastapaino, Tampere. Toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander ja Johanna Ruusuvuori.
- Luoma, Kirsi – Troberg, Eliisa – Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammala.
- Lyons, Frank – Ben-Ora, Dan (2002) Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 34 (2), 34–40.

- Maslow, Abraham H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50 (4), 370–396.
- Matos Marques Simoes, Paula – Esposito, Mark (2014) Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, Vol. 33 (4), 324–341.
- Metsämuuronen, Jari (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*, 3. uud. p. Metodologia, sarja 4, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mládková, Ludmila – Zouharová, Jarmila – Novýc, Jindřich (2015) Motivation and knowledge workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 207 (2015), 768–776.
- Moilanen, Pentti – Rähä, Pekka (2015) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Raine Valli ja Juhani Aaltola.
- Moisio, Elina – Salimäki, Aino (2005) Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (2005) WSOY, Helsinki. Toim. Matti Vartiainen ja Juhani Kauhanen.
- Morrell, Daniel L. (2011) Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43 (5), 318–323.
- Nylander, Minna (2015) Jatkuvassa liikkeessä – palkitsemisen kehittäminen organisaatioissa. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Anu Hakonen ja Minna Nylander.
- Oroujlou, Nasser – Vahedi, Majid (2011) Motivation, attitude, and language learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 29 (2011), 994–1000.
- Pinder, Craig (2008) *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd ed. Psychology Press, New York.
- Peak, Helen (1960) The effect of aroused motivation on attitudes. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 61 (3), 463–468.

- Peluso, Alessandro M. – Innocenti, Laura – Pilati, Massimo (2017) Pay is not everything – Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM*, Vol. 5 (3), 311–327.
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO, Helsinki.
- Rantamäki, Tomi – Kauhanen, Juhani – Kolari, Anu (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. WSOYpro, Helsinki.
- Rhoades, Linda – Eisenberg, Robert (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), 698–714.
- Riski, Seppo (2005) Työnantaja globaaleilla markkinoilla – Palkkauksen ja palkitsemisen haasteet Suomessa. Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (2005) WSOY, Helsinki. Toim. Matti Vartiainen ja Juhani Kauhanen.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54–67.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2017) *Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press, New York.
- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jari-Erik (2005) Mikä meitä motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (2005) WSOY, Helsinki. Toim. Matti Vartiainen ja Juhani Kauhanen.
- Schneider, Benjamin – Smith, Brent D. (2004) *Personality and Organizations*. Taylor & Francis Group.
- Shaw, Jason D. – Gupta, Nina (2015) Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, Vol. 25 (3), 281–293.

- Spoken.fi (2018) Sisällönanalyysi. <https://www.spoken.fi/sisallonanalyysi/> . Haettu 29.1.2019.
- Tampoe, Mahen (1990) Motivating knowledge workers – The challenge for the 1990s. *Long Range Planning*, Vol. 26 (3), 49–55.
- Thomas, Kenneth W. (2000) Intrinsic motivation and how it works. *Training*, Vol. 37 (10), 130–135.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vartiainen, Matti (2015a) Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Anu Hakonen ja Minna Nylander.
- Vartiainen, Matti (2015b) Palkitseminen digitaalisessa tulevaisuudessa. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Anu Hakonen ja Minna Nylander.
- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani (2005) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY, Helsinki.
- Viitala, Riitta (2013) *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. 4. uud. p. Edita, Helsinki.
- Von Glinow, Mary Ann (1985) Reward strategies for attracting, evaluating, and retaining professionals. *Human Resource Management*, Vol. 24 (2), 191–206.
- Ylikorkala, Anna – Sweins, Christina (2015) Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (2015) PS-Kustannus, Jyväskylä. Toim. Anu Hakonen ja Minna Nylander.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Asiantuntijoiden palkitseminen motivaation tukena

Haastattelun tavoite:

- Selvittää, miten asiantuntijoiden motivaatio ja sen merkitys organisaatiolle koetaan kohdeorganisaatioissa.
- Selvittää, millaista palkitsemista organisaatiossa käytetään – koetaanko nykyiselle palkitsemiselle kehitystarpeita?
- Selvittää taustoja palkitsemisen mahdolliselle koetulle kehitystarpeelle: mistä syistä organisaatio saattaisi olla kiinnostunut palkitsemisen kehittämisestä?
- Selvittää, mitkä tekijät mahdollisesti luovat palkitsemisen kehittämislle haasteita tai esteitä.

POHJUSTUS

1) Haastateltavan taustatiedot

- Nimi, organisaatio, asema organisaatiossa, kuinka pitkään työskennellyt organisaatiossa

2) Organisaation perustiedot ja pohjustus

- Kerrotko lyhyesti alkuun, mitä yrityksenne tekee ja millaista työtä asiantuntijatyötehtävissä työskentelevät tekevät?

MOTIVAATIO

- Miten luonnehtisit omin sanoin asiantuntijoiden motivaatiota ja motivoimista?
- Kuinka keskeinen rooli asiantuntijoiden motivaatiolla on yrityksellenne? Miksi?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiantuntijan motivaatioon vaikuttavat tekijät?
- Mitkä ovat tärkeimmät organisaationne käytännöt, joilla tuetaan asiantuntijoiden työmotivaatiota?

PALKITSEMINEN

- Mitkä ovat palkitsemisstrategianne keskeiset tavoitteet?
- Miten kuvailisit yrityksenne kokonaispalkitsemista? Millaisista palkitsemistavoista se muodostuu?
- Mitkä palkitsemistavoista ovat olleet onnistuneimpia? Oletko havainnut yksilöllisiä eroavaisuuksia?

PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN

- Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät asiantuntijoiden palkitsemisen teemat tällä hetkellä? Millaista palkitsemisen tulisi olla, jotta se motivoisi asiantuntijaa tehokkaasti?
- Miten toimivaksi koet yrityksenne tämänhetkisen kokonaispalkitsemisen?
- Onko teillä aikeissa kehittää asiantuntijoiden palkitsemiskäytänteitä? Jos on, miksi? Jos ei, miksei?

KOETUT HAASTEET PALKITSEMISEN KEHITTÄMISELLE

- Onko yrityksessänne koettu joitain keskeisiä haasteita tai esteitä liittyen palkitsemisen kehittämiseen, mitkä ovat hidastaneet, estäneet tai vaikeuttaneet palkitsemisen kehittämisen prosessia? Millaisia haasteita?

LIITE 2 PALKITSEMINEN ORGANISAATIOISSA

	Nykytila	Suunnitellut muutokset	Koetut kehitystarpeet
A	<p>-Aineellista palkitsemista ovat peruspalkka, henkilökohtainen lisä, palveluvuosilisä, henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja yhtiön tavoitteisiin pohjaava tulospalkkiojärjestelmä, vuosipäivämuistamiset, palvelusaikamuistamiset, aloitepalkkiot, työtapaturmattoman ajan palkkiot, laaja työterveydenhuolto, vapaa-ajan tapaturmavakuutus, mahdollisuus sairauskassaan, henkilökuntayhdistyksen vuokraamien mökkien vuokrausmahdollisuus, virikesetelit ja kulttuuri- ja liikuntasetelit, sekä pikapalkkiot esimerkiksi hyvästä asenteesta.</p> <p>-Aineetonta palkitsemista on palautteen antaminen ja johtamisen käytännöt.</p> <p>- Palkitsemisjärjestelmä pohjaa vahvasti aineelliseen palkitsemiseen, mutta huomioi palkitsemisen oikea-aikaisuutta pikapalkkioilla ja aineettomalla palkitsemisella.</p>	<p>-Muutetaan pieniä kokonaisuuksia kerrallaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa</p> <p>-Yksilön suoriutumisen roolin nostaminen</p> <p>-Joustavuuden luominen</p>	<p>-Järjestelmän yksinkertaistaminen</p> <p>- Henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvan palkanosan kasvattaminen</p> <p>-Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen vaikuttaa saatuun palkkioon</p> <p>-Jäykän palkkarakenteen joustavoittaminen</p>
B	<p>-Aineellinen palkitseminen koostuu kuukausipalkasta, tulospalkkiojärjestelmästä, asiantuntijoiden tuloksellisuuserään liittyvistä palkkioista, kertapalkkioista ja aloitepalkkioista</p> <p>-Aineetonta palkitsemista on arvostus, palaute, kiitos ja koulutusmahdollisuudet</p>	<p>-Lisätyn määrärahan ansiosta palkitsemista voidaan kehittää painottamalla henkilökohtaisia lisiä</p> <p>-Kannustavan palautteen antamista kehitetään ja siihen kannustetaan</p>	<p>-Palkitsemisen oikea-aikaisuus ja nopeiden palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen</p> <p>-Yksilön suoriutumisen korostaminen</p> <p>-Joustavuuden lisääminen</p>
C	<p>-Yrityksellä on käytössä toimisto-kohtaista palkitsemista koko toimistolle ja mahdollisuus henkilökohtaiseen palkitsemiseen.</p> <p>-Pehmeämpää palkitsemista ovat erilaiset avec-tilaisuudet ja ylläpito niissä, teatterireissut, vuoden kickoffit, pikkujoulut, joulumuistamiset, henkilökuntatarjoilut palaverissa, sekä arjen juhlistaminen esimerkiksi kuohuviinin muodossa.</p> <p>-Palautteenanto ja kannustaminen koetaan enemmänkin johtamisen käytännöiksi, kuin aineettomaksi palkitsemiseksi, ja niitä tarkastellaan irrallaan palkitsemisesta.</p>	<p>-Viimeksi kehitetty palkitsemisjärjestelmä epäonnistui monimutkaisuutensa vuoksi ja sen ylläpito vei liikaa aikaa, joten nyt ollaan kehittämässä uutta järjestelmää</p> <p>-Tavoitteena on kasvattaa yrityksen kokonaisansaintaa, ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan ja luoda paremmin motivoiva järjestelmä</p> <p>-Järjestelmän tulee olla mitattava, seurattava, yksinkertainen ja tavoitetaso saavutettavissa oleva</p>	<p>-Samat kuin aiottu muutostoimenpiteet</p>
D	<p>-Palkitsemisjärjestelmä pohjaa vahvasti aineelliseen palkitsemiseen</p> <p>- Aineellista palkitsemista ovat peruspalkan lisäksi kaikille saman suuruisen yhtiön tulokseen pohjaava tulospalkkiojärjestelmä, merkkipäiväpalkkiot, palveluvuosipalkkiot, jokakesäiset Pori Jazz-liput, liikuntasetelit, lounassetelit ja tapaturma- ja hoitokuluvakuutus</p> <p>-Aineetonta palkitsemista ovat palaute, järjestettävät koulutukset ja mahdollisuus käyttää 1-2 työpäivää kuukaudessa opiskeluun</p>	<p>-Yrityksessä ollaan tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään, eikä palkitsemisen kehityssuunnitelmia ole</p> <p>- Henkilökohtaisen suoriutumisen mittaria bonusjärjestelmään on pohdittu, mutta ei ole vielä keksitty.</p>	<p>-Haastateltava on tyytyväinen nykyiseen palkitsemiseen</p>

E	<p>-Aineellista palkitsemista ovat ker- ran vuodessa maksettavat bonusjär- jestelmän palkkiot, missä on yhteiset tavoitteet, tiimitavoitteet ja henkilö- kohtaiset tavoitteet, virikesetelit, lou- nasetu, työterveydenhuolto, liikunta- mahdollisuuksien tarjoaminen, kerta- palkkiot, koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja skoolaami- nen/kakkukahvittelu.</p> <p>-Aineetonta palkitsemista ovat kii- tos, tsemppaaminen, onnistumisten huomiointi, kaunis työskentelymil- jö, yhdessä vietetty aika, koulutta- minen ja lehmänkellon kilistäminen onnistumisen yhteydessä.</p> <p>-Palkitsemisjärjestelmä sisältää lii- ketaloudellisia mittareita ja pehmeitä arvoja</p> <p>-Rahallisesti pieniarvoisten palkkioi- den kohdalla huomioidaan työnteki- joiden yksilöllisyys</p>	<p>-Uutta palkitsemisjärjestelmää suunni- tellaan parasta aikaa, mutta se tulee olemaan peruspiirteiltään hyvin sa- manlainen kuin nykyinenkin järjes- telmä</p> <p>-Uusi järjestelmä lisää uusittujen arvo- jen mukaisia tekijöitä palkitsemiseen ja korostaa pehmeiden arvojen roolia</p>	<p>-Haastateltava on tyytyväinen nykyiseen järjestelmään ja siihen tehtäviin muutok- siin</p>
F	<p>-Aineellista palkitsemista ovat per- uspalkan lisäksi laajennettu työter- veydenhuolto, liikuntasetelit, kerta- palkkiot ja koulutusbudjetti.</p> <p>-Aineetonta palkitsemista ovat on- nistumisten huomiointi esimerkiksi kakkukahvein, työajan joustavuus, kouluttautumisen mahdollistaminen, koulutusten järjestäminen ja suoriut- tamisen havainnointi</p>	<p>-Yrityksessä aiotaan kehittää palkitse- mistä ja selvittää parasta aikaa, mil- lainen uudenlaisen palkitsemisjärjes- telmän tulisi olla, mikä ihmisiä moti- voi ja miten palkitseminen näkyy eri ihmisille</p> <p>-Tavoitteena on löytää työntekijöitä motivoivat palkitsemismuodot, jotta resurssit osataan kohdistaa oikein</p> <p>-Intohimotyöskentelyä ja hyvää työ- päiväkokemusta tahdotaan korostaa, jotta työ itsessään olisi palkitsevaa</p> <p>-Yksi vaihtoehto on luoda palkitsemis- patteristo, joista työntekijät saavat va- lita itseään motivoivat palkkiot</p>	<p>-Samat kuin aiotut muutostoimet</p>
G	<p>-Palkitsemisjärjestelmä on tällä het- kellä sirpaleinen, monimutkainen ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus</p> <p>-Aineellista palkitsemista ovat per- uspalkan lisäksi liikuntamahdelli- suuksien tarjoaminen, merkkipäivä- muistamiset, ja pikkujoulujen ja - lounaiden järjestäminen.</p> <p>-Aineetonta palkitsemista ovat ura- mahdollisuuksien tarjoaminen, työ- paikan pysyvyys ja luotettavuus, koulutusmahdollisuuksien tarjoami- nen ja mahdollisuus työaikajoustoon opintoja varten</p> <p>-Palautteenanto koetaan jokapäiväi- sen johtamisen käytännöksi, eikä niinkään palkitsemiseksi</p> <p>-Palkitsemisjärjestelmään yritettiin luoda henkilökohtaiseen suoriutumise- en pohjaavaa palkkio-osuutta, mutta se ei toteutunut ay-liikkeen painostuksesta</p>	<p>-Yrityksessä pohditaan pikapalk- kiokäytäntöjen liittämistä palkitsemis- järjestelmään</p> <p>-Yritys ottaa käyttöön mobiilin palau- tejärjestelmän nopeaa palautteenantoa varten</p>	<p>-Haastateltava muuttaisi palkitsemista monin tavoin: hän muuttaisi palkitse- mistä joustavammaksi ja yksilölliseen suoriutumiseen nojaavaksi, sekä muok- kaisi henkilöstöetujärjestelmästä jous- tamman</p>
H	<p>-Aineellinen palkitseminen muodos- tuu peruspalkasta ja henkilökohtai- sista lisästä, yrityksen tulokseen pohjaavasta bonusjärjestelmästä, lii- kunta- ja kulttuuriseteleistä, kerta- palkkioista, kattavasta työterveyden- huollosta, sairauskassamahdollisuu- desta ja aloitepalkkioista</p>	<p>-Nykyinen palkitsemisjärjestelmä toi- mii kohtuullisen hyvin, eikä perusta- vanlaatuista muutostarvetta ole. Pieniä nyansseja voidaan viilata eli esimer- kiksi lisätä aineettoman palkitsemisen muotoja ja luoda yksilöllisyyttä</p>	<p>-Haastateltava on tyytyväinen nykyi- seen järjestelmään</p>

	-Aineetonta palkitsemista ovat palautteenantaminen, kehityskeskustelut, koulutusmahdollisuudet, työaikajoustot ja etätyömahdollisuus		
I	-Yrityksen aineellinen palkitseminen koostuu peruspalkasta ja asiakkaiden kanssa neuvotelluista alennuksista. -Aineetonta palkitsemista on runsaammin, kuten esimerkiksi kiitos, kunnian antaminen työntekijöille, työaikajoustot ja post it -lapuille kirjoitetut diplomit hyvin tehdyn suorituksen johdosta.	-Yrityksessä ollaan tyytyväisiä nykyiseen järjestelmään, eikä aktiivisesti suunnitella sen kehittämistä. -Yrityksessä tiedostetaan kuitenkin olosuhteiden nopeidenkin muutosten mahdollisuus ja palkitsemisen kehittämistä pohditaan, jotta he osaavat reagoida ajoissa mahdollisiin muutospaineisiin.	-Haastateltava on tyytyväinen nykyiseen järjestelmään
J	-Aineellista palkitsemista ovat palkka, osalle työntekijöistä bonuspalkkiojärjestelmä, erityistilanteiden palkkiot, liikuntasetelit ja kertapalkkiot -Aineetonta palkitsemista ovat kiitos, arjen huomioiminen, yhteinen tekeminen, uramahdollisuuksien tarjoaminen, työaikajoustot, urheilutalaisuudet ja vuosittainen parhaan suoriutujan valinta, joka yhdistää aineellisen palkkion ja aineettoman huomioimisen.	-Tällä hetkellä kehityskohteena on uudenlaisen bonusjärjestelmän rakentaminen ja pilotointi yksikössä	-Palkitsemisjärjestelmässä olisi kehitettävää kilpailukykyisen aineellisen palkitsemisen tason suhteen, minkä lisäksi kiitosta ja muuta aineetonta palkitsemista voitaisiin lisätä

LIITE 3 ANALYYSIKAAVIO

