



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Persoonallisuuden ja arvojen huomioiminen yksilöllisessä palkkiojohtamisessa

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Evert Vierikko

Ohjaaja:
KTT Annika Blomberg

12.12.2025
Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä 1. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Evert Vierikko

Otsikko: Persoonallisuuden ja arvojen huomioiminen yksilöllisessä palkkiojohtamisessa

Ohjaaja: KTT Annika Blomberg

Sivumäärä: 37 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 12.12.2025

Tiivistelmä

Nykypäivän kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä organisaatiot kohtaavat entistä enemmän haasteita huippuosaajien houkuttelemisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa. Palkkiojohtaminen on ytimessä näiden haasteiden ratkaisemisessa, sillä palkkioiden avulla voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijöitä sekä sitä kautta parantaa suorituskykyä. Moderni työvoima on kuitenkin niin monimuotoista, etteivät perinteiset palkkiojärjestelmät, jotka eivät huomioi työntekijöiden yksilöllisiä eroja motivaation taustalla olevissa arvoissa ja persoonallisuudessa, välttämättä tarjoa toivottuja hyötyjä.

Tämä tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja sen tavoitteena on tutkia millaisia yksilöllisiä eroja esiintyy ihmisten motivaatiossa, mitkä pitäisi huomioida palkkiojohtamisessa. Aihetta lähestytään tutkimalla palkkiojohtamisen ja motivaation välistä yhteyttä sekä miten persoonallisuus ja arvot vaikuttavat motivaatioon. Palkkiojohtamisen ja motivaation yhteyttä tutkitaan tavoitteenasetteluteorian, odotusarvoteorian ja minäpystyvyysteorian avulla. Persoonallisuutta jäsenellään viiden piirteen teorian avulla ja arvojen tarkastelussa hyödynnettiin Schwartzin kymmenen perusarvon teoriaa.

Tutkielmassa havaittiin, että tavoitteenasetteluteoria, odotusarvoteoria ja minäpystyvyysteoria auttavat ymmärtämään tavoitteisiin sidottujen palkkioiden yhteyttä motivaatioon. Lisäksi havaittiin, että persoonallisuuspiirteet korreloivat motivaatioteorioiden kanssa, jonka lisäksi arvot vaikuttavat motivaatioon sekä persoonallisuuden kautta, että sen kautta mitä pidetään tärkeänä ja päätetään tavoitella. Motivaation kannalta merkittävimmät piirteet olivat neuroottisuus, joka vaikutti negatiivisesti motivaatioon ja tunnollisuus, joka oli positiivisessa yhteydessä motivaatioon. Säilyttämisen arvojen (turvallisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus) sekä saavuttamisen arvostuksen havaittiin olevan yhteydessä tunnollisuuden kanssa. Näiden yhteyksien lisäksi havaittiin muita vähemmän merkittäviä yhteyksiä persoonallisuuden ja arvojen sekä motivaation välillä.

Palkkiojohtamisen kannalta merkittävää on, että jotta haastavista tavoitteista saadaan toivottu hyöty motivaatioon ja suoritukseen, on työntekijöiden sitouduttava tavoitteisiin. Tutkielmassa havaittiin, että tavoitteisiin sitoutumisen ja motivaation kannalta keskeinen tekijä on yksilön arvot, sillä yksilö todennäköisemmin sitoutuu tavoitteisiin, jotka ovat hänen arvojensa mukaisia. Lisäksi havaittiin, että yksilön korkea pystyvyyssuskomus parantaa motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. Tunnollisuus ja säilyttämisen ja saavuttamisen arvot vaikuttivat positiivisesti myös pystyvyyssuskomukseen, jonka kanssa positiivisesti korreloi myös ulospäinsuuntautuneisuus ja itsensä korottamisen arvot (valta ja saavuttaminen).

Vaikka palkkiota ja motivaatiota sekä persoonallisuutta ja arvoja on erikseen aiemmin tutkittu kattavasti, tutkielma tarjoaa uutta teoreettista näkemystä tutkimalla näitä teemoja yhdessä tavalla, jota ei ole juurikaan aikaisemmin tehty. Tulokset ja havainnot auttavat ymmärtämään tekijöitä ihmisten motivaation ja palkkioihin suhtautumisen taustalla, mutta jättää jatkotutkimuksille tilaa laajentaa teoriapohjaa ja luoda käytännön sovellutuksia.

Avainsanat: palkkiojohtaminen, motivaatio, persoonallisuus, arvot

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Palkkiojohtaminen ja yksilöllinen motivaatio	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	8
2	Palkkiojohtaminen ja motivaatio	11
2.1	Palkkiojohtamisen ja palkkion määritelmä	11
2.2	Motivaatio	12
2.3	Palkkiojohtamisen taustalla olevat motivaatioteoriat	14
2.3.1	Tavoitteenasetteluteoria	14
2.3.2	Odotusarvoteoria	16
2.3.3	Minäpystyvyysteoria	16
3	Yksilölliset erot motivaatiossa	18
3.1	Persoonallisuus	18
3.2	Arvot	19
3.3	Persoonallisuuden ja arvojen yhteys motivaatioon	22
4	Yksilöllinen motivaatio palkkiojohtamisessa	25
4.1	Yksilölliset erot motivaatiossa	25
4.2	Yksilölliset erot palkkioihin suhtautumisessa	27
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	30
5.1	Yhteenveto ja pohdinta	30
5.2	Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	32
	Lähteet	34
	Liitteet	38
	Liite 1. Tekoälyraportti	38

KUVIOT

Kuvio 1 Schwartzin arvoympyrä Parksia ja Guayta (2009, 2) mukailleen.

20

1 Johdanto

1.1 Palkkiojohtaminen ja yksilöllinen motivaatio

Nykypäivän dynaamisessa ja kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä organisaatiot kohtaavat entistä enemmän haasteita huippuosaajien houkuttelemisessa, motivoinnissa ja sitouttamisessa. Maailmanlaajuinen kilpailu osaajista kiihtyy ja sitä kiihdyttää entisestään tekijät, kuten etä- ja hybridityömallit, työvoiman sukupolvenvaihdokset ja taloudellinen epävarmuus. Viimeaikaisten arvioiden mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa työntekijöiden vapaaehtoinen vaihtuvuus maksaa organisaatioille jopa 2,9 biljoonaa dollaria vuodessa. Yhdysvalloissa vapaaehtoinen vaihtuvuus on noin 20 prosenttia, mikä tarkoittaa, että lähes joka viides työntekijä jättää työpaikkansa vuosittain ja korvaamisesta aiheutuvat kustannukset ovat 30 % – 400 % työntekijän vuosipalkasta, tyypillisesti kustannukset nousevat sen mukaan mitä korkeampi titteli työntekijällä on. (Secondtalent 2025.)

Palkkiojohtaminen on vaihtuvuuden vähentämisen ytimessä, sillä se voi parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä parantaa työntekijöiden tuottavuutta (Robbins & Judge 2017, 15), mikä puolestaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja lisää organisaation kilpailukykyä (Rose 2018, 39; Antoni, Baeten, Perkins, Shaw & Vartiainen 2017, 2). Yritykset investoivat valtavia taloudellisia resursseja palkkiojärjestelmiin ja käytänteisiin houkutellakseen osaajia sekä motivoidakseen ja pitääkseen työntekijöitään, mutta riskinä on, että resurssit menevät hukkaan, jos palkitsemismenetelmät eivät perustu näyttöön (Antoni ym. 2017, 1). Perinteiset palkkiojohtamisen järjestelmät, jotka usein rakentuvat standardoiduista rahallisista kannustimista, kuten palkankorotuksista ja bonuksista, ovat kuitenkin osoittautuneet riittämättömiksi vastaamaan modernien työntekijöiden monimuotoisiin tarpeisiin (PwC 2021).

Työmarkkinoiden kehittyessä on kasvanut ymmärrys siitä, että yksilöllisillä palkkioilla, jotka on räätälöity yksilön mieltymysten mukaan, voidaan parantaa motivaatiota, sitoutuneisuutta ja suoritusta entistä tehokkaammin. Deloitteen inhimillisen pääoman raportti korostaa motivaation tarkastelua yksilötasolla, jolloin ei riitä, että työntekijöitä jaotellaan luokkiin eri tekijöiden perusteella, vaan todella tarkastellaan yksilöiden motivaatiota henkilökohtaisella tasolla palkkiojärjestelmien luomiseksi. (Deloitte 2025.) Tässä tutkielmassa yksilöllisiä eroja motivaatitekijöissä pyritään ymmärtämään persoonallisuuden ja arvojen kautta.

Persoonallisuuden ja työssä suoriutumisen yhteyttä on tutkittu jo pitkään ja tutkimuksissa on havaittu, että persoonallisuus, jota voidaan määrittellään viiden piirteen teorian avulla, on yhteydessä työssä suoriutumiseen (Barrick, Mount & Judge 2001, 1). Lisäksi on havaittu yhteys palkkiojohtamisen motivaatioteorioiden ja Viiden persoonallisuuspiirteen teorian piirteiden välillä (Judge & Ilies 2002, 4). Motivaation yksilöllistä vaihtelua voidaan tarkastella persoonallisuuden lisäksi myös arvojen avulla.

Arvot ovat sisäistettyjä rakenteita, jotka ohjaavat valintoja luomalla käsityksen oikeasta ja väärästä sekä tavoiteltavien asioiden prioriteeteista (Oyserman 2015, 1). Arvot ovat olennaisessa roolissa, kun halutaan ymmärtää erilaisia sosiaalipsykologisia ilmiöitä ja tutkimuksissa on havaittu, että arvot vaikuttavat käyttäytymiseen (Bardi & Schwartz 2003, 1.). Lisäksi on havaittu, että arvot ovat yhteydessä päätöksentekoon, jolloin ne vaikuttavat siihen, mitä tavoitteita päätetään tavoitella, mikä on olennaista palkkiojohtamisen kannalta (Parks & Guay 2009, 6–8).

Persoonallisuus ja arvot ovat kaksi itsenäistä käsitettä, mutta ne ovat silti samalla yhteydessä toisiinsa. Arvot vaikuttavat persoonallisuuspiirteisiin, sillä ihmiset pyrkivät toimimaan johdonmukaisesti heidän arvojensa mukaisesti ja vastaavasti persoonallisuuspiirteet voivat ohjata arvoja, sillä ihmiset todennäköisemmin arvostavat oman toimintansa mukaisia asioita. Lisäksi monet muut mekanismit kuten temperamentti voivat vaikuttaa sekä persoonallisuuteen, että arvoihin. (Roccas, Sagiv, Schwartz & Knafo 2002, 3.) Parks-Leduc, Feldman ja Bardi (2015, 20) ovat havainneet merkityksellisiä suhteita persoonallisuuden sekä arvojen välillä ja toteavat, että suhteiden voimakkuus riippuu piirteiden luonteesta (piirteet, joilla on kognitiivinen perusta ovat vahvemmin yhteydessä arvoihin) ja piirteiden sekä arvojen sisällön mahdollisesta päällekkäisyydestä. Czeniawska ja Szydlo (2021, 11) tekevät analyysissään niin ikään johtopäätöksen, että persoonallisuuspiirteet ovat lukuisissa ja yhdenmukaisissa suhteissa arvojen kanssa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia yksilöllisiä eroja ihmisten motivaatiossa on olemassa ja miten ne pitäisi ottaa huomioon palkkiojohtamisessa. Vaikka palkkioiden ja motivaation välistä yhteyttä on tutkittu todella laajasti jo pitkään, tutkimuksella, joka keskittyy ymmärtämään yksilökohtaisten motivaatiotekijöiden erojen merkitystä palkkiojohtamisessa, voidaan entisestään parantaa ymmärrystä aiheesta. Tässä tutkimuksessa yksilöllisiä eroja palkkiojohtamisessa ja motivaatiossa tarkastellaan

nimenomaan persoonallisuuden ja arvojen kautta, koska ne muodostavat syvällisen ja suhteellisen vakaan perustan yksilön motivaatioprosessille ja palkkioiden subjektiiviselle arvioinnille.

Persoonallisuus on voimakkaasti yhteydessä motivaatiojärjestelmiin, jotka ohjaavat ihmisten reaktioita palkkioihin sekä rangaistuksiin. Yksi laajimmin persoonallisuuden tutkimiseen käytetyistä työkaluista on viiden piirteen teoria. (Corr, DeYoung & McNaughton 2013, 1–2.) Judgen ja Iliesin (2002, 1) mukaan viiden piirteen teorian persoonallisuuspiirteet ovat tärkeä suoritusmotivaation lähde.

Arvot ovat keskeisessä roolissa selittämässä käyttäytymistä, sillä ihmiset luontaisesti pyrkivät toimimaan ja käyttäytymään arvojensa mukaisesti (Bardi & Schwartz 2003, 1–2). Arvot ohjaavat voimakkaasti ihmisten sisäistä motivaatiota, mutta vaikuttavat myös siihen, miten yksilöt suhtautuvat palkkioihin ja pidetäänkö palkkioita ylipäättänsä merkityksellisinä (Bandhu, Mohan, Nittala, Jadhav, Bhadauria & Saxena 2024, 4–5). Lisäksi persoonallisuuden ja arvojen välillä on havaittu yhteyksiä, jotka vaikuttavat motivaatioon, mikä tekee niistä mielekkään tutkittavan kokonaisuuden myös palkkiojohtamisen kannalta (Parks & Guay 2009, 6–7).

Yksilöllisiä eroja motivaatiossa voisi tutkia palkkiojohtamisen kannalta monelta muultakin näkökulmalta, kuten työkokemuksen, iän tai elämäntilanteen avulla. Monet tutkijat ovat tulleet tulokseen, että tarpeet, motiivit ja arvot muovautuvat iän ja työkokemuksen kehityksen myötä (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers 2011, 2). Lisäksi tutkimuksissa on havaittu perheen vaikuttavan ihmisten suhtautumiseen työtä kohtaan sekä muovaavan motivaatiota ja työssä tärkeinä pidettäviä asioita (Zhang, Liao, Li & Colbert 2020, 1). Vaikka persoonallisuus ja arvot eivät missään nimessä ole ainoat yksilölliset erot motivaatiossa, ne ovat syvälinen ja pitkäaikainen tekijä yksilön motivaation taustalla ja tarjoavat hyödyllisiä näkökulmia palkkiojohtamiseen.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millaisia yksilöllisiä eroja esiintyy ihmisten motivaatiossa, mitkä pitäisi huomioida palkkiojohtamisessa?

Tutkielman alatutkimuskysymyksiä ovat:

Mikä on palkkiojohtamisen ja motivaation välinen yhteys?

Miten persoonallisuus ja arvot vaikuttavat motivaatioon?

Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on tarjota analyysi palkitsemisjärjestelmien sekä yksilöllisten persoonallisuus- ja arvoerojen vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon ja suorituskyykyyn. Kirjallisuushaku on toteutettu tieteellisillä tietokannoilla kuten Volter, Scopus, EBSCOhost ja Google Scholar. Lähteiden luotettavuus on tarkastettu Julkaisufoorumin luokituksella (JUFO-luokitus) ja tutkimuksessa on käytetty pääosin artikkeleita, jotka ovat saaneet JUFO-luokituksen 1–3, lisäksi joukossa on muutamia tieteelliset kriteerit täyttäviä kirjoja.

Tutkimuksen rakenne etenee niin, että luvussa 2 käsitellään ensimmäinen teoriaviitekehys eli palkkiojohtaminen ja motivaatio, jonka jäsentelyssä käytetään tavoitteidenasetteluteoriaa, odotusarvoteoriaa ja minäpystyvyysteoriaa. Luvussa 3 siirrytään toiseen viitekehukseen, joka käsittelee persoonallisuuden ja arvojen välistä yhteyttä sekä niiden vaikutusta motivaatioon. Persoonallisuutta jäsenellään viiden piirteen teorian avulla ja arvoja Schwartzin kymmenen perusarvon mallin avulla, jonka jälkeen perehdytään niiden yhteyteen luvun kaksi motivaatioteorioiden kanssa. Luku 4 sisältää tutkimuksen analyysiosion ja luku 5 yhteenvedon sekä johtopäätökset.

2 Palkkiojohtaminen ja motivaatio

2.1 Palkkiojohtamisen ja palkkion määritelmä

Tutkimuksen etenemisen kannalta on olennaista ensin määritellä, mitä tässä tutkimuksessa palkkiolla ja palkkiojohtamisella tarkoitetaan. Yleensä palkkiolla tarkoitetaan taloudellisen ja ei-taloudellisen korvauksen kokonaismäärää tai työntekijälle työstä tai palvelusta maksettua kokonaispalkkiota (Anku, Amewugah & Glover. 2018, 2). Robbins ja Judge (2017, 159–163) jaottelevat palkkiot ulkoisiin ja sisäisiin palkkioihin. Ulkoisiin palkkioihin kuuluvat raha sekä muut taloudelliset palkkiot, kuten osakeoptiot ja edut, kuten sairausvakuutus tai ulkomailla yleisemmin käytössä olevat veroedulliset säästämahdollisuudet. Sisäisillä palkkiolla taas tarkoitetaan tekoja tai prosesseja, jotka saavat työntekijät tuntemaan olonsa arvostetuiksi ja tärkeiksi. Rose (2018, 6) jakaa teoksessaan palkkiot kolmeen kategoriaan, jotka ovat (1) taloudelliset palkkiot, (2) materiaaliset palkkiot, joilla on rahallinen arvo sekä työntekijälle, että organisaatiolle, esimerkiksi kouluttautumismahdollisuudet tai erilaiset lahjat, ja (3) psykologiset palkkiot, jotka rinnastuvat Robbinsin ja Judgen (2017, 159–163) sisäisiin palkkioihin ja voivat olla esimerkiksi työnantajalta saatua positiivista palautetta tai tunnustuksia.

Palkkiojohtamisella tarkoitetaan strategioita, käytäntöjä ja prosesseja, joilla varmistetaan, että ihmisten arvo ja heidän tekemänsä työ organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tunnustetaan ja palkitaan (Anku ym. 2018, 2; Armstrong 2007, 3). Toinen tapa ajatella asiaa on, että palkitsemisstrategia määrittää suunnan, johon palkkiojohtamisen tuotosten pitäisi mennä liiketoimintastrategian edistämiseksi, miten ne pitäisi integroida sekä millaisella nopeudella ja prioriteetilla ne pitäisi toteuttaa (Rose 2018, 9–10).

Palkitsemisjärjestelmän tehtävänä on yhdistää työntekijöiden omat edut organisaation tavoitteisiin ja samalla tarjota johdolle työkalu, jolla ohjata työntekijöiden toimintaa. Palkkiojärjestelmän tehokas hyödyntäminen edellyttää, että se rakentuu tekijöistä, joita työntekijät arvostavat. (Anku ym. 2018, 4–5.) Lisäksi palkkioiden avulla voidaan parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan, jolloin olennainen tekijä on taloudellisten palkkioiden, kuten rahan ja työterveydenhuollon sekä ei-taloudellisten palkkioiden, kuten henkilökohtaisten kehitysmahdollisuuksien yhteisvaikutus. Tutkimuksissa on havaittu positiivinen yhteys työntekijöiden sitoutuneisuuden sekä työssä suoriutumisen välillä, minkä lisäksi sitoutuneisuus luonnollisesti vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Liu & Liu 2022, 5–6.)

Palkkiojohtamisessa olennaista on ajatella palkkiojärjestelmää kokonaisuutena, joka sisältää ulkoiset ja sisäiset palkkiot tai joka rakentuu taloudellisista, materiaalisista ja psykologisista palkkioista. Li, Duan, Chu ja Qiu (2023, 1–3) kutsuvat tätä ilmiötä kokonaispalkkioksi ja ovat havainneet, että tyytyväisyys kokonaispalkkiota kohtaan parantaa työssä suoriutumista. Palkkiojärjestelmän optimaalinen motivaatiovaikutus edellyttää, että työntekijät ovat tyytyväisiä kokonaispalkkioon, kokevat sen arvokkaaksi ja että se täyttää työntekijän tarpeita (Antoni ym. 2017, 3; Anku ym. 2018, 15; Liu & Liu 2022, 3). Työntekijöiden väliset yksilölliset erot muovaavat heidän suhtautumistaan palkkiojärjestelmiin, mikä vaikuttaa olennaisesti palkkioiden motivaatiovaikutuksiin. Tämän vuoksi palkkiojärjestelmiä suunniteltaessa on tärkeää huomioida yksilölliset erot.

2.2 Motivaatio

Motivaatio kuvastaa halua saavuttaa jokin asia tai tehtävä sekä intohimoa ja päättäväisyyttä sen tavoitteluun. Motivaatio toimii ajavana voimana, joka saa yksilön tekemään aloitteen ja menemään kohti tavoitetta. (Bandhu ym. 2024, 1.) Motivaatio voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että asioita tehdään sen takia että ne ovat kivoja, nautinnollisia tai mielenkiintoisia, jolloin tekeminen itsessään on tyydyttävää ja palkitsevaa (Lehtivuori 2023, 22–23). Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan sitä, että asioita tehdään ulkoisten palkkioiden saavuttamiseksi tai mahdollisten rangaistusten välttämiseksi sen sijaan, että tekeminen itsessään olisi mielenkiintoista tai tyydyttävää (Bandhu ym. 2024, 4). Tutkimusten mukaan käytännössä voi kuitenkin olla vaikeaa täysin erottaa sisäistä ja ulkoista motivaatiota toisistaan, vaan usein motivaatio muodostuu niiden yhteisvaikutuksesta (Bardach & Murayama 2025, 3–4).

Motivaatioteorioita käsiteltäessä ei voida sivuttaa Abraham Maslow:n 1940-luvulla kehittämää tarvehierarkiaa, jonka mukaan ihmisten perustarpeet, jotka ajavat ihmisten toimintaa, ovat järjestäytyneet hierarkiaan. Hierarkia perustuu siihen, että seuraava taso rakentuu aina edellisen päälle ja ensin on turvattava hengissä pysymisen fysiologiset tarpeet. Toiseksi on täytettävä turvallisuuden tarpeet, jonka jälkeen kolmantena yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Neljäntenä tulee tarve saada arvostusta muilta ja viidentenä on yksilön tarve toteuttaa itseään. (Bandhu ym. 2024, 2.) Olennaista organisaatiopsykologian kannalta on, että kun yksi taso saavutetaan, sen motivoiva vaikutus heikkenee ja yksilön keskittyminen kohdistuu seuraavan tason tyydyttämiseen.

Poikkeuksena on arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka voimistuvat, kun niitä ruokitaan. (Anku ym. 2018, 10–1.) Robbinsin ja Judgen (2017, 131–132) mukaan tutkimukset eivät täysin vahvista Maslow'n teoriaa, mutta se on suosittu selkeytensä ja yksinkertaisuutensa vuoksi.

Herzbergin kahdentekijän teoriassa vuodelta 1957 työntekijöiden tarpeet luokitellaan kahteen luokkaan. Ensimmäinen ryhmä keskittyy yksilön tarpeeseen kehittyä työssään osana henkilökohtaista kasvua. Toinen ryhmä toimii tärkeänä perustana ensimmäiselle ja koostuu oikeudenmukaisesta kohtelusta palkkauksen, työolojen sekä esimiestyön ja johtamiskäytäntöjen osalta. (Anku ym. 2018, 11.) Toinen ryhmä koostuu niin sanotuista hygieniehtekijöistä, joiden on oltava kohdallaan, jotta ihmiset eivät koe tyytymättömyyttä työtään kohtaan, mutta ne eivät kuitenkaan itsessään vielä saa aikaan tyytyväisyyttä. Sen sijaan, jos halutaan motivoida työntekijöitä, on keskityttävä ensimmäiseen ryhmään eli tekijöihin, jotka liittyvät työhön itsessään, kuten etenemismahdollisuuksiin, henkilökohtaisiin kasvumahdollisuuksiin sekä arvostukseen ja vastuuseen, jotka ovat sisäisesti palkitsevia. (Robbins & Judge 2017, 132.)

Decin ja Ryanin 1980-luvulla kehittämän itsemääräämisteorian mukaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa merkittävästi se, onko tekeminen autonomista tai itsemäärättyä. Teorian mukaan ihmisillä on kolme synnynnäistä psykologista tarvetta, jotka ovat autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus. (Bandhu ym. 2024, 7). Lehtivuoren (2023, 23) mukaan itsemääräämisoikeus on elintärkeää sisäisen motivaation kannalta ja ihmisten on koettava määräävänsä omasta tekemisestään ollakseen sisäisesti motivoituneita. Tutkimusten mukaan tyytyväisyys työpaikan palkkioita kohtaan lisää samalla myös työntekijöiden kokemusta autonomiasta, kykenevyydestä ja yhteenkuuluvuudesta (Thibault Landry & Whillans 2019, 21).

Itsemääräämisteorian mukaan autonominen ja sisäisesti motivoiva toiminta todennäköisemmin tuottaa toivottuja tuloksia ja parantaa suoritusta (Bandhu ym. 2024, 8). Manzoorin, Wein ja Asifin (2021, 3–4) mukaan sisäinen motivaatio saa aikaan kaikkein suurimmat ponnistelut tavoitteiden eteen. Kun sisäisen motivaation positiiviset vaikutukset tunnetaan, on tärkeää tiedostaa palkkioiden mahdolliset vaikutukset sisäiseen motivaatioon.

Tutkimuksissa on havaittu, että ulkoiset palkkiot heikentävät sisäistä motivaatiota. Olennainen havainto kuitenkin on, että odottamattomat ulkoiset palkkiot eivät vaikuta

sisäiseen motivaatioon, vaan ulkoisten palkkioiden negatiivinen vaikutus havaitaan, kun henkilöille kerrotaan ennakkoon, että heidän toimintaansa seurataan ja palkkioita tullaan jakamaan suoriutumisen perusteella. (Lehtivuori 2023, 198–199.) Lisäksi Lehtivuori (2023, 199) on havainnut, että positiivisella palautteella on positiivinen vaikutus sisäisen motivaation ylläpitoon.

Positiivinen palaute voidaan lukea sisäiseksi palkkioksi, joihin kuuluu psykologiset palkkiot, kuten kehu ja arvostus, mutta myös henkilön oma tyytyväisyys ja onnistumisenkokemukset työssä suoriutumisesta. Sisäisillä palkkioilla on tärkeä rooli sekä sisäisen motivaation ruokkimisessa, että yleisen motivaation ja tyytyväisyyden lisäämisessä työtä kohtaan. (Manzoor ym. 2021, 3.)

Bardach ja Murayama (2025, 4–5) kuitenkin haastavat käsitystä, että sisäinen motivaatio ja sisäiset palkkiot olisivat automaattisesti hyvistä, koska korkea sisäinen motivaatio tiettyä tehtävää kohtaan voi heikentää motivaatiota ja suoriutumista vähemmän kiinnostavissa tehtävissä. Lisäksi he toteavat, että ulkoisten palkkioiden avulla, ulkoista motivaatiota kasvattamalla, voidaan saada henkilö suorittamaan tehtävä, jossa onnistuminen saa aikaan sisäistä motivaatiota onnistumisten ja arvostuksen kokemusten kautta. Tämä positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon, joka saadaan aikaan ulkoisilla palkkioilla, ei kuitenkaan sulje pois sitä, että jatkossa ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota (Bardach & Murayama 2025, 6).

2.3 Palkkiojohtamisen taustalla olevat motivaatioteoriat

Palkkiojohtamisen potentiaalisia motivaatiovaikutuksia tarkastellaan keskeisten motivaatioteorioiden avulla, jotka selittävät miten tavoitteet ja palkkiot vaikuttavat yksilön motivaatioon ja suoritukseen. Locke ja Latham (2002, 1–5) ovat tutkineet tavoite- ja palkkiomotivaatiota tavoitteenasetteluteorian, odotusarvoteorian ja minäpystyvyysteorian avulla. Nämä kolme teoriaa muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jota on vakiintuneesti sovellettu työpsykologiassa suoritusmotivaation tutkimiseen (Judge & Ilies 2002, 2).

2.3.1 Tavoitteenasetteluteoria

Tavoitteenasetteluteorian (Goal-setting theory) mukaan yksityiskohtaiset sekä haastavat tavoitteet parantavat suoritusta ja teoria on myös palkkiojohtamisen kannalta olennainen, sillä tavoitteet antavat mahdollisuuden seurata suoritusta ja palkita työntekijöitä niiden perusteella (Robbins & Judge 2017, 135–138). Tutkimuksissa on havaittu, että tavoitteen

vaikeusaste vaikuttaa suoritukseen käänteisenä käyräviivaisena funktiona niin, että motivaatio ja ponnistelut tavoitteen saavuttamiseksi on korkeimmillaan kohtalaisen vaikeiden tavoitteiden kohdalla ja heikoimmillaan todella helppojen sekä todella vaikeiden tavoitteiden kohdalla (Locke & Latham 2002, 1–2; Miller 2020, 4).

Locke ja Latham (2002, 2) kuitenkin ovat sitä mieltä, että suoritus ja ponnistelut ovat suoraan positiivisesti yhteydessä tavoitteen vaikeusasteen kanssa: mitä vaativampi tavoite sitä korkeampi suoritus ja sitä suurempi vaivannäkö tavoitteen eteen. Suorituskyky tasaantui tai lähti laskuun vasta, kun kykyjen yläraja oli saavutettu tai kun sitoutuminen vaikeaan tavoitteeseen raukesi. Haastavuuden lisäksi tavoitteiden yksiselitteisyys ja mitattavuus ovat merkittäviä tekijöitä suorituksen ja motivaation parantamisen kannalta (Neubert & Dyck 2016, 5).

Robbins ja Judge (2017, 136–137) nostavat esiin kolme tekijää, jotka vaikuttavat tavoitteiden ja suorituksen väliseen suhteeseen. Ensimmäinen on sitoutuminen tavoitteeseen, jolloin yksilö on määrätietoinen sen saavuttamisesta, eikä aio madaltaa tai luopua tavoitteesta. Olennaista on, että yksilö uskoo pystyvänsä saavuttamaan tavoitteen ja haluaa onnistua siinä. Toinen tekijä on tehtävän luonne, jonka mukaan tavoitteen vaikutus suoritukseen riippuu merkittävästi siitä, millaisia tehtäviä tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Jos tehtävät ovat yksinkertaisia ja yksilölle tuttuja, tavoitteiden vaikutus suoritukseen on suurempi kuin, jos tehtävät ovat haastavia tai ennalta tuntemattomia. Kolmas tekijä on kansalliset tai organisaation piirteet, sillä tavoitteiden vaikutus suoritukseen voi olla kulttuurista riippuvainen.

Vaikka Locken ja Lathamien tavoitteenasetteluteoria on laajalti hyväksytty, on sen näkökulma hieman kapea. Tavoitteiden lisäksi työssä on muitakin tarkoituksia, kuin mahdollisimman vaikeiden tavoitteiden saavuttaminen ja olisikin syytä pohtia, miksi osa henkilöistä saavuttaa tavoitteita helpommin kuin toiset, vaikka osaaminen on samalla tasolla. (Kehr 2019, 1.) Epstein ym. (2010, 19–32) niin ikään myöntävät Locken ja Lathamien saavutukset, mutta nostavat esille tavoitteen asettamisen teoriaan liittyviä riskejä kuten epäonnistunut tai liian kapea tavoitteiden asettelu, joka voi ohjata organisaation toimintaa väärään suuntaan tai saada työntekijät unohtamaan tärkeitä ulottuvuuksia. Lisäksi asetettujen tavoitteiden tavoittelu voi saada henkilöt tekemään päätöksiä, jotka eivät tue organisaation kehitystä pitkällä aikavälillä.

2.3.2 Odotusarvoteoria

Vroomin odotusarvoteoria (Expectancy theory) on yksi laajimmin hyväksytyistä motivaatioteorioista, jonka mukaan motivaatio toimia tietyllä tavalla riippuu siitä, kuinka voimakkaasti odotetaan saavutettavan haluttu lopputulos ja kuinka houkuttelevana lopputulosta pidetään (Robbins & Judge 2017, 145). Bandhun ym. (2024, 5–6) mukaan odotusarvo, instrumentaalisuus ja valenssi ovat odotusarvoteorian kolme keskeistä tekijää. Odotusarvo tarkoittaa uskoa siihen, että kova työ tuottaa positiivisia tuloksia, instrumentaalisuus tarkoittaa, että ponnistelut tulisi palkita parhailta mahdollisilla tuloksilla ja valenssi kuvaa lopputuloksen merkitystä henkilölle.

Van Eerde ja Thierry (1996, 2) ovat tarkentaneet ja jäsentäneet teoriaa niin, että odotusarvo viittaa nimenomaan subjektiiviseen näkemykseen todennäköisyydestä, jolla ponnistelut johtavat haluttuun suoritukseen. Instrumentaalisuudella tarkoitetaan käsitystä siitä, että haluttu suoritus johtaa toivottuun lopputulokseen ja lopulta valenssi tarkoittaa uskoa siihen, että tavoitellusta lopputuloksesta seuraa houkutteleva palkkio. Robbins ja Judge (2017, 145) tunnistavat nämä samat suhteet, joissa keskeistä on yksilön uskomus siitä, että ponnistelut johtavat suoritukseen, joka johtaa tavoiteltuun lopputulokseen ja, että lopputuloksesta seuraa palkkio, joka tyydyttää yksilön tavoitteet tai tarpeet.

Tavoitteenasetteluteorian ja odotusarvoteorian välillä vaikuttaisi olevan ristiriita, sillä tavoitteenasetteluteorian mukaan tiettyjen oletusten vallitessa vaikeampien tavoitteiden pitäisi johtaa suurempiin ponnisteluihin ja sitä kautta parempaan lopputulokseen. Odotusarvoteorian mukaan taas olennaista on yksilön kokemus todennäköisyydestä saavuttaa haluttu lopputulos. Todennäköisyys tavoitteen saavuttamiselle kasvaa tavoitteen helpottuessa, jolloin myös yksilön ponnistelujen pitäisi kasvaa tavoitteen helpottuessa. Minäpystyvyysteoria tarjoaa näkökulman, joka auttaa pääsemään ylitse tästä ristiriidasta, sillä vaikeiden tavoitteiden edessä yksilön korkea pystyvyyssuskomus parantaa hänen odotustaan tavoitellun lopputuloksen saavuttamisen todennäköisyydestä. (Locke & Latham 2002, 2.)

2.3.3 Minäpystyvyysteoria

Minäpystyvyysteoria (Self-efficacy theory), joka tunnetaan myös sosiaaliskognitiivisena teoriana viittaa yksilön uskomuksiin hänen kyvystään suoriutua kyseisestä tehtävästä. Teorian mukaan korkea pystyvyyssuskomus lisää yksilön itseluottamusta ja uskoa

kykyihinsä suoriutua tehtävästä, jolloin kohdatessaan vaikean tilanteen yksilö, jolla on korkea pystyvyysuskomus, pyrkii entistä kovemmin oppimaan ja selviytymään haasteesta, kun taas yksilö, jonka pystyvyysuskomus on matala, todennäköisemmin vähentää ponnisteluitaan tai jopa luovuttaa kokonaan. (Robbins & Judge 2017, 138.) Locke ja Latham (2002, 4–5) nostavat tutkimuksessaan esiin, että korkea pystyvyysusko parantaa sitoutumista tavoitteisiin ja sitä kautta parantaa myös työssä suoriutumista.

Sosiaaliskognitiivisen teorian mukaan motivaatiota ajaa yksilön tavoitteet sekä odotukset ja siihen vaikuttaa yksilön uskomus toiminnan tuloksista, eli yksilön pystyvyysuskomus. Teoria myös ehdottaa, että yksilö todennäköisemmin ryhtyy tekoihin, joiden uskoo johtavan toivottuun lopputulokseen, kun hänellä on korkea pystyvyysuskomus, hän kokee toiminnan olevan hallinnassa ja kokee sen olevan linjassa arvojensa ja tavoitteidensa kanssa. (Bandhu ym. 2024, 9.)

Judge, Jackson, Shaw, Scott ja Rich (2007, 2) ovat tutkineet pystyvyysuskomusten ja työssä suoriutumisen välistä yhteyttä sekä pyrkineet linkittämään yksilöllisiä tekijöitä kuten persoonallisuuden ja kokemuksen pystyvyysuskomuksiin ja työssä suoriutumiseen. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että pystyvyysuskomus korreloi työssä suoriutumisen kanssa, mutta korrelaation voimakkuus heikkenee, kun tutkimuksessa huomioidaan lisäksi muita yksilöllisiä eroja kuten persoonallisuus ja työkokemus (Judge ym. 2007, 7–10). Paremmen kokonaiskuvan rakentamiseksi olisi hyvä tutkia, miten yksilölliset tekijät mukaan lukien persoonallisuus vaikuttaa sekä pystyvyysuskomuksiin, että työssä suoriutumiseen.

3 Yksilölliset erot motivaatiossa

3.1 Persoonallisuus

Tässä tutkielmassa yksilöllisiä eroja motivaatiossa ja motivaatiotekijöissä pyritään lähestymään persoonallisuuden kautta. Monet tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että motivaatiossa on yksilöllisiä eroja, joita voidaan jäsenellä yksilöllisten taipumusten ja piirteiden avulla, mutta siitä huolimatta aiempi tutkimus aiheesta on melko hajanaista (Judge & Ilies 2002, 1). Bleidorn, Hopwood, Back ym. (2021, 3) määrittelevät persoonallisuuspiirteet suhteellisen pysyviksi ajatusten, tunteiden, pyrkimysten ja käyttäytymisen malleiksi, jotka erottavat yksilöt toisistaan. Persoonallisuus on voimakkaasti yhteydessä motivaatiojärjestelmiin, jotka ohjaavat ihmisten reaktioita palkkioihin ja rangaistuksiin (Corr ym. 2013, 1–2).

Tutkimukset osoittavat persoonallisuusrakenteiden olevan hyödyllisiä asenteiden, käyttäytymisen, suorituskyvyn ja tulosten selittämisessä sekä ennustamisessa organisaatioympäristössä (Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge 2007, 1). Kirjallisuudessa nousee esille kaksi keskeistä persoonallisuusviitekehystä, joiden avulla voidaan jäsenellä ja tutkia persoonallisuuden eri ulottuvuuksia.

Ensimmäinen on Myers-Briggs tyyppi indikaattori (MBTI), joka on globaalisti laajalti käytetty persoonallisuuden arviointiväline, jossa ihmiset jaetaan neljän luonteenpiirteen perusteella kuuteentoista eri luokkaan. MBTI viitekehys ei kuitenkaan ole kovinkaan käyttökelpoinen, sillä se jaottelee ihmisiä lokeroihin liian yksiselitteisesti, eikä sen tulokset korreloi työsuoritusten kanssa. (Robbins & Judge 2017, 79–80.)

Toinen keskeinen malli on Viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoria (The big five personality model), jatkossa Viiden piirteen teoria, joka on laajalti tutkimuksissa hyväksytty hyväksi malliksi ennustamaan ihmisten käyttäytymistä (Robbins & Judge 2017, 80–81). Malli kuvaa ihmisen persoonallisuutta viiden tekijän avulla, jotka ovat 1. neuroottisuus, 2. ulospäin suuntautuneisuus 3. avoimuus, 4. sovinnollisuus ja 5. tunnollisuus (Major ym. 2006, 2).

Neuroottisuus viittaa taipumukseen osoittaa heikkoa henkistä sopeutumista, joka voi ilmentyä stressin, ahdistuksen tai masennuksen muodossa. Ulospäinsuuntautuneisuus kuvaa taipumusta olla sosiaalinen, dominoiva ja positiivinen. Avoimet yksilöt ovat tyypillisesti luovia, joustavia, uteliaita ja omaperäisiä. Sovinnollisuus viittaa taipumukseen

olla ystävällinen, lämminhenkinen ja luotettava sekä luottavainen. Tunnollisuus taas kuvaa yksilöitä, jotka ovat luotettavia ja saavutuskeskeisiä. (Judge & Ilies 2002, 2.)

3.2 Arvot

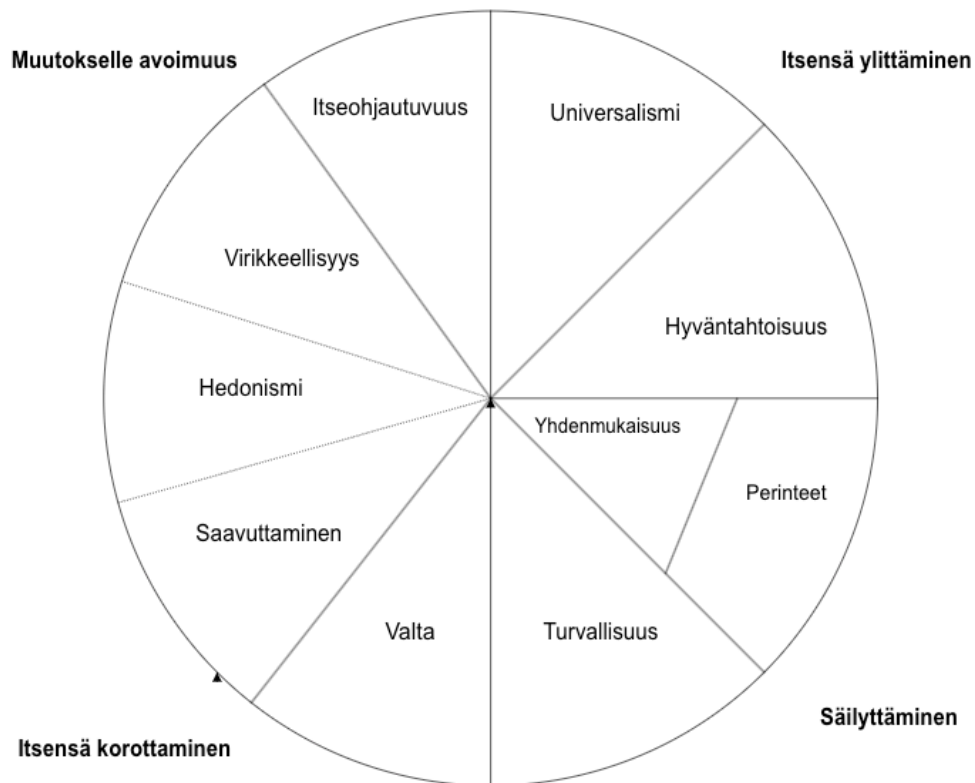
Yksilöiden arvot ovat keskeisessä roolissa selittämässä ihmisten käyttäytymistä sekä sitä, miten yksilöt suhtautuvat palkkioihin ja tavoitteisiin (Bandhu ym. 2024, 4–5; Bardi & Schwartz 2003, 1–2). Laveasti määriteltynä arvot tarkoittavat käsitystä siitä, mitä yksilö pitää toivottavana tai tavoiteltavana. Tarkemmassa määrittelyssä arvot on usein tutkimuksissa jaettu “mieltymysarvoihin” ja “periaatearvoihin”, jolloin “mieltymysarvot” kuvaavat mieltymyksiä, joita yksilöllä on ympäristöä kohtaan esimerkiksi työpaikalla. “Periaatearvot” taas ilmentävät yksilön käsitystä siitä, miten ihmisten tulisi toimia ja mitä tavoitella. (Parks & Guay 2009, 2.)

Vaikka arvojen ja käytöksen yhteyttä on tutkittu paljon myös johtamisen ja organisaatioiden kannalta, on edelleen paljon asioita, joita ei ymmärretä täysin. Esimerkiksi ei tiedetä kovinkaan paljoa siitä, miten henkilökohtaiset arvot vaikuttavat päätöksentekoprosessiin itsessään tai mitä arvoille tapahtuu, kun yksilö menee osaksi organisaatiota. (Connor & Becker 1994, 3–4.) Schwartz (2011, 1–2) erottaa tutkimuksessaan arvot henkilökohtaisiksi ilmiöiksi, jotka ovat osa yksilöiden persoonaa ja jotka erottavat ihmiset toisistaan ja normatiivisiin arvosuuntauksiin, jotka erottavat kulttuurit toisistaan ja jotka luovat kulttuurien arvopohjan. Tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti arvoihin henkilökohtaisena ilmiönä, mutta on ymmärrettävä, että arvot muovautuvat kulttuurin mukana.

Tutkimuksissa keskeinen viitekehys arvojen luokitteluun on Schwartzin arvoteoria, joka on laajalti käytetty ja pisimmälle kehitetty viitekehys arvojen jäsentelyyn (Parks & Guay 2009, 2). Viitekehyksessä arvot on jäsenneilty kymmeneen perusarvoon, joiden katsotaan olevan universaaleja, sillä ne perustuvat ihmisten kolmeen perustarpeeseen (Schwartz 2011, 2–3).

Nämä kymmenen perusarvoa ovat: Valta, jolla tarkoitetaan sosiaalista asemaa ja arvovaltaa sekä ihmisten tai resurssien hallintaa. Saavuttaminen, jolla tarkoitetaan henkilökohtaista menestymistä sosiaalisten standardien mukaisilla mittareilla. Hedonismi eli nautinto ja aistillinen tyydytys tai mielihyvä itselle. Virikkeellisyys, jolla tarkoitetaan jännitystä, uutuutta ja haastetta elämässä. Itseohjautuvuus eli itsenäinen ajattelu ja toiminta – valitsemista, luomista ja tutkimista. Universalismi, jolla tarkoitetaan kaikkien ihmisten ja

luonnon hyvinvoinnin ymmärtämistä, arvostamista, suvaitsemista ja suojelemista. Hyväntahtoisuus, jolla tarkoitetaan läheisten ihmisten hyvinvoinnin säilyttämistä ja edistämistä. Perinteet eli kunnioitus, sitoutuminen ja hyväksyntä niitä tapoja ja ajatuksia kohtaan, joita perinteinen kulttuuri tai uskonto tarjoaa yksilölle. Yhdenmukaisuus, jolla tarkoitetaan sellaisten tekojen, taipumusten tai impulssien hillitsemistä, jotka todennäköisesti järkyttäisivät tai vahingoittaisivat muita sekä rikkoisivat sosiaalisia normeja. Turvallisuus, jolla tarkoitetaan yhteiskunnan, ihmissuhteiden ja yksilön turvallisuutta, harmoniaa ja vakautta. (Schwartz 2011, 2–3.) Kuten Kuvio 1 esittää, viitekehyksessä arvot asetetaan usein ympyrään, joka helpottaa niiden tarkastelua.



Kuvio 1 Schwartzin arvoympyrä Parksia ja Guayta (2009, 2) mukaillen.

Kymmenen perusarvon voidaan kuvata asettuvan kahteen ulottuvuuteen, joista ensimmäinen on transsendenssi, jossa toisessa ääripäässä on itsensä ylittämisen arvot (universalismi ja hyväntahtoisuus) ja toisessa päässä on itsensä korottamisen arvot (valta ja saavuttaminen). Toinen ulottuvuus on säilyttäminen, jossa toisessa ääripäässä on muutokselle avoimet arvot (itseohjautuvuus, virikkeellisyys ja hedonismi) ja toisessa

päässä on säilyttämisen arvot (turvallisuus, perinteet ja yhdenmukaisuus). (Fischer & Boer 2015, 2.) Schwartzin (2011, 3–4) ulottuvuuksien eri päissä olevat arvot ovat lähtökohtaisesti keskenään ristiriidassa, eikä niiden samanaikainen tavoittelu onnistu. Sen sijaan arvoympyrässä vierekkäin olevat arvot tukevat toisiaan ja näin ollen mitä lähempänä arvot sijaitsevat toisiaan ympyrällä, sitä yhtenäisemmät niiden taustalla olevat motivaattorit ovat ja päinvastoin.

Schwartz (2011, 4–7) on kehittänyt perusarvojen mittaamiseen erilaisia työkaluja. Ensimmäinen on vuonna 1992 kehitetty SVS kysely (Schwartz value survey), jossa yksilöt arvioivat kuinka tärkeinä pitävät omassa elämässään kyseisiä arvo-objekteja. Kysely koostuu 56:sta tai 57:stä arvo-objektista, kuten nöyryys, luovuus tai sosiaalinen järjestys ja jokaista perusarvoa kuvaa useampi arvo-objekti. Esimerkiksi yksilön arvostus auktoriteettia, sosiaalista valtaa, vaurautta ja oman julkikuvan ylläpitoa kuvaavat perusarvoa valta.

Toinen perusarvojen mittaamiseen hyödynnetty työkalu on PVQ kysely (Portrait values questionnaires), jossa yksilölle kuvaillaan erityyppisiä kuvitteellisia henkilöitä, jonka jälkeen yksilö arvioi kuinka paljon tämä kuvaus muistuttaa häntä itseään. Esimerkiksi voidaan kuvailla, että “tälle henkilölle uusien ideoiden kehittäminen ja luova ajattelu ovat tärkeitä” tai, että “tämä henkilö haluaa paljon rahaa ja kalliita asioita”. (Schwartz 2011, 4–7.)

Vaikka Schwartzin arvoteoriaa on hyödynnetty laajalti eri alojen tutkimuksissa ja sen on ajateltu olevan universaali, sillä se on alun perin rakennettu ihmisen perustarpeiden päälle, Albrecht, Marty ja Brandon-Jones (2020, 1–2) ovat sitä mieltä, että arvoja ja niiden mittausta pitää räätälöidä kontekstin mukaan ja ovat pyrkineet kehittämään Schwartzin arvoteoriaa työ- ja organisaatiokontekstiin. Albrecht ym. (2020, 3–5) ovat 10 perusarvon pohjalta kehittäneet niitä vastaavat työarvot, sekä lisänneet ympäristön vastuullisen huomioinnin, joten työarvoja on tällöin yhteensä 11. Työarvoja voidaan mitata WVQ kyselyillä (Work value questionnaires), jotka pohjautuvat PVQ kyselyihin. Työarvomallissa esimerkiksi saavuttamisen arvo on korvattu kunnianhimoisuudella, jota voidaan mitata esimerkiksi uralla etenemisen halukkuudella (Albrecht ym. 2020, 6).

3.3 Persoonallisuuden ja arvojen yhteys motivaatioon

Persoonallisuuden ja arvojen välillä on keskeisiä eroja kuten se, että arvot kuvaavat sitä mitä uskomme, että meidän pitäisi tehdä, kun taas persoonallisuus liittyy siihen, miten meillä on taipumuksena toimia luonnostaan. Lisäksi persoonallisuuspiirteet eivät ole ristiriidassa keskenään, kun taas arvojen mukaista toimintaa usein tavoitellaan toisten arvojen kustannuksella. (Parks & Guay 2009, 3–4.)

Eroista huolimatta persoonallisuutta ja arvoja voi olla vaikea erottaa toisistaan ja lisäksi ne korreloivat merkittävästi keskenään (Parks & Guay 2009, 3–4). Useat mekanismit voivat yhdistää persoonallisuuspiirteitä ja arvoja keskenään. Ensinnäkin synnynnäiset temperamentit voivat korostaa rinnakkaisia piirteitä ja arvoja. Lisäksi arvot ja persoonallisuuspiirteet voivat yhdessä vaikuttaa toisiinsa, sillä ihmiset pyrkivät lähtökohtaisesti käyttäytymään arvojensa mukaisesti. Esimerkiksi yhdenmukaisuuden arvostaminen edistää ja todennäköisesti lisää mukautuvaa ja kuuliaista käyttäytymistä epätavanomaisen käytöksen sijaan. (Roccas ym. 2002, 3–4.) Fischer ja Alfons Karl (2020, 6–7) ovat tutkineet arvojen ja persoonallisuuden yhteyttä neurobiologisesta näkökulmasta ja ovat niin ikään löytäneet niiden väliltä korrelaatiota, jossa tietyt arvot ovat yhteydessä tiettyihin persoonallisuuspiirteisiin.

Roccas ym. (2002, 7–9) ovat tutkineet, miten Viiden piirteen teorian viisi piirrettä korreloivat Schwartzin kymmenen perusarvon kanssa. Tutkimuksessaan he ovat havainneet, että ulospäin suuntautuneisuuden piirre korreloi positiivisesti saavuttamisen, virikkeellisyyden ja hedonismien arvojen kanssa, mutta sen sijaan negatiivisesti perinteiden arvostuksen kanssa. Avoimuuden piirre korreloi positiivisesti universalismin, itseohjautuvuuden ja virikkeellisyyden arvojen kanssa, mutta negatiivisesti yhdenmukaisuuden, turvallisuuden, perinteiden sekä vallan arvostuksen kanssa. Sovinnollisuuden piirre korreloi positiivisesti hyväntahtoisuuden, perinteiden ja yhdenmukaisuuden arvostuksen kanssa, mutta negatiivisesti vallan sekä saavuttamisen arvostuksen kanssa. Tunnollisuuden piirre korreloi positiivisesti saavuttamisen ja yhdenmukaisuuden sekä turvallisuuden arvostuksen kanssa, mutta negatiivisesti virikkeellisyyden arvostuksen kanssa. Neuroottisuuden piirrettä tutkittaessa ei esiintynyt merkittävää assosiaatiota arvojen kanssa, mutta neuroottisuuden komponentit impulsiivisuus ja vihamielisyys korreloivat jokseenkin positiivisesti hedonismien ja virikkeellisyyden arvojen kanssa, kun taas komponentit ahdistuneisuus ja itsetietoisuus

korreloivat positiivisesti perinteiden arvostuksen kanssa ja negatiivisesti saavuttamisen ja virikkeellisyyden arvostuksen kanssa.

Fischer ja Boer (2015, 6–8) ovat niin ikään tutkineet arvojen ja persoonallisuuden välistä yhteyttä Schwartzin perusarvojen ja Viiden piirteen teorian avulla. Heidän tuloksensa on Roccas ym. (2002, 7–9) kanssa johdonmukaisia, mutta eivät kuitenkaan täysin yhdenmukaisia. Fischerin ja Boerin (2015, 6–8) tulokset tukevat kuitenkin Roccas ym. (2002, 7–9) tuloksia ja eroavaisuudet tulosten välillä eivät tarkoita korrelaatioiden ristiriitaisuutta, vaan eroavaisuudet ovat korrelaatioiden voimakkuuksissa, joka selittyy muun muassa sillä, että Fischerin ja Boerin (2015) tutkimus on toteutettu laajana meta-analyysinä, kun taas Roccas ym. (2002) tutkimus on toteutettu pienemmällä otoksella.

Persoonallisuuden ja motivaation välillä on havaittu yhteyksiä muun muassa Judgen ja Iliesin (2002, 4–8) toimesta. Bandhun ym. (2024, 4–5) mukaan arvot ohjaavat voimakkaasti ihmisten sisäistä motivaatiota ja vaikuttavat myös siihen, miten yksilöt suhtautuvat palkkioihin. Parks ja Guay (2009, 6–8) taas ovat tulleet johtopäätökseen, jonka mukaan arvot ovat yhteydessä päätöksentekoon, jolloin ne vaikuttavat siihen, mitä tavoitteita päätetään tavoitella. Lisäksi persoonallisuuden ja motivaation välillä havaittujen yhteyksien perusteella voidaan pyrkiä johtamaan päätelmiä arvojen ja motivaation välisestä yhteydestä, kun tunnetaan persoonallisuuspiirteiden ja arvojen välisiä korrelaatioita.

Judge ja Ilies (2002, 4–8) ovat tutkimuksessaan havainneet, että kaikki viiden piirteen teorian persoonallisuuspiirteet korreloivat suoritusmotivaation kanssa. Suoritusmotivaatio oli tutkimuksessa jaoteltu tavoitteenasetteluteoriaan (Goal-setting motivation), odotusarvoteoriaan (Expectancy motivation) ja minäpystyvyysmotivaatioon (Self-efficacy motivation).

Neuroottisuuden negatiivinen korrelaatio oli merkittävää kaikkien suoritusmotivaatioteorioiden kanssa ja niin ikään tunnollisuus korreloi merkittävästi kaikkien motivaatioteorioiden kanssa, mutta tunnollisuuden korrelaatio oli positiivinen. Ulospäinsuuntautuneisuus ja avoimuus olivat positiivisessa yhteydessä tavoitteenasettamis- ja minäpystyvyysmotivaation kanssa, mutta korrelaatio ei ollut yhtä merkittävä. Sovinnollisuus sen sijaan oli negatiivisesti yhteydessä tavoitteenasettelumotivaatioon. (Judge & Ilies 2002, 4–8.)

Stajkovic, Bandura, Locke, Lee ja Sergent (2018, 1–3) ovat tutkineet viiden piirteen teorian ja minäpystyvyydsmotivaation välistä yhteyttä ja havainneet, että tunnollisuus, avoimuus, soinnollisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus parantavat pystyvyysuskomuksia ja minäpystyvyydsmotivaatiota, kun taas neuroottisuus heikentää minäpystyvyydsmotivaatiota. Tulokset ovat johdonmukaisia Judgen ja Iliesin (2002, 4–8) kanssa ja luotettavimmat motivaation ennustajat ovat tunnollisuus ja neuroottisuus. Roccas ym. (2002, 7–8) havaitsivat, että tunnollisuus korreloi positiivisesti saavuttamisen, yhdenmukaisuuden ja turvallisuuden arvostamisen kanssa sekä negatiivisesti virikkeellisyyden kanssa. Neuroottisuuden kohdalla taas ei löytynyt olennaista yhteyttä arvoihin.

Tällöin voidaan tehdä varovaisia johtopäätöksiä arvojen ja suorituspömotivaation yhteydestä, jonka mukaan saavuttamisen, yhdenmukaisuuden ja turvallisuuden arvot ovat positiivisessa yhteydessä suorituspömotivaation kanssa. Ei voida kuitenkaan olettaa, että tämän perusteella voidaan ennustaa suoraan yksilön motivaatiota persoonallisuuden tai arvojen perusteella, mutta tämän avulla voidaan paremmin ymmärtää näiden tekijöiden vaikutusta motivaatioon ja päätöksentekoon.

4 Yksilöllinen motivaatio palkkiojohtamisessa

4.1 Yksilölliset erot motivaatiossa

Tässä tutkielmassa havaittiin, että tavoitteenasetteluteoria, odotusarvoteoria ja minäpystyvyysteoria selittävät merkittävästi työntekijöiden motivaatiota ja työsuorituksen laatua. Lisäksi tutkittiin, miten yksilölliset erot kuten persoonallisuus ja arvot kytkeytyvät kyseisiin teorioihin. Tässä analyysissä pohditaan yksilöllisiä eroja persoonallisuudessa ja arvoissa motivaatioteorioiden valossa ja miten ne ohjaavat tehokasta palkkiojohtamista.

Kymmenen perusarvon teorian kehittäjä Schwartz (2011, 3–4) korostaa, että arvot muodostavat toisiinsa liittyvien motivaatioiden jatkumon, jota arvoympyrä kuvastaa. Tällöin ympyrällä olevat arvot voidaan jakaa useampiin tai vähempiin erillisiin arvoihin tutkimuksen tarpeiden mukaan. Tässä tutkielmassa käsiteltyjen tutkimusten välillä esiintyi eroja arvojen ja persoonallisuuden välisten yhteyksien voimakkuuksissa ja lisäksi yksittäisten arvojen yhteyksiä persoonallisuuspiirteisiin on voitu painottaa eri tavoilla. Tämän tutkielman analyysissä tarkastellaan persoonallisuuspiirteiden yhteyttä arvoihin arvoulottuvuuksien neljän luokan avulla 10 yksittäisen arvon sijaan, jotta voidaan tehdä yleistettävämpiä johtopäätöksiä.

Tämän tutkielman keskeiset havainnot persoonallisuuspiirteiden ja arvojen välisestä yhteydestä ovat, että (1) avoimuuden piirre korreloi vahvasti muutokselle avoimien arvojen (itseohjautuvuus, virikkeellisyys ja hedonismi) sekä universalismin kanssa. (2) Sovinnollisuuden piirre korreloi vahvasti itsensä ylittämisen arvojen (universalismi ja hyväntahtoisuus) sekä perinteiden kunnioituksen kanssa. (3) Tunnollisuuden ja saavuttamisen sekä säilyttämisen arvojen (perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus) välillä on havaittu positiivinen yhteys. (4) Ulospäinsuuntautuneisuuden ja itsensä korottamisen arvojen (valta ja saavuttaminen) välillä on voimakas yhteys sekä ulospäinsuuntautuneisuuden ja hedonismin sekä virikkeellisyyden arvojen välillä on havaittu hieman heikompi positiivinen yhteys. (5) Neuroottisuuden ja arvojen välillä ei havaittu merkittävää yhteyttä.

Seuraavaksi analysoidaan, miten nämä havaitut persoonallisuuspiirteiden ja arvojen muodostamat yhteydet vaikuttavat palkkiojohtamisen kannalta olennaisiin motivaatioteorioihin. Aiemmat tutkimukset käsittelevät enemmän persoonallisuuden

vaikutusta motivaatioon, mutta tavoitteena on tehdä havaintoja myös arvojen yhteydestä motivaatioon.

Judge ja Ilies (2002, 4–5) ovat havainneet, että tavoitteenasettelumotivaation kannalta merkittävimmät ennustajat ovat neuroottisuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus. Neuroottisuus ja sovinnollisuus korreloivat negatiivisesti tavoitteenasettelu motivaation kanssa, kun taas tunnollisuus oli positiivisesti yhteydessä tavoitteenasettelumotivaatioon.

Tavoitteenasettelumotivaation kanssa merkittävästi positiivisesti korreloiva tunnollisuus on yhteydessä säilyttämisen arvojen (turvallisuus ja yhdenmukaisuus) sekä saavuttamisen arvostuksen kanssa (Parks-Leduc ym. 2015, 13). Negatiivisesti tavoitteenasettelu motivaation kanssa korreloiva sovinnollisuus on yhteydessä itsensä ylittämisen arvojen (universalismin ja hyväntahtoisuuden kanssa), mutta sen sijaan neuroottisuuden, joka myös korreloi negatiivisesti tavoitteenasettelumotivaation kanssa ei ole havaittu yhteyttä arvoihin (Fischer & Boer 2015, 11).

Persoonallisuuspiirteiden ja arvojen välisten yhteyksien perusteella voidaan johtaa, että korkean tavoitteenasettamismotivaation kannalta keskeinen piirre on tunnollisuus ja saavuttamisen sekä säilyttämisen arvot. Sen sijaan neuroottisuus ja sovinnollisuus yhdessä itsensä ylittämisen arvojen kanssa korreloi negatiivisesti tavoitteenasettamismotivaation kanssa.

Judgen ja Iliesin (2002, 4–6) mukaan odotusarvoteorian kanssa voimakkaimmin korreloivat piirteet ovat neuroottisuus, jonka korrelaatio on negatiivinen ja tunnollisuus, jonka korrelaatio on positiivinen. Sen sijaan muiden kolmen piirteen yhteydet odotusarvoteorian motivaatioon olivat heikompia. Keskeinen havainto on, että neuroottisuuden ja tunnollisuuden sekä säilyttämisen ja saavuttamisen arvojen yhteys motivaatioon tavoitteenasetteluteorian ja odotusarvoteorian valossa on yhdenmukainen ja merkittävä.

Judge ja Ilies (2002, 4–6) ovat havainneet, että pystyvyysuskomusten kannalta merkittävimmät piirteet ovat neuroottisuus, tunnollisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus. Neuroottisuus korreloi jälleen negatiivisesti myös pystyvyysuskomusten kanssa, kun taas ulospäinsuuntautuneisuus ja tunnollisuus olivat vahvasti positiivisesti yhteydessä pystyvyysuskomusten kanssa. Pystyvyysuskomusten kannalta merkittävimmät positiiviset yhteydet on tunnollisuudella, joka korreloi säilyttämisen arvojen ja saavuttamisen

arvostuksen kanssa (Parks-Leduc ym. 2015, 11) sekä ulospäinsuuntautuneisuudella, joka korreloi positiivisesti itsensä korostamisen arvojen (valta ja saavuttaminen) kanssa (Fischer & Boer 2015, 14).

Ensimmäinen tämän tutkimuksen keskeinen havainto yksilöllisten erojen vaikutuksista tavoitteenasetteluteorian sekä odotusarvoteorian motivaatioon ja pystyvyysuskomuksiin on, että neuroottisuus vaikuttaa negatiivisesti pystyvyysuskomuksiin sekä motivaatioon jokaisen teorian kohdalla. Toinen havainto on, että tunnollisuuden piirre ja säilyttämisen arvot sekä saavuttamisen arvostus korreloi positiivisesti pystyvyysuskomusten, sekä tavoitteenasetteluteorian, että odotusarvoteorian motivaation kanssa. Kolmas havainto on, että sovinnollisuus ja itsensä ylittämisen arvot sekä perinteiden kunnioitus korreloi negatiivisesti tavoitteenasettamismotivaation kanssa. Neljäs havainto on, että ulospäinsuuntautuneisuus ja itsensä korottamisen arvot korreloivat positiivisesti pystyvyysuskomusten kanssa.

Nämä havainnot on laadittu aiemmissa tutkimuksissa todettujen merkittävien yhteyksien perusteella, eikä niiden kohdalla esiinny ristiriitaisia arvoja tai muita vastaavia ongelmia, joita heikkojen yhteyksien perusteella tehtyjen päätelmien kohdalla saattaisi esiintyä. Seuraavaksi analysoidaan, miten näitä motivaatioon vaikuttavia yksilöllisiä eroja voidaan huomioida palkkiojohtamisessa.

4.2 Yksilölliset erot palkkioihin suhtautumisessa

Tavoitteenasetteluteoria, odotusarvoteoria ja pystyvyysuskomusteoria auttavat ymmärtämään tavoitteisiin sidottujen palkkioiden yhteyttä motivaatioon (Locke & Latham 2002, 1–2). Locken ja Lathamin (2002, 2–3) tavoitteenasetteluteorian mukaan haastavat tavoitteet johtavat suoraan korkeampiin ponnisteluihin tavoitteiden eteen ja parempiin suorituksiin. Edellytyksenä on kuitenkin, että tavoitteet koetaan saavutettaviksi, jotta sitoutuminen niihin säilyy. Tavoitteenasettelumotivaation kannalta tärkeä piirre oli tunnollisuus sekä säilyttämisen ja saavuttamisen arvot (Roccas ym. 2002, 7–9). Palkkiojohtamisen kannalta tärkeää olisi asettaa tavoitteet mahdollisimman korkealle niin, että usko niiden saavuttamisesta säilyy, jotta saavutetaan mahdollisimman korkeat ponnistelut tavoitteiden eteen.

Tavoitteenasetteluteorian mukaan yksilön sitoutuminen tavoitteisiin on tärkeää motivaation ja suorituksen kannalta, sillä jos yksilö ei ole sitoutunut tavoitteeseen se ei vaikuta hänen toimintaansa (Locke & Latham 2019, 6). Tunnolliset henkilöt ovat tyypillisesti huolellisia ja vastuuntuntoisia sekä arvostavat saavutuksia, jotka ovat ominaisuuksia, joiden avulla yksilö työskentelee sitoutuneesti asetettujen tavoitteiden eteen (Roccas ym. 2002, 5). Sen lisäksi, että arvot ovat yhteydessä persoonallisuuteen, yksilö sitoutuu todennäköisemmin tavoitteisiin, jotka ovat linjassa hänen arvojensa kanssa (Parks & Guay 2009, 6). Jotta palkkiojohtamisella saadaan mahdollisimman suuri vaikutus aikaan, olisi tärkeää, että tavoitteet ja palkkiot olisivat työntekijöiden arvojen kanssa yhdenmukaisia. Koska yksilöiden arvot poikkeavat toisistaan, pitäisi myös henkilökohtaisia tavoitteita ja palkkioita räätälöidä henkilökohtaisiksi.

Toinen palkkiojohtamisen kannalta keskeinen teoria on odotusarvoteoria, joka on ristiriidassa tavoitteenasetteluteorian kanssa, sillä odotusarvoteorian mukaan korkea odotus sille, että ponnistelut johtavat haluttuun lopputulokseen (Van Eerde & Thierry (1996, 2), jolloin vaikea tavoite, joka on vähemmän todennäköisesti saavutettavissa, motivoi vähemmän kuin helpommin saavutettavissa oleva tavoite (Locke & Latham 2019, 6–7).

Tunnollisuus sekä säilyttämisen ja saavuttamisen arvot olivat positiivisessa yhteydessä niin ikään odotusarvoteorian motivaation kanssa (Parks-Leduc ym. 2015, 11). Arvojen yhteys odotusarvoteoriaan on merkittävä myös riippumatta niiden yhteydestä persoonallisuuteen, sillä arvot vaikuttavat valenssiin eli siihen kuinka arvokkaana odotettua lopputulosta pidetään (Parks & Guay 2009, 6–8). Odotusarvoteorian mukaan motivaation keskeiset tekijät ovat odotus toivotun lopputuloksen saavuttamisesta ja valenssi eli saavutetun lopputuloksen arvo yksilölle (Bandhu ym. 2024, 5–6).

Minäpystyvyysteoria on tärkeä palkkiojohtamisessa sillä se selittää, miten yksilölliset erot pystyvyyssuskomuksissa vaikuttavat motivaatioon ja työssä suoriutumiseen (Bandhu ym. 2024, 9–10). Lisäksi minäpystyvyysteoria ratkaisee tavoitteenasetteluteorian ja odotusarvoteorian välisen ristiriidan, sillä korkea pystyvyyssuskomus parantaa yksilön odotuksia vaikean tai haastavan tavoitteen saavuttamisesta (Locke & Latham 2019, 6–7).

Pystyvyyssuskomuksiin huomattavasti positiivisesti vaikuttivat tunnollisuus ja säilyttämisen sekä saavuttamisen arvot sekä ulospäinsuuntautuneisuus, joka oli yhteydessä vallan ja saavuttamisen arvojen kanssa (Fischer & Boer 2015, 14). Korkea pystyvyyssuskomus voi myös johtaa liialliseen itseluottamukseen, joka heikentää suoritusta,

mutta siitä huolimatta on havaittu, että pystyvyysuskomukset merkittävästi parantavat motivaatiota ja suoritusta (Parks & Guay 2009, 5). Palkkiojohtamisessa olisi syytä pyrkiä kasvattamaan työntekijöiden pystyvyysuskomuksia, sillä korkeat pystyvyysuskomukset parantavat suoritusta ja tavoitteisiin sitoutumista.

Tutkielman ensimmäinen palkkiojohtamisen kannalta keskeinen havainto on, että haastaviin tavoitteisiin sitoutuminen on äärimmäisen tärkeää motivaation ja suorituksen kannalta (Locke & Latham 2002, 3). Yksilö todennäköisesti sitoutuu paremmin tavoitteisiin, jotka ovat hänen arvojensa mukaiset (Parks & Guay 2009, 6). Thibault Landry ym. (2019, 3) ovat havainneet, että tyytyväisyys palkkioita kohtaan parantaa sitoutuneisuutta ja suoritusta työpaikalla. Lisäksi tunnollisuus ja säilyttämisen ja saavuttamisen arvot olivat positiivisesti yhteydessä motivaation ja tavoitteisiin sitoutuneisuuden kanssa (Judge & Ilies 2002, 5; Parks-Leduc ym. 2015, 11).

Toinen keskeinen havainto on, että neuroottisuus korreloi negatiivisesti pystyvyysuskomusten ja motivaation kanssa riippumatta teoriasta (Judge & Ilies 2002, 5; Parks & Guay 2009, 5–6). Koska neuroottisuuden negatiiviset vaikutukset motivaatioon ja suoritukseen olivat niin merkittävät, olisi syytä pohtia miten yksilön henkistä tasapainoa voidaan tukea ja parantaa palkkiojohtamisella tai muilla keinoilla.

Kolmas keskeinen havainto oli pystyvyysuskomusten positiivinen vaikutus motivaatioon, sekä sen merkitys teoriakokonaisuuden koheesion kannalta. Fischerin ja Boerin (2015, 14) mukaan pystyvyysuskomusten kannalta merkittävät piirteet olivat tunnollisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus sekä itsensä korottamisen ja säilyttämisen arvot. Korkean pystyvyysuskomuksen on havaittu merkittävästi parantavan motivaatiota ja suoritusta (Parks & Guay 2009, 5). Lisäksi minäpystyvyysteorian kontribuutioiden avulla tavoitteenasettamisteoria ja odotusarvoteoria muodostavat kolmistaan yhtenäisen viitekehysten tavoitteiden motivaatiovaikutuksille (Locke & Latham 2002, 2; Locke & Latham 2019, 6–7).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, millaisia yksilöllisiä eroja esiintyy ihmisten motivaatiossa, mitkä pitäisi huomioida palkkiojohtamisessa. Vastausta päätutkimuskysymykseen pyritään lähestymään alatutkimuskysymysten avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli, mikä on palkkiojohtamisen ja motivaation välinen yhteys. Palkkiojohtamisen käsite määriteltiin strategioiksi, käytänteiksi ja prosesseiksi, joilla varmistetaan, että ihmisten arvo ja heidän tekemänsä työ organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tunnustetaan ja palkitaan. Palkkiojärjestelmän tehtävänä on yhdistää työntekijöiden omat edut organisaation tavoitteisiin. Motivaatiota tarkasteltiin tavoitteenasetteluteorian, odotusarvoteorian ja minäpystyvyysteorian avulla, jotka ovat kolme keskeistä motivaatioteoriaa työpsykologian tutkimuksessa. (ks. Anku ym. 2018; Judge & Ilies 2002; Locke & Latham 2019.)

Kun palkkiojohtamisessa palkkiot asetetaan tavoitteiden saavuttamisesta riippuviksi, havaittiin, että haastavat tavoitteet motivoivat suurempiin ponnisteluihin tavoitteiden saavuttamiseksi ja parantavat suoritusta. Jotta tavoitteiden toivottu motivaatiovaikutus saadaan aikaan, on tärkeää, että työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin ja uskovat pystyvänsä saavuttamaan ne. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet ja palkkiot ovat henkilöiden arvojen mukaisia ja lisäksi on havaittu, että tyytyväisyys palkkioita kohtaan parantaa motivaatiota ja sitoutuneisuutta tavoitteisiin. Korkeat pystyvyyssuorituskomukset taas tarkoittavat työntekijän uskoa, että hän kykenee saavuttamaan tavoitteet, joka niin ikään parantaa sitoutumista tavoitteisiin ja ponnisteluja niiden eteen. (ks. Bandhu ym. 2004; Liu & Liu 2022; Locke & Latham 2002; Parks & Guay 2009; Thibault Landy ym. 2019.)

Toinen alatutkimuskysymys, jota pohdittiin, oli miten persoonallisuus ja arvot vaikuttavat motivaatioon. Yksilöllisiä eroja motivaatiossa päädyttiin tutkimaan persoonallisuuden ja arvojen avulla, sillä on havaittu, että motivaatiossa on yksilöllisiä eroja, joita voidaan jäsenellä taipumusten ja piirteiden avulla. Erityisesti persoonallisuusrakenteiden on havaittu olevan hyödyllisiä asenteiden, suorituskyvyn ja tulosten ennustamisessa organisaatioympäristössä. Lisäksi arvojen on havaittu olevan kytköksissä käyttäytymiseen ohjaamalla ja motivoimalla toimintaa. Tutkielmassa persoonallisuutta on jäsenelty viiden piirteiden teorian avulla ja arvoja Schwartzin kymmenen perusarvon avulla, joiden välillä on

havaittu systemaattisia yhteyksiä, joka tukee niiden tutkimista yhdessä. (ks. Bardi & Schwartz 2003; Judge & Ilies 2002; Ones ym. 2007; Roccas ym. 2002.)

Tutkielmassa havaittiin, että neuroottisuus heikentää motivaatiota riippumatta, mitä tutkielmassa käsitellyistä motivaatioteorioista tarkastellaan ja vastaavasti neuroottisuuden vastakohta henkinen tasapaino vahvistaa motivaatiota kaikkien käsiteltyjen teorioiden valossa. Toinen havainto, joka piti paikkaansa sekä pystyvyysuskomusten, tavoitteenasetteluteorian, että odotusarvoteorian motivaation kohdalla oli, että tunnollisuuden piirre sekä sen kanssa korreloivat säilyttämisen ja saavuttamisen arvot olivat yhteydessä korkeampaan motivaatioon tavoitteita kohtaan. Kolmantena havaittiin, että ulospäinsuuntautuneisuus ja itsensä korottamisen arvot korreloivat positiivisesti pystyvyysuskomusten kanssa. Lisäksi havaittiin, että vaikka persoonallisuus ja arvot ovat yhteydessä toisiinsa, yksilön arvot vaikuttavat motivaatioon ja siihen mitä asioita päätetään tavoitella myös persoonallisuudesta irrallisena tekijänä. (ks. Bardi & Schwartz 2003; Fischer & Boer 2015; Judge & Ilies 2002; Parks & Guay; Parks-Leduc ym. 2015.)

Päätutkimuskysymystä ”Millaisia yksilöllisiä eroja esiintyy ihmisten motivaatiossa, jotka pitäisi huomioida palkkiojohtamisessa?” pohdittaessa havaittiin, että persoonallisuus on voimakkaasti yhteydessä motivaatiojärjestelmiin, jotka ohjaavat ihmisten reaktioita palkkioihin sekä rangaistuksiin. Lisäksi havaittiin sekä, että arvot ovat keskeisessä roolissa selittämässä ihmisten käyttäytymistä, sillä ihmiset pyrkivät toimimaan arvojensa mukaisesti ja, että arvot ohjaavat ihmisten sisäistä motivaatiota ja suhtautumista palkkioihin. Vaikka monet muutkin yksilölliset tekijät, kuten työkokemus, ikä tai elämäntilanne voivat vaikuttaa motivaatioon palkkiojohtamisen kannalta merkittävästi, tutkielmassa on päätetty kandidaatintutkielman laajuuden vuoksi rajata yksilölliset erot persoonallisuuteen ja arvoihin, jotka muodostavat syvällisen ja pitkäaikaisen perustan yksilölliselle motivaatiolle. (ks. Bandhu ym. 2024; Bardi & Schwartz 2003; Corr ym. 2013; Kooij ym. 2011; Zhang ym. 2020.)

Palkkiojohtamisen kannalta keskeisiä havaintoja tutkielmassa oli, että jotta haastavista tavoitteista saadaan toivottu hyöty motivaatioon ja suoritukseen, on työntekijöiden sitouduttava tavoitteisiinsa. Arvot ovat keskeisessä roolissa vaikuttamassa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, sillä yksilö todennäköisemmin sitoutuu tavoitteisiinsa, jotka ovat hänen arvojensa mukaisia. Lisäksi yksilön korkea pystyvyysuskomus parantaa

motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. (ks. Fischer & Boer 2015, Locke & Latham 2002; Parks & Guay 2009.)

Pystyvyysuskomusten kannalta merkittävä yksilöllinen piirre oli ulospäinsuuntautuneisuus ja sen kanssa yhteydessä olevat itsenä korottamisen arvot (valta ja saavuttaminen). Lisäksi havaittiin, että tunnollisuuden piirre ja sen kanssa korreloivat saavuttamisen ja säilyttämisen arvot olivat positiivisesti yhteydessä motivaatioon sekä tavoitteenasetteluteorian, odotusarvoteorian, että minäpystyvyysteorian valossa. Merkittävä havainto oli myös, että neuroottisuus vaikutti negatiivisesti motivaatioon ja sen vastakohta henkinen tasapaino kasvatti motivaatiota teoriasta riippumatta. (ks. Fischer & Boer 2015; Judge & Ilies 2002; Parks & Guay 2009; Parks-Leduc 2015; Roccas ym. 2002.)

5.2 Tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman rajoitteita tai puutteita pohtiessa esiin nousee valinta rajata yksilölliset tekijät motivaation taustalla persoonallisuuteen ja arvoihin. Vaikka persoonallisuuden ja arvojen valintaa on perusteltu, ne eivät tarjoa täydellistä kuvaa yksilöllisistä eroista, jotka vaikuttavat motivaatioon vaan ne ovat ainoastaan osa kokonaisuutta. Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus onkin, että tutkielmaa voisi parantaa pyrkimällä kehittämään kattavamman katsauksen motivaation taustalla oleviin yksilöllisiin eroihin, joka parantaisi entisestään tutkielman teoreettista merkittävyyttä.

Toinen ongelma, joka tutkielmaa arvioitaessa nousee esiin, on käytännön ehdotusten tai konkreettisten sovelluksien puute, sillä tutkielman tulosten perusteella ei voida suoraan ennustaa yksilöiden käyttäytymistä. Toinen jatkotutkimusehdotus on, että tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin pyrkiä luomaan palkkiojärjestelmä, joka käytännössä mahdollistaa palkkioiden mukauttamisen yksilöllisten erojen perusteella. Näiden jatkotutkimusehdotusten avulla tutkielmasta tulisi vielä teoreettisesti merkittävämpi, sekä käytännössä konkreettisesti sovellettava.

Vaikka palkkiot ja motivaatio on klassikkoaihe organisaatiopsykologiassa ja lisäksi myös persoonallisuuden ja arvojen välistä yhteyttä on aiemmin tutkittu, tutkielmani tarjoaa uutta teoreettista näkemystä tutkimalla näitä teemoja yhdessä tavalla, jota ei aikaisemmin ole juurikaan tehty. Tutkielma on toteutettu yleisellä tasolla ja se vastaa tutkimuskysymyksiin onnistuneesti valottaen yksilöllisiä eroja motivaation taustalla, tarjoten uusia näkökulmia palkkiojohtamiseen. Vaikka tutkielman tarjoavat näkökulmat persoonallisuuden ja arvojen

vaikutuksesta motivaatioon voivat olla hyödyllisiä palkkiojohtamisessa myös käytännössä, ei voida olettaa, että tutkielman tuloksien perusteella voitaisiin suoraan ennustaa yksilöiden käyttäytymistä tai suhtautumista palkkioihin, vaan tulokset ja havainnot auttavat ymmärtämään tekijöitä ihmisten motivaation ja palkkioihin suhtautumisen taustalla.

Lähteet

- Albrecht, Simon – Marty, Andrew – Brandon-Jones, Nichols J. (2020) Measuring values at work: Extending existing frameworks to the context of work. *Journal of Career Assessment* Vol. 28(4), 531–550.
- Anku, Joycelyn S. – Amewugah, Bless K. – Glover, Mawutor K. (2018) Concept of reward management, reward system and corporate efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management* Vol. 6(2), 621–637.
- Antoni, Conny H. – Baeten, Xavier – Perkins, Stephen J. – Shaw, Jason D. – Vartiainen, Matti (2017) Reward management: Linking employee motivation and organizational performance. *Journal of Personnel Psychology* Vol. 16(2), 57–60.
- Armstrong, Michael (2007) *Employee reward management and practice*. 2.p Kogan Page Limited.
- Bandhu, Din – Mohan, Muralin M. – Nittala, Noel A. P. – Jadhav, Pravin – Bhadauria, Alok – Saxena, Kuldeep K. (2024) Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica* Vol. 244
- Bardach, Lisa – Murayama, Kou (2025) The role of rewards in motivation– Beyond dichotomies. *Learning and Instruction* Vol. 96, 1–11.
- Bardi, Anat – Schwartz, Shalom H. (2003) Values and behavior: Strength and structure of relations. *Society for Personality and Social Psychology* Vol. 29(10), 1207–1220.
- Bleidorn, Wiebke – Hopwood, Christopher J. – Back, Mitja D. – Denissen, Jaap J. A. – Hennecke, Marie – Hill, Patrick L. – Jokela, Markus – Kandler, Christian – Lucas, Richard E. – Luhmann, Maike – Orth, Ulrich – Roberts, Brent W. – Wagner, Jenny – Wrzus, Cornelia – Zimmerman, Johannes (2021) Personality trait stability and change. *Personality Science* Vol.2 1–20.
- Chan, Elton (2025) Top 100+ employee retention statistics for 2025.
<<https://www.secondtalent.com/resources/employee-retention-statistics/>>, haettu 30.10.2025.
- Connor, Patrick E. – Becker, Boris W. (1994) Personal values and management: What do we know and why don't we know more? *Journal of Management Inquiry* Vol.3(1) 67–73.
- Corr, Philip J. – DeYoung, Colin G. – McNaughton, Neil (2013) Motivation and personality: A neuropsychological perspective. *Social and Personality Psychology Compass* Vol.7(3) 158–175.

- Czerniawska, Mirosława – Szydło, Joanna (2021) Do values relate to personality traits and if so, in what way? – Analysis of relationships. *Psychology Research and Behavior Management* Vol.14 511–527.
- Deloitte (2025) What moves your people? Tapping in to motivation at the unit of one. <<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2025/employee-personalization.html>> , haettu 30.10.2025.
- Epstein, Marc J. – Manzoni, Jean-Francois – Davila, Antonio (2010) *Performance measurement and management control: Innovative concepts and practices*. 20.p Emerald Publishing Limited
- Fischer, Ronald – Alfons Karl, Johannes (2020) The network architecture of individual differences: Personality, reward-sensitivity, and values. *Personality and Individual Differences* Vol.160
- Fischer, Ronald – Boer, Diana (2015) Motivational basis of personality traits: A meta-analysis of value-personality correlations. *Journal of Personality* Vol.83(5) 491–510.
- Humphreys, Michael S. & Revelle, William (1984) Personality, motivation, and performance: A theory of the relationship between individual differences and information processing. *Psychological Review* Vol.91(2) 153–184.
- Judge, Timothy A. – Ilies, Remus (2002) Relationship of personality to performance motivation: A Meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87(4) 797–807.
- Judge, Timothy A. – Jackson, Christine L. – Shaw, John C. – Scott, Brent A. – Rich, Bruce L. (2007) Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology* Vol. 92(1), 107–127.
- Kehr, Hugo M. (2019) Goal setting theory – Firmly entrenched, but narrow in its focus. *Motivation Science* Vol. 5(2) 110–111.
- Kooij, Dorlen – De Lange, Annet – Jansen, Paul – Kanfer, Ruth (2011) Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* Vol.32(2) 197–225.
- Lehtivuori, Aki (2023) *When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A Meta-analysis*.
- Li, Chunling – Duan, Xueyun – Chu, Xiangling – Qiu, Yong (2023) Total reward satisfaction profiles and work performance: A person- centered approach. *Heliyon* Vol.9(3) e14154.

- Liu, Wei – Liu, Yaoping (2022) The impact of incentives on job performance, business cycle and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health* Vol.9.
- Locke, Edwin A – Latham, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist* Vol. 57(9) 705–717.
- Locke, Edwin A. – Latham, Gary P. (2019) The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science* Vol.5(2) 93–105.
- Major, Debra A. – Turner, Jonathan E. – Fletcher, Thomas D. (2006) Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology* Vol. 91(4) 927–935.
- Manzoor, Faiza – Wei, Longbao – Asif, Muhammad (2021) Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employees motivation. *Frontiers in Psychology* Vol.12
- Miller, Alyssia M. (2020) Investigating the connection between achievement goal theory and goal-setting theory. *Hispania* Vol.103(3) 387–402.
- Neubert, Mitchell J. – Dyck, Bruno (2016) Developing sustainable management theory: goal-setting theory based in virtue. *Management Decision* Vol.54(2) 304–320.
- Ones, Deniz S. – Dilchert, Stephan – Viswesvaran, Chockalingam – Judge, Timothy A. (2007) In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology* Vol. 60 995–1027.
- Oyserman, Daphna (2015) Values, Psychology of. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 2.p Vol. 25 Oxford: Elsevier 36–40.
- Roccas, Sonia – Sagiv, Lilach – Schwartz, Shalom H. – Knafo, Ariel (2002) The Big five personality factors and personal values. *Society for Personality and Social Psychology* Vol. 28(6) 789–801.
- Robbins, Stephen – Judge, Timothy (2017) *Essentials of organizational behaviour, global edition* 14.p Pearson Education, Limited.
- Parks, Laura – Guay, Russel P. (2009) Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences* Vol. 47(7), 675–684.
- Parks-Leduc, Laura – Feldman, Gilad – Bardi, Anat (2015) Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review* Vol.19(1) 3–29.

- Pearsall, Matthew J. – Christian, Michael S. – Ellis, Aleksander P. J. (2010) Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards or something in between? *Journal of Applied Psychology* Vol. 95(1), 183–191.
- PwC (2021) Rethinking total reward strategies. < <https://www.strategy-business.com/article/Rethinking-total-reward-strategies>> haettu 11.12.2025.
- Rose, Michael (2018) *Reward management: A Practical introduction* 2.p Kogan Page.
- Schwartz, Shalom H. (2011) Values: cultural and individual. Teoksessa *Fundamental questions in cross-cultural psychology* 463–493 1.p Cambridge-Hitachi.
- Stajkovic, Alexander D. – Bandura, Albert – Locke, Edwin A. – Lee, Dongseop – Sergent, Kayla (2018) Test of three conceptual models of influence of the big five personality traits and self-efficacy on academic performance: A meta-analytic path-analysis. *Personality and Individual Differences* Vol.120, 238–245.
- Thibault Landry, Anaïs – Whillains, Ashley (2019) The power of workplace rewards: Using self-determination theory to understand why reward satisfaction matters for workers around the world. *Compensation & Benefits Review* Vol. 50(3), 123–148.
- Van Eerde, Wendelien – Thierry, Henk (1996) Vroom's expectancy models and work-related criteria: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 81(5), 575–586.
- Zhang, Zin-An – Liao, Huiyao – Li, Ning – Colbert, Amy E. (2020) Playing it safe for my family: Exploring the dual effects of family motivation on employee productivity and creativity. *Academy of Management Journal* Vol.63(6) 1923–1950.

Liitteet

Liite 1. Tekoälyraportti

Olen käyttänyt tekoäly työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani ja vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla. Tässä liitteessä kerroin avoimesti, miten tekoälyä hyödynnettiin ja vahvistan, että olen vastuussa kaikesta tutkielmassa esitetystä sisällöstä.

1. Työkalu: xAI:n kehittämä Grok (versio 4)

- **Käyttövaihe:** Aiheen ideointi ja jäsentely
- **Käyttötarkoitus:** Ensimmäisen kandiryhmä tapaamisen jälkeen minulla oli kaksi vaihtoehtoa lopullisesta aiheesta ja halusin nopean katsauksen molempiin aiheisiin ennen kuin aloin etsimään enemmän tietoa toisesta itse.
 - **Esimerkki prompt (11.9.2025):** ”Tarvitsen apua kandyön lopullisen aiheen päättämisessä. Tällä hetkellä vaihtoehdot ovat: “Mitä johtamiskäytäntöjä tarvitaan, jotta palkkiot eivät heikennä sisäistä motivaatiota?” “Miten palkkiojohtamisessa/ palkitsemisessä voidaan ottaa huomioon yksilöiden väliset erot motivaatiotekijöissä?” Anna perusteluja molempien näkökulmien puolesta. Olennaista mm. kuinka helposti tietoa aiheesta löytyy, kuitenkin niin että tismalleen samaa asiaa ei olisi vielä liikaa tutkittu”
- **Varmennus:** Tekoäly kertoi perustietoa molempien aiheiden aiempien tutkimusten teemoista ja sai molemmat vaihtoehdot kuulostamaan hyviltä aiheilta. Sen jälkeen pyysin tekoälyltä hakusana ehdotuksia valitsemastani aiheesta, joiden avulla voisin itse aloittaa tieteellisten artikkeleiden lukemisen ja aiheeseen syventymisen.

2. Työkalu: xAI:n kehittämä Grok (versio 4)

- **Käyttövaihe:** Näkökulman tarkennus
- **Käyttötarkoitus:** Kerätä mahdollisimman monta erilaista vaihtoehtoa tutkielman näkökulmaksi, jotta saan konkretisoitua ne asiat, jotka minua kiinnosti ja mitä halusin tutkia.

- **Esimerkki prompt (10.10.2025):** ”Anna esimerkkejä tai vaihtoehtoja tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa siihen, että yksilöt reagoivat palkkioihin eri tavoilla. Tavoitteena on tutkia ja etsiä selityksiä, sille miten yritykset voivat huomioida yksilöllisiä eroja palkkiojohtamisessa.”
- **Varmennus:** Tekoäly ehdotti useita täysin erilaisia tekijöitä ja niihin vielä hieman erilaisia näkökulmia. Lopulta päädyin persoonallisuuteen ja arvoihin, ennemminkin kandiryhmässä käytyjen keskustelujen vuoksi, kuin tekoälyn ehdotuksesta.

3. Työkalu: xAI:n kehittämä Grok (versio 4)

- **Työvaihe:** Tiedonhaku
- **Käyttötarkoitus:** Löytää nopeasti monia aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita tutkimusta varten.
 - **Esimerkki prompt (10.10.2025):** ”Etsi tieteellisiä artikkeleita joiden avulla voin perustella yksilöllisten erojen rajausta persoonallisuuteen ja arvoihin”
- **Varmennus:** Tekoäly ehdotti kuutta aiheeseen liittyvää artikkelia. Tämän jälkeen luin artikkelit ja tarkistin niiden kaikkien JUFO luokituksen ennen kuin hyödynsin niitä tutkielman tekemisessä varmistuakseni lähteiden luotettavuudesta. Tämä osoittautui melko hyödylliseksi tavaksi nopeuttaa tiedonhakua tekoälyllä, mutta samalla varmistua siitä, että kaikki tieto on tieteellisesti luotettavaa.

4. Työkalu: xAI:n kehittämä Grok (versio 4)

- **Työvaihe:** Kuvaajan piirto
- **Käyttötarkoitus:** Piirtää kuvaaja tutkielmaa varten
 - **Esimerkki prompt (19.11.2025):** ”Show me a figure of schwartz’s value circle (10 basic value theory)”, ”Piirrä samanlainen kuvaaja, mutta suomekielellä”

- **Varmennus:** Tekoäly näytti oikeaoppisen ja siistin arvoympyrän lähdeviitteillä englannin kielellä. Sen jälkeen pyysin samaa kuvaajaa suomeksi ja lopputulos oli täysin käyttökelvoton. Suomentoksista puolet olivat siansaksaa ja ainoa samankaltaisuus kuvaajissa oli ympyrän muotoisuus. Jouduin siis opettelemaan Microsoftin Visio-piirustuksen käyttöä.