

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritysjuridiikka

Anika Laamanen

## **Palkitseminen työkaluna etuuskäsittelijöiden motiivoinnissa**

Opinnäytetyö 2018

## Tiivistelmä

Anika Laamanen

Palkitseminen työkaluna etuuskäsittelijöiden motivoinnissa, 70 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysjuridiikka

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: lehtori Samuli Nikkanen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Kelan etuuskäsittelijöiden palkitseminen. Kohdeyrityksenä toimi Kansaneläkelaitos eli Kela. Tavoitteena oli tutkia, mitkä palkitsemismenetelmät etuuskäsittelijät kokevat merkityksellisiksi ja miten nämä kohtaavat Kelan nykyisen palkitsemisjärjestelmän kanssa sekä kuinka tyytyväisiä etuuskäsittelijät ovat palkitsemisen kokonaisuuteen. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja, joilla etuuskäsittelijöiden työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta voitaisiin kasvattaa palkitsemisen kautta sekä mahdollisesti kehittää voimassaolevaa palkitsemisjärjestelmää etuuskäsittelijöiden toiveiden perusteella. Tutkimus oli rajattu koskemaan eteläisen vakuutuspiirin etuuskäsittelijöitä.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustui pääasiassa kirjallisuuteen ja internetartikkeleihin. Teoriaosassa perehdyttiin palkitsemisen kokonaisuuteen, motivaatioteorioihin sekä palkitsemisen merkitykseen ja sen vaikutuksiin. Teoriaosassa esiteltiin myös yleisesti eri palkitsemistapoja ja kohdeyritystä. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomakkeen tavoitteena oli saada tietoa palkitsemisesta etuuskäsittelijöiden näkökulmasta. Tämän lisäksi laadullista tutkimusmenetelmää käytettiin primääriaineistoa täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin yhteenveto palkitsemisesta etuuskäsittelijöiden näkökulmasta ja kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksien mukaan nykyiseen palkitsemisjärjestelmään ei olla täysin tyytyväisiä eikä sitä pidetä riittävänä, mutta kysyttäessä yksittäisesti palkitsemiskeinojen merkittävydestä esiin nousi kuitenkin useita merkittäviksi koettuja palkitsemistapoja. Kehitysehdotuksena on paneutua palkitsemisesta tiedottamiseen ja pohtia tarkemmin jokaisen palkitsemiskeinon tarkoituksellisuutta.

Asiasanat: palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, motivaatio

## **Abstract**

Anika Laamanen

Rewarding as a tool for motivating the benefit officers, 70 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Business Law

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Mr Samuli Nikkanen, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to determine which rewarding methods are more meaningful, and the levels of satisfaction with current rewarding system for the benefit officers. In addition, the aim was to find the rewarding methods which increase the motivation and commitment of the benefit officers, and create ways to improve the current rewarding system based on the preferences. The work was commissioned by Kela, Finland's Social Insurance Institution. The study was limited to involve only benefit officers in the southern insurance district.

The information was gathered mainly from literature and Internet articles. The theoretical part focuses on rewarding and motivational theories, and the effects of rewarding. It also introduced an overview of different rewarding methods. The empirical part of this thesis was carried out as a quantitative research, and it was collected through surveys. The aim of the survey was to gain insight from the perspective of the benefit officers. In addition, a qualitative research method was used as complementary research for this primary data. The qualitative research was conducted via an interview.

The result of this thesis is a summary of the rewarding system in Kela, from the benefit officers' point of view. A proposal for improving the rewarding system in the target company is also given. According to the findings, benefit officers are not entirely satisfied with the current rewarding system. However, when asked about the meaningfulness of a single rewarding method, there are several rewarding methods that are seen significant. The recommendations made, as a result of this research, are to focus on sharing the information about rewarding to the personnel and consider the intent of each rewarding method used in Kela.

Keywords: rewarding, motivation

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....	8
2	Palkitsemisen kokonaisuus .....	9
2.1	Palkitsemisjärjestelmä.....	12
2.2	Itsemääräytymisen teoria .....	12
2.3	Agenttiteoria .....	13
2.4	Institutionaalinen teoria .....	15
2.5	Kontingenssiteoria .....	15
3	Palkitsemistavat .....	16
3.1	Palkka .....	17
3.2	Luontois- ja henkilökuntaedut .....	18
3.3	Kasvupolut .....	19
3.4	Palaute ja arvostus .....	20
3.5	Työn sisältö, pysyvyys ja järjestelyt .....	21
4	Palkitsemisen merkitys ja sen vaikutukset .....	23
5	Motivaatio .....	24
5.1	Maslowin tarvehierarkiateoria .....	25
5.2	Herzbergin tyytyväisyystutkimus .....	27
5.3	Pinkin moderni motivaatioteoria .....	28
6	Case-yritys: Kansaneläkelaitos .....	29
6.1	Palkkaus Kelassa.....	32
6.2	Palkitseminen Kelassa .....	33
7	Primääritutkimusmenetelmänä kysely.....	35
7.1	Kyselylomakkeen laatiminen.....	36
7.2	Kyselyn toteutus.....	37
7.3	Aineiston analysointi .....	38
7.4	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	38
8	Tutkimustulokset .....	39
8.1	Palkitseminen ja Kelan palkitsemisjärjestelmä .....	42
8.2	Palkitseminen nykyisellään .....	46
8.3	Palkitsemiskeinojen merkityksellisyys ja tyytyväisyys palkitsemiseen .....	48
8.4	Työmotivaatio .....	56
9	Yhteenveto ja päätelmät .....	59
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen .....	65
9.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	65
	Kuvat .....	67
	Kuviot .....	67
	Taulukot.....	68
	Lähteet .....	69
Liitteet		
	Liite 1 Kyselylomake	
	Liite 2 Saatekirje	
	Liite 3 Muistutuskirje	

# 1 Johdanto

Palkitseminen on yksi tärkeimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Käsitteenä se on hyvin laaja, koska se sisältää taloudellisten seikkojen lisäksi myös aineettomat palkitsemiskeinot. Palkitsemisena voidaankin pitää kaikkia niitä asioita, jotka ovat henkilöstön mielestä palkitsevia ja motivoivia. Ihmiset voivat kokea palkitsevina ja merkityksellisinä hyvin erilaiset asiat. Palkitseminen voidaan jakaa esimerkiksi taulukon 1 mukaisiin ryhmiin. Palkitsemisessa työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan erilaisia asioita, kuten palkkaa, etuja, palkutetta ja mahdollisuuden kehittyä. Molempien osapuolien, niin yrityksen kuin työntekijänkin, tulisi hyötyä tästä vaihtosuhteesta. Vaihtosuhteen ollessa kunnossa, on työntekijä valmis antamaan suuremman työpanoksen ja kehittymään. Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä sekä kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden sekä arvojen mukaisesti. Palkitseminen toimii myös yhtenä yrityksen johtamisen välineenä. Organisaation johdolta vaaditaan ammattitaitoa, jotta palkitsemisjärjestelmästä saadaan luotua toimiva kokonaisuus. Toimiva palkitsemiskokonaisuus motivoi työntekijöitä ja saa heidät työskentelemään kohti organisaation tavoitteiden toteutumista. (Kauhanen 2012, 108; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006 15 – 16.)

Työ ja tapa toimia	Kasvu ja kehittyminen
Henkilöstöedut	Rahallinen palkitseminen

Taulukko 1. Palkitsemisen jaottelu (Rantamäki ym. 2006, 16)

Työ itsessään ja organisaation tapa toimia voidaan nähdä palkitsevana, jos työntekijän ja yrityksen välillä vallitsee luottamus ja arvostus. Kommunikaation puute esimiehien ja työntekijöiden välillä voi vähentää työntekijöiden motivaatiota. Kasvun ja kehityksen -ryhmä yllä olevassa taulukossa sisältää esimerkiksi kehittämismahdollisuudet. Työntekijöille tärkeää on usein mahdollisuus kehittää omaa työtehtäväänsä ja kasvattaa osaamistaan. Yhtenä välineenä tässä on työntekijän ja esimiehen väliset kehityskeskustelut, joissa voidaan yhdistää organisaation osaamistarpeet ja työntekijän kehittämistavoitteet. Henkilöstöedut-ryhmään kuu-

luu muun muassa mahdollisuus työajan järjestelyihin ja hyvä työympäristö. Henkilöstöeduilla organisaatio voi osoittaa välittävänsä työntekijöistä myös muutenkin, kuin vain resursseina. Eduilla voidaan myös helpottaa vapaa-ajan ja työelämän yhteen sovittamista. Palkitsemista pohtiessa usein ensimmäisenä mieleen tulee rahallinen palkitseminen, kuten palkka tai palkkio. Nämä sisältyvät viimeiseen eli Rahallinen palkitseminen -ryhmään. Tällaiset rahalliset palkitsemiskeinot ovat konkreettisia vastineita työpanoksesta. (Rantamäki ym. 2006, 16 – 18.)

Opinnäytetyössä käsitellään Kelan etuuskäsittelijöiden aineettomia ja aineellisia palkitsemistapoja. Palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja työntekijän väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kokonaispalkitsemisprosessi on havainnollistettu kuviossa 1. Tässä opinnäytetyössä käsitellään Kelan palkitsemisjärjestelmää ja palkitsemisen perusteita etuuskäsittelijöiden näkökulmasta. Työssä paneudutaan esimerkiksi siihen, kuinka tyytyväisiä etuuskäsittelijät palkitsemiseen ovat ja mitkä palkitsemistavat he kokevat merkityksellisiksi sekä kuinka palkitsemisen kokonaisuus organisaatiossa vastaa työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita. Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä toimii Kela, joka on hyväksynyt opinnäytetyöntekijän aiheidean. Kohdeyrityksen hyväksynnän avulla voidaan varmistaa, ettei täysin samanlaista opinnäytetyötä ole Kelassa aiemmin tehty tai ole mahdollisesti käynnissä. Tekijän omien kokemusten mukaan työntekijöiden palkitsemisessa ja motivoinnissa on organisaatioissa usein parantamisen varaa. Aiheesta tekee mielenkiintoisen se, että kohdeyrityksenä on julkinen organisaatio, joten tutkimuksen avulla voidaan selvittää kuinka työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumista voitaisi parantaa myös voittoa tavoittelemattomassa instituutiossa.



etuuskäsittelijöiden näkökulmasta sekä etuuskäsittelijöiden yksilöllisiä mielipiteitä koskien palkitsemista. Tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä palkitsemistavat etuuskäsittelijät kokevat motivoiviksi. Näin ollen voidaan selvittää myös, miten työntekijöitä voidaan motivoida, jotta organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan ja työmotivaatio saadaan maksimoitua.

Palkitsemisen tarkoituksena on viedä organisaatiota sen strategista tavoitetta kohti. Tutkimuskysymysten avulla voidaan mahdollisesti selvittää, kuinka etuuskäsittelijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista voidaan kasvattaa entisestään. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Miten palkitsemisella voidaan parantaa työmotivaatiota Kelassa?
- Mitkä palkitsemismenetelmät koetaan merkittävänä?
- Ovatko etuuskäsittelijät tyytyväisiä Kelan palkitsemisjärjestelmään?

Keskeisinä käsitteinä opinnäytetyössä ovat palkitseminen ja motivaatio. Aineellisinä palkitsemistapoina nähdään usein rahalliset sekä rahanarvoiset palkitsemistavat, ja aineettomina esimerkiksi työympäristöön, työn sisältöön, kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät palkitsemistavat.

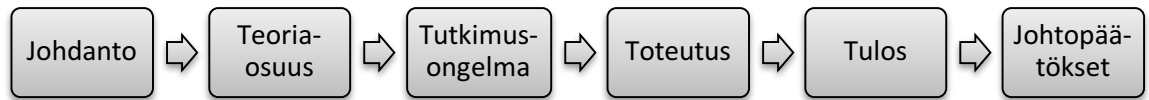
## **1.2 Tutkimuksen rajaukset ja teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyöntekijä työskentelee Kelan eteläisessä vakuutuspiirissä etuuskäsittelijänä. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Kelan suurimman vakuutuspiirin eli eteläisen vakuutuspiirin etuuskäsittelijöiden palkitsemista. Tällöin pois rajataan muut Suomen vakuutuspiirien etuuskäsittelijät sekä esimerkiksi Kelan asiakaspalvelijat ja esimiehet.

Henkilöstön mielipide palkitsemisjärjestelmästä on keskeinen, koska henkilöstön oikeanlaisella palkitsemisella voidaan saavuttaa sitoutunut ja tehokas henkilöstö. Kuuntelemalla henkilöstön ajatuksia voidaan muodostaa juuri heitä motivoiva palkitsemisen kokonaisuus. Henkilöstö itsessään on yrityksen keskeisin voimavara, koska ilman työntekijöiden työpanosta ei mikään yritys voisi toimia, vaikka tämä saattaakin usein unohtua. Palkitsemiseen kohdistuneella tutkimuksella voidaan katsoa olevan rahallista arvoa organisaatiolle, sillä heikko palkitsemisjärjestelmä kostautuu yritykselle taloudellisesti viimeistään pitkällä aikavälillä. Henkilöstön



näkökulmasta toimivalla palkitsemisjärjestelmällä yritys sijoittaa sen tärkeimpään voimavaraan ja saa vastineeksi motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön.

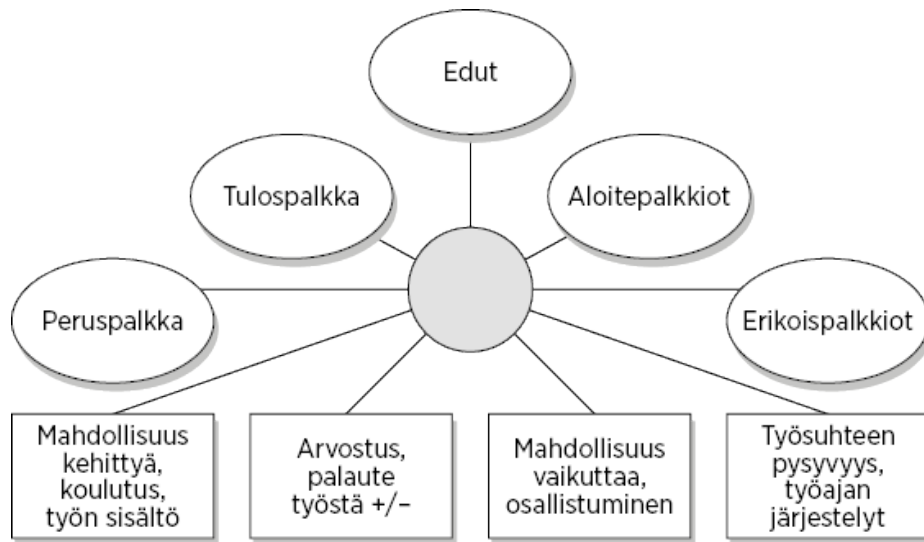


Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu johdannosta teoriaosuuteen ja siitä tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman määrittelemisen jälkeen siirrytään tutkimuksen toteutukseen, josta päästään tutkimus tuloksiin ja viimeisenä tutkimuksen johtopäätöksiin. Opinnäytetyön viitekehys on havainnollistettu yllä esitetyssä kuviossa 2. Empiriaosuus on muodostettu teoriaosuuden ja täydentävän haastattelun pohjalta.

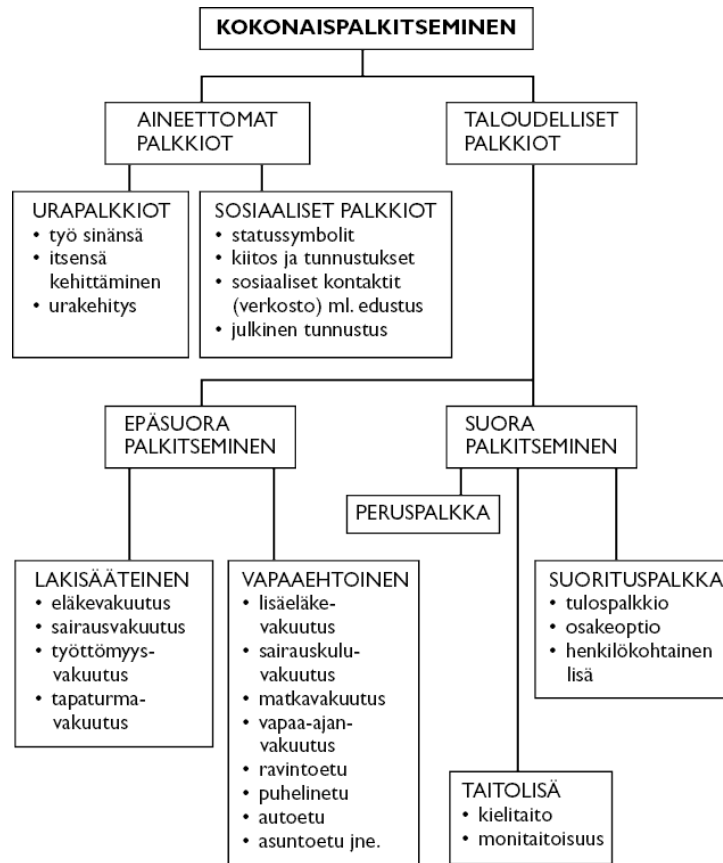
## 2 Palkitsemisen kokonaisuus

Yleensä palkitsemiskeinot jaetaan taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisiin palkitsemiskeinoihin kuuluvat palkka, lakisääteiset ja vapaaehtoiset edut sekä mahdolliset palkkiot. Aineellisten palkitsemiskeinojen lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy aineettomia palkitsemiskeinoja, kuten työympäristö, kehittymismahdollisuudet, arvostus ja työstä saatu palaute, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä mahdollisuus kehittyä. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu yrityksen valitsemista aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Kokonaispalkitsemista voidaan tarkastella esimerkiksi kuvion 3 osoittamalla tavalla. (Hakonen & Nylander 2015 22; Kauhanen 2012, 114.)



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 36)

Palkitseminen edellyttää aina yhdenmukaisia ja kirjattuja sääntöjä. Mikäli kyseessä on suuri yritys, voi dokumentoitu palkitsemisen kokonaisuus olla tarpeellinen. Tämä helpottaa palkitsemistapojen roolien hahmottamista palkitsemisen kokonaisuudessa. Dokumentoitu palkitsemisen kokonaisuus auttaa myös hahmottamaan yrityksen palkitsemisjärjestelmän ja tällöin se on helpompi esitellä esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Palkitseminen voidaan kuvata myös laajasti havainnollistettuna alla olevan kuvion (Kuvio 4) mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuutta pohtiessa yrityksen tulee olla realistinen ja valita sellaisia palkitsemistapoja, joita se pystyy todellisuudessa tarjoamaan. Valittujen palkitsemistapojen tulisi ensi sijassa olla sellaisia, joilla uusia työntekijöitä saadaan houkuteltua ja vanhat hyvät työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen. Henkilöstön kesken saattaa olla suuriakin eroja heidän arvostamien palkitsemismenetelmien kesken ja täten onkin muistettava, että seikat, jotka koetaan palkitsevina, ovat hyvin yksilöllisiä. Tässä tärkeään rooliin nousee henkilöstön tunteminen ja kuunteleminen, jotta heille voidaan tarjota sellainen palkitsemisen kokonaisuus, jota he arvostavat ja joka heitä motivoi. Palkitsemisen on koettu selkeästi vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin, kun se on luotu työntekijöitä mahdollisimman yksilöllisesti huomioivaksi. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)



Kuvio 4. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 115)

Toimivassa palkitsemisen kokonaisuudessa aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat tukevat toisiaan ja niillä saadaan täytettyä samanaikaisesti useita tavoitteita. Palkitsemisen kokonaisuuden onnistuminen vaatii viestintää yrityksen johdon ja henkilöstön välillä, jotta henkilöstö osaa arvostaa käytössä olevaa palkitsemisen kokonaisuutta ja näin ollen toimii yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemista voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: psykologisesta ja taloustieteellisestä näkökulmasta. Psykologinen näkökulma keskittyy yksilötasolla ilmeviin vaikutuksiin, kuten motivaatioon ja työntekijän sitoutumiseen sekä näihin tekijöihin liittyviin eroihin ihmisten välillä. Työntekijä saattaa esimerkiksi pohtia työpaikan vaihtamista paremman palkan takia, kun taas toinen työntekijä kokee työn sisällön olevan palkkaa tärkeämpi tekijä. Psykologisesti tarkasteltuna palkitsemisjärjestelmän kohteena on jokaisen työntekijän yksilölliset toiveet, minkä takia palkitsemisjärjestelmä ei aina saavuta haluttuja tuloksia, vaikka se olisi kuinka hyvin suunniteltu. Tämän vuoksi tämä tutkimus antaa organisaatiolle arvokasta tietoa, koska se tulee suoraan etuuskäsittelijöiltä. Ymmärrys tekijöistä, jotka vai-

kuttavat työntekijöiden motivaatioon onkin välttämätöntä toimivalle palkitsemisjärjestelmälle. Taloustieteellinen näkökulma tarkastelee elementtejä, joista palkitseminen koostuu ja millaisia palkitsemiskäytäntöjä organisaatiolla on sekä miten palkitseminen korreloi organisaation tunnuslukujen kanssa. Taloustieteellinen agenttiteoria kuitenkin olettaa psykologisesta näkökulmasta poiketen työntekijöiden olevan samanlaisia, eikä heidän yksilöllisiä eroja huomioida. (Hakonen & Nylander 2015 12 – 13.)

## **2.1 Palkitsemisjärjestelmä**

Palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa mahdollisimman oikeidenmukaisen, kannustavan ja kustannustehokkaan palkitsemisen. Palkitsemisen avulla työntekijät saadaan panostamaan olennaisiin asioihin ja tekemään parhaansa, jolloin myös organisaatio voi menestyä. Organisaation palkitsemisjärjestelmä auttaa organisaation huomion ja toiminnan suuntaamisessa, mutta väärään suuntaan ohjaava palkitsemisjärjestelmä voi vahingoittaa organisaatiota. Seuraavien periaatteiden noudattaminen ohjaa organisaatiota oikeaan suuntaan:

1. palkitsemisjärjestelmän selkeä yhteys strategiaan tavoitteisiin,
2. arvojen mukaiseen toimintaan kannustaminen,
3. innovatiivisuuden ja uudistumiseen kannustaminen ja
4. kokonaisuuden huomioiminen yksilösuorituskyvyn rinnalla.

Palkitsemisjärjestelmien perusteiden tulee olla yhtenäiset kaikissa organisaation eri osissa ja kaikilla työntekijöillä, joilla on samanlaiset työtehtävät. Palkitseminen voi vähentää työmotivaatiota, mikäli se koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Epäyhtenäinen palkitsemisjärjestelmä ei aina kuitenkaan tarkoita epäonnistunutta palkitsemista, vaan organisaatio voi tarjota vaihtoehtoisia palkitsemistapoja riippuen työntekijöiden yksilöllisistä motivaatiotekijöistä. (Hannus 2004, 268 – 269.)

## **2.2 Itsemääräytymisen teoria**

Motivaatio muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio saa henkilön toimimaan tietyllä tavalla, koska tehtävä itsessään motivoi häntä ja sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnalla

on välillinen tavoite, kuten palkkio tai kiitos. Tällöin tyytyväisyys ei synny toiminnan tuloksena vaan ulkoisista seurauksista. Itsemääräytymisen teoriassa pyritään sisäisen motivaation saavuttamiseen. Teorian mukaan ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme psykologista tarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen nähdään kyseisessä teoriassa välttämättöminä. Useimmista motivaatioteorioista poiketen itsemääräytymisen teoria keskittyy selittämään motivaation määrän vaihteluiden sijasta motivaation laadun vaihteluja. Teorian mukaan motivaation tyyppejä voidaan sijoittaa jatkumolle autonomian määrän perusteella. Jatkumon toisessa päässä on täysin ulkoinen motivaatio, jossa toimitaan palkkion saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi, kun taas toisessa päässä ääripäässä on sisäinen motivaatio. Näiden kahden välille sijoittuu ulkoisen motivaation tyypit, jotka vaihtelevat autonomian määrän perusteella. Autonominen motivaatio kuvaa tilannetta, jossa henkilö toimii vapaaehtoisesti itselle tärkeiden ja merkittävien tehtävien parissa. Sisäinen motivaatio on tutkimusten mukaan tärkeää, koska sisäinen motivaatio lisää työntekijän hyvinvointia, tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta, luovuutta ja tehokkuutta huomattavasti paremmin kuin ulkoinen motivaatio. Tiivistettynä itsemääräytymisen teoria esittää, että henkilön kiinnostus tehtävää kohtaan lisääntyy valinnanvapauden ja autonomian kautta. (Hakonen & Nylander 2015, 148 – 151.)

### **2.3 Agenttiteoria**

Agenttiteoriassa kuvataan kahden osapuolen suhdetta; päämiehen ja agentin. Päämies voi olla esimerkiksi työnantaja ja agentti työntekijä. Agentin toimintaa halutaan ohjalla erilaisten sopimusten, kuten vaikka palkitsemissopimusten, avulla. Agenttiteorian mukaan agentit tavoittelevat omaa etuaan rationaalisesti. Näin ollen on oleellista, millaiset palkitsemiskeinot otetaan käyttöön, jotta niillä voidaan tukea päämiehen tavoitteita. Riskinä on, että agentilla ja päämiehellä on hyvin erilaiset tavoitteet. Agenttiteorian mukaan palkitsemisen tulee myös olla riittävän merkittävää, jotta se motivoi agenttia toimimaan halutulla tavalla oman etunsa kustannuksella. Teoria tukee ajatusta siitä, että palkitsemisen motivoivuus on hyvin yksilöllistä. Agenttiteorian tavoitteena on ratkaista agentin ja päämiehen ristiriitaisia tavoitteita päämiehen eduksi. Päämies-agentti-ongelma syntyy tilanteessa, jossa agentti palkataan toimimaan päämiehen puolesta ilman yhtäläistä

informaatiota. Epäsymmetrinen informaatio vaatii ulkoista palkitsemista, jotta agentti saadaan toimimaan päämiehen haluamalla tavalla. Luonnostaan agentin ajatellaan toimivan itsekkäästi ja välttelevän riskejä, mutta palkitsemisen kautta agenttia pyritään motivoimaan toimimaan parhaan kykynsä mukaisesti päämiehen etua ajatellen ja oikeanlaisia riskejä ottaen. Teorian mukaan suhde onnistuu parhaiten, jos työntavoitteet ja niistä saatavat palkkiot ovat selkeitä. Erityisesti omistus-, suoritus- ja tulosperusteinen palkitseminen ovat toimivia palkitsemistapoja tällaisessa tilanteessa. Tällöin palkitsemistavan tulee kuitenkin tosiasiallisesti ohjata agenttia haluttuun suuntaan ja saada hänen etunsa yhtenemään päämiehen edun kanssa. (Hakonen & Nylander 2015, 159, 161 – 162.)

Agenttiteoriaa on myös jalostettu edellä mainitusta niin, että se ymmärtäisi paremmin yksilöiden käyttäytymistä. Käyttäytymispainotteisen agenttiteorian mukaan paras tavoitteiden samansuuntaisuus ja tulos saavutetaan, kun agentti saa toimia parhaansa mukaan. Agentin motivaatioon vaikuttaa tavoitteiden asettamisen lisäksi esimerkiksi ulkoinen ja sisäinen motivaatio, jaon epäoikeudenmukaisuuden ja riskien välttäminen sekä ”aika-alennus”. Aika-alennus tarkoittaa sitä, että ihmiset pääasiassa ovat motivoituneempia tavoittelemaan palkkioita, jotka he saavat lähitulevaisuudessa verrattuna myöhemmin tulevaisuudessa saataviin palkkioihin. John Roberts suosittelee ratkaisuksi agentin ja päämieheen väliseen ongelmaan niin sanottuja heikkoja palkkioita, eli pienempiä rahallisia palkkioita ja aineetonta palkitsemista. Voimakkaiden palkkioiden käyttäminen voisi johtaa huonoon lopputulokseen. Robertsinkin mukaan heikkoja palkkioita tulisi käyttää seuraavissa tilanteissa:

1. kun ei ole käytössä hyviä mittareita agentin suoritukselle,
2. kun hyviä mittareita on käytössä vain osalle toivotuista suorituksista,
3. kun tarvitaan eri agenttien välistä yhteistyötä,
4. kun on tärkeää kannustaa kokeilemiseen ja
5. kun agentti on eri mieltä oikeasta toimintatavasta päämiehen kanssa ja yhteisymmärryksen löytäminen on tärkeää. (Hakonen & Nylander 2015, 165; Roberts 2010, 127.)

## 2.4 Institutionaalinen teoria

Institutionaalinen teorian perusajatuksena on, etteivät organisaatiot kilpaile vain resursseista ja asiakkaista vaan myös poliittisesta voimasta, institutionaalisesta laillisuudesta sekä sosiaalisesta ja ekonomisesta sopivuudesta. Institutionaalistuminen nähdään prosessina, jossa samassa toimintaympäristössä olevat organisaatiot kehittyvät samankaltaisiksi. Tämän nähdään johtuvan esimerkiksi lainsäädännöstä, organisaatioiden taipumuksesta jäljitellä toisiaan ja normatiivisista paineista. Institutionaalisessa teoriassa keskeistä on sosiaalinen hyväksyttävyyys. Toisista organisaatiosta kohdistuu jatkuvasti erilaisia vaikutteita ja paineita. Esimerkkinä instituutioiden leviämisestä ovat vakiintuneet palkkausjärjestelmät, vaikka muunlaisia järjestelmiä olisi mahdollista käyttää. Samankaltaisuus ei aina kasvata organisaatioiden tehokkuutta, koska samanlaiset käytännöt eivät toimi samalla tavalla kaikissa yrityksissä. Toiminta nähdään institutionalisoituneena, jos muulla tavalla toimimista pidetään mahdottomana. Yksityisellä sektorilla institutionalisoitunut palkkaustapa on käytännössä tulospalkkaus. Työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointi ovat myös saavuttaneet vakiintuneen käytännön aseman. Palkitsemiskäytäntöjen leviämisen syynä voi joskus olla halu luoda yrityksestä tietynlainen kuva ulospäin. Institutionaalisen teorian mukaan voidaan siis todeta, ettei palkitsemisjärjestelmiä käytetä vain organisaation sisäisistä syistä vaan merkitystä on myös sillä, miten organisaatio näyttäytyy ulospäin. (Hakonen & Nylander 2015, 94 – 95, 100.)

## 2.5 Kontingenssiteoria

Kontingenssiteorian mukaan yrityksen strategian ja palkitsemisen tulisi olla linjassa toistensa kanssa. Teoriassa huomio kiinnitetään organisaation ja ympäristön väliseen suhteeseen ja siihen, miten se vaikuttaa organisaatioon. Ideaalinen tapa johtaa organisaatiota onkin aina tapauskohtainen. Erilaiset sidokset, kuten teknologia, organisaation koko ja markkinat, määrittävät sisäisen rakenteen ja toimintatavat organisaatiossa. Mikäli markkinat ovat ennustettavissa, teknologia rutiininomaista ja organisaation koko suuri, on kyseessä byrokraattinen organisaatorakenne. Voidaan ajatella, että suuremmissa yrityksissä noudatetaan ilmeisemmin byrokratiaa ja hierarkiaa. Organisaatiotyypin ollessa mekanistinen on toimintaympäristö vakaa ja työ helposti suoritettavaa ja toistettavaa. Mekanistisen

organisaation hyviin puoliin kuuluu esimerkiksi turvallisuus, tehokkuus ja selkeys. Orgaanisessa organisaatiossa on enemmän tilaa luovuudelle ja innovoinnille. Tällaisessa yrityksessä vastuu ja päätöksenteko ovat riippuvaisia tilanteesta ja meneillään olevasta projektista. Kontingenssiteoriassa korostetaan sitä, ettei organisaation johtamisessa ole vain yhtä oikeaa tapaa. Kaikki organisaation osat ovat hiukan erilaisessa suhteessa ympäristöön nähden. Tämän aiheuttaa niiden erilaiset toimintatavat ja rakenteet. Näin ollen organisaation tehokkuus riippuu erilaistumisen ja integraation välisestä tasapainosta. Kontingenssiteorian mukaan tietynlaisissa olosuhteissa on oltava tietynlaiset palkitsemisjärjestelmät, koska organisaatiolla ja sen ympäristöllä on mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisratkaisuihin. Palkitsemisen strategiaa voidaan tarkastella sen kautta, miten yrityksen strateginen orientaatio vaikuttaa palkitsemisstrategiaan tai –politiikkaan ja näiden kautta kilpailukykyyn. (Hakonen & Nylander 2015, 105, 108 – 109; Itämäki 2017.)

### **3 Palkitsemistavat**

Palkitsemisella voidaan houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä, sitouttaa hyviä työntekijöitä, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet sekä vahvistaa ja määritellä yrityksen rakennetta. Kaikki nämä tukevat osaltaan toisiaan, koska motivoituneen henkilöstön avulla yrityksen on helppompaa saavuttaa strategiset tavoitteensa. Aineeton palkitseminen sisältää pääasiassa työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemismenetelmiä. Motivaatioteorioiden perusteella aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa työntekijän palkan mukana, koska tulojen kasvaessa aineellisen palkitsemisen merkitys pienenee ja muiden tekijöiden taas kasvaa. (Kauhanen 2012, 116, 134.)

Useiden motivaatioteorioiden mukaan työsuoritus paranee sitä mukaa kuin palkitseminen lisääntyy. Daniel Pinkin modernin motivaatioteorian mukaan perinteiset motivaatioteoriat eivät kuitenkaan enää päde sellaisenaan nyky-yhteiskunnassa ja kognitiivisia taitoja vaativassa työssä suurempi palkkio johtaa todellisudessa huonompaan tulokseen. Yksinkertaisissa työtehtävissä perinteinen taloudellinen palkitseminen toimii edelleen. Taloudellinen palkitseminen toimii siihen asti, kunnes työntekijät kokevat, että aineellinen palkitseminen on riittävää, tämän



jälkeen he motivoituvat enemmän sisäisistä eli luontaisista tekijöistä. Kun aineellinen palkitseminen on riittävää, alkavat työntekijät etsiä enemmän työltään. Pinkin motivaatioteoria keskittyy kolmeen luontaiseen elementtiin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon: autonomiaan, mestaruuteen ja tarkoituksellisuuteen. Autonomialla tarkoitetaan halua vaikuttaa oman elämämme kulkuun. Tämän salliminen työntekijöiltä saattaa rikkoa perinteistä johdon näkökulmaa, jossa työntekijät tekevät täysin sitä, mitä heiltä edellytetään. Kuitenkin, mikäli työntekijät halutaan sitouttaa yritykseen, heillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tutkimukset todistavat, että vapaampi työympäristö ja vapaammat työtehtävät synnyttävät innovatiivisempia ideoita ja ratkaisuja. Yksinkertainen esimerkki autonomiasta on mahdollisuus työskennellä kotona. Ihmiselle luontaista on halu kehittyä ja tulla paremmaksi työssään. Työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä edistävät heidän sisäistä motivaatiotansa. Mikäli työntekijät eivät pääse haastamaan ja kehittämään itseään, tulee työnteosta helposti puuduttavaa. Tarkoituksellisuudella tarkoitetaan ihmisten sisäistä tarvetta tehdä asioita, joilla on tarkoitus. Pink antaa esimerkiksi yrittäjät, koska he ovat usein motivoituneet erottumaan joukosta, eivätkä vain voiton maksimointiin. Totuus on, että työpaikalla vietetään puolet heireillä olo ajastamme ja on luonnollista, että haluamme tämän ajan olevan merkityksellistä. (Pink 2009.)

### **3.1 Palkka**

Työntekijän antama työpanos työnantajalleen korvataan peruspalkalla. Korvauksen suuruus on usein liitoksissa työn vaativuuteen, mutta siihen voi vaikuttaa myös työntekijän kokemus ja suoriutuminen työtehtävissä. Palkkaus voi olla urakka-, aika- tai palkkioperusteista. Toimihenkilöillä, asiantuntijoilla ja johtohenkilöillä on usein käytössä aikapalkkaus, kun taas urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään myynti- ja teollisuusaloilla, joissa suoritteiden määrän mittaaminen on mahdollista. Nykyaikainen palkkausjärjestelmä ottaa huomioon tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen, koska voidaan katsoa oikeudenmukaiseksi palkita vaativammasta työstä ja paremmasta suorituksesta enemmän. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan erottele tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa. Suurin osa palkasta muodostuu siis tehtäväkohtaisesta palkanosasta

ja tämän lisäksi on mahdollista maksaa henkilökohtaista palkanosaa sekä tulospalkkioita. (Hakonen & Nylander 2015 23, 25.)

Palkkaustapa ei voi koskaan tyydyttää jokaista henkilöstön jäsentä, mutta mikäli hyvä tulos jätetään kokonaan palkitsematta, annetaan viesti työntekijöille, ettei ponnistelu yrityksessä ole kannattavaa. Palkkauksen tulisi olla avointa ja yhdenmukaista, jottei se vahingoita työyhteisöä virheellisillä odotuksilla ja epäoikeudenmukaisuuden tunteella. Palkka koetaan kuitenkin erittäin henkilökohtaiseksi asiaksi, jolloin palkan muutokset voivat vaikuttaa jopa työntekijän omanarvontuntoon. Palkan merkitys palkitsemismenetelmänä on työntekijäkohtainen. Merkitys riippuu työntekijän arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista, jotka kaikki vaihtelevat riippuen elämäntilanteesta. Palkan voidaan katsoa olevan merkittävämpi matalapalkkaisille työntekijöille, koska sillä tyydytetään työntekijän perustarpeita. Palkan merkitys kuitenkin laskee, mitä suurempi palkka on tai mitä korkeampi työntekijän rooli organisaation hierarkiassa on. Täten esimerkiksi saman suuruinen palkankorotus ei takaa saman tasoista tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Tyytyväisyys ei myöskään ole palkkauksen ainoa tulos, vaan sillä on vaikutusta myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Parhaimmat työntekijät ovat huonompaa tulosta tekeviä työntekijöitä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa, jolloin palkitsemisella on suuri rooli varsinkin hyvien työntekijöiden sitouttamisessa. (Ruohotie & Honka 1999, 57 – 58.)

### **3.2 Luontois- ja henkilökuntaedut**

Henkilöstöedut osat suurelta osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista, mutta nykyään organisaatiot tarjoavat myös tällaisten etujen lisäksi muita etuja, joiden avulla voidaan lisätä työn houkuttelevuutta, edistää terveyttä, helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista sekä parantaa työnantajakuvaa. Lakisääteisiä etuja ovat tiettyyn tasoon asti työterveyshuolto, sosiaaliturvaedut ja vuosilomat. Vapaaehtoisia etuja taas voivat olla erilaiset lisävakuutukset ja luontoisetuudet, kuten asunto-, puhelin-, ateria- ja autoetu. Etuudet voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen: talouteen, hyvinvointiin sekä turvallisuuteen ja vapaa-aikaan. Taloudellisia etuja ovat esimerkiksi eläkevakuutukset ja alennukset omista tuotteista, hyvinvointiin liittyviä etuja taas muun muassa liikuntasetelit ja aamupala. Turvallisuuteen ja vapaa-aikaan liittyvä etu voi olla esimerkiksi vapaa-

ajantapaturmavakuutus. Luontois- ja henkilöstöetujen ongelmana on, etteivät työntekijät aina arvosta heille tarjottavia etuja suhteessa etujen tuottamiin kustannuksiin. Niitä saatetaan myös pitää itsestäänselvyytenä. Tällöin henkilöstön tunteminen nousee taas tärkeään rooliin, jotta henkilöstölle voidaan tarjota heille merkityksellisiä etuja, jolloin myös yritys hyötyy palkitsemisesta. Tilanne voidaan välttää myös esimerkiksi antamalla työntekijän itse valita mieluisimmat palkitsemiskeinot suuremmasta kokonaisuudesta vapaaehtoisia etuja. Tämän lisäksi on pohdittava, millaisella palkitsemisjärjestelmällä yritys saisi parhaan vastineen sijoitukselleen. Tarjoamalla kattavampi työterveyshuolto voidaan mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Liikunnan tukemisella voidaan lisätä työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia, mutta myös lisätä tapaturmariskiä ja näin ollen myös mahdollisten sairauspoissaolojen määrää. Mikäli työntekijöiden näkökulma palkitsemisessä jää puuttumaan, nähdään vapaaehtoiset edut organisaation näkökulmasta usein vain kustannuksena. Luontois- ja henkilökuntaeduista kannattaa myös tiedottaa selkeästi niin että myös niiden rahallinen arvo on henkilöstön tiedossa. Näin niitä on helpompi mieltää osaksi palkitsemisen kokonaisuutta. Osaa eduista voidaan verrata myös palkkaan ja tällaisille eduille määritellään verotusarvo. Pääasiassa työsuhde-edut ovat kuitenkin työnantajalle ja työntekijälle edullisia, eikä marginaalivero juuri missään tuloluokassa ylitä 50 %. (Hakonen & Nylander 2015, 34 – 34, Kauhanen 2012, 114, 119 – 120.)

### **3.3 Kasvupolut**

Kasvupoluilla tarkoitetaan joustavuutta siirtyä tehtävästä ja sektorista toiseen organisaation sisällä. Kasvupolkujen avulla kannustetaan henkilöstöä etenemään urallaan siirtymällä organisaation sisällä laajempiin tehtäviin. Erityisesti amerikkalaisissa ja aasialaisissa monikansallisissa organisaatioissa työntekijöiden siirtyminen sektorien välillä on yleistä, jolloin esimerkiksi myyntipäällikkö saattaa siirtyä henkilöstöpäälliköksi. Tällainen siirtymä on suomalaisissa yrityksissä erittäin harvinainen, koska usein suomalaiset organisaatiot ajattelevat, että uralla voi edetä vain vertikaalisesti ja vain sillä sektorilla, jolla ura on aloitettu. Näin asia ei kuitenkaan ole. Vaatimattomat kasvupolut ja huono johtaminen ovat yleisimmät syyt miksi henkilöstö ei viihdy työpaikassa ja tämän johdosta vaihtaa työpaikkaa.

Realistinen kuva toteutuneista kasvupoluista saadaan merkitsemällä organisatiokaavioon ketkä ovat tulleet työtehtäviin organisaation sisältä ja ketkä ulkoa. Toinen helppo keino selvittää kasvupolkujen olemassaoloa on poislähtevien haastatteluilla. Mikäli organisaatio ei kykene tarjoamaan työntekijän toivomia kasvopolkuja, saattaa hän helposti vaihtaa työpaikkaa. (Kauhanen 2012, 65, 136.)

### **3.4 Palaute ja arvostus**

Arvostus ja palautteen antaminen ovat oleellinen osa palkitsemista, koska kun työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, hän saa usein myös enemmän aikaan. Arvostus rakentaa molemminpuolista luottamusta, jolloin työntekijät haluavat toimia luottamuksen arvoisesti ja ovat halukkaampia seuraamaan esimiehen linjauksia. Kannustava palaute ei maksa yritykselle mitään, mutta se voi vaikuttaa huomattavasti työntekijän työmotivaatioon ja näin ollen kasvattaa myös yrityksen tulosta. Palaute nähdään usein hyvin merkityksellisenä aineettomana palkitsemiskeinona työntekijöiden näkökulmasta. Palautteen avulla työntekijän on mahdollista saada selville, miten työssä on onnistuttu ja mitkä taas ovat hänen kehityskohteitaan. Ilman palautetta jää oman suorituskyvyn tulkinta hänelle itselleen. Tunnustusta antamalla voidaan työsuoritusta ohjata yrityksen haluamaan suuntaan. Palaute saa myös olla negatiivista, mutta tällöin tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten palaute esitetään. Painopiste kannattaa asettaa itse asiaan ja tavoitteisiin. Saatu palaute ei usein kuitenkaan koeta riittävänä. Kuitenkaan pelkkä palautteen antaminen ei riitä, vaan noudatettavat arvot tulisivat olla linjassa ääneen lausuttujen arvojen kanssa. Arvostamisen osoittaminen ja palautteen antaminen ovat ilmaisia toteuttaa, mutta niiden puuttuminen maksaa organisaatiolle yllättävän paljon. Täten yrityksillä on harvoin varaa pitää esimiehiä, jotka eivät ole valmiita kehittymään esimerkiksi juuri palautteen antamisessa. Arvostusta on osoitettava kaikille työntekijöille oikeudenmukaisesti, jotta osoitetaan jokaisen työntekijän tärkeys työyhteisössä. Arvostusta voi osoittaa esimerkiksi ystävällisesti tervehtimällä, kiittämällä ja osoittamalla mielenkiintoa työntekijöitä kohtaan. Arvostamisen tärkeys ei koske vain esimiesten antamaa palautetta ja käyttäytymistä, vaan myös työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Yksinkertaistettuna kyse on asiallisesta ja ystävällisestä tavasta kommunikoida. Kerran osoitettu arvostuksen puute on usein kuitenkin vaikea korjata myöhemmin, koska epäoikeudenmukaiselta

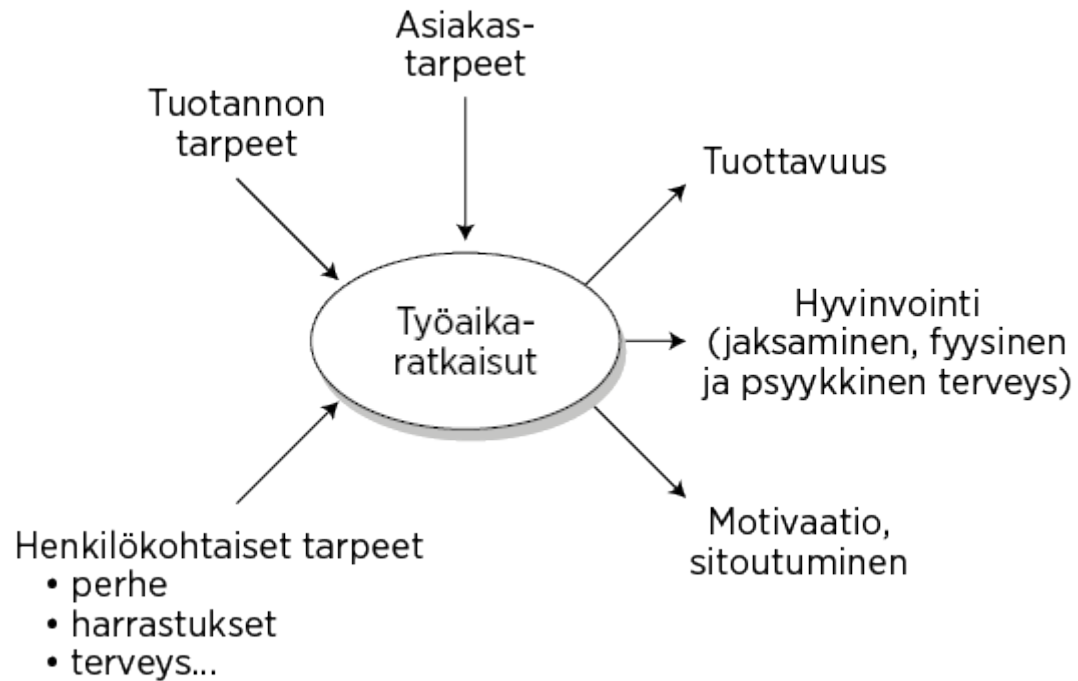
tuntuva menettely harvoin korvaa mieleistä lopputulosta. (Hakonen ym. 2014, 243 – 245.)

### **3.5 Työn sisältö, pysyvyys ja järjestelyt**

Palkitseminen on rahallisten palkitsemiskeinojen lisäksi myös esimerkiksi työn sisältöä, työajan järjestelyjä ja työsuhteen pysyvyyttä. Työntekijät kokevat usein työkaverit ja hyvän yhteishengen tärkeänä tekijänä koskien työpaikkaan sitoutumista. Tällaiset tekijät ovat työssä viihtymisen avaintekijöitä, mutta näitä ei työnantaja voi luvata työhaastattelussa. Työnantaja voi kuitenkin luvata esimerkiksi mielenkiintoisen työnkuvan ja joustavat työajat. Työn sisältö vaikuttaa erityisesti työpaikkaa valitessa, mutta myös keskeisesti työsuhteen aikana. Kiinnostavat, innostavat ja omaa osaamista vastaavat tehtävät ovat erityisesti korkeakoulutetuille työnhakijoille tärkeitä tekijöitä työpaikkaa valittaessa. Ihanteellisinta olisi, jos työn sisältöä voisi hiukan muokata kunkin yksilön tavoitteisiin ja kykyihin sopivaksi. Motivoiva ja mielekäs työ helpottaa työskentelyä haastavassa elämäntilanteessa tai kiireellisessä työtilanteessa. Tämän lisäksi se luo hyvät edellytykset saavuttaa tavoitteet, motivoi parempiin suorituksiin sekä sitouttaa yritykseen. Työstä mielekästä tekee esimerkiksi sen merkityksellisyys, joka voi tarkoittaa työntekijöille eri asioita. (Hakonen 2016.)

Työajan järjestely voi tarkoittaa esimerkiksi osa-aikatyötä, liukuvia työaikoja, etätyötä tai itse valittuja työvuoroja. Osa-aikatyö mahdollistaa monille työntekijöille työnteon sellaisessa elämäntilanteessa, jossa kokopäiväinen työnteko ei olisi mahdollista esimerkiksi opiskelun, perhesyiden tai eläkkeelle siirtymisen johdosta. Kuitenkin noin kolmasosa osa-aikaisista työntekijöistä on kyseisessä työsuhteessa, koska kokoaikaista työtä ei ole tarjolla. Yleisesti suomalaiset arvostavat mahdollisuutta joustaa työajoissa ja tehdä välillä lyhyempiä työpäiviä. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työpäivän aloitus- ja lopetusajankohtaan liukuvan työajan myötä on Suomessa Euroopan parhaimmistoa. Etätyö on tapa tehdä työtä riippumatta ajasta ja paikasta. Sen avulla voidaan helpottaa työntekijän vapaa-ajan ja arjen yhteensovittamista esimerkiksi pitkien työmatkojen tai pienten lasten takia. Tyypillisesti etätyö tarkoittaa Suomessa yhden tai kahden päivän

kotona työskentelyä viikon aikana. Työajan järjestelyjen on tarkoitus sovittaa yhteen työnantajan ja työntekijän tarpeet. Työaikatratkaisut ovat esiteltynä alla olevassa kuviossa (Kuvio 5). (Hakonen ym. 2014, 214, 219 – 220, 223 – 224.)



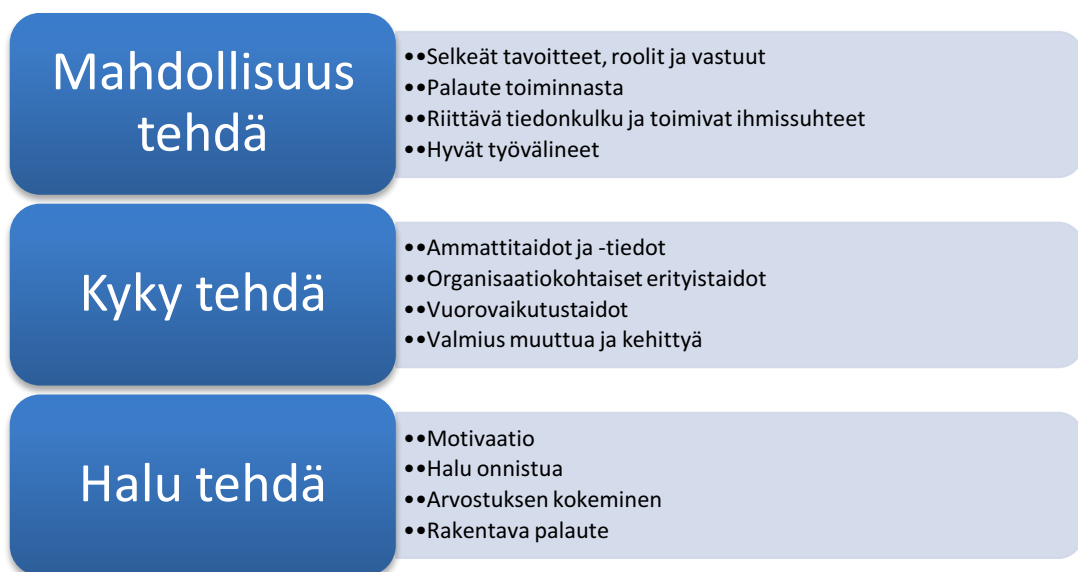
Kuvio 5. Työaikatratkaisut (Hakonen ym. 2014, 212)

Vuosittain sosiaalipalvelualalla toimivasta henkilöstöstä noin yksi neljästä vaihtaa työpaikkaa. Vaihtuvuus voi johtua esimerkiksi eläkkeelle jäämisestä, opiskelujen aloittamisesta tai päättymisestä taikka työpaikan vaihtamisesta. Tästä huolimatta organisaation pitäisi saavuttaa tarvitsemansa ammattitaitoinen ja sitoutunut työvoima. Palkitseminen on yksi tärkeimmistä työkaluista työntekijöiden sitouttamiseen. Uusien työntekijöiden palkkaamisprosessi on aina suuri investointi organisaatiolle. Palkitsemiskeinona työsuhteen pysyvyys on yksi tärkeimmistä, koska sen merkitys työntekijälle on usein suurempi kuin ajatellaan. Työsuhteen pysyvyys tuo turvallisuutta ja antaa mahdollisuuden suunnitella tulevaisuutta pidemmälle. Vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät ovat myös pääasiassa sitoutuneempia työpaikkaan ja näin ollen haluavat antaa paremman työpanoksen organisaatiolle. Määräaikaiset työntekijät joutuvat puolestaan pohtimaan varavaihtoehtoja, mikä luo epävarmuutta ja laskee työmotivaatiota. Työsuhde alkaa kuitenkin usein määräaikaisena, jolloin määräaikaisen työsuhteen jatkaminen tai työsuhteen vakinaistaminen on myös yksi palkitsemiskeino. Organisaatio, joka ei

kykene tarjoamaan vakinaisia työsuhteita, menettääkin usein nopeasti työntekijöitä, mikäli näille on tarjolla vakinaisia työsuhteita muualla. (Hakonen ym. 2014, 203.)

#### 4 Palkitsemisen merkitys ja sen vaikutukset

Hyvä ja tavoiteltu työsuoritus saadaan aikaan, kun työntekijällä on tarvittava osaaminen ja motivaatio. Henkilöstöllä on oltava tarvittavat tiedot ja taidot, jotta onnistuminen on mahdollista. Organisaation tehtävänä on luoda onnistumisen mahdollisuuksia huolehtimalla tavoitteiden selkeydestä ja tarjoamalla tarvittavat työvälineet. Palkitsemisella yritys esimerkiksi kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan, lisää halua suoriutua paremmin, selkeyttää tavoitteita ja lisää tiedonkulkua. Hyvän työsuorituksen edellytykset on nähtävissä seuraavasta kuvio-osta (Kuvio 6) (Rantamäki ym. 2006, 19 – 20.)



Kuvio 6. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2016, 20)

Kaikki palkitsemistavat on oltava perusteltavissa niiden tarkoitusperillä ja niiden tulee olla johdettu yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Tästä huolimatta yrityksissä on usein erilaisia palkitsemisen muotoja, joiden merkitystä kukaan ei ole ajatellut tarkemmin. Tällaisessa tilanteessa kyseiset palkitsemistavat muuttuvat ajan myötä itsestäänselvyyksiksi ja niistä luopuminen vaikeutuu. Perusteeksi jollekin tietylle palkitsemiskeinolle ei riitä vain henkilöstön motivointi tai sitouttamisen, vaan syy jokaiselle palkitsemiskeinolle tulisi olla konkreettisempi. Esimiehen

tehtävänä on tuntea oma yrityksensä ja tietää, miksi kukin palkitsemistapa on olemassa. (Rantamäki ym. 2016, 65.)

Palkitsemisen vaikutuksista voidaan muodostaa kolme päätelmää: palkitsemisella on aikaisemmin oletettua suurempi vaikutus yrityksen toimintaan, palkitsemisella on yritykseen lyhyt ja pitkäaikaisia vaikutuksia, ja palkitsemisella voi olla samanaikaisesti positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Joissakin tavoitteissa onnistutaan, kun toisissa taas ei. Tuloksia voidaan saavuttaa lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä, mutta usein tavoitteiden onnistuttua vasta pitkällä aikavälillä jäädään kilpailijoista jälkeen. Luonnollisesti palkitsemisen tavoitteina on esimerkiksi innostunut ja sitoutunut henkilöstö, osaamisen kehittyminen, organisaation rakenteen vahvistuminen, rehellisyys, tuottavuus, kannattavuus ja laadukas työelämä. Negatiiviset vaikutukset voivat esiintyä esimerkiksi poissaoloina, työntekijöiden vaihtuvuutena, epätietoisuutena ja ylimääräisinä kustannuksina. Onnistuneella palkitsemisella saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin negatiivisia vaikutuksia. Henkilöstölle tuntuvin vaikutus on palkitsemisella jonka he saavat konkreettisesti itselleen ja perheelleen. Kokonaisuuden hallitseminen on usein vaikeaa ja tällöin tietous palkitsemisen toimivuudesta on tärkeää. Motivoinnissa mitataan usein esimiehen esimiestaitoja ja tällöin etuna on, että esimies tuntee työntekijänsä, koska kokemukset palkitsemisesta ovat aina yksilöllisiä. Aina palkitsemisen vaikutusta motivaatioon ei edes huomata tai sitä ei haluta myöntää. Usein kuitenkin hyvistä työsuorituksista odotetaan jonkinlaista palkitsemista – ennemmin tai myöhemmin. (Hakonen ym. 2014, 57 -58, 60 – 61; Rantamäki ym. 2006, 31.)

## **5 Motivaatio**

Työmotivaatio voidaan selittää yksilön haluna ja pyrkimyksenä toimia organisaation näkökulmasta oikein. Kun työntekijä on motivoitunut, hän tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulee toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Varhaisimmat motivaatioteoriat, kuten Maslowin tarvehierarkiateoria, käsittelivät yksilön sisäisiä tarpeita. Tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijät on mahdollista jakaa hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygienia-tekijät sisältävät esimerkiksi palkan ja työvälineet, ja nämä tekijät voivat huonosti toimiessaan lisätä työtytymättömyyttä mutta eivät paranna työtytymättömyyttä hyvin toimiessaan. Motivaatiotekijät taas



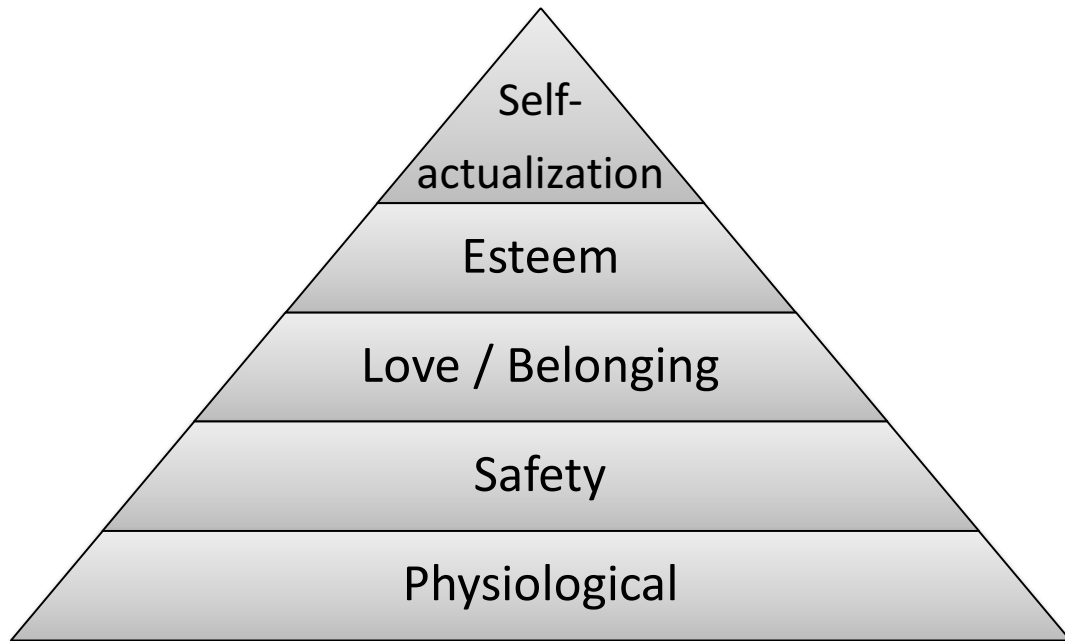
liittyvät työn sisältöön ja arvostukseen, joilla voidaan lisätä tyytyväisyyttä. Herzberg on tutkinut työtyytyväisyyttä ja sitä parantavia tekijöitä Yhdysvalloissa.

*Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii (Peltonen & Ruohotie 1987, 22).*

Modernit motivaatioteoriat käsittelevät motivaatiota yksilöllisemmin ja ottavat huomioon esimerkiksi persoonallisuuden ja aikaisempien kokemusten vaikutukset motivaatioon. Motivaatio voidaan kytkeä myös odotuksiin työstä ja palkitsemisesta. Työntekijä tekee mielekkäämmiin asioita, jotka hän kokee kiinnostaviksi tai joista häntä palkitaan hänelle merkityksellisillä tavoilla. Työntekijän persoonallisuus ja elämäntilanne vaikuttavat hänen motivaatiotekijöihin. Esimerkkinä modernista motivaatioteoriasta on Daniel Pinkin motivaatioteoria. (Rantamäki ym. 2006, 20 – 21.)

## **5.1 Maslowin tarvehierarkiateoria**

Yhtenä työhyvinvoinnin mittarina on pitkään käytetty Maslowin vuonna 1943 julkaisemaa tarvehierarkiaa, joka esitellään seuraavassa kuviossa (Kuvio 7). Teorian mukaan ihmisillä on perustarpeet, joiden täyttymisen jälkeen on mahdollista hakea tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Tarpeet ja niiden korostuminen ovat kuitenkin yksilöllisiä ja voivat näin ollen vaikeuttaa työssä jaksamista. Työmotivaation ja -hyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää, millaisena työ koetaan.



Kuvio 7. Maslowin tarvehierarkia

Maslow on järjestänyt ihmisten tarpeet seuraavaan järjestykseen:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
4. Arvostuksen ja merkityksellisyyden tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Fysiologiset tarpeet rakentavat pyramidin pohjan ja niiden täyttyminen on välttämätöntä. Tällaisia tarpeita ovat kaikki hengissä säilymisen kannalta välttämättömät tarpeet, kuten syöminen, juominen ja nukkuminen. Työssä jaksaminen edellyttää näistä perustarpeista huolehtimista. Varmuus työn jatkumisesta, työterveyshuollosta, työttömyysturvasta ja työeläkkeestä ovat esimerkkejä turvallisuuden tarpeista. Työntekijät hakevat tietynlaista turvallisuuden, riippumattomuuden, vakauden ja suojeluksen tunteita, jotka sitten muodostavat turvallisuuden kokonaisuuden. Yksilön turvallisuudentarpeet voivat olla hyvin yksilöllisiä. Turvalliset työympäristö ja kotiolot auttavat täyttämään turvallisuuden tarpeitamme. Pyramidissa edetään ylöspäin aina, kun edelliset tarpeet on kohtuullisen hyvin tyydytettyjä. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeita voidaan tyydyttää työntekijän yksityiselämän sosiaalistsuhteiden lisäksi työpaikan yhteisöllisyydellä. Kuitenkin myös nämä tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä. Joku voi kokea itsenäisen työskentelyn

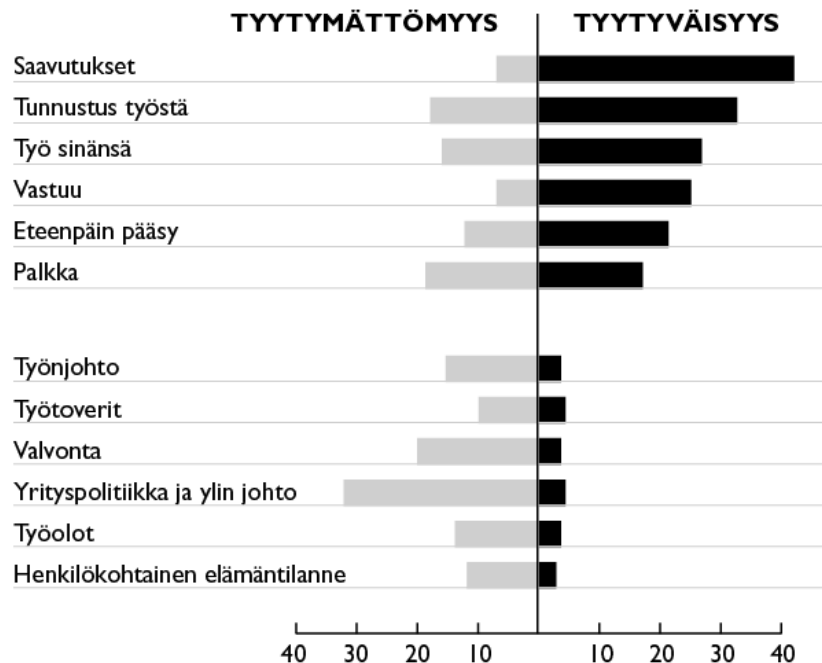
mielekkäimmäksi tavaksi työskennellä, kun taas toinen nauttii tiimityöskentelystä. Yhteenkuuluvuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan mitata esimerkiksi ryhmähengellä. Toivottavaa olisi, ettei kiire tai väsymys vaikuttaisi työilmapiiriin.

Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat Maslowin mukaan muun muassa halu kunnioitukseen, vahvuuteen, riittävyteen, riippumattomuuteen ja tärkeyteen. Työn halutaan usein olevan merkityksellistä, ja muiden toivotaan arvostavan tehtävää työtä. Oman työn ja työsuorituksen arvostaminen on tärkeää, mutta vahvimmiltaan itsearvostuksen tunne perustuu muiden ihmisten antamaan kunnioitukseen. Huonot esimiestaidot ja epätasa-arvoisuus työympäristössä voivat vähentää työmotivaatiota. Kun kaikki edellä mainitut tarpeet on täytetty, on vuorossa itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarve. Tässä tarpeessa on eniten yksilöllisiä eroja työntekijöiden kesken. Jos työntekijä ei pääse kehittämään itseään työympäristössä, hän alkaa kehittää itseään työn ulkopuolella, mikäli alemmat tarpeet on jo täytetty. Mikäli kaikki alemmat tarpeet eivät ole vielä täytetty voi kehittämistarve lisätä työstressiä ja näin ollen vähentää työmotivaatiota. Tarvehierarkia tasojen ollessa tasapainossa työn osalta, on työntekijä motivoitunut ja hyvinvoiva ja näin ollen yrityksen voimavara. Kuitenkin yksilöllisiä vaihteluja ja poikkeuksia löytyy ja toinen tarve hierarkiapyramidissa voi olla toista tärkeämpi, vaikka pääsääntöisesti tarvehierarkia toimii edellä selostetun mukaisesti. Tilanteessa, jossa jokin tarve on ollut tyydyttynyt jo pitkään, voi syntyä aliarvostusta. (Rahikkala 2015.)

## **5.2 Herzbergin työtyytyväisyystutkimus**

Frederick Herzberg on tutkinut työtyytyväisyyttä Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja tällöin havaittiin, että tyytyväisyyttä paransivat saavutukset, tunnustus, työn sisältö, vastuu ja kasvupolut. Tämän lisäksi havaittiin seikkoja, jotka aiheuttivat huonosti toteutettuina tyytymättömyyttä ja hyvin hoidettuna olivat merkityksettömiä. Tällaisia seikkoja olivat esimerkiksi työnjohto, palkka, henkilökohtainen elämäntilanne ja turvallisuus. Johtopäätös näistä tutkimustuloksista on, että tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä poistamaan ja tyytyväisyyttä lisääviä seikkoja tulisi käyttää työntekijöiden motivoimiseksi. Tutkimustulokset on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 8). On kuitenkin huomioitava, että tutkimus on tehty

yli viisikymmentä vuotta sitten. Arvomaailman muutokset ja taloudellisen toimeentulon paraneminen vaikuttavat ihmisten motivaatiokeinoihin, vaikka tutkimustulosten sanoma on yhä melko validi. (Kauhanen 2012, 111 – 112.)



Kuvio 8. Herzbergin tutkimustulokset (Kauhanen 2012, 112)

### 5.3 Pinkin moderni motivaatioteoria

Daniel Pink puhuu motivaation tasoista päivitysten muodossa. Motivaatio 1.0 on ”ihmisen alkuperäinen käyttäjärjestelmä”, jota Pink kuvaa tahdonvoimaksi, joka motivoi ihmisiä selviytymään hengissä. Ihmisen kehittynyt käyttäjärjestelmä, Motivaatio 2.0, toimii keppi ja porkkana -menetelmällä. Hyvästä työsuorituksesta saadaan palkkio ja epäonnistumisesta esimiehen puhuttelu. Työtehtävien muuttuessa monimutkaisemmiksi, mielenkiintoisemmiksi ja itseohjautuvimmiksi ei keppi ja porkkana -menetelmä toimikaan enää halutulla tavalla vaan voi itseasiassa tukahduttaa sisäisen motivaation. Pink käyttää ihmistyyppinimityksiä X ja I, jotka tulevat käsitteistä ”extrinsic” eli ulkoinen ja ”intrinsic” eli sisäinen. Motivaatio 2.0 on riippuvainen X-tyyppin käyttäytymisestä, jota ohjaavat ulkoiset päämäärät ja palkkiot. Tällä hetkellä voimassaolevalle motivaation tasolle, Motivaatio 3.0:lle, oleellista on I-tyyppin käyttäytyminen, jota ohjaa sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio sisältää kolme osa-aluetta: autonomia, mestaruus ja tarkoituksellisuus, joita on sivuttu tässä opinnäytetyössä jo aikaisemmin luvussa 3.

## 6 Case-yritys: Kansaneläkelaitos

Case-organisaationa opinnäytetyössä toimii Kansaneläkelaitos eli Kela, joka on vuonna 1937 perustettu valtion julkisoikeudellinen säätiö. Alun perin Kela perustettiin huolehtimaan kansaneläkkeiden maksamisesta, mutta toiminta on laajentunut eläkevakuutuksista sosiaaliturvan kokonaisuuteen. Kelan tehtävänä on huolehtia Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden toimeentulosta eri elämäntilanteissa. Visiona on luoda ihmisille hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä. Jokainen Suomessa asuva on jossakin vaiheessa elämäänsä ollut Kelan asiakkaana. Ulkomailla asuminen ei myöskään automaattisesti estä Suomen sosiaaliturvan piiriin kuulumista ja näin ollen myös esimerkiksi ulkomailla asuvilla suomen kansalaisilla voi olla oikeus Kelan etuuksiin. Kelan etuuksiin kuuluu

- lapsiperheiden etuudet,
- yleinen asumistuki,
- sairausajan tuet, vammaistuet ja kuntoutus,
- opintoetuudet ja asevelvollisen tuet,
- työttömyysajan tuet,
- eläkeläiset etuudet ja
- perustoimeentulotuki.

Kela on organisoitu neljään tulosityksikköön, jotka ovat etuuspalvelut, asiakkuuspalvelut, ICT- ja kehittämispalvelut sekä yhteiset palvelut. Tulosityksiköiden lisäksi pääjohtajat alaisuudessa on kolme toiminnallista yksikköä: sisäinen tarkastus, johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Kelan toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua ja heidän valitsemat 8 tilintarkastajaa. Kansaneläkelaitoksen toimintaa johtaa ja kehittää hallitus, joka koostuu 10 jäsenestä. Organisaation rakenne on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuva 1). (Kelan HR-käsikirja; Sinetti, Kelan sisäinen intranet.)



Kuva 1. Kelan organisaatio (Sinetti, Kelan sisäinen intranet)

Asiakkuus- ja etuuspalvelut on jaettu alueellisiin yksiköihin. Etuuspalvelut vastaavat laadukkaasta ja yhdenmukaisesta etuusratkaisutoiminnasta asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Etuuspalvelut muodostuvat esimerkiksi etuusprosessien johtamisesta ja kehittämisestä, etuuksien käsittelystä ja ratkaisusta sekä etuuslain-säädännön kehittämis ehdotuksien tekemisestä. Kelan etuuspalvelut toimivat viidessä vakuutuspiirissä, joista suurin on eteläinen vakuutuspiiri. Eteläisessä vakuutuspiirissä kuntia on noin 50 kappaletta ja vakuutettujen määrä on noin 2,1 miljoonaa. Eteläisessä vakuutuspiirissä toimii kaksi valtakunnallista erityisyksikköä: kansainvälisten asioiden keskus ja työttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus. Etuuskäsittely on jaettu vakuutuspiirien sisällä toimiviin ratkaisukeskuksiin. (Kelan HR-käsikirja; Sinetti, Kelan sisäinen intranet.)

Kelan henkilöstö kasvoi huomattavasti vuonna 2017, kun perustoimeentulotuki siirtyi Kelan etuuksiin. Vuoden lopussa Kelassa työskenteli 7 226 henkilöä, mikä on 540 henkilöä enemmän kuin aikaisempana vuonna. Kaksi kolmesta työntekijästä työskentelee joko etuuskäsittelyssä tai asiakaspalvelussa. Vuonna 2018 etuuskäsittelijöitä ja palveluasiantuntijoita on ollut eteläisessä vakuutuspiirissä yhteensä 1652 (Taulukko 2). Vuoden 2018 huhtikuussa eteläiseen vakuutuspiiriin palkattiin lisää etuuskäsittelijöitä etenkin työttömyysetuuteen sekä perustoimeen-

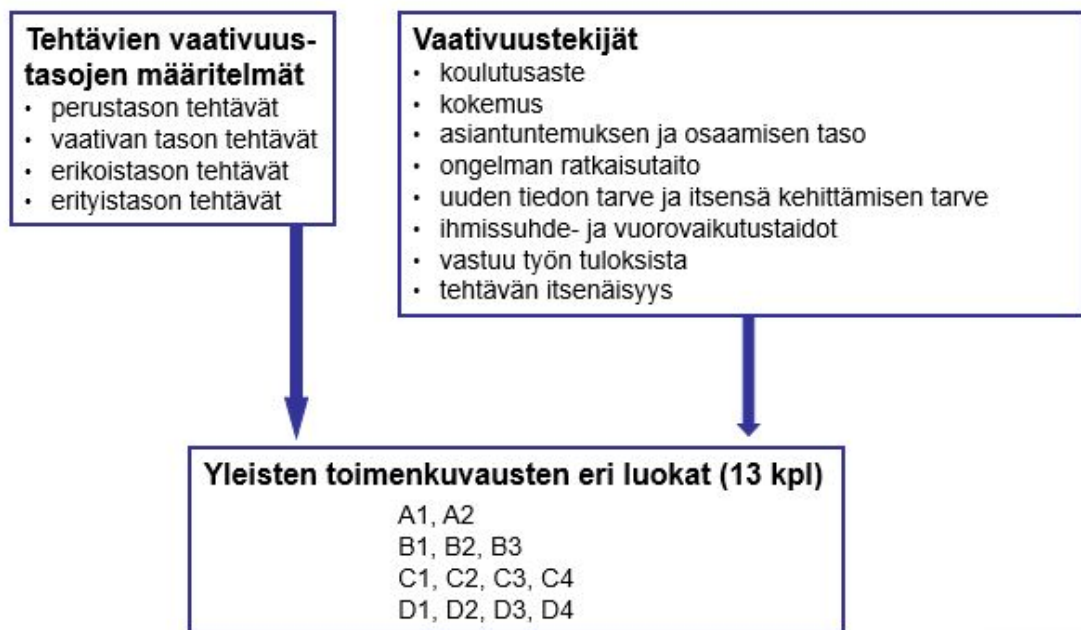
tulotukeen. Kuten taulukosta voidaan nähdä, Kelan etuuskäsittelijät ovat pääasiassa vakituisissa ja kokoaikaisissa työsuhteissa. (Kelan HR-käsikirja; Sinetti, Kelan sisäinen intranet.)

	Yhteensä 2018	Vakituiset	Määräai- kaiset	Kokoikai- set	Osa-ai- kaiset
<b>ETELÄINEN VA- KUUTUSPIIRI</b>	1652	1380	272	1475	177
<b>Eläke- opinto- ja perhe-etuuksien- keskus</b>	186	172	14	164	22
<b>Skannauskeskus</b>	118	49	69	96	22
<b>Terveystoi- tuuksienkes- kus</b>	152	119	33	133	19
<b>Toimeentulotur- vaetuksienkes- kus</b>	681	575	106	616	65
<b>Työ- ja toiminta- kykyetuksien keskus</b>	227	213	14	204	23
<b>Kansainvälisten asioiden keskus</b>	224	190	34	205	19
<b>Työkyvyttömyys- eläkkeiden rat- kaisukeskus</b>	64	62	2	57	7

Taulukko 2. Etuuskäsittelijät ja palveluasiantuntijat eteläisessä vakuutuspiirissä 11/2018

## 6.1 Palkkaus Kelassa

Kelan palkkausjärjestelmä on laadittu henkilöstön kanssa yhteistyössä ja sen avulla taataan kannustava, joustava ja oikeudenmukainen palkkaus. Palkanmaksu tapahtuu pääasiassa kerran kuukaudessa ja se muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu työntekijän työtehtävien vaativuuteen ja henkilökohtainen palkanosa taas henkilökohtaiseen suoritukseen. Yleisten toimenkuvausten rakenne on nähtävissä seuraavassa kuvassa (Kuva 2).



Kuva 2. Toimenkuvausten rakenne (Sinetti, Kelan sisäinen intranet, Palkkausjärjestelmän rakenne 2017)

A-vaativuusluokkiin kuuluu itsenäisiä perustason tehtäviä. Työ tässä vaativuusluokassa on rutiininomaista ja tehtävät voivat edellyttää tietämystä Kelan etuukista. B-vaativuusluokat sisältävät tavanomaisia ja toistuvia vaativan tason tehtäviä. Työtä ohjaa annetut ohjeet sekä vakiintunut käytäntö. B3-vaativuusluokassa tehdään vaativan tason tehtävien lisäksi joitakin erikoistason töitä (kuitenkin alle 20 %). C-vaativuusluokissa erikoistason töiden osuus kasvaa. C1-luokassa työtehtävät sisältävät erikoistason töitä (vähintään 20 %). Tässä vaativuusluokassa työtehtävänä on myös ohjauksen ja neuvonnan antaminen yksittäistapauksien ratkaisemiseksi. Vaativampi C3-vaativuusluokka edellyttää erikoistason (vähintään 75 %) lisäksi joidenkin erityistason tehtävien tekemistä. Vaatimuksena on



etuuskokonaisuuksien lainsäädännön ja keskinäisten vaikutusten tuntemus. C4 vaativuusluokka ei ole käytössä 1.6.2018 lukien. D1-vaativuusluokka eli asiantuntijatyöt sisältävät pääosin erityistason töitä, teoreettisen tiedon soveltamista, asiakokonaisuuksien syvällistä hallintaa ja kykyä laatia raportteja itsenäisesti. D3 asiantuntijatyöntekijä tehtävissä pääsee vaikuttamaan keskeisesti Kelan toimintaan laajasti vaikuttavissa asioissa. Edellytyksenä on kyky ennakoida tulevia muutoksia sekä tunnistaa miten kehittyminen vaikuttaa Kelan toimintoihin. Haastavin D4 asiantuntijatyö mahdollistaa laajan toimintavapauden, vaikuttamismahdollisuudet jopa koko Kelan toimintaan sekä yhteistyön myös ulkopuolisten tahojen kanssa. (Sinetti, Kelan sisäinen intranet, Palkkausjärjestelmän rakenne 2017; Sinetti, Kelan sisäinen intranet, Muutokset Kelan palkkausjärjestelmäoppaaseen 2018)

## **6.2 Palkitseminen Kelassa**

Kelassa kannustetaan yhteisöllisyyteen ja rakentavaa palautetta pyritään antamaan tulosten parantamiseksi. Kannustus ja palautteen antaminen ovat tiimin esimiehen vastuulla. Eteläisessä vakuutuspiirissä osa palkitsemiskäytännöistä suunnitellaan jokaisen vuoden alussa, vaikka suurin osa palkitsemisesta on samanlaista koko Kelan sisällä vuosittain. Kohdeyrityksessä panostetaan valmentamaan esimiestyöhön, jossa yhtenä osa-alueena on palautteen antaminen. Palautteen avulla työssä voidaan kehittyä, mikä on kaikille osapuolille edullista. Kelassa aineettomina palkitsemiskeinoina ovat palautteen antamisen lisäksi esimerkiksi joustavat työajat ja mahdollisuus kotietätyöhön. (Kelan HR-käsikirja; Henna Kivimäki 2018.)

Taloudellisista palkitsemiskeinoista merkittävin on luonnollisesti palkka, joka koostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tavoitteiden ylittämisestä voidaan palkita 100 euron arvoisella lahjakortilla, josta vähennetään ennakonpidätys ja muut lakisääteiset maksut. Eteläisessä vakuutuspiirissä lahjakortteja on siirrytty jakamaan yksilöllisemmin, aikaisemmasta ohjeita suoraviivaisesti tulkitsevasta määrällisestä tavoiteperusteisesta palkitsemisperusteesta. Toimihenkilö voidaan palkita myös esimerkiksi kunnia- tai ansiomerkillä tuloksellisuudesta sekä pitkäaikaisen ja ansiokkaan palveluksen johdosta. Ansiomerkki myönnetään 15 ja 25 vuoden ansiokkaasta ja moitteettomasta palveluksesta.

Toimenpiteisiin johtaneesta kehitysehdotuksesta tai palautteesta palkitaan esine- ja rahapalkkioilla. Työntekijää muistetaan esimerkiksi korulahjalla hänen työskentelyään 5, 10, 20, 30, 35, 40 ja 45 vuotta Kelassa. Kela ei myöskään unohda toimihenkilön 50- ja 60-vuotispäiviä tai eläkkeelle siirtymistä, vaan tällöin toimihenkilöä muistetaan merkkipäivälahjalla. Henkilöstöllä on ollut mahdollisuus vaikuttaa lahjavaihtoehtoihin. (Kelan HR-käsikirja.)

Kela tarjoaa päätoimisille työntekijöilleen myös ravintoedun. Ruokalipun perusarvo on 9 euroa. Lounaan maksu tapahtuu mobiilisovelluksella, jota voi käyttää sopimusruokapaikoissa. Ravintoetu voidaan maksaa tarvittaessa myös rahakorvauksena. Kelan toimipisteissä työntekijöille on tarjolla päivittäinen kahvitarjoilu, joka voi sisältää esimerkiksi hedelmiä ja leivonnaisen, riippuen toimipisteestä. Kahviraha on 20 euroa kuukaudessa/toimihenkilö ja se on tarkoitettu päivittäisen iltapäiväkahvin tarjoilusta aiheutuneisiin kustannuksiin. Liikunta- ja kulttuuriedun voivat tilata työntekijät, joiden työaika on vähintään 20 tuntia viikossa. Etua voi tilata joko 50 euroa tai 100 euroa, josta omavastuu on 50 %. Omavastuu veloitetaan suoraan palkasta. Kela tarjoaa työntekijöille työterveyshuollon, jonka tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia sekä edistää työ- ja toimintakykyä. (Kelan HR-käsikirja.)

Eteläisessä vakuutuspiirissä on tänä vuonna ensimmäistä kertaa annettu esimiehille palkitsemiseen budjetti, jonka esimies voi käyttää haluamallaan tavalla henkilöstön palkitsemiseen. Summan voi käyttää koko tiimin palkitsemiseen tai sillä voidaan palkita yksilöitä. Esimies tekee itsenäisesti palkitsemisratkaisut ja perusteena voi olla laadukas työsuoritus, määrällisesti hyvä työsuoritus, kannustava työskentely työyhteisössä tai muu merkittävä toimintatapa. Esimiehien katsotaan tuntevan työntekijät parhaiten, jolloin heidän voidaan katsoa tietävän työntekijää yksilöllisesti motivoivat palkitsemiskeinot. Joustavasta työskentelystä voidaan palkita esimerkiksi elokuvateatterilipuilla, Smartum-seteleillä tai kakkukahveilla. Eteläisessä vakuutuspiirissä työntekijöiden palkitsemismielityyksissä on tapahtunut muutoksia vuosien saatossa ja esimerkiksi kakkukahvien sijaan hyvinvointiin liittyvän palkitsemisen on huomattu olevan Kelassa aikaisempaa toivotumpaa. Lähiesimies seuraa säännöllisesti työntekijöiden työsuoritusta määrällisesti

ja laadullisesti, ja tieto tuloksista annetaan työntekijöille palautekeskustelujen aikana. Tarve esimiehen ja työntekijän väliseen keskusteluun voi herätä säännöllisten keskustelujen lisäksi esimerkiksi hyvän tuloksen tai kehityskohteen myötä. (Kelan HR-käsikirja; Henna Kivimäki 2018.)

## **7 Primääritutkimusmenetelmänä kysely**

Tässä opinnäytetyössä empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jota täydentämään käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusprosessi alkaa tutkimuskysymyksen ja siitä johdettujen alakysymysten määrittämisellä. Näiden avulla voidaan selvittää, millaista tietoa tutkimuksesta halutaan saavuttaa. Tutkimus perustuu positivismiin, mikä tarkoittaa perustelujen, luotettavuuden ja yksiselitteisyyden korostamista. Tässä opinnäytetyössä käytetyssä määrällisessä kyselylomakkeessa käytetään suljettuja kysymyksiä, mikä onkin yleisin tapa menetellä määrällisissä kyselyissä. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey-tutkimus, jolla viitataan standardoituihin kysymyksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset on esitetty kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. Määrällisen tutkimusmenetelmän perusideana on kysyä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Etuuskäsittelijöitä eteläisessä vakuutuspiirissä on lähes 2000, mikä tekee perusjoukosta erittäin suuren. Kelassa oli meillä myös muita kyselyitä samanaikaisesti ja koska heikko vastausprosentti haluttiin välttää, päätettiin kysely toteuttaa otantatutkimuksena. Otoksen katsotaan edustavan perusjoukkoa. Opinnäytetyöntekijän mukaan on tärkeää, että jokaisella perusjoukon jäsenellä on yhtäläiset mahdollisuudet tulla valituksi otokseen. Tämän vuoksi käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa, jossa otannan valinta suoritetaan arpomalla alkio perusjoukosta. Kelan tutkimusryhmä arpoi otantaan 800 etuuskäsittelijää. Yksinkertainen satunnaisotanta on toimiva otantamenetelmä, koska tällöin voidaan olettaa perusjoukon olevan suhteellisen homogeeninen. (Vilkka 2015, 61, 65.)

Primääritutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka aineisto hankitaan verkossa tapahtuvalla kyselyllä. Kyselylomakkeen etu on se,

että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan karotettua nykytilanne, mutta ei kuitenkaan pystytä selvittämään syitä tilanteeseen. Tietoturvasuussyistä aineiston kerääminen jätettiin Kelan tutkimusryhmälle. Kela ei saanut tietoturvasyistä myöskään luovuttaa henkilökunnan sähköpostilistaa opinnäytetyöntekijälle, joten etuuskäsittelijöiden sähköpostiosoitteet kerättiin manuaalisesti organisaation sisäisestä jakelulistasta. Tällöin riskinä on, että kyselyn jakelulistaan päätyisi esimerkiksi esimies tai palveluasiantuntija. Riskiprosenttia pienennettiin määrittelemällä vastaajaryhmä saatetekstissä. Kyselyn saatetekstin tulee olla mahdollisimman houkutteleva, jotta etuuskäsittelijät innostuvat kyselystä. Jotta varmistetaan, että kysely tavoittaa mahdollisimman monet, kyselystä lähetettiin yksi muistutusviesti. Primääriaineistona tutkimuksessa toimivat survey-tutkimuksella saadut etuuskäsittelijöiden vastaukset.

## **7.1 Kyselylomakkeen laatiminen**

Kysymyksien teolle ei ole olemassa omaa teoriaansa eikä kysymyksille ole täysin luotettavaa esittämistapaa. Näin ollen kysymykset voidaan tulkita monella eri tavalla, vaikka niistä yritetään tehdä kuinka helposti ymmärrettäviä tahansa. Kyselylomake on opinnäytetyöntekijän laatima ja sen laatimisen pohjana on käytetty palkitsemiseen liittyvää kirjallisuutta, Kelan sisäisiä tietolähteitä sekä aikaisempien palkitsemiseen liittyvien opinnäytetöiden kyselylomakkeita. Lähtökohtana ovat luonnollisesti tutkimuskysymykset. Kyselylomake alkaa taustamuuttujien selvittämällä, koska esimerkiksi ikä tai työssäolovuodet saattavat vaikuttaa vastaajien mielipiteeseen. Haastattelussa annettiin myös mahdollisuus vaikuttaa kyselylomakkeen sisältöön, jolloin yhdeksi lisäkysymykseksi muodostui kysymys bonusjärjestelmästä, jollaista Kelassa ei tällä hetkellä ole käytössä. Kyselylomake tarkistettiin ja hyväksytettiin vakuutuspiirin johtajalla. Tarkistuksen yhteydessä kyselystä poistettiin yksi kysymys sekä muokattiin taustakysymyksiä. Kyselylomakkeeseen vastaaminen ei vienyt paljoa aikaa ja se voitiin lähettää samanaikaisesti koko otokselle. Kyselyyn vastaaminen vei arviolta muutaman minuutin. Kysymykset ovat strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä, jolloin vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi valittuja. Tämä helpotti vastaamisen lisäksi myös vastausten käsittelyä analysointivaiheessa. Huonona puolena suljetuissa kysymyksissä on mahdollinen vastausvaihtoehdon puuttuminen, jolloin vastaaja ei

löydä vastauksista hänen mielipidettään vastaavaa vaihtoehtoa. Koska etuuskäsittely tapahtuu tietokoneiden avulla, on etuuskäsittelijöillä joustava pääsy internet-kyselyyn.

Kyselyssä käytettiin pääasiassa LIKERT-asteikkoa, jossa vastausasteikko on esimerkiksi ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan tavalla, joka on vastaajille tuttu ja helposti ymmärrettävä. Tässä etuna on ollut opinnäytetyöntekijän osuus kohderyhmään, jolloin tekijä tuntee kohderyhmän.

## **7.2 Kyselyn toteutus**

Kelan omassa tutkimusryhmässä toteutetaan kaikki henkilöstölle kohdistuvat sähköiset kyselyt tietoturvasyistä, eikä ulkopuolisten tahojen ylläpitämien kyselyohjelmien käyttö ole sallittua edes opinnäytetyötä tehdessä. Kohdeyrityksessä tietosuoja kyselyiden ja tiedonkeruun aikana on erittäin tärkeää, varsinkin käsiteltäessä henkilötietoja. Tämän vuoksi alkuperäiset suunnitelmat koskien kyselyn toteutusta ja käytettävää kyselyohjelmaa korvattiin Kelan käyttämällä Questback Essentials -ohjelmistolla. Kyselyn toteutus aloitettiin tekemälle yhteydenottopyyntö Kelan tutkimusryhmälle Tilaamo-ohjelmiston kautta. Tutkimusryhmässä perehdyttiin opinnäytetyöntekijän kyselyluonnokseen, jonka pohjalta tutkimusryhmä suunnitteli, testasi ja teki tarvittavat tekniset ratkaisut yhdessä opinnäytetyöntekijän kanssa. Verkkokyselyä toteuttaessa on muistettava, että vastausprosentti on esimerkiksi haastattelua alhaisempi ja vastausten saanti on hitaampaa. Vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan hyvällä saatekirjeellä, otoksella ja riittävän lyhyellä kyselyllä.

Tutkimusryhmän edustaja testasi kyselyn yhdessä opinnäytetyöntekijän kanssa 15.10.2018 ja tutkimus avattiin aikataulun mukaisesti 16.10.2018. Kysely jaettiin sähköpostitse 800 etuuskäsittelijän työsähköpostiin. Kyselyä pidettiin avoinna viikko ja sen sulkeutumisesta lähetettiin muistutuskirje kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista. 800 vastaajasta kyselyyn vastasi 388 etuuskäsittelijä, mikä vastaa lähes 50 %:n vastausaktiivisuutta. Kelan tutkimusryhmä vastasi tiedonkeruusta koko kyselyn aukioloajan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tueksi suoritettiin laadullinen tutkimus henkilökohtaisena haastatteluna. Täydentävän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli saada haastattelun avulla tietoa Kelan palkitsemisjärjestelmästä yleisellä tasolla. Haastattelu työhyvinvointitiimin sihteerin Henna Kivimäen kanssa toteutettiin Skype'n avulla 19.9.2018 klo 16:30 – 17:30. Kivimäelle toimitettiin etukäteen haastattelun aiheista, jotta hänellä oli mahdollisuus keskustella aiheista muiden tiimin jäsenten kanssa. Haastattelu kesto oli noin tunnin. Haastattelun avulla saatiin tukea jo muodostettuun kuvaan Kelan palkitsemisjärjestelmästä ja ideoita kyselylomakkeen muodostamiseen.

### **7.3 Aineiston analysointi**

Määrällisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia käsiteltiin tilastollisin menetelmin. Sähköisessä kyselyssä syntyneistä vastauksista saatiin tuotettua Questback Essentials -ohjelman avulla raakadata, jonka Kelan tutkimusryhmä toimitti opinnäytetyöntekijälle. Opinnäytetyöntekijä vastasi aineiston analysoinnista ja siitä, että aineisto käsitellään asianmukaisesti ja tietoturvasta huolehtien. Internetpohjaisen tutkimuksen tulokset ovat helposti siirrettävissä tilasto-ohjelmiin sekä helposti analysoitavissa. Määrällisellä tutkimuksella on mahdollista selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Analysointimenetelmänä käytettiin kyselyssä saatujen tunnuslukujen tarkastelua. Raakadata siirrettiin IBM SPSS ja Microsoft Excel -ohjelmiin, joiden avulla tunnuslukuja on helpompi analysoida. Ohjelmien avulla voidaan luoda myös erilaisia taulukoita ja kaavioita, joiden avulla on mahdollista nähdä esimerkiksi prosentuaalista jakaumaa. Taulukoiden ja kaavioiden on oltava yksinkertaisia, jotta niiden sisältö on selkeä ilman tekstin lukemista. Esitietokysymysten perusteella saatiin taustatietoa Kelan etuuskäsitelijöistä ja voitiin tarkastella ristiintaulukoinnin avulla esimerkiksi korreloiko tietyt tekijät palkitsemismieltyymysten kanssa.

### **7.4 Reliabiliteetti ja validiteetti**

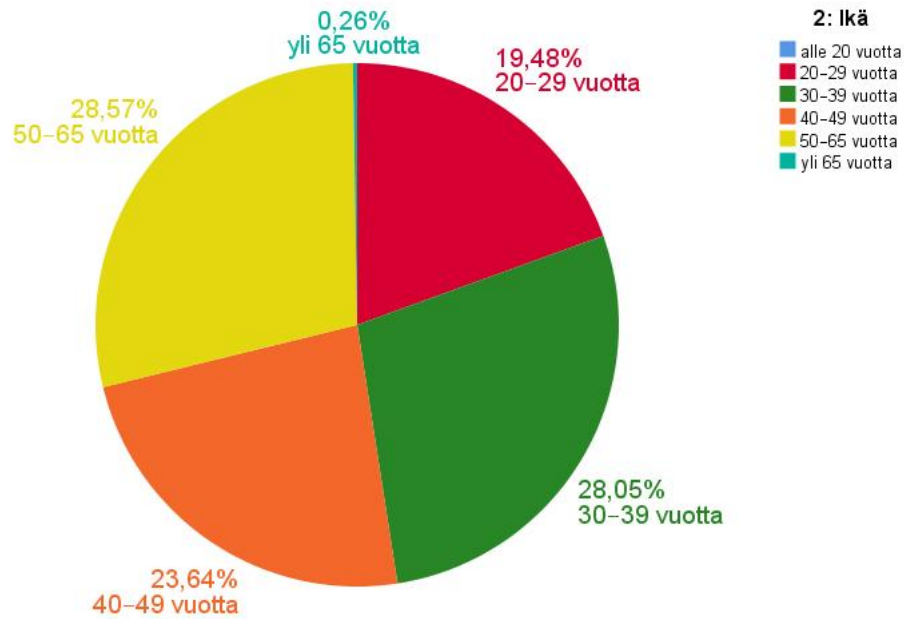
Tutkimuksen tavoitteena on antaa luotettavaa tulosta. Kun tutkimus on validi, se mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoitus, ja antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Validius varmistetaan huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. On tärkeää, että kyselyssä kysytään oikeita asioita yksiselitteisesti. Samalla tulee pohtia,

kuinka vastausprosentti saadaan mahdollisimman korkeaksi. Tutkimuksen validius ei kuitenkaan yksin riitä tekemään tutkimuksesta luotettavaa vaan se vaatii myös reliabiliteettia. Etenkin määrällisissä tutkimusmenetelmissä reliabiliteetti on keskeinen mittari. Reliaabeli tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin sekä antaa tarkkoja tuloksia. Tämä voidaan varmistaa suurella ja edustavalla otoksella sekä tiedonkeruun huolellisuudella. Otoksen tarkoituksena on antaa koko perusjoukkoon päteviä tuloksia ja mikäli otos on liian pieni ovat tulokset sattumanvaraisia.

## **8 Tutkimustulokset**

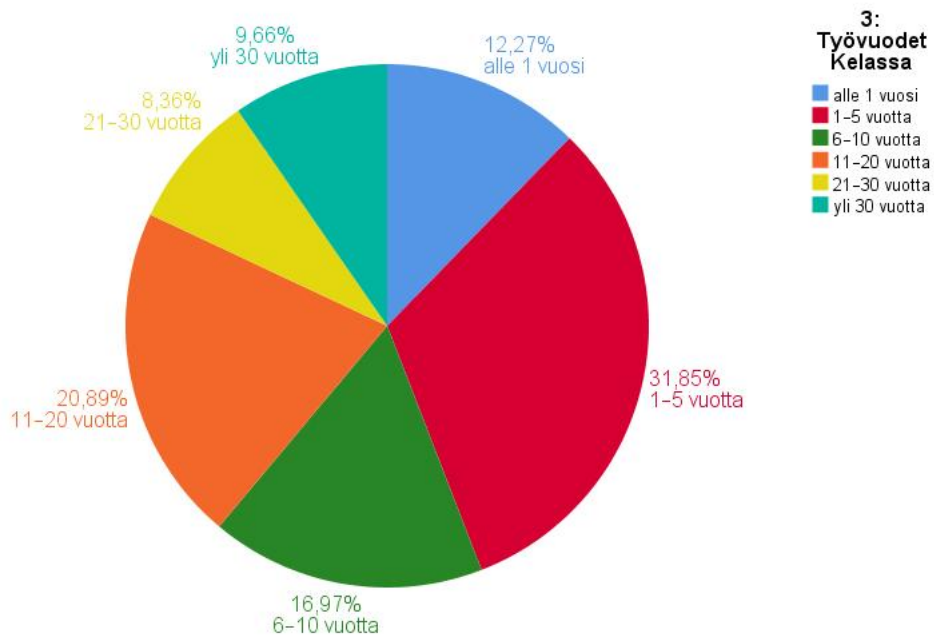
Tutkimustulokset avataan graafisia kuvioita, kuten piirakkakaavioita, hyväksikäyttäen. Tuloksia läpikäydään pääsääntöisesti kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Yhteensä vastauksia saatiin 388, joka vastaa vastausastetta 48,5 %. Kysely alkoi kuudella esitietokysymyksellä, joiden tavoitteena on selvittää vastaajien taustatietoja. Taustakysymysten avulla on mahdollista selvittää, korreloivatko saadut tutkimustulokset esimerkiksi iän tai työssäolovuosien kanssa.

Ensimmäisen kysymyksen avulla voidaan todeta Kelan etuuskäsittelyn olevan naisvaltainen, koska Kelan etuuskäsittelijöistä noin yhdeksän kymmenestä on naisia. Toisessa taustakysymyksessä selvitettiin vastaajien ikäjakauma. Kelan etuuskäsittelijöiden ikäjakauma jakautuu suhteellisen tasaisesti 20–65 ikävuoden välille. Vastaajista suurin osa (28,6 %) on 50–65-vuotiaita. Lähes yhtä suuri osa vastaajista on 30–39-vuotiaita. Kolmanneksi suurin ikäryhmä koostuu 40–49-vuotiasta. Tätä ikäluokkaa vastaajista edustaa noin neljäsosa. Neljäs ikäryhmä on 20–29-vuotiaat. Heidän osuutensa vastaajista on 19,5 %. Vain yksi vastaajista on yli 65-vuotias. Vastaajista kukaan ei ole alle 20-vuotias. Tulokset esitetään seuraavassa kuviossa (Kuvio 9).



Kuvio 9. Ikäjauma

Kolmannessa esitietokysymyksessä kysyttiin etuuskäsittelijöiden työskentelyvuosien lukumäärää kohdeyrityksessä. Vastausten jakauma nähdään seuraavasta kuviosta (Kuvio 10). Suurin osa eli 31,9 % etuuskäsittelijöistä on työskennellyt Kelassa 1–5 vuotta. Kuitenkin jopa 38,9 % on toiminut Kelan palveluksessa jo yli 10 vuotta, joten työntekijöiden voidaan pääasiassa katsovan olevan sitoutuneita Kelaan.

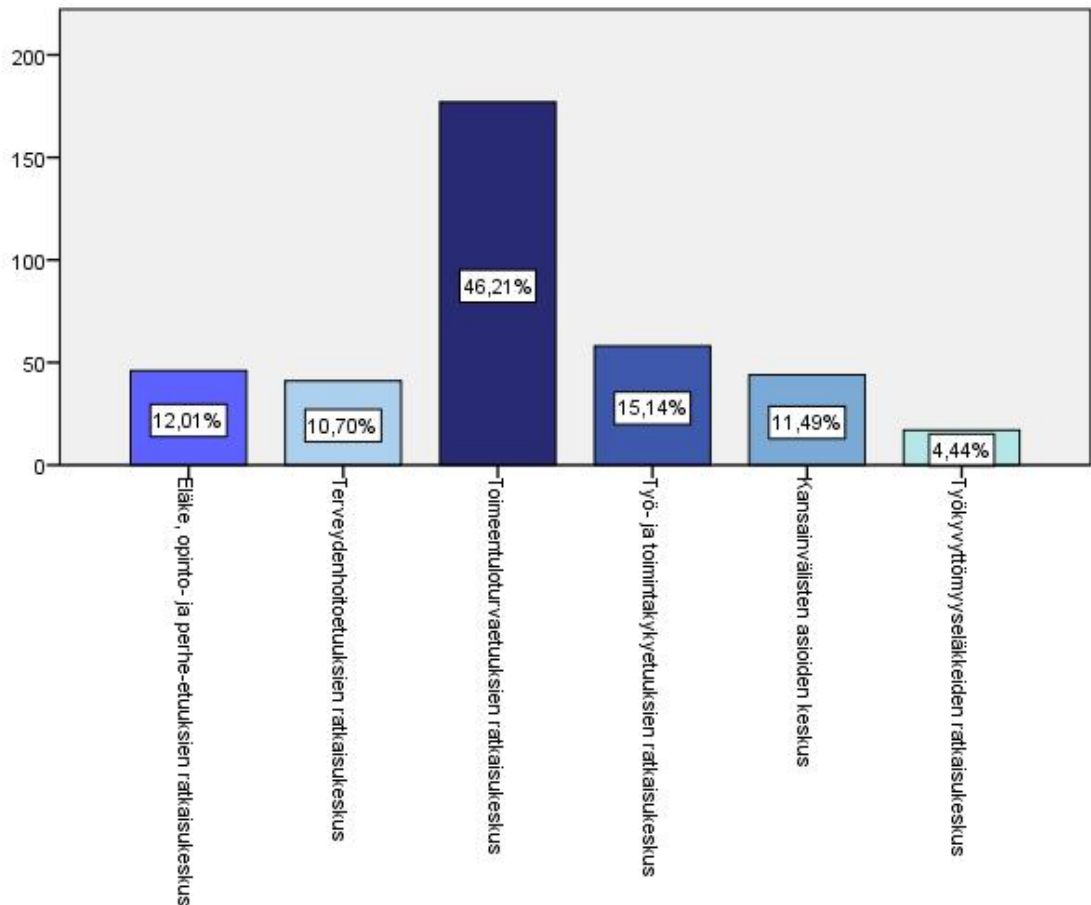


Kuvio 10. Työvuodet Kelassa



Neljännän ja viidennen kysymyksen avulla selvitettiin työsuhteen laatu ja vastaajien työaika. Vastaajista lähes yhdeksän kymmenestä on vakituksessa työsuhteessa ja jopa 94,2 % työskentelee Kelassa kokoaikaisesti. Tämän lisäksi vain kaksi vastaajista ilmoittaa työsuhteensa lajiksi ”muun”, joka voi tarkoittaa esimerkiksi harjoittelijaa.

Viimeinen taustakysymys koski vastaajien ratkaisukeskusta. Kelan etuudet jaetaan vakuutuspiirien sisällä ratkaisukeskuksiin. Vastaajien jakautuminen ratkaisukeskuksiin on nähtävissä seuraavasta kuviosta (Kuvio 11). Melkein puolet vastaajista kuuluu toimeentuloturvaetuuksien ratkaisukeskukseen, jolloin käsiteltävä etuus on esimerkiksi perustoimeentulotuki. Pienin osuus vastaajista (4,4 %) toimii työkyvyttömyyseläkkeisen parissa.



Kuvio 11. Ratkaisukeskukset

## 8.1 Palkitseminen ja Kelan palkitsemisjärjestelmä

Vastaajia ohjeistettiin esitietokysymysten jälkeen valitsemaan vaihtoehto, joka vastaa eniten hänen omaa näkemystään. Seuraava aihealue sisälsi kysymyksiä liittyen Kelan palkitsemisjärjestelmään. Aihealue koostuu viidestä väittämästä, johon vastaaja voi vastata LIKERT-asteikolla. Väittämät ja vastausten prosentuaalinen jakautuminen nähdään seuraavasta taulukosta (Taulukko 3).

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen Kelan nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi	36,4 %	<b>37,7 %</b>	15,6 %	10,1 %	0,3 %
Tunnen Kelan palkitsemisjärjestelmän	10,1 %	21,3 %	12,0 %	<b>43,1 %</b>	13,5 %
Tiedän mistä ja miten etsiä tietoa Kelan palkitsemisjärjestelmästä	10,7 %	23,0 %	12,3 %	<b>37,1 %</b>	17,0 %
Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista ja selkeää	16,9 %	<b>40,8 %</b>	29,6 %	11,2 %	1,6 %
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni koskien tekemääni työtä	6,8 %	27,9 %	13,5 %	<b>37,2 %</b>	14,6 %

Taulukko 3. Palkitsemisjärjestelmä

Aihealueen ensimmäisen olettaman avulla selvitettiin kokevatko etuuskäsittelijät Kelan nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi. Etuuskäsittelijöistä suurin osa (37,7 %) kertoo olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Lähes yhtä suuri prosentuaalinen osuus vastaajista valitsivat vaihtoehdon ”täysin eri mieltä”. Näin ollen yhteensä 74,0 % etuuskäsittelijöistä ei koe Kelan nykyistä palkitsemisjärjestelmää motivoivaksi. Ei samaa eikä eri mieltä on etuuskäsittelijöistä 15,6 % ja jokseenkin samaa mieltä 10,1 %. Vain yksi vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että palkitsemisjärjestelmä on nykyisellään motivoiva. Näin ollen voidaan

tulkita etuuskäsittelijöiden olevan pääasiassa tyytymättömiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään.

Tutkimustulosten mukaan iällä ei oikeastaan ole vaikutusta siihen, kuinka motivoivaksi Kelan nykyinen palkitsemisjärjestelmä koetaan. Enemmistö jokaisessa ikäryhmässä on eri mieltä väittämän ”Koen Kelan nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi” kanssa. Tämän perusteella palkitsemisjärjestelmää ei pääasiassa nähdä motivoivana, oli elämäntilanne mikä tahansa. Iän vaikutukset Kelan palkitsemisjärjestelmän motivoivuuteen ovat nähtävissä alla olevasta taulukosta (Taulukko 4).

7.1: Koen Kelan nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
2: Ikä	20–29 vuotta	22	26	16	10	1	75
	30–39 vuotta	39	41	16	10	0	106
	40–49 vuotta	36	40	8	7	0	91
	50–65 vuotta	42	37	20	11	0	110
	yli 65 vuotta	0	1	0	0	0	1
Total		139	145	60	38	1	383

Taulukko 4. Palkitsemisjärjestelmän motivoivuus suhteessa ikään

Seuraava väittämä oli ”Tunnen Kelan palkitsemisjärjestelmän”. Suurin osa vastaajista, eli 43,1 %, vastaa olevansa jokseenkin samaa mieltä. Näin ollen voidaan katsoa palkitsemisjärjestelmän olevan enemmistölle tuttu. Loput vastauksista jakautuvat suhteellisen tasaisesti muiden vaihtoehtojen kesken. Vastaajista 21,3 % kokee olevansa jokseenkin eri mieltä, 13,5 % täysin samaa mieltä ja 12,0 % ei ole väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Pienin osuus vastaajista, eli 10,1 prosenttia, ei koe tuntevänsa palkitsemisjärjestelmää ollenkaan. Ristiintaulukointi koskien työvuosien vaikutusta Kelan palkitsemisjärjestelmään on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 5). Taulukosta nähdään, että tuntemus Kelan palkitsemisjärjestelmään on heikompi työsuhteen alussa.

7.2: Tunnen Kelan palkitsemisjärjestelmän

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
3: Työvuodet Kelassa	alle 1 vuosi	8	16	8	11	4	47
	1–5 vuotta	19	31	11	49	11	121
	6–10 vuotta	4	13	9	29	10	65
	11–20 vuotta	3	17	10	41	8	79
	21–30 vuotta	2	2	3	18	7	32
	yli 30 vuotta	2	2	5	17	11	37
Total		38	81	46	165	51	381

Taulukko 5. Palkitsemisjärjestelmän tuntemus työvuosien perusteella

Kolmas väittämä oli ”Tiedän mistä ja miten etsiä tietoa Kelan palkitsemisjärjestelmästä”. Suurin osa vastaajista, eli 37,1 %, kertoo olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Noin neljäs osa vastaajista on väittämän kanssa ”jokseenkin eri mieltä”. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa on 17,0 %. Vastaajista 10,7 % eivät tiedä ollenkaan, mistä tarvittaessa etsiä tietoa Kelan palkitsemisjärjestelmästä. Vaikka osuus on pieni, voidaan sen perusteella tulkita, ettei tieto palkitsemisesta ole Kelassa tarpeeksi helposti saatavilla.

Suurin osa vastaajista, eli 40,8 %, näkee palkitsemisen Kelassa jokseenkin epäoikeudenmukaiseksi ja epäselkeäksi ja jopa 16,9 % on täysin tätä mieltä. Kelan etuuskäsittelijöistä 12,7 % pitää nykyistä palkitsemisjärjestelmää jokseenkin oikeudenmukaisena ja selkeänä. Kuitenkin vain kuusi etuuskäsittelijää kokee palkitsemisen täysin oikeudenmukaisena ja selkeänä. Iällä ei ole tutkimustuloksien mukaan suurta merkitystä siihen, koetaanko palkitseminen oikeudenmukaiseksi ja selkeäksi. Jokaisen ikäluokan enemmistö ei koe palkitsemista oikeudenmukaiseksi ja selkeäksi. Tutkimustulokset ovat nähtävissä seuraavassa taulukossa (Taulukko 6).

7.4: Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista ja selkeää

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
2: Ikä	20–29 vuotta	10	27	27	9	2	75
	30–39 vuotta	16	46	32	11	2	107
	40–49 vuotta	15	43	23	9	1	91
	50–65 vuotta	23	40	31	14	1	109
	yli 65 vuotta	0	1	0	0	0	1
Total		64	157	113	43	6	383

Taulukko 6. Iän vaikutus palkitsemisen oikeudenmukaisena ja selkeänä pitämiseen

Osa-alueen viimeinen olettama oli ”Saan riittävästi palautetta esimieheltäni koskien tekemääni työtä”. Kelassa painotetaan esimiehien antaman palautteen tärkeyttä. Tässä ollaan onnistuttu kohtalaisesti, koska suurin osa vastaajista (37,2 %) on jokseenkin samaa mieltä olettaman kanssa. Etuuskäsittelijöistä hiukan yli neljäsosa on kuitenkin jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä vastaajista on 14,6 % ja täysin eri mieltä 6,8 %. Näin ollen noin puolet etuuskäsittelijöistä kokee saavansa esimieheltä riittävästi palautetta.

Enemmistö jokaisessa ratkaisukeskuksessa paitsi eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskuksessa saa mielestään riittävästi palautetta esimieheltään. Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskuksessa työskentelevät etuuskäsittelijät eivät koe saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltään koskien tekemäänsä työtään, mutta melkein yhtä suuri osa vastaajista kokee saamansa palautteen määrän riittäväksi. Esimiehen antaman palautteen määrä ratkaisukeskusten näkökulmasta esitetään seuraavassa taulukossa (Taulukko 7). Näin ollen on havaittavissa pieniä eroja etuuksien kesken, kuinka paljon palautetta annetaan.

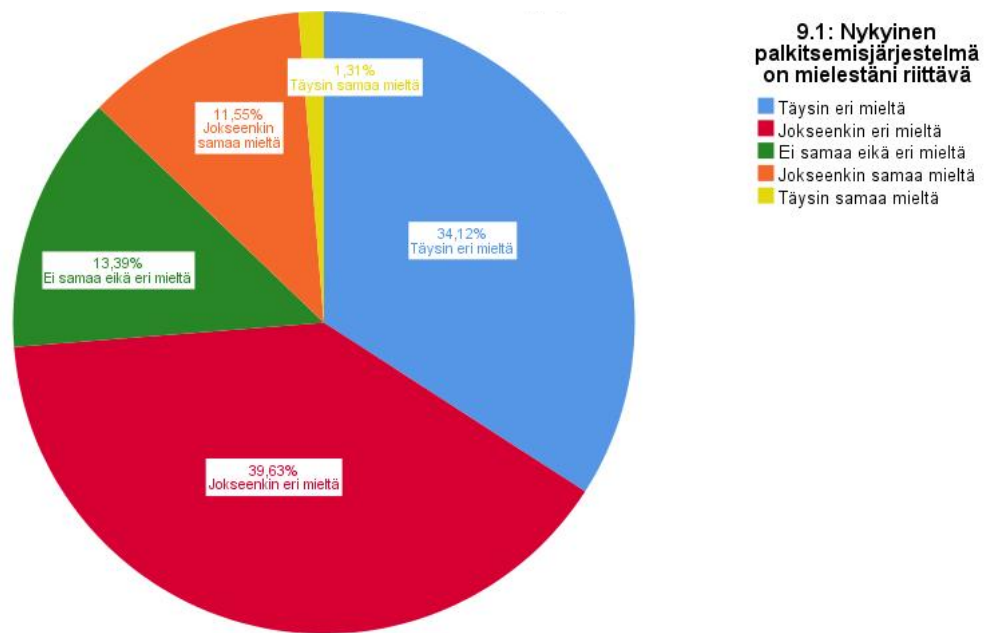
7.5: Saan riittävästi palautetta esimieheltäni koskien tekemääni työtä

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
6: Ratkaisukeskus	Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus	3	16	7	13	7	46
	Terveystieteiden tutkimuskeskus	3	9	2	17	9	40
	Toimeentuloturva-etuuksien ratkaisukeskus	13	51	28	62	22	176
	Työ- ja toimintakyky-etuuksien ratkaisukeskus	4	9	8	26	10	57
	Kansainvälisten asioiden keskus	2	15	5	16	6	44
	Työkyvyttömyys-eläkkeiden ratkaisukeskus	0	6	0	9	2	17
Total		25	106	50	143	56	380

Taulukko 7. Esimiehen antaman palautteen määrä ratkaisukeskusten näkökulmasta

## 8.2 Palkitseminen nykyisellään

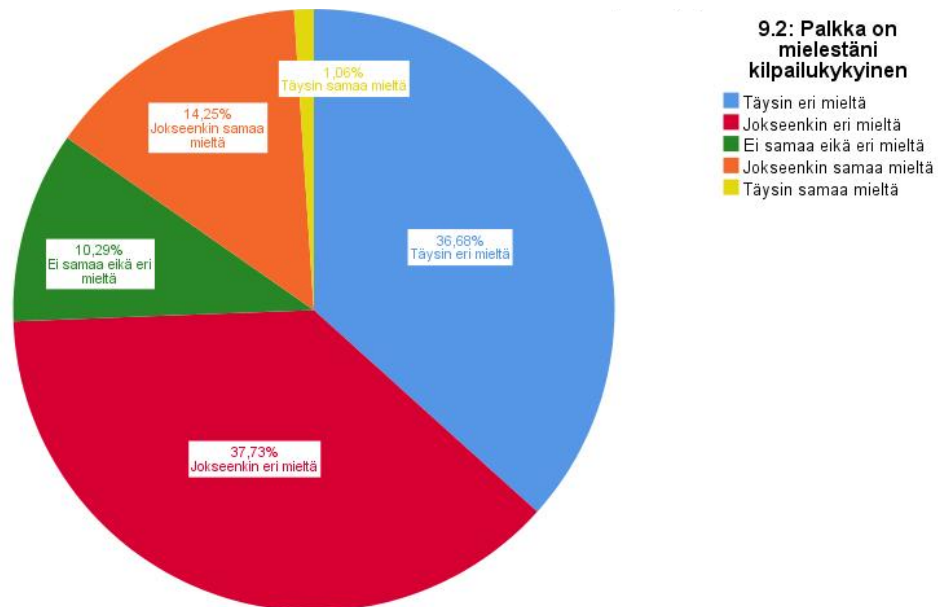
Tämä aihealue sisälsi väittämiä koskien palkitsemista kyselyn toteutus hetkellä. Kolmeen seuraavaan väittämään vastattiin edellisen osa-alueen tavoin LIKERT-asteikolla. Ensimmäisen väittämän avulla haluttiin selvittää perusasenne Kelan palkitsemisjärjestelmän riittävyttä kohtaan. Olettama oli: ”Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on mielestäni riittävä”. Vastausjakauma voidaan nähdä seuraavasta kuviosta (Kuvio 12). Vastaajista suurin osa, eli 39,6 % kokee palkitsemisjärjestelmän nykyisellään jokseenkin riittämättömäksi ja jopa 34,1 % täysin riittämättömäksi. Jokseenkin riittävänä palkitsemisjärjestelmänä pitää 11,6 % ja täysin riittävä palkitsemisjärjestelmä on viiden vastaajan mielestä. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on näin ollen riittävä vain 13 %:n mielestä, kun jopa kolme neljästä ei pidä palkitsemismenetelmää tarpeeksi riittävänä.



Kuvio 12. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän riittävyys

Toisena väittämänä oli ”Palkka on mielestäni kilpailukykyinen”. Tämän väittämän avulla haluttiin selvittää etuuskäsittelijöiden mielipide heidän saamaansa palkkaa kohtaan. Edellisen väittämän tavoin tulokset ovat suhteellisen negatiivisia. Kolme neljäsosa vastaajista ei koe palkkaa kilpailukykyisenä ja vain 15,3 % kokee palkan kilpailukykyiseksi. Suurin osa vastaajista, eli 37,7 %, on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Lähes saman verran vastaajista (36,7 %) kertoo olevansa täysin eri mieltä, eivätkä näin ollen koe palkkaa millään tavalla kilpailukykyiseksi.

Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on 14,3 % etuuskäsittelijöistä. Vain neljä vastaajista kokee palkan täysin kilpailukykyiseksi. Tutkimustulokset ovat havainnoitavissa seuraavasta kuviosta (Kuvio 13).



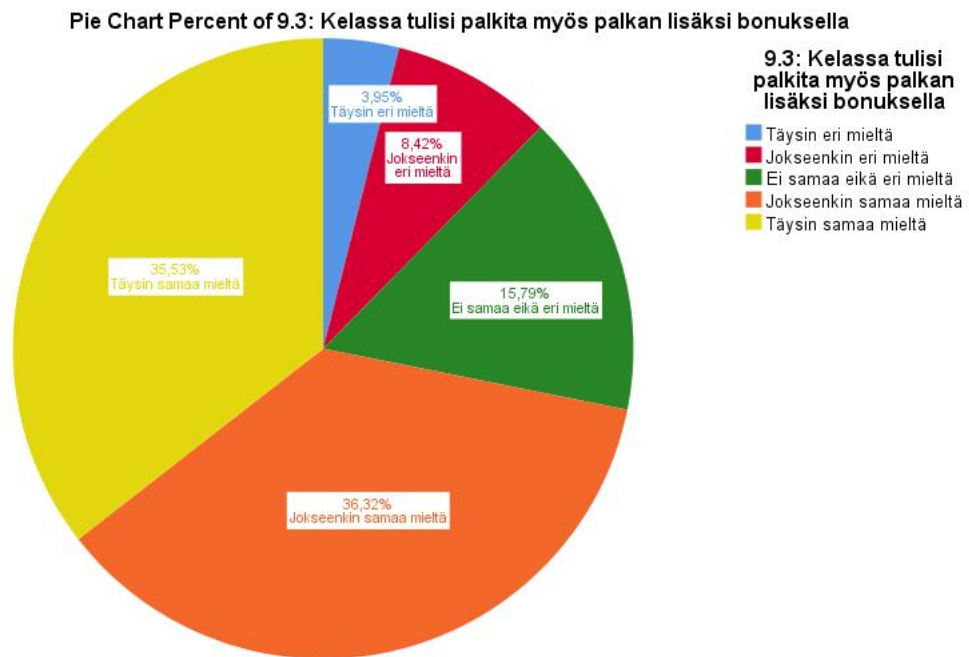
Kuvio 13. Kilpailukykyinen palkka

Tutkimustulosten mukaan etuuskäsittelijät, jotka eivät koe palkkaa kilpailukykyiseksi, eivät myöskään ole siihen tyytyväisiä. Vastaajat, jotka ovat jokseenkin tyytyväisiä palkkaan, eivät pääasiassa miellä palkkaa kilpailukykyiseksi. Palkkaan täysin tyytyväiset etuuskäsittelijät pitävät palkkaa jokseenkin kilpailukykyisenä. Tutkimustulosten mukaan tyytyväisyys nousee loivasti suhteessa siihen, kuinka kilpailukykyisenä palkkaa pidetään. Tämä on nähtävissä taulukosta 8.

		9.2: Palkka on mielestäni kilpailukykyinen					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
10.1: Palkka	Täysin tyytymätön	48	0	0	0	0	48
	Jokseenkin tyytymätön	76	66	4	2	2	150
	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	5	26	8	3	0	42
	Jokseenkin tyytyväinen	10	50	25	41	1	127
	Täysin tyytyväinen	0	0	0	8	1	9
Total		139	142	37	54	4	376

Taulukko 8. Tyytyväisyys palkkaan ja palkan kilpailukykyisyys

Osa-alueen viimeinen väittämä oli ”Kelassa tulisi palkita myös palkan lisäksi bonuksella”. Kelassa ei ole käytössä bonuspalkitsemista, mutta työhyvinvointitiimin sihteerin Henna Kivimäen mukaan Kelassa on suunnitteilla tulospalkkiokokeilu. Yllättäen etuuskäsittelijät toivoivat bonusjärjestelmän käyttöä Kelassa. Vastaa- jista 71,8 % toivoisi bonusjärjestelmän käyttöä Kelassa, kun taas 12,4 % ei toivo bonuksen tai palkkion käyttämistä jatkossakaan yhtenä Kelan palkitsemiskei- noista. Jakauma vastausvaihtoehtojen välillä on nähtävissä seuraavasta kuviosta (Kuvio 14).

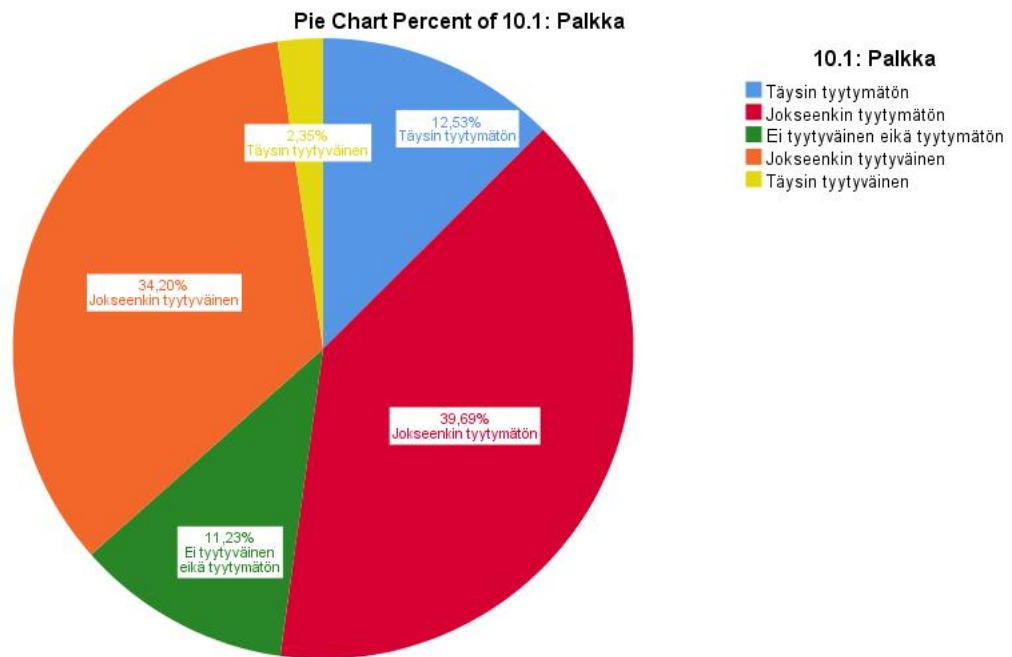


Kuvio 14. Kelassa tulisi palkita bonuksella

### 8.3 Palkitsemiskeinojen merkityksellisyys ja tyytyväisyys palkitsemiseen

Seuraava aihealue muodostettiin täysin kahden opinnäytetyön tutkimuskysymyk- sen pohjalta: ”Mitkä palkitsemismenetelmät koetaan motivoivina?” ja ”Ovatko etuuskäsittelijät tyytyväisiä Kelan palkitsemisjärjestelmään?”. Palkka koetaan merkitykselliseksi palkitsemiskeinoksi ja jopa 87,6 % ilmoittaa sen olevan erittäin merkityksellistä. Kukaan vastaajista ei ole sitä mieltä, että palkka ei olisi merki- tyksellistä. Kuitenkin vain 36,6 % etuuskäsittelijöistä ovat tyytyväisiä saamaansa palkkaan ja jopa puolet vastaajista kokevat tyytymättömyyttä palkkaansa. Tyyty- väisyys palkkaan on mahdollista havainnoida seuraavasta kuviosta (Kuvio 15).





Kuvio 15. Tyytyväisyys palkkaan

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että työsuhteen alussa ja lopussa tyytyväisyys palkkaan on suurempi kuin työsuhteen keskivaiheilla. Alle vuoden työskennelleet ja yli 20 vuotta Kelassa työskennelleet ovat pääasiassa jokseenkin tyytyväisiä palkkaansa, kun taas 1 – 20 vuotta Kelassa työskennelleistä enemmistö on jokseenkin tyytymättömiä. Työvuosien ja palkan väliset muutokset ovat nähtävissä alla olevasta ristiintaulukoinnista (Taulukko 9).

		10.1: Palkka					Total
		Täysin tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytyväinen	Täysin tyytyväinen	
3: Työvuodet Kelassa	alle 1 vuosi	3	12	6	24	2	47
	1–5 vuotta	14	54	16	36	2	122
	6–10 vuotta	12	30	5	18	0	65
	11–20 vuotta	12	33	7	25	1	78
	21–30 vuotta	4	9	4	10	3	30
	yli 30 vuotta	3	12	3	18	1	37
Total		48	150	41	131	9	379

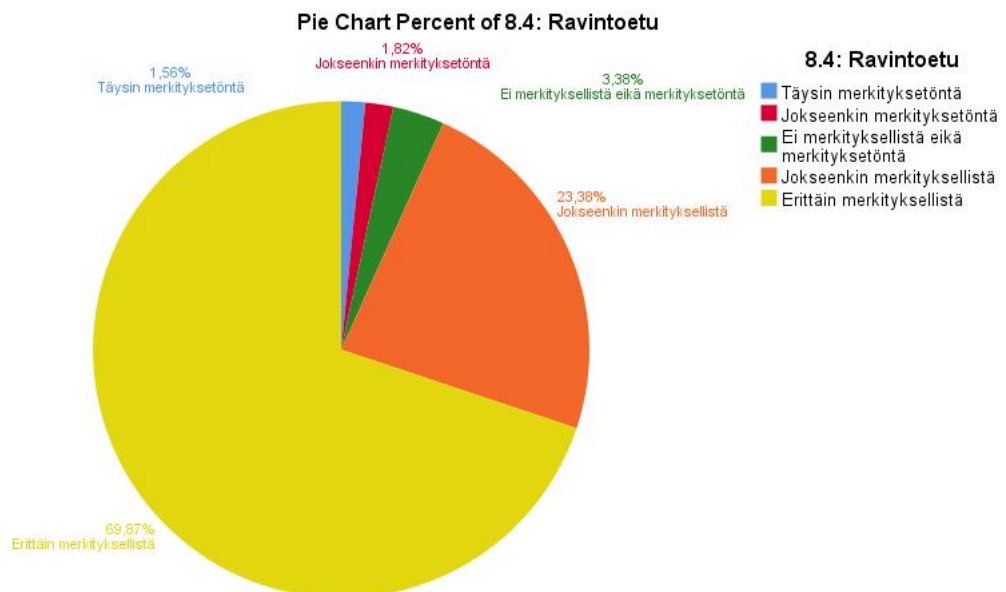
Taulukko 9. Työvuosien vaikutus tyytyväisyyteen koskien palkkaa

Kelassa käytössä ei ole bonuspalkkiojärjestelmää, jolloin palkan lisäksi maksettaisiin bonus esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisesta. Kuitenkin 91,6 % kokisi

bonuksen tai palkkion merkitykselliseksi palkitsemiskeinoksi. Tämä tukee myös aikaisemmin saatua tutkimustulosta, jonka mukaan etuuskäsittelijöistä 71,9 % toivoisi, että Kelassa palkittaisiin palkan lisäksi myös bonuksella.

Vastaajista 60,8 % kokee vuosi- ja merkkipäivälahjat merkityksellisinä palkitsemiskeinoina, kun taas 20,4 % ei pidä näitä merkittävänä. Lähes puolet vastaajista (42,8 %) ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä nykyisiin vuosi- ja merkkipäivälahjoihin. Tyytymättömyyttä vuosi- ja merkkipäivälahjoihin kokee noin neljäs osa ja tyytyväisyyttä 32,5 %.

Ravintoetu nähdään pääasiassa merkityksellisenä palkitsemiskeinona ja jopa 93,3 % kokee ravintoedun erittäin tai jokseenkin merkitykselliseksi tavaksi palkita. Vain kolmesta etuuskäsittelijää ei koe ravintoetua merkittäväksi palkitsemiskeinoksi. Ravintoedun merkityksellisyyden jakaumaa voidaan tarkastella alla olevasta kuviosta (Kuvio 16). Vastaajista 93,0 % on täysin tai jokseenkin tyytyväisiä saamaansa ravintoetuuun. Vain kahdeksan vastaajaa ei ole tyytyväisiä saamaansa ravintoetuuun.



Kuvio 16. Ravintoedun merkityksellisyys

Etuuskäsittelijöistä kolme neljästä kokee kahvitarjoilun erittäin tai jokseenkin merkitykselliseksi. Vastaajista vain 15,8 % ei pidä kahvitarjoilua merkityksellisenä palkitsemiskeinona. Kahvitarjoiluun ollaan myös pääasiassa tyytyväisiä, sillä 78,7

% etuuskäsittelijöistä on täysin tai jokseenkin tyytyväinen nykyiseen kahvitarjoiluun. Tyytymättömyyttä koki vain 15 vastaajaa.

Esimiehen antama palaute on merkityksellinen palkitsemiskeino, koska 91,7 % vastaajista näkee tämän jokseenkin tai erittäin merkityksellisenä. Etuuskäsittelijöistä 3,6 % ei pidä esimiehen antamaa palautetta tärkeänä. Suurin osa eli 64,9 % vastaajista on jokseenkin tai täysin tyytyväisiä esimiehen antamaan palautteeseen nykyisellään. Tyytymättömyyttä kokee 19,6 % kokee etuuskäsittelijöistä.

Etuuskäsittelijöistä 86,3 % pitää työkavereiden antamaa palautetta merkityksellisenä. Jokseenkin tai täysin merkityksettömänä tämän kokee vain 13 vastaajista. Myös työkavereiden antamaan palautteeseen ollaan pääasiassa tyytyväisiä, sillä 60,8 % etuuskäsittelijöistä on tyytyväisiä työkavereiden antamaan palautteeseen. Kuitenkin jopa 28,5 % vastaajista ei koe olevansa tyytyväinen eikä tyytymätön työkavereiden antamaan palautteeseen. Vastaajista 10,7 % ei ole tyytyväisiä työkavereilta saamaan palautteeseen tai sen määrään.

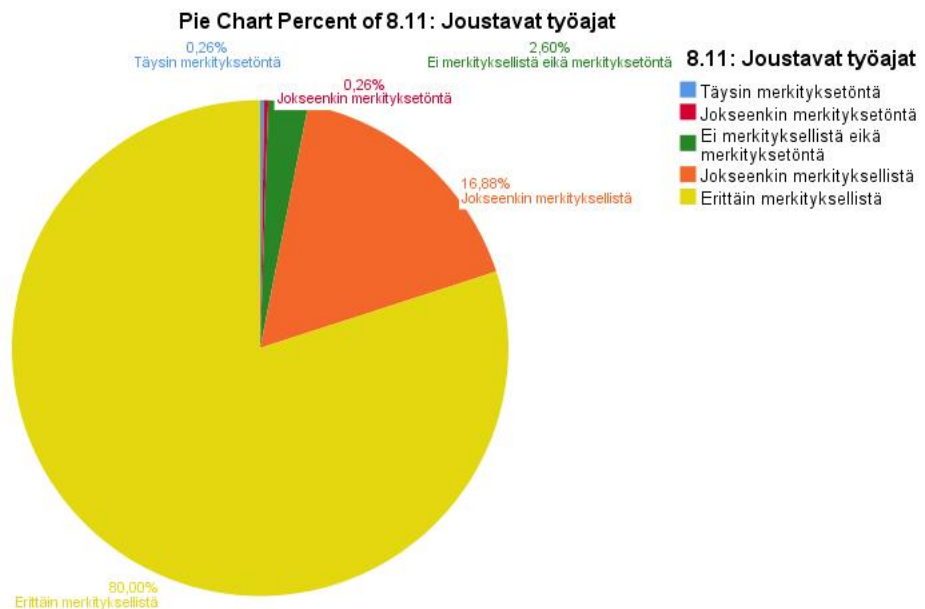
Myös asiakkaiden antama palaute koetaan merkittävänä esimiehen ja työkavereiden antaman palautteen lisäksi. Asiakkaiden antamaa palautetta pitää merkittävänä 84,8 %. Asiakkaan antamaa palautetta ei pidetä ihan yhtä merkittävänä kuin esimiehen ja työkavereiden antamaa palautetta. Täysin tai jokseenkin merkityksettömänä tätä pitää 4,1 %. Etuuskäsittelijöistä noin puolet on täysin tai jokseenkin tyytyväisiä asiakkaiden antamaan palautteeseen. Tyytymättömiä asiakkaiden antamaan palautteeseen on 8,4 %.

Etuuskäsittelijöistä 85,9 % näkee kehittymismahdollisuudet erittäin tai jokseenkin merkityksellisenä palkitsemiskeinona. Kehittymismahdollisuudet ovat merkityksettömiä vain 5,0 %:n mielestä. Tyytyväisyys koskien kehittymismahdollisuuksia jakautuu suhteellisen tasaisesti kolmen vastausvaihtoehdon kesken; 35,2 % on jokseenkin tyytyväisiä, 26,8 % ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä ja 26,0 % on jokseenkin tyytymättömiä. Täysin tyytyväisiä kehittymismahdollisuuksiin on 5,5 % ja täysin tyytymättömiä 6,5 % vastaajista.

Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet ovat merkityksellisiä 84,0 %:n etuuskäsittelijän mielestä. Merkityksettöminä vaikuttamismahdollisuudet kokevat 5,2 %

vastaajista. Tyytymättömyyttä vaikutusmahdollisuuksiin kokee 40,4 % etuuskäsittelijöistä. Etuuskäsittelijöistä tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa on 33,8 %. Jopa neljäsosa vastaajista ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä vaikutusmahdollisuuksiinsa.

Joustavat työajat ovat todella merkittävä palkitsemiskeino, koska vain kaksi vastaajista ei koe joustavia työaikoja merkittäviksi. Jopa 96,9 % etuuskäsittelijöistä näkee joustavat työajat erittäin merkityksellisiksi. Joustavien työaikojen merkityksellisyuden jakauma on nähtävissä seuraavasta kuviosta (Kuvio 17). Joustaviin työaikoihin ollaan pääasiassa tyytyväisiä ja jopa 52,7 % on täysin tyytyväisiä joustaviin työaikoihin nykyisellään. 39,4 % etuuskäsittelijöistä on jokseenkin tyytyväisiä. Tyytymättömyyttä kokee vain 2,9 %.



Kuvio 17. Joustavien työaikojen merkitys

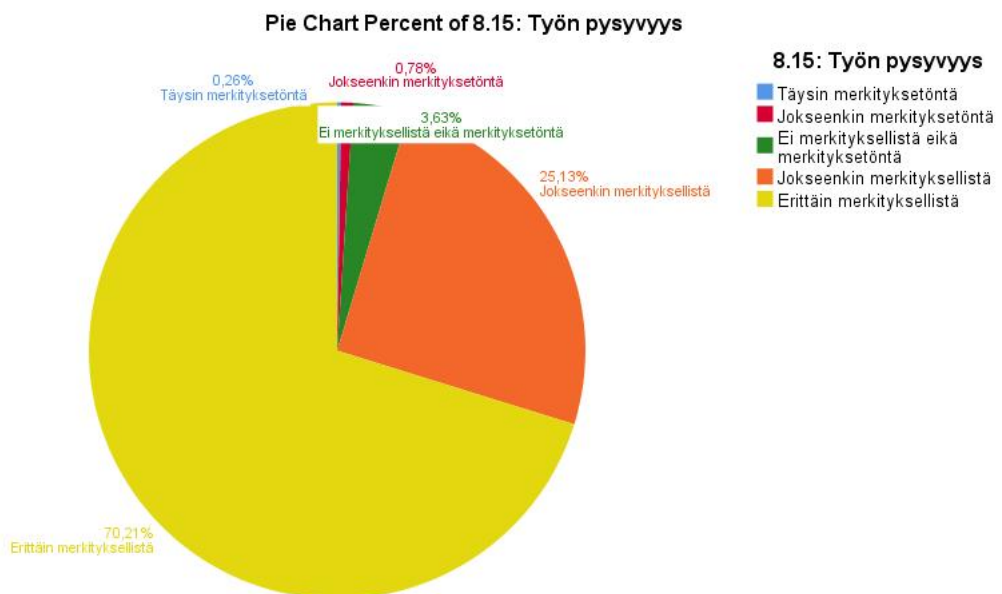
Etuuskäsittelijöistä 65,2 % pitää koti- ja etätömahdollisuutta erittäin merkittävänä ja 24,4 % jokseenkin merkittävänä. Merkityksettömänä nämä kokee vain noin yksi kymmenesosa. Koti- ja etätömahdollisuuksiin ollaan myös tyytyväisiä; 45,0 % täysin tyytyväisiä ja 34,3 % jokseenkin tyytyväisiä. Tyytymättömiä etuuskäsittelijöistä on 6,0 %.

Työilmapiiri nähdään erittäin merkityksellisenä palkitsemiskeinona. Vastaajista 97,2 % kertoo hyvän työilmapiirin olevan erittäin tai jokseenkin merkityksellistä.

Vain yksi vastaajista pitää tätä täysin merkityksettömänä. Puolet vastaajista kertoo olevansa jokseenkin tyytyväisiä työilmapiiriin Kelassa ja noin neljäsosa vastaajista on täysin tyytyväisiä. Tyytymättömiä työilmapiiriin vastaajista on 8,9 %.

Työn sisältö on erittäin tai jokseenkin merkityksellinen palkitsemiskeino 94,6 %:n mielestä. Merkityksettömänä työn sisällön kokee vastaajista vain viisi. Etuuskäsittelijöistä 64,6 % on tyytyväisiä oman työnsä sisältöön. Vastaajista 18,2 % ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä työn sisältöön. Tyytymättömiä työnsä sisältöön on jopa 17,2 %.

Merkityksellistä työn pysyvyys on 95,3 %:lle etuuskäsittelijöistä. Vastaajista vain 1,0 % kokee työn pysyvyyden merkityksettömäksi. Työn pysyvyyden merkityksellisyys on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio 18). Kuten aiemmin on todettu, Kelan etuuskäsittelijöistä suurin osa on vakinaistettu. Näin ollen on luonnollista, että 84,1 % vastaajista on tyytyväisiä työn pysyvyyteen. Tyytymättömyyttä kokee vain 8,4 %.



Kuvio 18. Työn pysyvyyden merkityksellisyys

Ergonominen työpiste on erittäin merkityksellinen 62,0 %:n mielestä ja jokseenkin merkityksellinen 33,3 %:n etuuskäsittelijän mielestä. Merkityksettömäksi ergonomisen työpisteen kokee vain 1,6 %. Nykyisiin työpisteisiin ollaan myös tyytyväisiä. Vastaajista 44,6 % on jokseenkin tyytyväisiä ja 40,9 % täysin tyytyväisiä.

Tyytymättömiä työpisteisiin on 7,4 % etuuskäsittelijöistä. Tämän tuloksen kohdalla on muistettava, että työpisteiden kesken voi olla pieniä eroja riippuen toimipisteestä.

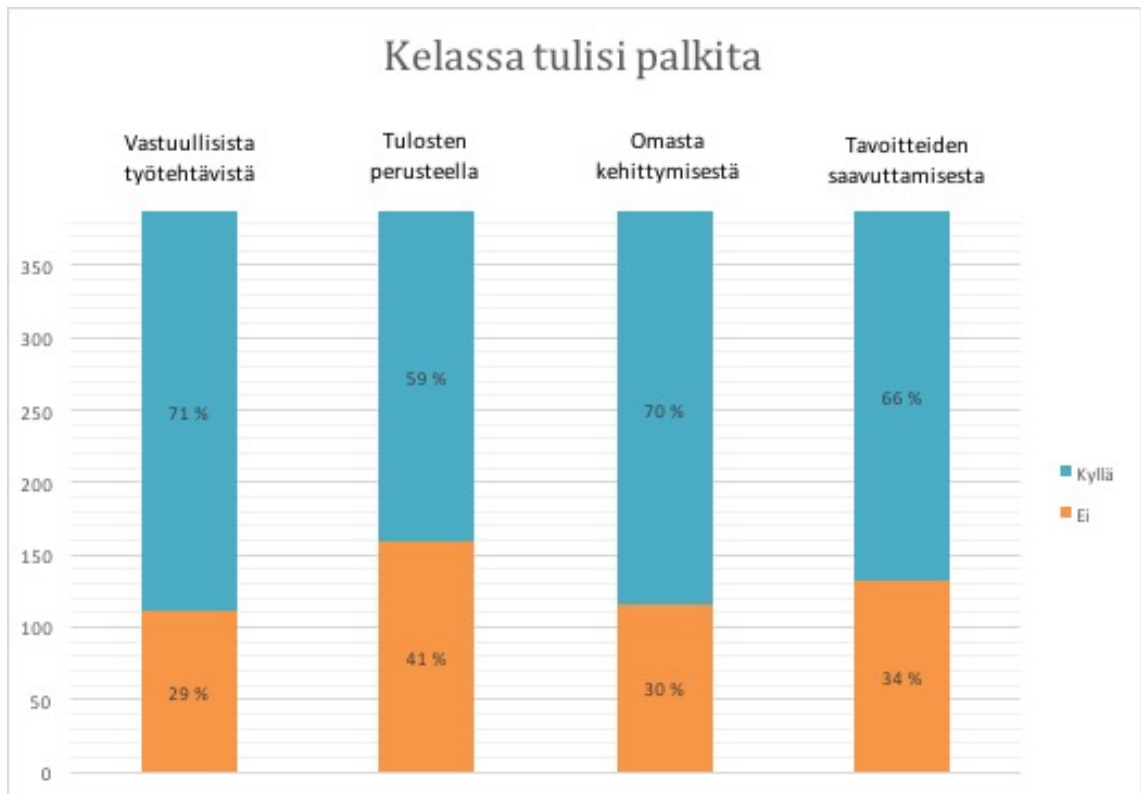
Seuraavassa taulukossa esitellään eniten vastattu vastausvaihtoehto ja vastausprosentti koskien jokaista palkitsemiskeinoa (Taulukko 10). Taulukossa vastausvaihtoehdot ovat molemmista osa-alueista: merkityksellisyydestä ja tyytyväisyydestä. Taulukon avulla on helppo havainnoida tutkimustulokset kokonaisuudessaan.

Palkitsemiskeino	Merkityksellisyys		Tyytyväisyys	
<b>Palkka</b>	Erittäin merkityksellistä	87,6 %	Jokseenkin tyytymättömän	39,7 %
<b>Bonus tai palkkio</b>	Erittäin merkityksellistä	55,0 %	Ei tyytyväinen eikä tyytymättömän	34,9 %
<b>Vuosi- ja merkki-päivälahjat</b>	Jokseenkin merkityksellistä	44,9 %	Ei tyytyväinen eikä tyytymättömän	42,8 %
<b>Ravintoetu</b>	Erittäin merkityksellistä	69,9 %	Täysin tyytyväinen	64,8 %
<b>Kahvitarjoilu</b>	Erittäin merkityksellistä	36,7 %	Täysin tyytyväinen	42,5 %
<b>Esimiehen antama palaute</b>	Erittäin merkityksellistä	47,9 %	Jokseenkin tyytyväinen	45,8 %
<b>Työkavereiden antama palaute</b>	Jokseenkin merkityksellistä	53,5 %	Jokseenkin tyytyväinen	45,2 %
<b>Asiakkaiden antama palaute</b>	Jokseenkin merkityksellistä	49,4 %	Jokseenkin tyytyväinen / Ei tyytyväinen eikä tyytymättömän	39,7 %
<b>Kehittymismahdollisuudet</b>	Erittäin merkityksellistä	44,8 %	Jokseenkin tyytyväinen	35,2 %

<b>Vaikutusmahdollisuudet</b>	Jokseenkin merkityksellistä	42,4 %	Jokseenkin tyytymättömän	32,3 %
<b>Joustavat työajat</b>	Erittäin merkityksellistä	80,0 %	Täysin tyytyväinen	52,7 %
<b>Koti- ja etätömahdollisuudet</b>	Erittäin merkityksellistä	65,2 %	Täysin tyytyväinen	45,0 %
<b>Hyvä työilmapiiri</b>	Erittäin merkityksellistä	79,0 %	Jokseenkin tyytyväinen	52,0 %
<b>Työn sisältö</b>	Erittäin merkityksellistä	58,2 %	Jokseenkin tyytyväinen	49,0 %
<b>Työn pysyvyys</b>	Erittäin merkityksellistä	70,2 %	Täysin tyytyväinen	46,2 %
<b>Ergonominen työpiste</b>	Erittäin merkityksellistä	62,0 %	Jokseenkin tyytyväinen	44,6 %

Taulukko 10. Yleisimmät etuuskäsittelijöiden vastaukset koskien merkityksellisyttä ja tyytyväisyyttä palkitsemiskeinoihin

”Kelassa tulisi palkita” -osion tavoitteena oli selvittää perusteet, joilla etuuskäsittelijät haluaisivat tulla palkituiksi. Vastajaan oli mahdollista valita vaihtoehtoista halutessaan useampi. Suurin osa vastaajista toivoo palkitsemista vastuullisista työtehtävistä ja omasta kehittämisestä, kun taas tulosten perusteella toimiva palkitsemisjärjestelmä sai vähiten kannatusta. Vastausvaihtoehdot ja tulokset ovat nähtävissä seuraavasta kuviosta (Kuvio 19).



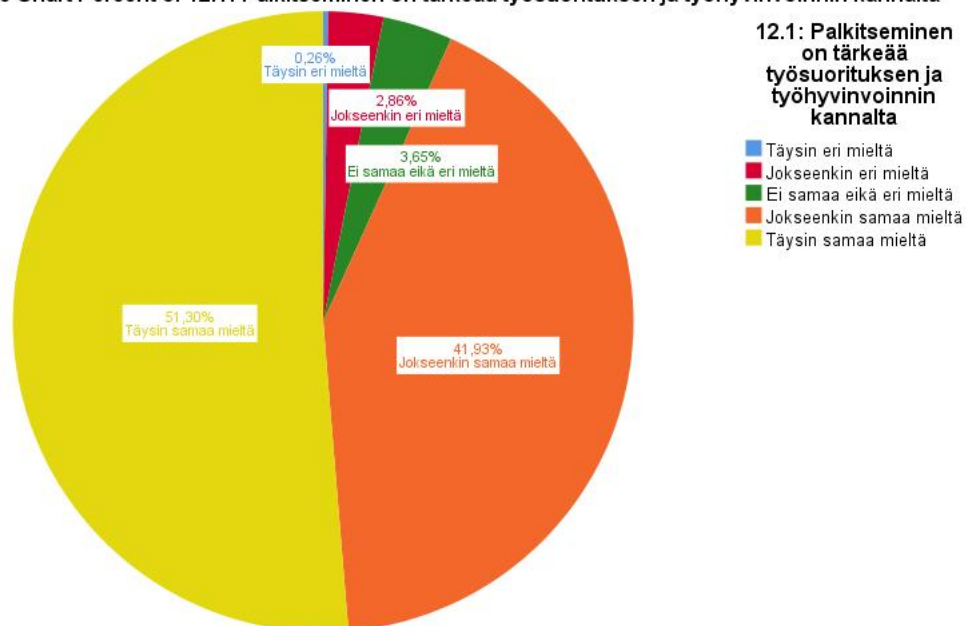
Kuvio 19. Miten Kelassa etuuskäsittelijöiden mukaan tulisi palkita

#### 8.4 Työmotivaatio

Seuraava aihealue sisälsi kysymyksiä liittyen etuuskäsittelijöiden työmotivaatioon. Aihealue koostui seitsemästä väittämästä, johon vastaaja vastasi LIKERT-asteikolla. Työmotivaatiota koskevan aihealueen ensimmäinen oletama oli ”Palkitseminen on tärkeää työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta”. Palkitseminen koetaan selkeästi vaikuttavan työsuoritukseen. Etuuskäsittelijöistä 93,2 % sanoo kokevansa palkitseminen tärkeänä työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä on 2,9 % vastaajista. Etuuskäsittelijöistä vain yksi ei koe palkitsemisella olevan ollenkaan vaikutusta työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. Vastausten jakautuminen voidaan nähdä seuraavassa kuviossa (Kuvio 20).



Pie Chart Percent of 12.1: Palkitseminen on tärkeää työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta

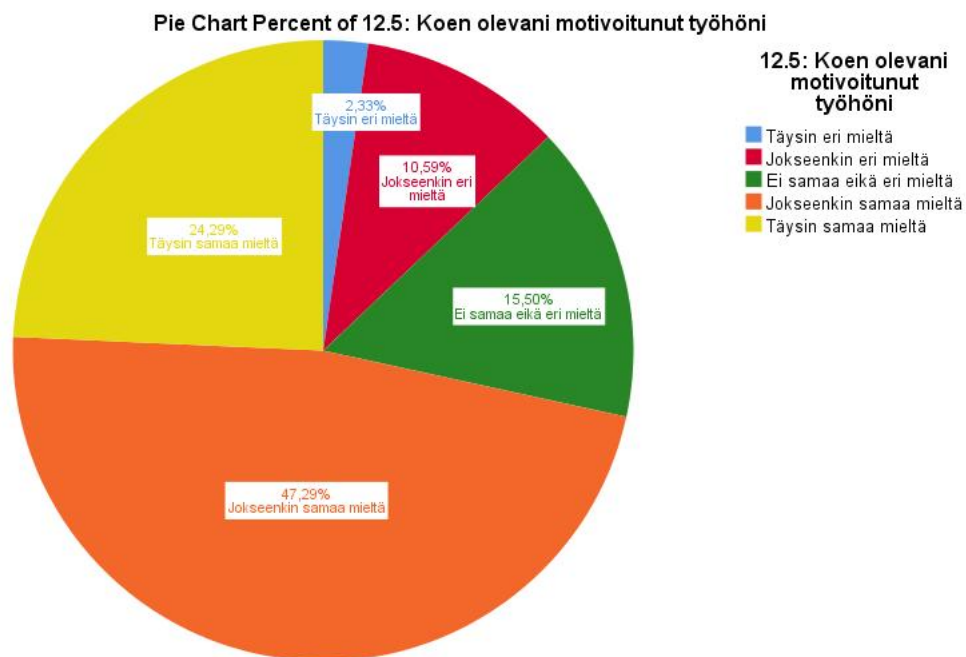


Kuvio 20. Palkitsemisen tärkeys työsuorituksen ja -hyvinvoinnin kannalta

Olettama numero 2 oli: ”Palkitseminen lisää suoritustehoani työpaikalla”. Palkitsemisen näkee suoritustehoa lisäävänä tekijänä 44,6 % ja jokseenkin suoritustehoa lisäävänä 36,8 %. Jokseenkin eri mieltä on 5,7 % ja täysin eri mieltä vain kolme vastaajista.

Kolmannen ja neljännen väittämän avulla haluttiin selvittää, kokevatko etuuskäsittelijät itse aineellisen ja aineettoman palkitsemisen eri tavoin motivoivaksi. Kolmas väittämä oli ”Aineellinen palkitseminen lisää motivaatiotani” ja neljäs väittämä ”Aineeton palkitseminen lisää motivaatiotani”. Etuuskäsittelijöistä 79,5 % kokee aineellisen palkitsemisen lisäävän työmotivaatiota, kun taas aineeton palkitseminen koetaan hiukan vähemmän motivoivana. Aineeton palkitseminen lisää työmotivaatiota vain 70,1 %:n mielestä. Näin ollen voidaan sanoa etuuskäsittelijöiden pitävän aineellista palkitsemista hiukan motivoivampana. Vain 8,8 % ei koe aineellista palkitsemista motivoivana. Aineeton palkitseminen ei motivoi 13,8 % etuuskäsittelijöistä.

Etuuskäsittelijät kokevat olevansa pääasiassa motivoituneita työhönsä, koska 71,6 % vastaajista kertoi olevansa täysin tai jokseenkin motivoituneita työhönsä. Motivaation puutetta on kuitenkin noin kymmenes osalla. Edellä mainitut huomiot ovat nähtävissä seuraavasta kuviosta (Kuvio 21).



Kuvio 21. Työmotivaatio

Ratkaisukeskuksesta riippumatta etuuskäsittelijät ovat pääasiassa motivoituneita. Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskuksesta ja terveydenhoitoetuksien ratkaisukeskuksesta kukaan ei koe olevansa täysin ilman työmotivaatiota. Ratkaisukeskuksen vaikutukset työmotivaatioon on esitetty taulukossa 11.

		12.5: Koen olevani motivoitunut työhöni					
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
6: Ratkaisukeskus	Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus	0	7	8	22	9	46
	Terveydenhoitoetuksien ratkaisukeskus	0	4	5	20	12	41
	Toimeentuloturvavetuksien ratkaisukeskus	7	19	30	79	42	177
	Työ- ja toimintakykyetuksien ratkaisukeskus	1	7	4	30	16	58
	Kansainvälisten asioiden keskus	1	3	8	22	10	44
	Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus	0	1	5	9	2	17
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>41</b>	<b>60</b>	<b>182</b>	<b>91</b>	<b>383</b>

Taulukko 11. Ratkaisukeskuksen vaikutus motivaatioon

Kuudes väittäjä oli ”Olen sitoutunut nykyiseen työhöni ja työnantajaani”. Tästä samaa mieltä on 80,3 % vastaajista. Sitoutuneiksi itseään ei koe 8,8 %. Kelaan ollaan pääasiassa sitoutuneita riippumatta työvuosien määrästä. Alle vuoden ja yli 20 vuotta Kelassa työskennelleet kokevat itsensä hiukan sitoutuneimmiksi kuin 1 – 20 vuotta Kelassa työskennelleet. Ristiintaulukointi on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 12).

12.6: Olen sitoutunut nykyiseen työhöni ja työnantajaani

		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
3: Työvuodet Kelassa	alle 1 vuosi	1	3	2	18	23	47
	1–5 vuotta	2	17	16	51	34	120
	6–10 vuotta	2	3	9	34	17	65
	11–20 vuotta	1	3	11	35	30	80
	21–30 vuotta	0	0	2	14	16	32
	yli 30 vuotta	0	1	1	13	22	37
Total		6	27	41	165	142	381

Taulukko 12. Työvuosien vaikutus työhön ja työnantajaan sitoutumiseen

Viimeinen eli seitsemäs väittäjä on ”Palkitseminen lisää sitoutuneisuuttani työhöni”. Työhönsä ja työnantajaan sitoutuneita vastaajista on mielestään 83,9 %. Tärkeänä tekijänä sitoutumiseen nähdään juuri palkitseminen. Vain noin kuusi toista vastaajaa eivät ajattele palkitsemisen lisäävän sitoutumistaan Kelaan.

## 9 Yhteenveto ja päätelmät

Tässä luvussa käsitellään yhteenveto tutkimustuloksista sekä omien päätelmien pohjalta tehdyt kehitysehdotukset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään Kelan eteläisessä vakuutuspiirissä. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä palkitsemiskeinoja henkilöstö pitää merkittävänä sekä miten palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Tutkimustulokset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja antavat tärkeää tietoa kohdeorganisaatiolle. Teoriapohjassa on hyödynnetty kattavasti aineistoja ja mukaan on otettu myös ajankohtaisia teorioita klassisten teorioiden lisäksi.

Lähes kaikki vastaajista olivat naisia, mikä kertoo kyseessä olevan naisvaltainen ala. Ikäjakauma on Kelassa jakautunut suhteellisen tasaisesti 20 – 65 ikävuoden välille, mikä mahdollistaa eri ikäpolvien osaamisen hyödyntämisen. Voidaan ajatella, että Kelassa arvostetaan niin tuoreen koulutuksen omaavia työntekijöitä kuin pitkän työuran tehneitä yhtä paljon, eikä tiettyä ikäryhmää suosita rekrytointitilanteessa. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin otettava huomioon suuri ikäkauma, koska iäkkäämmät etuuskäsittelijät ovat usein työskennelleet Kelassa kauemmin ja näin ollen heidän mieltymyksensä käytettäviin palkitsemiskeinoihin voivat poiketa nuoremista ja uudemmissa työntekijöistä. Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa etuuskäsittelijöiden viihtyvän Kelan palveluksessa ja olevan sitoutuneita työskentelemään yrityksessä, sillä neljä kymmenestä on toiminut Kelan palveluksessa yli kymmenen vuotta. Tämän perusteella Kela on onnistunut sitouttamaan henkilöstöä hyvin. Lähes kaikki Kelan työntekijät ovat vakituisessa ja kokoaikaisessa työsuhteessa, mikä viestii Kelan vakaasta työtilanteesta ja hyvästä työn pysyvyydestä. Todellisuudessa määräaikaisten työntekijöiden määrä voi tällä hetkellä olla jopa todettua vähemmän, sillä Kelaan palkattiin vuoden 2018 alussa paljon uusia etuuskäsittelijöitä määräaikaisiin työsuhteisiin. Heistä suurin osa kuitenkin vakinaistettiin kyselyn suorittamisen jälkeen. Etuuskäsittelijöistä lähes puolet työskentelee toimeentuloturvaetuuksien parissa, minkä perusteella voidaan ajatella työtilanteen olevan tiukin kyseisen etuuden parissa.

Etukäsittelijät eteläisessä vakuutuspiirissä eivät koe Kelan nykyistä palkitsemisjärjestelmää motivoivaksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan tulkita etuuskäsittelijöiden olevan pääasiassa tyytymättömiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään. Kysyttäessä yksittäisesti palkitsemiskeinojen merkittävydestä esiin nousi kuitenkin useita merkittäviksi koettuja palkitsemistapoja. Kohdeyrityksessä tulisi pohtia, miten palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää, jotta se täyttäisi sen yhden perimmäisistä tavoitteista eli kasvattaisi työmotivaatiota. Tulokseen voi kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi se, että kaikkia palkitsemiskeinoja ei ehkä mielletä osaksi palkitsemisjärjestelmää vaan ne koetaan itsestään selvänä osana työtä. On mahdollista, että pelkästään palkitsemiskeinoista ja -tavoista tiedottamisen jälkeen saataisiin parempi tulos.

Oikein valituilla palkitsemisperusteilla työntekijät osaavat yhdistää hyvän työpanoksen ja palkitsemisen. Tällöin he kokevat, että heidän antamaa työpanosta arvostetaan ja jatkavat hyvää suoritustaan. Etuuskäsittelijöistä noin puolet kokee tuntevansa Kelan palkitsemisjärjestelmän, joten sen voidaan katsoa olevan suhteellisen tuttu. Tavoiteltavaa kuitenkin olisi, että palkitsemisjärjestelmä olisi edes jokseenkin tuttu jokaiselle henkilöstön jäsenelle. Kun työntekijät tietävät, mistä heitä palkitaan, on heidän helpompi toistaa toivottu toiminta uudelleen. On myös todettava, ettei tutkimustulosten perusteella tiedetä, tuntevatko etuuskäsittelijät todellisuudessa Kelan palkitsemisjärjestelmän vai olettavatko he vain niin. Etuuskäsittelijät, jotka ovat työskennelleet Kelassa pidempään tuntevat palkitsemisjärjestelmän paremmin kuin uudet työntekijät. Tutkimustulosten mukaan alle vuoden Kelassa työskennelleet tuntevat huonoiten Kelan palkitsemisjärjestelmän, mikä on luonnollista, koska vankkaa kokemusta organisaation toimintatavoista ei ole vielä syntynyt. Tulosten perusteella Kelan palkitsemisjärjestelmään liittyvä tieto ei myöskään ole tarpeeksi helposti saatavilla. Edellä mainitut tulokset voisivat viestiä tarpeesta panostaa uusien työntekijöiden perehdytykseen. Palkitsemisen kokonaisuuden läpikäyminen on hyvä ottaa osaksi perehdytystä ja palkitsemista koskevan tiedon tulisi olla helpommin saatavilla. Näin ollen palkitsemisjärjestelmän tunnettavuus kasvaisi myös uusien työntekijöiden keskuudessa. Kun työntekijät ymmärtävät, mitkä kaikki osa-alueet ovat todellisuudessa palkitsemista, paranee myös heidän työmotivaationsa.

Yksi palkitsemisen tavoitteista on olla mahdollisimman oikeudenmukaista ja selkeää. Jotta työntekijän motivaatiota voidaan ylläpitää, on palkitsemisen oltava oikeudenmukaista. Yli puolet etuuskäsittelijöistä kokee palkitsemisen Kelassa epäoikeudenmukaiseksi ja epäselkeäksi. Tämä kertoo siitä, ettei tätä tavoitetta ole vielä täysin saavutettu. Työntekijät ovat voineet esimerkiksi kokea, että joku toinen on palkittu asiasta, josta häntä taas ei ole palkittu. Tällainen toiminta saa aikaan yleisen ilmapiirin laskemista työpaikalla ja synnyttää epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Palkitsemisen tulisi aina olla oikeudenmukaista ja yhtenäistä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen ja selkeyteen tulee Kelassa kiinnittää yhä enemmän huomiota. Ongelmaa voi lähteä ratkaisemaan tiedottamalla henkilöstölle käytössä olevista palkitsemiskeinoista ja -perusteista mahdollisimman sel-

keästi ja yksityiskohtaisesti. Palkitsemisjärjestelmän tulee myös toteutua sellaisenaan kuin se on annettu henkilöstölle tiedoksi. Tiedottamisen tulisi tapahtua vähintään silloin, kun palkitsemisjärjestelmässä tapahtuu muutoksia. Palautteen antamisen tärkeys on tullut useasti esille Kelan toiminnassa. Esimiehen antaman palautteen kautta työntekijä tietää, miten hän on saavuttanut hänelle asetetut tavoitteet ja pystyy tämän avulla kehittämään itseään oikeaan suuntaan. Tämän lisäksi on helpompi toistaa toivottu toiminta, kun se on selkeästi työntekijän tiedossa. Rakentava ja positiivinen palaute myös lisää työntekijän motivaatiota. Tässä ollaan kuitenkin onnistuttu vasta kohtalaisesti, koska vain vajaa puolet etuuskäsittelijöistä kokee saavansa esimieheltä riittävästi palautetta tekemästään työstä. Kuten aikaisemmin ollaan todettu, palautteen antaminen ei maksa yritykselle mitään, joten se on erittäin helppo tapa lisätä henkilöstön työmotivaatiota ja ohjata heitä kohti toivottua työtulosta.

Etuuskäsittelijät eteläisessä vakuutuspiirissä eivät pidä nykyistä palkitsemisjärjestelmää riittävänä. Tuloksen perusteella tulisi kehittää niitä palkitsemiskeinoja, joihin etuuskäsittelijät tällaisenaan kokevat tyytymättömyyttä, ja pohtia, olisiko aiheetta lisätä palkitsemisjärjestelmään uusia palkitsemistapoja. Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa, mistä he toivoisivat palkitsemista. Etuuskäsittelijät toivoisivat palkitsemista eniten vastuullisista työtehtävistä ja omasta kehittymisestä. Tämä viestii siitä, että tulostavoitteisuuden perustuvasta palkitsemisestä haluttaisiin siirtyä muilla perusteilla tapahtuvaan palkitsemiseen. Kelan mukaan tämä on itseasiassa tavoitteena. Muutos on näin ollen myös etuuskäsittelijöiden toiveiden mukainen ja parhaimmillaan voi kasvattaa työmotivaatiota sekä työsuoritusta huomattavasti. Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä palkitsemiskeinot koetaan merkittäviksi ja ollaanko palkitsemiseen tyytyväisiä. Edellä mainittu tavoite on opinnäytetyöntekijän mukaan saavutettu. Tyytyväisyys merkittävänä pidettyihin palkitsemiskeinoihin on tarkoituksenmukaista saada mahdollisimman korkeaksi. Merkityksellisimmäksi palkitsemiskeinoksi nousi palkka, jota kukaan vastaajista ei koe merkityksettömäksi. Samalla kuitenkin yli puolet vastaajista on tyytymätön saamaansa palkkaan. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella etuuskäsittelijät, jotka ovat vasta aloittaneet Kelassa, ovat pääasiassa jokseenkin tyytyväisiä saamaansa palkkaan. Työuran pidetessä tyytyväisyys

palkkaan alkaa laskea ja suurin osa on palkkaan jokseenkin tyytymättömiä. Työuran keskivaiheilla palkan tyytyväisyydessä ei oikeastaan tapahdu muutoksia, mutta työvuosien kasvaessa tyytyväisyys palkkaan alkaa taas kasvaa. Näin ollen tutkimustulosten mukaan työsuhteen alussa ja lopussa etuuskäsittelijät ovat tyytyväisempiä saamaansa palkkaan verrattuna työsuhteen keskivaiheeseen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että uudet työntekijät ovat usein hyvin motivoituneita työntekemiseen, eikä palkka ole tällöin merkityksellisin palkitsemiskeino vaan motivaatio on sisäistä. Pitkään Kelassa työskennelleet taas luonnollisesti viihtyvät Kelassa ja pitävät työstään, jolloin tyytyväisyys palkkaan nousee, koska palkitseminen tapahtuu aineettomien palkitsemiskeinojen kautta. Kuilu työvuosien keskivaiheilla voi myös johtua siitä, että tällöin työntekijä on usein sellaisessa elämäntilanteessa, jossa kustannukset ovat korkeimmillaan. Voisiko työsuhteen keskivaiheilla olevia etuuskäsittelijöitä palkita jollakin tavalla, jotta palkkaan kohditaan kohdistuvaa tyytymättömyyttä voitaisiin kompensoida?

Toinen erittäin merkityksellinen palkitsemiskeino on Kelan tarjoama päivittäinen ravintoetu, jota pitävät merkittävänä lähes kaikki etuuskäsittelijät. Ravintoetuan ollaan myös pääasiassa tyytyväisiä. Tarjotussa ravintoedussa voi esiintyä eroja kotitoimistosta riippuen, sillä toisten toimistojen läheisyydessä on enemmän sopimusravintoloita kuin toisten. Näin ollen voidaan katsoa ravintoedun olevan tärkeä ja hyvin toimiva osa Kelan palkitsemisjärjestelmää. Kolmas merkittävä palkitsemiskeino on esimiehen antama palaute, jota pitää merkittävänä noin yhdeksän kymmenestä. Vain muutama vastaaja ei koe esimiehen antamaa palautetta merkittävänä. Esimiehen antamaan palautteeseen ja sen määrän ei olla kuitenkaan täysin tyytyväisiä. Palautteen annon yleisenä ongelmana onkin sen jääminen vähäiseksi tai olemattomaksi. Tämä on kuitenkin helppo korjata esimerkiksi esimiehien lisäkoulutuksella. Neljäs merkittävä palkitsemiskeino on joustavat työajat, sillä vain kaksi vastaajista ei koe joustavia työaikoja merkittäviksi. Suurin osa etuuskäsittelijöistä on tyytyväisiä joustaviin työaikoihin tällaisenaan. Joustavat työajat mahdollistavat työn sovittamisen eri elämäntilanteisiin ja tämän myötä saadaan kasvatettua työhyvinvointia. Viides merkittävänä pidetty palkitsemiskeino on työilmapiiri. Lähes kaikki etuuskäsittelijät kokevat sen merkittävänä. Työilmapiiriin ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Kuitenkin tyytymättömyyttäkin esiin-

tyy, mikä tarkoittaa sitä, että työilmapiiriä voisi parantaa. Työilmapiiriä on mahdollista parantaa esimerkiksi tarjoamalla henkilöstölle virkistätymisiltapäiviä tai muuten tukemalla tiimien yhteishenkeä.

Useiden motivaatioteorioiden mukaan aineettomat palkitsemistavat vaikuttavat työmotivaatioon enemmän kuin aineelliset. Etuuskäsittelijöiden mielestä aineellinen palkitseminen on kuitenkin hiukan motivoivampaa kuin aineeton. Aineellinen palkitseminen tunnustetaan usein helpommin osaksi palkitsemisen kokonaisuutta kuin aineeton palkitseminen. Tutkimustulokset eivät kerro, onko tulos todenmukainen, koska välttämättä kaikkea aineetonta palkitsemista ei mielletä palkitsemiseksi ja näin ollen vastaajat voivat kokea virheellisesti aineettoman palkitsemisen motivoivammaksi. Yksi tärkeimmistä palkitsemisen vaikutuksista on motivaation lisääntyminen. Suurin osa vastaajista on motivoituneita työhönsä. Kelan nykyiseen palkitsemisjärjestelmään on kannattavaa tehdä muutoksia, koska palkitsemista ei koeta motivoivaksi. Tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmään voidaan lähteä korjaamaan käyttämällä tehokkaammin henkilöstön arvostamia palkitsemiskeinoja. Kun tyytyväisyys merkittävänä pidettyihin palkitsemistapoihin kasvaa, kasvaa myös tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Kuten aiemmin on todettu, on tärkeää muistaa, että motivoivana koettavat palkitsemiskeinot ovat erittäin yksilöllisiä. Näin ollen esimiehillä on vastuu siitä, että he tuntevat työntekijänsä ja osaavat palkita heitä juuri heille sopivilla tavoilla. Bonus tai palkkio voisi tutkimustulosten mukaan olla Kelassa toimiva palkitsemistapa ja vastaajien mielestä tämä olisi esimerkiksi vuosi- tai merkkipäivälahjaa merkittävämpi palkitsemiskeino. Suunnitelmissa oleva tulospalkkiokokeilu on tutkimustulosten perusteella toivottu. Palkitsemiseen kohdistuvaa riittämättömyyden tunnetta voitaisi korjata ensisijaisesti aineettomilla palkitsemiskeinoilla, jotka eivät maksa yritykselle mitään. Palkitsemisjärjestelmää tulisi myös tarkastella yksityiskohtaisemmin ja pohtia, ovatko kaikki palkitsemiskeinot perusteltuja vai voisiko joitakin palkitsemistapoja korvata paremmin motivoivilla ja konkreettisia tuloksia saavuttavilla palkitsemiskeinoilla. Vastaajista suurin osa kokee olevansa sitoutuneita nykyiseen työhönsä ja työnantajaan. Työntekijöiden sitoutuminen Kelaan on hyvällä tasolla. Tämä viestii siitä, että henkilöstö on kokenut itsensä huomioiduksi ja on pääasiassa tyytyväisiä kohdeorganisaation toimintaan kokonaisuudessaan.



## 9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista mitata validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Otoksen uskotaan vastaavan hyvin perusjoukkoa, koska kaikki taustatekijöiden jakaumat ovat yhtäläiset organisaation otoksien kanssa. Käytettävien mittareiden voidaan katsoa mitanneen asioita, joita ollaan tutkimassa. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa on arvioitava, onko tutkimus toistettavissa ja olisiko uudelleen toistetun tutkimuksen tulokset samanlaiset kuin nyt saadut. Mikäli saadut tulokset ovat hyvin lähellä ensimmäisellä kerralla saatuja tuloksia, voidaan reliabiliteetin sanoa olevan korkea. Luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä luotettavia lähteitä teoriaosuudessa ja dokumentoimalla tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyön ratkaisut ovat myös perusteltuja. Näin ollen tutkimus nähdään toistettavana. Tutkimuksen toteutus tutkimusryhmässä on varmasti osaltaan vaikuttanut positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Asiavirheiden välttämiseksi opinnäytetyö on tarkistettu Kelan toimesta. Opinnäytetyöntekijän mielestä opinnäytetyö täyttää luotettavuuden vaatimukset.

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut haastava, mutta erittäin opettavainen kokemus. Haastavinta työssä on ollut sen sovittaminen kokopäiväisen työskentelyn ja opiskelun ohelle. Laajan aiheen tiivistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi tuotti myös ajoittain ongelmia. Tekijä kokee, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ovat tulleet täytetyiksi. Mielenkiintoisen aihevalinnan avulla saatiin motivaatio pidettyä korkeana koko prosessin ajan. Opinnäytetyöntekijä on opinnäytetyöhön ja sen toteutukseen kokonaisuutena tyytyväinen.

## 9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta Kelan palkitsemisjärjestelmästä on mahdollista jatkaa esimerkiksi suorittamalla samantyylistä kyselyä laadullisena tutkimuksena, jolloin saataisi yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa tietoa jo tässä tutkimuksessa esiin tulleista kehityskohteista. Jatkotutkimuksena toimii myös esimerkiksi todellisuudessa tehokkaiden palkitsemiskeinojen tutkiminen, jolloin aiheetta ei lähestyttäisi työntekijöiden mielipiteiden pohjalta vaan todellisten tulosten perusteella. Kuten opinnäytetyössä on mainittu, työntekijät eivät aina miellä kaikkia palkitsemiskeinoja osaksi

palkitsemisen kokonaisuutta vaan enemmänkin osaksi työtä, jolloin niiden motiivisuus voi olla hankalampi havaita. Palkitsemista Kelassa voidaan lähestyä myös esimiesten näkökulmasta, joko tutkimalla esimiesten saamaa palkitsemista tai heidän toteuttamaa palkitsemista. Tämän lisäksi on mahdollista, että palkitsemismielityksissä ja -tyytyväisyydessä on eroavaisuuksia vakuutuspiirien kesken. Vertailua voitaisi tehdä vakuutuspiireittäin.

## Kuvat

Kuva 1. Kelan organisaatio (Sinetti, Kelan sisäinen intranet).....	30
Kuva 2. Toimenkuvausten rakenne (Sinetti, Kelan sisäinen intranet, Palkkausjärjestelmän rakenne 2017.) .....	32

## Kuviot

Kuvio 1. Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2012, 110.).....	7
Kuvio 2. Opinnäytetyön viitekehys .....	9
Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 36.) .....	10
Kuvio 4. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 115.).....	11
Kuvio 5. Työaikatarkaisut (Hakonen ym. 2014, 212.).....	22
Kuvio 6. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2016, 20.).....	23
Kuvio 7. Maslowin tarvehierarkia.....	26
Kuvio 8. Herzbergin tutkimustulokset (Kauhanen 2012, 112.) .....	28
Kuvio 9. Ikäjauma .....	40
Kuvio 10. Työvuodet Kelassa .....	40
Kuvio 11. Ratkaisukeskukset .....	41
Kuvio 12. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän riittävyys.....	46
Kuvio 13. Kilpailukykyinen palkka .....	47
Kuvio 14. Kelassa tulisi palkita bonuksella .....	48
Kuvio 15. Tyytyväisyys palkkaan.....	49
Kuvio 16. Ravintoedun merkityksellisyys .....	50
Kuvio 17. Joustavien työaikojen merkitys.....	52
Kuvio 18. Työn pysyvyyden merkityksellisyys .....	53
Kuvio 19. Miten Kelassa etuuskäsittelijöiden mukaan tulisi palkita .....	56
Kuvio 20. Palkitsemisen tärkeys työsuorituksen ja -hyvinvoinnin kannalta .....	57

Kuvio 21. Työmotivaatio .....	58
-------------------------------	----

## **Taulukot**

Taulukko 1. Palkitsemisen jaottelu (Rantamäki ym. 2006, 16.).....	5
Taulukko 2. Etuuskäsittelijät ja palveluasiantuntijat eteläisessä vakuutuspiirissä 11/2018 .....	31
Taulukko 3. Palkitsemisjärjestelmä .....	42
Taulukko 4. Palkitsemisjärjestelmän motivoivuus suhteessa ikään .....	43
Taulukko 5. Palkitsemisjärjestelmän tuntemus työvuosien perusteella.....	44
Taulukko 6. Iän vaikutus palkitsemisen oikeudenmukaisena ja selkeänä pitämiseen .....	44
Taulukko 7. Esimiehen antaman palautteen määrä ratkaisukeskuksien näkökulmasta .....	45
Taulukko 8. Tyytyväisyys palkkaan ja palkan kilpailukykyisyys .....	47
Taulukko 9. Työvuosien vaikutus tyytyväisyyteen koskien palkkaa .....	49
Taulukko 10. Yleisimmät etuuskäsittelijöiden vastaukset koskien merkityksellisyyttä ja tyytyväisyyttä palkitsemiskeinoihin .....	55
Taulukko 11. Ratkaisukeskuksen vaikutus motivaatioon .....	58
Taulukko 12. Työvuosien vaikutus työhön ja työnantajaan sitoutumiseen .....	59

## Lähteet

- Armstrong, M. & Murlis, H. 2007. Reward Management. A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Page.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. <https://eventolehti.fi/artikkelit/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Itämäki, J. 2017. Organisaatiomallin johtaminen. <https://jop2017blog.wordpress.com/2017/11/07/organisaatiomallin-johtaminen/>
- Kananen, J. 2008. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kelan HR-käsikirja. 2018. Kelan sisäinen intranet. Luettu 15.10.2018.
- Kelan toimintakertomus 2017. <https://toimintakertomus.kela.fi/2017/kela-lyhyesti-2/2017>. Luettu 15.10.2018
- Kivimäki, H. 2018. Työhyvinvointitiimin sihteeri. Kansaneläkelaitos. Haastattelu 19.9.2018.
- KvantiMOTV. Kyselylomakkeen laatiminen. <http://www.fsd.uta.fi/menetelma-opas/kyselylomake/laatiminen.html> Luettu 27.9.2018
- Nieminen, A. 2016. Yrittäjät. Palaute monesti paras tapa palkita. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/537807-palaute-monesti-paras-tapa-palkita-kehityskeskustelut-muuttamassa-muotoaan>
- Pink, D. 2009. Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us. London: Canongate.
- Rahikkala, S. 2015. Tribe. Tarvehierarkia työelämässä. <https://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/> Luettu 15.10.2018
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sinetti. 2018. Kelan sisäinen intranet. Luettu 27.9.2018

Sinetti. 2018. Muutokset Kelan palkkausjärjestelmäoppaaseen 2018. Luettu 10.12.2018.

Sinetti. 2018. Palkkausjärjestelmän rakenne 2017. Luettu 25.11.2018

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilpas, P. 2018. Kvantitatiivinen tutkimus. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf> Luettu 9.10.2018

# Kysely etuuskäsittelijöiden pal- kitsemisestä

Vastaa tähän kyselyyn nimettömänä

Kun piilotettua identiteettiä käytetään kyselyissä, vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietoja, kuten selain- ja käyttöjärjestelmätietoja, vastaajan IP-osoitetta tai sähköpostiosoitetta. Piilotettu identiteetti suojaa vastaajan henkilöllisyyttä. Aloita vastaamalla esitietokysymyksiin.

## 1) Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

## 2) Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–65 vuotta
- Yli 65 vuotta

### 3) Työvuodet Kelassa

- Alle 1 vuosi
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- 21–30 vuotta
- Yli 30 vuotta

### 4) Työsuhde

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Muu

### 5) Työaika

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen



## 6) Ratkaisukeskus

- Eläke, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskus (eläkeryhmä, opintotukiryhmä ja perhe-etuusryhmä)
- Terveystuottoetuksien ratkaisukeskus (lääkekorvausryhmä, sairaanhoitokorvausryhmä ja työterveyshuoltoryhmä)
- Toimeentuloturvaetuksien ratkaisukeskus (asumistukiryhmä, työttömyysturvaryhmä, toimeentulotukiryhmä ja turvaryhmä)
- Työ- ja toimintakykyetuksien ratkaisukeskus (kuntoutusryhmä, sairauspäiväraha-ryhmä ja vammaisetuusryhmä)
- Kansainvälisten asioiden keskus
- Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus

Valitse vaihtoehto, jonka koet vastaavan eniten omaa näkemystäsi.  
Vastaathan jokaiseen kysymykseen.

## 7) Palkitseminen ja Kelan palkitsemisjärjestelmä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei sa- maa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen Kelan nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivoivaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Kelan palkitsemisjärjestelmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä ja miten etsiä tietoa Kelan palkitsemisjärjestelmästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on mielestäni oikeudenmukaista ja selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni koskien tekemääni työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8) Palkitsemiskeinojen merkityksellisyys

	Täysin merkitysettönnä	Jokseenkin merkitysettönnä	Ei merkityksellistä eikä merkitysettönnä	Jokseenkin merkityksellistä	Erittäin merkityksellistä
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus tai palkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosi- ja merkkipäivälahjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahvitarjoilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereiden antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koti- ja etätömahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonominen työpiste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9) Palkitseminen tällä hetkellä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on mielestäni riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka on mielestäni kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelassa tulisi palkita myös palkan lisäksi bonuksella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10) Tyytyväisyys palkitsemisen nykytilanteeseen Kelassa

	Täysin tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytyväinen	Täysin tyytyväinen
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bonus tai palkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosi- ja merkkipäivälahjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahvitarjoilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereiden antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden antama palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koti- ja etätömahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonominen työpiste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 11) Kelassa tulisi palkita (voit valita useita vaihtoehtoja)

- Vastuullisista työtehtävistä
- Tulosten perusteella

- Omasta kehittymisestä
- Tavoitteiden saavuttamisesta

## 12) Työmotivaatio

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palkitseminen on tärkeää työsuorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen lisää suoritustehoani työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineellinen palkitseminen lisää motivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineeton palkitseminen lisää motivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani motivoitunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut nykyiseen työhöni ja työnantajaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen lisää sitoutuneisuuttani työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Kysely etuuskäsittelijöiden palkitsemisesta**

Opiskelen Saimaan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä nimeltä "Palkitseminen työkaluna etuuskäsittelijöiden motivoinnissa". Tutkimukseni tavoitteena on selvittää Kelan eteläisen vakuutuspiirin etuuskäsittelijöiden ajatuksia palkitsemiseen liittyen.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja siihen vastaaminen vie noin neljä minuuttia. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa palkitsemiskeinoista, joita juuri sinä arvostat ja mihin kaipaisit parannusta. Henkilökohtainen mielipiteesi on tutkimuksen kannalta hyvin tärkeä, joten siksi toivoisin, että ehdit vastaamaan kyselyyni.

Tutkimusryhmä toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja huolehtii, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Tutkimusryhmä ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistusteollisia tietoja eteenpäin.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Toivon, että vastaat kyselyyn mahdollisimman pian. Kyselyyn vastaamiseen on aikaa yksi viikko ja kysely sulkeutuu **23.10.2018**.

**Suuri kiitos osallistumisestasi!**

Ystävällisin terveisin,  
Anika Laamanen

**[Kutsu kyselyyn](#)**

## Kysely etuuskäsittelijöiden palkitsemisesta

Tämä on muistutusviesti koskien avoimena olevaa kyselyä palkitsemisesta. On erittäin tärkeää, että vastaisit kyselyyn, jotta saatavat tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, sinun ei tarvitse vastata uudelleen.

Opiskelen Saimaan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä nimeltä "Palkitseminen työkaluna etuuskäsittelijöiden motivoinnissa". Tutkimukseni tavoitteena on selvittää Kelan eteläisen vakuutuspiirin etuuskäsittelijöiden ajatuksia palkitsemiseen liittyen.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja siihen vastaaminen vie noin neljä minuuttia. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa palkitsemiskeinoista, joita juuri **sinä** arvostat ja mihin kaipaisit parannusta. Henkilökohtainen mielipiteesi on tutkimuksen kannalta hyvin tärkeä, joten siksi toivoisin, että ehdit vastaamaan kyselyyni.

Tutkimusryhmä toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja huolehtii, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Tutkimusryhmä ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistusteollisia tietoja eteenpäin. Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Toivon, että vastaat kyselyyn mahdollisimman pian. **Kysely sulkeutuu 23.10.2018.**

Suuri kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,  
Anika Laamanen

**Kutsu kyselyyn**