

Juha Virtanen

HENKILÖSTÖETUJEN KEHITTÄMINEN
K-MARKET LENTÄVÄNNIEMESSÄ

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
2020



HENKILÖSTÖETUJEN KEHITTÄMINEN K-MARKET LENTÄVÄNNIEMESSÄ

Virtanen, Juha
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK
Maaliskuu 2020
Sivumäärä: 78
Liitteitä: 3

Asiasanat: motivaatio, palkitseminen, sitoutuminen

Tämä kehittämistyö tehtiin toimeksiantona K-ryhmään kuuluvalle K-Market Lentävänniemelle. Tutkimusongelmana työssä oli, miten kehittää K-Market Lentävänniemen henkilöstöetuja. Tavoitteena oli selvittää, mitä nykyisiä henkilöstöetuja yrityksen henkilöstö arvostaa ja millaisia etuja he mahdollisesti toivoisivat lisää. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten ja millaisissa tilanteissa työnantaja palkitsee henkilöstöä, sekä, millainen palkitseminen työntekijöitä motivoi. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voisi mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön sitoutumisen asteeseen. Työn tulosten avulla K-Market Lentävänniemen kauppiaan Sanna Kuusenojan on mahdollista kehittää yrityksen henkilöstöetuja työntekijöiden toivomaan suuntaan.

Tutkimusongelman ratkaisuna käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tavoitteena oli, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltui tässä kehittämistyössä käytettäväksi, koska tutkimuskohde oli mahdollista rajata täsmällisesti ja sitä voitiin tutkia intensiivisesti. Lisäksi tässä kehittämistyössä haluttiin saada aikaan kokonaisvaltainen ymmärrys kehittämisen kohteesta eli K-Market Lentävänniemen henkilöstöeduista, sekä tuottaa uusia kehittämissuhteita.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, koska se oli menetelmänä aikaa säästävä sekä tehokas, ja sen avulla voitiin kerätä laaja tutkimusaineisto. Lisäksi kysely soveltui hyvin aineiston keräämistäväksi, koska tutkimusongelma ei ollut kovin laaja ja tavoitteena oli hyvin rajattua eli K-Market Lentävänniemen henkilöstöetuja koskevien kokemusten, käsitysten, mielipiteiden ja näkemysten kuvaaminen. Kysely toteutettiin paperilomakekyselynä, jossa vastaajat täyttivät itse lomakkeensa. Tavoitteena oli saada vastaus kaikilta yhdeksältä K-Market Lentävänniemen vakituiselta työntekijältä. Kyselyn vastausprosentti oli lopulta 88,9 %. Lisäksi, koska kyselylomake oli suunniteltu huolellisesti, aineiston käsittely ja analysointi oli nopeaa.

Kerätty aineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä analyysiä, koska sen ajateltiin tuovan parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Tutkimuksen teoreettisessa osassa oli hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutettiin. Tässä kehittämistyössä kyseiset kategoriat ovat palkitseminen, henkilöstöedut, motivaatio ja sitoutuminen. Aineiston analyysiä ohjasi valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu teoreettinen viitekehys. Tuloksista löydettiin asetettuihin ongelmiin selkeät vastaukset antavia synteesejä, joihin tutkimuksen johtopäätökset perustuvat.

DEVELOPING EMPLOYEE BENEFITS IN K-MARKET LENTÄVÄNNIEMI

Virtanen, Juha

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme
March 2020

Number of pages: 78

Appendices: 3

Keywords: motivation, rewarding, commitment

This thesis was made as an assignment for K Group's K-Market Lentävänniemi. The research problem of the thesis was that how to develop employee benefits in K-Market Lentävänniemi. The goal was to find out, what current employee benefits company personnel value and what benefits they possibly might want more. In addition, the goal was to find out how and in what kind of situations the employer rewards staff, and what kind of reward motivates employees. Furthermore, the goal was to identify different means of rewarding which the employer could potentially influence the degree of employee engagement. With the results of the thesis it is possible for Sanna Kuusenoja, the merchant of K-Market Lentävänniemi, to develop the company's employee benefits in the direction desired by the employees.

A qualitative research approach was used to solve the research problem, because the goal was that the research material serves as a tool for understanding the phenomenon being studied. The qualitative research approach was suitable for use in this thesis, because the subject could be precisely delineated, and it could be studied intensively. In addition, the purpose of this thesis was to achieve a comprehensive understanding of the subject of development that is the employee benefits in K-Market Lentävänniemi, and furthermore, to produce new proposals.

The survey was selected as the data collection method, because it was time-saving and efficient as a method and it allowed for the collection of extensive research data. In addition, the survey was well suited for collecting data, because the research problem wasn't very extensive, and the goal was to describe experiences, perceptions, opinions and views on the interests of the staff of K-Market Lentävänniemi, which were very limited. The survey was conducted as a paper questionnaire in which the respondents filled in the questionnaire themselves. The goal was to get a response from all nine regular employees of K-Market Lentävänniemi. Finally, the response rate for the survey was 88.9 %. In addition, due to the careful design of the questionnaire, the processing and analysis of the material was fast.

The collected data was analysed using theory-based analysis, because it was thought to provide the best answer to the research problem. The theoretical part of the study had already outlined the categories to which the material was related. In this thesis, these categories are reward, employee benefits, motivation and commitment. The analysis of the material was guided by a completed theoretical framework based on prior knowledge. The results provided clear syntheses that provide clear answers to the problems that have been identified, which form the basis for the conclusions of the study.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	7
2.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2.3	Kohdeorganisaatio	8
2.4	Nykyiset henkilöstöedut kohdeorganisaatiossa	9
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	10
3.1	Tapaustutkimus	10
3.2	Kysely	12
3.3	Tutkimusaineiston analysointi	15
4	PALKITSEMINEN	16
4.1	Palkitsemisen tavoitteet	16
4.2	Palkitsemisstrategiat	19
4.3	Palkitsemiskeinot	22
4.3.1	Aineeton palkitseminen	23
4.3.2	Taloudellinen palkitseminen	27
5	HENKILÖSTÖEDUT	29
5.1	Henkilöstöedun määritelmä	29
5.2	Luontoisedut	30
5.3	Työterveyshuolto	32
5.4	Liikunta- ja hyvinvointiedut	33
5.5	Työajan joustoihin liittyvät edut	34
5.6	Henkilöstöalennus.....	34
5.7	Henkilöstöetujen verovapaus	35
6	MOTIVAATIO	36
6.1	Motivaatio käsitteenä	36
6.2	Työmotivaatio	37
6.2.1	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	38
6.2.2	Kannustavan työn piirteet.....	40
6.3	Eri motivaatioteorioita	40
6.3.1	Itsemääräämisteoria	41
6.3.2	Odotusarvoteoria	42
6.3.3	Tavoiteorientaatioteoria.....	43
6.4	Ulkoinen motivaatio.....	43
6.4.1	Motiiveina palkkiot ja rangaistusten pelko.....	44
6.4.2	Ei vain rahan takia	44

6.5	Sisäinen motivaatio	45
6.5.1	Autonomia.....	47
6.5.2	Kyvykkyys ja kompetenssi.....	48
6.5.3	Yhteisöllisyys.. ..	48
6.5.4	Ryhmän sisäinen motivaatio.....	49
6.6	Palkitsemisen ja motivaation välinen yhteys	50
6.7	Sitoutuminen	51
6.7.1	Erilaiset sitoutumisen osat.....	52
6.7.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	54
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
7.1	Tutkimuksen toteutus.....	55
7.2	Palkitseminen ja työmotivaatio.....	55
7.3	Henkilöstöedut osana palkitsemista.....	56
7.4	Sitouttaminen	59
7.5	Henkilöstöetuihin tyytyväisyyden vaikutus sitoutumiseen.....	61
7.6	Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen.....	62
8	HENKILÖSTÖETUJEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA ...	64
8.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	64
8.2	Millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voi lisätä työmotivaatiota?.....	65
8.3	Millaisissa tilanteissa työnantaja palkitsee henkilöstöä?	66
8.4	Millainen palkitseminen motivoi työntekijää?.....	67
8.5	Mitä henkilöstöetuja työnantaja tarjoaa?	69
8.6	Miten henkilöstöetuja tulisi muokata työntekijöiden sitouttamiseksi?.....	69
9	POHDINTA.....	71
9.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	71
9.2	Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys	74
9.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	75
	LÄHTEET.....	76
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tässä kehittämistyössä selvitetään henkilöstöetujen kehittämisen mahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Toimeksiantajana työssä on K-ryhmään kuuluva K-Market Lentävänniemi Tampereella. Tutkimuksen avulla on mahdollisuus selvittää, mitä nykyisiä henkilöstöetuja työntekijät arvostavat ja mitä etuja he mahdollisesti toivoisivat lisää.

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon ja suoriutumiseen (Hakonen & Nylander 2015, 146). Osana palkitsemisstrategiaansa yrityksen on henkilöstöetujen avulla mahdollista motivoida ja sitouttaa henkilöstöään. Ne ovat tärkeitä paitsi työssä pysymisen, myös työssä viihtymisen kannalta. Onnistunut palkitseminen on myös yritykselle vahva kilpailutekijä ja onnistuneesta palkitsemisesta hyötyvät sekä asiakkaat, henkilöstö, että yrityksen omistaja. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 35.)

Henkilöstöedut ovat osa palkitsemista. Niiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitouttaa heitä yritykseen, sekä houkuttaa halutunlaista työvoimaa. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 14.) Henkilöstöedut ovat työntekijän työsuhteeseen liittyviä etuoikeuksia, joiden avulla yritys voi edistää työntekijöidensä terveyttä ja työkykyä, helpottaa työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, lisätä työpaikan houkuttelevuutta, sekä parantaa yrityskuvaansa (Hakonen & Nylander 2015, 34; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 35).

Henkilöstöetuja on monenlaisia, ja niissä onkin suuria eroavaisuuksia työpaikkojen välillä (Hyppänen 2013, 146; Karttunen & Pasanen 2019, 23). Yrityksen kannattaa tarjota vain sellaisia henkilöstöetuja, jotka täyttävät sekä yrityksen tarpeet, että henkilöstön mielenkiinnon ja tarpeet (Kauhanen 2012a, 203). K-Market Lentävänniemen kauppiaan Sanna Kuusenojan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020) yrityksen henkilöstöedut ovat olleet nykyisessä muodossaan jo jonkun aikaa, joten tämän tutkimuksen kaltaisella tilanteen kartoittamisella henkilöstön kokemana on mahdollista nostaa uusia näkökulmia esiin. Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajan on mahdollista kehittää nykyisiä henkilöstöetujaan.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana tässä kehittämistyössä on, miten kehittää K-Market Lentävänniemen henkilöstöetuja. Tavoitteena on selvittää, mitä nykyisiä henkilöstöetuja yrityksen henkilöstö arvostaa ja millaisia etuja he mahdollisesti toivoisivat lisää. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten ja millaisissa tilanteissa työnantaja palkitsee henkilöstöä, sekä, millainen palkitseminen työntekijöitä motivoi. Lisäksi pyritään selvittämään, millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voisi mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön sitoutumisen asteeseen.

Tutkimuksen avulla on mahdollista kartoittaa nykyisten henkilöstöetujen riittävyys ja mahdollinen kehittämistarve. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voi lisätä työmotivaatiota?
- Millaisissa tilanteissa työnantaja palkitsee henkilöstöä?
- Millainen palkitseminen motivoi työntekijää?
- Mitä henkilöstöetuja työnantaja tarjoaa?
- Miten työnantajan tulisi muokata nykyisiä henkilöstöetuja, jotta työntekijät sitoutuisivat vielä entistä enemmän nykyiseen työpaikkaan?

Tutkimuksen tulosten avulla K-Market Lentävänniemen kauppias Sanna Kuusenoja voi halutessaan kehittää yrityksen henkilöstöetuja työntekijöidensä toivomaan suuntaan. Mikäli henkilöstöetuja saataisiin räätälöityä työntekijäystävällisemmiksi, olisi mahdollista lisätä työtyytyväisyyttä, sekä motivoida ja sitouttaa työntekijöitä aiempaa tehokkaammin yritykseen.

Mahdollisia kehitettäviä kohteita voisivat olla esimerkiksi henkilöstöedun suuruus omasta yrityksestä ostoksia tehtäessä, liikunta- ja virikeseteleiden käyttöönotto, pitkien työurien huomioinen, sekä lakisääteistä laajemman työterveyshuollon palvelujen järjestäminen sairaskuluvakuutuksen muodossa.

2.2 Keskeiset käsitteet

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen nykyisiä henkilöstötuja tulisi kehittää. Kehittämistyössä keskeisiä käsitteitä ovat palkitseminen, henkilöstöedut, motivaatio ja sitouttaminen.

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan palkitsemiseen ja taloudelliseen palkitsemiseen (Kauhanen 2015, 119). Henkilöstöedut ovat osa palkitsemista. Palkitsemalla voidaan vahvistaa työntekijöiden innostusta ja motivaatiota (Kuvio 1). Lisäksi palkitseminen saa henkilöstön sitoutumaan yritykseen ja myös houkuttelee halutunlaista työvoimaa. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)



Kuvio 1. Kehittämistyön keskeisten käsitteiden välinen yhteys.

2.3 Kohdeorganisaatio

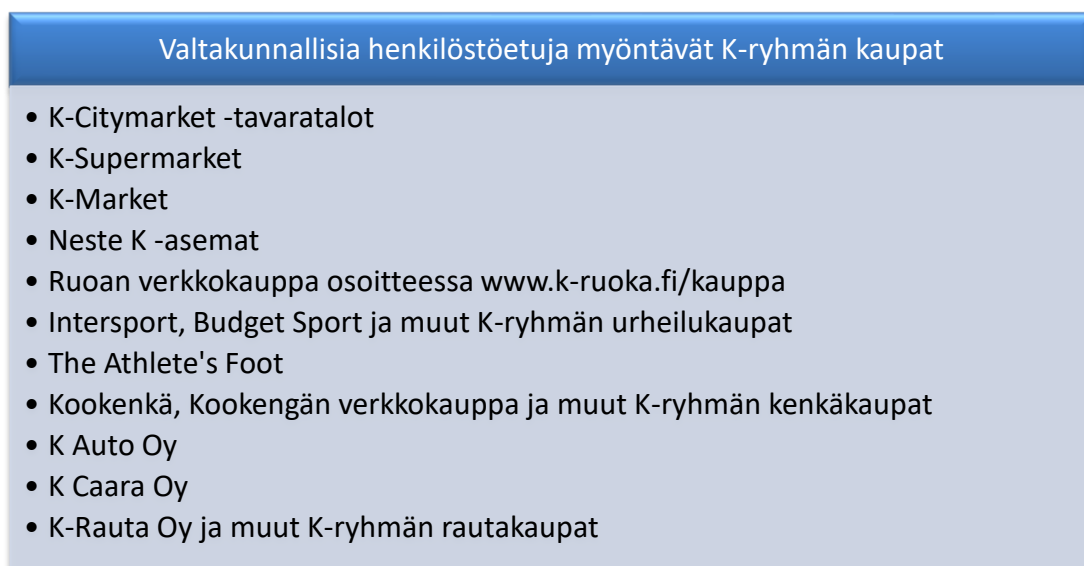
Toimeksiantajana tässä kehittämistyössä on K-Market Lentävänniemessä Tampereella toimiva Sanna Elina Kuusenoja Oy. Kauppiaana yrityksessä on vuodesta 2001 lähtien toiminut Sanna Kuusenoja. K-Market Lentävänniemen myyntipinta-ala on 557 m² ja viimeisen tilikauden (joulukuu 2018 – marraskuu 2019) liikevaihto oli noin 3,5 miljoonaa euroa. Yrityksessä on kauppiaan lisäksi yhdeksän vakituista, osa-aikaista työntekijää, joista osa on työskennellyt yrityksessä lähes 20 vuotta. (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020.) Kauppias S. Kuusenojan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020) sitoutumisen asteen voidaankin nähdä olevan ainakin tietyillä

työntekijöillä korkea. Yleisesti ottaen nykyisellään työntekijöiden sitoutumisen aste kuitenkin vaihtelee (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020).

2.4 Nykyiset henkilöstöedut kohdeorganisaatiossa

K-Market Lentävänniemi tarjoaa kaikille vakituisille työntekijöilleen henkilöstöetuina viiden prosentin ostoedun omasta yrityksestä ostoksia tehtäessä, kotiin postitettuna Kehittyvä Kauppa -ammattilehden, sekä satunnaisia tuote-etuja. Työajalla henkilöstö voi lisäksi nauttia kahvia ja teetä veloitusetta. Lisäksi yrityksessä huomioidaan pitkät työurat ja merkkipäivät kunniamerkein, tuotelahjoin tai -lahjakortein. (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020.) Varsinaista palkitsemisstrategiaa yrityksessä ei kuitenkaan kauppias S. Kuusenojan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020) tällä hetkellä ole.

Osana K-ryhmää myös K-Market Lentävänniemen jokainen vakituinen työntekijä on oikeutettu myös valtakunnallisiin henkilöstöetuihin, jotka hän saa henkilökohtaista henkilöstöetukorttia esittämällä. Etuja ja alennuksia myöntävät Kesko Oyj:n Suomen kaupat ja K-ryhmän henkilöstöetujärjestelmään liittyneet K-kauppiat (Kuvio 2). (Ketjunetti 2020.)



Kuvio 2. Valtakunnallisia henkilöstöetuja myöntävät K-ryhmän kaupat (Ketjunetti 2020).

Valtakunnallisten etujen ja alennusten lisäksi vakituiset työntekijät voivat saada omalta työnantajayritykseltään muitakin etuja. Valtakunnallinen henkilöstöalennus K-Marketeissa on tuotteista ja palveluista viisi prosenttia. Työnantaja voi kuitenkin halutessaan myöntää omille työntekijöilleen suuremman prosentuaalisen henkilöstöalennuksen, sekä esimerkiksi liikunta- tai virikeseteleitä tai järjestää lakisääteistä laajemmat työterveyshuollon palvelut. (Ketjunetti 2020.)

Kauppias S. Kuusenojan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020) sekä yrityksen omat, että valtakunnalliset työntekijöille myönnettävät henkilöstöedut ovat nykyisellään varsin riittävät, laajat ja monipuoliset, sillä alennusta myöntäviä liikkeitä on runsaasti ja usealla eri toimialalla. Omasta yrityksestä tehtävistä ostoksista myönnettävä ostoetu ja Kehittyvä Kauppa -ammattilehti ovat olleet henkilöstöetuina käytössä K-Market Lentävänniemessä aina. Valtakunnallinen henkilöstöetukortti otettiin K-Market Lentävänniemessä käyttöön noin viisi vuotta sitten. (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020.) Henkilöstöedut ovat siis olleet nykyisessä muodossaan jo jonkun aikaa, joten tämän tutkimuksen kaltainen tilanteen kartoittaminen henkilöstön kokemana toivottavasti nostaa uusia näkökulmia esiin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Tässä kehittämistyössä kyseessä on tapaustutkimus, jonka tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkittavasta yrityksestä syvällistä ymmärrystä ja yksityiskohtaista tietoa, sekä antaa täydellinen, hyvin organisoitu kuva (Anttila 2007, 119; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52). Tapaustutkimus lähestyy kohdettaan tosielämän kontekstissa ja sen avulla voidaan nostaa esiin tärkeitä pieniä havaintoja asioista, joihin on mahdollista pureutua myöhemmin tarkemmalla tutkimusotteella (Anttila 2007, 119).

Tapaustutkimus on tarkkaan rajaukseen ja teoreettiseen kattavuuteen perustuva metodi, jossa käytetään useita erilaisia keinoja tutkimusaineiston keräämiseen ja aineiston

analysointiin. Tapaustutkimus on todellisuuden tutkimiseen käytettävä lähestymistapa tai näkökulma. (Vilka 2015, 154-155.) Tapaustutkimus soveltuu sellaisiin tutkimuksiin, joissa tutkimuskohteen raja-
us on mahdollista suorittaa täsmällisesti ja sitä voidaan tutkia intensiivisesti (Anttila 2007, 119; Vilka 2015, 154-155). Tapaustutkimus sopii tähän kehittämistyöhön lähestymistavaksi, koska halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta eli yrityksen henkilöstöetuja henkilöstön kokemana, sekä tuottaa uusia kehittämisehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53).

Tässä kehittämistyössä kyseessä on lähinnä kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, koska tarkoitus on tuottaa laadullista aineistoa. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa (Kananen 2014, 18-19; Vilka 2015, 150). Tavoitteena on esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi siten, että se antaa mahdollisuuden ajatella uudella tavalla (Kananen 2014, 19; Vilka 2015, 150). Laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite onkin enemmän aineiston sisällöllinen laajuus kuin aineiston määrä kappaleina (Vilka 2015, 129). Kyseiseen tavoitteeseen on mahdollista päästä pienemmälläkin määrällä tutkimusaineistoa, jos analyysi suoritetaan perusteellisesti (Vilka 2015, 150).

Tapaustutkimuksen vaiheet tässä kehittämistyössä esitellään Kuviossa 3. Kuvion kolmannen kohdan eli kyselyn kysymykset perustuvat kuvion toisessa vaiheessa kuvattuun teoreettiseen viitekehykseen, minkä vuoksi kuviossa on kyseisten kohtien välillä nuolet molempiin suuntiin. Kuvion neljännen kohdan kehittämisehdotukset laaditaan osin teoreettisen viitekehyksen avulla ja osin kyselyssä saatua aineistoa hyväksi käyttäen.



Kuvio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet tässä kehittämistyössä.

3.2 Kysely

Tiedonkeruumenetelmänä tässä kehittämistyössä toimii kysely. Kysely kohdistuu yleensä faktoihin, mutta sitä voidaan käyttää myös mielipiteiden keräämiseen. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa kuvaukseen ja vertailuun. (Kananen 2014, 75.) Kyselytutkimuksen etuja ovat muun muassa, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja, että se on menetelmänä tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121). Mikäli kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineiston käsittely ja analysointi on nopeaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Kysely on aineiston keräämiseen toimiva tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattua eli esimerkiksi yhtä asiaa koskevien kokemusten, käsitysten, mielipiteiden tai näkemysten kuvaaminen. Mikäli asia on purettavissa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen kyselylomakkeessa, kysely on toimiva tutkimusaineiston metodi. (Vilka 2015, 123.) Tiedonkeruumenetelmänä kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan ennestään, mutta sen paikkansapitävyys halutaan varmistaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40-41).

Kyselytutkimuksella on myös heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Tutkimuksessa ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja vastaavatko he kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. On myös mahdollista, että vastaajat eivät ymmärrä

vastausvaihtoehtoja tai koko aihealuetta, josta kysymyksiä esitetään. Toimivan kyselylomakkeen laatiminen voikin olla aikaa vievää, koska se edellyttää tutkijalta monipuolista tutkittavan aiheen hallintaa. Lisäksi kyselytutkimuksessa vastaamattomuus eli kato voi nousta suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Kyselystä eli lomakehaastattelusta käytetään myös nimitystä strukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu. Kysely soveltuu työntekijöiden omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. (Vilka 2015, 123.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä laajempiin tutkittavan käsityksiä ja kokemuksia kartoittaviin kysymyksiin päästään useimmin kysymyksillä, jotka alkavat sanoilla mitä, miksi, millainen tai miten. Tutkittavaa voi myös pyytää kertomaan tai kuvailemaan asioita. Kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa auttaa myös kohderyhmän tuntemus. (Vilka 2015, 127-128.) Kysymysten ymmärtäminen tulee myös varmistaa etukäteen testaamalla kyselylomaketta käytännössä, jolloin valitut näkökohdat ja kysymysten muotoilu voidaan tarkistaa varsinaista tutkimusta varten (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204; Vilka 2015, 130).

Kyselylle ominaista on, että kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on ennalta päätetty (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40-41; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74; Vilka 2015, 123). Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, sekä helposti vastattavissa. Kysely voidaan suorittaa esimerkiksi paperisella tai sähköisellä lomakkeella, jolloin vastaajat täyttävät itse lomakkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40-41.) Kyselylomakkeen lähetekirjelmässä (Liite 1) on kerrottu kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä, sen merkityksestä vastaajalle, sekä rohkaistu vastaamaan. Kirjelmässä on kerrottu vastausaika ja mihin lomake palautetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204.)

Usein kyselylomakkeessa on liikaa kysymyksiä ja määrän sijaan tavoitteena tulisikin olla saada tutkittava kuvaamaan ja kertomaan kokemuksiaan. Ratkaisevaa on kysymysten muoto, sillä kysymysten tulee olla yksiselitteisiä. Yhdessä kysymyksessä tulisi kysyä vain yhtä asiasisältöä ja kysymyksissä tulisi välttää turhia ja sisältöä arvottavia sanoja. (Vilka 2015, 129-130.) Jokaiselle kysymykselle tulisikin löytyä perustelu tutkimuksen viitekehystä eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198).

Kohderyhmän, kulttuurin ja toimintaympäristön tunteminen on tärkeää käytettäessä laadullista tutkimusmenetelmää, sillä ihmisten käsitykset ja kokemukset ovat kulttuuri- ja tilannesidonnaisia. Ihmisten käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen, sekä tulkinta edellyttävät kyseisen kohderyhmän, kulttuurin ja toimintaympäristön tunte-
musta. (Vilka 2015, 130.) Tämän kehittämistyön tekijällä on kaupan toimialasta laaja kokemus ja myös toimeksiantajasta useamman vuoden kokemus.

Tämän kehittämistyön kysely (Liite 2) toteutetaan paperilomakekyselynä, jossa vastaaja saa itse täyttää lomakkeensa. Kysymyksistä osa on vaihtoehtokysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä, joihin vastataan omin sanoin. Tällöin saadaan laadullista aineistoa. Tavoitteena on saada vastaus kaikilta yhdeksältä K-Marketin vakituiselta työntekijältä. Kauppiasta ei haastatella kyseisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastataan anonymisti ja yksittäiset vastaukset näkee vain kehittämistyön tekijä, ei toimeksiantaja. Yksittäisiä vastauksia ei myöskään tunnistamisen välttämiseksi liitetä kehittämistyön liitteeksi, vaan ne tuhoetaan sijoittamalla ne tietoturvalliseen keräysastiaan.

Kehittämistyön tekijä toimittaa itse kyselylomakkeet K-Market Lentävänniemen henkilökunnan taukhuoneeseen 3.2.2020 aamulla. Mukaan tulee saatteeksi kirjekuori, johon täytetyt kyselylomakkeet palautetaan. Kehittämistyön tekijä noutaa kirjekuoren kyselylomakkeineen 4.2.2020 illalla. Kyseisenä ajanjaksona kaikilla kaupan yhdeksällä työntekijällä on työvuorolistan mukaisesti vähintään jompanakumpana päivänä työvuoro, joten kaikilla on mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselylomakkeen kysymykset aihealueittain:

Palkitseminen ja motivaatio

- Millaisissa tilanteissa työnantajasi palkitsee henkilöstöä?
- Miten palkitseminen tällöin tapahtuu?
- Millainen palkitseminen motivoi sinua?

Henkilöstöedut

- Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin henkilöstöetuihin?
- Ovatko kaikki nykyiset henkilöstöedut mielestäsi tarpeellisia?

- Mitä muita henkilöstöetuja tai -palveluita toivoisit työnantajasi tarjoavan?
- Mikä olisi optimaalinen henkilöstöalennuksen suuruus (%) omalta työpaikaltasi tuotteita ostaessasi?

Sitouttaminen

- Miten sitoutunut olet mielestäsi nykyiseen työpaikkaasi?
- Millainen työnantajan suorittama palkitseminen sitouttaa sinua?

3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkeä ydinvaihe, koska siihen tähdätään heti tutkimuksen aloittamisesta lähtien. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa ongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa (Vilka 2015, 137). Tallennettu laadullinen aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi tekstimuotoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222; Vilka 2015, 137). Vilkan (2015, 137) mukaan litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, sen luokittelua ja ryhmittelyä.

Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin, mutta analysointiin kannattaa valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan. Laadullista aineistoa on mahdollista analysoida esimerkiksi teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskurssi-analyysin tai keskusteluanalyysin keinoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.) Laadullisen tutkimuksen aineiston runsaus ja elämänläheisyys voivat tehdä analyysivaiheesta haastavaa, mutta myös mielenkiintoista. Kaikkea materiaalia ei kuitenkaan ole tarpeen analysoida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225.)

Tulosten analysoinnin jälkeen ne tulee vielä selittää ja tulkita. Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229.) Tuloksista tutkijan tulee pyrkiä löytämään synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja selkeät vastaukset asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 230.)

Tässä kehittämistyössä kyseessä on teorialähtöinen analyysi, joka nojaa tiettyyn teoriiaan tai malliin. Tutkimuksessa kuvaillaan malli ja sen mukaan määritellään muun muassa tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Toisin sanoen tutkittava ilmiö siis määritellään jo tunnetun mukaisesti. Aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu teoreettinen viitekehys. Teorialähtöisen analyysin taustalla on yleensä aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmotettu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Tässä kehittämistyössä kyseiset kategoriat ovat palkitseminen, henkilöstöedut, motivaatio ja sitoutuminen. Teorialähtöisessä analyysissä ilmiöstä jo tiedetty sanelee sen, kuinka aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö määritellään käsitteenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Lisäksi tulee selvittää, mitkä kyselyssä esille tulevista ehdotuksista ovat laillisia ja miten verotus vaikuttaa niihin.

4 PALKITSEMINEN

4.1 Palkitsemisen tavoitteet

Hamlinin (2019) mukaan työntekijöistä jopa 78 % on aiempaa tuotteliaampia palkitukseksi tulemisen jälkeen. Petersonin (2017) mukaan taas työntekijöistä 82 % ei saa riittävästi tunnustusta työstään, mikä voi saada heidät harkitsemaan työpaikan vaihtamista. Palkitsemisen avulla (Kuvio 4) voidaan kannustaa henkilöstöä ja tukea organisaation menestystä (Hamlin 2019; Kauhanen 2015, 106; Peterson 2017). Sen avulla henkilöstöä voidaan lisäksi kannustaa toimimaan yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2015, 106; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12; Peterson 2017). Palkitsemalla voidaan vahvistaa haluttua organisaatiokulttuuria ja organisaatorakennetta, sekä viestittää organisaation arvoja ja tavoitteita (Helsilä & Salojärvi 2013, 220). Palkitseminen tukee organisaation menestystä, mikäli sen perusteet on valittu oikein (Kauhanen 2012a, 108). Palkitsemisella paitsi kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä, myös sitoutetaan haluttua työvoimaa ja houkuteltaan

tarvittavaa työvoimaa organisaation ulkopuolelta (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12; Ylikorkala ym. 2018, 13).



Kuvio 4. Palkitsemisen tavoitteet (Kauhanen 2015, 106; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12).

K-ryhmässä palkitsemisen tavoitteena on motivoida ja kannustaa henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet. Palkitsemisen avulla tavoitellaan myös nykyisen henkilöstön sitoutumista K-ryhmään, sekä houkutellaan uutta ja ammattitaitoista työvoimaa yritykseen. (Kesko Oyj:n www-sivut 2020.) Palkitsemisen tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen, ja sen tulisi olla kytkettynä yrityksen tavoitteisiin ja liiketoiminnan tuottavuutta lisääviin tekijöihin niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessa (Hamlin 2019; Kauhanen 2015, 106; Peterson 2017). Palkitsemisen tavoitteet voivat olla esimerkiksi taloudellisia tai laadullisia (Österberg 2014, 168). Oikein valittujen palkitsemisperusteiden avulla palkitseminen myös tukee yrityksen menestymistä (Hamlin 2019; Kauhanen 2015, 106; Peterson 2017). Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän positiivisia ja vähemmän negatiivisia vaikutuksia (Kuvio 5). Onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle tärkeä kilpailuetu. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 57.)



Kuvio 5. Palkitsemisen vaikutukset (Hakonen ym. 2014, 57; Ylikorkala ym. 2018, 14).

Henkilöstötyön tehokkain mahdollinen työväline on toimiva palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 2014, 14; Helsilä & Salojärvi 2013, 220). Toimiva palkitsemisjärjestelmä on rakenteeltaan tarkasti mietitty ja kirjattu, riittävän yksinkertainen ja yrityksen palkitsemisen kokonaisuuteen sopiva (Hakonen & Nylander 2015, 14). Kun yrityksen palkitsemisjärjestelmä on toimiva, se tukee yrityksen vision saavuttamista ja voimassa olevaa liiketoimintastrategiaa, sekä on osa johtamisjärjestelmää (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 42; Viitala 2013, 143). Palkitsemisjärjestelmän on myös oltava rakenteeltaan työoikeudellisesti syrjimätön ja sen tulee täyttää tasapuolisen kohtelun vaatimus (Engblom & Adamsson 2011, 50). Sen tulee lisäksi olla ymmärrettävä, jotta jokainen sen kanssa tekemisissä oleva ymmärtää sen periaatteet vähintään omasta näkökulmastaan. Sen tulee myös olla ajan tasalla, oikeudenmukainen, henkilöstön hyväksymä, ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Toisaalta se on toimiva vasta, kun sillä saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia työntekijöiden toimintaan. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 42.) Peterson (2017) huomauttaa lisäksi, että myös hyvän yhteistyön edistämisestä tulisi muistaa palkita, sillä parhaimmillaan myös se tehostaa prosesseja ja lisää yrityksen tuottavuutta.

Tulee kuitenkin muistaa, että raha ja taloudellinen palkitseminen ylipäätään ovat vain osa palkitsemista. Varallisuuden ja tulotason noustessa aineettoman palkitsemisen merkitys on kasvamassa. (Kauhanen 2015, 114.) Toisin sanoen, kun tulot kasvavat, palkan merkitys yleensä laskee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. Myös motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi henkilön palkka on (Kauhanen 2012a, 134). Hiltusen (2015, 149) mukaan menestyksekkään suorituksen julkinen huomioiminen on usein vähintään yhtä tehokas palkitsemismuoto kuin rahapalkkiot ja toisaalta luontevalla huomioimisella on jopa suurempi sitouttava arvo kuin rahalla.

Ylikorkalan ym. (2018, 31) mukaan palkitsemisen kokonaisuus houkuttelee uusia työntekijöitä, sekä lisää nykyisten työntekijöiden sitoutumista ja heidän motivaatioon huomattavasti tehokkaammin kuin pelkkä rahapalkka. Palkitseminen on yksi keino innostaa ja osoittaa arvostusta. Mikäli se hoidetaan epäjohtamukaisesti, tai toimintatavat ylipäänsä koetaan epäreiluiksi, voidaan saada aikaan tyytymättömyyttä, heikentää tuottavuutta, sekä lannistaa työntekijöitä. On siis järkevää seurata henkilöstön kokemuksia ja tunteita palkitsemisjärjestelmästä. (Ylikorkala ym. 2018, 20.)

Ylikorkalan ym. (2018, 14) mukaan palkitsemisella on lukuisia myönteisiä vaikutuksia, kuten muun muassa, että se saa henkilöstön sitoutumaan yritykseen ja toisaalta myös houkuttelee halutunlaista työvoimaa. Palkitseminen vahvistaa työntekijöiden innostusta ja motivaatiota, sekä ohjaa hyviin suorituksiin. Palkitseminen viestittää arvostusta ja nostaa esiin onnistumiset. Se myös pitää kustannukset hallinnassa ja optimoi hyödyt, sekä edistää tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, tiedon jakamista ja toiminnan kehittämistä. Lisäksi se parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta, sekä sujuvoittaa prosesseja. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

4.2 Palkitsemisstrategiat

Ylikorkalan ym. (2018, 21) mukaan palkitseminen on yrityksen tehokkain tapa viestiä asioista, joita pidetään tärkeinä. Palkitsemisstrategiassa päätetään palkkauksen periaatteista ja toimenpiteistä, sekä valitaan palkkausjärjestelmät ja palkkataso suhteessa alaan ja kilpailijoihin. Lisäksi valitaan muut palkkiot ja keinot, joiden avulla

henkilökuntaa motivoidaan ja palkitaan. Strategiassa on hyvä määritellä myös mahdolliset kehittämiskohteet. (Viitala 2013, 73.)

Kauhasen (2015, 108) mukaan yrityksen palkitsemisstrategiassa tulisi ottaa huomioon ainakin se, millaisista asioista ja minkä tason tuloksista palkitaan, sekä se, miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Mikäli palkitseminen perustuu tuloksiin, erilaisia mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto prosentti, kannattavuus, kate, toimintojen määrä, laatu ja asiakastyytyvyys (Kauhanen 2015, 108).

Mikäli taas palkitsemista tarkastellaan erilaisten tasojen avulla, lähinnä työntekijää on henkilökohtainen taso (Kauhanen 2015, 108). Kauhasen (2015, 108) mukaan ryhmä- tai osastotaso ovat kuitenkin yleensä tarkoituksenmukaisempia. Suuremmissa yrityksissä tarkastelu voi myös tapahtua tuloksikkö-, yritys- tai konsernitason tasolla (Kauhanen 2015, 108). Turkin (2020) mukaan ryhmä- ja henkilötason palkitseminen motivoi eniten ja yksikkö- tai yritystason palkitseminen on haastavampaa.

Palkkion jakamisessa huomioon otettavia asioita ovat muun muassa yrityksen arvot. Mikäli yrityksen arvoissa korostuu tasavertaisuus, tulisi kyseisen arvon ohjata myös palkkioiden jakamista. Palkkioita voidaan jakaa myös henkilöluvun, tehtyjen työtuntien, palkkatason, palkkasumman tai näiden erilaisten yhdistelmien perusteella. Lopujen lopuksi työnantajalla on oikeus toimia haluamallaan tavalla. Työnantajan on kuitenkin suositeltavaa keskustella henkilöstön tai sen edustajan kanssa palkkioiden jakamiskriteeristöä suunnitellessa. (Kauhanen 2015, 109-110.)

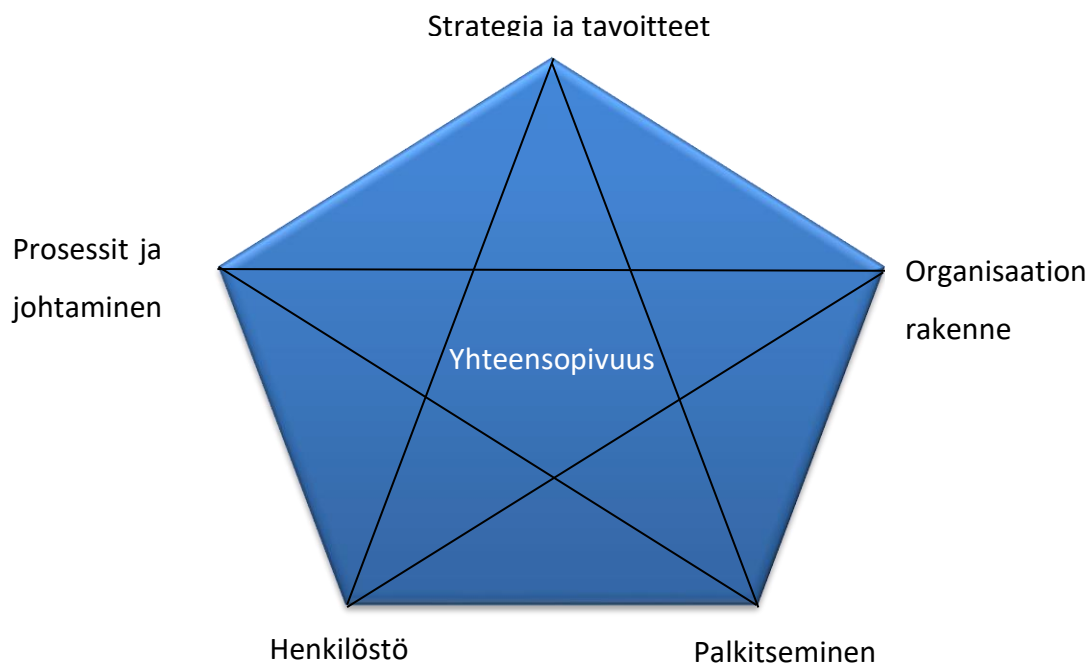
Palkitsemisen näkökulmasta osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat osa-alue, johon esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi. Esimies voi esimerkiksi delegoida työntekijöille vastuullisia tehtäviä, ottaa heitä mukaan päätöksentekoon, rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä, jakaa tietoa, tukea ja rohkaista, sekä antaa tunnustusta. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 40.)

Palkitseminen onnistuu parhaiten silloin, kun henkilöstö voi vaikuttaa oman palkitsemisensa toteuttamiseen. Myös esimiehen tulee olla perillä palkitsemisen perusteista ja osata viestiä palkitsemisesta riittävästi ja ymmärrettävästi. (Turkki 2020.) Kun henkilöstöä osallistetaan kehitystyöhön, he ymmärtävät miksi toimitaan kuten toimitaan.

Saadessaan osallistua päätöksentekoon työntekijät ovat tyytyväisempiä lopputulokseen. Lisäksi henkilöstö yleensä tuntee työpaikan olosuhteet ja vaikuttamismahdollisuudet parhaiten. (Kauhanen 2015, 112; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 40.) Tällöin myös kaikkien osapuolten päätöksentekotaidot kehittyvät (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 40).

Ylikorkalan ym. (2018, 19) mukaan henkilöstöä voidaan osallistaa esimerkiksi järjestämällä haastatteluja, palkitsemiskyselyjä, palkitsemisjärjestelmän arviointeja, sekä osallistuvaa suunnittelua. Osallistaminen järjestelmän suunnitteluun on paras tapa viestiä uudesta järjestelmästä, ja toisaalta henkilöstö arvostaa, kun se saa sanoa mielipiteensä. Samalla suunnitteluprosessissa voidaan myös huomata uusia näkökulmia. (Ylikorkala ym. 2018, 19.)

Yrityksen suunnitellessa palkitsemisjärjestelmää voidaan käyttää Lawlerin niin sanottua timanttimallia (Kuvio 6) (Kauhanen 2015, 113; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 44; Ylikorkala ym. 2018, 21-22). Edward E. Lawler oli yksi ensimmäisistä strategisen palkitsemisen puolestapuhujista. Hänen keskeisiä ajatuksiaan oli kilpailuedun tavoittelu palkitsemalla eri tavalla kuin muut. Hän korosti johtamisessa eri järjestelmien yhteensopivuutta. (Ylikorkala ym. 2018, 20.) Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2018, 45) mukaan Lawler esitti yrityksen tehokkuuden riippuvan siitä, miten hyvin sen osa-alueet toimivat yhdessä.



Kuvio 6. Lawlerin timanttimalli (Kauhanen 2015, 113).

Kyseinen kuvio havainnollistaa, miten viiden eri elementin tulee olla kunnossa, mikäli tavoitellaan toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Elementit ovat yrityksen strategia ja tavoitteet, yrityksen rakenne, palkitsemisjärjestelmä, henkilöstö sekä prosessit ja johtaminen. (Kauhanen 2015, 113; Ylikorkala ym. 2018, 21-22.) Toisaalta kuvioista voidaan huomata, että toimiva kokonaisuus edellyttää eri tekijöiden huomiointia, mutta lisäksi, että ei ole olemassa vain yhtä ainoaa hyvää järjestelmää (Kauhanen 2015, 113). Liinäläksen, Moisio ja Tiihosen (2016, 44) mukaan taas taustalla on niin sanottu tilanne-teoria, jonka mukaan optimaalisin tapa organisoida yritys on aina tilannekohtainen ja ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa.

4.3 Palkitsemiskeinot

Johtamisen näkökulmasta on hyvä huomioida, että periaatteessa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita työntekijä pitää palkitsevina, voidaan määritellä palkitseviksi elementeiksi. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Johtamisen kannalta tehokkaammin motivoivana voidaan kuitenkin pitää aineettoman palkitsemisen keinoja. (Kauhanen 2015, 119.) Turkin (2020) mukaan taas rahalla palkitseminen ja työn mielekkyys ovat tärkeimmät hyviin suorituksiin

motivoivat tekijät. Yrityksen keskeisimpiä haasteita on luoda sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijä kokee oman panoksensa olevan tasapainossa yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen kanssa (Viitala 2013, 139).

4.3.1 Aineeton palkitseminen

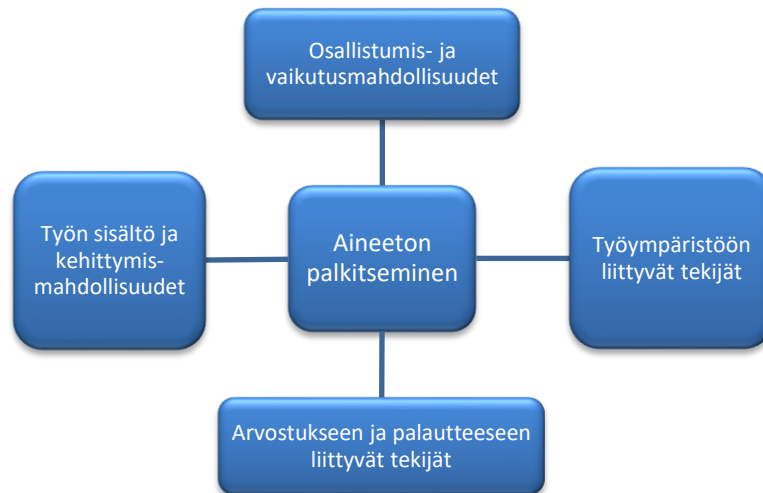
Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan enimmäkseen työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemisen keinoja (Kauhanen 2012a, 134). Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kuvio 7) (Kauhanen 2015, 119). Palkitsemiskeinona sosiaaliset palkkiot tarkoittavat statussymboleja eli näkyviä arvoaseman merkkejä, tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita (Kauhanen 2012a, 137; Sinokki 2016, 88).



Kuvio 7. Aineeton palkitseminen (Kauhanen 2012b, 107).

Hamlin (2019) esittää, että työntekijöistä jopa 79 % työskentelee ahkerammin, mikäli he saavat tunnustusta työstään. Myös Petersonin (2017) mukaan tunnustuksen antaminen on yksi olennaisimpia keinoja motivoida henkilöstöä. Tunnustuksen antaminen tarkoittaa tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja tuotteliaampia työntekijöitä (Peterson 2017). Surakan (2009, 64) mukaan jokainen työntekijä haluaakin tehdä työnsä kunnolla ja saada palautetta onnistumisesta. Viitalan (2013, 162) mukaan kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä palkitsemiskeinoja, mutta julkisen tunnustuksen antaminen ei valitettavasti ole kovin sujuva osa suomalaista organisaatiokulttuuria. Sosiaalisten palkitsemiskeinojen tulisi olla tasapuolisia ja oikeudenmukaisia, jotta ne motivoisivat työntekijöitä (Sinokki 2016, 88-89).

Liinalaakson, Moisio ja Tiihosen (2016, 36) mukaan aineeton palkitseminen voidaan jakaa työympäristöön liittyviin tekijöihin, työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, sekä arvostukseen ja palautteeseen liittyviin tekijöihin (Kuvio 8).



Kuvio 8. Aineettomat palkitsemistavat (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36).

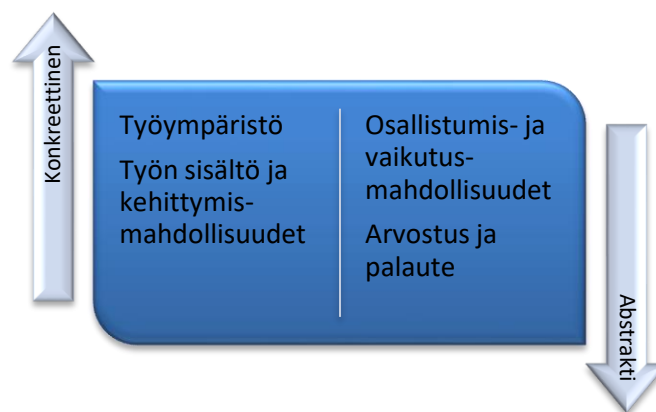
Ylikorkalan ym. (2018, 11) mukaan osana aineetonta palkitsemista voidaan nähdä myös päätökset työsuhteen jatkamisesta ja työn sisällöstä, yksilöllisten toiveiden, kuten työaikaan ja lomiin liittyvien järjestelyiden, huomioinnista, sekä kehittymis- ja etenemismahdollisuuksista. Tutkimusten mukaan edellä mainituista suomalaisille tärkein on varmuus työsuhteen pysyvyydestä, sillä jopa 83 % pitää kyseistä asiaa tärkeimpänä (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36-37).

Kauhasen (2015, 120) mukaan ihmiset haluavat riittävän haastavia ja mielenkiintoisia töitä sekä kehittyä työssään, ja kokevat näin työn jo sinällään palkitsevana. Työn mielekkyyteen voidaan vaikuttaa myös työn muotoilun avulla sekä sisältöä muokkaamalla (Kauhanen 2015, 120). Työn muotoilulla voidaan hyödyntää työntekijän nykyistä osaamista paremmin ja myös kehittää hänen osaamistaan. Siihen voidaan myös lisätä autonomiaa, jolloin työntekijä saa lisää vastuuta ja oppii hoitamaan itsenäisesti aiempaa laajempaa kokonaisuutta. (Viitala & Jylhä 2013, 236.) Työnkuvan muokkaamisella tarkoitetaan työn muuttamista vastaamaan osuvammin työntekijän taitoja, mielenkiinnon kohteita ja vahvuuksia. Se voidaan suorittaa joko työn laajentamisella, eli lisäämällä samantasoisia tai helpompia töitä, tai työn rikastamisella, eli syventämällä ja nostamalla työn vaikeusastetta. (Hiltunen 2015, 146.) Työnkuvaa voidaan muokata

myös muuttamalla tehtävien luonnetta, sekä niihin käytettävää aikaa ja energiaa (Sinokki 2016, 228).

K-ryhmässä työntekijän kehittymistä tuetaan muun muassa erilaisten valmennusten ja koulutusten avulla. Työntekijän on mahdollista kehittyä erilaisia kehittymispolkuja pitkin, jolloin työntekijä voi itse asettaa omat tavoitteet ammattitaitonsa jalostamiseen. (Kesko Oyj:n www-sivut 2020.) Myös K-ryhmässä työntekijän toimenkuvaan on mahdollista vaikuttaa työn muotoilun avulla tai sisältöä muokkaamalla. Organisaatio on suuri ja kansainvälinen, ja tarjoaa useita erilaisia uramahdollisuuksia eri toimialoilla. Vuosittain jopa 4000 K-ryhmän työntekijää vaihtaakin työtehtäviä organisaation sisällä. (Kesko Oyj:n www-sivut 2020.)

Työn sisältö, kehittymismahdollisuudet ja urapolut ovat myös työpaikan vetovoimatekijöitä (Ylikorkala ym. 2018, 30). Työn muotoilulla tarkoitetaan mitä, missä ja milloin tehdään, millaisilla välineillä ja kuinka paljon. Työn sisällöllä taas tarkoitetaan, miten kapea- tai laaja-alaista työ on, tehdäänkö työtä kiinteässä työpaikassa vai etänä, sekä mikä on työajan määritelmä. (Kauhanen 2015, 120.) Mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön, tekotapoihin ja työajan järjestelyihin vaikuttavat oleellisesti työssä viihtymiseen (Ylikorkala ym. 2018, 30). Hakosen ja Nylanderin (2015, 36) mukaan myös aineettomat palkitsemistavat (Kuvio 9) kannattaa kirjata osaksi yrityksen palkitsemisstrategiaa, jolloin ne ovat näkyvä osa palkitsemisen kokonaisuutta ja voivat olla osana rekrytointiprosessia. Työympäristöön liittyvät tekijät, kuten fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot, ovat konkreettisia ja selkeitä. Arvostus ja palaute taas ovat abstrakteja asioita, joita ei voida konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi. (Hakonen & Nylander 2015, 36.)



Kuvio 9. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 36).

Palkitsemiskokonaisuudessa voidaan määritellä rahapalkka, joka kattaa peruspalkan, tulospalkan, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot, edut, kuten auto-, asunto- tai lounasetu, ja erilaiset aineettomat palkitsemismuodot, kuten kehittymismahdollisuudet, työn kiinnostavuus, saatu arvostus, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys, sekä joustavat työajat (Viitala 2013, 139).

Ihminen on sosiaalinen yksilö ja haluaa tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan kuulumalla ryhmään (Kauhanen 2015, 123). Työyhteisöön liittyvä sosiaalinen lähiverkosto on suomalaisille tärkeä työhön liittyvä tekijä, sillä tutkimusten mukaan jopa 86 % pitää työpaikan ihmissuhteita itselleen tärkeinä (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 37). Työyhteisössä työntekijät voivat tyydyttää kyseisiä tarpeitaan, sillä työ tarjoaa ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita ja mahdollisuuden tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetyksi (Kauhanen 2015, 123; Viitala 2013, 138). Lisäksi siihen kuuluu myös palautteen saaminen niin kollegoilta ja esimiehiltä kuin sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailtakin (Kauhanen 2015, 123).

Arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu parantavat hyvinvointia ja työsuoritusta. Jos esimies arvostaa työntekijöitä ja työyhteisön jäsenet toisiaan, he saavat enemmän aikaa yhdessä. Arvostaminen näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunteluna, rohkaisuna ja hyväksymisenä. Sen puute taas näkyy tehottomuutena, epätietoisuutena, luottamuksen heikentymisenä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina. Palautteen avulla saadaan tietoa, miten työssä on onnistuttu, mitä pidetään tärkeänä, sekä miten omaa työtä ja suoriutumista voisi kehittää. Se on myös itsessään palkitsemistapa, jolla on huomattava merkitys henkilöstön hyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 41.)

Kauhasen (2015, 124) mukaan työntekijät haluaisivat työstään palautetta lähes jatkuvasti, mutta yleisesti ottaen kokevat saavansa sitä esimiehiltään liian harvoin. Säännöllinen palaute luo työntekijälle kuvan, että hänen tekemänsä työ on arvokasta ja merkityksellistä (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 41). Nopea palaute myös kannustaa uusiin hyviin suorituksiin (Kauhanen 2012b, 112). Positiivinen palaute motivoi ja voimaannuttaa. Se voi myös parantaa työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Korjaava palaute taas voi lisätä näyttämisen tarvetta ja jopa ärsyttää parempaan suoritukseen. Toisaalta se voi myös lamaannuttaa ja saada aikaan negatiivisen kierteen.

Onnistunut palaute on luonteeltaan kuvailevaa, pohdiskelevaa ja toteavaa. Moralisointia ja tuomitsemista tulee välttää. Palaute on kuitenkin joka tapauksessa tärkeää, koska muutoin työntekijä voi kokea oman työnsä arvottomaksi. (Sinokki 2016, 90.)

Työntekijät voivat saada palautetta esimiehen lisäksi myös kollegoilta ja asiakkailta. Etenkin asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville asiakkailta saatu palaute on hyvin tärkeää, vaikka se ei aina olisikaan positiivista. (Kauhanen 2015, 124.) Työntekijän työmotivaation ja hyvinvoinnin kannalta palautekulttuuri ja toimiva palautekäytäntö ovat avainasemassa (Ylikorkala ym. 2018, 30). On myös hyvä huomioida, että esimiehen antama palaute ja tunnustus eivät edellytä budjetointia, mutta niiden merkitys on työntekijälle suuri (Ylikorkala ym. 2018, 11).

Aineettoman palkitsemisen osatekijät ovat hyvin kirjavat ja henkilöstön arvostus niitä kohtaan vaihtelee suuresti. Eri työntekijöille ovat eri asiat tärkeitä. Esimiehelle onkin ensiarvoisen tärkeää tietää, mitä kukin työntekijä arvostaa ja haluaa. (Kauhanen 2015, 125-126.)

4.3.2 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitseminen liittyy olennaisesti työn tekemiseen, sillä ensisijaisesti tehdystä työstä maksetaan korvauksena palkkaa (Kauhanen 2015, 126; Viitala 2013, 138; Ylikorkala ym. 2018, 10). Palkka on kuitenkin työntekijän tekemän työn hinta, eikä siten varsinaisesti palkitsemista tai motivointikeino (Viitala 2013, 138). Sen sijaan Viitalan ja Jylhän (2013, 233) mukaan palkka on kuitenkin keskeinen motivaatiotekijä henkilöstölle ja sillä on tärkein rooli yritysten palkitsemisjärjestelmissä. Palkan pitää myös olla sellaisella tasolla, ettei se aiheuta tyytymättömyyttä (Ylikorkala ym. 2018, 29).

Kauhasen (2012a, 116) mukaan taloudellisella palkitsemisella yritys voi houkutelaa potentiaalisia työntekijöitä, pitää hyvät työntekijät yrityksessä, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea yrityksen strategisia tavoitteita, sekä vahvistaa ja määrittellä yrityksen rakennetta. Raha on työntekijälle selkeä viesti arvostamisesta ja onnistumisesta (Turkki 2020). Kun palkkaus on työn arvoon ja vaativuuteen perustuva, yrityksen

on helpompi motivoida nykyisiä työntekijöitään ja pitää heidät tyytyväisinä, sekä houkutella uutta työvoimaa (Kauhanen 2012a, 116). K-ryhmässä palkka ja palkitseminen perustuvat pääosin tehtävän vaativuuteen ja lisäksi työsuoritukseen (Kesko Oyj:n www-sivut 2020). Motivaation kannalta on myös hyvä tietää odotettavissa olevan palkkion suuruus, sekä voida luottaa siihen, että palkkio myös maksetaan. Lisäksi, kun tavoitteet tuntuvat järkevilä ja yritykseen sopivilta, palkkiot kannustavat vielä enemmän. (Ylikorkala ym. 2018, 56.)

Dicksonin (2015) mukaan satunnainen henkilöstön virkistysilta kerran vuodessa ei kuitenkaan edistä yksittäisen työntekijän sitoutumista työpaikkaan ja tee hänestä aiempaa tehokkaampaa. Yrityksen työskentely-ympäristö tulisi suunnitella ja rakentaa sellaiseksi, että se mahdollistaisi kollegiaalisten suhteiden lisäksi myös ystävyysuhteiden syntymisen ja niiden ylläpidon. Ystävyysuhteet työpaikalla tehostavat työskentelyä, lisäävät sitoutuneisuutta työpaikkaan ja kohottavat työmotivaatiota. Yksittäisten palkintojen sijaan palkitsemisessa tulisi suosia pienempiä, toistuvia palkintoja. Edellä kuvatun lainen työympäristö houkuttelee myös uutta työvoimaa muita tehokkaammin. (Dickson 2015.)

Kauhasen (2015, 132) mukaan organisaation tuottavuutta voidaan parantaa ja vaihtuvuutta pienentää suorituksen mukaisen eli tulospalkitsemisjärjestelmän avulla. Tulospalkkaus on käytetyin palkitsemistapa Suomessa (Turkki 2020). Sen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Österberg 2014, 170). Hyppänen (2013, 146) määrittelee tulospalkkauksen tavoitteiksi organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistämisen, yhteistyön ja ilmapiirin parantamisen, sekä henkilöstön motivoimisen ja sitouttamisen. Tulospalkkauksella myös viestitään, minne ollaan menossa ja palkitaan työntekijöitä saavutusten mukaisesti (Ylikorkala ym. 2018, 29).

Tulospalkkioita on käytetty Suomessa 1970-luvulta lähtien (Hyppänen 2013, 146). Viitalan ja Jylhän (2013, 233) mukaan arviolta puolet suomalaisten yritysten henkilöstöstä on tulospalkkauksen piirissä. Kyseisissä järjestelmissä palkkio täydentää peruspalkkaustapoja, on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Palkkio maksetaan 1-4 kertaa vuodessa. (Kauhanen 2015, 132-133.) Henkilökohtaiset tulospalkkauksen tavoitteet voidaan asettaa

esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välisessä kehitys- tai tulos- ja tavoitekeskustelussa (Österberg 2014, 170). Palkkiojärjestelmä voi koskea useita työntekijöitä tai työntekijäryhmiä tai koko yritystä. Samassa yrityksessä voi myös olla monenlaisia tulospalkkausjärjestelmiä käytössä samanaikaisesti eri organisaatiotasolla. (Kauhanen 2015, 132-133.) Tulospalkkaus voi siis olla myös työryhmäkohtainen, jolloin koko ryhmää palkitaan ennalta sovitusti yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta (Österberg 2014, 170). Tulospalkkausjärjestelmän luominen edellyttää suunnitelmallisuutta ja useiden eri asioiden huomioon ottamista. Sen idean tulee myös sopia yrityskulttuuriin, yrityksen johtamistapaan ja yrityksen yleiseen toimintaan. (Kauhanen 2012a, 127.)

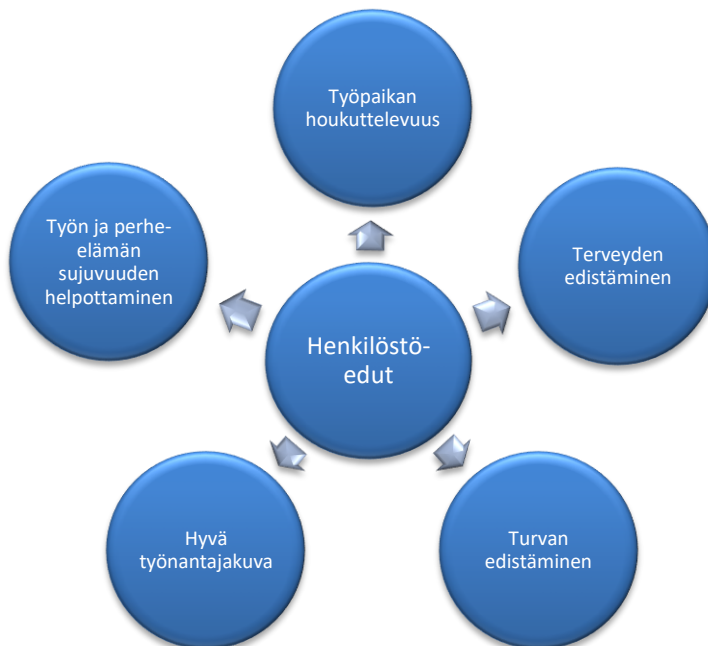
5 HENKILÖSTÖEDUT

5.1 Henkilöstöedun määritelmä

Henkilöstöedut ovat osa palkitsemista ja niiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden innostusta ja motivaatiota, sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja houkutella halutunlaista työvoimaa (Ylikorkala ym. 2018, 14). Henkilöstöeduilla tarkoitetaan sellaisia etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijöille ilman, että ne ovat työsuhteen ehtoja (Karttunen & Pasanen 2019, 20). Henkilöstöetuja on monenlaisia, ja niissä onkin suuria eroavaisuuksia työpaikkojen välillä (Hyppänen 2013, 146; Karttunen & Pasanen 2019, 23). Usein henkilöstöedut ovat koko henkilökunnalle tarkoitettuja (Karttunen & Pasanen 2019, 23).

Henkilöstöedut ovat työntekijän työsuhteeseen liittyviä etuoikeuksia, joiden avulla yritys voi edistää työntekijöidensä terveyttä ja työkykyä, helpottaa työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, lisätä työpaikan houkuttelevuutta, sekä parantaa yrityskuvaansa (Kuvio 10) (Hakonen & Nylander 2015, 34; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 35). Yrityksen kannattaa tarjota vain sellaisia henkilöstöetuja, jotka täyttävät sekä yrityksen tarpeet, että henkilöstön mielenkiinnon ja tarpeet. Henkilöstöetujen tulee tukea yrityksen henkilöstöstrategiaa ja tavoitteita, ilman suuria lisäkustannuksia ja vaivaa. (Kauhanen 2012a, 203.) Henkilöstöedut voivat olla joko verovapaita tai veronalaisia.

Verovapaista henkilöstöeduista on säädetty Tuloverolain 69 §:ssä. (Karttunen & Pasanen 2019, 23.)



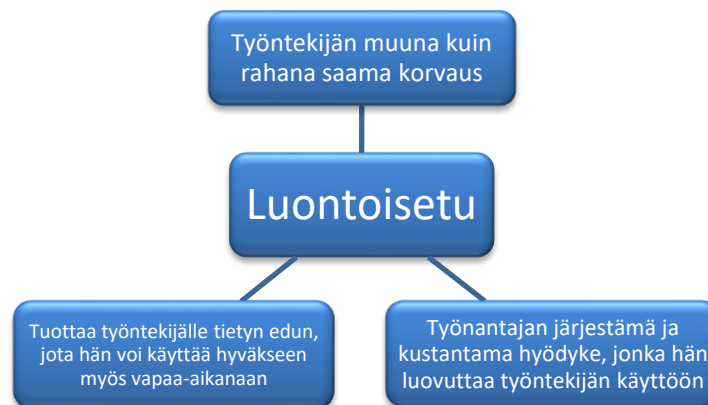
Kuvio 10. Henkilöstöetujen avulla tavoiteltavat asiat (Hakonen ym. 2014, 148).

Osana taloudellista palkitsemista työnantaja voi tarjota osalle tai koko henkilöstölle muitakin taloudellisesti merkittäviä etuja, joista edunsaajaa ei veroteta. Tällaisia ovat esimerkiksi lisäeläkevakuutus, sairauskuluvakuutus, vapaa-ajanvakuutus, matkavakuutus, sairaan lapsen hoitoetu, erilaiset liikuntaedut, harrastustoiminnan tuet, työnantajan mökit ja lomaosakkeet, sekä henkilöstöalennukset. Yritys voi päättää henkilöstöalennuksistaan itse, mutta niitä suunniteltaessa kannattaa pohtia kenelle ja miksi kuttakin etua annetaan. (Kauhanen 2015, 131; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 35-36.) Terveystiedämiin liittyvät edut huolehtivat henkilöstön hyvinvoinnista ja tuovat turvaa (Ylikorkala ym. 2018, 30). Suhteessa muihin edellä mainittuihin sairaanhoitoeli sairauskuluvakuutuksen kustannukset ovat korkeat, mutta työntekijät yleensä arvostavat kyseistä etua (Hakonen ym. 2014, 159; Kauhanen 2015, 132).

5.2 Luontoisedut

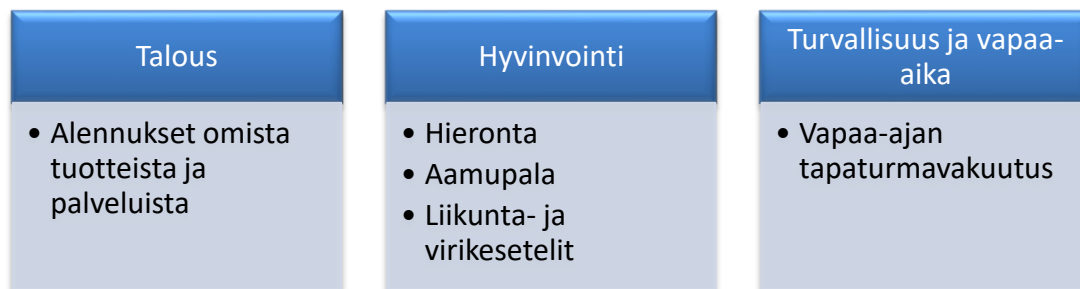
Rahapalkan lisäksi työnantaja voi tarjota osana kokonaispalkkaa työntekijöilleen henkilöstöetuja, kuten lounas-, auto- tai muita luontoiseduja, sillä niiden tarjoaminen on työnantajalle taloudellisesti edullista (Engblom & Adamsson 2011, 40; Kauhanen

2015, 128; Ylikorkala ym. 2018, 30). Luontoisetu on muuna kuin rahana maksettava korvaus tehdystä työstä (Hyppänen 2013, 146; Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänpää & Turunen 2017, 69; Mattinen 2019, 10). Niille on myös tyypillistä, että ne ovat osa työsuhteen ehtoja (Karttunen & Pasanen 2019, 21). Luontoisedun rahallinen arvo lisätään työntekijän rahapalkkaan ja ennakonpidätys toimitetaan yhteenlasketusta bruttopalkasta (Kaari 2019, 42). Kyse on luontoisedusta, kun työnantaja luovuttaa työntekijälle käyttöoikeuden tiettyyn omistamaansa tai hallitsemaansa hyödykkeeseen (Kuvio 11) (Karttunen & Pasanen 2019, 21; Mattinen 2019, 10). Luontoisedun on oltava työnantajan omistamaa tai muutoin hallitsemaa omaisuutta tai muuta hyödykettä (Engblom & Adamsson 2011, 41).



Kuvio 11. Luontoisedun määritelmä (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 70).

Luontoiseduista yleisimpiä ovat ateria-, asunto-, puhelin-, auto- ja autotallietu (Hakonen & Nylander 2015, 35; Liinalaakso, Moisio & Tiuhonen 2016, 35). Työntekijälle luontoisedut ovat yleensä verotuksellisesti edullisia, mikäli hän haluaa kyseistä etua käyttää (Kauhanen 2015, 110, 128). Verohallitus määrittelee yleisimmille luontoiseduille verotusarvon vuosittain (Kauhanen 2015, 111, 128; Mattinen 2019, 10). Verohallitus tekee vuosittain tarkistuksen ja mahdolliset muutokset tammikuun alkuun mennessä (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 69). Muille eduille verotusarvo taas on yhtä kuin edun käypä hinta (Kauhanen 2015, 111, 128; Mattinen 2019, 10). Pääpiirteittäin henkilöstöedut voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen (Kuvio 12), jotka ovat talous, hyvinvointi, sekä turvallisuus ja vapaa-aika (Hakonen & Nylander 2015, 35).



Kuvio 12. Henkilöstöetujen jako kokonaisuuksittain esimerkkietuineen (Hakonen & Nylander 2015, 35).

Yritys voi itse päättää, millaisia luontoisetuja se tarjoaa ja kenelle (Kauhanen 2015, 110). Niitä käytettäessä on kuitenkin syytä käyttää harkintaa, mitä tarjotaan kenellekin. Luontoisedut huomioidaan yleensä rahapalkan tason määrittelyssä. On myös syytä varmistaa, että työntekijä arvostaa hänelle tarjottavaa etua. Ei ole esimerkiksi tarkoituksenmukaista tarjota työntekijälle autoetua, mikäli hän ei sitä tarvitse. (Kauhanen 2015, 129.)

5.3 Työterveyshuolto

Suomessa osa työntekijöille tarjottavista eduista on lakisääteisiä. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi työterveyshuolto ja tiettyyn tasoon asti vuosilomat. (Hakonen & Nylander 2015, 34; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36.) Työterveyshuoltolain 4 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus järjestää henkilöstönsä työterveyshuolto (Karttunen & Pasanen 2019, 120).

Työterveyshuolto tarjoaa työterveyspalvelut yrityksen työntekijöille. Se voidaan järjestää omalla työterveysasemalla tai kyseiset palvelut voidaan ostaa yksityiseltä tai kunnalliselta terveyskeskukselta. (Karttunen & Pasanen 2019, 121; Viitala & Jylhä 2013, 242.) Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvia asioita ovat työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, ensiavun järjestämiseen osallistuminen, vajaakuntoisen

työntekijän työssä selviytymisen seuraaminen, sekä terveyden vaaroista tiedottaminen ja tarpeellinen ohjaus niiden välttämiseksi (Kauhanen 2012a, 204; Viitala 2013, 154).

Toiminta on ennaltaehkäisevää, ja henkilöstön henkistä ja fyysistä hyvinvointia pyritään vaalimaan jatkuvasti. Työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn edellytyksiin investoiminen on suora investointi myös yrityksen toimintakykyyn. (Viitala & Jylhä 2013, 242.) Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi yritys voi järjestää työntekijöilleen myös muita terveydenhuoltopalveluja, kuten sairaanhoitoa, erikoislääkäripalveluja, sekä muita tutkimuksia ja hoitoja (Kauhanen 2012a, 204).

Lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto voi olla yritykselle yksi tärkeimpiä investointeja, sillä sen avulla voidaan lyhentää sairaspoissaoloja ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Kauhanen 2012a, 120). Mahdollisuus päästä lääkärin vastaanotolle jonottamatta lisää turvallisuudentunnetta ja nopeuttaa työhön palaamista (Hakonen ym. 2014, 158). Etu on verovapaa, mikäli se on tavanomainen ja kohtuullinen. Vaihtoehtoisesti työnantaja voi ottaa työntekijöilleen sairaskuluvakuutuksen. (Kaari 2019, 61.)

5.4 Liikunta- ja hyvinvointiedut

Hyvinvointietuja ovat esimerkiksi hieronta, liikuntasetelit tai muu liikunnan tukeminen, kulttuuriharrastusten tukeminen, painon hallinnan tai tupakoinnin lopettamisen tukeminen, sekä erilaiset palvelut, kuten sairaan lapsen hoito ja pesula- ja siivouspalvelut. Merkittävä etu voi myös olla vapaa-ajan tukeminen henkilöstön kerhojen tai mökkien kautta. Lisäksi etuja voivat olla erilaiset muistamiset ja yhteiset tilaisuudet, kuten henkilöstöjuhlat, merkkipäivät tai palvelusvuodet, erilaiset lahjat, kunniamerkit ja arvonimet. (Hyppänen 2013, 146.)

Muiden taloudellisten etujen lisäksi työnantaja voi siis tukea yrityksen harrastus- ja virkistystoimintaa (Hakonen ym. 2014, 160; Kauhanen 2015, 132; Viitala 2013, 154). Harrastustoiminta lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä fyysistä ja psyykkistä energiaa (Kauhanen 2012a, 207). Harrastus- ja virkistystoiminta on pääsääntöisesti verovapaa, kun se kohdistuu koko henkilöstöön ja on tavanomaista,

kohtuullista ja työnantajan organisoimaa. Poikkeuksena erilaisten liikunta- ja kulttuuriseteleiden käyttäminen on verovapaata ainoastaan tiettyyn rajaan asti. (Hakonen ym. 2014, 160; Kauhanen 2015, 132; Viitala 2013, 155.) Työnantaja voi halutessaan tukea henkilöstön omaehtoista liikunta- ja kulttuuritoimintaa verottomasti 400 eurolla henkilöä kohti kalenterivuositain (Kauhanen 2012a, 207).

5.5 Työajan joustoihin liittyvät edut

Työajan joustoihin liittyviä etuja ovat esimerkiksi erilaiset työn tekemisen järjestelyt, joustava työaika, normaalia pidemmät vuosilomat, sekä lomarahen vapaaksi vaihtamisen mahdollisuus. Säännöllisen tai edes satunnaisen etätönsuosiota on kasvanut, ja sitä pidetään merkittävänä etuna. Myös työmatkojen aikana tapahtuvan työn lukeminen työajaksi nähdään tärkeänä etuna. (Hyppänen 2013, 146.)

5.6 Henkilöstöalennus

K-ryhmässä ylivoimaisesti suosituin henkilöstöetu on henkilökunnan alennukset (Kesko Oyj:n www-sivut 2020). Yrityksen tuottamista tai sen myymistä tuotteista ja palveluista annettava alennus omalle henkilöstölle on yleinen käytäntö lähes kaikissa yrityksissä. Kyseisillä alennuksilla voikin olla suuri merkitys työntekijöille palkan lisänä. Henkilöstöalennusasioissa yritys voi noudattaa melko vapaata linjaa. (Kauhanen 2012a, 209.) Henkilöstöalennuksen tulee kuitenkin lähtökohtaisesti olla koko henkilöstön käytettävissä (Mattinen 2019, 60). Verottaja on kiinnostunut ainoastaan siitä, ettei tuotteita ja palveluja myydä henkilöstölle halvemmalla kuin suurimmille tai tärkeimmille asiakkaille. Muussa tapauksessa kyseinen etu on veronalaista tuloa. (Kauhanen 2012a, 209; Mattinen 2019, 61.)

Yritykselle edut ovat merkittävä kuluera, ja toisaalta yritys toivoo saavansa kyseiselle kulueralle vastinetta työntekijöiden paremman työtyytyväisyyden ja -kyvyn muodossa (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 35-36). Yrityksen onkin tarkkaan tunnettava, mitä henkilöstö arvostaa ja mitä ei, sekä mihin kannattaa panostaa ja mihin ei. Lisäksi yrityksen on pohdittava, mistä ratkaisuista se saa parhaiten vastinetta. (Kauhanen 2012a, 119-120.) Yrityksen toimintaympäristö myös muuttuu jatkuvasti, ja samoin

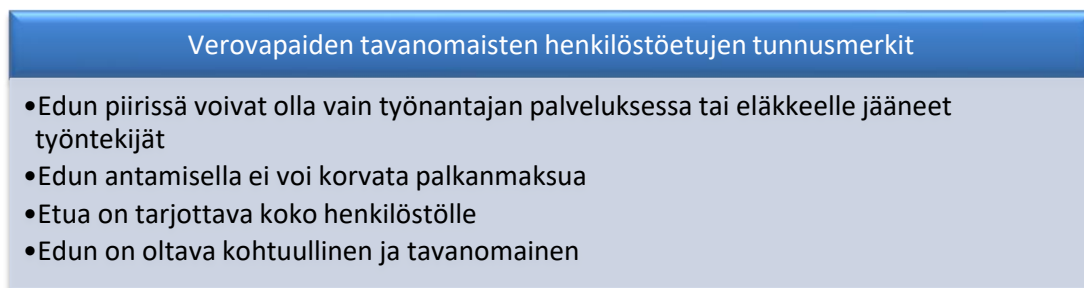
muuttuvat henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet. Kansainvälistyminen on haaste henkilöstöetujen kehittämiseksi. Henkilöstöetujen kehittämisessä tulee olla jatkuvasti hereillä, sillä niiden on tuettava yrityksen henkilöstöstrategiaa. (Kauhanen 2012a, 210.)

5.7 Henkilöstöetujen verovapaus

Verovapaista henkilöstöeduista säädetään Tuloverolain 69 §:ssä, joka koskee henkilökunnan työnantajalta saamia etuja (Karttunen & Pasanen 2019, 23; Mattinen 2019, 47). Työnantajan järjestämistä tavanomaisista ja kohtuullisista koko henkilöstön käytössä olevista henkilöstöeduista ei muodostu työntekijälle verotettavaa etua (Kaari 2019, 57).

TVL 69.1 §:n mukaan veronalaiseksi tuloksi ei katsota koko henkilökunnan tai työnantajan palveluksesta eläkkeellä olevien työnantajalta saamaa tavanomaista tai kohtuullista etua työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta, henkilöstöalennusta työnantajan tuottamista tai kaupan pitämistä tavaroista tai palveluksista, merkkipäivälahjaa tai muuta vähäistä lahjaa, joka on saatu muuna kuin rahana, etua työnantajan järjestämästä virkistys- tai harrastustoiminnasta tai etua työnantajan järjestämästä yhteiskuljetuksesta asunnon ja työpaikan välisillä matkoilla (TVL 1535/1992, 69 §).

TVL 69 §:n 1 momentissa määriteltyjen etujen verovapauden edellytys on, että ne ovat koko henkilöstön käytössä eli kollektiivisia (Kuvio 13). Etujen verovapauden edellytyksenä on myös, että ne ovat tavanomaisia ja kohtuullisia. (Karttunen & Pasanen 2019, 106; Mattinen 2019, 47-48.) Tavanomaisuuden ja kohtuullisuuden arvioinnin lähtökohtana ovat erityisesti edun raha-arvo ja työnantajalle aiheutuneet kustannukset suhteutettuna henkilöstön määrään (Karttunen & Pasanen 2019, 117; Mattinen 2019, 47-48). Yrityksen henkilöstön lukumäärällä voi siten olla merkitystä edun kohtuullisuuteen (Karttunen & Pasanen 2019, 117).



Kuvio 13. Verovapaiden tavanomaisten henkilöstöetujen tunnusmerkit (Karttunen & Pasanen 2019, 107; Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 81).

6 MOTIVAATIO

6.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on yksilön sisällä oleva voima, joka saa hänet ponnistelemaan kohti haluamia tavoitteita (Österberg 2014, 167; Viitala & Jylhä 2019, 230). Motivaatio liittyy arvoihin, havaintoihin, uskomuksiin, kiinnostuksen kohteisiin ja toimintaan (Salmela-Aro 2018, 123). Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten halukas ihminen on käyttämään voimavarojaan tavoitteen saavuttamiseksi (Hyppänen 2013, 140). Jos ihminen ei koe omaa tekemistään mielekkääksi, ei hän silloin motivoitu (Viitala 2013, 16). Motivaatio vaikuttaakin merkittävästi myös työsuorituksiin (Hyppänen 2013, 140).

Kantasanana motivaatio-sanalle toimii motiivi, joka tarkoittaa aihetta tai syytä (Sinokki 2016, 61). Motiivit virittävät yksilön toimimaan sekä ylläpitävät ja suuntaavat toimintaa. Osa motiiveista on yksilölle tietoisia, osa tiedostamattomia. Motiiveissa puhuvat sekä järki, että tunteet. Ne tosin voivat olla myös ristiriitaisia. (Sinokki 2016, 60; Viitala & Jylhä 2019, 230-231.)

Työntekijä on tyytyväinen, viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, kun hän kokee tekevänsä itselleen sopivaa ja kiinnostavaa, mutta toisaalta riittävän haastavaa työtä, jossa on realistiset tavoitteet, josta saa palkkioita ja jossa työympäristö on kunnossa (Viitala 2013, 16; Österberg 2014, 167). Edellä mainitun kaltainen työ saa työntekijän tavoittelemaan hyvää suoritusta (Viitala 2013, 16). Jotta koko työryhmän jäsenet

saadaan ponnistelemaan kohti yhteisiä tavoitteita ja niiden saavuttamista, tarvitaan avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, sekä luovat ja osallistavat toiminta- ja työskentelytavat (Österberg 2014, 167).

6.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio määritellään voimaksi, joka vaikuttaa työntekijän ponnistusten voimakkuuteen, keston ja suuntaan (Kauhanen 2015, 101; Sinokki 2017). Työmotivaatio vaikuttaa myös työntekijän innostukseen ja hyvinvointiin, sekä työn laatuun ja tuottavuuteen. Työntekijöiden motivoituneisuus vaikuttaa yrityksen toimivuuteen, tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen. (Sinokki 2017.) Eri ihmiset motivoituvat eri asioista työssä. Joku voi motivoitua työtehtävän sisällöstä, toinen tehtävästä luvatussa rahapalkinnosta, ja kolmas taas voi motivoitua mahdollisuudesta auttaa muita. (Sinokki 2016, 81.)

Työajan säästämisen sijaan Sinokin (2017) mielestä yrityksissä tulisi ennemminkin kiinnittää huomiota erityisesti työmotivaatioon, sillä sen merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään. Koska motivaatio kuitenkin rakentuu itsenäisyydelle, osaamiselle, hallinnalle ja merkityksellisyydelle, ihmisiä tulee johtaa ihmisinä, eikä resurssina (Hyppänen 2013, 144). Motivoimalla, inspiroimalla ja kannustamalla esimies vapauttaa työntekijöiden piilevät voimavarat. Kun vapautuvat voimavarat suunnataan toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita, tuloksena on tuottavaa ja innostunutta toimintaa, sekä vaikuttavaa tulosta. Työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä perusedellytyksiä organisaation menestymiselle. (Huuhka 2010, 144.) Toisaalta työyhteisön hyvä henki taas on erinomainen sitouttaja (Huuhka 2010, 146).

Työn hallinta on työn itsenäisyyttä. Sillä tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, ja se on työntekijöiden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Sitä voidaan muun muassa siten, kuinka paljon työ tarjoaa, paitsi edellä mainittua itsenäisyyttä, myös vapautta ja valtaa päättää omista aikatauluista ja työskentelytavoista. Jos työntekijä pääsee vielä hyödyntämään omaa osaamistaan, saa osatehtävien sijaan suorittaa kokonaisia tehtäviä, sekä kokee työn merkitykselliseksi, lisääntyy työn mielekkäys

entisestään. (Manka 2008, 188.) Oman työn merkityksellisyys vaikuttaa myös yhteisöllisyyden kokemukseen (Hiltunen 2015, 145).

Siihen, miten motivoivaksi työntekijä työnsä kokee, vaikuttavat myös työstä saatava palaute ja työn vastuullisuus (Manka 2008, 188; Surakka 2009, 104). Liukkosen, Jaakkolan ja Katajan (2006, 78-79) mukaan palautteen antaminen tehdystä työstä onkin esimiehen tärkein yksittäinen keino tukea työntekijöiden pätevyyden kokemuksia, sekä vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa. Surakan (2009, 104) ja Petersonin (2017) mukaan palautetta tulisi muistaa antaa myös positiivisesta kehityksestä.

6.2.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Ihminen on yksilö ja jokainen arvostaa työssä eri asioita. Joku voi pitää työtään mielenkiintoisena ja haastavana, kun taas samaan aikaan toinen samaa työtä tekevä voi ajatella täysin päinvastoin. Silloin, kun työ vastaa työntekijän kiinnostuksen kohteita, sekä sopii hänen arvoihinsa ja persoonallisuuteensa, on työntekijän helppoa motivoitua ja sitoutua työhön. (Sinokki 2016, 86.) Henkilöstön motivoituneisuus on kuitenkin organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen ratkaisevasti vaikuttava tekijä. Työmotivaatiossa vaikuttaa paitsi sisäinen, myös ulkoinen motivaatio. (Sinokki 2016, 98.)

Työmotivaation kesto on vaihteleva, sillä työntekijä voi olla hetkellisesti motivoitunut jonkun yksittäisen työtehtävän suorittamiseen, mutta taas joissain muissa työtehtävissä motivaatio voi olla pidempikestoinen ja kestää vuosikausia (Kauhanen 2015, 102). Työmotivaation kesto voikin vaihdella hetkellisestä motivoitumisesta jopa elinikäiseen motivaatioon (Sinokki 2016, 101). Motivaation voimakkuus siis vaihtelee, ja siihen vaikuttavat työntekijän sisäiset tekijät, ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa (Kauhanen 2015, 102). Motivoituneet työntekijät voivat viihtyä työssään hyvin, mutta ilman motivaatiota työ saattaa tuntua raskaalta ja jopa epämiellyttävältä (Sinokki 2016, 101). Hiltunen (2015, 145) mukaan työntekijän työmotivaatio perustuukin suurimmaksi osaksi käsitykseen muista työyhteisön jäsenistä, ja erityisesti esimiehestä. Mikäli työntekijä kokee heidät kannustaviksi ja turvallisiksi, se tuo lisää energiaa ja innostusta työhön (Hiltunen 2015, 145).

Hyvä työmotivaatio syntyy, kun työntekijä kokee työnsä olevan mielekästä ja osa tärkeää kokonaisuutta, sekä, kun työntekijä kokee voivansa sitoutua siihen (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 39; Sinokki 2017). Mielenkiintoinen työ lisää myös todennäköisyyttä saavuttaa asetetut tavoitteet, sekä lisää työtyytyväisyyttä (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 39). Surakan (2009, 66) mukaan työpaikan pysyvyys on selkeä motivaatiotekijä, koska se lisää työn mielekkyyden kokemusta. Myös työn hallinnan kokeminen, johtaminen ja oikeudenmukainen kohtelu vaikuttavat. Lisäksi siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä työn ominaisuuksia, henkilöstön työyhteisötaitoja ja työympäristöä. (Sinokki 2017.) Tuomolinin (2015) mukaan esimiehen tehtävä on luoda kulttuuria, jossa työntekijä voi itse tehdä päätöksiä, josta tämä motivoituu. Esimiehen ja johtajan tulisikin luoda työntekijöitä inspiroiva ja kannustava ympäristö (Tuomolin 2015).

Työmotivaatiota luovat tekijät koostuvat motivaatiota ylläpitävistä ja lisäävistä tekijöistä työssä, sekä edellytyksistä, joiden avulla varmistetaan niiden toteutuminen (Kuvio 14). Työn tulee olla riittävän haasteellista, jotta se rohkaisisi omien voimavarojen käyttöön. Työn sisältöä voidaan vahvistaa esimerkiksi organisoimalla työntekijöitä siten, että he saavat omia erityisosaamista vaativia vastuualueitaan, sekä rohkaisemalla ja palkitsemalla. Työmotivaatiota voidaan vahvistaa myös ottamalla tehtävien merkitys huomioon, joka tapahtuu viestimällä avoimesti organisaation toiminnasta ja antamalla palautetta. Tehokkaimpia keinoja työmotivaation lisäämiseen ovat suullinen tunnustus hyvin tehdystä työstä, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien lisääminen, työn vastuullisuuden laajentaminen, etenemismahdollisuuksien parantaminen, työn sisällöllinen kehittäminen, sekä tiimityöskentelymahdollisuudet. (Laaksonen & Ollila 2017, 190-191.)



Kuvio 14. Työmotivaatiota luovat tekijät (Laaksonen & Ollila 2017, 190).

6.2.2 Kannustavan työn piirteet

Työn kannustavuutta voidaan Mankan (2008, 188-189) mukaan arvioida seitsemän yksittäisen tekijän avulla. Yksinkertaiset työt eivät välttämättä juurikaan kannusta, joten tulisi arvioida työn vaatimien taitojen moninaisuutta, eli kuinka paljon erilaisia kykyjä ja taitoja työn suorittaminen edellyttää. Myös työtehtävien sisällön mielekkyyttä tulisi arvioida, eli miten paljon työ edellyttää kokonaisuuksien hallintaa pienempien osatehtävien sijasta. Palautteen saaminen ja työn merkitykselliseksi kokeminen voivat myös olla arvioitavia osa-alueita. Lisäksi voidaan arvioida itsenäisen toiminnan mahdollisuutta, eli missä määrin työntekijä voi suunnitella aikataulunsa ja työskentelymenetelmänsä. Arvioitavia ominaisuuksia voivat olla myös luovuus, eli pääseekö työntekijä ideoimaan ja kehittämään omaa työtään, sekä jatkuvan kehittämisen mahdollisuus. (Manka 2008, 188-189.)

Viitalan (2013, 17) mukaan myös työn fyysisen ja psyykkisen kuormituksen tulisi olla sellaista, että se mahdollistaa kykyjen, tietojen ja taitojen jatkuvan kehittymisen. Monesti myös työn sisältö voi olla suurin motivoiva tekijä, jos itse työ antaa riittävästi haastetta ja toisaalta vaihtelua, ja sitä kautta pitää työntekijän sopivasti kiireisenä (Viitala 2013, 18).

6.3 Eri motivaatioteorioita

Motivaatioteorioiden mukaan yksilö motivoituu silloin, kun hän kokee jonkin asian palkitsevaksi (Viitala & Jylhä 2019, 232). Motivaatioteorioita on olemassa useanlaisia. Erilaisia näkökulmia motivaatioon voidaan tarkastella muun muassa henkilökohtaisten tavoitteiden teorian, itsemääräämisteorian, odotusarvoteorian ja tavoiteorientaatioteorian muodoissa. Motivaatiota työelämässä taas voidaan tarkastella esimerkiksi itsemääräämisteorian, sosiaalisen oppimisen teorian, tavoiteorientaatioteorian ja tavoite-teorian muodoissa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 15.)

6.3.1 Itsemääräämisteoria

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämän itsemääräämisteorian juuret ovat 1980-luvulla, ja ihmisen motivaatiota selittävistä teorioista se on tutkituimpia (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54; Viitala & Jylhä 2019, 233). Itsemääräämisteoriassa ihminen nähdään luonnostaan aktiivisena, motivoituneena ja itseään ohjaavana, mikä tarkoittaa, että ihminen asettaa itselleen tavoitteita, pyrkii suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja samalla liittyy uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa. Kyseisessä teoriassa sosiaalisella ympäristöllä on suuri vaikutus siihen, miten ihminen lopulta motivoituu. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54.) Teorian mukaan yksilö motivoituu asioista, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita, kuten itsenäisyyden eli autonomian tarvetta, tarvetta tuntea itsensä kykeneväksi ja yhteenkuuluvuuden tarvetta (Kuvio 15). (Viitala & Jylhä 2019, 238.)



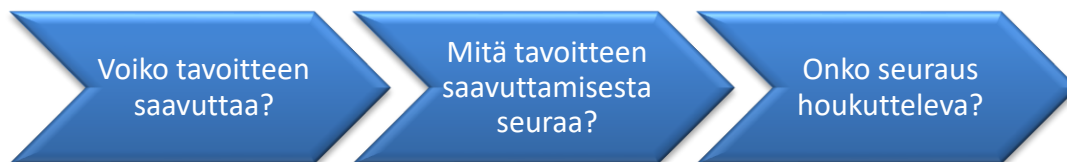
Kuvio 15. Sisäisen motivaation muodostuminen (Hakonen & Nylander 2015, 149).

Teorialle on tyypillistä, että sen mukaan eri ihmiset voivat olla hyvin motivoituneita toiminnassaan, mutta he motivoituvat hyvin erilaisista asioista, mikä johtaa myös erilaisiin lopputuloksiin. Teoriassa keskitytään tutkimaan erilaisia motiivityyppjä ja erilaisten motiivien merkitystä ihmisen henkiselle kasvulle ja kehitykselle. Tunnetuin erottelu motiivien välillä on jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että ihminen motivoituu tekemään jotain, koska kokee toiminnan itsessään kiinnostavana, omien arvojensa mukaisena ja mielihyvää tuottavana. Ulkoisesta motivaatiosta taas on kyse silloin, kun tavoitteeseen pyritään jonkin

ulkoisen palkkion takia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54-55.) Ulkoista motivaatiota tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvussa 6.4 ja sisäistä motivaatiota luvussa 6.5.

6.3.2 Odotusarvoteoria

Jacquelynne Ecclesin kehittänyt odotusarvoteoria on moderni motivaatioteoria, jonka ydinkäsitteitä ovat odotukset ja arvostukset (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 77). Odotusarvoteoria on motivaatioteoria, jossa yksilö nähdään järkipäisesti toimivana ja harkitsevana, ja hän valitsee erilaisten käyttäytymistapojen välillä. Odotusarvoteoriassa yksilön nähdään motivoituvan tehtävästä silloin, kun hän uskoo pystyvänsä halluttuun suoritukseen, saavansa siitä palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana (Kuvio 16). (Hakonen & Nylander 2015, 144.) Teorian avulla on tutkittu työelämään liittyviä valintoja, sekä niihin sitoutumista (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 66-67). Tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi työnhakutilanteessa työnteon arvostus on yhteydessä hakijan joustavuuteen liittyen esimerkiksi palkkavaatimuksiin ja työtehtävistä sopimiseen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 77).



Kuvio 16. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (Hakonen & Nylander 2015, 145).

Teorian mukaan yksilöllisten valintojen ja suoriutumisen taustalla vaikuttavat odotukset ja arvostukset. Yleensä ihminen sitoutuu tilanteisiin, joissa hän odottaa menestyvänsä ja joita hän arvostaa. Toisaalta ihminen välttelee sellaisia tehtäviä, joissa hän ei usko menestyvänsä tai joita hän ei arvosta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 67.) Odotusten ja arvojen muodostumisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat ihmisen omat aiemmat kokemukset eri ympäristöissä, sekä toiminnasta saatu palaute. Aiemmillä kokemuksilla

ja niistä saadulla palautteella on suuri merkitys tehtävien kiinnostusarvon kannalta. Esimerkiksi saamalla myönteistä palautetta tehtävät tuntuvat mielekkäiltä. Toisaalta mielekkyys ja kiinnostavuus lisäävät sinnikkyyttä työskennellä vastaavien tehtävien parissa, mahdollisesti vastaan tulevista haastavista tilanteista huolimatta. Silloin ihminen saa onnistumisen kokemuksia ja myönteistä palautetta todennäköisesti uudelleen, toistuvasti. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 74.)

6.3.3 Tavoiteorientaatioteoria

Tavoiteorientaatioteorian mukaan yksilön aikomukset ja tavoitteet määrittävät hänen toimintaansa. Tavoitteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asioita, joita yksilö pyrkii saavuttamaan. Työelämässä tavoitteet voivat olla esimerkiksi työsuorituksen tasoon tai aikataulussa pysymiseen liittyviä. Aikomuksilla tarkoitetaan yksilön käsityksiä suunnitellusta toiminnasta. Tavoiteorientaatioteorian mukaan yksilön motivaatio ja suoriutuminen ovat korkeimmillaan silloin, kun hän kokee tavoitteet haastavina, tarkkoina ja hyväksytyinä, ja saa niissä edistymisestä säännöllistä palautetta. Teoriassa nähdään vaativien tavoitteiden johtavan helppoja tavoitteita parempaan lopputulokseen. (Hakonen & Nylander 2015, 145.)

Teorian näkökulmasta palkitseminen voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon ja suoriutumiseen. Mikäli palkitseminen on yhteydessä suoriutumiseen, se voi edistää sitoutumista tehtävään. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi myös edistää haastavampien tavoitteiden asettamista. (Hakonen & Nylander 2015, 146.)

6.4 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, jotka voivat olla taloudellista hyötyä kuten palkkaa, arvostusta tai turvallisuutta (Viitala 2013, 17). Mitä houkuttelevampina kyseiset palkkiot nähdään, sitä motivoituneemmin yksilö niitä tavoittelee (Viitala & Jylhä 2019, 233). Ulkoinen motivaatio voidaan määritellä myös siten, että toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Toisin kuin sisäisessä motivaatiossa, tyytyväisyys ei tule toiminnasta tai tehtävästä itsestään, vaan sen ulkoisista seurauksista. (Ylikorkala ym. 2018, 49.)

Ulkoiset palkkiot motivoivat usein vain lyhyen aikaa ja motivaatio saattaa silloin samua helposti (Sinokki 2016, 98).

6.4.1 Motiiveina palkkiot ja rangaistusten pelko

Ulkoisessa motivaatiossa motiiveina ovat palkkiot ja rangaistusten pelko. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavina rangaistuksina voivat toimia esimiehen tai kollegoiden kriittinen palaute ja asiakastytymättömyys. (Sinokki 2016, 225.) Yksilön ulkopuolella olevien palkkioiden saaminen edellyttää ponnisteluja. Vahvasti työelämässä vaikuttavina motivaationlähteinä toimivat myös sosiaaliset suhteet, fyysinen hyvinvointi ja turvallisuus. (Viitala 2013, 17.) Omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta pelkkä ulkoinen motivaatio on ongelmallinen, koska vastoinkäymisiä kohdattaessa se voi helposti johtaa tavoitteesta luopumiseen. Pelkästään ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen, eli esimerkiksi itsearvostuksen säilyttämiseksi ja kielteisten tunteiden välttämiseksi, voi myös heikentää yksilön hyvinvointia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55-57.)

Epätyydyttävän suorituksen seurauksena esimies voi joutua antamaan työntekijälle palkinnon, kuten bonuksen, ylennyksen, positiivisen palautteen tai julkisen tunnustuksen sijasta korjaavaa palautetta tai jopa siirron toisiin tehtäviin. On kuitenkin todettu, että palkinnot toimivat rangaistuksia tehokkaampina motivointikeinoina. Rangaistuksilla uhkailua tehokkaampaa on erityisesti nopea ja oikea-aikainen positiivinen palaute, jota saatuaan työntekijä toimii halutulla tavalla todennäköisemmin uudelleenkin. (Sharot 2017.)

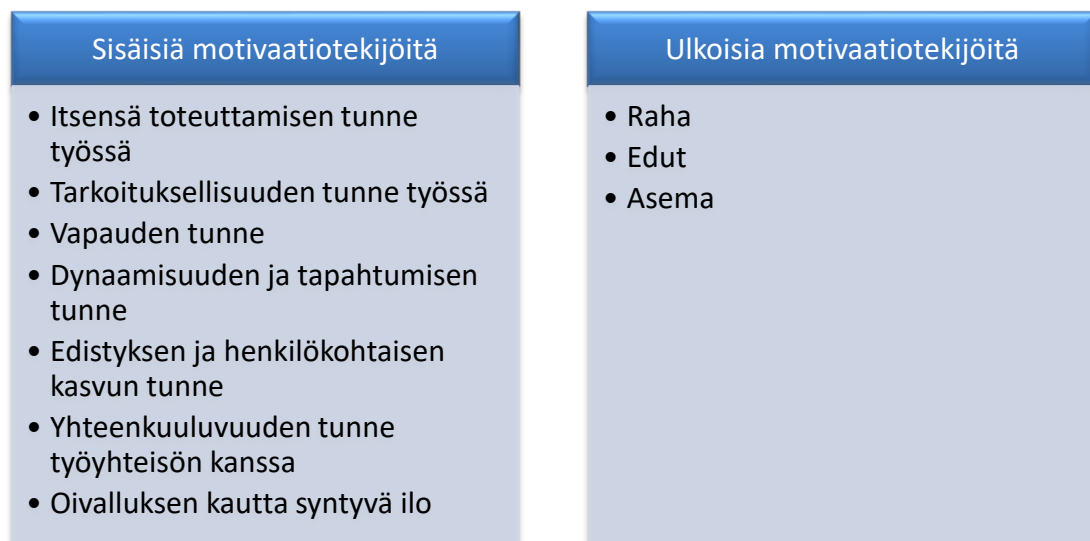
6.4.2 Ei vain rahan takia

Osa työntekijöistä kokee hyvän palkan olevan tärkeä kannustin, mutta osa taas näkee uralla etenemisen ja työn haasteellisuuden merkittävämpinä tekijöinä. Toisaalta myös työntekijän elämäntilanne vaikuttaa siihen, mikä on hänelle tärkeä kannustin. (Surakka 2009, 65.)

Surakan (2009, 65) mukaan ulkoiset motiivit eivät kuitenkaan riitä saamaan työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon tai kokemaan hyvinvointia työssään, vaan niiden lisäksi tarvitaan sisäisiä motiiveja. Myös Hiltusen (2015, 148) mukaan sisäisiä motiiveja tarvitaan, sillä motivaatio ei synny pelkästään rahasta.

6.5 Sisäinen motivaatio

Motivaatioteorioiden mukaan yksilö motivoituu kokemistaan palkkioista, jotka voivat olla sisäisiä tunteita tai ulkoisia tunnustuksia (Viitala 2013, 17). Kuviossa 17 on listattuna sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä (Hyppänen 2013, 141). Autonominen eli sisäinen motivaatio voidaan määritellä siten, että yksilö motivoituu tekemään jotain, jolloin toiminnan motiivina on sen kiinnostavuus, omien arvojen mukaisuus tai siitä syntyvä mielihyvä ja tyytyväisyys (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55; Ylikorkala ym. 2018, 49). Toisin sanoen se syntyy yksilön ja toiminnan rajapinnassa (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 107).



Kuvio 17. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (Hyppänen 2013, 141).

Viitala (2013, 17) määrittelee sisäisen motivaation tilaksi, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Sisäinen motivaatio yhdistetään tilaisuuden kokea onnistumisia, käyttää omia kykyjään ja toimia itsenäisesti (Österberg 2014, 167). Sisäinen motivaatio liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, sekä pätemisen tarpeeseen. Tämän kaltainen motivaatio kytkeytyy tunteisiin ja on yleensä pitkäkestoista. (Sinokki 2016, 98.) Se ei kuitenkaan ole yksilön ominaisuus, vaan mikäli yksilön

ominaisuudet, kuten arvot, kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet, vastaavat työn ja organisaation tarjoamia haasteita, silloin sisäinen motivaatiokin voi mahdollistua (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 107).

Kenneth Thomasin mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä keskeisestä elementistä (Kuvio 18), jotka ovat valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys ja edistyminen. Valinnanvapaudella tarkoitetaan mahdollisuutta käyttää työn suorittamisessa omaa harkintaa, sekä toteuttaa sitä mielekkäällä tavalla. Pätevyys tarkoittaa ylpeyden tunnetta, joka syntyy työn suorittamisesta laadukkaasti ja ammattitaitoisesti. Mielekkyyden tunne syntyy, kun työntekijä pyrkii kohti tärkeän tehtävän suorittamista. Edistymisen tunne taas on työntekijän kokemus onnistumisesta, kun hän on pääsemässä kohti lopullista tavoitettaan. Kun työ on sisäisesti motivoivaa, se tuottaa iloa, nautintoa ja mielihyvää. (Sinokki 2016, 100.)



Kuvio 18. Sisäisen motivaation keskeiset elementit (Sinokki 2016, 100).

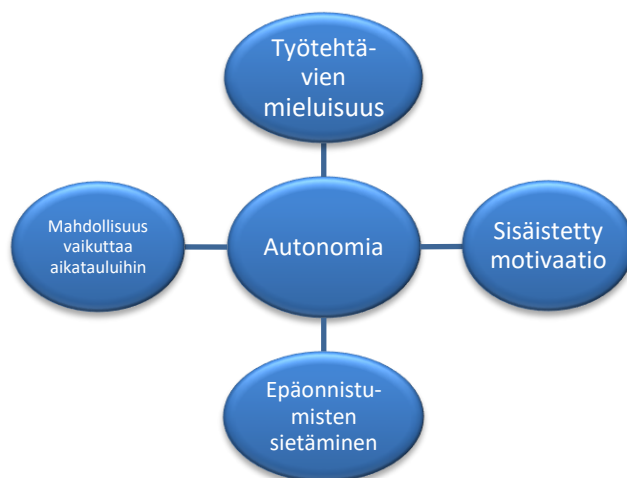
Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tyytyväinen ja hyvin suoriutuva. Sisäistä motivaatiota, eli innostusta työtehtävään sinällään, voidaan tukea hyvällä johtamisella ja antamalla palautetta. (Ylikorkala ym. 2018, 49.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä haluaa oppia uutta ja kehittyä työssään, sekä tehdä merkittävää työtä (Sinokki 2016, 98). Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva yksilö kokee tyytyväisyyttä saavutuksistaan, eikä välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista (Viitala 2013, 17). Sisäinen

motivaatio liittyykin vahvoihin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Vahva sisäinen motivaatio näkyy toiminnassa muun muassa innostuksena, ponnisteluna, päämäärätietoisuutena ja sisukkuutena. (Viitala & Jylhä 2019, 232.)

Surakan (2009, 66) mukaan sisäisten motiivien merkitys korostuu esimerkiksi silloin, jos työntekijän palkkaustaso on alhainen työn vastuullisuuteen suhteutettuna. Toisaalta sisäinen motivaatio voi syntyä esimerkiksi silloin, jos kokee olevansa työyhteisössä arvostettu työntekijä, sekä saavansa tekemästään työstä kannustusta ja palkitsemista. Myös tunteet työyhteisöön kuuluvuudesta, sekä omista hyvistä suoriutumisista vaikuttavat. (Surakka 2009, 66.) Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 100) mukaan sisäinen motivaatio on itseohjautuvuuden, jatkuvan oppimisen ja yrittäjähenkisen oman uran suunnittelun ohella avainasemassa tulevaisuuden työelämässä.

6.5.1 Autonomia

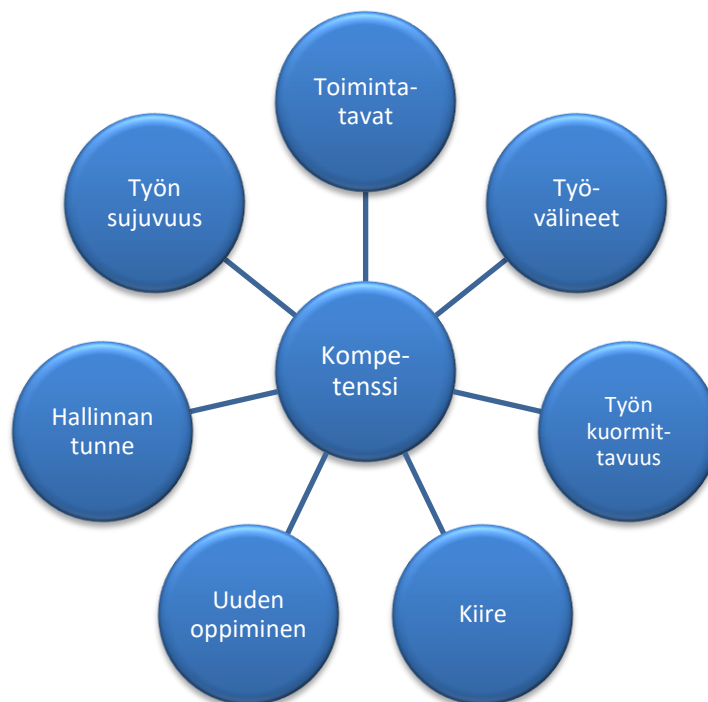
Autonomian kokemukseen (Kuvio 19) ovat yhteydessä esimerkiksi työtehtävien miellisuus, epäonnistumisten sietäminen, mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin, sekä sisäistetty motivaatio (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 107). Autonomian kokemus syntyy yleensä silloin, kun työntekijä kokee voivansa itse ohjata työssä omaa toimintaansa, eikä koe jatkuvasti saavansa osakseen erilaisia ohjeistuksia ja kontrollointia. Sitä voidaan vahvistaa antamalla työntekijälle työssä enemmän vapautta ja vähentämällä esimiehen kontrollin määrää. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108; Ylikorkala ym. 2018, 49.)



Kuvio 19. Autonomian kokemus.

6.5.2 Kyvykkyys ja kompetenssi

Kompetenssin kokemukseen (Kuvio 20) liittyvinä tekijöinä ovat työvälineet, toimintatavat, työn sujuvuus ja kuormittavuus, kiire, hallinnan tunne, sekä uuden oppiminen ja siihen liittyvät haasteet (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 107-108). Työntekijän kyvykkyyden ja kompetenssin kokemus tarkoittaa, että hän kokee osaavansa työnsä, sekä saavansa asioita myös aikaiseksi. Edellytys tälle on, että työntekijän työtehtävien tulee vastata hänen vahvuuksiaan ja niiden tulee olla hänelle haastavuudeltaan sopivia. Lisäksi työmäärän tulee olla hallittavissa, työn puitteiden tulee lisätä työn hallinnan tunnetta ja työntekijän tulee nähdä ja kokea etenevänsä työssään. Kyvykkyyden ja kompetenssin kokemusta voidaan vahvistaa esimerkiksi lisäämällä palautetta, sekä selkeyttämällä työnkuvaa ja prioriteetteja. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110.)



Kuvio 20. Kompetenssin kokemus.

6.5.3 Yhteisöllisyys

Yhteenkuuluvuuden kokemukseen (Kuvio 21) ovat yhteydessä muun muassa ryhmähenki, avoimuus, luottamus, palautteen anto, sekä merkityksen kokeminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108). Kun työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä ja kun he saavat rakentaa läheisiä suhteita toistensa kanssa, yhteisöllisyyden kokemus

vahvistuu. Työntekijöitä voidaan myös osallistaa mukaan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun yhteiskehittelyn keinoin. Yhteiskehittelyyn mukaan ottaminen viestii arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Osallistamalla voidaan kehittää työtapoja ja toisaalta sitouttaa henkilöstöä yhdessä tehtyihin päätöksiin ja yhteisöön. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 111-112.)



Kuvio 21. Yhteenkuuluvuuden kokemus.

6.5.4 Ryhmän sisäinen motivaatio

Esimies voi saada alaisensa toimimaan jossakin määrin haluamallaan tavalla palkitsemisen avulla, esimerkiksi antamalla palkankorotuksia, bonuksia tai kiitosta (Koivisto & Ranta 2019, 37-38). Koiviston ja Rannan (2019, 38) mukaan ryhmän yhteistä sisäistä motivaatiota esimies ei kuitenkaan palkitsemisen avulla pysty rakentamaan. Keskeisin tarve yhteistyön johtamisessa on kuitenkin synnyttää ryhmän sisälle vahva, yhteinen sisäinen motivaatio, jotta ryhmä työskentelee kohti yhteisiä tavoitteita, myös esimiehen poissa ollessa eli kontrollin puuttuessa. Tällöin ryhmä on sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen ja työskentelee omasta halustaan, ei pakotettuna. Parhaimmillaan ryhmän vahva yhteinen motivaatio edistää sen jäsenten osallisuuden tunnetta koko yritykseen. (Koivisto & Ranta 2019, 38.)

Koiviston ja Rannan (2019, 162) mukaan yhteisten tavoitteiden luominen ja niiden liittäminen työntekijöiden arkityöhön on oleellista, mutta yhteisen motivaation

kannalta vielä tärkeämpää on tavoitteen yhdistäminen ryhmän yhteisiin arvoihin. Henkilöstö siis motivoituu tavoittelemaan ryhmän yhteisiä tavoitteita (Koivisto & Ranta 2019, 71). Yrityksen johdon tulee kiinnittää huomiota henkilöstön motivaatiotekijöihin, sekä laatia sopiva, mutta ennen kaikkea haluttuun suuntaan ohjaava ja kannustava palkitsemisjärjestelmä (Österberg 2014, 167).

6.6 Palkitsemisen ja motivaation välinen yhteys

Yksilö motivoituu kokemistaan palkkioista, jotka voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. (Viitala 2013, 17.) Sisäiset motivaatiotekijät ovat tunneperäisiä ja liittyvät työn sisältöön. Keskeisiä ovat kiinnostus tehtäviin, innostus uusien taitojen oppimiseen, halu merkittävän työn tekemiseen ja toisten ihmisten auttaminen. (Laaksonen & Ollila 2017, 190.) Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen (Kauhanen 2015, 119). Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan enimmäkseen työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemisen keinoja (Kauhanen 2012a, 134). Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä aineettoman palkitsemisen keinoja, joilla vahvistetaan yksilön sisäistä motivaatiota (Kuvio 22) (Viitala 2013, 162).

Ulkoisen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, jotka voivat olla taloudellista hyötyä kuten palkkaa, arvostusta tai turvallisuutta (Viitala 2013, 17). Ulkoiset motivaatiotekijät ovat objektiivisempia ja organisaatiosta johdettavissa. Sellaisia ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, tunnustukset, osallistumismahdollisuudet ja ulkopuolinen tuki. (Laaksonen & Ollila 2017, 190.) Yksilö tavoittelee palkkiota sitä motivoituneemmin, mitä houkuttelevampana hän kyseisen palkkion näkee (Viitala & Jylhä 2019, 233). Taloudellinen palkitseminen liittyy olennaisesti työn tekemiseen, sillä ensisijaisesti tehdystä työstä maksetaan korvauksena palkkaa (Kauhanen 2015, 126; Viitala 2013, 138; Ylikorkala ym. 2018, 10). Kauhasen (2015, 132) mukaan organisaation tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi tulospalkitsemisjärjestelmän avulla. Sen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi, eli vahvistaa yksilön ulkoista motivaatiota (Kuvio 22) (Österberg 2014, 170).



Kuvio 22. Palkitsemisen ja motivaation välinen yhteys.

6.7 Sitoutuminen

Henkilöstöedut ovat osa palkitsemista ja niiden avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä yritykseen (Ylikorkala ym. 2018, 14). Leiviskä (2011, 120) määrittelee sitoutumisen työntekijän positiivisena asennoitumisena omaa organisaatiotansa kohtaan. Pyöriän (2017, 65) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä omaan työpaikkaansa, ja se on yleisimmin tutkittu ja laajimmin käytetty tapa kuvata työpaikkauskollisuutta. Organisaatiossa työntekijä voi sitoutua sen arvoihin tai toimintaan tai johonkin ihmiseen. Sitoutuminen vähentää työntekijän halukkuutta lähteä yrityksestä, sekä vaikuttaa esimerkiksi työsuorituksiin, työyhteisötaitoihin, täsmällisyyteen ja asennoitumiseen muutoksia kohtaan (Kuvio 23). (Leiviskä 2011, 120-121.) Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä suurempi on kynnys työpaikan vaihtoon ja sitä

paremmin hän voi. Kun yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita, työn jälki on tehokasta ja laadukasta, mikä vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen taloudellisesti. (Pyöriä 2017, 66.)

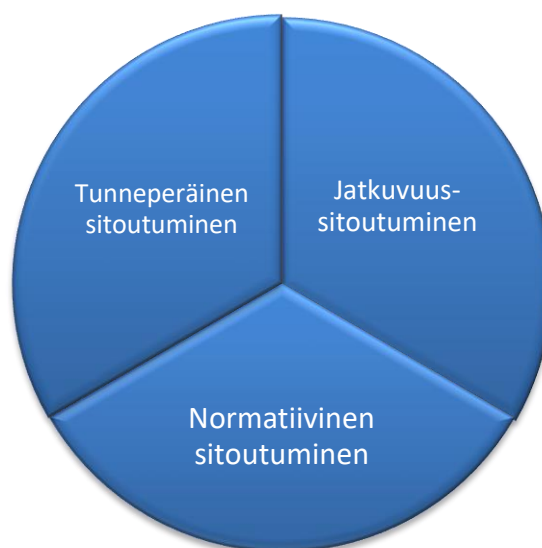


Kuvio 23. Sitoutumisen vaikutukset organisaatioon (Leiviskä 2011, 120-121).

6.7.1 Erilaiset sitoutumisen osat

Organisaatiositoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri osaan (Kuvio 24). Jokainen sitoutumisen kolmesta osasta edustaa erilaista ajattelutapaa ja vahvistaa osaltaan työntekijän todennäköisyyttä pysyä organisaatiossa. (Leiviskä 2011, 121.) Tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tunteeseen perustuvaa halua kuulua yritykseen. Jos työntekijällä on työpaikkaansa vahva tunneside, hän pysyy yrityksessä omasta tahdostaan. (Leiviskä 2011, 121; Pyöriä 2017, 66.) Työntekijän tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu, kun hän pääsee osallistumaan, tunnustaa yrityksen arvot ja rakentaa identiteettiään suhteessa työpaikkaansa. Tämänkaltaisessa yrityksessä työntekijöitä kunnioitetaan ja kohdellaan reilusti. (Leiviskä 2011, 121.) Tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät ovat kiintyneet työpaikkaansa ja ovat motivoituneet antamaan yrityksen hyväksi enemmän kuin ne, joiden tunneside on heikompi.

Tunneperäinen sitoutuminen vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta, sekä parantaa henkilöstön alaistaitoja ja suorituksia. (Leiviskä 2011, 122.)



Kuvio 24. Sitoutumisen osat (Leiviskä 2011, 121).

Jatkuvuussitoutuminen taas tarkoittaa sitä, miten työntekijä ei halua joutua luopumaan saavutetuista eduista, jotka hän menettäisi lähtemällä yrityksestä (Leiviskä 2011, 121; Pyöriä 2017, 67). Jos työntekijällä on jatkuvuussitoutuminen voimakasta, hän tuntee, että hänen on pakko jatkaa organisaatiossa eikä yleensä tee yrityksen eteen enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi. Kun työntekijä kokee, ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä organisaatioon, tai, että lähtemällä hän menettää yritykseen sijoittamansa panoksen, syntyy jatkuvuussitoutumista. (Leiviskä 2011, 121-122.)

Normatiivinen sitoutuminen määritellään työntekijän velvollisuudentuntona yritystä kohtaan (Leiviskä 2011, 121). Normatiivisessa sitoutumisessa taustalla on halu noudattaa normeja ja tapoja (Pyöriä 2017, 69). Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee yrityksen palveluksessa pysymisen velvollisuutenaan. Kyseinen sitoutuminen kehittyy, kun työntekijä sisäistää sosiaalistumisen kautta yrityksen normit tai saa etuja, jotka saavat hänet tuntemaan tarvetta tehdä vastapalveluksia. (Leiviskä 2011, 121-122.) Ne työntekijät, jotka tuntevat velvollisuutta työpaikkaansa kohtaan, antavat yleensä panoksensa työpaikkansa hyväksi (Leiviskä 2011, 122; Pyöriä 2017, 70). Velvollisuudentunne ei kuitenkaan sisällä samanlaista innokkuutta ja mukanaoloa kuin

tunneperäinen sitoutuminen, minkä takia suhde työpaikkaan ja kollegoihin voi jäädä heikommaksi (Leiviskä 2011, 122).

Mikäli yrityksessä ollaan kiinnostuneita pääsemään parempiin suorituksiin, sen tulisi pyrkiä vahvistamaan henkilöstönsä tunneperäisiä ja normatiivisia siteitä, sekä ehkäisemään jatkuvuussitoutumisen syntymistä. Vahvistamalla työn merkityksellisyyden kokemusta ja työyhteisön henkisyttä, parannetaan samanaikaisesti myös tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista, sekä vähennetään jatkuvuussitoutumista. (Leiviskä 2011, 122.)

6.7.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Pyöriän (2017, 72) mukaan iäkkäämmät työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia työhön kuin nuoret. Toisaalta vanhempien työntekijöiden tiivistä sitoutumista työpaikoilla voidaan pitää myös ongelmallisena, mikäli siihen liittyy muutosvastarintaa. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, miten kauan työntekijä on työskennellyt samassa yrityksessä. Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työnantaja, koulutus, toimiala tai paikkakunta. Kaikilla toimialoilla tai paikkakunnilla vaihtoehtoja ei välttämättä ole runsaasti, mikä vähentää halukkuutta työpaikan vaihtamiseen. Työpaikan vaihtamiseen vaikuttavat myös erilaiset käytännöt yksityisellä ja julkisella sektorilla. Sen sijaan koulutus vaikuttaa sitoutumiseen siten, että työpaikan vaihtamisen halukkuus lisääntyy korkeamman koulutuksen myötä. (Pyöriä 2017, 73-74.)

Pyöriän (2017, 76) mukaan työn vaihtelevuus ja kokemus sen hyödyllisyydestä, esimiehen tuki, sekä varmuus työpaikan säilymisestä vaikuttavat voimakkaimmin työpaikkaan sitoutumiseen. Myös työyhteisön tuella on merkitystä ja lisäksi mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja uusien tehtävien oppimiseen vahvistavat työpaikkaan sitoutumista. Epävarmuuden tunne työpaikan säilymisestä sen sijaan voi vaikuttaa heikentävästi sekä sitoutumisen voimakkuuteen, että sen laatuun. Työn yksitoikkoisuus ja henkisesti raskaaksi koettu työ, sekä kiireen tunteminen ovat myös sitoutumista vähentäviä tekijöitä. Etenkin epävarmuuden poistamiseen on syytä kiinnittää huomiota, mikäli yritys haluaa lojaalimpia työntekijöitä. Tiedottaminen ja palautteen antaminen

ovat sitoutumista edistäviä käytäntöjä, jotka eivät maksa työnantajalle mitään. (Pyöriä 2017, 76-77.)

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n puheenjohtaja Annika Rönni-Sällisen mukaan kaupan alalla tarvitaan tulevaisuudessa sitoutuneita työntekijöitä. Työntekijöiden sitouttamiseksi osa-aikaiset työntekijät tulisikin mahdollisuuksien mukaan kokoaikais-
taa. Rönni-Sällisen mukaan myyjistä noin puolet ovat osa-aikaisia ja kyseisestä työstä ansaittava palkka ei hänen mielestään riitä elämiseen. Rönni-Sällinen myös huomauttaa, että työntekijän tulee saada peruselantonsa työstä, jotta hänellä olisi motivaatiota alan kehittämiseen. (Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n www-sivut 2020.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän kehittämistyön kysely toteutettiin paperilomakekyselynä (Liite 2), jossa vastaaja sai itse täyttää lomakkeensa. Kysymyksistä osa oli vaihtoehtokysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Tavoitteena oli saada vastaus kaikilta yhdeksältä K-Marketin vakituiselta työntekijältä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kehittämistyön tekijä toimitti itse kyselylomakkeet K-Market Lentävänniemen henkilökunnan taukokuoneeseen 3.2.2020 aamulla. Mukana oli saatteena kirjekuori, johon täytetyt kyselylomakkeet palautettiin. Kehittämistyön tekijä nouti itse kirjekuoren kyselylomakkeineen 4.2.2020 illalla. Vastauksia saatiin yhteensä kahdeksan eli vastausprosentti oli 88,9 %.

7.2 Palkitseminen ja työmotivaatio

Palkitseminen ja työmotivaatio -osiossa kysyttiin kolme eri kysymystä:

- Millaisissa tilanteissa työnantajasi palkitsee yrityksen henkilöstöä?
- Miten palkitseminen tällöin tapahtuu?
- Millainen palkitseminen motivoi sinua?

Millaisissa tilanteissa työnantajasi palkitsee yrityksen henkilöstöä?

Kysymys oli avoin, eli vastaajat vastasivat siihen omin sanoin. Kyselyn kahdeksalta vastaajalta tähän kysymykseen vastauksia tuli yhteensä kuusi. Kysymyksen vastausprosentti oli näin ollen 75,0 %. Kolme vastaajaa ilmoitti vastaukseksi ”Ei mitenkään”, kahdessa vastauksena oli ”Ei mitenkään, paitsi jouluisin joku tuotelahja” ja yhdessä ”Ei mitenkään, paitsi joskus myynnillisesti hyvän viikon jälkeen”.

Miten palkitseminen tällöin tapahtuu?

Kysymys oli avoin. Kyselyn kahdeksalta vastaajalta tähän kysymykseen tuli kolme vastausta, eli vastausprosentti oli 37,5 %. Vastausten mukaan palkitseminen tapahtuu kirjallisen kiitoksen muodossa hyvän suorituksen yhteydessä koko työryhmälle yhteisesti, sekä tuote- tai palvelulahjan muodossa jouluisin.

Millainen palkitseminen motivoi sinua?

Kysymys oli avoin. Kyselyn kahdeksalta vastaajalta tähän kysymykseen tuli kolme vastausta, eli vastausprosentti oli 37,5 %. Vastaajia motivoivat tiimikohtainen palkitseminen, rahalliset huomioinnit, suurempi henkilöstöalennus, sekä tuote- ja palvelulahjat.

7.3 Henkilöstöedut osana palkitsemista

Henkilöstöedut osana palkitsemista -osiossa kysyttiin neljä kysymystä:

- Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin henkilöstöetuihin?
- Ovatko kaikki nykyiset työnantajasi tarjoamat henkilöstöedut tarpeellisia?
- Mitä muita henkilöstöetuja tai -palveluja toivoisit työnantajasi tarjoavan?
- Mikä olisi optimaalinen henkilöstöalennuksen suuruus omalta työpaikaltasi ostoksia tehdessäsi?

Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin henkilöstöetuihin?

Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa oli neljä ennalta annettua vaihtoehtoa. Kyselyyn vastanneista kahdeksasta vastaajasta kaikki vastasivat tähän kysymykseen, eli vastausprosentti oli 100 %. Kuviossa 25 on esitettyä henkilöstön tyytyväisyys tämänhetkisiin henkilöstöetuihin. Vastaajista kukaan ei ollut erittäin tyytyväinen tämänhetkisiin henkilöstöetuihin. Tämänhetkisiin henkilöstöetuihin melko tyytyväisiä on vastaajista kolme (37,5 %). Sen sijaan melko tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä on vastaajista yhteensä viisi (62,5 %).



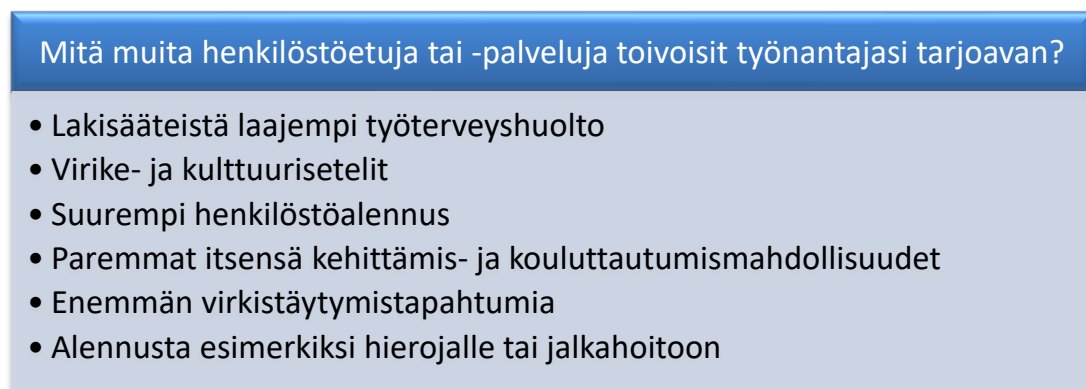
Kuvio 25. Henkilöstön tyytyväisyys nykyisiin henkilöstöetuihin. (n=8)

Ovatko kaikki työnantajasi tarjoamat nykyiset henkilöstöedut tarpeellisia?

Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa oli annettu kaksi vastausvaihtoehtoa eli ”Kyllä” tai ”Ei”. Kyselyn kahdeksasta vastaajasta kaikki kahdeksan vastasivat tähän kysymykseen, eli vastausprosentti oli 100 %. Vastaajista seitsemän vastaajaa (87,5 %) piti nykyisiä henkilöstöetuja tarpeellisina, ja vain yhden vastaajan mielestä kaikki nykyiset edut eivät ole tarpeellisia.

Mitä muita henkilöstöetuja tai -palveluja toivoisit työnantajasi tarjoavan?

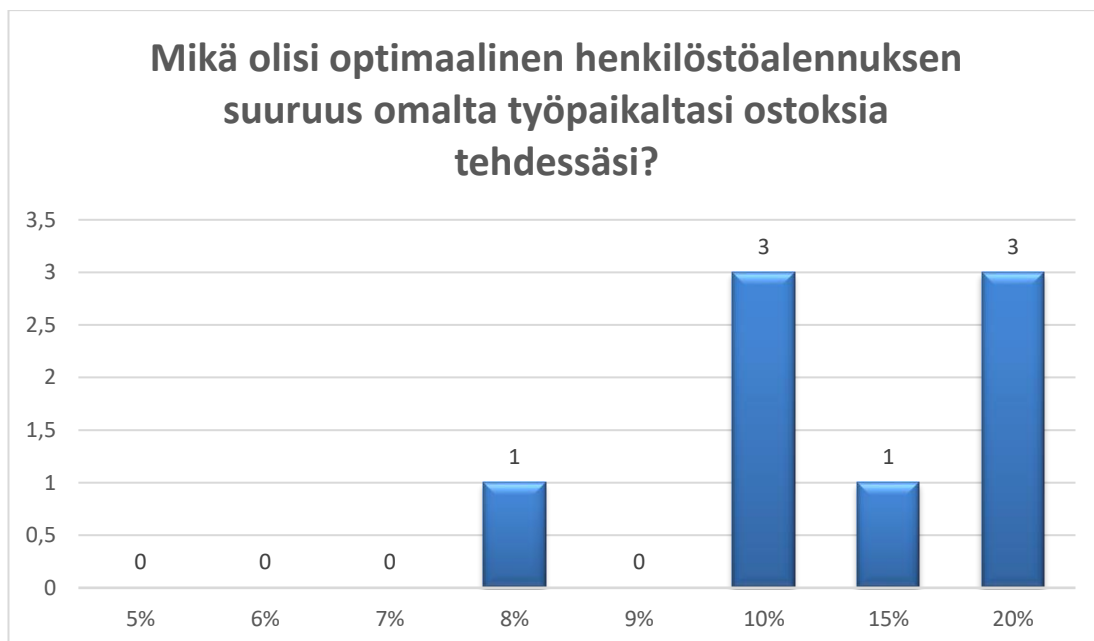
Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehtoina oli ”Kyllä, mitä?” ja ”Ei”. Vastaamalla ”Kyllä” oli mahdollista jättää kehittämisehdotuksensa avoimeen kysymykseen ”Mitä?”. Kysymykseen tuli neljä vastausta, eli vastausprosentti oli 50,0 %. Kaikki vastaajat vastasivat ”Kyllä”. Vastajien toivomia henkilöstöetuja on esitetty Kuviossa 26. Neljästä vastaajasta kaikki olivat maininneet suuremman henkilöstöalennuksen, kolme oli maininnut laajemmat työterveyspalvelut, ja virike- ja kulttuurisetelit oli mainittu kahdesti. Myös parempia kouluttautumismahdollisuuksia, virkistäytymistäpahtumia, sekä alennusta hierojalle tai jalkahoitoon toivottiin.



Kuvio 26. Henkilöstön toivomat muut henkilöstöedut tai -palvelut. (n=4)

Mikä olisi optimaalinen henkilöstöalennuksen suuruus omalta työpaikaltasi ostoksia tehdessäsi?

Tämä kysymys oli monivalintakysymys, jossa oli annettu ennalta kahdeksan eri vastausvaihtoehtoa. Tähän kysymykseen saatiin kyselyn kahdeksalta vastaajalta kahdeksan vastausta, eli vastausprosentti oli 100 %. Kuviossa 27 on esitetty vastaajien toivomat henkilöstöalennusprosentit. Vaihtoehdot 5 %, 6 %, 7 % ja 9 % eivät saaneet kannatusta. Kyselyn mukaan vastaajista seitsemän (87,5 %) haluaisi, että henkilöstöalennusprosentti olisi vähintään 10 %. Toisaalta vastaajista alennusprosentiksi 10 % haluavien osuus, kolme (37,5 %), on yhtä suuri kuin niiden, jotka haluaisivat alennusprosentin olevan 20 %.



Kuvio 27. Optimaalinen henkilöstöalennuksen suuruus omalta työpaikalta ostoksia tehdessä henkilöstön kokemana. (n=8)

7.4 Sitouttaminen

Sitouttaminen -osiossa kysyttiin kaksi kysymystä:

- Miten sitoutunut olet mielestäsi nykyiseen työpaikkaasi?
- Millainen työnantajan suorittama palkitseminen saisi sinut sitoutumaan nykyiseen työpaikkaan nykyistä enemmän?

Miten sitoutunut olet mielestäsi nykyiseen työpaikkaasi?

Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa oli annettu neljä eri vastausvaihtoehtoa. Kyselyn kahdeksasta vastaajasta tähän kysymykseen olivat kaikki vastanneet, joten vastausprosentti oli 100 %. Vastaajista vain yksi kokee olevansa erittäin sitoutunut työpaikkaansa. Sen sijaan vastaajista viisi (62,5 %) kokee olevansa joko ”ei kovin sitoutunut” tai ”ei lainkaan sitoutunut” työpaikkaansa. Henkilöstön sitoutumisen astetta on esitelty Kuviossa 28.



Kuvio 28. Henkilöstön sitoutumisen aste nykyiseen työpaikkaan. (n=8)

Millainen työnantajan suorittama palkitseminen saisi sinut sitoutumaan nykyiseen työpaikkaan nykyistä enemmän?

Kyseessä oli avoin kysymys. Kyselyn kahdeksasta vastaajasta viisi vastasi tähän kysymykseen, joten vastausprosentti oli 62,5 %. Ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi tuli useita (Kuvio 29), kuten muun muassa arvostuksen osoittaminen julkisesti, positiivisen palautteen antaminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, tiimi-kohtainen palkitseminen, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, virike- ja kulttuurisetelit, sekä suurempi henkilöstöalennus. Useammassa vastauksessa oli myös mainittu korotus palkkaan esimerkiksi vuosittaisen bonuksen muodossa.

Millainen työnantajan suorittama palkitseminen saisi sinut sitoutumaan nykyiseen työpaikkaan nykyistä enemmän?

- Julkinen arvostuksen osoittaminen ja positiivisen palautteen antaminen
- Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu
- Tiimikohtainen palkitseminen
- Virike- ja kulttuurisetelit
- Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto
- Suurempi henkilöstöalennus
- Palkan korotus/vuosittainen bonus

Kuvio 29. Palkitsemiskeinot, joiden avulla henkilöstö sitoutuisi mielestään nykyistä enemmän nykyiseen työpaikkaansa. (n=5)

7.5 Henkilöstöetuihin tyytyväisyyden vaikutus sitoutumiseen

Henkilöstöedut ovat osa palkitsemista ja niiden avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä yritykseen (Ylikorkala ym. 2018, 14). Yhdistämällä ja ristiintaulukoimalla tutkimuksen tulokset kysymyksistä numero neljä ja numero kahdeksan voidaan nähdä, miten tyytyväisyys henkilöstöetuihin vaikuttaa työpaikkaan sitoutumiseen.

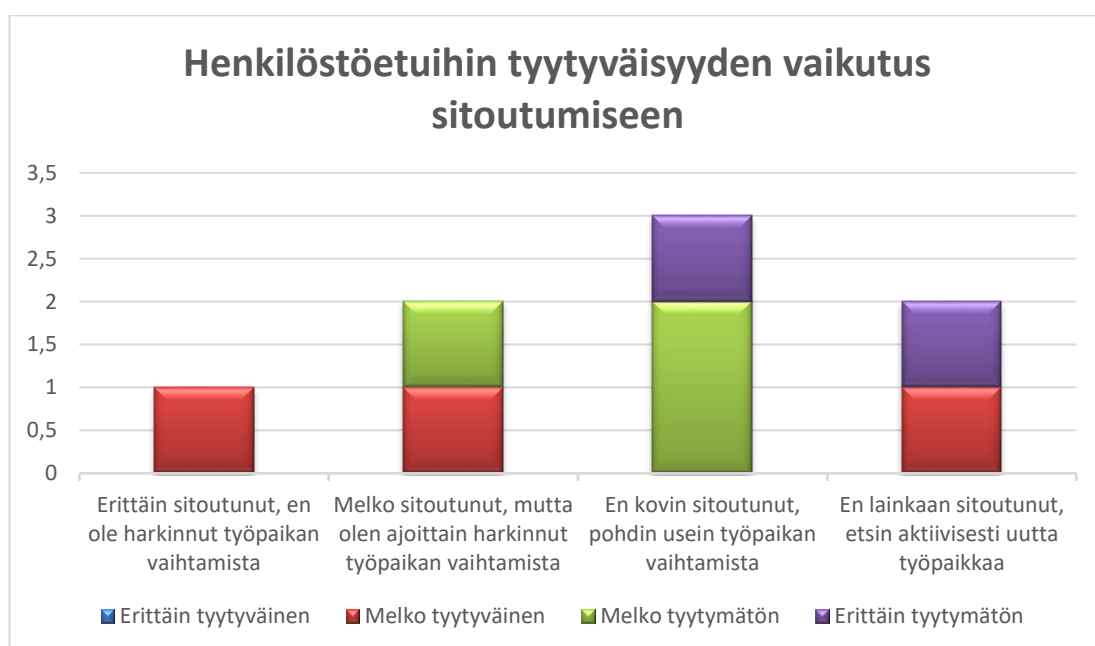
4. Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin henkilöstöetuihin? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

8. Miten sitoutunut olet mielestäsi nykyiseen työpaikkaasi? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

- Erittäin sitoutunut, en ole harkinnut työpaikan vaihtamista.
- Melko sitoutunut, mutta ole ajoittain harkinnut työpaikan vaihtamista.
- En kovin sitoutunut, pohdin usein työpaikan vaihtamista.
- En lainkaan sitoutunut, etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.

Molemmat kysymykset olivat siis monivalintakysymyksiä, joissa oli neljä vaihtoehtoa. Molempiin kysymyksiin tuli kyselyssä kahdeksan vastausta. Kysymykseen numero neljä vastanneista viisi vastaajaa (62,5 %) oli nykyisiin henkilöstöetuihin joko melko tyytymätön tai erittäin tyytymätön. Näistä viidestä vastaajasta neljä eli 80,0 % vastasi kysymykseen numero kahdeksan joko ”En kovin sitoutunut, pohdin usein työpaikan vaihtamista.” tai ”En lainkaan sitoutunut, etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.” (Kuvio 30). Toisin sanoen tyytymättömyyden voidaan nähdä aiheuttavan lisää tyytymättömyyttä, sillä 80,0 % henkilöstöetuihin tyytymättömistä työntekijöistä ei koe olevansa sitoutunut työpaikkaansa ja joko pohtii usein työpaikan vaihtamista tai etsii uutta työpaikkaa aktiivisesti.



Kuvio 30. Henkilöstöetuihin tyytyväisyyden vaikutus sitoutumiseen. (n=8)

Vastaavaa korrelaatiota ei kuitenkaan ollut havaittavissa tutkittaessa vastauksia niiltä, jotka olivat tyytyväisiä nykyisiin henkilöstöetuihin. Kyselyn tulosten mukaan henkilöstöetuihin nykyisellään tyytyväinen työntekijä voi kuitenkin kokea sitoutumisensa asteen matalaksi ja etsiä aktiivisestikin uutta työpaikkaa.

7.6 Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen

Yksi palkitsemisen tavoitteista on sitouttaa nykyisiä työntekijöitä yritykseen (Liina-laakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12; Ylikorkala ym. 2018, 13). K-ryhmässäkin

palkitsemisen avulla tavoitellaan nykyisen henkilöstön sitoutumista organisaatioon (Kesko Oyj:n www-sivut 2020). Yhdistämällä tutkimuksen tulokset kysymyksistä numero yksi ja numero kahdeksan voidaan nähdä, onko kyselyssä havaittavissa yhteyttä työnantajan suorittaman palkitsemisen ja työntekijän työpaikkaan sitoutumisen välillä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin ennemminkin kyseessä tilanne, jossa työntekijät kokevat, että työnantajan suorittamaa palkitsemisesta ei tapahdu juuri lainkaan. Mikäli palkitseminen hoidetaan epäjohtonmukaisesti, voidaan saada aikaan tyytymättömyyttä, heikentää tuottavuutta, sekä lannistaa työntekijöitä (Ylikorkala ym. 2018, 20).

1. Millaisissa tilanteissa työnantajasi palkitsee yrityksen henkilöstöä?

8. Miten sitoutunut olet mielestäsi nykyiseen työpaikkaasi? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

- Erittäin sitoutunut, en ole harkinnut työpaikan vaihtamista.
- Melko sitoutunut, mutta ole ajoittain harkinnut työpaikan vaihtamista.
- En kovin sitoutunut, pohdin usein työpaikan vaihtamista.
- En lainkaan sitoutunut, etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.

Kyselyn kysymykseen numero yksi saatiin kuusi vastausta, joissa kaikissa vastauksena oli enemmän tai vähemmän ”ei mitenkään”. Näistä kuudesta vastaajasta viisi (83,3 %) vastasi kysymykseen numero kahdeksan joko ”En kovin sitoutunut, pohdin usein työpaikan vaihtamista.” tai ”En lainkaan sitoutunut, etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.”. Tuloksista voidaan siis nähdä (Kuvio 31), että työntekijöistä, jotka kokevat, että työnantaja ei palkitse heitä mitenkään, 83,3 % ei koe olevansa sitoutunut työpaikkaansa ja joko pohtii usein työpaikan vaihtamista tai etsii uutta työpaikkaa aktiivisesti.



Kuvio 31. Palkitsematta jättämisen vaikutus työpaikkaan sitoutumiseen. (n=6)

8 HENKILÖSTÖETUJEN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

8.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli, miten kehittää kohdeorganisaatio K-Market Lentävänniemen henkilöstöetuja. Tavoitteena oli selvittää, mitä nykyisiä henkilöstöetuja yrityksen henkilöstö arvostaa ja millaisia etuja he toivoisivat lisää. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät nykyisessä työssä motivoivat työntekijöitä, sekä, mitä asioita työnantajan tulisi kehittää. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voisi mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön sitoutumisen asteeseen.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

- Millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voi lisätä työmotivaatiota?
- Millaisissa tilanteissa työnantaja palkitsee henkilöstöä?
- Millainen palkitseminen motivoi työntekijää?

- Mitä henkilöstöetuja työnantaja tarjoaa?
- Miten työnantajan tulisi muokata nykyisiä henkilöstöetuja, jotta työntekijät sitoutuisivat vielä entistä enemmän nykyiseen työpaikkaan?

8.2 Millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voi lisätä työmotivaatiota?

Työntekijän työmotivaatio perustuu suurimmaksi osaksi käsitykseen muista työyhteisön jäsenistä, ja erityisesti esimiehestä. Mikäli työntekijä kokee heidät kannustaviksi ja turvallisiksi, se tuo lisää energiaa ja innostusta työhön. (Hiltunen 2015, 145.) Esimiehen tehtävä on luoda kulttuuria, jossa työntekijä voi itse tehdä päätöksiä, josta tämä motivoituu. Esimiehen ja johtajan tulisikin luoda työntekijöitä inspiroiva ja kannustava ympäristö. (Tuomolin 2015.) Myös K-Market Lentävänniemessä kauppiaan tulisi pyrkiä innostamaan ja kannustamaan henkilökuntaa työmotivaation lisäämiseksi.

Myös arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu parantavat hyvinvointia ja työsuoritusta. Jos esimies arvostaa työntekijöitä ja työyhteisön jäsenet toisiaan, he saavat enemmän aikaa yhdessä. Arvostaminen näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunteluna, rohkaisuna ja hyväksymisenä. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 41.) Kyselyn mukaan osa vastaajista koki, että heitä ei arvosteta työntekijöinä riittävästi ja he toivoivat kauppiaalta lisää arvostusta ja oikeudenmukaisempaa kohtelua. Arvostuksen puute näkyy yrityksessä tehottomuutena, epätietoisuutena, luottamuksen heikentymisenä ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 41). K-Market Lentävänniemessä kauppias voisi osoittamalla arvostustaan työntekijöitä kohtaan parantaa työhyvinvointia ja työsuorituksia.

Tehokkaimpia keinoja työmotivaation lisäämiseen on kuitenkin suullinen tunnustus hyvin tehdystä työstä (Laaksonen & Ollila 2017, 190-191; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 78-79). Saamalla myönteistä palautetta tehtävät tuntuvat mielekkäiltä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 74). K-Market Lentävänniemessä kauppiaan kannattaisikin aktivoitua juuri suullisen positiivisen palautteen antamisessa, koska sen avulla työn mielekkyyttä voidaan lisätä nopeasti ja kustannustehokkaasti. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä myös sillä, että työntekijä pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan (Manka 2008, 188). Palkitsemisen näkökulmasta osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

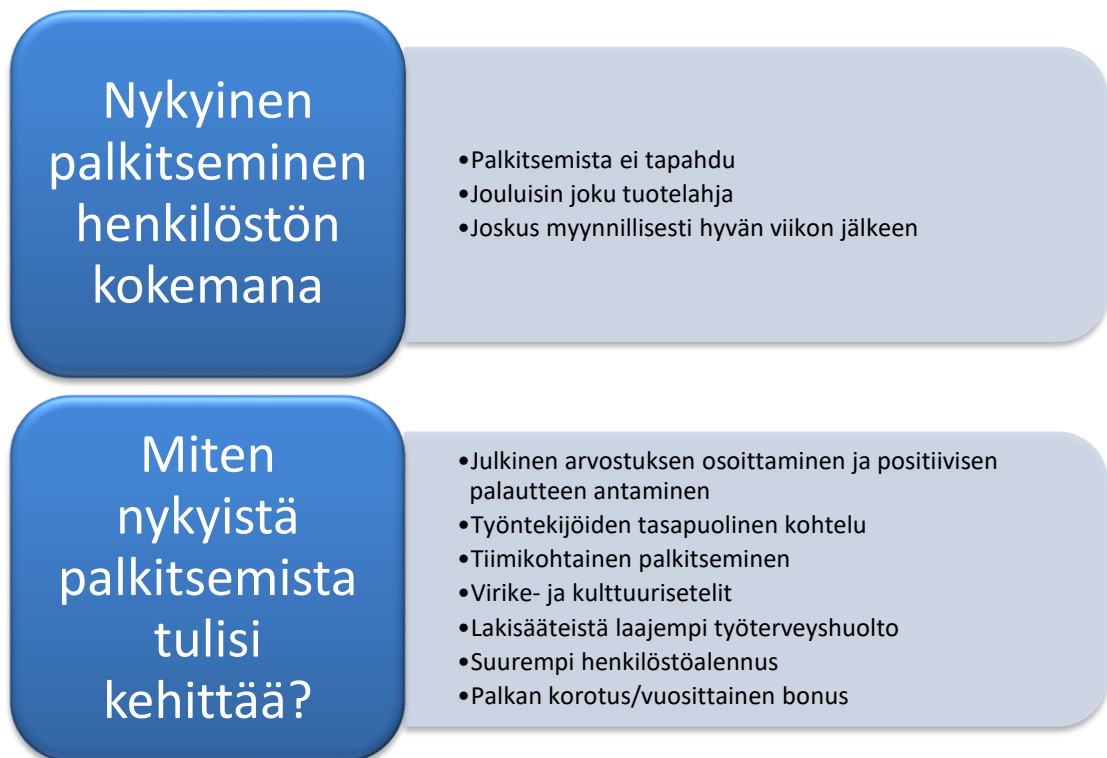
ovat osa-alue, johon esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 40). K-Market Lentävänniemessä kauppiaan kannattaisikin delegoida työntekijöille rohkeasti erilaisia tehtäviä, joissa nämä pääsisivät hyödyntämään osaamistaan ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Näin työn mielekkyys lisääntyisi ja henkilöstö motivoituisi.

8.3 Millaisissa tilanteissa työnantaja palkitsee henkilöstöä?

K-Market Lentävänniemessä huomioidaan pitkät työurat ja merkkipäivät kunniamerkein, tuotelahjoin tai -lahjakortein. Lisäksi henkilöstölle tarjotaan satunnaisia tuote-etuja. Varsinaista palkitsemisstrategiaa yrityksessä ei tällä hetkellä ole. (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020.)

Kyselyssä kolme vastaajaa kuitenkin ilmoitti vastaukseen ”Ei mitenkään”, kahdessa vastauksena oli ”Ei mitenkään, paitsi jouluisin joku tuotelahja” ja yhdessä ”Ei mitenkään, paitsi joskus myynnillisesti hyvän viikon jälkeen”. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kauppiaat ja henkilökunta näkevät palkitsemisen riittävyyden yrityksessä varsin eri tavalla. Tulosten perusteella on selvää, että henkilöstö kokee yrityksen nykyisen palkitsemisen riittämättömänä.

Kyselyssä tuli palkitsemisen kehittämiseksi useita ehdotuksia (Kuvio 32), kuten muun muassa arvostuksen osoittaminen julkisesti, positiivisen palautteen antaminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, tiimikohtainen palkitseminen, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, virike- ja kulttuurisetelit, sekä suurempi henkilöstöalennus. Useammassa vastauksessa oli myös mainittu korotus palkkaan esimerkiksi vuosittaisen bonuksen muodossa.



Kuvio 32. Palkitsemisen kehittämisehdotukset.

8.4 Millainen palkitseminen motivoi työntekijää?

Henkilöstötyön tehokkain mahdollinen työväline on toimiva palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 2018, 14; Helsilä & Salojärvi 2013, 220). Kun yrityksen palkitsemisjärjestelmä on toimiva, se tukee yrityksen vision saavuttamista ja voimassa olevaa liiketoimintastrategiaa, sekä on osa johtamisjärjestelmää (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 42; Viitala 2013, 143). Palkitsemisen tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen, ja sen tulisi olla kytkettynä yrityksen tavoitteisiin ja liiketoiminnan tuottavuutta lisääviin tekijöihin niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessa (Hamlin 2019; Kauhanen 2015, 106; Peterson 2017). K-ryhmässä palkitsemisen tavoitteena on motivoida ja kannustaa henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja saavuttamaan yhdessä asetetut tavoitteet (Kesko Oyj:n www-sivut 2020).

Kyselyn vastaajia motivoivat tiimikohtainen palkitseminen, rahalliset huomioonnot, sekä tuote- ja palvelulahjat. Kaikki edellä mainitut ovat taloudellisen palkitsemisen muotoja. Kauhasen (2012a, 116) mukaan taloudellisella palkitsemisella yritys voi pitää hyvät työntekijät yrityksessä, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea

yrittäjien strategisia tavoitteita, sekä vahvistaa ja määrittää yrityksen rakennetta. Raha ja taloudellinen palkitseminen ylipäättään ovat kuitenkin vain osa palkitsemista. Varallisuuden ja tulotason noustessa aineettoman palkitsemisen merkitys on kasvamassa. (Kauhanen 2015, 114.) Toisin sanoen, kun tulot kasvavat, palkan merkitys yleensä laskee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. Myös motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi henkilön palkka on (Kauhanen 2012a, 134).

Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö kokee, että palkitsemista ei tapahdu lainkaan. Johtamisen kannalta taloudellista palkitsemista tehokkaammin motivoivana voidaan pitää aineettoman palkitsemisen keinoja (Kauhanen 2015, 119). Vaikka kyselyn tulosten perusteella henkilöstö toivoo taloudellista palkitsemista, teorian valossa kauppiaan kannattaisi kuitenkin panostaa aineettomaan palkitsemiseen. Menestyksekkään suoriutumisen julkinen huomioiminen on usein vähintään yhtä tehokas palkitsemismuoto kuin rahapalkkiot ja toisaalta luontevalla huomioimisella on jopa suurempi sitouttava arvo kuin rahalla (Hiltunen 2015, 149). Kauppiaan kannattaisi aktivoitua erityisesti suullisen palautteen antamisessa ja julkisen tunnustuksen jakamisessa. Aineettoman palkitsemisen muodot motivoivat tehokkaasti ja ne ovat kustannustehokkaita.

Mikäli kauppias päätyy käyttämään taloudellisen palkitsemisen muotoja, se voi johtaa työntekijöiden ulkoisen motivaation vahvistumiseen. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, jotka voivat olla taloudellista hyötyä kuten palkkaa, arvostusta tai turvallisuutta (Viitala 2013, 17). Mitä houkuttelevampina kyseiset palkkiot nähdään, sitä motivoituneemmin yksilö niitä tavoittelee (Viitala & Jylhä 2019, 233). Ulkoiset palkkiot motivoivat usein vain lyhyen aikaa ja motivaatio saattaa silloin sammua helposti (Sinokki 2016, 98). Edellä mainitun takia kauppiaan olisi perustellumpaa suosia aineettoman palkitsemisen muotoja.

Surakan (2009, 65) mukaan ulkoiset motiivit eivät kuitenkaan riitä saamaan työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon tai kokemaan hyvinvointia työssään, vaan niiden lisäksi tarvitaan sisäisiä motiiveja. Myös sisäisiä motiiveja tarvitaan, sillä motivaatio ei synny pelkästään rahasta (Hiltunen 2015, 148). Sisäistä motivaatiota, eli innostusta työtehtävään sinällään, voidaan tukea hyvällä johtamisella ja antamalla palautetta (Ylikorkala ym. 2018, 49).

8.5 Mitä henkilöstöetuja työnantaja tarjoaa?

Osana K-ryhmää myös K-Market Lentävänniemen jokainen vakituinen työntekijä on oikeutettu valtakunnallisiin henkilöstöetuihin, jotka hän saa henkilökohtaista henkilöstöetukorttia esittämällä. Etuja ja alennuksia myöntävät Kesko Oyj:n Suomen kaupat ja K-ryhmän henkilöstöetujärjestelmään liittyneet K-kauppiaat. (Ketjunetti 2020.) Valtakunnallisia henkilöstöetuja myöntävät K-ryhmän kaupat on esitelty työn luvussa 2.4.

K-Market Lentävänniemi tarjoaa kaikille vakituisille työntekijöilleen henkilöstöetuina viiden prosentin ostoedun omasta yrityksestä ostoksia tehtäessä, kotiin postitettuna Kehittyvä Kauppa -ammattilehden, sekä satunnaisia tuote-etuja. Työajalla henkilöstö voi lisäksi nauttia kahvia ja teetä veloitusetta. Lisäksi yrityksessä huomioidaan pitkät työurat ja merkkipäivät kunniamerkein, tuotelahjoin tai -lahjakortein. (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020.)

Kyselyssä kuitenkin selvisi, että henkilöstö ei ollut aivan tietoinen kaikista työnantajansa tarjoamista eduista. Henkilöstöetujen avulla on mahdollista vahvistaa työntekijöiden innostusta ja motivaatiota, sekä sitouttaa henkilöstöä yritykseen (Ylikorkala ym. 2018, 14). Kyselyn mukaan viisi vastaajaa kahdeksasta (62,5 %) kokee olevansa joko ”ei kovin sitoutunut” tai ”ei lainkaan sitoutunut” työpaikkaansa. Koska henkilöstöedut ovat kuitenkin tärkeä henkilöstön sitouttamistekijä, kauppiaan kannattaisi selkeyttää henkilöstöetuihin liittyvää viestintää siinä määrin, että henkilöstö olisi tietoinen kyseisistä eduista. Saattaa esimerkiksi olla, että kaupan henkilöstö ei miellä henkilöstöeduksi Kehittyvä Kauppa -lehteä, sillä kyselyssä sitä ei mainittu. Lisäksi voidaan pohtia, onko pitkien työurien tai merkkipäivien huomioiminen yrityksessä riittävän näkyvää, jotta henkilöstö ymmärtää sen olevan osa yrityksessä tapahtuvaa palkitsemista.

8.6 Miten henkilöstöetuja tulisi muokata työntekijöiden sitouttamiseksi?

Viitalan ja Jylhän (2013, 242) mukaan työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn edellytyksiin investoiminen on suora investointi myös yrityksen toimintakykyyn. Lakisääteistä

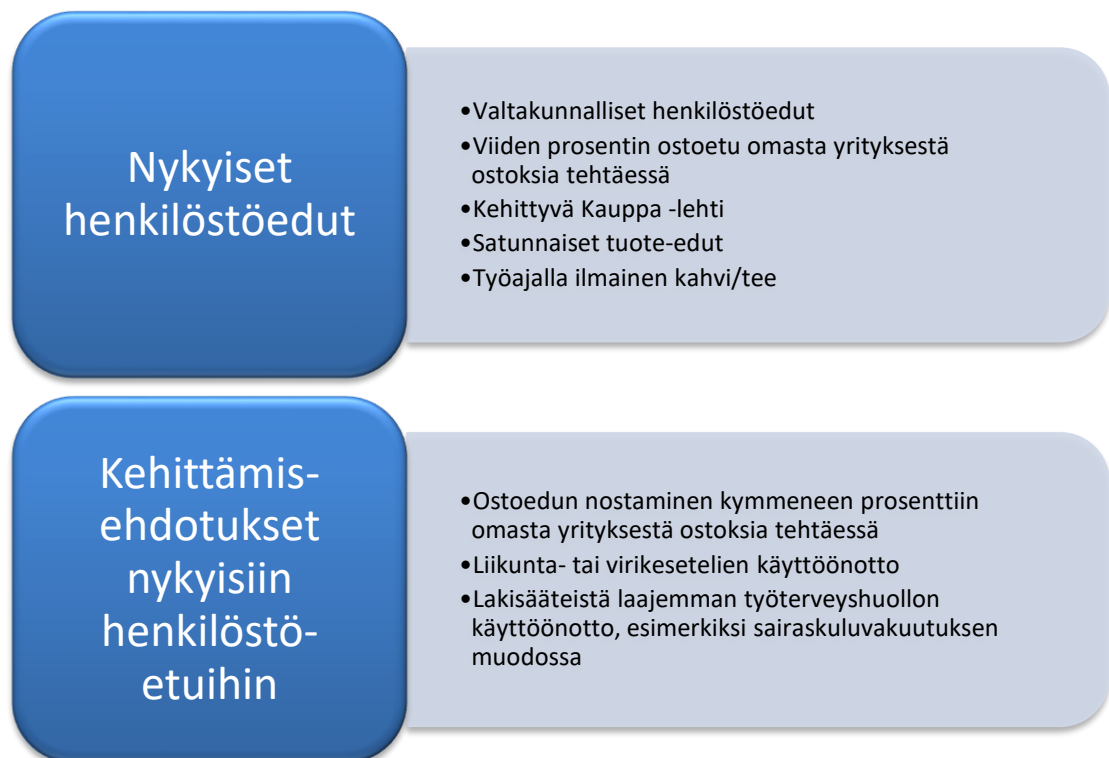
kattavampi työterveyshuolto voi olla yritykselle yksi tärkeimpiä investointeja, sillä sen avulla voidaan lyhentää sairaspöissaoloja ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Kauhanen 2012a, 120). K-Market Lentävänniemessä työntekijöille on tällä hetkellä järjestetty ainoastaan lakisääteinen työterveyshuolto. Kyselyn perusteella työntekijät toivoisivat kattavammin järjestettyä palvelua, jolloin myös pääsy lääkärin vastaanotolle nopeutuisi. Hakosen ym. (2014, 158) mahdollisuus päästä lääkärin vastaanotolle jonottamatta lisää myös turvallisuudentunnetta ja nopeuttaa työhön paluamista. Vaihtoehtoisesti työnantaja voi ottaa työntekijöilleen sairaskuluvakuutuksen (Kaari 2019, 61).

Työnantaja voi halutessaan tukea myös henkilöstönsä omaehtoista liikunta- ja kulttuuriharrastustoimintaa (Hakonen ym. 2014, 160; Kauhanen 2015, 132; Viitala 2013, 154). Näin ei kuitenkaan K-Market Lentävänniemessä tällä hetkellä tapahdu. Harrastustoiminta lisää työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä energiaa (Kauhanen 2012a, 207). Kyselyn perusteella henkilöstö toivoisi liikunta- tai kulttuurisetelien käyttöönottoa. Pidemmällä tähtäimellä investointi henkilöstön liikuntaharrasteiden tukemiseen näkyisi todennäköisesti myös työkyvyn säilymisenä ja jopa paranemisena, sekä vähentäisi sairaspöissaolosten määrää.

K-ryhmän intranet Ketjunetin (2020) mukaan työnantaja voi halutessaan myöntää omille työntekijöilleen valtakunnallista suuremmankin prosentuaalisen henkilöstöalennuksen, sekä esimerkiksi liikunta- tai virikeseteleitä tai järjestää lakisääteistä laajemmat työterveyshuollon palvelut. Valtakunnallinen henkilöstöalennus K-Marketeissa on tuotteista ja palveluista viisi prosenttia (Ketjunetti 2020). Tällä hetkellä K-Market Lentävänniemien työntekijät saavat omasta yrityksestään saman ostoedun kuin mistä tahansa muustakin K-ryhmän henkilöstöetujärjestelmään liittyneestä K-Marketista. Voidaankin pohtia, onko nykyinen viiden prosentin ostoetu riittävä houkuttelemaan henkilöstöä tekemään ostoksia omasta yrityksestä, kun saman edun saa muualtakin. Ostoedun nostaminen olisi yksinkertainen ja nopea keino kasvattaa K-Market Lentävänniemien houkuttelevuutta yrityksen työntekijöiden ensisijaisena ostosten tekopaikkana.

Kyselyssä vastaajat toivoivat lakisääteistä laajempaa työterveyshuoltoa, virike- ja kulttuuriseteleitä, sekä suurempaa henkilöstöalennusta. Kyselyn mukaan vastaajista jopa

87,5 % haluaisi, että henkilöstöalennus omasta yrityksestä ostoksia tehtäessä olisi vähintään 10 %. Tulosten perusteella K-Market Lentävänniemen henkilöstöetuja tulisi kehittää nostamalla ostoetu omasta yrityksestä ostoksia tehtäessä nykyisestä viidestä prosentista kymmeneen prosenttiin, sekä ottamalla käyttöön liikunta- tai virikesetelit ja lakisääteistä laajemmat työterveyshuollon palvelut (Kuvio 33). Nykyisiä henkilöstöetuja muokkaamalla työntekijät todennäköisesti sitoutuisivat entistä enemmän nykyiseen työpaikkaan.



Kuvio 33. Kehittämisehdotukset nykyisiin henkilöstöetuihin.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska haluttiin ymmärtää kehittämisen kohdetta eli yrityksen henkilöstöetuja henkilöstön kokemana, sekä tuottaa uusia kehittämisehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53). Tässä kehittämistyössä kyseessä on lähinnä laadullinen tapaustutkimus, koska

tarkoitus oli tuottaa laadullista aineistoa. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava käsitys tutkittavasta asiasta eli K-Market Lentävänniemen henkilöstöeduista, sekä niiden riittävydestä nykyisellään. Oman haasteensa tavoitteen saavuttamiselle asetti se, että henkilökuntaa yrityksessä on kauppiaan lisäksi vain yhdeksän, joten muutamankin työntekijän vastaamatta jättäminen nostaisi katoa suureksi. Tosin laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite onkin enemmän aineiston sisällöllinen laajuus kuin aineiston määrä kappaleina (Vilkkä 2015, 129). Kyseiseen tavoitteeseen on mahdollista päästä pienemmälläkin määrällä tutkimusaineistoa, jos analyysi suoritetaan perusteellisesti (Vilkkä 2015, 150). Tässä kehittämistyössä tavoitteena olikin alusta lähtien valita tiedonkeruumenetelmä siten, että pienilukuiselta henkilöstöltä saataisiin kerättyä mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia.

Tiedonkeruumenetelmänä tässä kehittämistyössä toimi kysely. Kysely on aineiston keräämiseen toimiva tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattua eli esimerkiksi yhtä asiaa koskevien kokemusten, käsitysten, mielipiteiden tai näkemysten kuvaaminen (Vilkkä 2015, 123). Kysely suoritettiin anonyyminä. Kasvokkain suoritettavaan haastatteluun verrattuna anonyymin kyselyn ajateltiin tuovan paremmin esiin vastaajien todelliset näkemykset ja mielipiteet nykyisistä henkilöstöeduista ja niiden mahdollisista kehittämiskohteista. Vaikka vastausprosentti olikin kyselyssä onnistunut, jälkepäin voidaan kuitenkin pohtia, olisiko haastattelu ollut sitenkin toimivampi ratkaisu, jotta vastaajilta olisi saatu enemmän aineistoa. Työntekijöiden haastattelu yksitellen olisi kuitenkin vienyt enemmän työntekijöiden työaikaa, mikä ei välttämättä olisi ollut työnantajan toiveiden mukaista.

Lisäksi voidaan pohtia, onnistuiko kyselylomakkeen kysymysten muotoilu. Vastaajista moni jätti vastaamatta enemmän paneutumista ja aikaa vieviin avoimiin kysymyksiin ja vastasi vain nopeihin ja helppoihin monivalintakysymyksiin. Haastattelussa olisi todennäköisesti saatu enemmän vastauksia myös avoimiin kysymyksiin. Ja vaikka kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten yksiselitteisyyteen, ymmärrettävyyteen, tarkkaan muotoon, sanavalintoihin ja esittämisjärjestykseen, sekä siihen, ettei kysymyksiä ole liikaa, voi tuki olla mahdollista, että kaikki kysymykset eivät kuitenkaan olleet jokaiselle vastaajalle ymmärrettävissä muodossa. Edellä mainitun ehkäisemiseksi kyselylomaketta myös pilotoitiin

ennen varsinaista kyselyä testivastaajilla. Haastattelussa kysymykset olisi myös ollut mahdollista tarvittaessa avata haastateltavalle ja näin varmistaa niiden ymmärrettävyyttä. Kyselylomake oli kuitenkin kokonaisuudessaan sen verran huolellisesti laadittu, että aineiston käsittely ja analysointi oli nopeaa. Jälkeenpäin voidaan lisäksi pohtia, vastasivatko vastaajat kyselyyn rehellisesti ja huolellisesti. Suhtautuivatko he kyselyyn vakavasti? Saatujen vastausten valossa herää myös kysymys, onko aineisto pinnallinen. Tai, onko tutkimus jopa teoreettisesti vaatimaton?

Laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus siitä, miten tutkimus toteutettiin ja tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa yksityiskohtaisesti, mutta ymmärrettävästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Laadullisessa aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen, jotka tulisi myös kertoa ja perustella lukijalle. Myös tulosten tulkinnassa vaaditaan perusteluja eli tutkijan on kyettävä perustelemaan mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233.) Tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä ovat palkitseminen, henkilöstöedut, motivaatio ja sitouttaminen. Työn teoriaosassa on paitsi käsitelty aiheita omina lukuinaan, myös esitelty tekstin ja kuvioiden muodossa niiden välisiä yhteyksiä. Myös kehittämistyön tutkimuskysymykset perustuvat kyseisiin aihealueisiin. Näin ollen oli loogista käsitellä myös tutkimuksen tuloksia edellä mainituin aihealueittain.

Vilkan (2015, 196) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivat, sekä, kun epäolennaiset tai satunnaiset tekijät eivät ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. Tutkimusprosessin luotettavuuden voidaan nähdä tarkoittavan sitä, että tutkijan käsitteellistäminen ja hänen tekemänsä tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä. Toisaalta tutkijan tulee pystyä tutkimuksessaan kuvaamaan omia valintojaan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin, sekä perustelemaan ne. Tutkijan tulee myös arvioida omien ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2015, 196-197.) Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä nykyisiä henkilöstöetuja yrityksen henkilöstö arvostaa ja millaisia etuja he mahdollisesti toivoisivat lisää. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten ja millaisissa tilanteissa työnantaja

palkitsee henkilöstöä, sekä millainen palkitseminen työntekijöitä motivoi. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millä eri palkitsemisen keinoilla työnantaja voisi mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön sitoutumisen asteeseen. Kerätyn teoreettisen viitekehyksen ja kyselyssä saatujen vastausten avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

9.2 Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tulokset hyödyttävät paitsi toimeksiantajayritystä K-Market Lentävänieniemeä, myös koko K-Market -ketjua, sekä vähittäiskaupan alaa yleisesti. Tulosten perusteella toimeksiantaja voi saada vastaukset esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Miten henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisen riittävyyden yrityksessä?
- Millainen palkitseminen motivoi työntekijöitä?
- Millaisena henkilöstö näkee yrityksen nykyiset henkilöstöedut?
- Millaisena henkilöstö kokee nykyisten henkilöstöetujen tarpeellisuuden?
- Mitä muita henkilöstöetuja työntekijät toivoisivat?
- Miten sitoutunut henkilöstö on omasta mielestään nykyiseen työpaikkaansa?
- Millaisella palkitsemisella henkilöstöä saisi sitoutettua vielä enemmän?

Henkilöstön motivaatiotekijöiden tunnistaminen on työnantajalle ensiarvoisen tärkeää. Ilman tämän kehittämistyön kaltaista tarkastelua henkilöstön motivaatiotekijöiden tunnistamisen voisi sanoa vaativan työnantajalta työntekijöiden useamman vuoden perusteellista ihmistuntemusta. Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajan on mahdollista vastata työntekijöiden toiveisiin muokkaamalla nykyisiä henkilöstöetuja työntekijöiden toivomaan suuntaan. Henkilöstöetuja kehittämällä työnantajan on mahdollista lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä, sekä motivoida ja sitouttaa työntekijöitä aiempaa tehokkaammin yritykseen.

Palkitsemisstrategiassa valitaan palkkiot ja keinot, joiden avulla henkilökuntaa voidaan ja palkitaan (Viitala 2013, 73). Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä käytössä palkitsemisstrategiaa (Kuusenoja henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020). Tämän kehittämistyön pohjalta toimeksiantajan olisi halutessaan mahdollista laatia sellainen. Kyseisen strategian suunnittelussa kannattaa myös hyödyntää henkilöstöä. Kun

henkilöstöä osallistetaan kehitystyöhön, he ymmärtävät miksi toimitaan kuten toimitaan ja lisäksi saadessaan osallistua päätöksentekoon he ovat tyytyväisempiä lopputulokseen (Kauhanen 2015, 112; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 40). Osallistaminen järjestelmän suunnitteluun on paras tapa viestiä uudesta järjestelmästä, ja toisaalta henkilöstö arvostaa, kun se saa sanoa mielipiteensä (Ylikorkala ym. 2018, 19).

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Mikäli tämän kehittämistyön tutkimuksen tuloksia käytetään hyväksi ja kehittämisehdotukset viedään käytäntöön, olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia, miten kehitetyt henkilöstöedut ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutuneisuuteen ja työmotivaatioon. Lisäksi olisi kiinnostavaa nähdä, millaisia vaikutuksia työmotivaatioon saataisiin sillä, että kauppias aktivoituisi suullisen palautteen antamisessa, sekä henkilöstön innostamisessa ja kannustamisessa.

Kiinnostavaa olisi myös suorittaa vertailua muihin K-Market -ketjun yksiköihin ja niiden palkitsemiskäytäntöihin. Muiden ketjun yksiköiden benchmarkkaamista pohdittiin myös jo tässä kehittämistyössä suoritettavaksi, mutta se rajattiin pois suunnitelmista jo prosessin alkuvaiheessa, sillä sen avulla kvalitatiivinen aineisto olisi todennäköisesti paisunut kohtuuttoman suureksi. Kvantitatiivisten menetelmien avulla ketjutason tarkastelu sen sijaan olisi hyvinkin mahdollinen toteuttaa.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Dickson. 'Why Most Employee Rewards Don't Motivate'. Bonusly. 24.4.2015. Viitattu 1.1.2020. <http://blog.bonus.ly/why-most-employee-rewards-dont-motivate/>
- Engblom, A. & Adamsson, K. 2011. Työnantaja ja verosuunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hamlin, K. 2019. The Role of a Reward in Employee Motivation. Houston Chronicle 20.3.2019. Viitattu 1.1.2020. <http://smallbusiness.chron.com>
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaari, P. 2019. Ennakonpidätys 2019. Helsinki: Verotieto Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. 2012a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2012b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kesko Oyj:n www-sivut. Viitattu 15.1.2020. <http://www.kesko.fi>

- Ketjunetti. 2020. K-ryhmän intranet, vain sisäiseen käyttöön. K-ryhmän henkilökuntaetu 2020. Viitattu 21.1.2020.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. 2017. Palkka- vuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kuusenoja, S. 2020. Kauppias, K-Market Lentävänniemi. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto 3.2.2020.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – Työn merkityksellisyyden seitsemän lähettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologiainto Teknova Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ – Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M.-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattinen, K. 2019. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. Helsinki: Helsinki Kamari Oy.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n www-sivut. Viitattu 2.2.2020.
<http://www.pam.fi>
- Peterson, B. 2017. How to Build Productivity Through Rewards and Recognition. Inc. 14.4.2017. Viitattu 1.1.2020. <http://www.inc.com/>
- Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sharot, T. 2017. Motivating People. What Motivates Employees More: Rewards or Punishments? Harvard Business Review 26.9.2017. Viitattu 1.1.2020.
<http://www.hbr.org>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti 24.3.2017. Viitattu 14.12.2019. <http://www.laakarilehti.fi>
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuloverolaki TVL. 1992. L 30.12.1992/1535 muutoksineen.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomolin, A. 2015. 'Viisi varmaa keinoa tappaa työmotivaatio'. Talouselämä 17.11.2015. Viitattu 14.12.2019. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accnturen-blogi/viisi-varmaa-keinoa-tappaa-tyomotivaatio>
- Turkki, K. 2020. Rahalla palkitseminen motivoi työntekijöitä eniten. Aamulehti 26.2.2020.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppamari / Helsingin Kamari Oy.

KYSELYLOMAKKEEN LÄHETEKIRJELMÄ

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa tavoitteenani ylempi ammattikorkeakoulututkinto restonomi (YAMK). Oheinen kyselylomake liittyy opintoihini kuuluvaan kehittämistyöhön. Tutkimus suoritetaan K-Market Lentävänniemessä 3.-4.2.2020.

Kehittämistyössä selvitetään henkilöstöetujen kehittämisen mahdollisuuksia kohdeyrityksessä. Toimeksiantajana työssä on K-ryhmään kuuluva K-Market Lentävänniemi Tampereella. Tutkimuksen avulla on mahdollisuus selvittää, mitä nykyisiä henkilöstöetuja työntekijät arvostavat ja mitä etuja he mahdollisesti toivoisivat lisää. Kyselylomake on K-Marketin vakituisten työntekijöiden täytettäväksi. Työnantaja ei täytä kyseistä kyselylomaketta. Kyselyyn vastataan anonymisti ja yksittäiset vastaukset näkee vain kehittämistyön tekijä, ei toimeksiantaja. Yksittäisiä vastauksia ei myöskään liitetä kehittämistyön liitteeksi.

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon ja suoriutumiseen (Hakonen & Nylander 2015, 146). Osana palkitsemisstrategiaansa yrityksen on henkilöstöetujen avulla mahdollista motivoida ja sitouttaa henkilöstöään. Ne ovat tärkeitä paitsi työssä pysymisen, myös työssä viihtymisen kannalta. Onnistunut palkitseminen on myös yritykselle vahva kilpailutekijä ja onnistuneesta palkitsemisesta hyötyvät sekä asiakkaat, henkilöstö, että yrityksen omistaja. (Liinalaakso, Moisio & Tiisonen 2016, 35.) Henkilöstöedut ovat osa palkitsemista ja niiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden innostusta ja motivaatiota, sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja houkutella halutunlaista työvoimaa (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 14). Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajan olisi mahdollista kehittää henkilöstöetujaan.

Toivon mahdollisimman aktiivista ja runsasta osallistumista kyselyyn! Kyselyn voi täyttää työajalla.

Ystävällisin terveisin,

Juha Virtanen

juha.m.virtanen@student.samk.fi

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK

Satakunnan ammattikorkeakoulu

KYSELYLOMAKE

Palkitseminen ja työmotivaatio

1. Millaisissa tilanteissa työnantajasi palkitsee yrityksen henkilöstöä?

2. Miten palkitseminen tällöin tapahtuu?

3. Millainen palkitseminen motivoi sinua?

Henkilöstöedut osana palkitsemista

4. Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin henkilöstöetuihin? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

- a) Erittäin tyytyväinen
- b) Melko tyytyväinen
- c) Melko tyytymätön
- d) Erittäin tyytymätön

5. Ovatko kaikki nykyiset työnantajasi tarjoamat henkilöstöedut mielestäsi tarpeellisia? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

a) Kyllä

b) Ei

6. Mitä muita henkilöstöetuja tai -palveluita toivoisit työnantajasi tarjoavan? Ympyröi mielestäsi sopiva vaihtoehto.

a) Kyllä, mitä?

b) Ei mitään

7. Mikä olisi optimaalinen henkilöstöalennuksen suuruus omalta työpaikaltasi ostoksia tehdessäsi? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

5 %	6 %	7 %	8 %
9 %	10 %	15 %	20 %

Sitouttaminen

8. Miten sitoutunut olet mielestäsi nykyiseen työpaikkaasi? Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto.

a) Erittäin sitoutunut, en ole harkinnut työpaikan vaihtamista.

b) Melko sitoutunut, mutta olen ajoittain harkinnut työpaikan vaihtamista.

c) En kovin sitoutunut, pohdin usein työpaikan vaihtamista.

d) En lainkaan sitoutunut, etsin aktiivisesti uutta työpaikkaa.

9. Millainen työnantajan suorittama palkitseminen saisi sinut sitoutumaan nykyiseen työpaikkaasi nykyistä enemmän?

KAUPPIAAN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mistä vuodesta lähtien olet toiminut kauppiana K-Market Lentävänniemessä?
2. Kuinka paljon yrityksessä on vakituista henkilökuntaa?
3. Kuinka suuri on yrityksen liikevaihto?
4. Mikä on yrityksen myyntipinta-ala neliömetreinä?
5. Millainen on yrityksen palkitsemisstrategia?
6. Mikä henkilöstöetuja ja -palveluja yritys tarjoaa työntekijöille?
7. Millaisena koet yrityksen nykyiset henkilöstöedut?
8. Millaisena koet henkilöstön sitoutumisen asteen nykyisellään?