

Laura Parviainen

TEHOKKAAT PALKITSEMISKEINOT
PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2012

TEHOKKAAT PALKITSEMISKEINOT PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Parviainen, Laura
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2012
Ohjaaja: Sääski, Leena
Sivumäärä: 66
Liitteitä: 2

Asiasanat: palkitseminen, palkitsemiskeinot, kannustimet, motivointi

Opinnäytetyön aiheena tutkittiin, mitkä palkitsemiskeinot vaikuttavat päivittäistavarakaupan työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimus perustui aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen erilaisuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin kumpaa palkitsemistapaa työntekijät pitävät motivoivampana. Tutkimuksessa käytiin läpi mihin palkitseminen perustuu sekä millaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja on olemassa. Lopuksi tutkittiin erään päivittäistavarakaupan palkitsemiskeinoja esimiestä haastatteleamalla ja tämän jälkeen selvitettiin työntekijöiden kokemuksia palkitsemisestä teemahaastattelun avulla, jossa selvitettiin mikä heitä työnteossaan motivoi.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus koostuu neljästä teorialuvusta sekä yhdestä empiriaa käsittelevästä luvusta. Teorian ensimmäisessä luvussa käsiteltiin palkitsemisen kokonaisuutta, johon sisältyi palkitsemisen käsite, liiketoimintastrategia, henkilöstöstrategia sekä palkitsemisstrategia. Toisessa luvussa käsiteltiin aineellisia palkitsemiskeinoja, joihin sisältyi palkan eri muodot, erilaiset henkilöstöedut sekä aineelliset erikoispalkkiot. Kolmannessa luvussa käsiteltiin aineettomia palkitsemiskeinoja, joihin sisältyi työsuhteen ja työajan eri muodot, osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikalla, arvostuksen ja palautteen saaminen, kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet työssä sekä aineettomat erikoispalkkiot. Neljännessä teoria luvussa käsiteltiin laadullista tutkimusta ja siihen liittyviä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Empiriaa käsittelevä luku eli kokemukseen perustuva luku sisälsi esimiehen teemahaastattelun tulokset sekä työntekijöiden teemahaastattelun tulokset. Teemahaastatteluiden pohjalta on lisäksi käsitelty tutkimustuloksia.

Tutkimus osoitti, että samalla työpaikalla olevat työntekijät voivat kokea asiat hyvin eri tavalla riippuen elämäntilanteesta, asenteesta sekä omista kiinnostuksen kohteista. Haastateltavilta kysyttäessä minkälaisia palkitsemiskeinoja he tietävät heidän organisaatiossansa olevan, sisälsivät vastaukset lähes poikkeuksetta vain aineellisia palkitsemiskeinoja, ja tietous näistäkin yleisesti ottaen oli melko huonoa. Aineettomia palkitsemiskeinoja ei siis koettu palkitsemiseksi juuri lainkaan. Tutkimus koski vain yhtä päivittäistavarakauppaa, joten on vaikeaa sanoa onko tilanne kaikkialla sama. Tämän tutkimuksen perusteella kehottaisin työnantajia paneutumaan enemmän palkitsemiseen ja tuomaan sen paremmin esille, jotta palkitsemisena saatuja etuja ei pidettäisi itsestään selvyytenä vaan organisaation arvoa kohottavana tekijänä työnantajakilpailussa.

EFFECTIVE REWARDS IN THE GROCERY STORE

Parviainen, Laura
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
June 2012
Supervisor: Sääski, Leena
Number of pages: 66
Appendices: 2

Keywords: rewards, rewarding methods, incentives, motivation

The purpose of this thesis was to study which rewarding methods affect work motivation of the employees of a grocery store. The study was based on the difference between material and immaterial rewarding methods. In the study, it was clarified which method of rewarding the employees consider most motivating, what rewarding is based on, and what kind of material and immaterial rewarding methods exist. Finally, the rewarding methods of a grocery store were studied by interviewing the superior, and after this the workers' experiences of rewarding were clarified with the help of a theme interview in which it was clarified how working motivates them.

This thesis is a qualitative study. The study consists of a theoretical part and an empirical part. In the first theoretical chapter, the topic of rewarding was introduced, including the concept of rewarding, business strategy, staff strategy and rewarding strategy. In the second theoretical chapter, the topic was material rewarding methods which included the separate forms of salary, different staff advantages and material rewards. In the third theoretical chapter, the topic was immaterial rewarding methods which included the different forms of employment and working hours, participation and influencing the job, getting appreciation and feedback, career development possibilities and certain special immaterial rewards. The fourth theoretical chapter discussed the methods of data acquisition and analysis. The empirical chapter included the results of the superior's and workers' theme interview. The research results have been analyzed based on the theme interviews.

The study showed that at the same workplace, employees may experience things very differently, depending on the situation of life, attitude and their own interests. When employees were asked what kind of rewards they know the organization has, almost without exception only the material rewards were mentioned, and the knowledge of these too was generally rather poor. Thus, the immaterial rewarding methods were not really regarded as rewarding at all. The study applied only to one grocery store so it is difficult to say if the situation is the same everywhere. On the basis of this study, I would recommend employers to pay more attention to rewarding and to bring it up more, so that the advantages of rewarding would not be held as self-evident, but a factor that raises the value of the organization in the employers' competition for employees.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PALKITSEMISEN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1	Palkitsemisen käsite	8
2.2	Liiketoimintastrategia	9
2.3	Henkilöstöstrategia	11
2.4	Palkitsemisstrategia	12
2.5	Motivaatio	14
3	AINEELLISET PALKITSEMISKEINOT	15
3.1	Palkka	16
3.1.1	Peruspalkka	16
3.1.2	Tulospalkkaus.....	19
3.2	Henkilöstöedut	21
3.2.1	Työnantajan lakisääteiset velvollisuudet ja niitä täydentävät edut	22
3.2.2	Luontaisedut	23
3.2.3	Muita etuja.....	24
3.3	Aloitepalkkiot ja aineelliset erikoispalkkiot	26
4	AINEETTOMAT PALKITSEMISKEINOT	28
4.1	Työsuhde ja työaika	28
4.2	Osallistuminen ja vaikuttaminen	30
4.3	Arvostus ja palaute.....	31
4.4	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	32
4.5	Aineettomat erikoispalkkiot.....	34
5	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	36
5.1	Tiedonkeruumenetelmät	36
5.2	Tutkimuksen analyysimenetelmät	37
6	CASE: PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA PIRKANMAALLA.....	39
6.1	Taustatietoa	39
6.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät.....	39
6.3	Teemahaastattelut	40
6.3.1	Esimies	40
6.3.2	Henkilö 1	44
6.3.3	Henkilö 2.....	47
6.3.4	Henkilö 3	50
6.3.5	Henkilö 4.....	52
6.3.6	Henkilö 5	54
6.3.7	Henkilö 6.....	56

6.4 Tutkimustulokset	59
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	60
LÄHTEET	64
LIITTEET	

Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys (Rakennettu käyttäen lähteenä Aalto-yliopiston Palkitseminen ja palkitsemistutkimuksen Internet sivuja ja yhdistelemällä siellä olleita kuvia ja asioita)	7
Kuvio 2 Sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät (Kauhanen 2010, 87.)	12
Kuvio 3 Maslowin tarvehierarkia (Oppimateriaalit Internetix-www.sivut)	14
Kuvio 4 Vaativuuskehikko (Hakonen 2005, 85.)	18

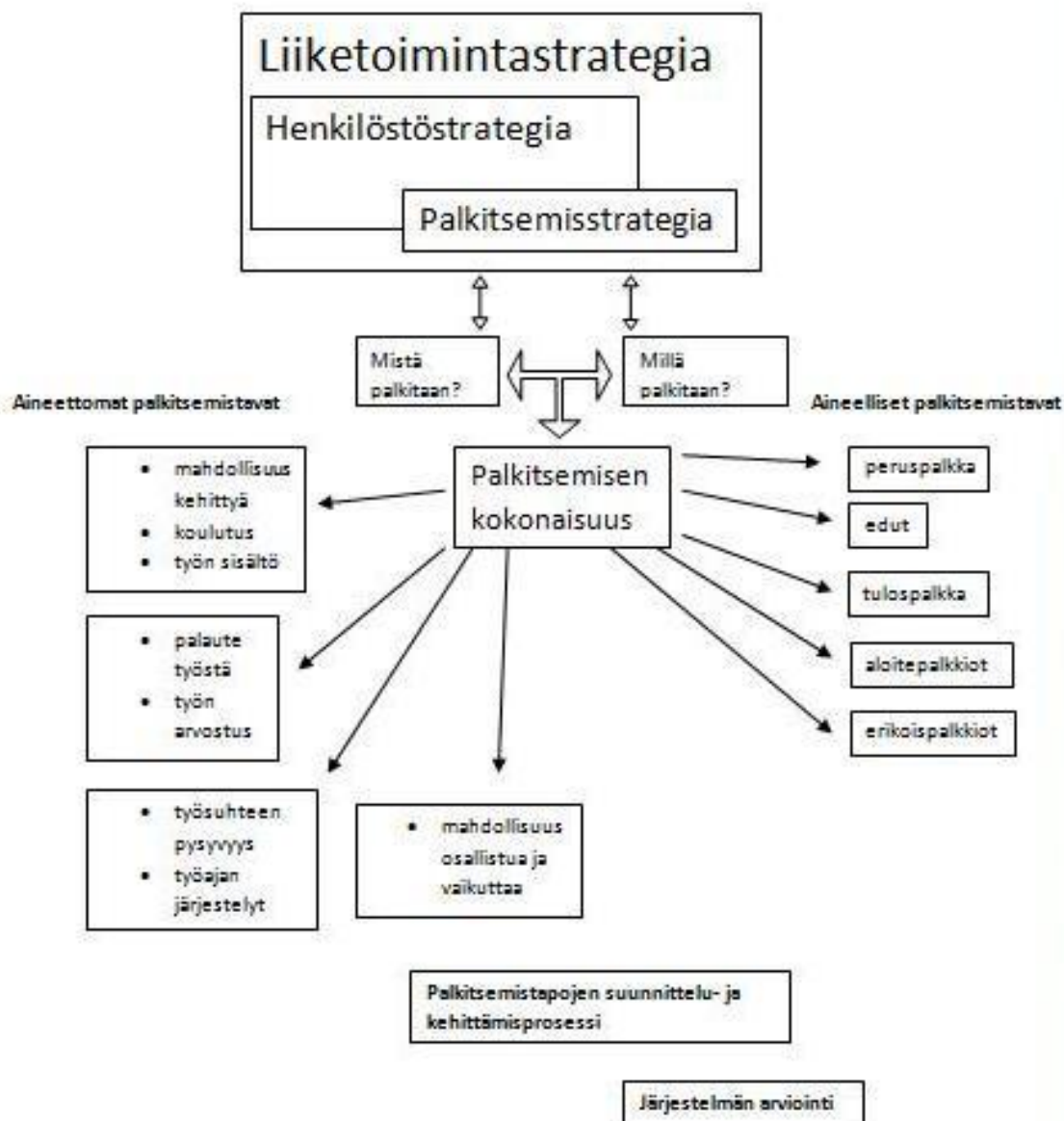
1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkitseminen työelämässä. Palkitseminen on tärkeä osa työelämää ja työtyytyväisyyttä. Nykypäivänä työntekijät odottavat paljon enemmän työpaikalta ja työorganisaatiolta kuin aikaisemmin. Organisaatioiden kilpaillessa hyvistä työntekijöistä erilaisilla eduilla voi olla suuri merkitys organisaation tulevalle henkilölle. Kukapa meistä valitsisi paikan, jossa tarjotaan vanhaa autoa ja tuhat euroa palkkaa eikä koskaan kiitosta omasta työstä, jos toisaalla tarjolla on uusi auto, tuplasti parempi palkka sekä arvostuksen tunne. Nykypäivän kilpailevassa maailmassa nämä ovat merkittäviä asioita. Tarkoituksena on selvittää palkitsemisen merkitystä ja sitä, mitkä palkitsemiskeinot koetaan tehokkaimmiksi työntekijöiden näkökulmasta. Vastaavasti tutkitaan myös sitä, kuinka esimies käyttää erilaisia palkitsemiskeinoja ja pyrkii edistämään työntekijöiden motivaatioita sekä mitkä esimies kokee tehokkaimmiksi keinoiksi.

Työni tutkimustavoitteena oli selvittää, mitkä palkitsemismenetelmät ovat tällä hetkellä toimivia ja ajankohtaisia ja millä voidaan motivoida työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla onnistumaan työssään. Kaikkia palkitsemisen muotoja ei aina mielletä palkitsemiseksi, mutta työssäni halusin selvittää myös sitä, ovatko aineelliset vai aineettomat palkitsemiskeinot merkittävämpiä motivaation lähteitä.

Palkitseminen muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemistavan sekä sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Palkkioita käytettäessä pitää olla suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Palkitsemisstrategia sisältää joukon ajatuksia ja periaatteita siitä, millä organisaatio jäseniään palkitsee ja mistä palkkaa maksetaan. Palkitsemisstrategiassa näkyy yhteys muun muassa organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja toimintatapaan. Jotta palkitseminen vaikuttaisi siten kuin toivotaan, on järjestelmää päivitettävä ja sen käyttöä täytyy tukea. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata aktiivisesti ja sen pohjalta kehittää organisaation toimintaa. Palkitsemista voidaan pitää toimivana osana toimintaa silloin, kun sekä johto että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia. (Aalto-yliopiston ja työpsykologian palkitsemisen [www-sivut](http://www.sivut)) Koska palkitseminen perustuu henkilös-

töstrategiaan, työn teoriaosassa selvitetään lyhyesti mikä on liiketoimintastrategia, henkilöstöstrategia sekä palkitsemisstrategia. Laajemmin selvitetään palkitsemisjärjestelmää ja palkitsemiskeinoja. Palkitsemisen kokonaisuus on havainnollistettu tutkimuksen viitekehyksessä (Kuvio 1.)



Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys (Rakennettu käyttäen lähteenä Aalto-yliopiston Palkitseminen ja palkitsemistutkimuksen Internet sivuja ja yhdistelemällä siellä olleita kuvia ja asioita)

Aiheesta tehtiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus päivittäistavarakaupassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettiin tiedon keräämiseen teemahaastattelua. Työntekijöille tehtiin oma avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake sekä esimiestä haastateltiin henkilökohtaisesti. Tutkimus toteutettiin päivittäistavarakaupassa Pirkanmaalla. Tämä päivittäistavarakauppa valittiin sillä perusteella, että tutkimuksen tekijänä työskentelen siellä itse ja työyhteisö vaikutti sopivalta tutkimuksen kohteeksi, koska siellä työskentelee monen ikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevia henkilöitä. Päivittäistavarakauppa, jossa tutkimus tehdään, on melko pieni ja henkilökuntaa kyseisessä yrityksessä alle 10 henkilöä, joten päädyin tekemään laadullisen tutkimuksen. Lisäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska uskon saavani siten enemmän tietoa kuin kvantitatiivisella kyselylomakkeella.

2 PALKITSEMISEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Palkitsemisen käsite

Palkitsemista voidaan pitää työntekijän ja työnantajan välisenä suhteena, jossa vaihdetaan toinen toistansa hyödyttäviä asioita. Työntekijä antaa työpanoksensa työnantajalle ja saa vastineeksi erilaisia häntä hyödyttäviä asioita kuten palkkaa, palkkioita, mahdollisuutta saada palautetta työstä tai kehittää omaa osaamistaan. Palkitsemista käytetään johtamisen välineenä ja sen avulla pyritään selkeyttämään päämääriä ja toiminnallisia tavoitteita. Palkitsemisen perusteiden määrittelyllä pyritään näyttämään, mitä työntekijältä odotetaan ja mitä hänen tulisi tavoitella. (Rantamäki 2006, 15.–16.)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: Työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen. Kaksi ensimmäistä ovat aineetonta palkitsemista ja kaksi jälkimmäistä aineellista palkitsemista. Työ ja tapa toimia koskee päivittäiseen työssäkäyntiin ja työskentelyyn sisältyviä asioita, kuten sen, mitä oma työnkuva sisältää, miten toimitaan sekä millaista on esimiestyö. Työ voidaan kokea palkitsevaksi jo sellaisenaan, jos se tarjoaa esimerkiksi luotta-

muksen, arvostuksen ja joukkoon kuulumisen tunnetta. Myös arvostusta antava johto ja hyvä esimiestyö voivat antaa motivaatiota työhön. (Rantamäki 2006, 16.–17.)

Kasvu ja kehittyminen koskevat henkilön oman osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista. Työntekijän osaamistarpeita ja kehittymistavoitteita voidaan selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Rantamäki 2006, 17.) Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluita, joita pidetään yleensä kerran tai kaksi vuodessa. Niissä kartoitetaan sekä organisaation että työntekijän omia tavoitteita ja niiden toteuttamista.

Henkilöstöedut ovat etuja, jotka voivat helpottaa työn tekemistä sellaisenaan sekä työn ja muun henkilökohtaisen elämän yhdistämistä. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi hyvät työvälineet ja työolosuhteet sekä joustavat työajat. Rahallinen palkitseminen sisältää erilaisia taloudellisia muotoja palkitsemisesta ja se on konkreettisin ja helpommin mielletty palkitsemisen keino. (Rantamäki, 2006 18.–19.)

Palkitsemiseen ja siihen, mistä henkilökuntaa palkitaan, vaikuttaa olennaisesti organisaation liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan kuuluvat osa-alueet ja niiden sisältö, joten ennen palkitsemisstrategiaan tutustumista käydään läpi, mitä nämä strategiat sisältävät ja miksi ne luovat pohjan palkitsemisstrategialle.

2.2 Liiketoimintastrategia

Liiketoimintastrategia syntyy sen jälkeen, kun yritys on määritellyt organisaatiollensa visiot, arvot, mission eli toiminta-ajatuksen. Visiolla tarkoitetaan sitä, miltä yritys haluaa näyttää ulospäin erilaisten sidosryhmien keskuudessa, eli kaikkien, joiden kanssa yritys on tekemisissä ja joihin se vaikuttaa. (Rantamäki, 2006, 40.) Visiota voidaan kutsua kyvyksi nähdä mitä tuleman pitää, sitä voidaan myös rakentaa tekemällä tavoitteista positiivisia mielikuvia, joilla saadaan luotua innostusta ja positiivista henkeä. Taitavaa johtamista on asettaa päämääriä, muodostaa ne kiinnostaviksi ja tavoittelemisen arvoisiksi. (Langinvainio 1999, 22.)

Arvoilla tarkoitetaan organisaation asettamia periaatteita, joita noudattamalla yrittään saavuttaa visio. Arvot voi määrittellä joko johto yksinensä tai koko yrityksen henkilöstö yhdessä. (Rantamäki 2006, 41.) Uusien asioiden esittäminen valmiina ja niiden käyttöön pakottaminen voidaan kokea latistavana. Ihmisille mielekkäämpiä ovat valinnan mahdollisuudet ja tunne siitä, että voi itse vaikuttaa valintoihin. Pakottamalla kaikesta voidaan karkottaa innostus. (Langinvainio 1999, 21.) Näin ollen koko henkilöstön yhdessä määrittelemät arvot voivat olla toimivampia ja kaikkien on helpompi sisäistää ja ymmärtää niiden merkitys, kun on saanut olla osallistumassa suunnitteluun toisin kuin silloin, jos arvot annetaan ylhäältä johdon päättäminä ja käsketään noudattamaan niitä.

Heimo Langinvainio on kirjassaan sivuilla 24 ja 25 pohtinut arvojen määrittelyä ja nostanut esille mielenkiintoisen huomion yritysten arvojen määrittelyn muotoilusta. Kuinka arvoista saataisi muotoiltua sellaisia, että työntekijät voisivat kokea ne merkityksellisinä ja innostavina myös oman itsensä kannalta. Esimerkiksi kaupassa työskennellessä ollaan paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa ja itsestään selvä arvo on asiakaslähtöisyys, koska kaupassa ollaan asiakkaita varten. Arvon voisi muotoilla esimerkiksi siten, että pyritään saamaan jokainen asiakas tyytyväiseksi ja hymyilemään, koska myyjä saa siitä myös itse hyvää mieltä ja innostusta palvella seuraavaakin asiakasta hyvin.

Missiolla tarkoitetaan toiminta-ajatusta, jolla pyritään vastaamaan siihen, miksi organisaatio on olemassa ja minkälaisia asiakkaiden tarpeita sen olemassaolo pystyy tyydyttämään. Vision, arvojen ja mission määrittely on tärkeää, koska niiden avulla voidaan selkeyttää koko henkilöstölle organisaation olemassaolon syytä, mihin pyritään ja minkälaisilla periaatteilla yritys toimii. Tärkeää on, että arvojen toteutumista seurataan, jotta niistä todella tulee osa jokapäiväistä työtä. (Rantamäki 2006, 41.)

Liiketoimintastrategia kertoo, miten organisaatio saavuttaa visionsa. Lähtökohtana strategialle on ympärillä oleva toimintaympäristö eli muuttuva maailma. Liiketoimintastrategia sisältää tavoitteet ja toiminnan keskeiset suunta- ja toimintalinjat. Strategiaa joudutaan muuttamaan tietyin väliajoin. Muutostarpeeseen vaikuttavat muutokset toimintaympäristössä, joita ovat esimerkiksi asiakaskunta, kilpailutilanne tai teknologia. Liiketoimintastrategiaan vaikuttavat myös sisäiset tekijät organisaatiossa,

kuten taloudellinen tilanne, teknologia, henkilöstön rakenne ja osaaminen, organisaation rakenne ja kulttuuri. (Rantamäki 2006, 42.–43.)

2.3 Henkilöstöstrategia

Liiketoimintastrategia voidaan jakaa erilaisiin alastrategioihin, joista yksi keskeinen on henkilöstöstrategia. Tähän strategiaan sisältyvät muun muassa henkilöstön hankinta ja valinta, henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tavat, joilla osaamista voidaan kehittää, palkitseminen sekä henkilöstön hyvinvointi. (Rantamäki 2006, 44.)

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen keinovalikoimaa, jolla organisaatiossa varmistetaan, että on olemassa oikeanlainen henkilöstörakenne, osaaminen ja jolla myös kannustetaan henkilöstöä saavuttamaan tarvittava suoritustaso. Henkilöstöstrategialla ei pyritä kattamaan kaikkia henkilöstöjohtamisen osa-alueita, vaan pitäisi keskittyä niihin, joilla on organisaatiossa suuri merkitys. Henkilöstöstrategian laatiminen aloitetaan niistä haasteista tai ongelmista, joita organisaatiolla on henkilöstöasioissa. Organisaation henkilöstöasioissa esiintyviä ongelmia voivat olla esimerkiksi rekrytointiin liittyvät ongelmat, ettei löydetä haluttua henkilöä tai kun sopiva henkilö on löytynyt, hän ei pysy organisaatiossa. Ongelmia voi olla myös nykyisen henkilöstön kanssa esimerkiksi tilanteissa, joissa osaamisessa tai motivaatiossa on puutteita tai vääränlaisia henkilöitä tulevaisuutta ajatellen. Myös työpaikan huono ilmapiiri voi olla ongelmana ja lisätä sairauslomia, poislähtemisiä tai huonoa työsuoritusta. (Kauhanen 2010, 86.)

Suosittelavaa on, että valitaan kaksi tai kolme tärkeintä haastetta organisaatiossa ja ryhdytään suunnittelemaan toimenpiteitä niihin. Strategian laadinnassa tulee ottaa huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Kauhanen 2010, 87.) Kuviossa 2. on esitetty sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät. Ulkoisia ympäristötekijöitä huomioidessa voidaan selvittää esimerkiksi, että minkälaiselle henkilöstölle asiakkailta on tarvetta, minkälaista henkilöstöä kilpailijoilla on ja millä keinoilla heitä sitoutetaan omaan yritykseensä, kuinka toimiala tulee kehittymään ja minkälaista henkilöstöä tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Suhdannevaihtelua pohdittaessa voidaan miettiä, tarvitaanko jatkuvasti yhtä paljon henkilökuntaa, minkälaiset lainsäädökset vaikuttavat

henkilöstön hankintaan ja irtisanomiseen sekä varsinkin ulkomailla toimiessa tulee ottaa huomioon kulttuurierot ja arvostuksen kohteet myös työelämässä. Sisäisissä ympäristötekijöissä voidaan pohtia, onko henkilökunnalla riittävää osaamista sillä hetkellä oleviin teknologialaitteisiin tai niiden mahdollisesti uusiutuessa, onko organisaation rakenne tasapainoinen, pystyykö henkilökunta tarvittaviin suorituksiin, onko organisaation koko oikeanlainen sekä minkälainen henkilöstörakenne on.

Ulkoiset ympäristötekijät	Sisäiset Ympäristötekijät
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaat • kilpailijat • toimialan kehitys • toimialan suhdannevaihe • lainsäädäntö • kulttuuri ja arvot, työmarkkinat • alan ammattiyhdistysliikkeet. 	<ul style="list-style-type: none"> • teknologia • organisaation rakenne • tuottavuuskehitys ja suoritustaso • organisaation koko ja elinkaaren vaihe • organisaation kilpailutilanne ja valittu kilpailustrategia • organisaatiokulttuuri • henkilöstörakenne.

Kuvio 2 Sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät (Kauhanen 2010, 87.)

Henkilöstörakenteessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti ikärakenteeseen, sukupuolirakenteeseen, koulutusrakenteeseen sekä palveluksessaoloaikarakenteeseen. (Kauhanen 2010, 87.)

Esimiehen tulee havainnoida henkilöstöstrategian toimivuutta, minkä tarkastelussa esimies voi käyttää apunaan kehityskeskusteluita ja lisäksi miettiä, onko rekrytoinnissa onnistuttu ja saatu organisaatioon oikeanlaista osaamista tai onko palkitseminen toimivaa. (Rantamäki 2006, 44.)

2.4 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia on suunnitelma, joka yhdistää palkitsemisen kokonaisuuden yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön. Palkitsemisstrategia ottaa kantaa siihen,

minkäläistä toimintaa palkitsemisen avulla halutaan tukea, minkälaisista työsuorituksista halutaan palkita ja huomioida, palkitaanko pääasiassa yksilöä vai koko tulosityksikköä sekä millaisista tekijöistä koko palkitsemisen kokonaisuus koostuu. (Rantamäki 2006, 44.–45.)

Palkitsemisstrategiassa tulisi näkyä yhteys liiketoimintastrategiaan, arvoihin sekä toimintatapoihin. Palkitsemisstrategia voidaan tehdä vapaamuotoisesti ja yritys voi itse päättää, mitä asioita siinä käsitellään. Palkitsemisstrategia voi sisältää tiedon siitä, mihin palkkataso on kytketty, miten palkan kehityksestä huolehditaan ja kuka siitä vastaa. Tärkeää olisi määritellä myös yrityksessä käytettävät palkitsemiskeinot ja perustella, kenelle mikäkin palkitsemiskeino tai etu on tarkoitettu ja miten ne edistävät yrityksen toimintaa. Lisäksi palkitsemisstrategiassa tulisi selvittää, miten palkitsemisstrategian toteutumista aiotaan seurata ja miten arvioidaan palkitsemisen toimivuutta, ja kuka nämä asiat tekee. Silloin kuin kaikki palkitsemiseen liittyvät periaatteet on kirjattu ylös, on helpompi kertoa yrityksen palkitsemisstrategiasta yhdenmukaisesti ja selkeästi ja toimia oikeudenmukaisesti kaikkia yrityksessä työskenteleviä kohtaan. (Aalto-yliopiston ja työpsykologian palkitsemisen [www-sivut](#))

Organisaatiossa tulee säännöllisesti tutkia, tukeeko senhetkinen palkitsemisstrategia ja palkitsemiskeinot ja siihen liittyvät toimintatavat liiketoimintastrategiaa kaikin tavoin. Tätä tarkasteltaessa tulisi pohtia muun muassa sitä, onko palkitsemisstrategialla selvä yhteys visioon, arvoihin ja toiminta-ajatuksen, ovatko palkitsemisen keinot kannustavia ja oikeudenmukaisia ja ohjaavatko ne oikeaan suuntaan. (Rantamäki 2006, 49.–50.)

Hyvin toimivassa palkitsevassa organisaatiossa merkittävät suoritukset pystytään tunnistamaan ja palkitsemaan. Henkilöstö saa huomiota tällaisista suorituksista sekä aineellisin että aineettomin keinoin ja henkilöstö tietää palkitsemisen perusteet sekä mitä heiltä odotetaan. Positiivinen ja korjaava palaute on välitöntä, tarkkaa sekä tiiviisti yhteydessä suoritustasoon. Huonosti palkitsemisen kannalta toimivassa, niin sanotusti ei-palkitsevassa, organisaatiossa palkitseminen ja suoritustaso kulkevat erillään ja palkitseminen toimii ennemminkin yrityksen tavoitteita vastaan kuin niiden puolesta. (Sistonen 2008, 135.)

Sillä millainen yrityksen palkitsemisstrategia on, voi olla vaikutusta myös organisaation arvostukseen kilpailijoiden joukossa. Sillä voidaan luoda vetovoimaa työntäjänä ja korostaa palkitsemisen muotoja, jotka tukevat alan kilpailussa. (Viitala 2009, 141.)

2.5 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun henkilö kokee iloa työstä ja sen tekemisestä. Ulkoisesta motivaatiosta taas on kyse silloin, kun henkilö tekee työtä saavuttaakseen sen avulla jotakin muuta arvoa, kuten palkkaa tai muuta etua, joka ei synny työstä itsestään. (Liukkonen, 2002, 31.)



Kuvio 3 Maslowin tarvehierarkia (Oppimateriaalit Internetix-www.sivut)

Motivaatiota voidaan pitää yksilön mielentilana, joka määrittelee miten aktiivisesti ja ahkerasti ja mihin suuntautuneena tiettyssä tilanteessa toimii. 1950-luvulla Yhdysvalloissa on kehitetty erilaisia motivaatioteorioita. Abraham Maslowin tarvehierarkian (Kuvio 3.) mukaan palkka on vain perustarpeiden tyydyttämisen väline ja sen kannustearvo katoaa silloin, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tunne on saavutettu. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, ne eivät Maslowin mukaan enää ohjaa työssä käyttäytymistä. (Kauhanen 2006, 107.)

1960-luvulla Frederik Herzberg kehitti 2-faktoriteorian, jonka mukaan kiinnostus palkkaan johtuu vain siitä, että sillä voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin tutkimuksissa todettiin, että tietyillä asioilla voitiin saada aikaan työtyytyväisyyttä. Näitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Tietyt asiat aiheuttivat huonosti hoidettuna yleensä tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuina ne olivat lähes merkityksettömiä. Näitä kutsutaan hygieniehtekijöiksi. Motivaatiotekijöinä tutkimuksen mukaan pidetään saavutuksia, tunnustusta, työtä sinänsä, vastuuta sekä kasvua. Hygieniehtekijöinä pidetään yrityspolitiikkaa ja hallintoa, työnjohtoa, suhteita työnjohtoon, palkkaa, suhteita työtovereihin, henkilökohtaista elämäntilannetta, suhteita alaisiin, statusta sekä turvallisuutta. (Kauhanen 2006, 107.)

Tutkimuksia kohtaan on syytä esittää kritiikkiä, koska ne ovat vanhoja ja ne tehtiin vain amerikkalaisissa työyhteisöissä. Ajan kulumisen, arvostusten muuttuminen ja taloudellisen tason nousu vaikuttavat myös motivaatioperusteisiin. Kuitenkaan tutkimusten sanomaa ei tästä aiheesta puhuttaessa voida ohittaa, vaan pidetään edelleen melko luotettavana. (Kauhanen 2006, 108.–109.)

3 AINEELLISET PALKITSEMISKEINOT

Aineellisilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan palkitsemista, joihin kuuluvat rahassa selvästi mitattavat edut. (Luoma 2004, 39.) Rahallisia palkitsemisen elementtejä ovat peruspalkka, tulospalkka, henkilöstöedut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

Työsuhde-edut voivat olla huomattava palkanlisä eikä moni edes tiedä kaikista eduista, mitä työpaikalla on. Taloussanomien artikkelissa on Suomen palkitsemiskeskusten toimitusjohtaja Tomi Rantamäen näkemyksiä palkitsemisesta. Artikkelissa tuodaan esille se, miten yrityksellä voi olla monia kymmeniä etuja eikä välttämättä edes yrityksen toimitusjohtaja ole niistä tietoinen. Monet työntekijät saavat omaa alaansa koskien etuja, joista heille on enemmän taloudellista etua kuin uskoisikaan. Esimer-

kiksi päivittäistavarakaupan henkilökunnalle 3 % alennus päivittäistavaroista voi olla kertaostoksen yhteydessä pieni, mutta vuositasolla siitä voi syntyä suuri etu. Pankissa ja vakuutusyhtiöissä työntekijät saavat etua lainanotossa ja vakuutusmaksuissa ja tästä kertyy myös pidemmän päälle merkittävää etua. Työpaikan järjestämistä terveyspalveluista ja liikunnan tukemisesta voi työntekijälle olla merkittävää taloudellista etua. Palkitsemiskeinoilla voidaan myös pyrkiä myymään yritystä työnantajana ja markkinoida tietynlaisille työntekijöille. Tästä esimerkkinä on nosturiyritys Pekkaniska, joka maksaa työntekijöille lenkkeilyä, pyöräilyä ja erilaisista kuntoilupahdamiin osallistumisesta. Myös tupakoimattomuudesta ja alkoholittomuudesta palkitaan. Näin ollen voisi kuvitella että Pekkaniskan työntekijät ovat hyväkuntoisia ja terveitä ja kuntoilusta ja terveestä elämästä innostuneet hakevat sinne töihin. Rantamäen mukaan jokaisella työsuhde-edulla pitäisi olla yhteys yrityksen strategiaan ja jokaisen edun olemassaolo pitäisi pystyä selittämään. (Kokko 2010.)

3.1 Palkka

Palkka on korvaus tehdystä työstä. Palkkaa voidaan maksaa rahana, luontoisetuina tai muuna vastikkeena, jolla on rahallista arvoa. Palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin, jotka ovat pääosa palkasta sekä täydentäviin palkkaustapoihin, joita ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot. (Hakonen 2005, 69.)

3.1.1 Peruspalkka

Peruspalkkaustapoihin kuuluvat aikapalkat sekä urakka- ja palkkiopalkat, joita voidaan kutsua myös suorituspalkkoiksi. Yleisin on aikapalkka, jota käytetään yleensä toimihenkilöiden ja virkamiesten palkoissa. Suorituspalkkoja käytetään paljon muun muassa teollisuudessa. Aikapalkat voidaan jakaa henkilökohtaiseen palkan osaan ja tehtäväkohtaiseen palkanosaan. Suorituspalkat voidaan jakaa muuttuvaan palkan osaan ja kiinteään palkanosaan. (Hakonen 2005, 69.–70.)

Peruspalkan lisäksi tarvitaan täydentäviä palkkaustapoja ja erillisiä lisiä ja korvauksia, joita ovat esimerkiksi vuorotyö ja ylityökorvaus. Nämä eivät jää pysyvästi palk-

kaan, vaan ne maksetaan kertakorvauksena siitä ajasta, kun tehdään lisään tai korvaukseen oikeuttavaa työtä. (Hakonen 2005, 115.)

Palkkausjärjestelmän olennainen osa on porrastus, jonka tulee perustua johonkin mitä voidaan mitata. Tällaisia käytettyjä perusteita ovat pitkään olleet työn vaativuus, henkilön pätevyys ja työn tulokset. Aikaisemmin yhtenä perusteena oli myös sukupuoli, mutta siitä pyritään pääsemään eroon ja nykyään se on myös laissa kiellettyä. Palkkauksessa tulee noudattaa samanpalkkaisuutta, jolla tarkoitetaan, että saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille täytyy maksaa samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Palkkaperusteiden kautta rakennetaan palkkausjärjestelmä, jossa usein käytetään palkkaluokkia havainnollistamaan palkan määrääytymistä. Vähimmäispalkka määräytyy työn vaativuuden perusteella. Työehtosopimuksessa määrättyä vähimmäispalkkaa ei saa alittaa, mutta halutessaan työnantaja saa maksaa palkkaa enemmän. (Hakonen 2005, 71.–74)

3.1.1.1 Työ- tai tehtäväkohtainen palkan osa

Työ- tai tehtäväkohtainen palkan osa koostuu työn vaativuudesta ja sen toteuttamiseen on vaihtoehtoina muun muassa taulukkopalkka, töiden ryhmittely palkkaluokkiin palkkaryhmämäärittelyn avulla tai analyyttinen työn vaativuuden arviointi. (Hakonen 2005, 77.) Taulukkopalkkauksessa tehtävänimikkeet on jaettu organisaatiossa hierarkkiseen järjestykseen vähiten vaativasta vaativimpaan tehtävänimikkeen avulla, jolloin yksinkertaisimmasta työstä saa vähiten palkkaa ja arvojärjestyksessä korkeimmalla oleva saa eniten palkkaa. Tällöin tulee tarkastella myös sitä, tarvitsisiko jonkin tehtävänimikkeen sisällä jakaa töitä useampaan ryhmään vaativuuden mukaan, kuten esimerkiksi insinööri1, jolla olisi enemmän vastuuta ja työn vaativuutta kuin tehtävänimikkeellä insinööri2. (Hakonen 2005, 80.)

Palkkaryhmämäärittely sisältää palkkaryhmät, joihin arvioitavat työt sijoitetaan kokonaisarviointiin perustuen. Palkkaryhmiä käytettäessä työtä verrataan kokonaisuutena ennalta laadittuihin vaatimustasojen määritelmiin ja tämän jälkeen sijoitetaan palkkaryhmään. Palkkatyhmämäärittelyä käytetään muun muassa kaupan alalla, jossa

kokonaisarvioinnissa huomioidaan työntekijän kokemusta ja työn vaativuutta. (Hakonen 2005, 80.–82.)

Analyttisessä työn vaativuuden arvioinnissa käytetään vahvuuskehikkoa, joka koostuu neljästä päävaativuustekijästä, joita ovat: kuormitus, osaaminen, työolot sekä vastuu. Nämä osat jakautuvat myös alakohtiin. (Kuvio 4.) Tarkoituksena on, ettei arvioinnissa käytetä kaikkia elementtejä, vaan valitaan kehikosta tarvittavat elementit omaa organisaatioita ajatellen. Analysoinnissa eri kehikon osat voidaan pisteyttää ja yhteispisteistä koostuu vaativuus pisteet, jotka määrittelevät palkan suuruutta. (Hakonen 2005, 84.)

Vastuu	Osaaminen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ihmisistä ▪ tuloksista ▪ työn tekemisestä 	Tiedot <ul style="list-style-type: none"> ▪ tietojen laajuus ja syvyys ▪ uuden tiedon tarve 	Taidot <ul style="list-style-type: none"> ▪ välinetaidot ▪ fyysiset taidot ▪ harkinta ja päätöksenteko ▪ vuorovaikutus ja ihmissuhteet
Kuormitus	Työolot	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ henkinen ▪ fyysinen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ haitat ▪ vaarat 	

Kuvio 4 Vaativuuskehikko (Hakonen 2005, 85.)

3.1.1.2 Henkilökohtainen palkan osa

Yleensä osa palkasta perustuu myös henkilökohtaiseen palkan osaan, joka perustuu henkilön pätevyYTEEN. Pätevyyden arvioinnissa määritellään henkilökohtaisen palkan osan suuruutta sekä mahdollista järjestystä palkankorotuksille. Henkilökohtainen palkan osa voidaan toteuttaa usealla tavalla, mutta tavallisimpia ovat henkilökohtaiset palkankorotukset, yksittäiset pätevyys- tai monitaitoisuuslisät sekä pätevyuden arviointi pätevyystekijöittäin. (Hakonen 2005, 92.) Esimies ja työntekijä käyvät vuosittain palkkakeskustelun, jossa määritellään palkankorotuksen suuruus. Lähtökohti-

na useimmiten ovat työn vaativuus, henkilön pätevyys ja työsuoritukset sovitettuna omaan organisaatioon. (Hakonen 2005, 96.)

Osaamisperusteisella palkkauksella tarkoitetaan henkilökohtaisen palkan osan tai sen jonkin osan kytkemistä etukäteen määriteltyjen osaamisalueiden hallintaan. Näiden osaamisalueiden hallintaa voidaan testata esimerkiksi näyttökokeilla tai kielikokeella. Hallitessaan tämän taidon työntekijä saa etukäteen määritellyn palkankorotuksen tai kertakorvauksen. (Hakonen 2005, 105.)

3.1.1.3 Tulosperusteinen palkan osa

Tulosperusteinen palkan osa huomioi, mitä on saatu aikaan. Urakka- ja palkkiopalkkojen muuttuva osuus sisältyy tulosperusteiseen palkanosaan. Peruspalkkaustapojen perusteella määräytyvän palkan osan on oltava vähintään työehtosopimuksissa määriteltyjen minimipalkkamääräysten tasolla. Peruspalkkausta täydentäviä yleisimmin käytettyjä ovat tulos- ja voittopalkkiot. Urakka- ja palkkiopalkkoissa työsaavutukseen liittyvä asia vaikuttaa palkan suuruuteen välittömästi. Urakkapalkkoissa mitataan työn määrää, kun taas palkkiopalkkoissa mitataan työn tuloksia. Molemmissa palkkaustavoissa tavoitetasot ja normit tulee määritellä hyvin. (Hakonen 2005, 108.- 109.)

3.1.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkauksen päälle maksettavia tulospalkkioita. Tulospalkkauksella kuvataan tulospalkkioita, voitonjakoeria sekä erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen 2005, 116.) Tulospalkkaus on tapa, jolla voidaan korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Johdon tulee kertoa, mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi ja kuinka mittarit ja tavoitetasot on muodostettu tavoitteista. Tavoitteiden sisäistämisen kannalta tärkeää olisi, että ainakin osa tavoitteista voidaan suunnitella johdon ja alaisten yhteistyössä. Tavoitteet tulee konkretisoida ja yhdessä voidaan miettiä toimenpiteitä, joilla ne saavutetaan. Myös tavoitteiden saavuttamisesta tulee antaa säännöllisesti palautetta. (Hakonen 2005, 113.–114.)

Tulos- ja voittopalkkioiden maksun perusteena on palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen tai niiden ylittäminen. Tavoitteet voidaan yhdistää taloudellisiin ja toiminnallisiin tunnuslukuihin, kuten esimerkiksi yrityksen tulos, tuottavuus tai laatu. Voittopalkkioissa voiton suunniteltu merkitys palkkiolle on vähintään 50 %. (Hakonen 2005, 117.)

Tulospalkkauksen tarkoitus on palkita, luoda ryhtiä tavoitteen asettamiseen, saada onnistuminen näkymään, tukea strategiaa ja tavoitteita, luoda hyvää henkeä, sitouttaa sekä houkutella työntekijöitä. Palkitsemisstrategiassa kommentoidaan ja perustellaan, miksi tulospalkkiota halutaan jakaa, miten tulospalkkaus yhdistyy organisaation strategiaan, mikä on tulospalkkauksen rooli palkitsemisen kokonaisuudessa ja kuinka tulospalkkauksen uskotaan olevan kannattava kaikille osapuolille. Strategiassa perustellaan myös miten järjestelmä rahoitetaan. Tulospalkkiojärjestelmän rakenteeseen sisältyy mittareita, mittaustasoja sekä jakoperusteita, jotka auttavat päättämään, mitä jaetaan, mikä on jakamisen perusteena, kuinka paljon palkkiota jaetaan ja kenelle. (Hakonen 2005,122.–124.)

Tulospalkkiota maksetaan etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Organisaation oman valinnan mukaan maksaminen voi tapahtua esimerkiksi 1-4 kertaa vuodessa. Palkkion määräytymisperusteita kannattaa ottaa vain 2-3, jotta ne kunnolla ohjaavat toimintaa. (Hakonen, 2005, 126.) Mittaustasoja voi olla erilaisia, mutta yleistä on, että palkitaan ryhmiä ja suurempia kokonaisuuksia. Tärkeää olisi, että mitataan jotain sellaista, johon henkilö voi omalla toiminnallaan itse vaikuttaa. (Hakonen 2005, 129.)

Tulospalkkioiden kertyminen alkaa siitä, kun minimitavoite on saavutettu. Palkkion suuruus kasvaa tavoitteen ylityttyä maksimitulostasoon asti. Vaihtoehtona on myös se, että palkkio maksetaan täysimääräisenä tavoitteen täytyttyä tai jätetään kokonaan maksamatta, jos tavoite ei täyty. Usein tulospalkkio maksetaan suhteessa peruspalkkaan eli tietty prosentti peruspalkasta. Tulospalkkioiden rahoitus voidaan jakaa kolmeen eri vaihtoehtoon: Budjetoidaan palkkiot etukäteen, palkkiot sidotaan voittoon tai säästöön tai budjetoidaan minimimäärä ja loppuosa sidotaan organisaation tekemään voittoon tai säästöön. (Hakonen 2005, 130.–133.)

Yritykselle voidaan perustaa henkilöstörahassto, joka on yrityksen henkilöstön omistama ja hallinnoima rahasto ja jonka tarkoituksena on yritykseltä saatujen voittopalkkioiden hallinnointi. Henkilöstörahasstoa säätelee henkilöstörahasstolaki. Laki ei kuitenkaan velvoita maksamaan voittopalkkioeriä tai perustamaan rahastoa, vaan henkilöstörahassto on palkitsemiskeinona vapaaehtoinen. Henkilöstörahasstosta on pyritty tekemään lain avulla edullinen palkitsemistapa sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Voittopalkkiojärjestelmästä, sen käyttöönotosta, sisällöstä ja lakkauttamisesta päättää yritys. Rahaston perustamisesta ja hallinnoinnista päättää henkilöstö. Lain mukaan henkilöstörahasston tulee sijoittaa varansa varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla. Henkilökohtaisia rahasto-osuuksia maksetaan säännöissä sovittujen jakoperiaatteiden mukaisesti. Rahasto-osuuksia saa alkaa nostaa silloin, kun jäsenyys rahastossa on kestänyt viisi vuotta. (Hakonen, 2005, 136.–137.) Nostetuista osuuksista 80 % on saajalle veronalaista ansiotuloa ja 20 % verovapaata. (Osuuspankin www-sivut)

Yrityksessä voidaan antaa myös voitonjakoeriä tai jakaa osinkoa osakkeenomistajille. Näistä päättää yhtiökokous. Henkilöstölle suunnatut voitonjakoerät verotetaan ansiotulona. Osingot sen sijaan verotetaan pääomatulona. (Hakonen 2005, 137.–138.)

3.2 Henkilöstöedut

Laki määrää että työnantajan on järjestettävä työntekijöille perusterveydenhuolto sekä vuosiloma. Näihin voi kuitenkin liittyä ylimääräisiä lisiä, joita voidaan pitää etuna. Palkanluontoista tuloa ovat luontaisedut. Näistä eduista verohallinto vahvistaa edun käyvän arvon, joka luetaan palkkaan verotettavaksi tuloksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi puhelin- tai autoetu. Vapaaehtoiset edut ovat niin sanotusti ylimääräisiä etuja, joilla yritys voi pyrkiä hyvään työnantajakuvaan, sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työnantajan tarjoamat työvaatteet tai mahdollisuus käyttää Internetiä vapaasti. Nämä ovat työntekijälle taloudellista etua, joita ei huomioida verotuksessa. (Hakonen 2005, 140.–141.)

Etujen verotuksesta säädetään tuloverolaissa. Etuja koskee laaja tulon käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki raha ja rahanarvoinen on veronalaista tuloa, jollei sitä ole säädetty verovapaaksi. Tällaisia veronalaisia etuja ovat muun muassa työnantajan järjestämä työterveyshuolto, henkilökunta-alennus, merkkipäivälahja tai muu vähäinen lahja, virkistys- ja harrastustoiminta, myös liikuntasetelit. Eduista työntekijä hyötyy rahallisesti aina, koska verottaja määrittää tavanomaisen luontoisedun arvon noin 90 prosenttiin käyvästä arvosta. (Hakonen 2005, 145.)

3.2.1 Työnantajan lakisääteiset velvollisuudet ja niitä täydentävät edut

Työnantajan lakisääteinen velvollisuus on järjestää työterveyshuolto sekä vuosiloma. Laissa säädetään työterveyshuollon järjestämisestä seuraavasti:

”Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää, siten kuin tässä laissa säädetään.” (Finlexin [www-sivut](#) Työterveyshuoltolaki 2 luku 4§) Halutessaan työnantaja voi tarjota työntekijöilleen lakisääteisten velvoitteiden täyteen työsuhde-etuja myös terveydenhuollossa, jolloin terveydenhuolto voi olla lakisääteistä laajempi, työnantaja voi järjestää oman työterveysaseman tai terveydenhoitajan, työnantaja voi osallistua sairauskustannuksiin vakuutuksen tai sairauskassan muodossa tai tarjota koko perheen sairaanhoitoetua. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

Vuosilomasta laissa säädetään siten, että jokaisella on oikeus saada lomaa kaksi arkipäivää kultakin lomanmääräytymiskuukaudelta. (Finlexin [www-sivut](#) Vuosilomalaki 3§) Lomanmääräytymiskuukaudella tarkoitetaan kuukautta, jolloin työtä on tehty vähintään 14 päivää tai 35 tuntia. Loman pituuteen vaikuttavat työssäolovuodet. Alle vuoden kestäneessä työsuhteessa työntekijä ansaitsee vuosilomaa kaksi päivää kultakin työssäolokuukaudelta, yli vuoden jatkuneessa työsuhteessa lomaa ansaitaan 2,5 päivää työssäolokuukautta kohden. (Työmarkkina-avain [www-sivut](#)) Lomiin ja työaikaan liittyviä lakisääteisiä velvollisuuksia täydentäviä etuja voivat olla joustava

työaika, mahdollisuus tehdä töitä kokonaan tai osittain etätöinä, osa-aikatyöt, osa-aikaeläke, pitkät vuosilomat, mahdollisuus vuorotteluvapaaseen tai mahdollisuus käyttää lomarahaa vapaana. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

3.2.2 Luontoisedut

Luontoisetuja voidaan antaa työntekijälle sellaisenaan tai niistä voidaan periä korvaus. Luontoisetu on mikä tahansa työnantajan antama hyödyke työntekijälle, joka on annettu työsuhteen perusteella. (Hakonen 2005, 156.) Tunnetuimpia ja yleisemmin käytössä olevia luontoisetuja ovat ravintoetu, puhelinetu ja autoetu.

Ravintoetu on etu, jonka työnantaja voi järjestää työpaikkaruokalassa tai lounaseteileitä käyttäen toimipaikan ympäristössä olevissa ravintoloissa. Ruokailuetua on pidetty arvostettuna etuna ja se lisää myös henkilöstön hyvinvointia. Ravintoetua ei veroteta käyvän arvon mukaisesti, vaan se on aliarvostettu kansanterveydellisistä syistä. (Hakonen 2005, 156.)

Puhelinetu on etu, joka syntyy, jos matkapuhelinta tai työnantajan kotiin kustantamaa puhelinta saa käyttää myös yksityispuheluihin kuin omaa puhelintaan. (Hakonen, 2005, 157.) Edun rahallinen arvo on 20 euroa kuukaudessa. (Verohallinnon www-sivut)

Autoetu voi olla vapaa autoetu tai auton käyttöetu. Rahallinen arvo edulle lasketaan auton käyttöönottovuoden ja uushankintahinnan mukaan. Vapaassa autoedussa työnantaja kustantaa kaikki autoon liittyvät kulut sisältäen myös muun muassa polttoaineet. Auton käyttöedusta on kyse silloin, kun palkansaaja maksaa itse ainakin polttoainekulut. (Hakonen 2005, 157.)

Asuntoetu on etu, jolloin työnantaja tarjoaa asunnon ja työntekijä maksaa asumisestaan verottajan edulle laskeman raha-arvon verran veroa. Asuntoedun arvo saajalle riippuu hyvin paljon siitä, missä kaupungissa asunto sijaitsee, koska verottaja on jaotellut Suomen pääkaupunkiseutuun ja muuhun Suomeen ja näiden alueiden perusteella määräytyy edun arvo verotuksessa. (Hakonen 2005, 158.)

3.2.3 Muita etuja

Työnantajalla on mahdollisuus tarjota työntekijöilleen virkistys- ja harrastusmahdollisuuksia oman päätätävällän mukaan. Työnantaja voi tukea työntekijöiden liikuntaa liikuntaseteleiden avulla, jotka ovat verovapaita. Työnantaja voi halutessaan periä liikuntaselistä omavastuuosuuden. (Hakonen 2005, 151.) Yrityksen järjestämiä liikunnan ja terveyden edistämisen muotoja voivat olla myös yrityksen oma kuntosali, hierontapalvelut, erilaiset liikuntapäivät, liikuntakampanjat, kuntoremontit, painonhallinnan kurssit tai tuki tupakoinnin lopettamiselle. (Hyppänen Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

Yrityksellä voi olla henkilökuntakerho, joka järjestää henkilöstölle erilaisia harrastemahdollisuuksia yrityksen tukemana. Harrastemahdollisuudet voivat sisältää esimerkiksi tanssia, maalausta, kokkausta tai muuta mikä henkilöstöä kiinnostaa. Yleisesti sääntönä on vain se, että kaikkien harrastemahdollisuuksien tulee olla kaikkien käytössä. (Hakonen 2005, 151.)

Yritykset voivat tarjota myös virkistyspaikkoja, joita voivat olla yrityksen hallussa olevat lomamökit, joita henkilöstö saa käyttää tiettyjen sääntöjen mukaan. Lisäksi tai vaihtoehtoisesti yrityksellä voi olla lomaosakkeita, joita voidaan käyttää samaan tarkoitukseen. (Hakonen, 2005 153.) Samalla periaatteella yrityksellä voi olla esimerkiksi omaisuutena vene, jota henkilökunta saa käyttää. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

Yrityksessä voi olla tarjolla myös sairaan lapsen hoitoetu. Työntekijä saa itse valita, käyttääkö tätä etua hyödykseen ja menee normaalisti töihin vai jääkö sairaan lapsen luokse kotiin, jolloin työnantajan järjestämä palveluntarjoaja lähettää hoitajan työntekijän kotiin hoitamaan sairasta lasta. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

Nykyään työpaikoilla voidaan tarjota niin sanottuja olosuhde-etuja, jotka usein unohdetaan mieltää osaksi palkitsemisen kokonaisuutta. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi työpaikalla tarjottava kahvi, tee, muut virvokkeet tai esimerkiksi hedelmät. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

Tietyillä aloilla on käytössä henkilökunta-alennukset, jolloin henkilökunta saa alennusta yrityksen omista tuotteista ja yrityksen liikkeissä asioidessaan. Tämä on yleistä kaupan alalla sekä teollisuudessa. Henkilökunta-alennus on verovapaata etua, kunhan alennukset ovat suuruudeltaan samoja kuin alennukset parhaille asiakkaille tai ovat omakustannehintoja. (Hakonen 2005, 154.)

Työntekijöitä voidaan huomioida myös avustamalla työssä antamalla työhön sopivat työvaatteet, jolloin työntekijän ei itse tarvitse miettiä minkälaisia vaatteita pitää, eivätkä omat vaatteet kulu. Työvaate on verovapaa silloin, kun työasua voi käyttää vain työtä tehdessä, kuten esimerkiksi sairaanhoitajan vaatteet. Myyntityössä olevan jakkupuku ei ole verovapaa, koska sitä voi käyttää myös vapaa-ajalla. (Hakonen 2005, 154.) Lisäksi etuna on, että työntekijöillä on yhdenmukainen vaatetus, jolloin esimerkiksi kaupassa asiakkaat tunnistavat työntekijät jos tarvitsevat apua. Näin ollen tästä edusta on hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle.

Työnteon edesauttamiseksi työnantaja voi tarjota myös työvälineitä, kuten tietokoneen ja nettiyhteyden kotiin, joka on verovapaata etua. Näin työnantaja voi varmistaa etätöyöskentelyn tarvittaessa. Usein tämä on tervetullut järjestely ja etu, koska välineitä saa käyttää myös vapaa-ajalla eikä omaa rahaa tarvitse käyttää näihin välineisiin. Lisäksi työnantaja voi järjestää työntekijälle verovapaasti ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvää koulutusta. Peruskoulutus työnantajan kustantamana kuitenkin on veronalaista. (Hakonen 2005, 155.)

Henkilöstöä voidaan huomioida myös erilaisissa tilaisuuksissa lahjoin tai kunnianosoituksin. Henkilöstöä voidaan muistaa esimerkiksi erilaisista merkkipäivistä kuten syntymäpäivistä, palvelusvuosista tai jouluna. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3) Merkkipäivalahjat ovat lahjoja, joita voidaan antaa ilman saajalle koituvia kustannuksia tai veroseuraamuksia, kunhan huomioidaan, että lahjan arvo ei saa nousta yli muutaman viikon palkan, eikä lahjan saaja ole saanut valita lahjaansa itse. (Hakonen 2005, 150.) Palkitseminen pitkästä palveluksessa olosta on merkittävä huomioimisen muoto, jolloin ei palkita vain tietystä hyvästä suorituksesta, vaan otetaan huomioon pitkäaikainen panostus saman työnantajan palveluksessa. Palveluksessa olon huomioimiseksi voidaan järjestää kakkukahvit sekä antaa jokin arvokas

esine. Joissakin yrityksissä voidaan antaa myös ylimääräistä lomaa. (Hakonen 2005, 197.)

Palkitsemisessa vain mielikuvitus on rajana. Tämä selviää myös Talouselämä lehden artikkelista, jossa he ovat julkaisseet alun perin Amerikkalaisen Fortune-lehden listaamia erikoisimpia työsuhde-etuja ”parhaat työnantajat” -selvityksensä pohjalta. Energiayhtiössä työntekijöille tarjotaan lapsen ja vanhemman yhteisiä joogatunteja, kosmetiikka palveluita sekä ryppyjen siloitukseen Botox-piikki hoitoja. Toisessa energiayhtiössä taas yhtiön yksityislentokone on työntekijöiden käytettävissä tarpeellisissa tilanteissa. Reititin yhtiössä työntekijöille tarjotaan autohuoltopalveluita kahdesti viikossa, jolloin esimerkiksi öljynvaihto käy helposti työpäivän aikana. Suurella ohjelmistofirmalla on tarjolla työntekijöille oma ostoskeskus, jossa on yli kaksikymmentä ravintolaa ja oma pubi. Eräässä hotelliketjussa työntekijät voivat tuoda lemmikkieläimensä mukana töihin, jossa ammattilaiset huolehtivat niistä. Eräs lakifirma jopa tarjoaa työntekijöilleen terveydenhoitopaketin osana 25000 dollarin arvoisen hedelmällisyysedun, jonka voi käyttää esimerkiksi keinohedelmöityshoitoihin. (Talouselämän www-sivut) Suomessa palkitseminen ei ole saanut ainakaan vielä näin suuria mittapuita, mutta näistä esimerkeistä selviää, miten monimuotoisesti henkilökuntaa voidaan palkita ja antaa sille suuri merkitys yritystoiminnassa.

3.3 Aloitepalkkiot ja aineelliset erikoispalkkiot

Yrityksessä voidaan käyttää aloitetoimintaa, jolloin yritys voi pyrkiä sen avulla kehittämään yritystä, luomaan kanavan ideoiden esille tuomiseen ja toteuttamiseen sekä palkita aloitteista, jotka on koettu hyödyllisiksi. Aloitteita ovat parannusehdotukset, joilla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa. Aloitteessa voidaan tuoda esille ongelma ja sille ratkaisuehdotus. Aloitteita voidaan tehdä mistä tahansa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Aloitteen voi yleensä tehdä yrityksessä kuka tahansa ja sille on yleensä olemassa aloitetta varten tehty lomake, mutta monissa paikoissa sen voi tehdä myös suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti ja melko vapaamuotoisesti. (Hakonen 2005, 173.)

Kaikki esille tuodut ideat eivät ole aloitteita, josta maksetaan palkkio. Aloitetoiminnasta kannattaa kirjoittaa säännöt sekä niiden lisäksi tulisi miettiä kuka käsittelee aloitteet, kuka päättää ovatko aloitteet toteutettavissa ja kuka antaa tehdystä aloitteesta palautteen. Palkkio maksetaan loppuun asti toteutetusta aloitteesta ja palkkiona voi olla kannustepalkkio, kehittämispalkkio tai tuotekehitysaloitteiden palkitseminen. (Hakonen 2005, 172.–175.) Palkkiona voidaan käyttää rahaa sekä pienten palkkioiden kohdalla voidaan käyttää myös muita palkkioita, kuten laadukkaita tavarapalkkioita. (Hakonen 2005, 178.)

Erikoispalkkiot ovat palkkioita, joita voidaan käyttää silloin, kun on tarve huomioida nopeasti hyvä työsuoritus tai muu merkittävä tapahtuma. Erikoispalkkioilla voidaan tuoda esille arvostusta ja kiitosta saavutuksista. Erikoispalkkioita voivat olla esimerkiksi kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot tai juhlat. Jokaisella organisaatiolla voi olla omanlaisensa erikoispalkkiot joiden kehittämisessä vain mielikuvitus on rajana. Erikoispalkkiot rahoitetaan yleensä yksikön tai yrityksen budjetista. Erikoispalkkioissa ei yleensä tärkeintä ole palkkion arvo, vaan jo pienikin tavarapalkkio voi olla tärkeä. Erikoispalkkiot voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Tässä esitellään aineellisia erikoispalkkioita ja myöhemmin aineettomien palkitsemiskeinojen yhteydessä käsitellään aineettomia erikoispalkkioita. (Hakonen 2005, 185.–186.)

Erikoispalkkiot voivat olla rahalliselta arvoltaan suurempia, kuten kannustematkat tai laadukkaat ja arvokkaat tavarapalkkiot. Tällaisia lahjoja antaessa kannattaa tarkistaa mahdolliset veroseuraamukset, jotka lahjan saajalle voi tulla. (Hakonen 2005, 192.)

Erikoispalkkoina voidaan käyttää rahapalkkioita, jotka eroavat tulospalkkiosta siten, että kyse on kertaluontoisesta ja harkinnanvaraisesta palkkiosta. Rahapalkkiona voidaan jakaa esimerkiksi osa yrityksen voitosta. Jos käytetään rahapalkkioita, tulee etukäteen päättää selkeät säännöt siitä, kenelle raha jaetaan ja millä perusteilla, ettei jakotapa jälkikäteen aiheuta erimielisyyksiä. (Hakonen 2005, 194.)

Palkkiona hyvin tehdystä työstä voidaan käyttää matkoja, joilla on sekä rahallista merkitystä, että niillä pyritään luomaan työntekijälle elämyksiä, joihin ei välttämättä muuten olisi mahdollisuutta. Niinpä tämä erikoispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Verotussyistä matkat ovat yrityksissä yleensä kokous-

tai koulutusmatkoja, vaikkei pääpaino matkalla olisikaan näissä toiminnoissa. (Hakonen 2005, 195.) Aineettomasta merkityksestä on kerrottu lisää jäljempänä.

4 AINEETTOMAT PALKITSEMISKEINOT

Aineettomat palkitsemiskeinot tulevat työntekijöille tärkeämmiksi silloin, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. (Kauhanen 2006, 111.) Silloin kun työntekijä on korkeasti koulutettu ja saa korkeaa palkkaa, tulee oikeudenmukaisen palkan lisäksi tärkeiksi aineettomat palkitsemisen muodot, joilla voidaan nostaa motivaatiota. Tällaisia keinoja ovat työajan järjestelyt ja joustavuus, työsuhteen pysyvyys, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, palaute ja arvostus tehdystä työstä sekä mahdollisuus kehittyä työssään. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 6.3)

4.1 Työsuhde ja työaika

Työsuhteen muotoja on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ja määräaikainen työsuhde. Toistaiseksi voimassa olevalla työsuhteella tarkoitetaan sitä, että työsuhde jatkuu ilman erillistä työsuhteen uudistamista niin kauan kunnes työsuhde päättyy työntekijän irtisanoutumiseen, eläkkeeseen tai työnantaja joutuu irtisanomaan työntekijän painavista syistä. Määräaikaisella työsuhteella tarkoitetaan työsuhdetta, jossa työsuhde solmitaan tietyksi ajaksi sijaisuuden, projektin tai muun määritellyn syyn vuoksi. Työsuhde päättyy automaattisesti sinä päivänä, johon työsuhde on sovittu päättyväksi. Jos työnantaja haluaa, että työntekijä jatkaisi työssä pidempään, tulee tehdä uusi työsopimus. (Hakonen 2005, 202.) ”Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi.” (Finlexin www-sivut Työsopimuslaki 1 luku 3§ 3. mom.)

Työsuhteen pysyvyys saattaa olla vaikeaa mieltää palkitsemiskeinona, mutta se on yksi merkittävimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Silloin kun työsuhde on pysyvä, pystyy työntekijä suunnittelemaan luottavaisemmin mielin elämäänsä ja

erilaisia hankintoja ja menoja kuin silloin, jos työsuhde on määräaikainen eikä ole tiedossa työsuhteen jatkamista tai uutta työpaikkaa. Työsuhteen laatu on merkittävässä roolissa silloin, kun tarvitsee pankista lainaa ja tällöin määräaikainen työsuhde voi olla este lainan saamiselle ja vaikuttaa siten koko elämään ja hyvinvointiin. (Hakonen 2005, 203.)

Myös erilaiset työajan järjestelyt ovat palkitsemismuoto ja vaikuttavat työmotivaatioon. Erilaisia työajan muotoja voivat olla muun muassa päivätyö, osa-aikatyö, vuorotyö, liukuvat työajat tai jopa mahdollisuus tehdä etätöitä kotoa käsin. Työajan järjestelyillä voidaan auttaa työntekijää yhdistämään työn ja yksityiselämän tarpeet. Päivätyössä työntekijällä on säännöllinen päivittäinen työaika. (Hakonen 2005, 210.)

Liukuvalla työajalla tarkoitetaan sitä, että ”työntekijä voi sovituissa rajoissa määrätä työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan. Sovittaessa liukuvasta työajasta on sovittava ainakin kiinteästä työajasta, työajan vuorokautisesta liukumarajasta, lepoaikojen sijoittamisesta sekä säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. Liukuvassa työajassa säännöllistä vuorokautista työaika lyhentää tai pidentää liukuma-aika, joka voi olla enintään kolme tuntia. Viikoittainen säännöllinen työaika on keskimäärin enintään 40 tuntia. Enimmäiskertymä saa olla enintään 40 tuntia. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työajan ylitysten kertymää vähennetään työntekijälle annettavalla vapaa-ajalla.” (Finlexin www-sivut Työaikalaki 13§)

Osa-aikatyössä työntekijä tekee töitä vähemmän kuin säännöllisessä työssä. Esimerkiksi palvelualalla vuorotyössä käytetään paljon osa-aikaisia työsuhhteita, jotka ovat mielekkäitä myös työntekijän kannalta silloin, jos opiskelee ja tekee töitä yhtä aikaa. (Hakonen 2005, 220.) Vuorotyössä vuorot vaihtuvat säännöllisesti ja ennalta sovituin ajanjaksoin. Vuorotyö voi olla kaksivuorotyötä tai kolmivuorotyötä. Kolmivuorotyössä työt vaativat ympärivuorokautista toimintaa, kuten sairaaloissa. (Hakonen 2005, 223.)

Yhtenä palkitsemisen keinona voidaan käyttää myös vapaa-aikaa eli annetaan ylimääräistä lomaa tai mahdollisuus vaihtaa osa tulospalkkiosta tai osa lomarahasta vapaa-ajaksi. Joissakin organisaatioissa voidaan myöntää esimerkiksi 10 palveluksessa

olosta kyseisenä vuonna viikon pidempi loma tai valtiolla 15 vuotta palveluksessa olleella on joka vuosi viikon pidempi loma kuin vähemmän palveluksessa olleilla. (Hakonen 2005, 215.)

4.2 Osallistuminen ja vaikuttaminen

Työelämässä ja palkitsemisesta puhuttaessa osallistumisella tarkoitetaan niitä keinoja, joilla työntekijät voisivat osallistua omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikuttamisella taas tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä pystyy vaikuttamaan esimerkiksi omaan työtahtiinsa, työmenetelmiin, joita työssään käyttää tai laitehankintoihin, joita työssään tarvitsee. Vaikutusmahdollisuudet ovat merkittävä palkitsemisen keino, koska monet varmasti kokevat mieluisaksi mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihin tai siihen missä järjestyksessä työnsä suorittaa. Kaikissa työn muodoissa tällainen ei ole mahdollista, kuten esimerkiksi tehtaassa vuorotyössä työajat ja tehtävät voi olla tarkasti määrätty. Johto- ja asiantuntijatehtävissä tällaiset palkitsemismuodot ovat helpommin toteutettavissa laajastikin. (Hakonen 2005, 229.–230.)

Osallistumisen ajatellaan vaikuttavan myönteisesti siihen, miten työntekijät kokevat työnsä, miten työ tehdään ja millaiset välit ovat työnantajaan. Osallistumisella tuetaan myös työntekijän tarvetta luovuuteen ja sosiaaliseen hyväksyntään. Osallistuminen antaa kaikille mahdollisuuden tuoda mielipiteensä ilmi. On huomattu, että ihmiset sitoutuvat paremmin sellaisiin päätöksiin, joita he ovat itse olleet tekemässä, vaikka lopputulos ei olisikaan ihan sama kuin he ovat halunneet. Suunnitteluun osallistuminen on hyvä tapa viestittää asioita. Esimerkiksi palkkiojärjestelmän suunnitteluun osallistuminen lisää tietämystä oman organisaation palkitsemisesta. Osallistuminen voidaan yleensä toteuttaa edustajan välityksellä tai osallistumalla itse. (Hakonen, 2005 233.–234.) Nykyään osallistumista helpottamassa on myös pitkälle edennyt tekniikka, jolloin keskustelua voidaan käydä myös siten, että jokainen osallistuu oman tietokoneensa äärestä sovitussa keskustelussa.

Vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat hyvinvointiin työssä ja jopa terveyteen. Vaikutusmahdollisuuksia antamalla voidaan myös ilmaista työntekijälle arvostusta hänen työtänsä kohtaan. (Hakonen 2005, 232.–233.)

4.3 Arvostus ja palaute

Arvostus ja palaute ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemiskeinoja. On todettu, että arvostava kohtelu parantaa hyvinvointia ja suoriutumista työssä. Arvostuksessa on kyse kohteliaasta ja asiallisesta tai jopa ystävällisestä tavasta toimia ja kommunikoida niin esimiehen, johdon kuin työtovereiden kesken. Arvostuksella osoitetaan, että kaikki ovat tärkeitä. Myös oikeudenmukainen toiminta ja menettelytavat viestivät arvostusta ja tällaisen kohtelun on havaittu lisäävän sitoutumista ja tyytyväisyyttä työssä. (Hakonen 2005, 237.–239.)

Silloin kuin työntekijät ja johto arvostavat toisiansa ja kaikki kokevat itsensä tärkeiksi, voivat kaikki olla ylpeitä kuuluessaan yritykseen. Yksittäiset henkilöt luottavat siihen, että kaikki yrityksen jäsenet työskentelevät yhteisen päämäärän eteen ja saavat oikeudenmukaista kohtelua. Koko yrityksen jäsenet voivat tuntea yhteenkuuluvuutta ryhmään ja pitävät tavoitteita yhteisinä ja tärkeinä. (Sistonen 2008, 136.–137)

Yksinkertaisimmillaan palautteilla voidaan välittää viestiä siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen avulla työntekijä saa tietoa siitä, miten omaa työtä pitäisi kehittää ja mitä pidetään tärkeänä ja tavoiteltavana. Silloin kun työstä ei anneta palautetta tai palaute on epämääräistä, voi tulla tunne, ettei työpanosta arvosteta tai pidetä tärkeänä sekä käsitys omassa työssä onnistumisesta jää oman tulkinnan varaan. Siihen minkälaiseksi oman työsuorituksensa arvioi, voi vaikuttaa merkittävästi henkilön itsetunto. Palaute tuo lisäpuhtia työntekoon ja sitä tarvitaan, jotta voidaan suunnata toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikein. (Hakonen 2005, 243.–244.)

Palautteen antamisella on suuri merkitys työssä viihtymiselle, työmotivaatiolle sekä työn arvostuksen tuntemiselle. Huomioimalla hyviä työsuorituksia voidaan viestiä työntekijälle ja koko työyhteisölle millaisia työsuorituksia toivotaan. Positiivinen palaute edistää haluttua toimintaa ja parantaa työntekijöiden itseluottamusta. Kaiken palautteen ei kuitenkaan tarvitse olla vain positiivista, vaan hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinenkin palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustavat enemmän kuin turha kehuminen tai kokonaan palautteen puuttuminen. (Hakonen 2005, 245.)

Johtamisen välineenä on hyvin yleisesti käytetty kehityskeskusteluita, ja toimivana se on yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista ja kommunikointikeinoista esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan asettaa tulevia tavoitteita ja parantaa suoritusta. Esimies voi kertoa työntekijälle yrityksen tärkeimmistä tavoitteista, arvoista ja strategiasta ja kertoa työntekijälle, kuinka hän parhaiten edistäisi näitä asioita. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on tilaisuus antaa työntekijälle palautetta tehdystä työstä ja aikaansaannoksista ja vastaavasti työntekijällä on myös mahdollisuus antaa palautetta esimiehellensä. Keskustelut ovat henkilökohtaista aikaa esimieheltä ja siinä yhteydessä voidaan esittää esimerkiksi tuen tarvetta tai kertoa omista toiveista työpaikalla tai omalla uralla kehittämisestä. Keskustelut tarjoavat mahdollisuuden tutustua esimieheen paremmin keskusteluhetken yhteydessä. Keskustelujen tulisi olla asiapitoisia, mutta silti rentoja hetkiä, jotta sekä esimies että työntekijä saisivat hetkestä mahdollisimman paljon irti eikä tilaisuutta koettaisi jännittävänä tai ahdistavana asiana. (Hyppänen, Kauppalehden verkkokirja, luku 3.3)

4.4 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Yksi tapa kehittyä on työssä oppiminen, jota tapahtuu koko ajan, välillä tietoisesti ja välillä huomaamatta. Parhaiten oppimista tapahtuu silloin, kun uudet asiat eivät ole täysin uusia, vaan perustuvat vanhan, jo opitun tiedon, varaan. Työssä kehittyminen on oman osaamisen syventämistä, laajentamista sekä erikoisosaamisen hankkimista. Työssä kehittymistä voi tapahtua työkierron avulla, etenemällä vaativampiin tehtäviin tai urapolkujen avulla. (Hakonen 2005, 257.–258.)

Työkierrossa työntekijät voivat kierrättää erilaisia työtehtäviä vaihtamalla työtehtäviä esimerkiksi viikoksi tai muuksi sovituksi ajaksi, jolloin työntekijät laajentavat osaamistaan toistensa osa-alueille. Työkierron avulla voidaan laajentaa henkilön osaamista ja tuoda mielekkyyttä ja vaihtelua. Työkierrolle tulee olla syy ja se edellyttää luopumista aikaisemmista tehtävistä. Työtehtävien kannalta joudutaan tilanteeseen, jossa kamppaillaan laaja-alaisuuden ja erikoistumisen välillä, koska molempien hallinta ei onnistu. Erikoistumisella voi kehittyä yhdessä tehtävässä, mutta laaja-alaisesti siitä ei ole hyötyä. (Hakonen 2008, 258.)

Työssä kehittymistä voi tapahtua etenemisellä vaativampiin työtehtäviin. Uralla eteneminen on palkitsevaa ja tavoittelemisen arvoista monien mielestä ja myös yrityksen kannalta on tavoiteltavaa, että työntekijät kehittyvät työsssänsä ja osaavat tehdä töitä siellä, missä on tarvetta ja että yrityksessä kasvatetaan tulevaisuuden johtajat ja pääosaajat. Haasteellista tässä palkitsemistavassa on se, että jokaisessa yrityksessä on rajoitetusti johtoportaan paikkoja, eikä paikkoja riitä kaikille halukkaille tai edes kaikille, kenet yritys haluaisi ylentää. Koska esimieshierarkiassa eteneminen on hankalaa, on mahdollista kehittyä työssä myös erilaisiin asiantuntijaroleihin. (Hakonen 2005, 259.)

Yrityksissä voi olla myös suunniteltuna valmiiksi urapolkuja työssä kehittymiseen ja etenemiseen uralla. Yleensä urapolut sisältävät esityksen hierarkiassa tai asiantuntemusalueella etenemisessä. Tällaista esitystä voidaan näyttää esimerkiksi uudelle työntekijälle ja esitellä minkälaisia mahdollisuuksia tässä yrityksessä on kehittymiseen ja mitä voi olla odotettavissa. Usein valmiiksi on mietittynä, miten seuraavalle tasolle siirtymiseen tarvittavat valmiudet voi hankkia. Valmiuksien hankkimiseen voi liittyä sisäistä ja ulkopuolista koulutusta sekä esimiesvalmennusta. Urapolulla voi olla vaihtoehtoina esimies- tai asiantuntijalinja. Urapolkujen haasteena on niiden toteuttaminen, koska ylennyksiä on vaikea antaa, jos avoimia paikkoja ei ole. (Hakonen 259.–260.)

Koulutusmahdollisuuksia työnantaja voi tarjota järjestämällä itse koulutusta, tukea työntekijän omaehtoista kouluttautumista rahallisesti tai antamalla työntekijän käyttää työaika opiskeluun. Silloin kun koulutuksen hankkiminen on työnantajan kannalta välttämätöntä, työnantaja maksaa kaikki koulutuskustannukset. Silloin kun työntekijä haluaa lisätä työhön vähemmän liittyvää osaamistaan, on mahdollista, että työnantaja ja työntekijä jakavat koulutuskustannukset. (Hakonen 2005, 264.) Ammatillisia koulutuksen muotoja voivat olla täydennyskoulutus, uudelleen kouluttautuminen, jatkokoulutus tai perehdyttäminen. Yritykset voivat järjestää myös muun tyyppistä pienimuotoisempaa koulutusta. (Hakonen 2005, 260.)

Kurssit, jotka ovat lyhytkestoisia, ovat kätevä ja tehokas tapa kouluttaa osaamista tarvittavilla osa-alueilla ja pitää mahdollisuus tällaisiin koulutuksiin osallistumiseen tarjolla kaikille. Tällaisia kursseja voivat olla esimerkiksi kielikurssit tai ohjelmisto-

jen kurssit. Koulutusohjelmia voidaan käyttää yrityksen tarvitsemaan erikoisosaamiseen, jota ei muualta saa, tai jos koulutusohjelmaan tulevia on niin suuri joukko, että oman koulutusohjelman ylläpito on kannattavampaa. Perehdyttäminen on uusien työntekijöiden opastamista yrityksen toimintatapoihin ja omaan työhönsä. Perehdyttämisessä voidaan käyttää perusmateriaalia, josta henkilö löytää perustiedot yrityksestä, toimintatavoista, eduista ja muista tarvittavista tiedoista. Usein perehdytysvaiheeseen on nimetty tulokkaalle oma perehdyttäjä, jonka vastuulla perehdytys on. (Hakonen 2005, 263.)

Yksi hyvin merkittävä asia on työn palkitseva sisältö. Työn sisältö ja mielekkyys ovat tärkeitä motivaation lähteitä. Järjestämällä työt viisaasti ja sovittamalla työt yksilön tavoitteisiin ja kykyihin voidaan lisätä palkitsevuutta. Työtä pidetään yleensä mielekkäänä ensinnäkin silloin, kun työ on tekijälleen merkityksellinen ja työntekijä kokee tekevänsä jotakin tärkeää. Toiseksi silloin, kun työ on tarpeeksi haastavaa ja työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan. Kolmanneksi silloin, kun pystyy kehittämään itseään, kun työssä on mahdollisuus toimia muiden kanssa ja saada tukea sekä silloin, kun työ on sopivasti kuormittavaa. (Hakonen 2005, 265.–266.)

4.5 Aineettomat erikoispalkkiot

Kuten aikaisemmin todettiin, erikoispalkkiot voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Tässä käsittelemme erikoispalkkioita, joilla ei ole niinkään rahallista merkitystä, vaan ne palkitsevat muilla keinoilla. Symbolisilla palkkioilla tarkoitetaan palkkioita, jotka eivät välttämättä maksa organisaatiolle juuri mitään. Tällainen symbolinen palkkio voi olla esimerkiksi kortti, johon kirjoitetaan kiitos tietystä onnistumisesta tai yleisesti hyvästä työstä. Tällä tavoin näytetään, että työ on huomattu ja sitä arvostetaan. (Hakonen 2005, 191.)

Erikoispalkkiot voivat olla myös rahallisesti pieniä palkkioita, joilla halutaan huomionoida. Tällaisia huomionosoituksia voivat olla esimerkiksi kukat, makeiset, elokuva- tai teatteriliput. Nämä palkkiot eivät ole yritykselle kalliita, mutta ilahduttavat saajaa varmasti huomattavasti. (Hakonen 2005, 191.) Jos palkkiot ovat raha-arvoltaan suu-

rempia, ne voidaan mieltää aineellisena palkitsemisena, josta on kerrottu aikaisemmin.

Erilaiset juhlat voidaan lukea myös erikoispalkkioihin. Juhlan syynä voivat olla vakiojuhlat, kuten pikkujoulut tai kesäjuhlat, joita ei välttämättä mielletä palkitsemiseksi vaikka ne sitä ovatkin. Juhlien avulla virkistetään henkilökuntaa sekä voidaan luoda parempaa yhteishenkeä henkilökunnan sisällä. Mistä tahansa juhlista voidaan tehdä juhlat, jotka mielletään tunnustuksena hyvin tehdystä työstä, jolloin joku työnantajan edustaja pitää puheen ja kertoo ja korostaa esimerkiksi tehtyjä tuloksia. Jotkut juhlat voivat olla suurempia, kuten pikkujoulut, mutta lisäksi voidaan juhlistaa onnistumisia pienimuotoisemmilla juhlilla, kuten kakkukahveilla aamukahvin yhteydessä, kun on onnistuttu jossakin tärkeässä asiassa. (Hakonen 2005, 192.–193.)

Aikaisemmin aineellisten palkitsemiskeinojen yhteydessä käsiteltiin työnantajan järjestämiä matkoja, joilla on sekä aineellista että aineetonta merkitystä. Aineeton merkitys on kokemuksissa ja mahdollisuudessa lähteä johonkin, mihin ei välttämättä olisi vapaa-ajalla pystynyt lähtemään. Lisäksi työporukan yhteisillä matkoilla voidaan lisätä myös yhteishenkeä, parantaa tiimityötä sekä virkistää työntekijöitä. (Hakonen 2005, 195.)

Erikoispalkkioista yksi aineeton palkitsemisen muoto on kunnia- ja ansiomerkit, jotka voidaan mieltää julkisina huomionosoituksina. Näitä kunniamainintoja täytyy erikseen anoa. Kunniamainintoja voivat olla muun muassa Tasavallan presidentin myöntämät kunniamitalit, työympäristömitalit, Keskuskauppakamarin sekä kuntaliiton myöntämät ansiomerkit. (Hakonen 2005, 199.) Nämä kunnia- ja ansiomerkit ovat koko Suomen laajuisia kunniamerkkejä, mutta lisäksi yritykset voisivat perustaa myös itse kunnia- tai ansiomerkkejä, joita myönnetään tietyin perustein ja esimerkiksi toimitusjohtajalta tai muulta merkittävältä henkilöltä voidaan anoa sellaista, kun kokee että joku työntekijä on ansainnut sellaisen työyhteisön sisällä.

5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Kvalitatiivinen oli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa yritetään tehdä uusia havaintoja ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja käyttäen. Laadullinen tutkimus pyrkii käyttämään kokonaisiasanoja ja lauseita, eikä numeroita, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä, ymmärtämään ja antamaan siitä tulkinta. Tutkittavaa asiaa pyritään ymmärtämään syvällisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta, eikä tapausten joukkoa, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään saada yhdestä tapauksesta irti mahdollisimman paljon. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksistä ja siitä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat todellisen maailman. (Kananen 2008, 24.–25.)

5.1 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tietoa voidaan kerätä havainnoimalla, haastattelemalla, kirjallisten aineistojen avulla, toimintatutkimuksella tai tapaus- eli case-tutkimuksella. Havainnointia käytetään pääasiassa silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Koska asia ei ole tuttu, ei voida valmiiksi rajata keskusteltavia teemoja ja havainnointi on tiedonkeruumenetelmänä aikaa vievä ja työläs. Havainnoinnilla saadaan kuitenkin monipuolista tietoa, mutta myös tutkittavan asian tulee olla sellainen, että siitä voi saada havainnoimalla irti tuloksia. (Kananen 2008, 69.)

Haastattelussa haastattelijä esittää kysymyksiä henkilölle koskien mielipiteitä ja ajatuksia asiasta. Kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin, joilla yritetään selvittää varsinainen ongelma. Näin ollen tulee erottaa tutkimuskysymykset varsinaisesta tutkimuksen ongelmakysymyksistä. Haastattelut voidaan jakaa neljään eri muotoon. Strukturoitu haastattelu on tiukasti ennalta määritelty ja vastaa kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lomakekyselyä, johon haastattelun perusteella merkataan vastaukset. Puolistrukturoidussa haastattelussa on lomakekyselyn kysymykset, joista puuttuvat vastausvaihtoehdot, eli kysymyksinä käytetään avoimia kysymyksiä. (Kananen 2008, 73.) Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi, koska haastattelu perustuu ennalta valittuihin teemoihin. Erona varsinaiseen

teemahaastatteluun on se, että siinä ei ole määritelty tarkasti kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä kuten puolistrukturoidussa haastattelussa. Tämä tapa sopii hyvin käytettäväksi arkaluontoisissa aiheissa. (Metsämuuronen 2006, 115.) Teemahaastattelussa käydään läpi ennakkoon määritellyt aihealueet eli teemat. Teema käydään läpi ja esivalmisteluilla varmistetaan koko asian osa-alueiden sisältyminen. Avoin haastattelu vastaa keskustelua valitusta aihealueesta. (Kananen 2008, 73.)

Kirjallisella aineistolla tarkoitetaan kaikkea painettua kirjallista aineistoa, sekä kuva- ja äänimateriaalia. Kirjallisia aineistoja voidaan käyttää sellaisenaan tukena ja täydentäjänä tutkimusmateriaalille tai haastattelulle. Toimintatutkimuksessa tutkija elää ilmiön kanssa eli on mukana esimerkiksi yrityksen toiminnassa. Toimintatutkimuksessa on oleellista tutkijan mukana olo, sillä keskusteluilla ja vuorovaikutuksella ihmiset voidaan saada muuttamaan toimintatapojaan siten, että ongelma poistuu. Ulkopuolinen havainnointi ei saa aikaan muutoksia. (Kananen 2008, 81.–83.)

Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta. Tutkittava tapaus voi olla yritys, yhteisö, osasto, perhe tai yksilö, jota tutkitaan todellisessa luonnollisessa ympäristössään. Tutkimusaineistona voivat toimia erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnot. Case-tutkimuksessa yhdistetään eri tietolähteitä. Tapaustutkimuksen perusedellytyksenä on monien aineistojen käyttö. (Kananen 2008, 84.)

5.2 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Analyysillä voidaan tarkoittaa aineiston lajittelua tai muun tiedon muokkaamista ja uudelleen järjestämistä, jotta kaikesta tiedosta nähtäisiin sieltä etsittävä ilmiö ja sen rakenne. Tämän jälkeen aloitetaan varsinainen analyysi. (Kananen 2008, 88.)

Analyysin menetelmänä voidaan käyttää litterointia ja koodausta. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi äänitetyn haastattelun puhtaaksi kirjoittamista. Ennen analysointia litteroitu aineisto täytyy työstää muotoon, joka mahdollistaa analyysin. Tutkija tietää tai aavistelee, mitä aineistosta etsii ja kerää ne tiedot analysoitavaan muotoon. Koodauksessa on kyse tekniikasta, jolla aineistoa tiivistetään ymmärrettävään muotoon. Koodauksessa hyödynnetään tekstin muodostamia rakenteita ja asioiden

yhteen liittyvyyttä. Tietoja yhdistetään siten, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla ja myös sellaiset asiat, joilla on yhteinen tekijä. Koodauksella ei saa kuitenkaan vähentää työn laadullista sisältöä. Koodaus on välivaihe, joka mahdollistaa varsinaisen analyysin. (Kananen 2008, 88.–89.)

Aineistolähtöisessä analyysissä siirrytään yksittäisestä yleiseen eli aineistosta luodaan teoreettiset käsitteet. Aikaisemmilla tiedoilla ja teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä tämän analyysin kanssa. Teorialähtöisessä analyysissä toimitaan päinvastoin, siirrytään yleisestä yksittäiseen ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempiin tietoihin ja teorioihin. Teoriasta saadaan käsitteet, joita käytetään analyysissa. Abduktiivisessa analyysissä aineistoa ja teoriaa käytetään vuorotellen. Analyysi on lähtöisin aineistosta, mutta teoriaa käytetään apuna analyysissä. Kvantifioinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston luokittelua, jota voidaan käyttää perustana määrällisessä tarkastelussa. Teemoittelulla tarkoitetaan luokittelusta yleisemmällä tasolla. Teemoittelu on teemahaastattelun yksi analyysitapa. Teemahaastattelu toteutetaan teemoittain, mutta aineistosta voi nousta esille uusia teemoja. Kunkin teeman alle kootaan siihen liittyvät kohdat ja tiivistelmät. (Kananen 2008, 90.–91.)

Sisällönanalyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista tapaa, sisällönanalyysi ja sisällönerittely. Sisällönanalyysillä aineistoa pyritään kuvaamaan sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Tavoitteena on saada ilmaistua sanallinen ja selkeä kuvaus. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Sisällön erittelyssä aineistoa kuvataan kvantitatiivisesti eli määrällisesti. (Kananen 2008, 94.)

Hyvän laadullisen tutkimusraportin tulee sisältää samoja asioita kuin hyvän määrällisen tutkimusraportin eli lukijalle täytyy syntyä raportin perusteella ymmärrys siitä, miten tieto on hankittu ja miten luotettavasta tiedosta on kysymys. (Metsämuuronen 2006, 132.)

6 CASE: PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA PIRKANMAALLA

6.1 Taustatietoa

Päivittäistavarakauppa, jossa tutkimus tehtiin, sijaitsee Pirkanmaalla. Kauppa on osa suurempaa organisaatiota ja ketjua. Organisaation ketjuun kuuluu seuraavia palveluja: huoltoasema, hotelli, ravintola, kultaliike, kauneuteen erikoistunut liike, pankki, matkapalvelu, tavaratalo, rautakauppa sekä päivittäistavarakauppoja kolmessa eri tasossa. Liike, jossa tutkimus tehtiin, on tämän ketjun pienin päivittäistavarakauppa. Kaupan pinta-ala on noin 360 neliometriä eli se on kooltaan melko pieni ja toimii lähikauppana alueen asukkaille. Kaupan tuoteryhmät koostuvat pääasiassa ruokatarvoista, mutta saatavilla on pienimuotoisesti myös esimerkiksi wc- ja talouspaperia, kemikaliotuotteita, paisto- ja pakastustarvikkeita, lastentarvikkeita sekä leluja. Vuonna 2011 vuosimyynti oli 2,8 miljoonaa euroa. Asiakkaita tässä päivittäistavarakaupassa käy noin 600 päivän aikana. Kauppa on auki viikon jokaisena päivänä aamu kahdeksasta iltayhdeksään, poikkeuksena erilaiset aatto- ja pyhäpäivät. Työntekijöitä tässä päivittäistavarakaupassa on yhteensä kahdeksan. Yksi työntekijöistä on kokoaikainen ja toimii myymäläpäällikkönä ja loput seitsemän ovat osa-aikaisia työntekijöitä ja heidän viikkotuntimääränsä vaihtelee viidestä kolmeenkymmeneen-kahteen. Pääsääntöisesti kaupassa on kaksi työntekijää yhtä aikaa töissä, mutta myös välillä ollaan lyhyitä aikoja yksin.

6.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni ongelmana oli selvittää, mitkä palkitsemiskeinot ovat tehokkaimpia motivointikeinoja kohderyhmälle ja kummat ovat merkittävämpiä palkitsemismuotoja: aineelliset vai aineettomat.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Työntekijöille tehtävässä kyselyssä teemahaastattelu toteutui puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, jolloin kysymykset annettiin kirjallisena ja kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin siten, että kuudelle työntekijälle annettiin kirjallisesti avoimet kysymykset, joihin heillä oli

aikaa vastata noin kaksi viikkoa. Koska työvuorossa on kaksi henkilöä kerrallaan, haastattelutilanteiden järjestäminen ei olisi onnistunut työajalla, joten katsoin paremmaksi vaihtoehdoksi antaa kysymykset kirjallisena kotiin, kuin että olisin vaatinut työntekijöitä tulemaan vapaa-ajalla haastateltavaksi työpaikalle. Koska minä, tutkimuksen tekijä, olen yksi tämän päivittäistavarakaupan työntekijöistä, osallistui tutkimukseen vain seitsemän henkilöä, vaikka siellä työskentelee kahdeksan henkilö. Myös esimiehen haastattelussa oli kyse teemahaastattelusta. Päivittäistavarakaupan myymäläpäällikölle, joka toimii näiden seitsemän työntekijän esimiehenä, järjestettiin haastattelutilanne, jossa hän vastasi esittämiini kysymyksiin.

Analysointivaiheessa jokaisen henkilön vastauksista tehtiin tiivistelmä. Jokaisen tiivistelmän perusteella pyrittiin päättämään, kumpi tietylle henkilölle on tärkeämpää: Aineelliset vai aineettomat palkitsemiskeinot. Lopuksi tehtiin yhteenveto, jossa pohdittiin työntekijöiden ja esimiehen vastausten yhtäläisyyttä sekä ratkaistiin merkitsevätkö tämän päivittäistavarakaupan henkilökunnalle enemmän aineelliset vai aineettomat palkitsemiskeinot.

6.3 Teemahaastattelut

Tutkimukseen vastasi kuusi työntekijää ja yksi esimies. Kaikki tutkimukseen osallistujat ovat naisia ja iältään 18–56-vuotiaita. Kaikki työntekijät ovat osa-aikaisessa työsuhteessa ja viikkotuntimäärä vaihtelee 5-32 tunnin välillä ja he saavat tuntipalkkaa. Esimies työskentelee kokopäiväisesti ja saa kuukausipalkkaa.

6.3.1 Esimies

Organisaation palkitsemiskeinot ovat hieman erilaiset esimiehillä ja heidän alaisillaan. Tässä haastattelussa keskityttiin esimiehen alaisten palkitsemiseen ja kaikki vastaukset käsittelevät niitä.

Palkitsemiskeinoina henkilökunnalle käytetään seuraavia: (Kysymys 1.)

- Koko organisaation vuosijuhla-tapahtumaa, johon saavat osallistua kaikki organisaation jäsenet.

- Toimipaikan omat virkistystapahtumat, jonka organisaatio kustantaa kerran vuodessa. Yleensä virkistystapahtuma toteutetaan pikkujouluna, mutta se voidaan toteuttaa myös muuna ajankohtana jos toimipaikassa niin sovitaan.
- Jouluruokalahjakortti, jolla saa ostaa organisaation liikepaikasta jouluruokaa kotiin. Lisäksi Jouluna tarjotaan jouluruoka omassa toimipisteessä.
- 10- vuoden ja 20-vuoden työvuosista työntekijälle annetaan ylimääräinen kertaluontoinen loma, joka on mahdollista ottaa myös rahana. Työntekijä saa itse valita kumman haluaa.
- Henkilökunta-alennukset, silloin kun työntekijällä on organisaation oma etukortti, henkilökunta-alennus on sitoutettu tähän korttiin ja siihen on lisätty ominaisuus, jolla henkilökunta-alennuksen saa asioidessaan organisaation liikepaikoissa.
- Liikuntasetelit, joista työnantaja maksaa puolet ja itselle jää maksettavaksi puolet.
- Hierontapassi, joka oikeuttaa käymään hieronnassa 10 kertaa, annetaan 1-2 kertaa vuodessa halukkaille. Tämä etu tekee hieronnassa käynnin noin puolet halvemmaksi kuin normaalisti.
- Tulospalkkaus
- Aloitepalkkiot

Esimies kokee, että työntekijöitä työnteossa motivoi positiivinen palaute, henkilökunnan keskinäiset välit ja ilmapiiri, mahdollisuus saada vastuuta sitä halutessaan, palkka sekä työaikatoiveiden huomiointi. (Kysymys 2.)

Esimies kokee, että esimiestyössä haastavinta on pyrkiä kehittämään alaistensa työmotivaatiota. Esimies pyrkii kehittämään alaistensa motivaatiota siten, että hän pyrkii huolehtimaan siitä, että heillä on hyvät työvälineet ja mahdollisuudet tehdä työtänsä sekä toimimalla työnantajana joustavasti ja antamalla työntekijöille vapaata mahdollisuuksien mukaan silloin kun he sitä tarvitsevat. Henkilökunnalle on tarjolla etene-
mismahdollisuuksia ja koulutusmahdollisuuksia niin paljon kuin vaan heillä itsellensä on kiinnostusta ja halua oppia. Myös silloin tällöin palautetta antamalla pyritään edesauttamaan työntekijöiden työmotivaatiota. (Kysymys 3.)

Organisaatiossa käytetään tulospalkkausta, ja tulospalkkauksen perusteet vaihtelevat vuosittain, tällä hetkellä kun haastattelua tehdään, ovat tulospalkkauksen perusteena toimintakate ja asiakastyytyväisyys. Toimintakate kuvaa toimintakulujen ja toimintatuottojen välistä erotusta. Toimintakatteen osuus tulospalkkauksessa on 70 % ja asiakastyytyväisyyden osa 30 %. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakastyytyväisyyskyselyillä. Henkilökunnalle tulospalkkaa maksetaan kaksi kertaa vuodessa. Tulospalkkaa maksetaan työntekijöille tehtyjen tuntien suhteessa, joten mitä enemmän henkilö on töissä, sitä enemmän hänelle maksetaan tulospalkkaa. (Kysymys 4.)

Esimies pyrkii kuuntelemaan alaistensa toiveita työajoista ja vapaapäivistä parhaalla mahdollisella tavalla, koska hän ymmärtää, että työntekijöillä on myös yksityiselämä. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa sillä, että heidän toiveitansa kuunnellaan ja pyritään olemaan joustavia. Tietysti on toivottavaa, että myös esimerkiksi sairastapauksissa työntekijätkin olisivat joustavia ja pääsisivät tulemaan töihin nopealla aikataululla, mutta tätä ei kuitenkaan sinänsä velvoiteta keneltäkään työntekijältä. (Kysymys 5.)

Osa-aikaisilla työntekijöillä on mahdollisuus tehdä töitä halutessaan enemmän kuin työsopimuksessa on sovittu, vain maksimi työmäärät vuorokautta, viikkoa ja kuuden viikon tasoittumisjaksoa kohden on määritelty. Samat ajat koskevat kaikkia työntekijöitä. Työntekijä voi ilmoittautua organisaation järjestämään lisätyö-järjestelmään täyttämällä lomakkeen, jossa hän ilmoittaa minkälaista osaamista hänellä on ja missä organisaation toimipaikoissa hän olisi valmis työskentelemään. Kun hän on ilmoittautunut tähän järjestelmään, tunnistaa se milloin työntekijällä on vapaapäivä. Työntekijä saa tekstiviestillä ilmoituksen vapaasta työvuorosta jos joku on tullut esimerkiksi kipeäksi tai muuten on työpulaa jossakin hänen valitsemastaan toimipaikasta ja hän voi vapaapäivän sijasta yrittää saada vuoron itselleen. Periaatteena systemissä on, että se joka ensimmäisenä ehtii ilmoittaa halukkuudestaan ottaa työvuoro, saa sen. Loma-aikoina, ja silloin kun ihmiset ovat sairaana, voi vapaista työvuoroista tulla ilmoituksia paljonkin. On kuitenkin mahdollista, ettei mistään tule ilmoitusta vapaasta työvuorosta moneen viikkoon. (Kysymys 6.)

Henkilökunnan mielipiteitä pyritään kuuntelemaan mahdollisimman paljon, mutta monet asiat ovat sellaisia mihin ei välttämättä pystytä vaikuttamaan. Esimies kokee,

etteivät alaiset ole kovinkaan aktiivisesti yrittäneet tuoda mielipiteitänsä esille, eikä tiedä johtuuko se uskalluksesta vai siitä, ettei ole mitään mistä pitäisi sanoa jotakin. (Kysymys 7.)

Esimies pyrkii antamaan palautetta positiivisista asioista. Esimies kokee olevansa ihminen, joka harvoin sanoo mitään silloin, kun asiat ovat hyvin, koska hän olettaa, että niin kuuluukin olla. Hänen mielestä tulee helpommin annettua palautetta silloin, kun jokin asia on pielessä. Palautetta annetaan henkilökohtaisesti ja suullisesti, sekä yleisestä palautteesta voidaan kirjoittaa käytössä olevaan viestivihkoon. Kerran vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa keskustellaan onnistumisista ja pyritään antamaan myös rakentavaa palautetta. Esimies toivoisi, että saisi palautetta myös itse enemmän omasta työstään. (Kysymys 8.)

Esimies pyrkii näyttämään työntekijöille heidän arvostamistansa sillä, että hän huomioi heidän toiveensa työvuoroista ja vapaapäivistä, ja osoittaa sillä, että heitä arvostetaan ihmisenä eikä pelkästään työntekijänä. (Kysymys 9.)

Yhteishenkeä ja työpaikan ilmapiiriä pyritään edesauttamaan virkistystapahtumilla, jolloin aikaa vietetään yhdessä työpaikan ulkopuolella. Jos työntekijöiden välillä on ristiriitoja, ne pyritään parhaansa mukaan selvittämään. (Kysymys 10.)

Koulutuksia organisaatiossa on paljon tarjolla. Jos työntekijällä on omaa halua itsensä kehittämiseen, niin varmasti pääsee koulutukseen. Esimiehenä vaatimuksena kuitenkin olisi, että koulutukseen ei mennä vaan hovin vuoksi, vaan siitä otetaan kaikki irti ja omalla aktiivisuudella pidetään opittuja asioita yllä. Jos työtehtävissä haluaa edetä, niin siihen löytyy mahdollisuuksia organisaation sisällä. (Kysymys 11.)

Valmiiksi mietittyjen kysymysten lisäksi puhuimme vielä työntekijöiden palkasta, ja siitä vastaako se esimiehen mielestä työn vaativuutta. Esimies oli sitä mieltä, että kaupan alalla on matala palkka. Pienessä kaupassa työntekijöillä on suuri vastuu ja työntekijöiden tarvitsee olla moni osaajia, koska he hoitavat kaupassa ihan kaikkea. Lisäksi työ on fyysistä ja tässäkin kaupassa kaikki työntekijät ovat naisia ja joutuvat nostelemaan muun muassa raskaita laatikoita ja rullakoita joissa tavarat kauppaan tuodaan. Näitä asioita tulisi huomioida paremmin jo työehtosopimuksessa.

6.3.2 Henkilö 1

Henkilö yksi on 18-vuotias nainen ja hän on työskennellyt tässä organisaatiossa haastattelua tehtäessä 2 kuukautta. Työsuhteen muoto on toistaiseksi voimassa oleva ja hän työskentelee osa-aikaisena. Työsopimuksen mukaan työtunteja viikossa on viisi. Palkan muoto on tuntipalkka ja työnimike on myyjä.

Henkilö yksi kokee, että hänelle ei ole kerrottu työpaikalla palkitsemiskeinoista juuri lainkaan, eikä hänelle ole muodostunut selkeää käsitystä siitä, mitä palkitsemiskeinoja organisaatiolla on käytössä. Hän olisi halukas tietämään palkitsemiskeinoista enemmän. (Kysymys 1.)

Henkilö yksi kokee, että tällä hetkellä häntä motivoivat enemmän rahalliset edut eli aineelliset palkitsemiskeinot, ensisijaisesti palkka. Hän uskoo tämän johtuvan tällä hetkellä siitä, että hän työskentelee opiskelun ohessa eikä tämä ole lopullinen työpaikka. Hän kuitenkin uskoo, että jatkossa vanhempana ja pysyvämmässä työpaikassa myös aineettomille palkitsemiskeinoille tulee suurempi merkitys. (Kysymys 2.) Hän kokee tekevänsä työtä enimmäkseen rahan takia. Onnistumisen iloa työssä tuovat uuden asian oppiminen sekä tieto siitä, että asiakas on tyytyväinen palveluun. (Kysymys 3.)

Henkilön yksi mielestä palkka on hyvä ja oikeudenmukainen siihen nähden, että hänen työnsä tekemiseen ei tarvitse olla erillistä koulutusosaamista. Henkilö työskentelee pääasiassa iltaisin ja viikonloppuisin, joten nämä ajankohdat tuovat palkkaan hyvän lisän. (Kysymys 4.) Hän kokee että ilta-, viikonloppu-, ja aattolisät motivoivat häntä tekemään töitä niihin aikoihin ja hän on tyytyväinen siihen, että palkan lisiä käytetään kannusteena näissä muuten vähemmän miellyttävissä työajoissa. (Kysymys 5.) Henkilö yksi kokee, ettei ole tietoinen tulospalkkauksen perusteista, eikä sitten ajattele niitä töitä tehdessään. (Kysymys 6.)

Henkilö yksi käyttää tarjotuista palveluista vain terveystalvituia pienissä määrissä, joten hän ei koe, että tarjotut palvelut vaikuttaisivat erityisemmin hänen hyvinvointiinsa. Hän kuitenkin kokee positiiviseksi asiaksi sen, että esimerkiksi liikuntaseteleihin ja hierontapalveluihin on mahdollista saada työnantajalta rahallista tukea. (Ky-

symys 7.) Henkilö yksi kokee, että henkilökunta-alennukset ovat hyvät ja ohjaavat käyttämään oman organisaation liikepaikkoja varsinkin sellaisissa hankinnoista, joista alennusta saa huomattavammin. Henkilö yksi ei kuitenkaan itse tällä hetkellä saa henkilökunta-alennusta, koska henkilökunta-alennuksen saaminen on sitoutettu organisaation etukorttiin, eikä hän ole ainakaan vielä hankkinut tällaista korttia. (Kysymys 8.)

Henkilö yksi on pääasiassa tyytyväinen osa-aikaiseen työaikaan, koska se mahdollistaa vapaapäiviä myös arkipäiville, sekä ennen iltavuoroa ehtii hoitamaan tarvittavia asioita. Hän kuitenkin kaipaa myös päivätyön säännöllisyyttä, koska osa-aikaisessa työssä on vaikeampaa suunnitella vapaa-ajan menoja silloin, kun ei vielä ole tiedossa tulevia työvuoroja kovin pitkälle. (Kysymys 9.) Henkilö yksi kokee, että vapaapäivä toiveita saa esittää ja mahdollisuuksien mukaan niitä pyritään myös toteuttamaan. Hän uskoo, että työvuorojakin voi toivoa ja tarvittaessa silloin tällöin myös vuorojenvaihdot työkavereiden kanssa onnistuvat ja tuovat joustavuutta. (Kysymys 10.) Henkilö yksi ei olisi halukas työskentelemään vain arkipäivisin tiettyyn säännölliseen aikaan jos siitä saisi vähemmän palkkaa. Hänen nykyisessä elämäntilanteessaan raha ratkaisee, joten hän työskentelee mielellään myös viikonloppuisin ja epäsäännöllisesti saaden enemmän rahaa. (Kysymys 11.)

Henkilö yksi kokee, että työmäärään pystyy vaikuttamaan ainakin siten, että osallistuu organisaation järjestämään systeemiin, jossa työntekijä saa ilmoittaa missä toimipaikoissa hän olisi valmis tekemään satunnaisia vuoroja ja silloin kun työvuorolistan mukaan on vapaapäivä, voi saada viestin puhelimeen vapaasta työvuorosta jossakin muussa toimipaikassa sairaustapauksen tai muun työntekijäpuutteen vuoksi. Henkilö yksi kokee, että myös omalle esimiehelle voi kertoa halukkuudestaan tehdä enemmän töitä kuin työsopimuksessa on sovittu. Tällä hetkellä henkilö yksi on tyytyväinen työmääräänsä, mutta tulevaisuudessa olisi mahdollisesti halukas tekemään töitä enemmänkin. (Kysymys 12.)

Henkilö yksi kokee, ettei hän ole ainakaan vielä kohdannut työpaikalla asioita, joissa olisi ollut tarvetta tuoda omaa mielipidettä esiin tai päästä vaikuttamaan. Hän kuitenkin on sitä mieltä, että mielipiteen esiin tuominen työpaikalla on mahdollista ja asioihin voi jollakin tasolla vaikuttaa. (Kysymys 13.) Henkilö yksi kokee, että ilmapiiri

työpaikalla on hyvä ja mukava. Hän tuntee olevansa melko tuore työntekijä ja tarvitsevana vielä ohjeistusta erilaisissa tehtävissä ja hänen mielestään työkaverit ovat olleet hyvin auttavaisia ja kannustavia. (Kysymys 14.) Henkilö yksi ei ole saanut työstänsä palautetta eikä koe sitä kaipaavansaakaan. Hän kokee, ettei palaute ole hänelle motivoijana kovinkaan suuressa merkityksessä. (Kysymys 15.)

Henkilö yksi uskoo voivansa kehittyä työssään paremmaksi ja oppia lisää asioita. Tässä työpaikassa hänen tavoitteenansa ei ole edetä työtehtävissä. Hän ei myöskään ole osallistunut mihinkään koulutuksiin, mutta halukkuutta osallistumiseen täytyy pohtia mahdollisuuden tullessa. (Kysymys 16.) Henkilö yksi kokee työskennelleensä vielä niin vähän aikaa, ettei osaa sanoa mikä tekisi työssäkäynnistä mielekkäämpää, koska hän on ollut melko tyytyväinen kaikkeen. (Kysymys 17.) Henkilön yksi mielestä palkitsemiseen voitaisiin käyttää enemmän lomapäiviä, koska vapaa-aikakin on tärkeää. (Kysymys 18.)

Henkilö yksi laitto Maslowin tarvehierarkian asiat seuraavaan järjestykseen:
(Kysymys 19.)

1. Sosiaaliset tarpeet
2. Fyysiset tarpeet
3. Turvallisuuden tarpeet
4. Itsensä kehittämisen tarpeet
5. Arvostuksen tarpeet

Henkilö yksi ei ole kovin tietoinen organisaatioon kuuluvista palkitsemiskeinoista ja haluaisi saada niistä enemmän tietoa. Suoraan kysyttäessä henkilö yksi kokee, että häntä motivoi tällä hetkellä eniten rahalliset edut, johtuen elämäntilanteesta. Henkilö yksi arvostaa myös aineettomia etuja, mutta tämän hetkessä työpaikassa palkka on ensisijainen. Tämän henkilön kohdalla aineelliset palkitsemiskeinot motivoivat enemmän.

6.3.3 Henkilö 2

Henkilö kaksi on 28-vuotias nainen ja hän on työskennellyt tässä organisaatiossa haastattelua tehtäessä 2 vuotta ja 9 kuukautta. Työsuhteen muoto on toistaiseksi voimassa oleva ja hän työskentelee osa-aikaisena. Työsopimuksen mukaan työtunteja viikossa on viisitoista. Palkan muoto on tuntipalkka ja työnimike on myyjä.

Henkilö kaksi tietää organisaatiossa olevan seuraavia palkitsemiskeinoja: Tulospalkkio, henkilöstöedut kuten henkilökunta-alennukset ostoksista, vuosijuhla, virkistysilta, kampanjoita esimerkiksi etukorttien asiakashankinnassa, josta voi saada henkilökohtaisen palkkion sekä aloitteet. Henkilö kaksi kokee, että on saanut alusta alkaen tietoa erilaisista palkitsemiskeinoista ja eduista. Hän myös tuntee tietävänsä palkitsemisesta organisaatiossa riittävästi. (Kysymys 1.) Henkilö kaksi kokee, että häntä motivoivat enemmän aineelliset palkitsemiskeinot. Hän kuitenkin arvostaa myös positiivista palautetta sekä sitä, että hänen toiveitansa työajoista ja loma-ajankohdista kuunnellaan. (Kysymys 2.)

Henkilö kaksi tuntee pitävänsä työstänsä, mutta sellaisena päivänä kun töihin ei jaksaisi lähteä, häntä motivoi velvollisuuden tunne organisaatiota kohtaan sekä palkka. Onnistumisen tunteita työssään henkilö kaksi kokee silloin kun kiireisestä ja vaativasta työpäivästä selviää hyvin ja voi olla ylpeä omasta työsuorituksestaan. (Kysymys 3.) Henkilö kaksi on sitä mieltä, että kaupan alalla on melko huono palkkaus. Hän kokee, että työ on fyysisesti raskasta ja välillä myös henkisesti rasittavaa ja nämä huomioiden palkka on pieni. Lisäksi hän on sitä mieltä, että palkassa tulisi huomioida korottavana tekijänä se, että pienessä myymälässä on vain vähän henkilökuntaa kerralla töissä ja henkilökohtainen vastuu on suurempi. (Kysymys 4.)

Henkilö kaksi on sitä mieltä, että sunnuntailisä on riittävä, mutta iltalisän pitäisi olla suurempi. Myös lauantai-illan pitäisi hänen mielestään saada viikonloppulisää, koska on kohtuutonta vaatia tulemaan viikonloppuna töihin ilman minkäänlaista lisäkorvausta. Tällä hetkellä lisät ovat hänen mielestään niin pienet, etteivät ne motivoi työskentelemään illalla, viikonloppuna tai aattoina vaan olisi mieluisampaa työskennellä arki-aamuisin. (Kysymys 5.) Henkilö kaksi kokee, että hän tietää tulospalkkauksen perusteet ja pyrkii työskentelemään siten, että tavoitteet saavutettaisiin. Hän on

kuitenkin sitä mieltä, että töissä on usein niin kiireistä, ettei ehdi erityisesti kiinnittää huomiota muuhun kuin työtehtävistä suoriutumiseen. (Kysymys 6.)

Henkilö kaksi kokee, että liikuntasetelit ja hierontapalveluihin tarjottavat alennukset ovat hyödyllisiä työhyvinvointia kohottavia etuja. Hierontaan hän kuitenkin toivoisi tuntuvampaa alennusta, koska tällä hetkellä siitä pitää itsekin maksaa niin suuri osa, ettei hieronnassa tule käytyä kovinkaan usein. Henkilö kaksi toivoisi liikuntasetelien lisäksi mahdollisuutta saada kulttuuriseteleitä, jotka vaikuttaisivat positiivisesti henkiseen jaksamiseen. (Kysymys 7.) Henkilö kaksi kokee, että henkilökunta-alennukset ovat tärkeitä ja hän ostaa monet käyttötavarat omasta organisaatiosta. Elintarvikkeista saatava alennus on hänen mielestensä liian pieni, joten hän käy välillä myös muiden ketjujen liikkeissä ostamassa elintarvikkeita. Erityisen hyvänä henkilökunta-alennuksena hän pitää henkilökuntahintaa organisaatioon kuuluvan ketjun hotelleissa, ja sitä etua käyttää usein. (Kysymys 8.)

Henkilö kaksi on tyytyväinen työajan muotoonsa ja kokee, että hänellä on hyvin aikaa vapaa-ajalle ja yksityiselämälle. (Kysymys 9.) Henkilö kaksi kokee, ettei hän pysty vaikuttamaan työvuoroihin paljonkaan, vaan ne ovat ilta- ja viikonloppupainotteisia. Vapaapäiviä hänen mielestensä pystyy toimimaan ja varsinkin silloin kun on tärkeä syy, pyritään vapaapäivät toteuttamaan. (Kysymys 10.)

Henkilö kaksi olisi halukas työskentelemään vain arkaamuisin, vaikka palkka olisikin tuolloin pienempi. Mieluiten hän tekisi noin puolet vuoroistansa aamuvuoroja, kun tällä hetkellä lähes kaikki työvuorot ovat iltaisin ja viikonloppuisin. (Kysymys 11.) Henkilö kaksi kokee, että hän pystyy vaikuttamaan työmäärään. Tällä hetkellä hän ei halua tehdä töitä enempää eikä vähempää, eli on täysin tyytyväinen. Enemmän töitä olisi tarjolla loma-aikoina sekä sairastapauksien tullessa. Halutessaan lisätöitä näinä aikoina voisi tehdä omassa sekä muissa toimipisteissä. (Kysymys 12.)

Henkilö kaksi kokee, että hän voi esittää omia mielipiteitänsä työyhteisössä, vaikka aina mielipiteet eivät vaikuta ratkaisuihin. Hän kuitenkin arvostaa sitä että mielipiteitä saa esittää ja toiveita kuunnellaan mahdollisuuksien mukaan. (Kysymys 13.) Henkilö kaksi kokee, että häntä arvostetaan työpaikalla, mutta hänestä myös tuntuu siltä,

että henkilöitä, jotka tekevät enemmän töitä, arvostettaisiin enemmän. Henkilö kaksi on sitä mieltä, että työyhteisössä on ihan hyvä ilmapiiri. (Kysymys 14.)

Henkilö kaksi kokee, että hän on saanut jonkin verran palautetta, mutta toivoisi saavansa palautetta enemmänkin. Positiivinen palaute motivoi häntä jatkamaan työntekoa entistä ahkerammin. Hän kokee, että olisi hyvä saada myös neuvoja ja vinkkejä, jotka helpottaisivat työntekoa. (Kysymys 15.) Henkilö kaksi uskoo, että hän ei voi nykyisessä toimenkuvassaan enää paljoa kehittyä. Etenemismahdollisuuksia olisi, mutta hän ei ole niistä kiinnostunut. Henkilö kaksi kokee, että hän on saanut osallistua haluamiinsa koulutuksiin ja monenlaisia koulutusmahdollisuuksia on tarjolla. (Kysymys 16.)

Henkilö kaksi kokee, että työssäkäynnistä voisi tehdä miellyttävämpää siten, että iltavuorot työssä olisivat vähemmän kiireisiä, jotta työtehtäviin voisi keskittyä rauhas- ja työnjälki olisi parempaa. Ratkaisuehdotuksena tähän olisi että molemmat työntekijät menisivät aamuvuoroon hyvissä ajoin ennen liikkeen avaamista ja hoitaisivat kuorman purkamisen. Tällä hetkellä vain toinen menee aikaisemmin töihin ja toinen tulee silloin kun liike avataan. (Kysymys 17.) Henkilö kaksi mielestä nykyisten palkitsemiskeinojen lisäksi organisaatiossa voitaisiin ottaa käyttöön vapaaehtoinen lisä tuntipalkkaan, jonka saisivat kaikki työntekijät. Sillä voitaisiin lisätä sitoutumista organisaatioon. (Kysymys 18.)

Henkilö kaksi laitoi Maslowin tarvehierarkian asiat seuraavaan järjestykseen:
(Kysymys 19.)

1. Fyysiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä kehittämisen tarpeet

Henkilö kaksi tietää palkitsemiskeinoista melko paljon, eikä koe tarvitsevansa lisätietoa. Suoraan kysyttäessä henkilö yksi kokee, että häntä motivoivat enemmän aineelliset palkitsemiskeinot, mutta myös aineettomista palkitsemiskeinoista positiivinen

palaute ja toiveet työajoista ja loma-ajoista ovat tärkeitä. Tämän henkilön kohdalla aineelliset palkitsemiskeinot motivoivat enemmän.

6.3.4 Henkilö 3

Henkilö kaksi on 35-vuotias nainen ja hän on työskennellyt tässä organisaatiossa haastattelua tehtäessä 2 vuotta. Työsuhteen muoto on toistaiseksi voimassa oleva ja hän työskentelee osa-aikaisena. Työsopimuksen mukaan työtunteja viikossa on kolmekymmentäkaksi. Palkan muoto on tuntipalkka ja työnimike on apulaispäällikkö.

Henkilö kolme tietää organisaatiossa olevan seuraavia palkitsemiskeinoja: Tulospalkkio, työviretapahtumat omassa toimipaikassa, tapahtumat koko organisaation henkilöstölle, jouluna jouluruokalahjakortti, jouluna ruokailu omassa toimipaikassa, ylimääräinen kertaluontoinen loma 10-vuoden ja 20-vuoden työskentelyn jälkeen, joka on mahdollista ottaa myös rahana. Henkilö kolme kokee, että hänelle on muodostunut selkeä kuva palkitsemisesta jo työhaastattelusta, kaikkea on vaan vaikea muistaa. Palkitsemiskeinoista voisi olla selkeä luettelo jossakin työntekijöiden nähtävillä, josta näkisi mitä palkitsemiskeinoja on ja millaisia palkitsemiseen liittyviä tapahtumia on tulossa lähiaikoina. (Kysymys 1.)

Henkilö kolme kokee, että raha motivoi aina työn tekemisessä, mutta myös mahdollisuus edetä uralla sekä muiden arvostus onnistumisen jälkeen tuo lisämotivaatiota. (Kysymys 2.) Henkilö kolme kokee viihtyvänsä työssään todella hyvin. Onnistumisen iloa hän tuntee silloin, kun hän pystyy selvittämään esimerkiksi haastavan tilanteen tai muunlaisen ongelman itse. (Kysymys 3.) Henkilön kolme mielestä palkka voisi olla parempi, kun huomioidaan kuinka paljon hänen mielestään työt ohjaavat elämää. (Kysymys 4.) Henkilö kolme on tyytyväinen ilta-, viikonloppu-, ja aattoliisiin. Lisät perustuvat työehtosopimukseen, joten työpaikkakohtaisesti niihin olisi vaikeaa vaikuttaa. (Kysymys 5.)

Henkilö kolme kokee, että hän tuntee tulospalkkauksen perusteet. Hän kokee, että esimerkiksi myyntiin on vaikeaa vaikuttaa, koska asiakkaat ostavat sen mitä ostavat.

Hän kuitenkin ajattelee, että omalla toiminnallansa voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, että hyllyssä on tavaraa ja sitä myötä asiakkailta ostettavaa. (Kysymys 6.)

Henkilö kolme on sitä mieltä, että työterveyshuolto toimii hyvin ja hän kokee olevansa tyytyväinen myös muihin työhyvinvointia edistäviin etuihin kuten liikuntaseteleihin ja hierontapalveluihin. (Kysymys 7.) Henkilö kolme pitää henkilökunta-alennuksia tärkeänä ja on tyytyväinen edun määrään. Henkilökunta-alennus myös ohjaa häntä käyttämään organisaation liikepaikkoja. (Kysymys 8.) Henkilö kolme kokee olevansa tyytyväinen työajan muotoon sellaisena kun se nyt on. (Kysymys 9.) Henkilö kolme kokee, että hän saa vapaata silloin kun hän pyytää. (Kysymys 10.)

Henkilö kolme on valmis työskentelemään arki-aamuisin saaden siitä huonompaa palkkaa. Henkilön mielestä näin tapahtuukin hänen työssängä, vaikkei siitä ole erikseen sovittu. Hän on kuitenkin tyytyväinen. (Kysymys 11.) Henkilö kolme olisi halukas tekemään enemmän töitä omassa toimipaikassaan kuin mitä hänellä tällä hetkellä on, eli täydet viikkotunnit jotka ovat 37,5 tuntia viikossa. (Kysymys 12.)

Henkilö kolme kokee, että mielipiteensä saa tuotua esille melko hyvin. (Kysymys 13.) Henkilö kolme kokee, että ainakin hänen esimiehensä arvostaa hänen työpanostansa. Hän kokee että työpaikan ilmapiiri voisi yleisesti ottaen olla parempi kuin se tällä hetkellä on. (Kysymys 14.) Henkilö kolme kokee saavansa palautetta ja kokee sen motivoivana tekijänä työssängä. (Kysymys 15.) Henkilö kolme kokee, että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja päästä haluamiinsa koulutuksiin. (Kysymys 16.)

Henkilö kolme kokee, että työssäkäynnistä voisi tehdä miellyttävämpää siten, että kaikkien tulisi antaa työssä yhtä paljon, eli hänen mielestään kenenkään ei pitäisi olla niin sanotusti vapaamatkustaja ja saada silti samaa palkkaa ja samat edut. (Kysymys 17.) Henkilö kolme on tyytyväinen tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin eikä hänellä ole mitään uutta palkitsemiskeinoa ehdotettavana. (Kysymys 18.)

Henkilö kolme laittoi Maslowin tarvehierarkian asiat seuraavaan järjestykseen: (Kysymys 19.)

1. Fyysiset tarpeet

2. Turvallisuuden tarpeet
3. Itsensä kehittämisen tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Sosiaaliset tarpeet

Henkilö kolme tietää hyvin mitä palkitsemiskeinoja organisaatiolla on käytössä, muttei meinaa muistaa kaikkea. Suoraan kysyttäessä henkilö kolme on sitä mieltä, että raha motivoi aina, mutta häntä motivoi vahvasti myös mahdollisuus edetä uralla, sekä muiden arvostus onnistumisen jälkeen. Tämän henkilön kohdalla työtä motivoivat pääasiassa aineettomat palkitsemiskeinot.

6.3.5 Henkilö 4

Henkilö neljä on 35-vuotias nainen ja hän on työskennellyt tässä organisaatiossa haastattelua tehtäessä 10 vuotta. Työsuhteen muoto on toistaiseksi voimassa oleva ja hän työskentelee osa-aikaisena. Työsopimuksen mukaan työtunteja viikossa on viisi-toista. Palkan muoto on tuntipalkka ja työnimike on myyjä.

Henkilö neljä tietää organisaatiossa olevan palkitsemiskeinona tulospalkka sekä henkilökunta-alennukset organisaation liikkeistä. Henkilö neljä kokee, että palkitsemiskeinoista on kerrottu, mutta ne voisivat olla selkeämminkin esillä esimerkiksi jossain esitteessä, johon kaikki olisi koottu. (Kysymys 1.) Henkilö neljä kokee, että häntä motivoivat ensisijaisesti aineelliset palkitsemiskeinot. (Kysymys 2.) Henkilö neljä kokee, että työ on hänen elämässään toissijainen asia, ja hän tekee sitä ansaitakseen rahaa. Hän kokee saavansa onnistumisen iloa aivan muista asioista kuin ansiotyöstä. (Kysymys 3.)

Henkilö neljä kokee, että kaupan alan palkat ovat pienet, mahdollisesti johtuen siitä että se on naisvaltainen ala. Palkka on tullut ajallaan ja kerran kuukaudessa ja se riittää hänelle. Hän on sitä mieltä että itse on työnsä valinnut ja hyväksynyt sen sellaisena kuin se on. (Kysymys 4.) Henkilö neljä on sitä mieltä, että iltalisä on mitätön eikä se motivoi tekemään töitä iltaisin. Hän kokee että lauantai-illan lisä on parempi, mut-

ta sekään ei vielä riitä siihen, että se motivoisi tekemään töitä mielellään lauantai-iltaisina. Sunnuntailisä on hänen mielestensä hyvä. (Kysymys 5.)

Henkilö neljä kokee, että hän tietää tulospalkkauksen perusteet, mutta ei kuitenkaan erityisesti ponnistele niiden hyväksi (Kysymys 6.) Henkilö neljä kokee, että työterveysasema palvelee, mutta ei aina riittävästi. Liikuntasetelit ovat hänen mielestensä hyvä asia ja hierontapalveluita hän ei ole käyttänyt. Hänen mielestensä liikuntasetelit voisi vaihtaa kulttuuriseteleihin, koska ne ovat monipuolisempia. (Kysymys 7.) Henkilö neljä kokee, että henkilökunta-alennukset ovat hyvä etu, etuja saa myös oman organisaation pankkipalveluista. Hänen mielestensä henkilökunta-alennukset ohjaavat käyttämään oman organisaation liikepaikkoja. Henkilö neljä kokee että henkilökunta-alennukset ovat hänelle tärkeä asia, ja suurin syy siihen miksi hän työskentelee juuri tässä organisaatiossa. (Kysymys 8.)

Henkilö neljä kokee, että on saanut valita työaikansa ja viikkotuntimääränsä itse ja on täysin tyytyväinen työajan muotoonsa. (Kysymys 9.) Henkilö neljä kokee, että hän voi vaikuttaa vuoroihinsa sekä vapaapäiviä toiveita huomioidaan. (Kysymys 10.) Henkilö neljä kokee, että säännöllisessä työajassa olisi etunsa, hän voisi harkita arki-työtä vaikka palkka putoaisi kun kaikki lisät jäisivät pois. (Kysymys 11.) Henkilö neljä kokee olevansa tällä hetkellä tyytyväinen työnsä määrään, hän ei halua tehdä töitä enempää, ja vähempää ei voi tehdä kuin sopimuksessa on sovittu. (Kysymys 12.)

Henkilö neljä kokee, että hän saa tuotua mielipiteensä esille työyhteisössä, mutta se mihin mielipiteet lopulta vaikuttavat, on epävarmaa. (Kysymys 13.) Henkilö neljä on sitä mieltä, ettei hän koe erityisesti arvostusta, mutta ei kuitenkaan väheksyntääkään. Henkilö neljä kokee, että työyhteisössä on yleisesti hyvä ilmapiiri, vaikka negatiivis-takin henkeä on välillä ilmassa. (Kysymys 14.)

Henkilö neljä kokee saavansa palautetta kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä, joka on hänen omasta mielestään melko harvoin, eikä tämän vuoksi juurikaan motivoi merkittävästi. (Kysymys 15.) Henkilö neljä kokee, että kehitysmahdollisuuksia olisi tarjolla, mutta hän ei ole kiinnostunut niistä. Koulutuksia on hänen mielestensä ollut riittävästi, eikä hän koe että olisi jäänyt mistään paitsi. (Kysymys 16.)

Henkilö neljä kokee, että kaupan aukioloajat ovat muuttuneet paljon hänen työuransa aikana työntekijän kannalta huonompaan suuntaan. Häntä ei kiinnosta myöskään yksin työskentely, koska hän kokee sen turvattomana ja epämukavana. Työstä siis voisi tehdä miellyttävämpää siten, että kaupan aukioloajat olisivat lyhyemmät eikä kaupassa tarvitsisi työskennellä milloinkaan yksin. (Kysymys 17.) Henkilö neljä valitsisi uudeksi palkitsemiskeinoksi kulttuurisetelit. (Kysymys 18.)

Henkilö neljä laitoi Maslowin tarvehierarkian asiat seuraavaan järjestykseen: (Kysymys 19.)

1. Fyysiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä kehittämisen tarpeet

Henkilö neljä tietää palkitsemiskeinoista jonkin verran, mutta ne voisivat olla selkeämpiäkin ja jossakin esillä. Suoraan kysyttäessä henkilö neljä on sitä mieltä, että häntä motivoivat vain aineelliset palkitsemiskeinot ja muutoin työ on toisarvoinen asia hänen elämässään. Tämän henkilön kohdalla työtä motivoivat aineelliset palkitsemiskeinot.

6.3.6 Henkilö 5

Henkilö viisi on 37-vuotias nainen ja hän on työskennellyt tässä organisaatiossa haastattelua tehtäessä 4 vuotta. Työsuhteen muoto on toistaiseksi voimassa oleva ja hän työskentelee osa-aikaisena. Työsopimuksen mukaan työtunteja viikossa on kolmekymmentä. Palkan muoto on tuntipalkka ja työnimike on myyjä.

Henkilö viisi tietää organisaatiossa olevan seuraavia palkitsemiskeinoja: Tulospalkkaus, vuosijuhla, toimipaikan omat virkistystapahtumat. Henkilö viisi kokee, että palkitsemiskeinoista on kerrottu selkeästi työsuhteen alkaessa sekä hän kokee tietä-

vänsä palkitsemisesta riittävästi. (Kysymys 1.) Henkilö viisi kokee, että häntä motivoivat sekä aineelliset että aineettomat palkitsemiskeinot tasapuolisesti. (Kysymys 2.)

Henkilö viisi kokee viihtyvänsä työssänsä. Töihin mentäessä on hyvä mieli, kun tietää kaikki oman toimipaikan toimintatavat ja yhteisesti sovitut asiat. Myös raha motivoi, mutta ei siten että se olisi pelkästään pääasia. Henkilö viisi kokee onnistuneensa silloin, kun työpäivä on mennyt hienosti ja saa positiivista palautetta. (Kysymys 3.) Henkilö viisi kokee olevansa tyytyväinen palkan muotoon. Palkka saisi kuitenkin olla tämänhetkistä parempi. (Kysymys 4.) Henkilö viisi kokee, että ilt-, viikonloppu- ja aattolisät ovat riittävät ja motivoivat tekemään töitä niihin aikoihin. (Kysymys 5.)

Henkilö viisi kokee tietävänsä tulospalkkauksen perusteet ja hän yrittää pääsääntöisesti toimia tulospalkkausmallin suuntaisesti. Kaikkiin tulospalkkauskriteereihin ei kuitenkaan aina voi omalla toiminnallansa vaikuttaa. (Kysymys 6.) Henkilö viisi kokee, että olisi parempi jos liikuntasetelit ja hierontapalvelut olisivat ilmaisia, kun tällä hetkellä niistä joutuu maksamaan itse noin puolet. Henkilö viisi toivoisi, että henkilökunnalle olisi ilmaisessa käytössä kuntosali. (Kysymys 7.) Henkilö viisi kokee, että henkilökunta-alennukset ovat riittävät ja hän käyttää ensisijaisesti oman organisaation liikepaikkoja. (Kysymys 8.)

Henkilö viisi kokee olevansa tyytyväinen työaikoihinsa ja pystyy sovittamaan hyvin työelämänsä ja yksityiselämänsä yhteen. (Kysymys 9.) Henkilön viisi mielestä vapaapäivätoiveet otetaan huomioon ja toteutetaan kiitettävästi. (Kysymys 10.) Henkilö viisi voisi harkita tämän hetkisten työaikojen vaihtamista vain arkipäiviin, asia riippuisi melko paljon työtuntien määrästä. (Kysymys 11.) Henkilö viisi kokee olevansa tyytyväinen tämänhetkiseen työmäärään eikä haluaisi tehdä töitä enempää tai vähempää. (Kysymys 12.)

Henkilö viisi kokee, että omat mielipiteet on tärkeää saada kuulluksi työyhteisössä, ja hänen mielestään hän saa tuotua omia mielipiteitä ja ideoita esille omalla työpaikallaan. (Kysymys 13.) Henkilö viisi kokee, että häntä arvostetaan työpaikalla. Hän kokee työyhteisön ilmapiirin hyväksi ja työkaverit mukaviksi. (Kysymys 14.) Henkilö

viisi kokee, että hän haluaisi saada enemmän palautetta työstänsä. Positiivinen palaute on tärkeää, kuten myös rakentava palaute. Henkilö viisi kokee, että palaute motivoi suurelta osalta hänen työtänsä. (Kysymys 15.) Henkilö viisi kokee, että halutesaan on mahdollista kehittyä vaativampiin tehtäviin, mutta hän ei koe sitä tarpeelliseksi. Hän on saanut osallistua kaikkiin haluamiinsa koulutuksiin. (Kysymys 16.)

Henkilö viisi ei koe että hänellä olisi tällä hetkellä mitään muuttamista, jotta työ olisi mielekkäämpää. Työ on hänen mielestään tällä hetkellä mielekästä, kaikilla on toki huonojakin päiviä, mutta se kuuluu asiaan. Henkilö viisi kokee, että työkaverit omalla asenteellaan ja iloisuudellaan vaikuttavat paljon siihen kuinka huonompikin päivä on mielekkäämpää ja työtehtävät on mukava tehdä. (Kysymys 17.) Henkilön viisi mielestä tulospalkkaus on hyvä palkitsemiskeino ja ”porkkana” henkilöstölle, hänen mielestään siinä ei kuitenkaan tarvitsisi olla niin paljon kriteereitä. (Kysymys 18.)

Henkilö viisi laittoi Maslowin tarvehierarkian asiat seuraavaan järjestykseen:

(Kysymys 19.)

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Sosiaaliset tarpeet
3. Fyysiset tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä kehittämisen tarpeet

Henkilö viisi tietää palkitsemiskeinoista melko hyvin, ja kokee, että hän tietää niistä riittävästi. Suoraan kysyttäessä henkilö viisi oli sitä mieltä, että häntä motivoivat sekä aineelliset että aineettomat palkitsemiskeinot tasapuolisesti. Tämän henkilön kohdalla on siis vaikeaa päättää, kumpi häntä motivoi enemmän.

6.3.7 Henkilö 6

Henkilö kuusi on 56-vuotias nainen ja hän on työskennellyt tässä organisaatiossa haastattelua tehtäessä 6 vuotta. Työsuhteen muoto on toistaiseksi voimassa oleva ja

hän työskentelee osa-aikaisena. Työsopimuksen mukaan työtunteja viikossa on kolmekymmentä. Palkan muoto on tuntipalkka ja työnimike on myyjä.

Henkilö kuusi tietää palkitsemiskeinoista tulospalkkauksen. (Kysymys 1.) Henkilö kuusi kokee, että häntä motivoi enemmän palkka ja rahalliset edut eli aineelliset palkitsemiskeinot, jossakin määrin kuitenkin myös aineettomat. (Kysymys 2.) Henkilö kuusi kokee pitävänsä työstänsä, eikä tunne tekevänsä sitä pelkästään rahan takia. (Kysymys 3.)

Henkilö kuusi on sitä mieltä, että työn vaativuuteen nähden palkka on pieni. Työssä on melko paljon vastuuta ja se on myös fyysisesti raskasta. (Kysymys 4.) Henkilö kuusi kokee että viikonloppu- ja aattolisät ovat riittävät, mutta iltalisät voisivat olla paremmat, jotta ne motivoisivat paremmin työskentelemään iltaisin. (Kysymys 5.)

Henkilö kuusi kokee tietävänsä tulospalkkauksen perusteet jotenkuten. Koska tieto on melko vähäistä, se ei ohjaa toimimaan niiden mukaisesti kovinkaan paljon. (Kysymys 6.) Henkilö kuusi kokee, että organisaation tarjoamat edut parantavat hänen hyvinvointiansa. (Kysymys 7.) Henkilö kuusi kokee, että henkilökunta-alennukset ovat tärkeä etu, ja ohjaavat häntä käyttämään oman organisaation liikepaikkoja. Hän on tyytyväinen saamansa edun määrään. (Kysymys 8.)

Henkilö kuusi kokee olevansa tyytyväinen työajan muotoonsa sellaisena kuin se on. (Kysymys 9.) Henkilö kuusi kokee, ettei hän ole yrittänytkaan vaikuttaa työvuorojensa ajankohtiin vaan tekee töitä silloin kun vuoroja annetaan. Vapaapäiviä hänen mielestään saa pyydettyä. (Kysymys 10.) Henkilö kuusi kokee, ettei hän haluaisi tehdä töitä vain arkiamuisin saaden huonompaa palkkaa kuukaudessa kuin tällä hetkellä. (Kysymys 11.) Henkilö kuusi kokee, ettei hän pysty vaikuttamaan työmääräänsä, mutta olisi halukas tekemään töitä enemmänkin. (Kysymys 12.)

Henkilö kuusi on hieman epävarma siitä, että saako hän tuotua mielipiteensä esille työyhteisössä. (Kysymys 13.) Henkilö kuusi kokee, että työyhteisön ilmapiiri on ai-lahteleva, välillä parempi ja välillä huonompi. (Kysymys 14.) Henkilö kuusi kokee, ettei hän saa työstänsä palautetta. (Kysymys 15.)

Henkilö kuusi kokee, että hänen työsssä on mahdollisuuksia kehittyä vielä paremmaksi kuin hän nyt on. Henkilö kuusi ei haluaisi kuitenkaan edetä vaativampiin työtehtäviin vaan on tyytyväinen nykyiseen. Henkilö kuusi kokee, ettei hän ole saanut osallistua kaikkiin koulutuksiin, joihin olisi halunnut. (Kysymys 16.)

Henkilö kuusi ei osaa sanoa millä keinoilla työstä voisi tehdä mielekkäämpää kuin mitä se tällä hetkellä on. (Kysymys 17.) Henkilön kuusi mielestä uutena palkitsemiskeinona voisi toimia sellainen, että palkittaisiin poissaolojen mukaan; Se joka on vähiten poissa sairaslomien tai muiden syiden vuoksi, saisi palkkion. Siten kaikkia voitaisiin kannustaa siihen, ettei jäädä töistä pois muuta kun silloin kun se on ihan välttämätöntä. (Kysymys 18.)

Henkilö kuusi laittoi Maslowin tarvehierarkian asiat seuraavaan järjestykseen: (Kysymys 19.)

1. Fyysiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Itsensä kehittämisen tarpeet
4. Sosiaaliset tarpeet
5. Arvostuksen tarpeet

Henkilö kuusi ei tiedä palkitsemiskeinoista kovinkaan paljoa, muttei osannut sanoa haluaisiko tietää niistä enemmän. Suoraan kysyttäessä henkilö kuusi on sitä mieltä, että häntä motivoivat enemmän aineelliset palkitsemiskeinot. Vastaustensa perusteella henkilö kuusi vaikuttaa hieman tyytymättömältä työhönsä ja työilmapiiriin yleisesti. Henkilö haluaisi myös muutoksia työaikoihinsa ja työmääriin, joten ne voisivat motivoida häntä nykyistä paremmin aineettomien palkitsemiskeinojen osalta jos ne huomioitaisiin paremmin. Tällä hetkellä tämän henkilön kohdalla aineelliset palkitsemiskeinot motivoivat enemmän työnteossa.

6.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa tehtyjen teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että suurimmalle osalle työntekijöistä suurempana motivaatiotekijänä toimivat aineelliset palkitsemiskeinot. Yleisesti ottaen tietämys organisaatiossa käytettävistä palkitsemiskeinoista oli melko huonoa. Organisaation ja työntekijöiden kannalta olisi kannattavaa, että ainakin kaikki aineelliset palkitsemiskeinot olisivat kerätty yhteenvedoksi jokaisen toimipaikan seinälle, jotta kaikki työntekijät olisivat tasapuolisesti tietoisia käytettävistä aineellisista palkitsemiskeinoista. Aineettomat palkitsemiskeinot ovat hyvin paljon kiinni esimiehestä ja työyhteisöstä, joten niistä on vaikeaa tehdä selkeää listaa. Usein unohdetaan, että myös aineettomat palkitsemiskeinot ovat todellisuudessa palkitsemiskeinoja, eivätkä itsestäänselvyyksiä. Tämä näkyi myös selvästi työntekijöille tehdyssä kyselyssä, jossa kysyttäessä mitä palkitsemiskeinoja organisaatiossa tiedetään olevan, kaikki vastaukset sisälsivät vain aineellisia palkitsemiskeinoja.

Tulospalkkauksen perusteet olivat melko monelle selvillä, mutta uuden työntekijän perehdytyksessä tätä asiaa ei ole kovinkaan paljon painotettu. Vaikka monet työntekijät tiesivät tulospalkkauksen perusteet, eivät he kuitenkaan vastausten perusteella kokeneet sitä niin tärkeäksi asiaksi, että ajattelisivat tulospalkkauksen perusteita työtä tehdessään. Organisaation pitäisi siis mahdollisesti tuoda perusteita ja niiden syitä paremmin selville, jotta työntekijät omaksuisivat ne osaksi omaa työtä. Moni koki, ettei pysty omalla työllänsä vaikuttamaan tulospalkkauksen perusteena oleviin asioihin kovinkaan paljon.

Palaute, ja varsinkin positiivinen palaute, miellettiin niin esimiehen kuin työntekijöiden mielestä motivaatiota edistävänä asiana, mutta kaikista vastauksista kävi selkeästi ilmi, että palautetta ei saada kovinkaan paljoa ja sitä haluttaisi enemmän. Esimiehen mukaan työpaikalla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työtehtävissä organisaatiossa. Kuudesta työntekijästä vain yksi oli kiinnostunut etenemismahdollisuuksista tässä organisaatiossa, muut olivat tyytyväisiä tämän hetkiseen tilanteeseen.

Esimiehen haastattelusta käy selkeästi ilmi, että hän pyrkii edistämään työntekijöidensä työmotivaatiota sekä näyttämään arvostusta huomioimalla heidän toiveitansa vapaapäivistä ja työajoista parhaalla mahdollisella tavalla. Myös työntekijät koke-

vat että he voivat pyytää vapaata silloin kun sitä tarvitsevat ja ne pyritään mahdollisimman hyvin toteuttamaan ja moni piti sitä arvokkaana seikkana.

Teemahaastattelussa työntekijöiltä kysyttiin heidän mielipidettensä työyhteisön ilmapiiristä ja se herätti hyvin erilaisia tunteita. Osa vastaajista koki työilmapiirin hyväksi ja mukavaksi, mutta osa taas oli sitä mieltä että siinä olisi parannettavaa enemmän tai vähemmän. Esimieheltä kysyttäessä keinoja työilmapiirin parantamiseen nykyisestä, ei keinoja ollut kovinkaan paljon käytössä. Päällimmäisenä tulivat mieleen virkistystapahtumat, joita pidetään 1-2 kertaa vuodessa. Työn sujumuuden sekä työntekijöiden viihtyvyyden kannalta tähän asiaan tulisi etsiä ratkaisua, jolla kaikki saataisiin tuntemaan että työpaikalla on hyvä ilmapiiri.

Teemahaastattelussa viimeisenä kysymyksenä työntekijöille oli laittaa Maslowin tarvehierarkian viisi osaa tärkeysjärjestykseen heidän kokemallaan tavalla. Kysymyksen vaihtoehdot oli sekoitettu satunnaiseen järjestykseen, eikä haastateltaville kerrottu, että kyseessä on Maslowin tarvehierarkia. Kuudesta haastateltavasta henkilöstä vain kaksi laittoi tarvehierarkian osat samalla tavalla kuin alkuperäisessä Maslowin tarvehierarkiassa on. Poikkeuksellisesti sosiaaliset tarpeet nousivat vastaajien tarpeissa korkeammalle kuin alkuperäisessä tarvehierarkiassa ja samoin itsensä kehittämisen tarpeet.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Nykypäivänä ihmiset kouluttautuvat paremmin ja osaavat vaatia myös työpakaltansa enemmän. Yhä useamman nuoren tavoitteena on korkeammin koulutettu ammatti ja harvempi on kiinnostunut alemman tason työtehtävistä. Raha on lähes jokaiselle suurin syy miksi työtä tehdään, mutta myös monilla muilla syillä on merkitystä työelämässä. Jokainen työntekijä pitäisi saada kiinnostumaan ja motivoitumaan omasta työstänsä. Työpaikalla tulisi ottaa huomioon jokainen työntekijä henkilökohtaisesti, koska jokaisella on erilaiset elämänarvot ja olemme kiinnostuneita erilaisista asioista. Jotkut tekevät työtänsä niin intohimoisesti, että haluaisivat jatkaa työtänsä vaikka

voittaisivat lotossa, osalle taas työ on pakollinen velvollisuus, joka on hoidettava, jotta saa hankittua vähintään ruokaa ja katon päälle päälle.

Kaupan alalla palkkaus on alhainen, ja se on pääasiassa naisvaltainen ala. Pienissä kaupoissa naiset joutuvat työskentelemään joskus jopa yksin, joka on henkisesti raskasta ja turvatonta. Lisäksi työ on fyysistä laatikoiden nostelua. Usein ajatellaan, että kun on kaupassa töissä, se olisi vain kaupan kassalla istumista eikä työtä ainakaan oman näkemykseni mukaan pidetä kovinkaan arvostetussa asemassa. Varsinkin pieniin kauppoihin tarvitaan kuitenkin moni osaajia, koska pienessä kaupassa jokaisen on hallittava lähes kaikkea mitä vastaan tulee. Kaupan ala tarvitsisi arvonnousua työnantajien keskuudessa ja alalle pitäisi saada houkuteltua myös miehiä töihin muuallekin kuin esimiestasolle. Silloin kun kauppaan on saatu töihin sellainen moni osaaja, jonka organisaatio tarvitsee, pitäisi sillä olla keinot pitää työntekijä. Jos palkkoihin ei voida vaikuttaa, tulisi organisaation panostaa erityisesti aineettomiin palkitsemiskeinoihin ja näyttää työntekijälle arvostusta, mitä hän ei välttämättä muilta ihmisiltä työelämän ulkopuolella saa.

Henkilöstöstrategia ja palkitsemisstrategia ovat erittäin tärkeitä koko liiketoimintastrategian osia yrityksen menestyksen kannalta. Suurissa organisaatioissa on monta eri tasoa ja on haastavaa saada strategioissa päätetyt periaatteet jokaisen esimiehen toimintamalliin. Tutkimukseni perusteella organisaatiossa on kehitetty tietyt periaatteet, joilla voidaan ohjailla koko organisaation henkilökuntatasojen aineellista palkitsemista. Aineettomien palkitsemiskeinojen painotus on kuitenkin jäänyt hyvin vähäiseksi ja esimies toimii vain omien periaatteidensa mukaan. Organisaation strategioissa myös aineeton palkitseminen tulisi ottaa vahvemmin esille ja osaksi esimiesten toimintaa.

Aineellinen palkitseminen on suurin taloudellinen etu, jonka työ tarjoaa. Peruspalkkaa ei sinänsä usein mielletäkään palkitsemiseksi, vaan se on korvaus tehdystä työstä. Sen sijaan tulospalkkaus sekä voittopalkkiot koetaan palkitsemisena, tämä tulee esille myös tekemässäni teemahaastattelussa. Suuria taloudellisia etuja työntekijöille kerryttävät myös erilaiset etuudet kuten autoetu, lounasetu tai puhelinetu. Lakisääteisenä etuna Suomessa työntekijöille kuuluu työterveyspalvelu. Laissa on määritelty

vähimmäisvaatimukset, mutta työnantajalla on mahdollisuus tarjota myös tätä kattavampi työterveyspalvelu.

Työntekijät, joille teemahaastattelu tehtiin, eivät saa työnpuolesta puhelineta tai auitoa, vaan ne kuuluvat mahdollisesti organisaatiossa ylemmille henkilöille. Teemahaastatteluun vastanneet työntekijät saavat lakisääteisen terveyspalvelun, sekä työhyvinvointinsa edistämiseksi heillä on mahdollisuus saada liikuntaseteleitä ja hierontaa, joihin työnantaja osallistuu maksamalla puolet kustannuksista. Merkittävänä työsuhde-etuna organisaatiossa käytetään henkilökunta-alennuksia, jolloin työntekijät saavat vaihtelevan määrän alennusta käyttämistään organisaation liikepaikoista ja tarjoamista palveluista.

Silloin, kun henkilö kokee saavansa riittävästi taloudellisia etuja työstänsä, aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa. Työsuhde ja työaika ovat aineettomia palkitsemiskeinoja, joilla suuri merkitys yksityiselämän ja työelämän yhdistämisessä, vakituinen työ tuo vakautta ja turvallisuutta elämään, jolloin henkilö on varmasti tyytyväisempi kuin määräaikaisessa työsuhhteessa. Osa-aikaisessa työsuhhteessa työajat voivat vaihdella ja työvuorot saa tietoonsa aina vain tiettyyn päivään asti, jolloin on vaikeaa suunnitella esimerkiksi kahden kuukauden päässä olevia menoja. Tällöin on tärkeää jos esimies on joustava työaikojen suhteen ja on mahdollisuus pyytää vapaapäivää, silloin kun se olisi tarpeen. Tämä on huomioitu erityisen hyvin päivittäistavarakaupassa, jossa teemahaastattelut tehtiin. Työntekijät kokivat, että he saavat pyydetessä yleensä vapaata ja esimies oli sitä mieltä, että hän pyrkii parhaansa mukaan kuuntelemaan työntekijöiden toiveita työajoista. Esimies ymmärtää, että työntekijöillä on myös yksityiselämä.

Työpaikalla osallistuminen ja vaikuttaminen voivat olla myös merkittäviä palkitsemisen keinoja. Kaikilla työntekijöillä ei välttämättä ole halua ja tarvetta tuoda mielipiteitensä esille edes harvoin, mutta on tärkeää, että silloin kun sellainen asia tulee johon haluaisi osallistua ja vaikuttaa, se olisi mahdollista. Työntekijät, joille teemahaastattelu tehtiin, kokivat, että heidän on mahdollista tuoda omat näkemyksensä esille työyhteisössään. Myös esimies oli sitä mieltä, että hän pyrkii kuuntelemaan työntekijöitä mahdollisuuksien mukaan.

Arvostus ja palaute ovat myös tärkeitä palkitsemisen keinoja. Arvostuksen tunne on tärkeä asia ihmiselle, ja jos ei työpaikallansa koe arvostusta, uskon ettei itsekään pidä työtänsä silloin kovin arvostettuna, eikä työtänsä välttämättä tee niin hyvin. Palaute taas on tärkeää, koska siinä saa suoraan kuulla mitä on tehnyt hyvin ja missä olisi parannettavaa. Positiivinen palaute parantaa mieltä ja on muistissa varmasti pitkään ja saa jatkossakin pyrkimään vähintään yhtä hyvään työskentelyyn. Rakentava palaute on varmasti myös tehokkain keino korjata toimintaa, jossa olisi parannettavaa. Haastateltavat henkilöt eivät kokeneet itseänsä erityisen arvostetuksi työyhteisössään ja neljä kuudesta koki, että työpaikan ilmapiirissä voisi olla parannettavaa. Jos työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden keskinäiset välit olisivat paremmat ja kommunikaatio parempaa, voisi olla, että myös arvostuksen tunne paranisi, vaikka tietenkään ne eivät ole käsi kädessä kulkevia asioita. Palautetta työntekijät toivoivat enemmän työstänsä ja erityisesti positiivista palautetta, koska se motivoisi heitä työntöössä. Haastattelun perusteella esimies tunsikin kyllä palautteen antamisen merkityksen, mutta ei ole ponnistellut sen antamisen eteen kovinkaan paljon.

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat varmasti myös yksi tärkeimmistä aineettomista palkitsemiskeinoista sellaisille henkilöille, jotka siitä motivoituvat ja haluavat edetä urallansa. Haastateltavat työntekijät kokivat, että heillä olisi mahdollisuuksia kehittyä työssänsä jos he sitä itse haluaisivat. Kuudesta haastateltavasta yksi koki, että etenemismahdollisuudet motivoivat häntä ja hän haluaa kehittyä urallansa eteenpäin. Esimies oli myös sitä mieltä, että koulutus- ja etenemismahdollisuuksia on tarjolla silloin kun työntekijä on niistä tosissaan kiinnostunut ja näyttää sen omalla toiminnallansa.

Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja kaikkia motivoivat erilaiset asiat. Työnantajan haasteena on löytää ne jokaista parhaiten motivoivat palkitsemiskeinot, joiden avulla työntekijät olisivat tyytyväisiä omassa työpaikassaan eivätkä haluaisi vaihtaa muuhun organisaatioon. Tämän tutkimuksen perusteella aineellisilla palkitsemiskeinoilla on tärkeämpi merkitys työntekijöille, mutta myös aineettomat palkitsemiskeinot ovat tärkeitä työssä viihtyvyyden kannalta.

LÄHTEET

Kirjalähteet

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K., Ylikorkala A. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. 2005. WSOY. Juva

Kananen J. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. 2008. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä

Kauhanen J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Uudistettu painos, 2006. WSOY. Helsinki

Kauhanen J. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2010. Infor. Vantaa

Langinvainio H. Gosbi, Työnteon hyvä henki. 1999. WSOY. Juva

Liukkonen J., Jaakkola T., Suvanto A. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? 2002. Jyvässeudun paino Oy. Jyväskylä

Luoma K., Troberg E., Kaajas S., Nordlund H. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. 2004. Tammi. Vammala

Metsämuuronen J. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 2006. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Rantamäki T., Kauhanen J. ja Kolari A. Onnistu Palkitsemisessä. 2006. WSOYpro. Helsinki

Sistonen S. Paranna tuloksia ja palkitse. 2008. Talentum. Helsinki

Viitala R. Henkilöstöjohtaminen. 2009. Edita Prima Oy. Helsinki

Verkkolähteet

Aalto-yliopiston ja työpsykologian palkitsemisen www-sivut. Viitattu 12.3.2012.
Saatavilla: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/strategia.htm>

Finlexin www-sivut. Viitattu 28.2.2012. Saatavilla: www.finlex.fi

Hyppänen R. Verkkokirja: Johtamisen käsikirjat, Käytännön henkilöstöjohtaminen.
Päivitetty. Kauppalehti. (Samk:n kirjastopalvelun tietolähteistä)

Oppimateriaalit Internetix www-sivut. Viitattu 16.4.2012. Saatavilla:
<http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tiedonhankinta/mitatarp>

Kokko O. Artikkelit: 1000 euron edut - kerää kaikki töistä. 26.10.2011. Talouselämä.
Viitattu 20.3.2012. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/26/1000-euron-edut--keraa-kaikki-toista/201016147/139>

Kuluttajaviraston www-sivut. Viitattu 24.3.2012. Saatavilla:
<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>

Osuuspankin www-sivut. Viitattu 22.2.2012. Saatavilla:
<https://www.op.fi/op/yritysasiakkaat/sijoitukset/sitouttaminen-ja-palkitseminen>

Talouselämän www-sivut. Artikkelit: Hei, kivoja työsuhde-etuja. 27.1.2011 Viitattu 20.3.2012. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hei+kivoja+tyosuhdeetuja/a2027341>

Työmarkkina-avaimen www-sivut. Viitattu 28.2.2012. Saatavilla:
<http://www.tyomarkkina-avain.fi/cms/index.php?lomanmaaraytymiskuukausi>

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 29.2.2012. Saatavilla: http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Tyosuhde/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2012_toimi%2819141%29

Wikipedian www-sivut. Viitattu 27.3.2012. Saatavilla:
http://fi.wikipedia.org/wiki/Motivaatioteoriat#cite_note-kolme-6

Tutkimus palkitsemiskeinoista (Kysymykset esimiehelle)

Haastattelukysymykset:

1. Minkälaisia palkitsemiskeinoja tässä organisaatiossa on käytössä?
2. Minkä koet esimiehenä motivoivan eniten työntekijöitä?
3. Kuinka pyrit edesauttamaan omalla toiminnallasi työntekijöiden työmotivaatiota?
4. Käytetäänkö organisaatiossa tulospalkkausta? Mitkä ovat tulospalkkauksen perusteet?
5. Pyritkö kuuntelemaan osa-aikaisten työntekijöiden toiveita työajoista ja vapaapäivistä?
6. Onko osa-aikaisilla työntekijöillä mahdollisuus tehdä halutessaan enemmän töitä kuin sopimuksessa on sovittu?
7. Saavatko työntekijät osallistua ja vaikuttaa työpaikalla? Kuunnellaanko työntekijöiden mielipiteitä ja esimerkiksi kehitysehdotuksia?
8. Kuinka usein pyrit antamaan työntekijöille palautetta ja minkälaisista asioista? Miten palautetta annetaan?
9. Pyritkö näyttämään työntekijöille, että heidän työtänsä arvostetaan, millaisilla keinoilla?
10. Kuinka työntekijöiden yhteishenkeä ja työpaikan ilmapiiriä yritetään parantaa entisestään?
11. Minkälaisia koulutus ja kehittymismahdollisuuksia työntekijöille voidaan tarjota?

Tutkimus palkitsemiskeinoista (Kysymykset työntekijöille)

Kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Vastaajan henkilöllisyys ei paljastu selvityksen missään vaiheessa. Vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyössä koskien palkitsemista ja työmotivaatiota työelämässä.

Taustakysymykset:

Sukupuoli mies
 nainen

Ikä _____ vuotta

Työsuhteen kesto tässä organisaatiossa _____

Työsuhteen laatu toistaiseksi voimassa oleva
 määräaikainen

Työaika päivätyö
 osa-aikainen

Jos osa-aikainen _____ tuntia/viikko sopimuksen mukaan

Palkan muoto tuntipalkka
 kiinteä kuukausipalkka

Työnimike _____

Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia palkitsemiskeinoja tiedät organisaatiossasi olevan? Onko työntekijöille kuuluvista eduista kerrottu selkeästi työsuhteen alkaessa tai työsuhteen aikana? Haluaisitko tietää niistä enemmän kuin mitä nyt tiedät?

2. Motivoivatko sinua enemmän aineelliset palkitsemiskeinot (palkka ja muut rahalliset edut) vai aineettomat palkitsemiskeinot (esim. työsuhde ja työaika, arvostus ja palaute, kehittyminen)?
3. Tunnetko viihtyväsi työssäsi ja saavasi itse työstä onnistumisen iloa ja motivaatiota sen tekemiseen, vai tunnetko tekeväsi työtä vain rahan ja muiden hyödykkeiden saamiseksi? Millaisissa tilanteissa tunnet onnistuneesi?
4. Oletko tyytyväinen palkan muotoosi ja saamaasi palkkaan? Onko siinä mielestäsi huomioitu riittävästi työn vaatavuus, pätevyytesi ja työn tulokset?
5. Onko mielestäsi ilta-, viikonloppu-, ja aattolisät riittävät ja motivoivatko ne työskentelemään näinä aikoina? Jos eivät, niin miten niitä mielestäsi pitäisi kehittää?
6. Tiedätkö mitkä ovat organisaatiossa käytettävän tulospalkkauksen perusteet? Ajatteletko näitä tavoitteita työnteossasi ja pyritkö toimimaan niiden mukaisesti?
7. Koetko että organisaation tarjoamat edut kuten terveystalvet, liikunnan tukeminen liikuntaseteleillä tai hierontapalvelut parantavat hyvinvointiasi? Minäkälaisia muita vapaa-aikaan ja hyvinvointiin liittyviä etuja toivoisit?
8. Pidätkö henkilökunta-alennuksia päivittäistavaroista, käyttötavaroista ja organisaation muista palveluista tärkeänä ja oletko tyytyväinen saamaasi edun määrään? Ohjaako se sinua käyttämään oman organisaatiosi liikepaikkoja?
9. Oletko tyytyväinen työajan muotoon, eli ollessasi päivätyössä tai osa-aikaisessa työssä? Onko sinun helppo sopeuttaa tällä hetkellä yksityiselämä ja työelämä, olisitko tyytyväisempi työssäsi jos työajan muotosi olisi erilainen kuin se nyt on?
10. Jos olet osa-aikaisessa työssä, kuinka hyvin pystyt vaikuttamaan työvuoroihin ja saatko vapaapäiviä pyydettäessä?
11. Olisitko halukas työskentelemään vain arkipäivisin tiettyyn säännölliseen aikaan jos saisit siitä vähemmän palkkaa kuukaudessa kuin tällä hetkellä?
12. Pystytkö vaikuttamaan työmäärääsi, ja olisitko halukas tekemään töitä enemmän tai vähemmän vai oletko tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen?

13. Koetko että saat tuotua omat mielipiteesi ilmi työyhteisössäsi? Kuinka tärkeäksi koet että pystyt omilla mielipiteilläsi osallistumaan työpaikalla tapahtuviin asioihin?
14. Koetko että sinua arvostetaan työyhteisössäsi? Minkälainen ilmapiiri työpaikallasi mielestäsi on?
15. Oletko saanut palautetta työstäsi ja haluaisitko saada enemmän palautetta? Motivoiko palaute sinua työnteossa?
16. Uskotko että sinulla on mahdollisuus kehittyä työssäsi vielä paremmaksi kuin nyt olet? Haluaisitko edetä vaativampiin työtehtäviin? Oletko saanut osallistua kaikkiin työnantajan järjestämiin koulutuksiin mihin olet halunnut, jos et, niin tiedätkö syytä?
17. Onko jokin asia mitä muuttamalla työssäkäynnistä voisi tehdä vielä mielekkäämpää, mikä muutettava asia olisi ja miten sitä voisi muuttaa paremmaksi?
18. Jos saisit päättää organisaatiolle uuden käyttöön otettavan palkitsemistavan, mikä se voisi olla?
19. Järjestä seuraavat asiat omasta mielestäsi tärkeysjärjestykseen numeroiden yhdestä viiteen (1-5)

FYYSISET TARPEET (terveys, ruoka, liikunta, lepo)

ITSENSÄ KEHITTÄMISEN TARPEET (ura, työnilo, oman työn osaa-
minen, sitoutuminen)

TURVALLISUUDEN TARPEET (varma työsuhde, työturvallisuus, palk-
ka)

ARVOSTUKSEN TARPEET (tavoitteet ja niiden saavuttaminen, palau-
te, palkitseminen, kehityskeskustelut)

SOSIAALISET TARPEET (hyvä ryhmä ja yhteishenki sekä hyvät suh-
teet esimieheen ja työtovereihin)