

Tomas Jansson

Palkitsemisen kehittäminen

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Tomas Jansson
Työn nimi	Palkitsemisen Kehittäminen
Toimeksiantaja	Rakennuspalvelu Linna Oy
Vuosi	2022
Sivut	58 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on kokonaispalkitsemisen kehittäminen toimeksiantajayrityksen asennushenkilöstön osalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten asennushenkilöstö kokee nykyisen kokonaispalkitsemisensa työmotivaation ja sitoutumisen näkökulmasta sekä miten sitä tulisi kehittää, jotta se edesauttaisi työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen heidän osaltaan. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä oli talotekniikan alalla toimiva Rakennuspalvelu Linna Oy.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa tarkastellaan palkitsemista henkilöstöjohtamisen käsitteenä ja sen muodostamaa kokonaisuutta työntekijöiden osalta. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös työmotivaatiota ja sen teorioita sekä sitoutumista käsitteenä työelämässä.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä kahta erilaista tutkimusmenetelmää. Toimeksiantajayrityksen asennushenkilöstön kokonaispalkitsemisen nykytilaa tutkittiin määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena, joka toteutettiin sekä paperisella että Webropol-kyselynä. Tutkimuksen toteutushetkellä yrityksessä työskenteli yhteensä 13 henkilöä asennustehtävissä, joista kaikki antoivat vastauksensa kyselyyn. Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää, joka toteutettiin teemahaastatteluna yrityksen toimitusjohtajalle. Sillä selvitettiin asennushenkilöstön nykyinen palkitsemisen kokonaisuus sekä työnantajan näkökulma sen nykytilaan ja kehittämiseen käytössä olevat resurssit.

Tutkimustuloksista ilmeni, että asennushenkilöstö kokee nykyisen kokonaispalkitsemisensa jossain määrin epäoikeudenmukaisena ja kehitystä vaativana, jotta se edes auttaisi heidän työmotivaationsa ja sitoutumisensa muodostumista. Kehitystä vaativien osa-alueiden tiimoilta, tuloksissa nousi esiin viestintä palkitsemisjärjestelmästä, sekä mahdollisuus urakkapalkkioon. Tuloksista nousi esiin myös, että työntekijät arvostavat palkkiona erilaisia asioita.

Tutkimuksesta ilmeni, että työnantaja olisi valmis panostamaan palkitsemisen kehittämiseen, jotta asennushenkilöstön työmotivaatio ja sitoutuminen yritykseen kehittyisivät. Toimeksiantajayritykselle tuotettiin tutkimuksen avulla asennushenkilöstön kokonaispalkitsemisjärjestelmää koskevia kehitysehdotuksia.

Asiasanat: palkitseminen, työmotivaatio, sitoutuminen, henkilöstöjohtaminen

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Tomas Jansson
Thesis title	Development of rewarding policies
Commissioned by	Rakennuspalvelu Linna Oy
Time	2022
Pages	58 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop the employee performance rewarding system. The purpose of the study was to examine how the installation staff perceives their current rewarding and how it should be developed in terms to promote work motivation and commitment to the company. The commissioner of the thesis operates in the field of technical building services.

The theoretical part of the thesis examines rewarding as a concept of personnel management with a particular focus on the employee's perspective. The theoretical framework also includes work motivation as well as commitment as a concept in work.

The study was conducted using two different research methods. The current state of the total rewarding of the commissioner's installation personnel was examined using a quantitative research method. The survey was conducted as a questionnaire survey and responses were collected by means of print-outs and Webropol online survey. At the time of the survey, the company employed a total of 13 people in installation tasks, all of whom responded to the survey. The second research method was qualitative method which was conducted as a semi-structured interview with the commissioning CEO. The purpose of interview was to examine and define the current rewarding system of the installation personnel and the employer's perspective on the current state and resources.

The results of the study showed that the installation staff considers their current rewarding system to be somewhat unfair, demanding and insufficient in terms of improving their work motivation and commitment. As for areas that require development, the results highlighted communication about the reward system and the possibility of a contract reward. The results also showed that employees value various things as rewards. On the other hand, the study also showed that the employer would be willing to invest in the development of rewarding system in order to promote work motivation and commitment among the installation personnel.

With the help of the study, the development of proposals for the rewarding system for the installation personnel were produced.

Keywords: rewarding, work motivation, commitment, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	6
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	PALKITSEMISEN KOKONAISUUS	8
2.1	Palkitsemiskeinot	11
2.1.1	Aineelliset palkitsemiskeinot	11
2.1.2	Aineettomat palkitsemiskeinot	14
3	PALKITSEMISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA	18
3.1	Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset	19
3.2	Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä.....	21
4	TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN.....	23
4.1	Työmotivaatio	23
4.2	Työmotivaatioteoriat	24
4.2.1	Maslowin tarvehierarkia	24
4.2.2	Adamsin oikeudenmukaisuusteoria	26
4.3	Sitoutuminen.....	26
4.4	Palkitseminen työmotivaatiossa ja sitoutumisessa	28
5	TOIMEKSIANTAJAYRITYS.....	29
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	31
6.1	Määrällinen tutkimus.....	31
6.1.1	Kyselylomaketutkimus	32
6.2	Laadullinen tutkimus	34
6.2.1	Teemahaastattelu	34
6.3	Tutkimuksen toteutus.....	35
6.3.1	Toimitusjohtajan teemahaastattelu	35

6.3.2	Asentajien kyselylomaketutkimus	36
7	TUTKIMUSTULOKSET	38
7.1	Haastattelun tulokset	38
7.2	Kyselyn tulokset.....	39
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	49
8.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista	49
8.2	Toimenpide-ehdotukset	52
8.3	Pohdinta	54
	LÄHTEET.....	57

LIITTEET

Liite 1. Asennushenkilöstön kyselylomake

Liite 2. Toimitusjohtajan teemahaastattelun aiheet

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yksi menestyvän organisaation tärkeimmistä voimavaroista, jolla voidaan saavuttaa huomattavaa kilpailuetua markkinoilla. Kuten yrityksen muitakin voimavaroja, myös henkilöstövoimavaroja tulee osata johtaa, jotta niiden kokonaisvaltainen potentiaali saadaan valjastettua organisaation käyttöön. Henkilöstön työskentelyn panosta organisaatiossa ohjaa pitkälti heidän työmotivaationsa taso sekä sitoutumisensa työnantajaorganisaatioon. Työmotivaatioon ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla henkilöstöjohtamisen keinoilla. Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista, jolla henkilöstön työmotivaatiota ja työnantajaorganisaatioon sitoutumista voidaan kehittää ja ylläpitää. Palkitseminen koskee lähtökohtaisesti jokaista palkansaajaa, koska työstä maksetaan rahallista korvausta. Kokonaispalkitseminen on kuitenkin huomattavasti laajempi käsite kuin pelkkä rahapalkka.

Opinnäytetyöni aiheena on palkitsemisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessäni. Toimeksiantajana tutkimuksessani on Rakennuspalvelu Linna Oy, joka on pieni Hyvinkäällä sijaitseva talotekniikka-alan perheyritys. Tutkimuksessani kartoitan ensin palkitsemiskäytäntöjen nykytilanteen yrityksen osalta, jonka pohjalta laadin kehitysehdotuksia, joiden tavoitteena on tukea yrityksen toimintaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyölle on asetettu selkeä tavoite. Tavoitteena on saada selvitettyä, minkälainen on yrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja miten työntekijät kokevat sen edesauttavan omaa työmotivaatiotaan ja sitoutumista työnantajaan kohtaan. Samalla saadaan selvitettyä, minkälainen palkitseminen motivoi parhaiten työntekijöitä. Tämän perusteella on tarkoitus laatia kehitysehdotuksia palkitsemisen osalta niin, että työntekijöiden työmotivaatio ja sitoutuminen yritykseen kehittyisi entistä paremmaksi. Pähkinänkuoressa opinnäytetyön tarkoituksena on siis kehittää palkitsemisjärjestelmää.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat pelkästään yrityksen asentajat, koska vaihtuvuus heidän osaltaan on suurempaa kuin toimihenkilöillä ja uusien asentajien rekrytointi on tällä hetkellä välttämättömämpää yrityksen kasvun kannalta kuin uusien toimihenkilöiden rekrytointi. Kyseisessä yrityksessä ei ole

tähän mennessä erikseen panostettu HR-toimintoihin. Kävimme yhdessä toimeksiantajan kanssa keskusteluja aihealueen rajaamisesta siihen asiaan, jossa olisi eniten kehitettävää. Keskustelujemme pohjalta päädyimme siihen, että palkitsemisjärjestelmä ja sen kehittäminen olisi ensisijainen kehittämisen kohde. Tutkimuksella pyritään myös luomaan kilpailuetua toimeksiantajayritykselle paremman työnantajakuvan muodossa, jotta se houkuttelisi alan osaajia tulemaan yritykseen töihin.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuskysymys opinnäytetyössäni on: Miten yrityksen työntekijät kokevat nykyisen palkitsemisjärjestelmän ja miten sitä tulisi kehittää, jotta se edesauttaisi työmotivaatiota ja yritykseen sitoutumista heidän osaltaan? Tämä on se ydinkysymys, jota tutkin ja johon aion opinnäytetyössäni saada vastauksia.

Tutkimusmenetelmien osalta valitsin työhöni kaksi erilaista menetelmää sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen. Kun tutkin yrityksen asentajien suhtautumista nykyiseen palkitsemisjärjestelmään sekä heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa vaikuttaviin tekijöihin, käytän tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua kyselylomaketta, joka on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kysely suoritetaan anonymisti paperisella lomakkeella, koska yritys pieni ja asentajia ei ole yrityksen palveluksessa lukumäärällisesti paljon. Halusin myös henkilökohtaisesti tavata yrityksen työntekijät samalla kun toimitan kyselylomaketta, jotta pystyn itse kertomaan heille tutkimuksen taustat ja tarkoituksen.

Toisena tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista menetelmää, tässä tapauksessa teemahaastattelua, jonka kohteena on yrityksen toimitusjohtaja. Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää yrityksen nykyisiä palkitsemiskäytäntöjä sekä saada organisaation näkökulmaa aiheeseen liittyen. Samalla pystytään myös selvittämään, minkälaisia resursseja yritys olisi valmis sijoittamaan henkilöstönsä palkitsemiseen. Nämä resurssit huomioidaan kehitysehdotuksia laadittaessa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen teoriaperustassa käydään läpi työn opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet. Teoriaperustassa käsiteltävät aiheet ovat kokonaispalkitseminen, työmotivaatio ja sen yhteys palkitsemiseen sekä yritykseen sitoutuminen henkilöstön palkitsemisen näkökulmasta.

Teoriaperustan jälkeen esitellään toimeksiantajayritys ja sen toimintaa liittyen tutkimuksen aihealueeseen. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen aineistonhankinnan keinot teoriassa ja käytännössä. Seuraavaksi käydään läpi ja analysoidaan tutkimustulokset, jonka jälkeen esitellään niiden perusteella tehdyt johtopäätökset.

Viimeisessä luvussa johtopäätösten perusteella tehdään toimenpidesuosituksia eli kehittämisehdotuksia asennushenkilöstön palkitsemisjärjestelmään sekä pohditaan, oliko tutkimus onnistunut ja minkälaisia jatkotutkimuksen tarpeita siitä jäi tulevaisuutta silmällä pitäen.

2 PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

Henkilöstöjohtaminen on yksi organisaation tärkeimmistä johtamisen osa-alueista, jonka onnistuminen määrittää pitkälti sen, kuinka hyvin se pystyy muokkaamaan henkilöstöstään menestystekijän, joka luo sille kilpailuetua toimialallaan. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaikki ne toiminnot, joiden avulla organisaatio johtaa henkilöstövoimavarojaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttään kuuluvat esimerkiksi niiden hankinta, kehittäminen, ylläpito, sitouttaminen ja hyödyntäminen. Henkilöstöjohtamisen osalta on eriteltävissä siihen liittyvät erilaiset käytännöt, jotka ovat henkilöstöjohtamisen keinoja organisaatiossa. Palkitseminen on yksi henkilöstökäytäntö eli keino, jolla voidaan johtaa henkilöstövoimavaroja organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Viitala 2021, 10–14.)

2000-luvulla työntekijöiden palkitsemisessa on noussut esiin palkitsemisen kokonaisuus -konsepti, joka yhdistää kaikki palkitsemisen osa-alueet yhtenäiseksi filosofiaksi ja palkitsemisen strategiaksi. Palkitsemisen kokonaisuus yhdistää perinteisen lähestymistavan palkitsemisen (peruspalkka, tulospalkkio

jne.) sitouttamismalliin, joka pitää sisällään esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan tasapainon sekä henkilökohtaisen työssä kehittymisen ja etenemisen mahdollisuudet. Perimmäisenä päämääränä palkitsemisen kokonaisuudella tavoitellaan työntekijöiden työn tuottavuuden kehittämistä, motivoida heitä parempiin suorituksiin ja sitouttaa heitä yrityksen toimintaan. (Stredwick 2014, 225.)

Tarkoin mietitty kokonaisuus palkitsemisessa on huomattavasti tehokkaampi väline kuin esimerkiksi pelkkä rahapalkka, siinä tapauksessa, kun yrityksen pyrkimyksenä on houkutella uusia osaajia töihin ja pitää jo työsuhteessa olevat työntekijät palkkalistoilla sekä motivoida heitä. Palkitsemisen kokonaisuudella yritys pyrkii viestimään työntekijöille niistä asioista, joita he haluavat heille tarjota ja mihin yrityksen tavoitteisiin niillä pyritään. (Hakonen ym. 2018, 31.)

Palkitsemisen kokonaisuuden lähestymistapa tunnistaa, että palkitseminen tulisi räätälöidä jokaisen työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin ja motivaation lähteisiin perustuen, koska jokainen ihminen on yksilö, jonka motiivit sekä mielenkiinnon- ja arvostuksen kohteet voivat erota paljonkin muiden samassa yrityksessä työskentelevien työntekijöiden vastaavista ominaisuuksista. Palkitsemista ei siis näin ollen tulisi lähestyä ”yksi koko sopii kaikille” -ajatuksella. (Stredwick 2014, 226.) Ihmisen tämänhetkinen elämäntilanne vaikuttaa myös paljon siihen, minkälaisia palkkioita hän arvostaa (Hakonen ym. 2018, 31). Organisaation johtamisessa on siis entistä tärkeämpää ymmärtää työntekijöiden odotukset työltä ja elämältä, jotta kokonaispalkitsemisen malli ja keinot voidaan mahdollisimman hyvin kohdistaa sekä hyödyntää motivaation ja tehokkuuden mahdollistajana yksilöiden ominaisuuksiin peilaten (Kauhanen 2015, 97).

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat kaikki palkitsemisen keinot, eli ne palkkiot työstä, jotka työntekijä kokee palkitseviksi ja motivoiviksi. Kukin organisaatio määrittelee itse ne palkitsemisen keinot, joita se käyttää palkitsemisen kokonaisuudessaan. (Hakonen & Nylander 2015, 16.) Palkitsemisen keinot voidaan ryhmitellä kahteen erilaiseen ryhmään niiden ominaisuuksien perusteella. Aineelliset palkitsemiskeinot ovat ominaisuuksiltaan sellaisia, että niiden arvo voidaan mitata rahassa. Aineettomat palkitsemiskeinot taas ovat

ominaisuuksiltaan niitä keinoja, joille ei voi määrittää rahallista arvoa, mutta ne kuitenkin koetaan palkitsevina. (Viitala 2021, 105.)

Jokaisessa organisaatiossa palkitsemisen kokonaisuuden voi rakentaa monia erilaisia keinoja käyttäen. Kokonaispalkitsemisessa ei tarvitse käyttää kaikkia mahdollisia palkitsemistapoja, vaan siitä tulisi tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. Organisaatioissa, joissa henkilöstö ymmärtää omaa työtään koskevan palkitsemiskokonaisuuden ja palkkioiden ansaintaperusteet, on henkilöstö tutkitusti tyytyväisempää organisaation palkitsemiskäytäntöihin. (Rötkin 2015, 121–122.)

Oikeudenmukaisen ja toimivan palkitsemisen kokonaisuuden kannalta yrityksen on tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta se voi rakentaa heille sellaisen aineellisten ja aineettomien keinojen yhdistävän kokonaispalkitsemisen ratkaisun, jota he arvostavat (Hakonen & Nylander 2015, 27).



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaiillen Viitala 2021, 105)

Kuvassa 1 on esitelty palkitsemisen kokonaisuus, jossa erilaiset palkitsemiskeinot on ryhmitelty niiden ominaisuuksien mukaan. Pääpiirteittäin palkitsemiskeinot voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin keinoihin. (Viitala 2021, 105.)

2.1 Palkitsemiskeinot

2.1.1 Aineelliset palkitsemiskeinot

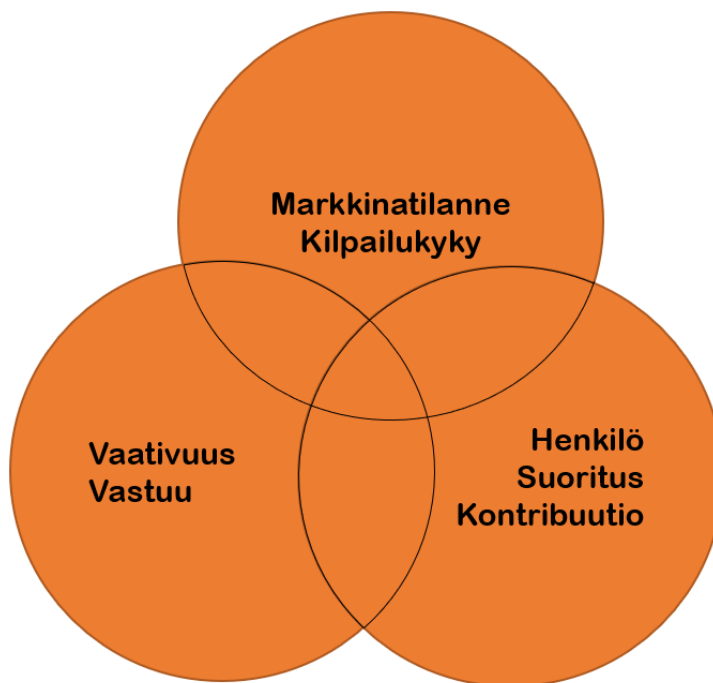
Aineelliset palkitsemiskeinot ovat niitä henkilöstölle kohdistettuja palkkioita, joiden arvo voidaan määrittää rahassa. Niistä käytetään myös nimeä taloudelliset palkkiot. (Stredwick 2015, 225.) Aineelliset palkitsemiskeinot ovat luonteeltaan sellaisia, että niistä on henkilöstölle suoraa hyötyä taloudellisesti, joko välittömästi tai tulevaisuudessa. Aineellisista palkitsemiskeinoista puhuttaessa, ne yhdistetään useasti palkkaukseen ja sitä täydentäviin palkitsemistapoihin. Palkkauksen määrittelee sopimus, jonka työntekijä ja työnantaja ovat sopineet keskenään. Palkkausta täydentävien keinojen käyttö on organisaation itsensä päätettävissä ja määriteltävissä (Liinalaakso ym. 2016, 13.)

Peruspalkka

Peruspalkka on palkkauksen peruselementti. Työntekijälle maksetaan yleisimmin peruspalkkaa, joka perustuu työntekijän työhön käyttämään aikaan, eli kyseessä on aikapalkka. Peruspalkka on tavallisesti tehtyihin työtunteihin perustuva tai vaihtoehtoisesti kiinteä kuukausipalkka. Maksetun peruspalkan suuruuteen vaikuttavat niin eri alojen työehtosopimusten määrittelevät raamit sen vähimmäismäärästä, kuin työntekijän yksilölliset ominaisuudet, joihin kuuluvat esimerkiksi ammattitaito, työkokemus, vastuun määrä ja työsuoritteiden vaatavuuden taso. (Viitala 2021, 108–109.)

Aikapalkkojen suuruus määrittyy pääasiassa kahdesta eri palkanosasta. Nämä palkanosat ovat tehtäväkohtainen- ja henkilökohtainen osa. Tehtäväkohtainen osuus suhteessa henkilökohtaiseen osuuteen on tyypillisesti suurempi, koska se muodostaa pohjan aikapalkalle. Tehtäväkohtaisen osan määrittelee työtehtävän vaatavuuden taso. Henkilökohtaisen osan taas määrittelee yksittäisen työntekijän osaaminen ja työstä suoriutuminen. Aikapalkkojen suuruuteen voi vaikuttaa myös kolmas tekijä, joka on vallitseva markkinatilanne. Markkinatilanteella tarkoitetaan tässä yhteydessä osaavan työvoiman tarjontaa organisaation toimialalla sekä yrityksen liiketoiminnan tilannetta markkinoilla. (Liinalaakso ym. 2016, 18–21.)

Peruspalkkauksen perusteena voi olla myös tietylle työsuoritteelle etukäteen määritelty urakkapalkka tai palkkiopalkka. Edellä mainittuja palkkauksen perusteita on käytössä yleensä vain sellaisissa työtehtävissä, joissa on mahdollista mitata työsuoritetta. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset teollisuuden työt sekä myyntitehtävät. Peruspalkka ei kuitenkaan nykyään muodostu pelkästään urakka- tai palkkiopalkasta, vaan tyypillisesti näiden pohjalle on määritelty tietty kiinteä palkanosa. (Hakonen & Nylander 2015, 16–19.)



Kuva 2. Peruspalkkaukseen vaikuttavat tekijät (Mukaiillen Hakonen & Nylander 2015, 17)

Kuvasta 2 selviää peruspalkkauksen määrittävät tekijät. Peruspalkan määrittää yleisesti kolme keskeistä tekijää, jotka ovat markkinatilanne, työtehtävien vaativuus ja työntekijän henkilökohtainen suoriutuminen työstä. (Hakonen & Nylander 2015, 17.)

Täydentävät palkitsemistavat

Täydentävillä palkitsemistavoilla tarkoitetaan palkkioita, jotka ovat peruspalkan lisäksi maksettavia eriä. Täydentäviä palkitsemistapoja on monenlaisia, mutta perusteiltaan ne ovat hyvin saman kaltaisia. Yleensä niiden ansaintaperusteena ovat tavoitteet tai tulos, jotka organisaatio on määritellyt etukäteen. Ansaintaperusteena olevat tavoitteet voivat olla erilaisia ja niitä voivat olla esi-

merkiksi organisaation tulostavoite, kustannussäästöjen tavoite tai asiakastytyväisyyteen sidottu tavoite. Yleisimmin organisaatiot maksavat kyseiset palkkiot rahana, mutta palkkion voi maksaa myös jossain muussakin muodossa. Vaihtoehtoisia palkkioita ovat esimerkiksi ylimääräiset vapaapäivät tai muut rahan arvoiset palkkiot. (Viitala 2021, 113–114.)

Täydentävät palkitsemistavat voidaan jakaa tyypillisesti kahteen eri ryhmään, riippuen niiden palkitsemistavoitteiden tarkastelujakson pituudesta, eli lyhyen ja pitkän aikavälin palkitsemisiin. Lyhyen aikavälin palkitsemisessä tarkastelujakso tavoitteiden toteutumisessa on lyhyempi, joka on tyypillisesti enintään vuosi. Pidemmän aikavälin palkitsemisessä tarkastelujakso on tyypillisesti taas pidempi. Täydentävien palkitsemistapojen etuja ovat esimerkiksi henkilöstön motivointi haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi ja avainhenkilöiden sitouttaminen organisaation toimintaan pidemmän aikavälin kannustimilla. Tuloksiin perustuvissa palkkioissa etuna on myös se, että se ei sido organisaatiota palkitsemaan henkilöstöään liiketoiminnan kannalta heikompina aikoina, koska se perustuu ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Tuloksiin perustuvista palkitsemistavoista päättää organisaation johto ja niiden käyttäminen on täysin vapaaehtoista. (Liinalaakso ym. 2016, 28–31.)

Lyhyellä aikavälillä käytetään yleisimmin kannustimia, jotka on sidottu ennalta määritettyihin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi tilikauden tulokseen tai työn laadun tasoon. Joissain organisaatioissa käytössä ovat myös kertapalkkioita. Näiden ansaintaperusteiksi voi olla määritetty esimerkiksi yksittäisen merkittävän suorituksen huomioiminen tai uudesta innovaatiosta palkitseminen. Pidemmän aikavälin palkkioissa tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä organisaatioon pidemmäksi ajan jaksoksi. Tällaiset palkkiot voivat olla tyypillisemmin esimerkiksi osakepohjaiset palkitsemisratkaisut tai tulospalkkioiden siirtäminen henkilöstörahastoon. (Hakonen & Nylander 2015, 19–23.)

Edut

Lainsäädäntö määrittelee tietyt edut, jotka työnantajan tulee järjestää henkilöstölleen. Laissa määritellyjä velvollisuuksia etujen osalta ovat työterveyshuolto ja vuosilomat. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

Organisaatio voi tarjota henkilöstölleen luontaisetuja yhtenä palkitsemisen muotona. Nämä edut voivat olla organisaation omistamia ja hallitsemia hyödykkeitä, joihin työntekijät voivat saada käyttöoikeuden työsuhteensa ansiosta. Osa luontaiseduista katsotaan työntekijälle veron alaiseksi tuloksi ja verohallinto on määritellyt niille tietyn verotusarvon, johon vaikuttaa edun luonne ja käypä arvo. Veron alaisia organisaatioiden tarjoamia luontaisetuja ovat esimerkiksi puhelin-, auto- ja asuntoetu. (Mattinen 2019, 9–10.)

Työntekijöille tarjottavia verovapaita henkilöstöetuja on myös yleisesti paljon käytössä erilaisissa organisaatioissa. Yleisiä käytössä olevia etuja, joita voidaan tarjota työntekijöille, voivat olla esimerkiksi vapaa-ajan ja harrastuksien tukeminen. Monet organisaatiot tarjoavatkin kulttuuri- ja liikuntaseteleitä henkilöstölleen. Tällaisilla eduilla työnantaja pyrkii pääsääntöisesti osoittamaan arvostuksensa työntekijöiden työpanosta kohtaan, mutta samalla se pystyy myös tukemaan heidän työhyvinvointiaan ja työkyvyn ylläpitämistä. (Rötkin 2015, 130–133.) Työnantaja voi myös tukea henkilöstönsä hyvinvointia tarjoamalla heille lakisääteistä työterveyspalvelua laajemman työterveyspalvelun (Mattinen 2019, 9).

Käytössä oleville työsuhde-eduille ei ole määritelty mitään mallia, jota niiden tulisi noudattaa, vaan työnantaja voi käyttää mielikuvitusta niiden elementtien osalta. Pääasia on, että niistä rakentuu sellainen kokonaisuus, joka vastaa henkilöstön arvostusta ja he kokevat ne palkitseviksi. Työntekijöille voi myös tarjota erilaisia vaihtoehtoja, joista heille voi antaa vapauden valita henkilökohtaisesti, mitä organisaation käytössä olevaa etua he haluavat milloinkin hyödyntää. Näin organisaatio pystyy mahdollisimman tehokkaasti yksilöimään edut ja välttämään turhat rahalliset investoinnit sellaisiin etuihin, joita henkilöstö ei käytä. (Viitala 2021, 114–115.)

2.1.2 Aineettomat palkitsemiskeinot

Organisaatiot voivat tarjota aineellisten palkkioiden lisäksi myös erilaisia aineettomia palkkioita, jotka henkilöstö kokee arvokkaana mutta näiden palkkioiden arvoa ei voi mitata rahassa. Aineettomat palkkiot ovat osa työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta ja ne ovat monesti henkilöstölle tärkeämpiä ja si-

touttavampia elementtejä kuin esimerkiksi pelkkä rahapalkka. Työntekijät jättävät harvemmin työpaikkansa pelkästään rahan takia. Henkilöstö arvostaa tänä päivänä eniten hyvää työympäristöä, osaamisensa kehittämistä ja mahdollisuutta edetä urallaan. Näiden kolmen ominaisuuden puute myös vaikuttaa yleisesti eniten työntekijöiden työpaikan vaihtoon. (Graham & Manas 2003, 4.)

Työympäristö

Aineettomilla palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työympäristöön liittyviin tekijöihin. Työympäristöön liittyviä tekijöitä, joihin palkitsemisen menetelmillä voidaan vaikuttaa ovat ilmapiiri, työsuhteen ehdot, työpaikan fyysiset olosuhteet ja työn joustavuus. Hyvä työilmapiiri koetaan yhtenä tärkeimmistä työntekijän viihtyvyyteen vaikuttavista seikoista, jonka kautta se koetaan myös palkitsevana. Organisaation keinot, joilla se pystyy vaikuttamaan ilmapiiriin ovat rajalliset, mutta panostamalla johtamisen laatuun ja hyvään esimiestyöhön se pystyy edes auttamaan sen syntymistä. Työsuhteen ehtoihin palkitsemisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi vakinaistamalla määräaikainen työntekijä. Tällaisessa tapauksessa työntekijä voi kokea vakinaistamisen palkkiona hyvästä työstään ja samalla organisaatio voi onnistua sitouttamaan työntekijän paremmin toimintaansa. Näin työntekijä saa myös henkistä turvaa työsuhteen pysyvyyden kannalta. (Liinalaakso ym. 2016, 36–37.)

Fyysiset olosuhteet työpaikalla liittyvät sen sijaintiin, työvälineisiin ja joustavuuteen. Joihinkin asioihin, kuten työnantajaorganisaation toimipaikan sijaintiin, ei voida vaikuttaa lähtökohtaisesti yhden työntekijän takia, mutta ne voidaan ottaa huomioon palkitsemisessa, esimerkiksi tukemalla työntekijän työmatkustamista tai etätyömahdollisuuden järjestämisellä. Työvälineisiin palkitsemisella voidaan vaikuttaa niiden laatuun ja toimivuuteen, sekä kiinnittämällä huomiota työntekijöiden ergonomiaan. Palkitsemisella voidaan myös vaikuttaa henkilöstön työaikojen joustavuuteen. Esimerkiksi antamalla vapauden vaikuttaa omiin työaikoihin tai palkitsemalla hyvästä työsuorituksesta vapaa-ajalla, työnantaja voi osoittaa työntekijöiden elämäntilanteen huomioimista työn järjestelyssä, jolloin työntekijät kokevat tulleensa huomioituksi ja tätä kautta palkituksi. (Hakonen & Nylander 2015 24–25.)

Kaiken kaikkiaan laadukkaalla johtamisella ja erinomaisella esimiestyöllä on ehkä jopa tärkein rooli työympäristön ja viihtyvyyden kehittämisessä sekä niiden palkitsevuuden kokemisessa henkilöstöllä. Esimiesten toimintatavat ja henkilöstön reilu kohtelu painavat monesti paljon siinä vaiheessa, kun työntekijä tasapainoilee työpaikkansa pitämisen ja vaihtamisen päätöksen teossa. (Haavisto 2010, Liinalaakson ym. 2016, 38 mukaan.)

Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet

Kauhasen (2015, 120–122) mukaan työntekijät kaipaavat työtehtäviltään mielenkiintoisuutta ja haasteellisuutta, koska näiden ominaisuuksien myötä työtehtävät tuntuvat palkitsevilta ja motivoivilta. Jotkut ihmiset kaipaavat uusia haasteita ja työtehtäviä tietyin väliajoin, jotta heidän mielenkiintonsa ja motivaationsa työtä kohtaan säilyy. Palkitsemalla työntekijöitä esimerkiksi muuttamalla heidän työnkuvaansa tai siirtämällä heitä uusiin tehtäviin voidaan vahvistaa heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. Kasvu- ja urapolkujen mahdollisuudet ovat monille ihmisille tärkeitä ja painavat paljon vaakakupissa silloin, kun he etsivät uusia työmahdollisuuksia. (Kauhanen 2015, 120–122.)

Monia työntekijöitä kiinnostaa ja motivoi oman ammattitaidon kehittäminen ja kouluttautumismahdollisuudet. Työnantaja voi palkitsemalla tukea työntekijöiden oman osaamisen kehittämistä esimerkiksi järjestämällä koulutuksia, joustamalla työajoista työntekijän omaehtoisen kouluttautumisen tarpeen vaatiessa tai kustantamalla tutkinnon työntekijälle. Näissä tapauksissa palkitsemisesta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Työntekijän työinto ja hyvinvointi voivat mahdollisesti kehittyä tämän takia, jonka seurauksena hän työskentelee mahdollisesti tehokkaammin ja on tyytyväisempi työhönsä. Työnantaja taas saa organisaatioonsa lisää ammattitaitoa tai uutta osaamispääomaa. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa

Työnantaja voi palkita työntekijäänsä antamalla tälle lisää vastuuta ja päätätävältä oman työnsä muotoiluun, sekä osallistamalla henkilöstöä aktiivisesti organisaatiossa niiden päätösten teossa, jotka koskettavat heitä. Tällaisista

palkkioista käytetään termiä psykologinen palkkio. Näillä keinoilla esimies voi viestiä luottamusta alaisilleen, jotka he vuorostaan voivat kokea motivoivana ja työhyvinvointia lisäävänä. Oman työnsä muotoilussa, henkilöstölle voi antaa esimerkiksi vapauden päättää käyttämistään työmenetelmistä tai työtehtävien järjestyksestä heille itselleen mieluisalla tavalla. (Hakonen & Nylander 2015, 25–26.)

Palaute ja arvostus

Palaute työstä on yksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista liittyen henkilöstön työmotivaation ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Palaute ei koske pelkästään henkilöstöä, vaan jokaisen tulisi saada palautetta tasapuolisesti omasta suoriutumisestaan työssään, riippumatta siitä, missä asemassa työskentelee. Palautetta tulisivikin saada useammasta lähteestä, esimerkiksi kollegoilta, asiakailta ja esimiehiltä. Organisaatioiden tulisi rakentaa palautekulttuuri, jossa sitä annetaan kaikille säännöllisesti. (Hakonen ym. 2018, 30.)

Palautteen tarkoitus on viestiä henkilöstölle, että miten he ovat onnistuneet työstään ja millä osa-alueilla voisi olla parantamisen varaa. Lähtökohtaisesti palautteella on kaksi tärkeää tehtävää. Ensinnäkin se viestii työntekijälle hänen osaamisensa ja käyttäytymisensä nykytilasta organisaatiossa. Toiseksi se auttaa ohjaamaan hänen toimintaansa niin, että työntekijä osaa kohdistaa oman toimintansa kehittämisen niihin osa-alueisiin, joissa on kehitettävää. Palautteen perusteella työntekijät osaavat tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, joiden avulla he pystyvät tehokkaammin tekemään päätöksiä omaan työhönsä liittyen ja pääsemään tavoitteisiinsa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

Palautteella on lähtökohtaisesti kaksi erilaista muotoa. Ensimmäinen näistä on kannustava palaute. Kannustavan palautteen tarkoitus on ilmaista työntekijälle, että työnantajaorganisaatio on tyytyväinen hänen suoritukseensa sillä osa-alueella, jota palaute koskee. Tämä voi olla esimerkiksi kiitos tai kehu hyvin suoritetusta työstä tai muiden huomioimisesta. Kannustava palaute auttaa työntekijää jatkamaan toivottua suorittamista. Toinen palautteen muoto on korjaava palaute. Korjaavalla palautteella pyritään viestimään työntekijälle, että hän on

toiminut jossain asiassa sellaisella tavalla, johon organisaatio ei ole tyytyväinen. Korjaavalla palautteella pyritään antamaan tällaisessa tapauksessa sen saajalle tietoon asia, jossa hän on toiminut toivomattomalla tavalla, sekä antaa mahdollisuus korjata asia jatkossa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 73–74.)

Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ja työpanosten arvostamisen kulttuuri koetaan myös palkitsevana. Esimiehillä on suuri rooli arvostavan ilmapiirin kehittäjänä, koska kun he arvostavat omia alaisiaan, niin alaiset saavat yhdessä enemmän aikaiseksi ja heidän keskinäinen arvostuksensa toisiinsa kohtaan kehittyy. Tuloksena arvostavasta ilmapiiristä seuraa yleensä avoin, rohkaiseva ja yhteistyökykyinen työyhteisö. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

Henkilöstön sitouttamisessa organisaatioon voi eritellä kaksi asiaa, jotka mielletään ensisijaisen tärkeiksi. Nämä kaksi tärkeimmässä asemassa olevaa asiaa ovat oikeudenmukainen palkitseminen sekä hyvä esihenkilötyö. Hyvä esihenkilö arvostaa, kiittää, osallistaa ja luottaa alaisiinsa. Esihenkilön voitaisiinkin todeta olevan tärkeimmässä roolissa aineettomien palkkioiden antajana henkilöstölle. (Ylikorkala 2018.)

Organisaatio voi myös osoittaa arvostustaan järjestämällä työntekijöilleen erilaisia henkilöstötilaisuuksia. Kyseisiä tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi pikkujoulut tai organisaation uuden tuotteen tai palvelun lanseeraustilaisuus. Henkilöstötilaisuuksien tavoitteena on yleensä osoittaa kiitollisuutta ja palkita henkilöstöä heidän työpanoksestaan, sekä edesauttaa henkilöstön yhteishengen kehittymistä. (Joki 2021, 147–148.)

3 PALKITSEMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Palkitseminen tarkoittaa henkilöstöjohtamisen yhteydessä laajan määritelmän mukaan kaikkia niitä korvauksia ja etuja, jotka työntekijät saavat sekä voivat saavuttaa antamallaan työpanoksella. Palkitsemisen keinoja on useita, ja ne voi jakaa aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemisen muotoihin. Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi palkka tehdystä työstä, ylimääräiset ansaitut palkkiot ja muut taloudelliset edut, joita työntekijälle voidaan tarjota. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat taas ne työntekijän edut, joiden arvoa ei voi rahassa mitata, mutta työntekijät kokevat kuitenkin palkitsevina. Tällaisia voivat

olla esimerkiksi etenemismahdollisuudet ja saatu arvostus tehdystä työstä. (Viitala 2021, 105.)

Palkitseminen on organisaatioissa yksi tärkeimmistä välineistä, jolla voidaan johtaa niiden keskeisimpiä voimavaroja, eli organisaatioiden henkilöstövoimavaroja (Kauhanen, 2005). Palkitsemisen voi määritellä johtamisvälineeksi, jonka tarkoituksena on tukea organisaation tavoitteiden toteutumista ja ohjata henkilöstöä toimimaan työssään niin, että heidän toimintansa edes auttaa organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian toteutumista. (Kauhanen 2015, 106.)

Hakonen ja Nylander (2015, 8) määrittelevät palkitsemisen olevan yrityksen sekä sen työntekijöiden välinen kaksisuuntainen prosessi, josta sekä yritys, että työntekijät hyötyvät. Kaksisuuntaisessa prosessissa kyseessä on vaihtosuhte, joka kuvaa niitä tapoja, joilla työnantajayritys korvaa työntekijälle hänen panostuksensa työnantajan määrittelemiin työtehtäviin.

3.1 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset

Palkitsemiselle on määritelty useampi tärkeä tavoite, johon sillä pyritään vaikuttamaan organisaatiossa. Sillä pyritään luomaan vetovoimaa uusien osavien työntekijöiden rekrytoimiseksi, sekä pitämään nykyiset työntekijät organisaation palkkalistoilla. Palkitsemisellä rohkaistaan myös työntekijöitä innostumaan sekä motivoitumaan paremmin työstään ja tätä kautta pääsemään parempiin työsuorituksiin sekä kehittymään työtehtävissään. (Hakonen ym. 2018, 41.)

Rötkin (2015, 120) kuvailee palkitsemisen ehdottomasti tärkeimmäksi tavoitteeksi sen, että sen kautta organisaatio voi viestiä ja korostaa henkilöstölleen ne liiketoiminnan kannalta tärkeät asiat, johon heidän tulisi ensisijaisesti keskittyä ja kohdistaa oma työpanoksensa. Palkitsemisen tavoitteita ohjaa vahvasti organisaation toiminnalle määritelty strategia, eli se, mihin suuntaan yritys pyrkii liiketoiminnallaan tähtäämään tulevaisuudessa. Palkitseminen pyritään rakentamaan niin, että se tukee yrityksen liiketoiminnan strategiaa parhaansa mukaan. Esimerkiksi jos yrityksen strategiassa on määritelty vahvoja

kasvutavoitteita liiketoiminnan osalta tulevaisuutta ajatellen, niin tässä tilanteessa yrityksessä voisi esimerkiksi palkita työntekijöitä, vaikka uusien asiakassuhteiden hankinnasta tai myyntitavoitteiden ylittämisestä. Näin ollen ansaittu palkkio voisi ohjata työntekijää työskentelemään yrityksen strategian edellyttämällä tavalla. Tavoitteet palkitsemisen osalta voidaan asettaa organisaatiossa myös niin, että ne perustuvat tehdyn työn laadun tasoon. Laadun mittaaminen voi kuitenkin osoittautua haastavaksi, koska yksilöt voivat kokea sen eri tavalla. (Joki 2021, 144.)

Onnistuneella palkitsemisella voidaan saada aikaan monia positiivisia vaikutuksia organisaatiossa. Tärkeimmät edellytykset sen onnistumiselle ovat oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, joka on avoin ja kaikkien tiedossa. Sen, että onko organisaatio onnistunut luomaan onnistuneen kokonaispalkitsemisjärjestelmän, voi määrittellä sen perusteella, onko sen kautta saatu enemmän myönteisiä vai kielteisiä vaikutuksia. Mikäli sen avulla on saavutettu enemmän myönteisiä vaikutuksia, niin voidaan todeta sen olevan onnistunut. Mikäli sen kautta on taas saatu enemmän kielteisiä vaikutuksia, niin silloin palkitsemiskäytäntöjä tulisi kehittää. Onnistuneella palkitsemisjärjestelmällä saavutetaan mahdollisesti sitoutuneempaa ja motivoituneempaa henkilökuntaa, sekä houkutellaan organisaatioon työsuhteeseen uusia osajia. Onnistunut palkitseminen myös ohjaa työntekijöitä parempiin- ja organisaation tavoitteiden mukaisiin suorituksiin, kun he tietävät minkälainen työsuoritus palkitaan ja miten, sekä minkälaista työsuoritusta ei palkita. Se voi myös edistää oikeudenmukaisuuden kokemusta organisaatiossa ja tätä kautta myös yhteistyötä työntekijöiden välillä, jonka seurauksena ilmapiiri voi kehittyä avoimemmaksi ja paremmaksi. Palkitsemisella ja sen kehittämällä organisaatio hakee loppujen lopuksi kuitenkin siitä saatavia taloudellisia hyötyjä. Onnistuneella palkitsemisella voidaan saavuttaa parempaa tuloksellisuutta, tuottavuutta, sekä siitä aiheutuvien kustannusten tehokasta hallintaa ja hyötyjen optimointia. Tiivistettynä voitaisiinkin todeta, että palkitsemisen pitäisi tuoda organisaatiolle suhteessa enemmän hyötyjä kuin mitä siihen on panostettu. (Hakonen ym. 2018, 13–14.)

Epäonnistuneella palkitsemisella organisaatiossa on taas vastavuoroisesti erittäin paljon mahdollisia kielteisiä vaikutuksia. Epäonnistunut palkitsemisjär-

jestelmä voi mahdollisesti aiheuttaa henkilöstön kesken kateutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita, jolloin se heijastuu mahdollisesti myös organisaation yleiseen työilmapiiriin. Tämän johdosta se voi näkyä myös kustannusten nousuna, koska palkitsemiseen käytetyt resurssit eivät välttämättä tuota siitä toivottuja hyötyjä, jolloin voisi ajatella, että palkitsemiseen käytetyt panostukset valuvat hukkaan. Huonon palkitsemisjärjestelmän ja ilmapiirin seurauksena voi olla suurempi vaihtuvuus henkilöstön osalta ja uusien työntekijöiden houkuttelevuus organisaatioon voi hankaloitua, koska myös työnantajakuva voi kärsiä edellä mainittujen kielteisten vaikutusten seurauksena. Huonosti laadittu palkitsemisjärjestelmä voi myös mahdollisesti aiheuttaa henkilöstössä vapaamatkustamista, joka tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että joku henkilöstön jäsen voi pyrkiä hyötymään muiden työpanoksista, antamatta kuitenkaan itse tarvittavaa työpanosta. Henkilöstön motivaatio ja työn merkityksellisyyden kokemus voi heikentyä, jolloin myös työn tehokkuus voi kärsiä oleellisesti. (Hakonen ym. 2018, 14.)

3.2 Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä

Organisaatioiden tulee määritellä omaa liiketoimintastrategiaansa tukeva palkitsemisstrategia, jotta palkitsemiskäytännöt pyrkivät henkilöstöä ohjaamaan omaa työpanostaan niihin osa-alueisiin, jotka vievät liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Määritellyn palkitsemisstrategian tulee viestiä selvästi henkilöstölle erilaisten palkkioiden ansaintaperusteet. Siitä tulee käydä ilmi, mistä palkitaan, minkä tasoiset tulokset ovat palkitsemisen arvoisia ja kuinka palkkio jakaantuu työntekijöiden kesken. (Kauhanen 2015, 109.)

Oleellisena osana palkitsemisstrategiaa on myös käytettävien palkitsemiskeinojen määrittely, eli minkälaista kokonaispalkitsemisjärjestelmää organisaatiossa käytetään. Tärkeää on myös sisällyttää siihen, että mihin suuntaan palkitsemista lähdetään kehittämään nyt, sekä pidemmällä aikavälillä. Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan niitä palkitsemisen prosesseja ja keinoja, jotka ovat organisaatiossa käytössä. Palkitsemisjärjestelmän tehtävänä on toteuttaa määriteltyä palkitsemisstrategiaa organisaatiossa käytännössä. Itse palkitsemisstrategian laatiminen organisaatioissa kuuluu ylimmälle johdolle mutta monesti sitä kehittämässä ovat myös henkilöstöammattilaiset tai ulkopuoliset asi-

antuntijat. Joissain tapauksissa palkitsemisstrategian suunnitteluun ja laatimiseen on otettu mukaan myös henkilöstö. Palkitsemisstrategiasta tulisi selvittää myös organisaation asemoituminen työnantajamarkkinoille. Asemoitumisella tarkoitetaan omia palkitsemisen toimintatapoja verrattuna kilpailijoiden toimintatapoihin. Esimerkiksi linjaus siitä, että pyrkiikö organisaatio maksamaan alalla keskimääräistä parempaa tai huonompaa palkkaa työntekijöilleen. (Viitala 2021, 106.)

Palkitsemisjärjestelmää laadittaessa huomiota tulee kiinnittää siihen, että se on mahdollisimman yksinkertainen, yksiselitteinen ja oikeudenmukainen koko henkilöstöä kohtaan. Varsinkin tapauksessa, jossa siihen liittyy sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiselementtejä, sen tulee olla niin selkeä, että henkilöstö ymmärtää perusteellisesti, mistä palkitaan, milloin palkitaan ja ketä palkitaan. (Joki 2021, 143.)

Erilaiset lait ja työehtosopimukset asettavat organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiin tietynlaisia reunaehtoja, joiden tuomat velvoitteet tulee ottaa huomioon niitä laadittaessa, koska työnantaja on velvollinen noudattamaan niitä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässään. Työehtosopimukset on luotu turvaamaan työntekijöiden työehdot niin, että niistä selviää kunkin alan vähimmäisehdot työnteon osalta. Niissä on määritelty palkitsemisen osalta keskeinen kohta, eli kyseisen toimialan vähimmäispalkat ja palkkamalli. Palkkamallista selviää myös, millä perusteilla palkkoja tulisi korottaa ja miten ne tulisi porrastaa työehtosopimuksen sitovassa organisaatiossa. Työehtosopimus myös määrittää alan yhteiset palkankorotukset. Organisaatioille on siis määritelty raamit palkkauksen vähimmäismäärästä työehtosopimusten palkkamääräyksissä. Työehtosopimukset eivät kuitenkaan estä työnantajaa käyttämästä erilaisia täydentäviä palkkaustapoja tai maksaa työntekijöille taulukossa määriteltyä suurempaa tuntipalkkaa, vaan nämä asiat ovat organisaation omassa päättävällä. (Hakonen & Nylander 2015, 28–29.)

Myös lainsäädännössä on määritelty tiettyjä määräyksiä, joita työnantajaorganisaatioiden tulee noudattaa ja ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmissään. Näitä ovat sellaiset aineelliset palkitsemiskeinot, jotka eivät näy työntekijälle suoraan ansiotulona. Näitä lakisääteisiä palkitsemiseen liittyviä asioita ovat esimerkiksi työterveyshuolto ja erilaiset vakuutukset, joiden kunnossa olon

työnantaja on velvollinen hoitamaan. Näitä ovat esimerkiksi sairaus-, työttömyys-, tapaturma- ja eläkevakuutukset. (Joki 2021, 146–149.)

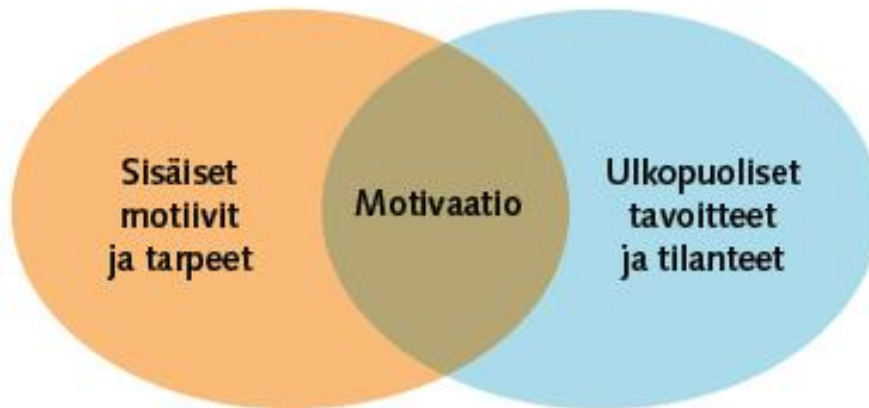
4 TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

4.1 Työmotivaatio

Motivaatio on organisaatiopsykologian tutkimusalue, jonka tutkimista pidetään yleisesti erittäin haasteellisena sen subjektiivisuuden vuoksi. Motivaatio on jatkuvasti läsnä oleva ilmiö kaikessa siinä, mitä ihminen tekee. Se vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen aina, joko tiedostettuna tai tiedostamattomana. (Jaakkola ym. 2006, 10–11.)

Työmotivaatio on ihmisen sisäinen kokonaistila, joka auttaa yksilöä synnyttämään, ohjaamaan ja ylläpitämään energiaansa työtoiminnassa. Ihmisen työmotivaation tilaan, voimakkuuteen ja keston vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä, joten ne tekijät, jotka auttavat yhtä ihmistä nostattamaan tätä sisäistä kokonaistilaa, eivät välttämättä vaikuta samalla tavalla toisen ihmisen kokonaistilaan. Yksilön työmotivaation kokonaistilan kehittämiseen vaikuttavat oleellisesti hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, kuten esimerkiksi luonne ja elämänvaihe. Työmotivaation kehittämiseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten työn ominaisuudet, johtaminen ja työyhteisö. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työmotivaation voi jakaa kahteen erilaiseen tyyppiin riippuen niistä tekijöistä, jotka siihen vaikuttavat. Nämä tyypit ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio (kuva 3). Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat yksilön psykologiset tarpeet sekä hänen sisäinen arvomaailmansa. Tällainen sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä voi olla esimerkiksi yksilön kokema mielihyvä toisten auttamisesta, mikäli se vastaa hänen arvomaailmaansa tai psykologisia tarpeitaan. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat yksilön ulkopuoliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa hänen suoritukseensa. Kyseisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työtehtävien hoitaminen perusteellisesti mahdollisesti saavutettavan palkkion takia tai pelko rangaistuksesta, mikäli tehtävä on hoidettu välttävästi. (Lämsä & Päivike 2013, 81.)



Kuva 3. Motivaatiotekijät (Mayor & Risku 2015)

Työmotivaatiolla on suuri vaikutus siihen, kuinka ahkerasti ja tehokkaasti työntekijä hoitaa oman työnsä. Motivoitunut työntekijä pyrkii tekemisellään näkemään vaivaa saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet, sekä hän on valmis hyödyntämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työnsä suorittamiseksi. (Sinokki 2016, 82.)

4.2 Työmotivaatioteoriat

Työmotivaation osalta on tehty laajasti empiirisiä tutkimuksia jo 1950-luvulta lähtien, joiden pohjalta on luotu paljon erilaisia teorioita. Näiden organisaatiokäyttäytymistä koskevien tutkimusten avulla on pyritty löytämään syitä työmotivaation synnylle. Työmotivaation teorit voi luokitella kahteen erilaiseen ryhmään. Nämä ryhmät ovat työmotivaation sisältöteoriat ja työmotivaation prosessiteoriat. Sisältöteorioiden mukaan, yksilön työmotivaatioon vaikuttaa se, että miten työn sisältö täyttää ihmisen tarpeet. Prosessiteoriat taas nojaavat kognitiiviseen psykologiaan, eli ne liittyvät yksilön ajattelu- ja päätöksentekoprosesseihin. (Lämsä & Päivike 2013, 81–87.) Sinokin (2016, 104) mukaan yksilön työmotivaatioon vaikuttaa samaan aikaan useat eri tekijät, joten yksikään motivaatioteoria ei pysty selittämään tätä ilmiötä täysin.

4.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on yksi vanhimmista ja tunnetuimmista työmotivaation sisältöteorioista. Teoriassa on esitelty ihmisen motivaatioon vaikuttavat tekijät ja ne ovat jaoteltu porrastetusti viidelle eri tasolle. Maslow perustaa teoriansa

siihen, että yksilöt tyydyttävät nämä tarpeet hierarkkisessa järjestyksessä alhaalta ylöspäin. Teorian mukaan ihminen ei pysty tyydyttämään ylemmän portaan tarvetta, mikäli alemmaa tasoa ei ole tyydytetty, joten alemman tason tarpeiden tyydytys on edellytyksenä ylemmän tason tarpeen tyydytykselle. Maslowin tarvehierarkia korostaa yksilön motivaatiotekijöissä elämän perusedellytyksien tärkeyttä, toimivaa vuorovaikutusta ja tarvetta tuntea itsensä arvostetuksi. (Hyppänen 2013, 119.) Kuvassa 4 on esitelty Maslowin tarvehierarkia sekä sen tasoihin liittyviä henkilöstöjohtamisen toimintoja.



Kuva 4. Maslowin tarvehierarkia ja sen tasoihin liittyviä henkilöstöjohtamisen toimintoja (Hyppänen 2013, 119)

Maslowin teorian mukaan mahdollisuus motivoida yksilöä aineellisilla kannustimilla on melko rajoitettua, koska sen avulla hän pystyy tyydyttämään ylemmässä kuviossa esitellystä hierarkian tasoista vain kaksi alinta tasoa. Teorian mukaan rahalla motivoinnin vaikutus siis loppuu, kun kaksi alinta tasoa on tyydytetty. Tämän jälkeen yksilöä motivoivat tekijät ovat aineettomia, eli sosiaaliset-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan aineettomat kannustimet siis motivoivat yksilöä myös siinä tapauksessa, kun aineellinen palkitseminen ei enää lisää motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015.)

4.2.2 Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

J. Stacy Adams kehitti vuonna 1965 yhden tunnetuimmista työmotivaation prosessiteorioista, joka perustuu yksilön kokemaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen, sekä sen vaikutukseen motivaatiossa. Teorian ydin on se, että yksilö tarkastelee omaan työhönsä liittyviä ominaisuuksia, esimerkiksi työhön uhraamaansa panosta ja siitä ansaittua palkkiota. Hän tutkii ja arvioi antamansa panoksen suhdetta siitä saatuun palkkioon. Teorian mukaan yksilö vertaa tätä suhdetta siihen, miten muiden vastaava suhde muodostuu, jonka perusteella hän punnitsee, vallitseeko oman ja muiden välisissä suhteissa tasapaino, eli kokeeko yksilö saavansa oikeudenmukaisen korvauksen työpanoksestaan suhteessa niihin, joiden panoksen ja palkkion väliseen suhteeseen hän itseään vertailee. (Lämsä & Päivike 2013, 87.)

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan yksilö siis vertailee itseään muihin ja arvioi, että onko hänen palkitsemisensä taso omasta mielestään tasapainossa vai kokeeko hän sen epäoikeudenmukaiseksi muihin verrattuna. Jos yksilö kokee esimerkiksi olevansa alipalkattu niin hänelle voi muodostua turhautumisen tunteita, jonka takia hän voi alkaa toiminnallaan yrittää saada tilanteen tasapainoon. Tilanteen tasaamiseksi yksilö voi alkaa tavoitella suurempia palkkioita työstään tai laskea työpanostaan. Epäoikeudenmukaisuuden tunne laskee yksilön työmotivaatiota merkittävästi, jonka seurauksena hän voi jopa miettiä työpaikan vaihtamista. (Viitala 2021, 120.)

4.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa työntekijän näkökulmasta psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Psykologisesta suhteesta käytetään yleisesti myös termiä psykologinen sopimus. Työntekijän sitoutumista ja sen vahvuutta käytetään myös monesti kuvaamaan sitä kynnystä, jonka perusteella työntekijä on valmis irtisanoutumaan tai jättämään nykyisen työtehtävänsä työnantajayrityksessä. Työntekijän sitoutuminen voi kohdistua erilaisiin tekijöihin, kuten hänen työnantajayritystään tai itse tehtävää työtä kohtaan, sekä se voi luonteeltaan muodostua tunneperäiseksi tai välineelliseksi. Sitoutunut henkilöstö kokee itsensä tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, ja he kokevat työnsä olevan merkityksellistä. Sitoutunut työntekijä ei koe työstään ansaitsemaansa korvausta tai asemaa ainoina motivaattoreina, vaan hän kokee

suurempaa merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työnantajayritystä kohtaan, joka saa hänet työskentelemään innostuneesti ja suuremmalla työpanoksella. Sitoutuminen ei koske pelkästään työntekijän suhdetta työnantajaorganisaatioon, vaan sen tulee toimia aina molempiin suuntiin, eli myös työnantajan on osoitettava, että se sitoutuu henkilöstöönsä. Sitoutumisen muodostumisessa on edellytyksenä molemminpuolinen luottamus, eli työntekijän usko siihen, että työsuhde jatkuu ja työnantajan luottamuksen työntekijään, esimerkiksi antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tukea hänen ammatillista kehittymistään. (Viitala 2021, 45–46.)

Ihmisen sitoutumisessa on tunnistettavissa kolme erilaista keskeistä ominaisuutta, jotka perustuvat siihen, miten hänen sitoutumisensa muodostuu. Nämä ominaisuudet ovat kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohteen näkökulmasta voidaan määrittää, mihin ihmisen sitoutuminen kohdistuu. Kohteena voivat olla esimerkiksi työnantaja, asiakkaat tai työkaverit. Luonne sitoutumisessa kertoo sen, että miten ihmisen ajattelutavat ja normit yhdistyvät hänen suhtautumiseensa työtä kohtaan. Luonteeseen vaikuttavia tekijöitä sitoutumisessa voivat olla esimerkiksi työn ja tekijän yhtenevät arvot, ihmisen sisäiset normit tehdä työ aina niin hyvin kuin mahdollista ja työn tekemisestä koettu hyöty, verrattuna siihen, että työtä ei tehtäisi. Voimakkuus taas määrittää, kuinka vahvasti ihminen on sitoutunut työhönsä. (Lämsä & Päivike 2013, 92–95.)



Kuva 5. Sitoutumisen luonteen luokittelujärjestelmä (Lämsä & Päivike 2013, 95)

Sitoutumisen luonteelle on myös kehitetty hyveteoreettisen kohtuullisuuden idean pohjalta luokittelujärjestelmä (Kuva 5), joka jakaa sitoutumisen luonteen kahteen erilaiseen perusteeseen, jotka ovat sitoutumisen luottamus- ja palkkioperusteet. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa perustana ovat erilaiset aineettomat ja aineelliset kannustimet, joiden ansaintamahdollisuus ylläpitää ja luo sitoutumista. Korkeasta palkkioperusteisesta sitoutumisesta käytetään termiä välineellinen sitoutuminen. Luottamusperusteisen sitoutumisen perusteina ovat työntekijän tunneperäiset ja moraaliset tekijät työnantajaa tai työtä kohtaan. Näitä tekijöitä ovat yhtenäiset arvot ja tavoitteet, molemminpuolinen luottamus työnantajaa kohtaan, työnantajan ja työntekijän välinen avoimuus, työntekijän tuntemus siitä, että työnantaja välittää hänestä, sekä mahdollisuudet kehittää itseään ja osaamistaan työssä.

Mikäli sekä palkkio-, että luottamusperusteiset sitouttamisen tekijät puuttuvat, käytetään termiä pakkoon perustuva sitoutuminen. Pakkoon perustuvan sitoutumisen lähtökohtana on se, että työntekijällä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tehdä nykyistä työtään. Tässä tapauksessa työntekijä tekee työnsä pakonomaisesti vailla tavoitteellisuutta ja hänen kynnyksensä vaihtaa työpaikkaa on matala. Tasapainoisessa sitoutumisessa molempien perusteiden tekijät ovat tasapainossa, joka on sitoutumisen kannalta ihannetila. (Lämsä & Päivike 2013, 95–97.)

4.4 Palkitseminen työmotivaatiossa ja sitoutumisessa

Palkitsemisella voidaan edesauttaa oleellisesti henkilöstön työmotivaation kehittymistä ja ylläpitämistä. Erilaisilla palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa henkilöstön sisäisiin tai ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiin motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa parhaiten aineettomilla palkitsemiskeinoilla ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin taas aineellisin keinoin. (Hyppänen 2013, 118–119.)

Tutkimusten mukaan pelkkä aineellinen palkitseminen ei riitä synnyttämään ja ylläpitämään henkilöstön työmotivaatiota. Aineeton palkitseminen on vähintäänkin yhtä tehokasta työmotivaation näkökulmasta ja monesti se sitouttaa henkilöstöä organisaatioon huomattavasti tehokkaammin kuin pelkät taloudelliset kannustimet. (Hiltunen 2015, luku 12: Motivaatio ei synny vain rahasta.)

Wilenin (2021) mukaan työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista edistää huolella mietitty palkitsemisen kokonaisuus, jossa tulee olla mukana niin aineellisia kuin aineettomiakin palkitsemiskeinoja.

Lähtökohtaisesti palkitsemisen vaikutus työmotivaation nostamiseen on mahdollista siinä tapauksessa, kun henkilöstö on tyytyväinen sen käytäntöihin sekä kokee sen oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Tyytyväisyyden ja oikeudenmukaisuuden tuntemukset palkitsemisessa syntyvät yksilötasolla ihmisen oman ajatteluprosessin kautta, joten yhden työntekijän kokemus ei välttämättä vastaa toisen kokemusta näiden tekijöiden osalta. Mikäli yksilö kokee palkitsemisen mielekkäänä ja työnantajan palkkiot tavoittelemisen arvoisina, hänelle syntyy motivaatiota työskennellä palkkioiden perusteina olevien tapojen edellyttämällä tavalla. (Liinalaakso ym. 2016, 54–56.)

Jotta palkitseminen voi toimia motivaattorina henkilöstölle, on sen ansaintaperusteiden oltava jokaisen tiedossa sekä mahdollista saavuttaa ja sille asetettujen tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia sekä organisaation toimintaan sopivia. Palkitsemisen motivoivan vaikutuksen edellytyksenä on viestintä, jotta kaikki organisaatiossa ovat tietoisia, että mistä ja miten palkitaan. (Hakonen ym. 2018, 55–60.)

Maailmassa ei ole yhtäkään ihmistä, joka ei motivoitu mistään. Jokainen motivoituu ainakin jossain määrin esimerkiksi rahasta, hyväksynnästä tai vallasta. Esimiehien ja organisaatioiden tulisikin tuntea yksilöllisesti henkilöstönsä ja heidän perusmotiivinsa, jotta heille voidaan tarjota sellaisia palkkioita ja tehtäviä, jotka heitä motivoivat. (Mayor & Risku 2015.)

5 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Rakennuspalvelu Linna Oy on vuonna 2014 perustettu perheyrittys, jonka toimialana on talotekniikka-alan urakointi. Tarkemmin kuvattuna toimialana on putkistojen ja hormien sisäpuoliset saneeraukset sekä perinteiset ilmanvaihtojärjestelmien uusimiset. Yrityksen liiketoiminnan osalta sen asiakkaita ovat taloyhtiöt, rakennusliikkeet, yksityiset ihmiset, julkinen sektori sekä teollisuuslaitokset. (Rakennuspalvelu Linna 2022.)

Yritys sijaitsee Hyvinkäällä ja sen pääasiallisena toiminta-alueena on Uusimaa ja Kanta-Häme, mutta tarvittaessa toimialueena toimii koko Suomi. Henkilöstöä kyseisessä yrityksessä on yhteensä 20, joista 7 on toimihenkilöitä ja 13 on asentajia. Viimeisimmän julkaistun tilinpäätöksen (2021) mukaan yrityksen liikevaihto oli 1,66 milj.€ ja liiketoiminnan tulos oli 293 000 € (Asiakastieto 2022).

Toimeksiantajayrityksessä ei ole tähän mennessä erikseen panostettu henkilöstöjohtaminen toimintoihin. Asentajien nykyinen palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja. Aineettomien palkkioiden osalta yrityksessä ei ole määritelty yleisesti niiden ansaintaperusteita.

Asentajien nykyinen aineellinen palkitseminen

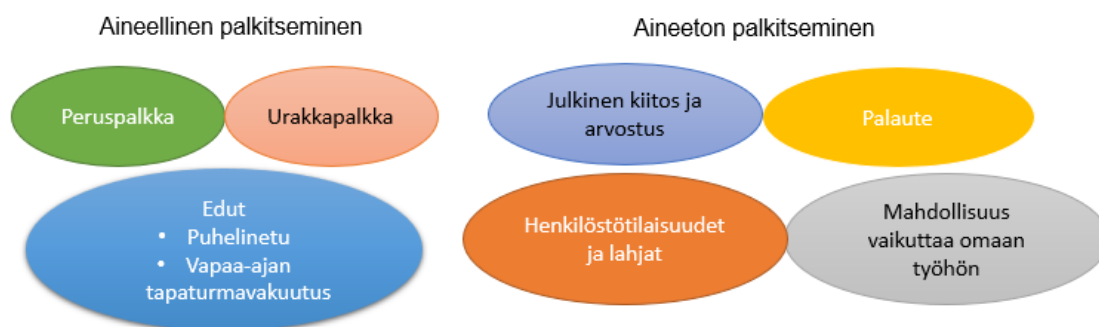
Asentajien peruspalkka muodostuu aikaperusteisesta palkkauksesta, joka on heidän kohdallaan tuntipalkka. Yrityksen asentajien palkkausta ei ole sidottu suoraan työehtosopimuksessa määriteltyyn taulukkopalkkaan, vaan jokaisen asentajan tuntipalkka on tätä suurempi. Syynä tähän on se, että alan osaajista on pulaa, jolloin alan työehtosopimuksen mukaisen palkan tarjoaminen ei ole kilpailukykyistä asentajia rekrytoitaessa tai työntekijöistä kiinni pidettäessä.

Asentajien osalta organisaatiossa ei ole pääasiassa käytössä urakka- tai tulospalkkioita. Joissakin tilanteissa kuitenkin pienemmistä työsuoritteista voidaan etukäteen määritellä urakkapalkka. Tällaisia työsuoritteita ovat esimerkiksi kiireelliset tilatut työt, jotka tehdään tyyppillisesti normaalin työajan ulkopuolella, kuten esimerkiksi iltaisin tai viikonloppuina.

Asentajille on tarjottu yrityksessä kahta erilaista henkilöstöetua. Ensimmäinen näistä on puhelinetu, jota asentaja saa halutessaan käyttää tai olla käyttämättä. Toisena etuna on vapaa-ajan tapaturmavakuutus, joka on juuri otettu yrityksen koko henkilöstölle.

Asentajien nykyinen aineeton palkitseminen

Yrityksen asentajien aineettoman palkitsemisen kokonaisuutta ei ole tähän mennessä erikseen määritelty, vaan se on muotoutunut lähinnä itsestään. Asiakkailta saatu hyvä palaute ja kiitos on pyritty ohjaamaan aina asianosaisille julkisesti. Myös työnantajan suunnasta hyvä palaute ja arvostus on pyritty antamaan julkisesti. Rakentavaa palautettakin annetaan, mutta se tehdään aina henkilökohtaisesti.



Kuva 6. Rakennuspalvelu Linna Oy asentajien nykyinen kokonaispalkitseminen

Organisaatio luottaa asentajiinsa ja myöntääkin heille pitkälti vapaat kädet omassa toiminnassaan. Asentajat saavat itse päättää omista työmenetelmistään sekä työn jaksotuksestaan. Työnantajaorganisaation näkökulmasta on pääasia, että työt tulevat tehdyksi ajallaan. Yrityksessä on myös järjestetty joitakin henkilöstötilaisuuksia, esimerkiksi pikkujoulut, sekä pyritty muistamaan henkilöstöä pienimuotoisilla lahjoilla. Kuvassa 6 on esitelty yrityksen asentajien nykyinen kokonaispalkitseminen.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyössä käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä tavat, joilla olen tutkimusaineistoni konkreettisesti hankkinut. Käytin tutkimuksessani kahta erilaista menetelmää, jotka olivat määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä sekä laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Perustelen myös miksi päädyin käyttämään valittuja menetelmiä sekä kuvailen, kuinka toteutin tutkimukseni käytännössä.

6.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, jossa tutkittavasta ilmiöstä kerättävää tietoa käsitellään ja analysoidaan tilastollisesta näkökulmasta,

eli toisin sanoen numeerisessa muodossa. Kyseiselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että sen avulla saadun tiedon perusteella voidaan mitata ja kuvata tutkittavien muuttujien välisiä suhteita ja eroavaisuuksia numeerisin arvoihin sekä esimerkiksi taulukoilla tai kuvioilla. Muuttujia määrällisessä tutkimuksessa ovat esimerkiksi tutkittavia henkilöitä koskevat ominaisuudet tai asiat. Ne ovat määrällisessä tutkimuksessa juuri niitä asioita, joista halutaan tietoa. Suhteessa tutkittuun ilmiöön tutkija on objektiivinen, eli saadut tulokset eivät ole millään tavalla sidoksissa siihen, että kuka kyseistä ilmiötä tutkii, vaan lähtökohtaisesti odotetaan, että tulokset ovat samat tutkijasta riippumatta. (Vilka 2007, 13–14.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö kuvataan siitä kerätyn tiedon pohjalta muuntamalla ne numeeriseksi. Kysymykset, joihin sillä voidaan löytää vastaukset ovat mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimusotteen käytön edellytyksenä on, että otos on riittävän suuri, sekä edustava. Yleisin aineistonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa on tutkimuslomake, jonka kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat standardoituja. Tutkimuksessa tarvittavat tiedot on voitu kerätä myös jostain valmiista tietokannoista tai tilastoista, esimerkiksi Tilastokeskuksen ylläpitämistä tietokannoista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan yleensä kartoitettua tutkittavan ilmiön nykytilanne, mutta nykytilanteen syitä sen avulla ei pystytä selvittämään syvällisesti. (Heikkilä 2014, 15–17.)

6.1.1 Kyselylomaketutkimus

Määrällisessä tutkimuksessa kyselylomake on yleisin tapa, jolla aineistoa aineiston keräämisen voi suorittaa. Standardoidulla kyselylomakkeella tarkoitetaan luonteeltaan sellaista kyselylomaketta, jossa jokaiselta vastaajalta kysytään täsmälleen samat kysymykset samalla tavalla. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä vastaajat lukevat itse kirjallisesti siinä esitetyt kysymykset, jonka jälkeen he myös vastaavat siihen kirjallisesti. Kyselylomaketutkimus toimii hyvin sellaisissa tilanteissa, jolloin vastaajajoukko on hajallaan tai jos tutkimuksessa esitetään sellaisia kysymyksiä, jotka voidaan kokea arkaluontoisiksi. Sen etuna on anonymiteetti, jonka johdosta vastaajat jäävät aina tutkijalle tuntemattomiksi. Ongelmia taas voi ilmetä esimerkiksi siinä, että vastaajien prosentuaalinen määrä jää toivottua alemmalle tasolle. (Vilka 2021, 76–77.)

Kyselyn voi toteuttaa eri tavoilla sen mukaan, mikä sopii parhaiten tilanteeseen ja olosuhteisiin. Erilaisia tapoja sen toteuttamiselle ovat esimerkiksi postitse, internetin kautta toteutettuna tai informoitu kysely, jolloin tutkija toimittaa ja noutaa itse lomakkeet. (Heikkilä 2014, 17.)

Kyselylomaketta laadittaessa on tärkeää, että siinä esitetyt kysymykset ovat olennaisia tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Kysymykset tulee myös muotoilla niin, että vastaaja ymmärtää yksiselitteisesti sen, mitä niissä tarkoitetaan ja pystyy vastaamaan niihin. Lomakkeen kysymykset voivat olla erilaisia rakenteeltaan. Strukturoituja monivalintakysymyksiä ovat ne, joissa vastaajalle annetaan valmiiksi erilaiset vastausvaihtoehdot. Strukturoiduilla kysymyksillä tavoitellaan yleensä sitä, että eri kysymysten vastauksia voidaan pitää vertailukelpoisina. Avoimet kysymykset taas ovat luonteeltaan sellaisia, joissa vastaajilta pyritään saamaan avoimemmin mielipiteitä ja vastausvaihtoehtoja on rajattu vain vähän tai ei ollenkaan. Käytössä on myös sekamuotoisia kysymyksiä, joissa vastaajalle on voitu antaa joitain vastausvaihtoehtoja, mutta sen lisäksi myös mahdollisuus vastata avoimen kysymyksen tyyppisesti. Edellä mainittu kysymystyyppi toimii erityisesti silloin, kun kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja ei varmuudella tiedetä tai tunneta. (Vilka 2021, 85–86.)

Kyselylomakkeella kerättävän aineiston analysointiin liittyvät seikat kannattaa suunnitella hyvissä ajoin jo ennen itse kyselyn suunnittelua. Kyselylomakkeen suunnittelun aikana tutkijan tulee päättää analysointiin liittyvistä tärkeistä seikoista, joita ovat kyselylomakkeiden numerointi, erilaisten vastausten arvot eli muuttujat, sekä havaintomatriisin tekemisestä, josta ilmenee kyselyn tulokset. Kyselylomaketutkimuksen edellytyksenä on, että muuttujille on määritelty arvot, jotka voivat olla esimerkiksi numeroita ja kirjaimia, jolloin niiden arvoja voidaan vertailla keskenään. Tutkimuksen analysointivaiheessa tarkoituksena on perustella muuttujien arvojen avulla annettuja vastauksia, sekä niiden tilastollisia yhteyksiä toisiinsa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hajonnat ja korrelaatiot tiettyjen muuttujien välillä. Aineiston analysoinnin avuksi on tehty erilaisia tietoteknisiä työvälineitä, joihin kerätyn aineiston voi syöttää. Tällaiset tilasto-ohjelmat helpottavat huomattavasti aineiston tutkimista ja niiden avulla pystyy laskemaan suoraan muuttujien välisiä suhteita sekä niiden vaihtelua. (Vilka 2021, 89–90.)

6.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka perustuu tutkimuskohteena olevan ilmiön ymmärtämistä kokonaisvaltaisemmin. Menetelmällä pyritään ymmärtämään tutkittavien ihmisten kokemia merkityksiä liittyen tutkittavaan ilmiöön. Kvalitatiivisella tutkimusotteella tutkittavien merkityksien kokemuksesta tutkijan tehtävänä on ymmärtää, että missä, millä tavalla ja miksi tutkittava henkilö kokee omasta näkökulmastaan ilmiön merkitykselliseksi omien kokemustensa kautta. (Vilka 2021, 11–13.)

Laadullisen tutkimuksen aineistona voidaan käyttää sekä ensisijaisia eli primääriaineistoja, että sekundäärisiä aineistoja eli jo olemassa olevia, jotka ovat tuotettu aiempien ilmiöiden tutkinnan pohjalta. Primääriaineistojen hankkimisen tutkija suorittaa itse tutkittavilta henkilöiltä ilmiöön liittyen ja yleisimpiä keinoja niiden hankkimiseksi ovat esimerkiksi havainnointi ja erilaiset haastattelut. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavien ihmisten määrää ei voida tarkalleen määrittää ennen tutkimuksen aloittamista, vaan siinä vaiheessa tutkimusprosessia, kun uudet tutkittavat eivät enää tuo tutkimukseen liittyen uusia näkökulmia tai uutta tietoa, on tutkimus saavuttanut saturaation. Tutkimuksen saavuttaessa saturaation, eli kylläntymisen, ei tutkijalla ole enää tarvetta lisätä tutkittavien määrää. (Kananen 2019, 28–30.)

6.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimusotteen aineiston hankinnan keino. Teemahaastattelu on luonteeltaan niin sanotusti puoliksi strukturoitu haastattelukeino, jossa tutkija on etukäteen määritellyt teemat, joista tutkimuksen kohteena olevan henkilön kanssa on tarkoitus keskustella. Se ei siis etene täysin etukäteen määritellyjen kysymysten mukaan eikä myöskään aina samassa järjestyksessä, vaan sen tarkoituksena on tutkia aihetta teemoittain, jolloin tutkijalle avautuu mahdollisuus esittää tarkentavia jatkokysymyksiä. Teemahaastattelua voisi myös luonnehtia puoliavoimeksi haastatteluksi. (Sarajarvi & Tuomi 2018, 65.)

Tutkija valitsee teemahaastattelussa esiin nostetut teemat sen perusteella, mitkä ovat välttämättömät aiheet, josta tietoa on saatava, jotta tutkimusongelmaan voidaan saada vastauksia. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että vastaajat voivat kertoa käsityksensä ja kokemuksensa kaikkiin määriteltyihin teemoihin liittyen. Teemojen esiin nostaminen, eli niiden järjestys, kannattaa määrittää yksilökohtaisesti niin, että ne tuntuvat vastaajan kannalta luontevalta. (Vilka 2021, 99–100.)

Laadullisella tutkimuksella kerätyn aineiston tyypillisin analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voi pitää yksittäisenä laadullisen tutkimuksen analyysikeinona, mutta sitä voisi luonnehtia myös väljäksi teoreettiseksi viitekehyykseksi, joka liitetään myös usein erilaisiin aineiston analyysien kokonaisuuksiin. Käytännössä sisällönanalyysi alkaa kerättyyn aineistoon huolellisesti tutustumalla ja siitä karsitaan pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Tässä vaiheessa epäolennainen tieto tarkoittaa aineistossa niitä tietoja, jotka eivät liity määritettyyn tutkimusongelmaan. Jäljelle tulisi jäädä juuri se osa aineistosta, jolla saadaan vastauksia tutkittavaan ilmiöön.

Aineiston litterointi ja koodaus ovat tyypillisiä tapoja käsitellä aineistoa. Litterointi terminä tarkoittaa tässä yhteydessä aineiston saattamista kirjalliseen muotoon ja koodaus puolestaan aineiston erottelemista ja yhdistelemistä tiettyjen ominaisuuksien mukaan. Aineisto luokitellaan, eli selvitetään, kuinka monta kertaa jokin tutkimuksen aihe esiintyy aineistossa. Seuraavaksi tapahtuu tyypillisesti aineiston teemoittelu, jolloin kerätystä aineistosta kootaan samoihin teemoihin liittyvät tiedot. Teemoittelun jäljiltä aineisto tyypitellään, eli muodostetaan tutkimusaineiston yhtenevistä näkemyksistä yleistyksiä, eli toisin sanoen tietynlaisia tyyppiesimerkkejä. Viimeiseksi jäljelle on jäänyt tutkimuksen kannalta relevantti tieto, josta koostetaan yhteenveto. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 78–79.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

6.3.1 Toimitusjohtajan teemahaastattelu

Käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää teemahaastattelun muodossa, johon osallistui yksi henkilö. Toteutin palkitsemiseen liittyvän tee-

mahaastattelun Rakennuspalvelu Linna Oy:n toimitusjohtajalle Teamsin välityksellä 28.2.2022 ja se kesti noin 20 minuuttia. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää yrityksen asentajien nykyinen palkitsemisen kokonaisuus sekä saada työnantajalta näkökulmia siihen, mihin suuntaan sitä voisi jatkossa kehittää. Samalla selvitin myös kokonaispalkitsemisen kehittämiseen liittyviä resursseja organisaation näkökulmasta sekä ajallisia että rahallisia, jotta voin ottaa myös nämä näkökulmat huomioon kehitysehdotuksia laatiessani. Teemahaastattelussa käsitellyt teemat ovat liitteenä opinnäytetyössä (liite 2).

Haastattelussa halusin myös selvittää, miten työnantaja kokee asentajien työmotivaation ja sitoutumisen toteutuvan palkitsemisen näkökulmasta, jotta voin peilata näitä näkökulmia asentajien kokemuksiin. Teemahaastattelussa saamani tulokset olivat myös tärkeitä laatiessani asentajien kyselylomaketta, koska pystyin kohdistamaan sen kysymykset paremmin yrityksen asentajille, kun olin tietoinen heidän kokonaispalkitsemisensa sisällöstä. Edellä mainitusta syystä järjestin haastattelun ennen asentajille toteutettua kyselyä. En nauhoittanut haastattelua, koska sen sisältämät teemat olivat selkeät, joten tein muistiinpanoja haastattelun aikana. Valitsin toimitusjohtajan teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, koska koin, että sillä menetelmällä voisin tehokkaimmin saada selville tavoitteen mukaiset tiedot ja myös mahdollisuuden jatkokysymysten esittämiseen ja näin hankkia mahdollisesti syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä.

6.3.2 Asentajien kyselylomaketutkimus

Toisena tutkimusmenetelmänä käytin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jonka toteutin puolistrukturoidun kyselyn muodossa Rakennuspalvelu Linna Oy:n asentajille. Kysely suoritettiin pääasiassa paperisella lomakkeella, koska asentajia on yrityksen palveluksessa vain 13 henkilöä.

Kyselyn kysymykset liittyivät nykyisen kokonaispalkitsemisen kokemiseen, palkitsemisen vaikutukseen työmotivaatiossa ja sitoutumisessa sekä asentajien toiveisiin palkitsemisen kehittämisestä. Kysely piti sisällään yhteensä 24 kysymystä, joista 19 oli väittämiä strukturoiduilla vastausvaihtoehdoilla. Vastausvaihtoehdot oli toteutettu Likertin viisiportaisella asteikolla sen mukaan,

kuinka vahvasti vastaaja koki olevansa samaa tai eri mieltä kysymyksen väittämän kanssa. Yhden kysymyksen vastausvaihtoehdot oli määritelty myös samalla asteikolla, mutta vaihtoehdot olivat välillä erittäin paljon tai erittäin vähän. Sekamuotoisia kysymyksiä lomakkeessa oli 3 kappaletta, joissa oli strukturoidut vastausvaihtoehdot, mutta yhden vaihtoehdon osalta myös tarkentava avoin kysymys. Kyselyn viimeinen kysymys oli ainoa, joka oli luonteeltaan täysin avoin. Asentajien kyselylomake on liitteenä opinnäytetyössä (liite 1).

Kysely suoritettiin 4.3.2022 Hyvinkäällä. Koko henkilöstölle oli järjestetty kyseisenä päivänä Hyvinkään Villatehtaan kokoustilassa tilaisuus, jossa käytiin läpi yrityksen edellisen vuoden tilinpäätöstä ja tulevaisuuden näkymiä. Tämän tilaisuuden jälkeen toimihenkilöt poistuivat tilaisuudesta, jolloin järjestin kyselyni. Pääsin tilaisuudessa esittelemään opinnäytetyöni aiheen asentajille sekä kertomaan kyselyn tavoitteista ja siitä, miten käsittelen keräämiäni tietoja. Jaoin asentajille kyselylomakkeet ja kirjekuoret, joihin täytetyt lomakkeet tulee laittaa. Painotin sitä, että kysely on anonyymi eikä siinä kysytä heiltä mitään taustatietoja. Kyselyä ei sinänsä voi luonnehtia informoiduksi, koska en esittänyt asentajille mitään tarkentavia kysymyksiä luovuttaessani tai noutaessani lomakkeita. Vastaanotto ja palaute asentajilta tutkimukseni aiheesta oli pelkäämättä positiivista, ja he kokivat sen olevan erittäin tervetullut.

Kyseisessä tilaisuudessa oli paikalla 10 asentajaa, joista kaikki vastasivat kyselyyn. Yrityksen loput kolme asentajaa eivät olleet paikalla erilaisista henkilökohtaisista syistä. Kyselyn ulkoasun toteutin Webropol-työkalulla. Puuttuville kolmelle asentajalle lähetin kyselyn Webropolin kautta sähköpostiin 7.3.2022, jotta heilläkin on mahdollisuus olla kehittämässä omaa palkitsemisjärjestelmäänsä. Tiistaina 8.3.2022 nämä kolme asentajaa vastasivat kyselyyn, jolloin yrityksen jokainen asentaja oli osallistunut kyselyyn. Näin ollen vastausprosentti kyselyyn oli 100 %.

Päädyin käyttämään määrällistä tutkimusmenetelmää, koska kyselyssä kysyttiin myös sellaisia kysymyksiä, jotka voitaisiin kokea arkaluontoisiksi, joten anonyymiteetti oli tärkeää vastausten laadun kannalta. Otokseni oli tosiaan verrattain pieni ottaen huomioon määrälliseen tutkimuksen yleiset käytännöt ja otoskoot, mutta lähdin alusta alkaenkin tavoittelemaan sitä, että saisin kaikki vastaamaan kyselyyn, jolloin tutkimuksellani saadut tulokset olisivat valideja.

Analysoin kyselytutkimuksella keräämäni aineiston SPSS-tilasto-ohjelman avulla, jossa vertailin muuttujien välisiä suhteita sekä niiden vaihteluita. Analyysistä saamieni tietojen valossa pystyin tekemään johtopäätöksiä, joiden avulla sain vastauksia tutkimusongelmaani.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Esittelen ensin laadullisella tutkimusotteella eli toimitusjohtajan teemahaastattelulla saadut tulokset, koska niitä käytettiin osaksi pohjana kyselytutkimukselle. Tämän jälkeen esittelen tulokset asentajille suunnatusta määrällisestä kyselylomaketutkimuksesta.

7.1 Haastattelun tulokset

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli yrityksen asentajien nykyinen palkitsemisen kokonaisuus. Haastattelun aineiston perusteella kuvattu asentajien nykyinen palkitsemisen kokonaisuus on esitelty luvussa 5.1, jossa se on kuvailtu sekä sanallisesti että kuvan muodossa. Haastattelussa keskusteltiin myös asentajien peruspalkan määräytymisperusteista, josta ilmeni, että määräytymisperusteita ei ole erikseen määriteltä, vaan jokaisen asentajan tuntipalkka on neuvoteltu henkilökohtaisesti sen mukaan, johon molemmat osapuolet ovat olleet tyytyväisiä.

Toisena teemana haastattelussa keskusteltiin kokonaispalkitsemisen kehittämistä työnantajan näkökulmasta. Haastattelun perusteella työnantaja on valmis panostamaan palkitsemiseen sekä ajallisia että rahallisia resursseja, mikäli se edesauttaisi työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaation kehittämistä, sekä parantaisi heidän työnsä laatua ja tehokkuutta. Haastateltava nosti esiin kaksi erilaista käsitettä, jotka olivat työsuhde-edut ja urakkapalkkiomalli. Työsuhde-etuja ei ole tähän mennessä ollut monia käytössä, koska työnantaja on kokenut riskin, että niitä ei käytettäisi. Tästä syystä henkilöstön kiinnostuksen selvittäminen etujen osalta on tärkeää, jotta heille osattaisiin tarjota oikeanlaista palkitsemista. Urakkapalkkiomalli oli haastateltavan mukaan käytössä joissain saman alan yrityksissä ja myös toimeksiantajayritys olisi valmis tarjoamaan tällaista ratkaisua, jossa asentajilla olisi mahdollisuus omalla tehokkuudellaan ja työn laadullaan vaikuttamaan kokonaispalkkansa määrään, mikäli he kokisivat kyseisen ratkaisun motivoivaksi ja sitouttavaksi.

Edellä mainitussa palkkiomallissa olisi mahdollisuus saada tuntipalkan lisäksi suoritusperusteista palkkiota, joka voi olla esimerkiksi palkallista vapaa-aikaa tai bonusta.

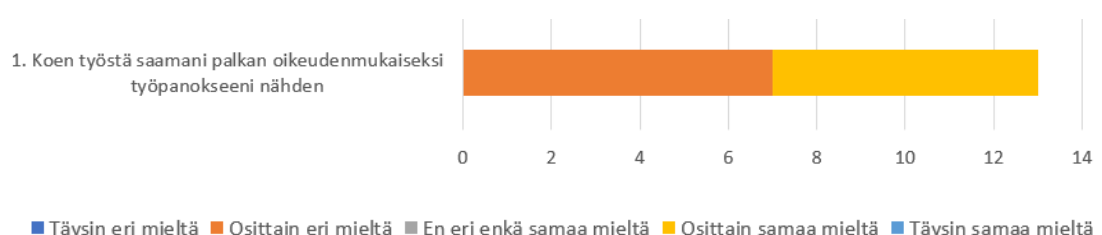
Kolmantena teemana haastattelussa oli asentajien työmotivaation ja sitoutumisen nykytila. Haastateltavan oman käsityksen mukaan asennushenkilökunta vaikuttaa pääasiassa olevan motivoitunutta työtään kohtaan, lukuun ottamatta joitain poikkeustapauksia. Haastateltava mieltää työilmapiirin yrityksessä pääasiassa motivoivaksi. Asentajien sitoutumisen tasosta yritystä kohtaan haastateltava ei pystynyt muodostamaan selvää näkemystä. Teeman tiimoilta haastattelussa tuli esille myös se, että yrityksessä on tiettyjä asentajia, joiden osaaminen ja ammattitaito on sellaista, josta yritys ei haluaisi luopua.

7.2 Kyselyn tulokset

Aineellinen palkitseminen

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa esitettiin väittämiä yrityksen aineellisista palkitsemisen käytännöistä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan Likertin asteikolla olevista vaihtoehdoista se vaihtoehto, jonka mukaan he kokevat väittämien toteutuvan nykyisessä työpaikassaan. Asteikko oli määritelty välille 1–5, jossa 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Aineellista palkitsemista koskevia väittämiä oli yhteensä viisi kappaletta.

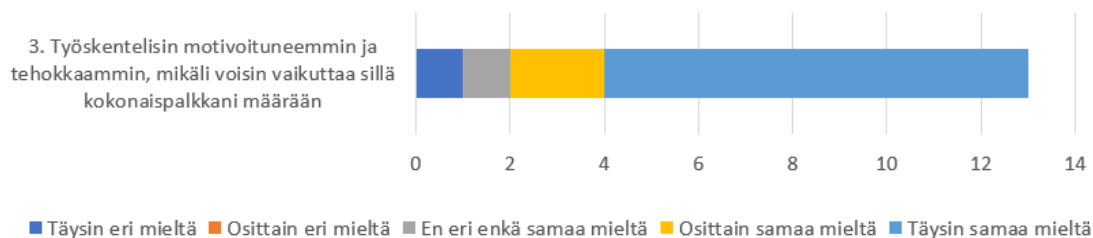
Osion ensimmäisessä väittämässä vastaajilta kysyttiin, kokevatko he työstään ansaitsemansa kokonaispalkan oikeudenmukaiseksi omaan työpanokseensa nähden. Vastaukset jakaantuivat kahden eri vaihtoehdon kesken. Noin 54 % (7 vastaajaa) vastaajista koki olevansa osittain eri mieltä kokonaispalkkansa oikeudenmukaisuudesta ja loput noin 46 % (6 vastaajaa) vastaajista taas osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvoksi vastauksille tuli 2,92. Jakauma on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. Lomakkeen kysymys 1, vastausten jakauma

Vastaajista noin 69 % (9 vastaajaa) oli joko osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että he ovat tyytyväisiä nykyisiin työsuhde-etuihinsa. Vastaajista noin 23 % (3 vastaajaa) ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa ja noin 8 % (1 vastaaja) koki olevansa täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,62.

Valtaosa vastaajista (n. 69 %, 9 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että he työskentelisivät tehokkaammin ja motivoituneemmin, mikäli he voisivat vaikuttaa sillä kokonaispalkkansa määrään. Keskiarvo vastauksissa oli 4,38. Väittämän vastausten jakaumat esitely kuvassa 8.



Kuva 8. Lomakkeen kysymys 3 vastausten jakauma.

Vastaajille esitettiin väittämä siitä, että he tuntevat yrityksen nykyiset palkitsemiskäytännöt, eli tietävät minkälaisesta suorituksesta palkitaan ja millä tavalla. Vastauksissa oli hajontaa jonkin verran. Noin 15 % (2 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä ja n. 8 % (1 vastaaja) osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 31 % (4 vastaajaa) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Noin 46 % (6 vastaajaa) oli joko täysin tai osittain eri mieltä väitteestä. Keskiarvoksi vastauksista muodostui 2,62.

Aineellisten palkitsemiskeinojen käytäntöjen osalta viimeinen väittämä kyselylomakkeessa oli, että vastaaja tietää oman kokonaispalkkansa määräytymisen perusteet. Hajontaa esiintyi vastauksissa jonkin verran, mutta noin 69 % (9 vastaajaa) vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Noin 8 % (1 vastaaja) ei ollut eri eikä samaa mieltä ja noin 23 % (3 vastaajaa) taas oli joko osittain tai täysin eri mieltä. Keskiarvo vastauksissa oli 2,62.

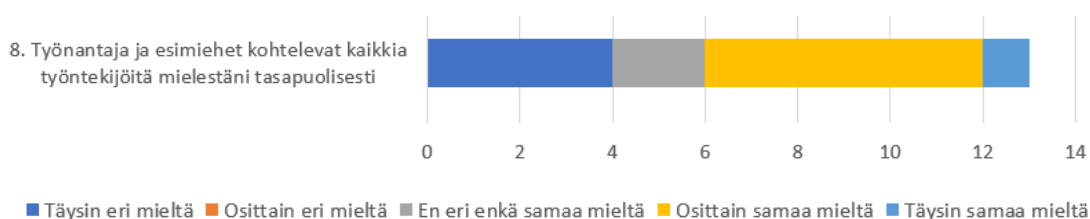
Aineeton palkitseminen

Kyselylomakkeen toisessa osiossa esitettiin niin ikään väittämiä, mutta ne liittyivät yrityksen aineettoman palkitsemisen käytäntöihin ja siihen, kuinka vastaajat kokevat niiden toteutuvan nykyisessä työpaikassaan. Vastausvaihtoehdoissa oli käytössä edellistä osiota vastaava Likertin viisiportainen asteikko, jossa oli täysin samat vastausvaihtoehdot. Aineettomaan palkitsemiseen liittyviä väittämiä oli kyselylomakkeessa yhteensä yhdeksän kappaletta.

Kyselyssä esitettiin väittämä siitä, että vastaaja kokee työnantajaorganisaation arvostavan hänen työpanostaan sekä osaamistaan. Noin 54 % (7 vastaajaa) koki vastausten perusteella olevan joko täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 23 % (3 vastaajaa) ei ollut eri eikä samaa mieltä ja samainen määrä oli joko täysin tai osittain eri mieltä. Keskiarvo väittämässä oli 3,31.

Vastaajista noin 31 % (4 vastaajaa) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan he saavat esimieheltään säännöllisesti palautetta työskentelystään. Samankokoinen vastaajajoukko oli myös väittämän kanssa osittain samaa mieltä. Noin 23 % (3 vastaajaa) ei ollut eri eikä samaa mieltä ja noin 15 % (2 vastaajaa) oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Palautteeseen liittyvän väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,62.

Kyselyssä esitettiin väittämä, jonka mukaan esimiehet ja työnantaja kohtelevat kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Noin 62 % (8 vastaajaa) oli kyseisen väittämän kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli tasan 3. Vastausten hajonnat on esitetty kuvassa 9.



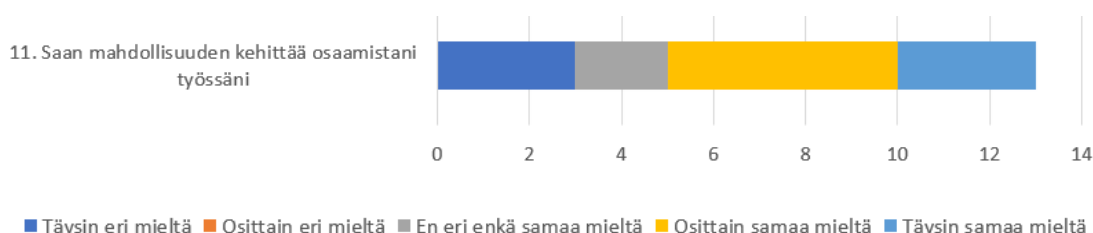
Kuva 9. Lomakkeen kysymys 8 vastausten jakauma.

Vastaajilta tiedusteltiin mieltävätkö he esimiestyön olevan hyvää työnantajaorganisaatiossaan. Valtaosa, eli 11 vastaajaa (n. 85 %), koki olevansa osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 8 % (1 vastaaja) ei ollut väittämän

kanssa eri eikä samaa mieltä ja vastaava määrä (1 vastaaja) mielsi olevansa hieman eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,77.

Vastuuta työssään koki saavansa tarpeeksi osittain tai täysin suurin osa vastaajista, joiden osuus oli yhteensä noin 85 % eli 11 kappaletta. Yksi vastaajista (8 %) ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa ja vastaavasti yksi henkilö oli osittain taas eri mieltä. Keskiarvoksi muodostui 4,23.

Vastaajilta kysyttäessä heidän kokemuksistaan liittyen mahdollisuuteen kehittää heidän omaa osaamistaan työssään, vastauksissa ilmeni jonkin verran hajontaa. Kolme vastaajaa (n. 23 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas vastaava määrä oli täysin eri mieltä. Reilu kolmannes (n. 38 %, 5 vastaajaa) koki kuitenkin olevansa osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 23 % vastaajista (2 vastaajaa) ei ollut väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä. Keskiarvo vastauksilla oli 3,38. Väittämän vastausten hajonta on havainnollistettu kuvassa 10.



Kuva 10. Lomakkeen kysymys 11 vastausten jakauma.

Kyselylomakkeen seuraavassa väittämässä vastaajilta kysyttiin, kuinka he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan itse omaan työhönsä, esimerkiksi työmenetelmiin tai työjärjestykseen liittyen. Lähes kaikki vastaajista (noin 92 %, 12 vastaajaa) kokivat, että he olivat osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaaja (noin 8 %) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo väittämän vastauksilla oli korkea, ollen 4,38.

Fyysisen työympäristön viihtyisäksi vastaajista kokee suurin osa (noin 77 %, 10 vastaajaa), joko osittain tai täysin. Noin 15 % (2 vastaajaa) ei ole väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä ja yksi vastaaja (8 %) oli sen kanssa täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,77.

Vastaajien aineettoman palkitsemisen kokemuksiin nykyisessä työpaikassa liittyvä viimeinen kysymyslomakkeen väittämä koski työilmapiirin kokemista viihtyisäksi ja avoimeksi. Enemmistö vastaajista, eli noin 62 % (8 vastaajaa) koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että työympäristö on viihtyisä ja avoin. 4 vastaajaa (noin 31 %) ei ollut väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä ja yksi vastaaja (noin 8 %) koki taas olevansa osittain eri mieltä sen kanssa. Keskiarvoksi muodostui 3,54.

Vastaajien palkkioiden arvostus ja toivotut työsuhde-edut

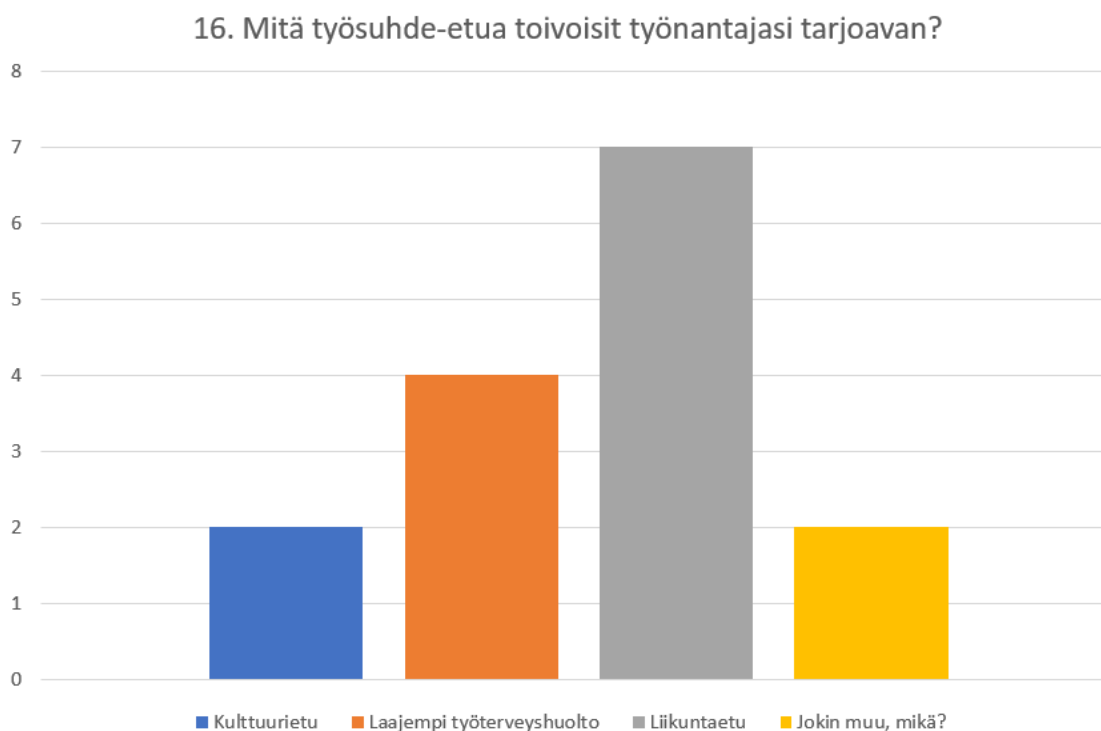
Seuraavassa osiossa oli kaksi sekamuotoista kysymystä, joihin oli annettu strukturoidut vaihtoehdot, mutta yhdessä vaihtoehdossa oli myös mahdollisuus avoimeen vastaukseen. Kysymyksissä aiheena olivat vastaajien arvostuksen kohteet palkkiona työstä sekä työsuhde-edut, joita he toivoisivat työnantajansa tarjoavan.

Ensimmäisessä näistä kahdesta kysymyksestä tavoitteena oli selvittää vastaajien palkkioiden arvostusta työstä. Kysymys perustui väittämään: arvostan palkkiona työstäni eniten. Vastausvaihtoehtoina olivat: vapaa-aikaa, rahallista korvausta, molempia edellä mainituista yhtä paljon, sekä jotain muuta, mitä, johon oli mahdollisuus vastata avoimesti. Vastaajista valtaosa (noin 77 %, 10 vastaajaa) oli sitä mieltä, että he arvostavat palkkiona työstään yhtä paljon vapaa-aikaa, kuin rahallista korvausta. 2 vastaajaa (noin 15 %) arvosti enemmän rahallista korvausta ja 1 vastaaja (noin 8 %) arvosti eniten vapaa-aikaa. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vaihtoehtoa, jossa oli avoimen vastauksen mahdollisuus. Kysymyksen vastausten jakaumat on esitelty seuraavassa kuvassa 11.



Kuva 11. Lomakkeen kysymys 15 vastausten jakauma.

Osion toisessa kysymyksessä kartoitettiin vastaajien toiveita työsuhde-etuista, joita he toivoisivat työnantajansa heille tarjoavan. Vastausvaihtoehtoiksi oli annettu kulttuurietu, laajempi työterveyshuolto, liikuntaetu sekä jokin muu, mikä, johon oli mahdollisuus vastata avoimella vastauksella. Vastausten jakauma on esitelty kuvassa 12.



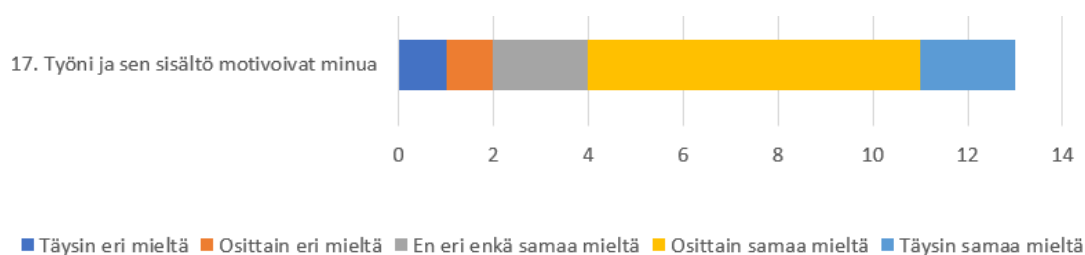
Kuva 12. Lomakkeen kysymys 16 vastausten jakauma.

Kysymykseen annettiin yhteensä 15 vastausta, vaikka vastaajia oli 13. Tämä johtuu siitä, että kaksi vastaajaa oli vastauksessaan valinnut kaksi itsellensä mieluisinta vaihtoehtoa. Vastausten perusteella toivotuimpana etuna oli työnantajalta saatava tuki vastaajien liikunnan tukemiseen, joka esiintyi vastauksissa yhteensä 7 kertaa. Kulttuurietu oli valittu kaksi kertaa ja laajempi työterveyshuolto puolestaan kolme kertaa. Kaksi vastausta oli myös annettu avoimeen vastausvaihtoehtoon, joista toiseen oli vastattu, että uusille eduille ei ole tarvetta ja toiseen puolestaan avoin ruutu oli jätetty tyhjäksi.

Työmotivaatio

Seuraavassa osiossa esitettiin väittämiä liittyen vastaajien työmotivaatioon yleisesti. Osion väittämien tarkoituksena oli selvittää, miten erilaiset palkitsemisen muodot vaikuttivat vastaajien työmotivaatioon heidän omien kokemuksensa mukaan. Vastausvaihtoehdot oli toteutettu samalla tavalla kuin aikaisemmissa aineellisen ja aineettoman palkitsemisen osioissa, eli viisi portaisella Likertin asteikoilla sen mukaan, oliko vastaaja väittämän kanssa eri vai samaa mieltä.

Ensimmäisessä työmotivaatioon liittyvässä väittämässä kartoitettiin sitä kokevatko vastaajat oman työnsä ja sen sisällön motivoivaksi. Valtaosa (noin 69 %, 9 vastaajaa) oli väittämän kanssa osittain tai täysin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa (noin 15 %) ei ollut eri eikä samaa mieltä. Kaksi vastaajaa (noin 15 %) koki olevansa osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo vastauksilla oli 3,62. Väittämän vastausten hajonta on havainnollistettu kuvassa 13.



Kuva 13. Lomakkeen kysymys 17 vastausten jakauma.

Toisessa työmotivaatioon liittyvässä väittämässä kartoitettiin aineellisten palkkioiden vaikutusta työmotivaatioon. Vastauksista ilmeni, että jokainen vastaaja koki aineellisten palkkioiden parantavan oleellisesti heidän työmotivaatiotaan. Vastaajista kaksi (noin 15 %) oli osittain samaa mieltä ja 11 vastaajaa (noin 85 %) täysin samaa mieltä kysymyksessä olevan väittämän kanssa. Keskiarvo vastauksilla oli erittäin korkea, ollen 4,85.

Seuraavassa kysymyksessä esitettiin edellistä vastaava väittämä, sillä erotuksella, että se koski aineetonta palkitsemista. Vastaajat kokivat pääasiassa aineettoman palkitsemisen oleellisesti parantavan työmotivaatiota. Heistä 5 (noin 38 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 7 (54 %) taas osittain. Yksi (noin 8 %) vastaajista ei ollut eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskiarvo väittämässä oli 4,31.

Hyvän esimiestyön ja johtamisen kokivat kaikki vastaajat jossain määrin oleellisesti motivoivaksi. Vastaajista 6 (noin 46 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 7 (noin 54 %) osittain samaa mieltä. Keskiarvoksi vastauksille muodostui 4,46.

Työmotivaatioon liittyvässä osiossa viimeisessä kysymyksessä esitettiin väittämä viihtyisän ja avoimen työilmapiirin motivaatiota parantavasta vaikutuksesta. Suurin osa vastaajista (10 vastaajaa, noin 77 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja kaksi vastaajaa (noin 15 %) osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja (noin 8 %) ei ollut väittämän kanssa eri eikä samaa mieltä. Väittämän osalta vastausten keskiarvo oli 4,69.

Työpaikan vaihto ja palkitsemisen kehittäminen

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa oli kolme kysymystä, joista kaksi liittyivät työpaikassa pysymiseen ja viimeinen kysymys oli avoin kysymys palkitsemiskäytäntöjen kehittämisestä yrityksessä.

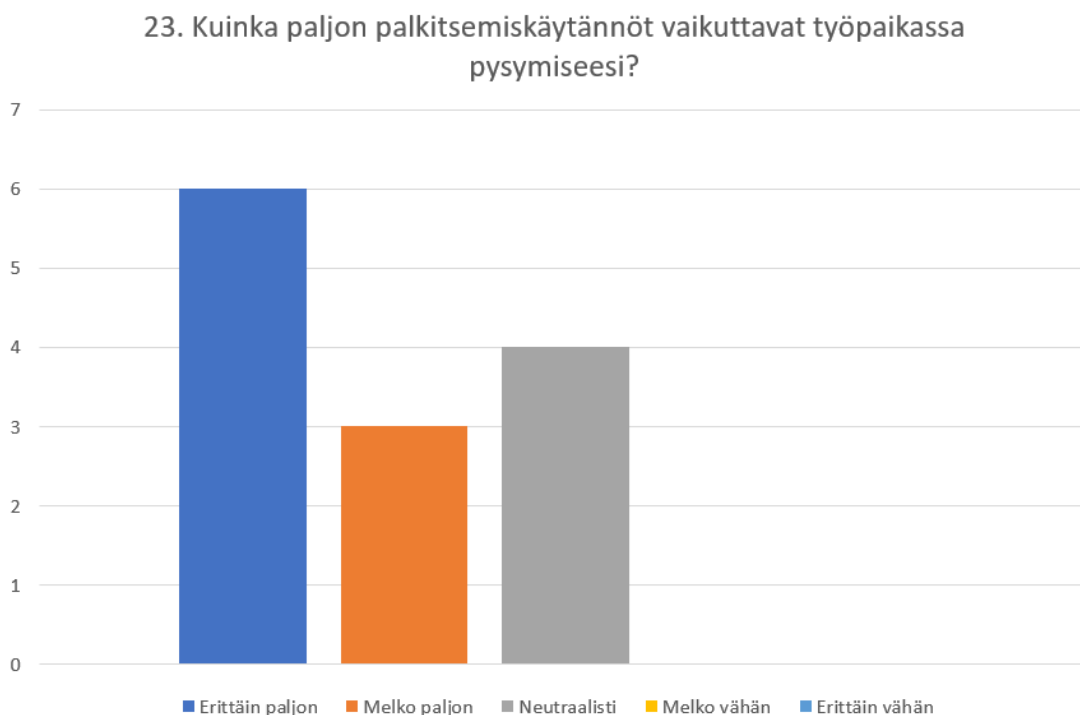
Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, onko hän miettinyt työpaikan vaihtoa lähiaikoina. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, ”kyllä, mistä syystä” ja ”ei”. Ensimmäiseen vaihtoehtoon oli jätetty avoimen vastauksen mahdolli-

suus, johon vastaaja pystyi tarkentamaan syytään. Vastausten perusteella valtaosa, eli 9 vastaajaa (noin 69 %), ei ollut miettinyt työpaikan vaihtoa lähiaikoina. Loput 4 vastaajaa (noin 31 %) olivat kuitenkin taas miettineet työpaikan vaihtoa lähiaikoina, ja he kaikki olivat myös vastanneet avoimeen kysymykseen liittyen sen syihin. Kuvassa 14 on havainnollistettu avoimen kysymyksen vastaukset.



Kuva 14. Lomakkeen kysymys 22 avoimen kysymyksen vastaukset.

Kyselylomakkeen toiseksi viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, että kuinka paljon palkitsemiskäytännöt vaikuttavat yleisesti siihen, että he pysyvät työpaikassaan. Vastausvaihtoehdot oli strukturoitu ja ne oli määritetty Likertin viisiportaisella asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat välillä 1–5, 1 ollessa erittäin vähän ja 5 ollessa erittäin paljon. Kuvassa 15 on esitelty vastausten jakaumat.



Kuva 15. Lomakkeen kysymys 23 vastausten jakauma.

Kuten kuvasta 15 selviää, niin lähes puolet (6 vastaajaa, noin 46 %) vastasivat palkitsemiskäytäntöjen vaikuttavan erittäin paljon työpaikassa pysymiseen. 3 vastaajaa (noin 23 %) oli sitä mieltä, että ne vaikuttivat melko paljon työpaikassa pysymiseen ja loput 4 vastaajaa (noin 31 %) kokivat niiden vaikuttavan neutraalisti, eli ei paljoa eikä vähää. Palkitsemiskäytäntöjen vaikuttavuuden osalta vastausten keskiarvo oli 4,15.

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli luonteeltaan täysin avoin ja siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Kysymyksessä vastaajia pyydettiin tuomaan ilmi niitä asioita, joita he itse kehittäisivät työnantajansa palkitsemiskäytäntöjen osalta. Kysymykseen tuli yhteensä 5 vastausta, eli noin 38 % asentajista vastasi siihen. Seuraavaksi esittelen nämä kaikki vastaukset suoraan samassa muodossa, missä ne olivat vastauslomakkeilla.

”Laaja työterveys olisi vain plussaa. Tiettyjen kohteiden osalta urakkapalkkaus”

”Se, että kaikilla olisi samat mahdollisuudet ja olisivat samalla viivalla”

”Urakkapalkkaus”

”Jos työmaa valmistuu etuajassa niin jokin palkkalisä”

”Kaippa sit vois olla olemassa edes joku urakkamalli, missä työtä tekevällä olisi mahdollisuus saada extrakorvauksen reippaudesta ja aktiivisuudesta. Osa jengistä saa lörvimalla tuntipalkkansa ja osa sillä, että työt valmistuu. Suomi Oy:n veromallilla nää edellä mainitut kaks saa hyväks lykys saman määrän käteen rahaa, vaikka jälkimmäisellä oliski muutaman euron isompi tuntipalkka.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, jotka voidaan tehdä edellisessä luvussa ilmi tulleiden tutkimustulosten perusteella. Johtopäätöksien esittelyn jälkeen niiden perusteella laaditaan kehittämissuosituksia, jotka vastaavat opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Kehittämissuositusten jälkeen arvioidaan opinnäytetyön kokonaisuuden onnistumista sekä työn luotettavuutta.

8.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkimuksen tulosten valossa voidaan vetää johtopäätös, että yrityksen asentajat kokevat nykyisen kokonaispalkitsemisensä tilan jossain määrin epäoikeudenmukaisena ja kehitystä kaipaavana. Aineellisten palkkioiden osalta tutkimustuloksista ilmeni, että osa tutkimuksen kohderyhmästä kokee osittain oman kokonaispalkkansa olevan epäoikeudenmukainen omaan työpanokseensa nähden. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä, että yrityksen palkitsemiskäytännöt eivät ole pääsääntöisesti hyvin koko asennushenkilöstön tiedossa. Työsuhde-etuihin ollaan asentajien keskuudessa suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Tulosten perusteella voidaan myös havaita, että kokonaispalkan määrääviä perusteita ei ole määritetty tai niistä ei ole viestitty riittävästi henkilöstölle.

Selkeä enemmistö tutkimuksen kohderyhmästä kokee tulosten mukaan, että kokonaispalkan määrällä on mahdollisuus vaikuttaa heidän työskentelynsä tehokkuuteen sekä työmotivaation tasoon. Myös toive urakkapalkkauksesta nousi tuloksissa esiin useampaan otteeseen. Aineellisen palkitsemisen nykyti-

lasta yrityksen asentajien kokemana voidaan tutkimustulosten perusteella kokonaisuudessaan päätellä, että sen kehittäminen olisi aiheellista työmotivaation ja sitoutumisen kehittämisen kannalta.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan myös tehdä johtopäätös, että aineettoman palkitsemisen osalta yrityksessä olisi kehittämisen varaa useilla osaluilla. Osa asennushenkilöstöstä kokee tulosten perusteella, että esimiehet ja työnantaja eivät kohtele kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Osa kokee myös oman työpanoksensa ja osaamisensa arvostuksen olevan heikkoa työnantajaorganisaation osalta. Tuloksista ilmenee myös, että osa yrityksen asennushenkilöstöstä kokee, etteivät he saa työssään mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan.

Esimiestyön koetaan olevan kohtuullisella tasolla, kuten myös fyysisen työympäristön viihtyisäksi kokemisen. Tutkimustulosten mukaan myös työilmapiiri koetaan kohtuullisen avoimeksi ja viihtyisäksi. Palautetta työskentelystä koetaan saavan kokonaisuudessaan kohtuullisesti. Aineettoman palkitsemisen nykytilanteen kokemisen osalta tutkimustuloksissa nousi esiin, että parhaiten koetaan toteutuvan vastuun saaminen työssä ja omiin työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuus.

Asennushenkilöstön arvostus palkkioiden konkreettisen muodon kanssa ei ole tulosten mukaan yksiselitteistä, vaan suurin osa heistä kokee palkkiona vapaa-ajan ja rahallisen korvauksen olevan yhtä arvokkaita palkitsemisen muotoja. Uusien työsuhde-etujen osalta tutkimustuloksista nousi toivotuimpana liikuntaetu, mutta myös muita mahdollisia uusia etuja arvostettaisiin.

Tutkimustulosten valossa yrityksessä työskentelevät asentajat kokevat lähes kaikkien palkitsemisen keinojen parantavan oleellisesti heidän työmotivaatiotaan. Erityisen palkitsevaksi koetaan erilaiset aineelliset palkkiot, sekä avoin ja viihtyisä työilmapiiri. Tutkimuksessa ilmeni, että työmotivaation kannalta ainoa palkitsemiseen liittyvä yleisesti hieman vähemmän motivoiva tekijä oli itse työ.

Työpaikan vaihtoa lähiaikoina tutkimustulosten mukaan on miettinyt noin kolmasosa asentajista, jonka voisi mieltää kohtuullisen suureksi määräksi. Pää-

asiallisien syiden tähän ollessa palkkaus sekä työntekijöiden eriarvoisuus voitaisiin todeta, että kokonaispalkitsemista on syytä kehittää yrityksen henkilöstön sitouttamiseksi yritykseen. Tämä on aiheellista, koska tutkimustuloksista ilmenee selvästi, että valtaosa asentajista kokee työnantajan palkitsemiskäytäntöjen vaikuttavan oleellisesti heidän työpaikassa pysymiseensä.

Tutkimuksen tuloksista tulee kokonaisuudessaan ilmi, että yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta olisi syytä kehittää, jotta se edesauttaisi asentajien työmotivaatiota ja sitoutumista. Väitteen tueksi on teorian kannalta useampikin peruste. Koska työntekijät kokevat osakseen eriarvoista kohtelua, niin viitaten aikaisemmassa luvussa 4.2.2 esiteltyyn Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaan, ihminen vertaa omaa panos/palkkio -suhdettaan muiden ihmisten vastaaviin suhteisiin. Tilanteessa, jossa ihminen kokee epäoikeudenmukaisuutta, hän voi alkaa omalla tekemisellään yrittää saada oman panos/palkkio -suhteensa tasapainoon, jolloin epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi vaikuttaa oleellisesti työmotivaatioon.

Myös tutkimustuloksista ilmenevä oman kokonaispalkan epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi vaikuttaa oleellisesti työmotivaatioon. Luvussa 4.2.1 esiteltyyn Maslowin tarvehierarkiaan peilaten, työntekijän kokonaispalkka liittyy hierarkian toiseen tasoon eli turvallisuuden tarpeisiin. Teorian mukaan alemman tason tyydyttämättä jättäminen aiheuttaa sen, että ylempien tasojen tarpeita ei voida täyttää. Teorian mukaan tämän seurauksena yksilö ei välttämättä pysty tyydyttämään ylempien tasojen tarpeita, joihin liittyvät vahvasti esimerkiksi aineettoman palkitsemisen elementit.

Yrityksen asennushenkilöstöllä ei myöskään ole tiedossa tarkasti, mitä heidän kokonaispalkitsemisensä pitää käytännössä sisällään. Palkitsemisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin korostaa ja viestiä henkilöstölle juuri niistä asioista, joita heidän työsuoritukseltaan toivotaan. (Rötkin 2015, 41.) Tähän liittyen yrityksen palkitseminen tulisikin tuoda paremmin henkilöstön tietoon. Palkitsemisstrategian tulisikin viestiä selvästi henkilöstölle erilaiset palkkiot ja niiden ansaintaperusteet. (Kauhanen 2015, 109.)

8.2 Toimenpide-ehdotukset

Esittelen tässä alaluvussa toimeksiantajayritykselle laaditut kehittämissuositukset asentajien kokonaispalkitsemisen osalta. Kehittämissuositukset on laadittu tutkimustulosten perusteella ja niissä on otettu huomioon sekä työnantajan, että asennushenkilöstön näkökulma, jolloin niiden voidaan olevan täysin toteutettavissa toimeksiantajayrityksessä. Keinojen laadinnassa on otettu huomioon asennushenkilöstön työmotivaation parantaminen ja yritykseen sitouttaminen. Nämä ehdotukset ovat siis tämän opinnäytetyön konkreettiset tulokset ja vastaavat tutkimukseni tutkimusongelmaan.

Palkitsemisjärjestelmän selkeä määrittäminen. Asentajien kokonaispalkitsemisjärjestelmästä tulisi luoda sellainen, että kaikille palkkioille olisi selvät ansaintaperusteet. Palkitsemisjärjestelmän tulisi ottaa huomioon myös aineeton palkitseminen. Näin asennushenkilöstö kokisi olevansa samalla viivalla palkitsemisen osalta.

Viestintä. Yrityksen kokonaispalkitsemisen viestintää asennushenkilöstölle tulisi kehittää, koska se ei nykyisellään ole kaikkien tiedossa. Viestinnän kehitys tulisi aloittaa siitä, että kaikki tuntevat asentajia koskevan palkitsemisjärjestelmän ja tietävät tarkkaan omalle työlleen asetetut tavoitteet.

Mahdollisuus urakkapalkkaan tai muihin bonuksiin. Mahdolliset ylimääräiset palkkiot voisivat olla sidoksissa esimerkiksi työn tehokkuuteen, laatuun tai vaativien projektien onnistumiseen. Tällä tavalla voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa eriarvoisuuden tunteeseen asentajien keskuudessa, koska kaikilla voisi olla mahdollista ansaita sama palkka, riippumatta yksilökohtaisista aikapalkkoista. Myös asennushenkilöstön onnistumisesta koko organisaatiotasolla voisi palkita esimerkiksi yhteisillä tilaisuuksilla, jolloin voitaisiin osoittaa arvostusta heidän työpanostaan ja osaamistaan kohtaan.

Palkitsemisjärjestelmän tasapuolisuus. Kokonaispalkitsemisen osalta tulisi määritellä selkeät perusteet palkkioille ja niiden määrälle. Esimerkiksi asentajien aikapalkkojen tulisi määritellä läpinäkyvät perustelut niiden vaativuuden ja määrän suhteesta. Näin saataisiin edistettyä palkitsemisjärjestelmän avoimuutta.

Tasapuolisuuden huomioiminen johtamisessa. Tasapuolisuuteen tulisi kiinnittää huomiota myös jokapäiväisessä johtamisessa ja esihenkilötyössä, eli kaikkia tulisi kohdella reilusti ja samalla tavalla ilman erityiskohtelua. Näin saataisiin kehitettyä tasapuolisuuden tunnetta asentajien keskuudessa, jonka seurauksena työmotivaatiokin voisi kehittyä.

Yksilöiden työtehtävien kehittäminen. Tuloksista ilmenneiden kokemusten mukaan osa asennushenkilöstöstä kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta kehittää osaamistaan työssään. Tällaiset yksilöt tulisi tunnistaa esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Näiden yksilöiden tunnistamisen jälkeen tulisi miettiä heidän toimenkuvansa kehittämistä mahdollisuuksien mukaan sellaiseen suuntaan, joka tuntuisi heistä mielekkäältä. Näin voitaisiin sekä sitouttaa heitä paremmin yritykseen, että parantaa mahdollisesti heidän työmotivaatiotaan työn mielekkyyttä kehittämällä.

Palkitsemisen räätälöinti. Koska asentajien arvostus palkkion konkreettiseen muotoon vaihtelee, niin palkkion voisi räätälöidä yksilö- tai tilannekohtaisesti, esimerkiksi rahallisena palkkiona tai ylimääräisenä vapaa-aikana.

Työsuhde-etu. Asennushenkilöstölle voisi tarjota uutta työsuhde-etua yksilöiden omien arvostusten perusteella. Esimerkiksi liikuntaetu oli tutkimuksen mukaan erityisen toivottu. Koska asennushenkilöstön määrä on vielä toistaiseksi suhteellisen vähäinen, niin työsuhde-etuakin voisi pyrkiä räätälöimään yksilön oman toiveen mukaisesti, jolloin ne olisivat kullekin mieluisia.

Palautekulttuurin kehittäminen. Yrityksen palautekulttuuria tulisi kehittää sellaiseksi, että palautetta pyrittäisiin antamaan säännöllisesti. Positiivista palautetta pitäisi pyrkiä antamaan aina kun siihen on aihetta ja mielellään julkisesti, koska tämän avulla pystytään myös kehittämään asentajien tunnetta siitä, että heitä arvostetaan. Rakentavaakin palautetta tulee antaa silloin kun siihen aihetta, koska se auttaa asentajia kehittämään omaa toimintaansa. Esihenkilöt ovat avainasemassa palautekulttuurin kehittämisessä.

Avainhenkilöiden sitouttaminen. Yrityksessä työskentelee sellaisia henkilöitä asennustehtävissä, joiden ammattitaito ja erikoisosaaminen on yrityksen

liiketoiminnan kannalta erittäin arvokasta. Näille henkilöille voisi luoda oman pidemmän tähtäimen kannustinjärjestelmän tai kehittää heidän työtehtäviään, jotta he pysyisivät yrityksen palveluksessa mahdollisimman pitkään.

Jatkuva seuranta ja kehittäminen. Palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia tulisi jatkuvasti seurata, jotta siihen voidaan tehdä muutoksia tarvittaessa. Seuranta on tärkeää, koska jos huomataan, että uudet palkitsemiskeinot eivät edesautakaan työmotivaatiota ja sitoutumista toivotulla tavalla, niin niihin voidaan reagoida mahdollisimman tehokkaasti. Ehdottaisin, että tätä tutkimusta vastaavanlainen kysely toteutettaisiin uudestaan asentajille jonkin tietyn ajanjakson kuluttua uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta, jotta uusien keinojen vaikuttavuutta työmotivaatioon ja sitoutumiseen voidaan arvioida ja tarvittaessa muuttaa.

8.3 Pohdinta

Hyvälle tutkimukselle on määritelty tietyt perusvaatimukset, jotka sen tulisi täyttää, että sitä voitaisiin luonnehtia luotettavaksi ja onnistuneeksi. Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä, tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä relevanttia tietoa, jota sen on tutkimusongelmaan liittyen tarkoituskin mitata. Tutkimuksen pätevyys on otettava huomioon jo ennen tutkimuksen toteuttamista, koska se määrittää hyvin pitkälti sen, että mitä tiedonkeruun muotoa tutkimuksessa kannattaa käyttää, sekä millä kysymyksillä ilmiötä tutkitaan. (Heikkilä 2014, 27–28.)

Tutkimuksen perusvaatimuksena on myös sen reliabiliteetti eli luotettavuus, jonka ehtona on, että toistamalla sama tutkimus saadaan täsmälleen samat tulokset. Reliabiliteetin edellytyksenä voitaisiin siis todeta, että tutkimustulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Luotettavuuden näkökulmasta onkin saatava tarpeeksi iso ja edustava otos tutkittavasta perusjoukosta, jotta tutkimuksen voi määritellä luotettavaksi. (Heikkilä 2014, 28.)

Pidän tätä tutkimusta kokonaisuudessaan sellaisena, että se täyttää luotettavuuden ja pätevyyden tunnusmerkit tieteellisessä tutkimuksessa. Aineistonkeruussa käytettiin mielestäni juuri sellaisia kysymyksiä, jotka mittaavat relevant-

tia tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Kyselylomaketutkimuksen osalta tutkimukseni perusjoukko oli suhteellisen pieni verrattaessa sitä yleisesti määrällisen tutkimuksen tyypillisiin perusjoukon kokoihin. Otokseni oli kuitenkin täydet 100 % tutkittavasta perusjoukosta, joten katson sen täyttävän validin tutkimuksen kriteerit. Pidän tutkimustani myös luotettavuuden näkökulmasta johdonmukaisena, koska mielestäni kyselyn anonymiteetti varmisti sen, että sain tutkimuskysymyksiini rehelliset vastaukset. Olen myös varma, että jos toteuttaisin tutkimuksen nyt uudestaan, saisin täysin samat vastaukset jo siitäkin syystä, että tutkimukseni aihealueeseen liittyen ei ole vielä tehty kehitystoimenpiteitä. Myös toimitusjohtajalle järjestetty teemahaastattelu täyttää edellä mainitut kriteerit, koska sillä saatiin selville juuri täsmälleen ne tiedot, jotka piti-

Tutkimusta suunnitellessani pohdin tarkasti käyttämäni tiedonkeruumenetelmää. Aluksi pöydällä oli myös ajatus toteuttaa kyselylomaketutkimuksen sijaan esimerkiksi haastattelututkimus kyseiselle kohderyhmälle. Näitä vaihtoehtoja punnitessani päädyin kuitenkin määrälliseen menetelmään, koska luomalla vastaajille täyden anonymiteetin koin, että tulen saamaan rehellisempiä vastauksia. Vaikka haastattelutilanteessa tutkijan tulee olla subjektiivinen, eli riippumaton, niin haastateltavat eivät välttämättä olisi kokeneet tilannetta sellaiseksi, että he voisivat kertoa aiheesta täysin kaunistelemattoman ja rehellisen mielipiteen.

Tutkimuksen tekeminen ei ollut täysin ongelmaton. Määrällisen aineiston analyysin kannalta tiettyjen syvempien tilastollisten tunnuslukujen laskeminen ja vertailu ei tuntunut luontealta johtuen siitä, että perusjoukko oli verrattain pieni. Vastaajista osa suurin osa antoi vastauksensa paperisella lomakkeella ja muutama sähköisesti. Mielestäni olisi ollut tutkimuksen kannalta parempi, että kaikki vastaajat olisivat vastanneet yhtenäisellä tavalla, koska siinä vaiheessa heillä olisi ollut päätöksenteossaan käytössä samat lähtötiedot. Edellisellä viitataan siihen, että paperisella lomakkeella vastanneita pääsin itse informoimaan tutkimuksesta, kun taas sähköisesti vastanneet saivat saatekirjeen.

Avoimeksi ja edelleen kehitettäväksi tutkimuksesta jäi tilanteen kehittymisen seuranta palkitsemisen osalta, kun kehitysehdotuksia on jalkautettu käytän-

töön. Samantyyppisen kyselyn tekeminen olisi mielestäni aiheellista tehdä jonkin ajan kuluttua, jotta voitaisiin vertailla sen vaikutuksia ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä sekä jatkokehitystä aiheen tiimoilta. Uudistusten jälkeen varsinkin tasapuolisuuden kokemusten kehittymistä olisi tärkeää seurata.

Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.painos. Espoo: Human Interest.

Asiakastieto. 2022. Rakennuspalvelu Linna Oy taloustiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/rakennuspalvelu-linna-oy/26545375/taloustiedot> [viitattu 13.3.2022].

Graham, M & Manas, T. 2003. Creating a total rewards strategy. New York: AMACOM. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/home.action> [viitattu 28.1.2022].

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.1.2022].

Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.1.2022].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2022].

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.2.2022].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.2.2022].

Jaakkola, T., Kataja, J & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.1.2022].

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas – Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.3.2022].

Kauhanen, J. 2005. Kannustava palkitseminen. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Päivitetty 8.12.2005. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/yleiset/kannustava-palkitseminen> [viitattu 25.1.2022].

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.1.2022].

Liinalaakso, V., Moisio, E & Tiihonen, J. 2016. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta: Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry.

Lämsä, A & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 31.1.2022].

Mattinen, K. 2019. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. 4.painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.1.2022].

Mayor, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.1.2022].

Rakennuspalvelu Linna. 2022. Verkkosivut. Saatavissa: <https://rplinna.fi/> [viitattu 13.3.2022].

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.1.2022].

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.3.2022].

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Stredwick, J. 2015. An introduction to human resource management. 3. painos. New York: Routledge. E-kirja. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/home.action> [viitattu 24.1.2022].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. kirja. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2022].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.3.2022].

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.3.2022].

Wilen, K. 2021. Monipuolinen palkitsemismalli sitouttaa työntekijöitä, pelkkä raha ei. Kauppalehti. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.5.2021. Saatavissa: <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.xamk.fi/kumppanisisallot/fennia/monipuolinen-palkitsemismalli-sitouttaa-tyontekijoita-pelkka-raha-ei/> [viitattu 7.2.2022].

Ylikorkala, A. 2018. Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan henkilöstön sitoutumiseen. Mandatum Life. Blogi. Päivitetty 10.1.2019. Saatavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/esimies-vaikuttaa-omalla-toiminnallaan-henkiloston-sitoutumiseen/> [viitattu 6.4.2022].

Palkitsemisen kehittämiskysely RP-Linna Oy

Tässä osiossa esitetään väittämiä työnantajayrityksesi nykyisistä aineellisen palkitsemisen käytännöistä. Aineellisia palkkioita ovat palkat, etuudet sekä muut palkkiot, joiden arvon voi mitata rahassa.

Laita rasti väittämien perässä oleviin ruutuihin sen mukaan, miten koet niiden toteutuvan NYKYISESSÄ työpaikassasi

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Koen työstä saamani kokonaispalkan oikeudenmukaiseksi työpanokseeni nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen tyytyväinen nykyisiin työsuhde-etuihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työskentelisin motivoituneemmin ja tehokkaammin, mikäli voisin vaikuttaa sillä kokonaispalkkani määrään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tunnen yrityksen palkitsemiskäytännöt, eli olen tietoinen minkälaisesta suorituksesta palkitaan ja miten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiedän, millä perusteilla kokonaispalkkani määräytyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tässä osiossa esitetään väittämiä työnantajayrityksesi nykyisistä aineettoman palkitsemisen käytännöistä. Aineeton palkitseminen sisältää sellaiset palkkiot, joiden arvoa ei pysty mittaamaan rahallisesti.

Laita rasti väittämien perässä oleviin ruutuihin sen mukaan, miten koet niiden toteutuvan NYKYISESSÄ työpaikassasi.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
6. Koen, että työpanostani ja osaamistani arvostetaan työnantajaorganisaatiossani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Saan esimieheltäni säännöllisesti palautetta työskentelystäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työnantaja ja esimiehet kohtelevat kaikkia työntekijöitä mielestäni tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esimiestyö on mielestäni hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Koen saavani työssäni tarpeeksi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Saan mahdollisuuden kehittää osaamistani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni, esimerkiksi työmenetelmien käyttöön ja työjärjestykseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Koen fyysisen työympäristön viihtyisäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Koen työilmapiirin viihtyisäksi ja avoimeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Arvostan palkkiona työstäni eniten:

- Vapaa-aikaa
- Rahallista korvausta
- Molempia edellä mainituista yhtä paljon
- Jotain muuta, mitä? _____

16. Mitä työsuhte-etua toivoisit työnantajasi tarjoavan?

- Kulttuurietu

- Laajempi työterveyshuolto
- Liikuntaetu
- Jokin muu, mikä? _____

Tässä osassa esitetään väittämiä työmotivaatiosta

Laita rasti väittämien perässä oleviin ruutuihin sen mukaan, kuinka koet kyseisen väittämän kuvailevan itseäsi YLEISESTI.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
17. Työni ja sen sisältö motivoivat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Aineelliset (rahalliset) palkkiot ja edut parantavat oleellisesti työmotivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Aineettomat (arvostus, palaute, kehittyminen, etenemismahdollisuudet jne.) palkkiot parantavat oleellisesti työmotivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Hyvä esimiestyö ja johtaminen parantavat oleellisesti työmotivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Viihtyisä ja avoin työilmapiiri parantavat oleellisesti työmotivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Oletko miettinyt työpaikan vaihtoa lähiaikoina?

- Kyllä olen, mistä syystä? _____
- En ole

23. Kuinka paljon palkitsemiskäytännöt vaikuttavat työpaikassa pysymiseesi?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Neutraalisti
- Melko vähän
- Erittäin vähän

24. Mitä asioita kehittäisit työnantajasi palkitsemiskäytäntöjen osalta?

Toimitusjohtajan teemahaastattelun aiheet

1. Asennushenkilöstön nykyinen kokonaispalkitseminen?
 - Aineellinen?
 - Aineeton?
2. Asentajien työmotivaation ja sitoutumisen taso työnantajan näkökulmasta?
3. Resurssit palkitsemisen kehittämiseen
4. Avainhenkilöitä asentajien joukossa?
5. Kehityskohteita tiedossa?