



Palkitsemisen vaikutus myyjän motivaatioon

Eetu Pellikka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Eetu Pellikka
Tutkinto Tradenomin tutkinto
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palkitsemisen vaikutus myyjän motivaatioon
Sivu- ja liitesivumäärä 43+6
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palkitsemisen vaikutus myyjän motivaatioon Lidlissä ja mitkä palkitsemisen keinot ovat tärkeitä työntekijöille.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus toteutettiin päivittäistavarakauppa Lidlille ja tietylle myymälälle.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu kahdesta eri luvusta, jossa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, onnistunutta palkitsemista ja aineellista ja aineetonta palkitsemista. Myös käsitellään motivaatiota, motivaatioteorioita, sisäistä ja ulkoista motivaatiota ja työmotivaatiota. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemakysely. Tutkimusaineistona hyödynnettiin kirjallisuutta, netistä löytyviä lähteitä, Lidlin omia nettisivuja ja intrassa olevia tietoja.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät ovat tyytyväisiä eri palkitsemisen keinoihin, mitä yrityksessä on käytössä, eri palkitsemiskeinot motivoivat työntekijöitä ja palkitsemista pidetään tärkeänä asiana. Myös halutaan kehittää ja uudistaa yrityksen palkitsemisen keinoja vastaamaan työntekijöiden toiveita.</p> <p>Kehitysehdotuksissa esiteltiin muutama kehityskohde. Yrityksen pitäisi tehdä laajamittainen kysely, jotta palkitsemisjärjestelmää saisi päivitettyä vastaamaan työntekijöiden toiveita ja nykyaikaa. Palkitsemista pitäisi olla useammin ja uusia palkitsemiskeinoja pitäisi lisätä. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi olla tasavertainen, että huomioitaisiin myös työntekijöiden väliset erot koska joku työntekijä voi olla tehokkaampi jossain työtehtävässä kuin toinen.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kevään ja syksyn 2023 välisenä aikana.</p>
Asiasanat Palkitseminen, motivaatio, työhyvinvointi, päivittäistavarakauppa

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	1
1.2	LIDL SUOMI KY	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Palkitsemiskeinot työelämässä.....	5
2.1	Palkitsemisen määritelmä ja tavoitteet.....	5
2.2	Palkitsemisen kokonaisuus	6
2.3	Aineellinen palkitseminen	8
2.4	Aineettomat palkitsemistavat.....	11
2.5	Onnistunut palkitsemisprosessi	14
3	Motivaatio.....	16
3.1	Motivaatioteoriat.....	16
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	19
3.3	Työmotivaatio.....	20
4	Empiirinen tutkimus	25
4.1	Tutkimusotteen kuvaus	25
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	25
5	Tutkimustulosten esittely	28
5.1	Palkitsemisen nykytilanne	29
5.2	Työmotivaatio.....	32
5.3	Palkitsemisen kehittäminen	34
6	Pohdinta.....	36
6.1	Johtopäätökset.....	36
6.1.1	Motivoiva palkitseminen.....	36
6.1.2	Työmotivaatio	37
6.1.3	Palkitsemisen kehittäminen.....	38
6.2	Toimenpide- ja kehitysehdotukset	39
6.3	Luotettavuuspohdinta	40
6.4	Oman oppimisen arviointi	41
	Lähteet.....	42
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Saatekirje.....	44
	Liite 2. Kyselylomake.....	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat erilaiset palkitsemisen keinot ja niiden vaikutus motivaatioon. Aihe on kiinnostava ja ajankohtainen, koska työpaikalla on puhuttu palkitsemisen keinoista ja niiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Siitä syntyi ajatus tehdä tästä aiheesta opinnäytetyö. Aiheesta löytyy paljon materiaalia. Käsittelen palkitsemisen keinoja ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Käsittelen myös motivaatiota, työmotivaatiota ja käyn läpi eri motivaatioteorioita. Käsittelen myös aineettomia ja aineellisia palkitsemisen keinoja ja miten niillä voidaan vaikuttaa työntekijöihin.

Aiheeni keskeisin käsite on palkitseminen. Aiheen sivukäsitteet ovat motivaatio, jaksaminen ja työhyvinvointi. Käytän tiedonhaussa netistä löytyvää materiaalia, kirjallisuutta ja Theseuksessa olevia tutkimuksia.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen vaikutus palkitsemisella on myyjän motivaatioon. Opinnäytetyö on tehty Lidlille. Tutkimuksen lopputuloksena Lidl saa relevanttia tietoa tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilanteesta ja mitkä palkitsemisen keinot motivoivat työntekijöitä. Tutkimuksen tuloksista pystyn myös antamaan mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tavoitteena on selvittää, millainen vaikutus palkitsemisella on myyjän motivaatioon?

Alaongelmat:

- Miten eri palkitsemisen keinot esiintyvät työympäristössä?
- Mitkä palkitsemisen keinot ovat työntekijöille tärkeitä?
- Mitkä asiat motivoivat työntekijöitä?

Tutkimus on rajattu koskemaan tietyn myymälän kaikkia myyjän tehtävissä olevia työntekijöitä ja esihenkilöasemassa olevia.

1.2 LIDL SUOMI KY

Lidl on saksalainen päivittäistavaraketju. Lidl on yksi Euroopan suurimmista ja menestyneimmistä päivittäistavara-kauppaketjuista, joka on perustettu vuonna 1973 Saksassa. Erottavan liiketoimintamallin ansiosta Lidl on kasvanut kansainväliseksi ja toimii tällä hetkellä yli 32 maassa. Lidlin tavoitteena on tarjota asiakkailleen tuotteita parhaassa hinta-laatusuhteessa.

Lidl tuli suomeen vuonna 2002 ja vajaassa 20 vuodessa Lidl on noussut yhdeksi isoimmaksi päivittäistavara-kauppaketjuksi Suomessa. Vuonna 2002 Lidlillä oli muutama myymälä mutta vuonna 2023 Lidlillä on yli 200 myymälää Suomessa ja työllistää yli 5 600 työntekijää 250 eri työtehtävässä. Suomessa on kolme jakelukeskusta, jotka toimittavat tavaroita eri puolelle Suomea ja nämä ovat Janakkalassa, Laukaassa ja Järvenpäässä. (Lidl 2023.)

1.2 Palkitseminen Lidlissä

Työntekijät ovat Lidlille tärkeintä ja onnelliset työntekijät takaavat myös onnellisimmat asiakkaat. Lidl haluaa olla iloisin ja inspiroivin työpaikka kaupan alalla ja toimia maailmassa rohkeasti ja vastuullisesti. Lidlissä uskotaan siihen, että jokainen tekee parhaansa, kun saa olla oma itsensä ja tehdä töitä hyvässä porukassa. Panostetaan johtamiseen ja esimiestyöhön sekä toisten huomiointiin ja kohtaamiseen arjessa. Lidlin työntekijöitä koulutetaan ja jokaiselle tarjotaan mahdollisuus rakentaa omaa urapolkuaan. Työ Lidlissä avaa ovet mihin tahansa uralla ja osaajista halutaan pitää kiinni, ja Lidlissä ollaan ylpeitä, mikäli työntekijä menestyy muualla. Lidlissä jokaista työntekijää kohdellaan oikeudenmukaisesti ja jokaista kannustetaan, kunnioitetaan ja tuetaan. Kiitoksen antaminen, tunnustus ja rakentava palaute kuuluu päivittäiseen työhön.

Jokainen työntekijä saa Epassi-henkilöstöedun, johon tulee säännöllisesti rahaa liikuntaan, kulttuuriin ja työmatkoihin. Lidlissä satsataan vuosittain yli kaksi miljoonaa euroa lidliläisten kouluttamiseen ja hyvinvointia tuetaan kattavalla työterveyshuollolla ja kannustetaan liikkumaan niin töissä kuin arjessa. Myös myymälätyöntekijöille maksetaan Lidl-lisää, joka voi olla 10 prosenttia tuntipalkan päälle. Työntekijöille tarjotaan myös vauvapakkaus, kun tulee perheenisäystä. Lidliläiset saavat ilmoittautua työnantajan piikkiin erilaisiin liikuntatapahtumiin, kuten Helsinki City Run, Väriestejuoksu jne. Lidlissä järjestetään myös erilaisia liikunnallisia kilpailuja ja kampanjoita. (Lidl intra 2023.)

Lidlissä on myös neuvoteltu hyviä etuja eri yhteistyökumppaneiden kanssa ja eivät kohdistu Lidlin myymälöihin. Näyttämällä henkilökuntakorttia eri toimipaikoissa saa jokainen työntekijä edut käyttöönsä. Henkilökunta pääsee edullisesti hierontaan ja keuhokuoltoon eri toimipisteille ympäri Suo-

mea. Lidlin henkilökunnan työterveyspalvelut löytyvät Terveystalosta ja työntekijät ovat etuasiakaita, ja Terveystalo tarjoaa myös etuja perheenjäsenille. Työntekijä voi käyttää Terveystalon palveluja yksityisasiakkaana, kun palvelu ei sisälly työterveys sopimukseen. Työntekijät voivat ladata Oma Terveys sovelluksen käyttöön ja sieltä löytyy tietoa uusista palveluista, omasta terveydestä ja rahanarvoisia etuja. Työntekijät saavat myös Specsaversilta vuosittain ilmaisen näöntutkimuksen sekä muita etuja. Hammashuolto kuuluu myös työsuhde etuihin ja etuja työntekijöille tarjoavat muun muassa Coronaria Hammasklinikka ja Hammas Mehiläinen.

Lidlin työntekijöillä on myös mahdollisuus käyttää eri kuntosalien palveluita ja maksaa hieman alennettua hintaa jäsenyyksistä ja Elixia, Fressi, Forever kuntoklubit, Liikuntakeskus GoGo, Esport ja monet muut kuuluvat yhteistyökumppaneihin. Yhteistyökumppanit vaihtelevat paikkakunnittain. Muita etuja mitä tarjotaan, on Martelan yksityismuutto ja muuttotarvike palvelu. Onni kotisiivous tarjoaa edulliseen hintaan henkilökunnalle säännöllistä kotisiivousta. Lidliläiset saavat suomen eri hotelliketjuista alennusta hotelliyöstä ja muun muassa näitä tarjoavat Scandic, Clarion Hotel ja Helsinki Airport. Viking Line tarjoaa henkilökunnalle etuja vapaa-ajan matkustamiseen. Fonum tarjoaa lidliläisille alennusta matkapuhelimien huollosta ja tarvikkeista. (Lidl intra 2023.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Motivaatio: Motivaation määritelmiä on monia. Motivaatio on yksilöllinen ilmiö, joka liittyy siihen voimaan, joka saa yksilön toimimaan. (Mitchell 1982.) Motivaatio voidaan myös määritellä motiivien verkostoksi (Vartiainen & Nurmela, 2002) tai motiivien aikaansaamaksi tilaksi, jossa motiivit ovat tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, eli tekijöitä, jotka virittävät ja ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie, 1998.)

Työmotivaatio: Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2002.) Monet tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa erilaiset työn ominaisuudet ja työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja elämän vaihe. Työmotivaatiolla on vaikutusta työn tuottavuuteen, palvelun ja työn laatuun sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 57.)

Palkitseminen: Palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstön voimavarojen johtamisen osa-alueista. Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. (Kauhanen 2009, 109.) Palkitsemisella tavoitetaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua. (Hakonen ym. 2014, 15.)

Aineellinen palkitseminen: Palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan: taloudellisiin- ja aineettomiin palkitsemiskeinoin eli lähinnä kasvupolkuihin ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviin keinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoin (raha), jolla tarkoitetaan erilaisia etuja: joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näillä eduilla on luonnollisesti jokin taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. Työntekijät arvostavat hyvinkin eri tavalla eri etuja. (Kauhanen 2010, 114.)

Aineeton palkitseminen: Aineettomia palkitsemistapoja määritellään vaihtelevasti. Puhutaan ei rahallisesta palkitsemisesta tai rahan arvoisista ja psykologisista palkkioista. Usein aineeton palkitseminen on työpaikoilla jätetty kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ylipäätään ole mielletty palkitsemiseksi. Se on kuitenkin monella tavoin tärkeä osa palkitsemista. Aineeton palkitseminen on erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Se on myös työnantajalle osin ilmaista eli vaatii esihenkilöiltä vain asian tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

2 Palkitsemisen keinot työelämässä

2.1 Palkitsemisen määritelmä ja tavoitteet

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstön voimavarojen johtamisen osa-alueista. HRM-prosessikaavion mukaan se seuraa suoritusarviointia. Eli minkälaista työtä henkilö tekee ja miten hän työtehtävistään suoriutuu, pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Tämä on käsitteenä hyvin laaja ja se käsittää paitsi taloudelliset mutta palkka ja edut, myös aineettomat seikat lähinnä sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Tällä pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2009, 109.)

Palkitsemisen yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet yrityksessä muodostavat palkitsemisstrategian. Sen laatiminen on ylimmän johdon asia ja se syntyy yhdessä henkilöstöammattilaisten ja mahdollisten ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa siihen, miten yritys asemoituu työnantajakentässä palkitsemisen näkökulmasta verrattuna muihin saman alan yrityksiin. Yksi strateginen linjaus on periaatepäätös siitä, että yritys pysyy alan keskipalkkojen yläpuolella ja tällä tavalla houkuttaa kokenutta väkeä töihin. Yrityksellä on vapauksia määritellä mitä palkitsemiskeinoja se käyttää ja miten mutta pakottavia reunaehtoja määrittelee työehtosopimukset, työ- ja verolainsäädäntö. Myös toimialan vakiintuneet käytännöt, kilpailu työvoimamarkkinoilla sekä yrityksen kulttuuri määrittelevät miten kannattaa palkita. Palkitsemisen periaatteiden pitäisi olla yrityksessä läpinäkyviä ja helposti tulkittavia. (Viitala 2021, 106.)

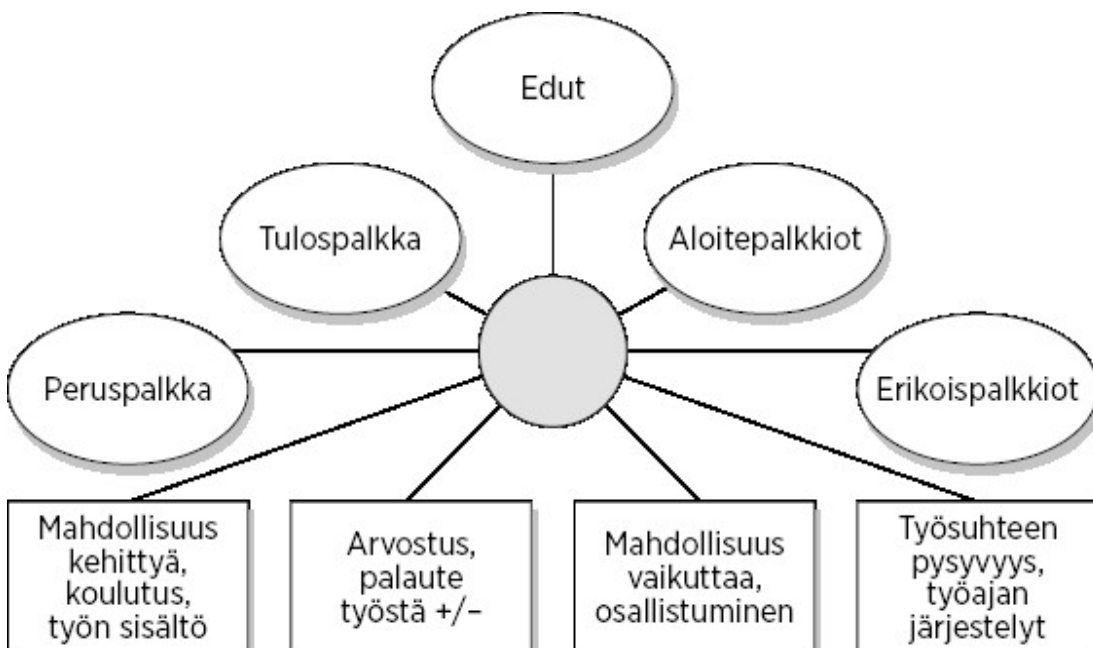
Palkitsemisella tavoitetaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa, että saadaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vastauksia. Se myös tarkoittaa erilaisten palkitsemistapojen kytkemistä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja ihmisten arvostavaa ja aiempaa yksilöllisempää kohtelua. (Hakonen ym. 2014, 15.) Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaoloja ja ylimääräisen vaihtuvuuden kustannuksia. Tähän perustuu ajatus, että onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. Lisäksi siitä hyötyvät kaikki osapuolet ja sidosryhmät. (Hakonen ym. 2021, 57.)

Työmotivaatiotutkimukset ovat osoittaneet, että motivaatio syntyy ennen kaikkea kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta; työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Palkitseva työ mo-

tivoi sen tekijää. Palkitsevuus voi olla joko työn sisällöstä lähtevää eli sisäistä tai ulkoista, jota edustavat muun muassa palkka ja muut taloudelliset etuudet. Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Joillekin motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritustarve, eikä ulkoisilla palkkioilla ole kovin vahvaa merkitystä. Esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. (Viitala 2007, 160-161.)

2.2 Palkitsemisen kokonaisuus

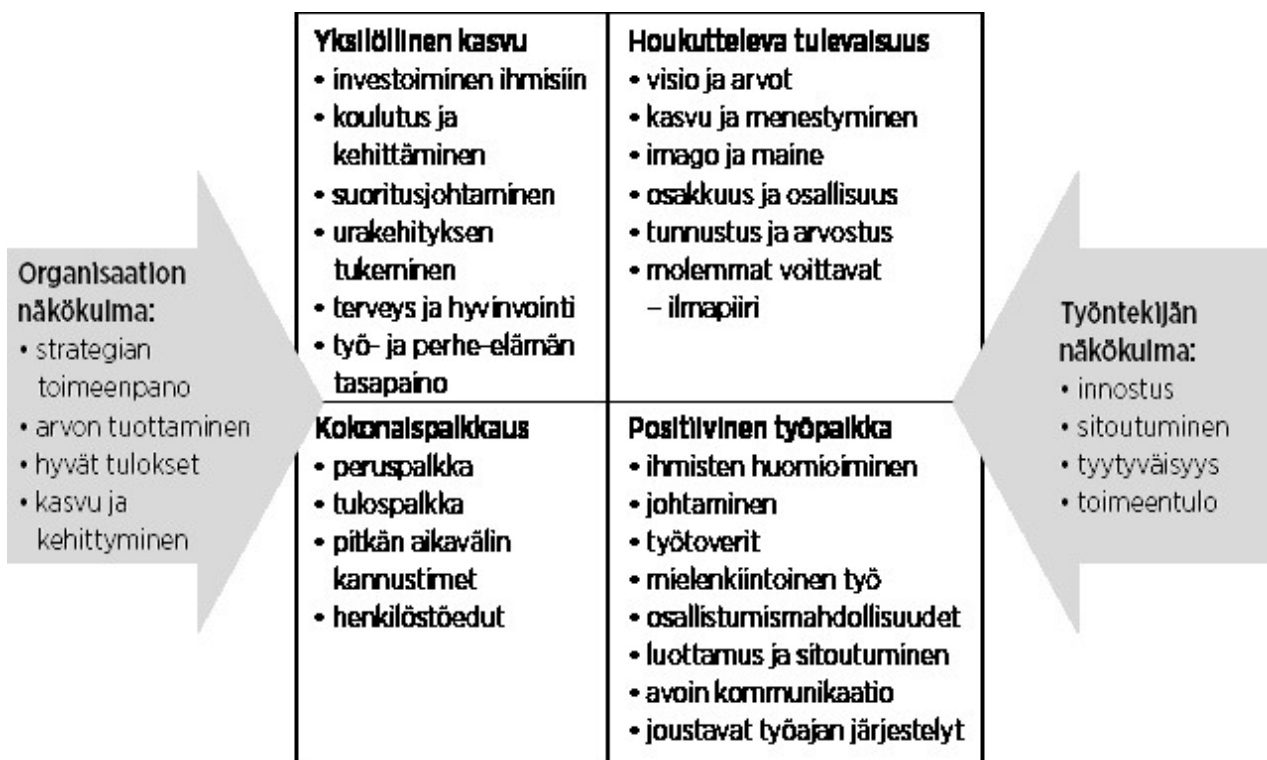
Palkitsemisen kokonaisuutta määritellään eri tavoin. Tämä alla oleva suomalainen malli (kuva 1) kehitettiin alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin. Tätä mallia on helppo ymmärtää ja sen avulla pitää pystyä tavoittamaan oleellinen ilman että tarvitsee turvautua sopimusten tai palkkahallinnon erikoistermeihin. Myös tämän mallin piti olla käyttökelpoinen johtamisen välineenä. Tämän vuoksi siinä ei ole kaiken kattavaa palkitsevien ja motivoivien asioiden luetteloa. Niitä ovat muun muassa lyhyt työmatka, hyvät työkaverit sekä hyvä esimiestyöskentely. Vaikka ne ovat palkitsevia asioita, ei niistä rakenneta palkitsemisjärjestelmiä. Esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta ei palkita antamalla henkilölle parempaa esimiestä tai mukavampia työkavereita. (Hakonen ym. 2014, 35–36.) Yksi maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä (WorldatWork) määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiksi palkan, edut, työ- ja perhe elämän yhteensopivuuden, suoriutumisen ja huomioimisen keinot sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen & Nylander



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 35)

2015, 16.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa on mukana sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Tätä palkitsemistapaa on käytetty lukuisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Selviä eroja niiden välillä on esimerkiksi aloitepalkkioiden ja tulospalkkauksen käytössä. Myös jotkin tulospalkkauksen muodot, kuten osakepohjaiset järjestelmät, eivät ole mahdollisia julkisille organisaatioille. On myös muita kokonaispalkitsemisen malleja. Koska kysymyksessä on johtamisen väline, pitää organisaation itse määritellä käyttämänsä mallia. Mallia ei pidä rakentaa vain kyselemällä, mikä kunkin mielestä on tai ei ole palkitsemista. Silloin lopputulos olisi vain ovatko esimerkiksi koulutus tai kaikille tarjottavat henkilöstöedut palkitsemista vai ei. Toinen virhe on, että mallit rakennetaan kuuntelematta ollenkaan henkilöstöä, jolle ne on tarkoitettu. (Hakonen ym. 2014, 35–36.) Kuvassa 2 on esitetty toisenlainen kokonaisuus.



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus organisaation ja työntekijän näkökulmasta. (Hakonen ym. 2014, 36)

2.3 Aineellinen palkitseminen

Palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan: taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin eli lähinnä kasvupolkuihin ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviin keinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoin (raha), jolla tarkoitetaan erilaisia etuja: joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näillä eduilla on luonnollisesti jokin taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. Työntekijät arvostavat hyvinkin eri tavalla eri etuja. (Kauhanen 2010, 114.)

Peruspalkka on korvaus työntekijän työnantajalleen antamasta työpanoksesta mitä vaativampi työ sitä suurempi korvaus. Palkan suuruuteen vaikuttavat työn vaativuuden lisäksi myös työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Organisaation menestymisen tai työvoiman saatavuus vaikuttava niin ikään palkkatasoon ja palkkakehitykseen. Mitä paremmin yritys menestyy sitä paremmat mahdollisuudet sillä, on henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. Täydentävien palkitsemistapojen tavoitteena on palkita henkilöstöä yrityksen hyvistä tuloksista ja erinomaisista työsuorituksista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Täydentäviä palkitsemistapoja on useita ja niitä on esimerkiksi yrityksen tulokseen liittyvät palkkiot, kuten tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat tulospalkkiojärjestelmät sekä osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 16.)

Suomessa lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaedut, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajana mahdolliset maksamat lisävakuutukset (eläke-, matka-, sairaskulu- ja muut vakuutukset) ja erilaiset luontaisedut, kuten ateriaetu, asuntoetu, autoetu ja puhelinetu. Suurimalle osalle yleensä tarjottavissa eduista Verohallitus on vuosittain vahvistanut niin sanotun verotusarvon, josta edunsaaja joutuu maksamaan veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan työnantajan suorittaman ennakonpidätyksen yhteydessä. (Kauhanen 2010, 114)

2.3.1 Palkka

Palkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Aikapalkka on yleisin käytetty palkkaustapa toimihenkilö, asiantuntija ja johtotehtävissä. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään lähinnä myyntitehtävissä, teollisuudessa ja sellaisissa töissä, joissa suoritteiden määrää voidaan mitata. Aikapalkat voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Tämä jako tuli tunnetuksi 1990-luvulla erityisesti valtiolla, kun palkkausjärjestelmää uudistettiin. Nykyaikainen palkkausjärjestelmä huomio sekä tehtävän vaativuuden että henkilökohtaisen suoriutumisen. Oikeudenmukaisena pidetään, että vaativammasta työstä tai paremmasta suoriutumisesta maksetaan

enemmän. Monissa yrityksissä ei kuitenkaan erotella tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa, vaikka henkilön kuukausipalkkaan vaikuttaisikin tehtävän vaativuuden lisäksi henkilökohtainen suoriutuminen. (Hakonen & Nylander 2015, 17.)



Kuva 3. Eri palkanosat ja niiden määräytymisperusteet. (Hakonen & Nylander 2015,17–18)

Kuvassa 3 on esitetty eri palkanosat ja niiden määräytymisperusteet. Kuvista voi huomata, suurin osa rahallisesta korvauksesta muodostuu tehtävän perusteella maksettavasta palkanosasta. Tämän päälle tulee mahdollisesti henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkiot. (Hakonen & Nylander 2015,17–18.)

Tulospalkkauksesta alettiin puhua maassamme vuonna 1970-luvun loppupuolella, jolloin koko tulosjohtamismetodologia alkoi yleistyä. Tulospalkkiojärjestelmistä voidaan löytää muun muassa seuraavia ominaispiirteitä:

1. - Palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin.
2. - Palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään.
3. - Palkkio maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin (1-4 kertaa vuodessa).
4. - Palkkio voi koskea useita henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä.
5. - Palkkio täydentää peruspalkkaustapoja.

Tulospalkkio-käsitettä ei tule tarkastella pelkästään palkkateknisesti vaan johtamiseen kuuluvana osana, jonka tarkoitus on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen vaatii suunnitelmallista työskentelyä ja muiden asioiden huomioon ottamista. Tulospalkkauksen idean tulee sopia luontevasti organisaa-

tiokulttuuriin, organisaation johtamistapaan ja organisaation yleiseen toimintaan. Myös tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton ajankohdan tulee olla sopiva. Jos organisaatiolla on edessään suuria muutoksia tai suurta epävarmuutta tulevaisuudesta, uuden järjestelmän käyttöönottoa saatetaan siirtää. Toisaalta joissain tapauksissa tulospalkkauksella saatetaan kannustaa henkilöstöä suuren muutoksen toteuttamiseen. Tulospalkkiojärjestelmien lähtökohtana on palkita henkilöstöä omistajien tai vastaavien tahojen organisaatiolle asettamien tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. (Kauhanen 2010, 127.)

Tulos- ja voittopalkkioiden perusteena on palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Tavoitteet voidaan kytkeä taloudellisiin ja toiminnallisiin tunnuslukuihin, kuten yrityksen tulokseen, tuottavuuteen, toimitusvarmuuteen ja laatuun, sekä kehitystavoitteisiin ja niiden yhdistelmiin. Voittopalkkioissa voiton suunniteltu merkitys palkkiolle on vähintään 50 %. (Nylander ym. 2014, 125.) Tehtäväkohtainen palkanosa vanhoissa palkkausjärjestelmissä saattoivat määräytyä sukupuolen, iän, palveluvuosien, tehtävänimikkeen ja koulutuksen mukaan. Koulutustaso vaikuttaa edelleen palkan suuruuteen, mutta ei niinkään palkkaperusteena vaan yhtenä edellytyksenä tehtävään pääsulle. Suomen tasa-arvolain, Pohjoismaiden tasa-arvolainsäädännön sekä Euroopan unioni direktiivien ja Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen mukaa saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille on maksettava samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. (Hakonen & Nylander 2015, 18.)

Samaan vaativuusluokkaan kuuluville tehtäville määritellään sama tehtäväkohtainen palkanosa (ns. minimipalkka) ja haitari, koska sisällä henkilökohtainen palkka voi vaihdella. Henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavat nykyisin tehtävän vaativuuden lisäksi kokemus, suoriutuminen, markkina-arvo ja kehittymispotentiaali. Yksilölliset palkankorotukset mahdollistavat hyvän palkkakehityksen niille, joiden suoriutuminen on korkea nykyiseen palkkaan verrattuna. Vastaavasti ne hidastavat palkkakehitystä, jos suoriutuminen ei vastaa nykyistä palkkatasoa. Henkilökohtainen palkka on usein salassa pidetty asia. (Hakonen & Nylander 2015, 20.) Oikeudenmukaisena pidetään, että osa palkasta perustuu henkilön pätevyuteen (pätevyys = osaaminen + työsuoritus). Pätevyyden arvioinnin perusteella määritellään henkilökohtaisen palkanosan suuruus sekä asetetaan mahdollisten henkilökohtaisten palkankorotusten järjestys. Esimiestehtävänä pätevyuden arviointia pidetään vaativana. Siksi esimiehet kannattaa kouluttaa tehtävään ja järjestelmän toteutukseen kannattaa paneutua. (Hakonen ym. 2014, 97.)

2.3.2 Edut

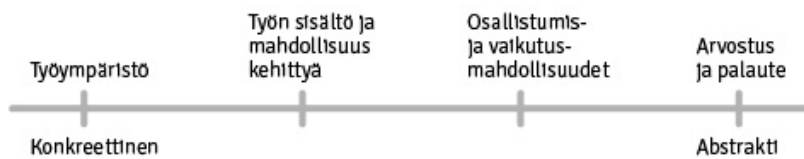
Suomessa edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista, mutta ajatus organisaatiokohtaisilla eduilla palkitsemisesta on saanut viime vuosina uutta vauhtia joustavien ja valinnaisten etujen myötä. Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuu-

den lisäämiseen, helpottamaan työn ja perhe-elämän sujuvuutta, edistämään terveyttä ja turvaa sekä hyvään työnantajakuvaan. Edut on toistaiseksi suotta mielletty Suomessa melko vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi. Ne eivät ole vähäisiä kustannuksiltaan eivätkä vaikutuksiltaan. Suomessa esimerkiksi vuosilomien ja työeläkkeiden kustannukset työnantajalle ovat huomattavia, myös työkyvyttömyydestä aiheutuu monille työnantajille merkittäviä kustannuksia. Ensivaikutelma monista henkilöstöeduista on, että ne kuuluvat kaikille yrityksessä työskenteleville, eivätkä siten ole varsinaista palkitsemista. Edut täyttävät kuitenkin kaikki palkitsemiselle asetetut kriteerit. Ne ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, jonka voi mieltää myös investoinniksi inhimilliseen pääomaan. Etuja voidaan tarjota myös aseman tai tehtävän mukaan eri tavoilla. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille Verohallinto vuosittain määrittelee verotusarvon. (Hakonen ym. 2014, 147.)

Lakisääteisiä etuja ovat työterveyshuolto ja vuosiloma tiettyyn tasoon asti. Työ- ja virkaehtosopimukset voivat määritellä osan eduista. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille Verohallinto vuosittain määrittelee verotusarvon. Tyypillisiä luontoisetuja ovat ateria- asunto-, puhelin-, auto- ja autotallietu. Työnantaja voi tarjota esimerkiksi työmatkakuljetuksen, työvaatteet, alennuksia omista tuotteista tai erilaisia vakuutuksia. (Kauhanen 2010, 24.)

2.4 Aineettomat palkitsemistavat

Aineettomia palkitsemistapoja määritellään vaihtelevasti. Puhutaan ei rahallisesta palkitsemisesta tai rahan arvoisista ja psykologisista palkkioista. Usein aineeton palkitseminen on työpaikoilla jätetty kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ylipäättäen ole mielletty palkitsemiseksi. Se on kuitenkin monella tavoin tärkeä osa palkitsemista. Aineeton palkitseminen on erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Se on myös työnantajalle osin ilmaista eli vaatii esihenkilöiltä vain asian tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 24.) Aineeton palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Motivaatioteorioiden mukaan niiden merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Tulojen kasvaessa palkan merkitys siis useimmiten pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. (Kauhanen 2010, 135.)



Kuva 4. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 25)

Kuvassa 4 aineettomat palkitsemistavat on asetettu jatkumolle niiden konkreettisuuden tai abstraktiuden mukaan. Työympäristöön liittyvät tekijät, kuten fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot, ovat selkeitä ja konkreettisia asioita, joita on helppo kuvata myös ulkopuolisille. Sen sijaan jatkumon päästä löytyy arvostus ja palaute, jotka ovat abstrakteja asioita, joita ei juurikaan voi konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa työntekijän ja työnantajan vuoropuhelua, joka puolestaan on oleellista esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta. Muita aineettomia palkitsemistapoja ovat itse työnsisältö, mahdollisuudet kehittyä työssä sekä osallistumis- ja vaikuttaja mahdollisuudet. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

Työympäristön fyysiset olosuhteet, eli muun muassa työpaikansijainti, on tärkeä työpaikan valintaa ohjaava tekijä. Sen hyödyntäminen palkitsemistapana on kuitenkin varsin rajallista työpaikan sijaintia ei voi vaihtaa henkilöstön, etenkin yksittäisen työntekijän toiveiden tai asuinpaikan mukaan. Työpaikan sijaintiin liittyviä asioita voidaan toki huomioida muilla palkitsemisen keinoilla, kuten työsuhdematkalipun, -auton tai etätömahdollisuuksien avulla. Tekniikan kehittyminen tarjoaa yhä parempia mahdollisuuksia etätööhön, joten työpaikan sijainnin merkitys saattaa vähentyä tulevaisuudessa. Viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet ja hyvät työvälineet ovat tärkeä osa palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

Työn sisältö on keskeinen motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttava asia. Se vaikuttaa erityisesti henkilön sisäiseen, innostavasta tehtävästä nousevaan motivaatioon. Kiinnostavat, omaa osaamista vastaavat työtehtävät ovatkin erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden ykköstoive työpaikkaa valittaessa. Mahdollisuus edetä uralla on tärkeä palkitsemisen tapa, mutta on muistettava, että tyypillisesti henkilö palkataan tiettyyn työtehtävään eikä kaikilla työnantajilla ole mahdollisuutta tarjota urapolkuja ja etenemismahdollisuuksia työssään hyvin suoriutuvalla henkilölle. Työssä kehittyminen tapahtuu usein kouluttautumisen kautta. Koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä sitoutumista organisaatioon ja tukea myös motivaatiota suoriutua työstä hyvin. (Hakonen & Nylander 2015, 25–26.) Vanhan 70–20–10 periaatteen mukaan noin 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssäoppimisen ja tekemisen kautta, 20 prosenttia muilta oppimalla ja 10 prosenttia kurssien ja lisäkoulutuksen kautta. Uralla eteneminen on monen mielestä palkitsevaa ja tavoiteltavaa. Yrityksen kannalta on tavoiteltavaa, että työntekijät kehittyvät työssään ja osaavat tehdä

töitä siellä missä tarvitaan. Kenties tarkoituksena on kasvattaa omat tulevaisuuden johtajat ja avainosaajat. (Hakonen ym. 2014, 268.)

Työntekijän ja työnantajan vuoropuheluun liittyviä palkitsemistapoja nimitetään toisinaan myös psykologisiksi palkkioiksi. Vaikutusmahdollisuuksista voi toki olla kirjattuja tai muuten selkeitä sääntöjä. Vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työpaikkaan tai työtehtäviin. Niin sanottu työn tuunaaminen tarkoittaa työntekijästä lähtevää oman työn muokkaamista itselle mielekkääseen suuntaan. (Hakonen & Nylander 2015, 26.)

Palaute ja arvostus työpaikalla ovat tyypillisesti työntekijöiden toivelistan kärjessä kysyttäessä, mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Myönteinen ja rakentava palaute on esihenkilön keskeisin keino motivoida ja suunnata työskentelyä. Palkitsemistapana palaute on paitsi tehokas, myös ilmainen keino. Ihmisten arvostukset ja toiveet on hyvä ottaa huomioon, kun pohditaan palkitsemistapoja (Hakonen & Nylander 2015, 27.) Julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettava henkilölle annettava tunnustus tai kiitos on usein pienen palkankorotuksen vastine. Suomalaisissa työyhteisöissä yleensä jaetaan tunnustusta aivan liian harvoin, vaikei se maksa mitään. Useimmiten vain todella huonosta työsuorituksesta annetaan palautetta (haukkuja). (Kauhanen 2010, 139.)

Palaute voidaan jakaa karkeasti kahteen eri lajiin: positiiviseen ja negatiiviseen. Positiivista palautetta tarvitaan, jotta työmotivaatio pysyy yllä ja työyhteisön henki hyvänä. Työssä ei kuitenkaan voi kehittyä, jos ei koskaan saa negatiivista palautetta. Negatiivinen palaute voidaan jakaa karkeasti rakentavaan ja hajottavaan palautteeseen. Rakentava palaute on asiallista ja koskee työasioita. Hajottava palaute on puolestaan asiatonta ja puuttuu palautteen saajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Oikeudenmukainen palaute on konkreettista ja hyvin perusteltua. Se sisältää kritiikin lisäksi järjeviä ratkaisuehdotuksia ja positiivista palautetta. (Duunitori 2022.) Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemisenkeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä palkitsemisenkeinoja (Viitala 2007, 163.)

2.5 Onnistunut palkitsemisprosessi

Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa on tärkeä selvittää, kannustaako nykyinen palkitseminen työntekijöitä ja johtoa tekemään oikeita asioita. Toimivan palkitsemisen kautta työn tavoitteet kirkastuvat, hyvät suoritukset näkyvät arjessa ja työntekijän työmotivaatio paranee. Työnantajalle tämä tarkoittaa parempaa tuottavuutta ja työnantajankuvaa. Palkitsemisella saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia, kun palkkauksen periaatteet ja palkitsemisen tavat on suunniteltu huolella ja niistä viestitään työntekijöille aktiivisesti. (Mandatum 2022.) Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaoloja ja ylimääräisen vaihtuvuuden kustannuksia. Tähän perustuu ajatus, että onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. Lisäksi siitä hyötyvät kaikki osapuolet ja sidosryhmät. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Harvard Business Review suoritti internet kyselyn, joka antoi ihmisten valita 52 asiasta. Ensimmäiseksi tekijäksi nousi, jota työntekijät arvostavat ovat johtajien tuki ja osallistuminen. Sitten tuli työntekijöiden mielipiteiden kysyminen, heidän mukaansa ottaminen päätöksiin, valtuudet tehdä työnsä ja tukea heitä, kun tekevät virheen. Tärkeitä olivat myös joustavat työajat, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, esimiesten saatavuus ja aika. Työntekijät haluavat myös peruskiitoksia ja kymmenen parhaan tekijän joukossa oli neljä ylistystyyppiä; henkilökohtainen kiitos, kirjallinen kiitos, julkinen ylistys ja sähköinen ylistys. (Harvard Business Review 2008.) Palkitsemisessa on valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia. Parhaimmillaan aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella voidaan aidosti tukea strategian toteutumista ja kannustaa organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutoksiin. Hyvä palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista suorituksista, jotka pystytään läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti erottamaan huonommista. (Sistonen 2008, 210.) Alla olevaan taulukkoon on kasattu Sistosen (2008, 211) mukaan tehokas ja tehoton palkitseminen.

Taulukko 1. Tehokas ja tehoton palkitseminen mukailtuna. (Sistonen 2008, 211)

Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin.	Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohdonmukaisesti.
Paneutuu suorituksen ja osaamisen yksityiskohtiin.	On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa.

On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa.	On jatkuvasti samankaltaista, epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa.
Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamista.	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta.
Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta	Ei tuota tietoa osaamisesta eikä tuloksista.
Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun.
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät kuten tavoitteet ja osaamiset.	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen.
Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota.	Vahvistaa henkilön motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta.
Kiinnittää henkilöiden huomion omiin suorituksiin.	Kiinnittää huomion esimiehen miellyttämiseen ja muiden suorituksiin.

3 Motivaatio

Motivaatio sana on alun perin johdettu latinankielisestä sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. "Motivaatio on yksion psyykinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii" (Kauhanen 2010, 112.) Kun taas henkilö määrittää motivaation olevan toimitamme polttoainetta. Motivoituneena käyttäytymistämme on päämäärä hakuista ja tarkoituksen mukaista. Siihen liittyvät vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus. Motiivit voivatkin olla tiedostettuja ja tiedostamattomia. Motivaation on psyykinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, miten, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään. (Sinokki 2016, 43.)

Motivaation määritelmiä on monia. Motivaatio on yksilöllinen ilmiö, joka liittyy siihen voimaan, joka saa yksilön toiminaan. (Mitchell 1982.) Motivaatio voidaan myös määritellä motiivien verkostoksi (Vartiainen & Nurmela, 2002) tai motiivien aikaansaamaksi tilaksi, jossa motiivit ovat tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, eli tekijöitä, jotka virittävät ja ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie, 1998.) Motivaatio toimii käyttäytymisemme energialähteenä, ohjaa käyttäytymistämme tavoitteidemme suuntaan ja säätelee käyttäytymistämme. Motivaatiossa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisina motivaation lähteinä toimivat palkkiot ja toisaalta myös rangaistukset. (Sinokki 2016, 43–44.)

3.1 Motivaatioteoriat

Varhaisimmat motivaatioteoriat käsittelivät motivaatiota liikkeelle panevana voimana, joka perustui sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin. Sigmund Freudin mukaan tällaisia fysiologisia perustarpeita olivat aggressio ja seksuaalisuus. Myöhemmin Clark Hullin teoriassa perusviettejä laskettiin olevan neljä: nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Kyseisten teorioiden mukaan nämä perustarpeet ovat synnynnäisiä ja muuttamattomia (Sinokki 2016, 50.)

Maslow'n tarvehierarkia tarkoittaa sitä, että ihmisen perustarpeet pitää tyydyttää ensin, minkä toteututtua ihminen alkaa etsiä tyydytystä "korkeammille" tarpeilleen. (Maslow 1943.) Maslow'n mukaan ihmisen tarpeiden hierarkiassa ensimmäisenä ilmenevät fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden tarpeet, kolmantena yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joita seuraavat arvostuksen tarpeet ja korkeimpina tarpeina itsensä toteuttamisen tarpeet.



Kuva 5. Maslow'n tarvehierarkia mukailtuna. (Sinokki 2016, 52-53)

Maslow'n tarvehierarkiassa motivaatio ja innostus luovuuteen ja sekä kykyyn keksiä ja löytää jotain uutta syntyy vasta hierarkian huipulla, kun muut perustarpeet on tyydytetty. Elämisen perusasioiden pitää olla kunnossa, jotta luovuus voisi päästä valloilleen. Maslow totesi myöhemmin, ettei tarpeiden tyydytys välttämättä etenekään hierarkkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi saattaa korostua riippumatta alempien tarpeiden tilasta. Maslow'n tarvehierarkian avulla voidaan ymmärtää esimerkiksi ihmisten motivoitumista ja turhaumia työyhteisössä. (Sinokki 2016, 52-53.)

Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat varsin rajalliset. Rahalla voi esimerkiksi ostaa ruokaa ja maksaa asumiskustannuksia, siis tyydyttää alimmilla hierarkiatasoilla olevia fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tavoitteita. Sen sijaan itsensä toteuttamisen tarve, joka sisältää työelämässä muun muassa pyrkimyksen mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin, tarkoittaisi palkitsemisen suhteen keskittymistä työn sisältöön ja esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen. Maslow'n teoriaa voikin hyödyntää palkitsemisen osalta siten, että henkilölle kannattaa tarjota hänen omaa tilannettaan ja tarpeitaan vastaavia palkitsemisen tapoja. Esimerkiksi aineeton palkitseminen kuten kehittymismahdollisuudet, motivoi teorian mukaan myös silloin kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen & Nylander 2015, 102.) Hyvin erilaisia motivaation eri puolia kuvaavia motivaatioteorioita on runsaasti. Teoriat voidaan jakaa edellä käsiteltyihin tarve-teorioihin, jotka selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä viettien ja tarpeiden pohjalta, ja kognitiivisen eli prosessiteorioihin, jotka kuvailevat yksilöllisiä eroja tulkita ja havaita erilaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja reagoida niihin. Tarveteorioissa tarpeet määritellään epätasapainon tilaksi, jonka seurauksena ihminen pyrkii toiminnallaan saavuttamaan tasapainon. Tarpeiden voimakkuus ohjaa henkilön käyttäytymistä ja suoriutumishalukkuutta. Prosessiteoriat taas analysoivat keinoja saada ihminen liikkeelle sekä ylläpitää ja ohjata tätä liikettä. (Sinokki 2016, 53.)

Taulukko 2. Yhteenveto motivaatioteorioiden keskeisistä ajatuksista ja yhteydestä palkitsemiseen. (Sinokki 2016, 53)

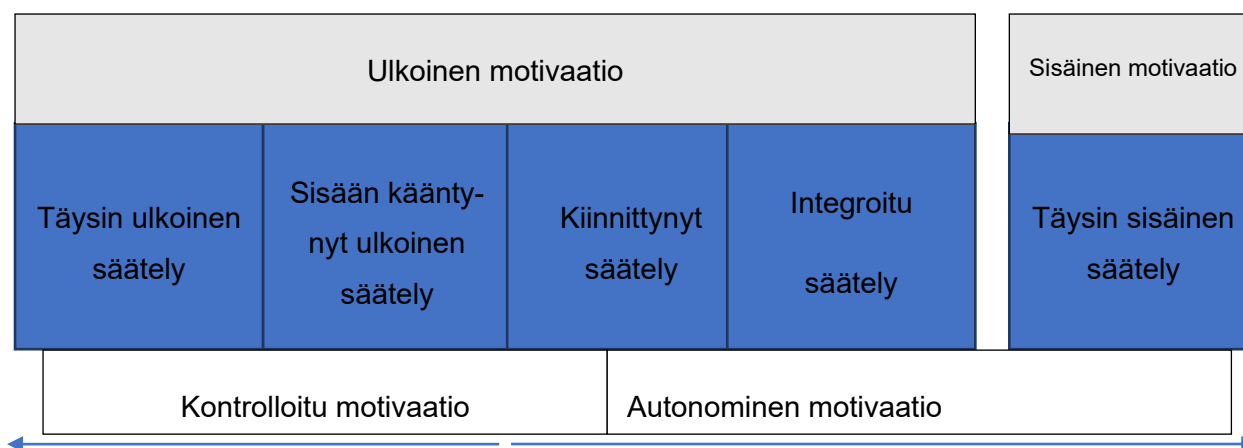
Teoria	Teorian ydinajatus ja palkitsemisen kannalta keskeisin asia
Vahvistamisen teoria	Ihmistä ohjaa toiminnan lopputulos. Kiinnostavia eivät ole toiminnan syyt tai mielen sisäiset prosessit, ainoastaan lopputulos. Palkitsemisella voidaan vahvistaa toimintaa ja näin saada toivottua toimintaa yleistymään. Palkita kannattaa mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen. Alkuun voidaan toivottua toimintaa vahvistaa palkitsemalla myös ” lähes onnistuneesta suorituksesta”.
Tarvehierarkia	Ihmistä ohjaavat viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä. Ensin on tyydytettävä fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet vasta sen jälkeen voi tavoitella muita asioita. Rahallisella palkitsemisella voidaan motivoida, jos henkilö tarvitsee rahaa tyydyttääkseen fysiologisia ja turvallisuuden liittyviä tarpeita. Eli silloin kun rahaa tarvitaan esimerkiksi ruokaa tai asunnon hankkimiseen. Aineettomalla palkitsemisella, kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, voidaan tukea korkeammalla tasolla olevia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta.
Kaksifaktoriteoria	Eri asiat saavat ihmisen työssä tyytyväiseksi tai motivoituneeksi ja toisaalta tyytymättömäksi. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet ja palaute. Palkkaa pidetään ns. hygieniatekijänä, jolla voidaan parhaimmillaan poistaa tyytymättömyyttä, muttei motivoida tai aikaansaada tyytyväisyyttä. Aineettomalla palkitsemisella, kuten kehittymismahdollisuuksilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja työajan joustoilla, voidaan motivoida.
Odotusarvoteoria	Ihminen harkitsee, voiko hän toiminnallaan saavuttaa asetetun tavoitteen, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja ovatko seuraukset houkuttelevia. Ihminen arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen (siis seuraako hyvästä suorituksesta palkitsemista) ja missä määrin suorituksesta saatava palkitsemien on houkuttelevaa.
Tavoitteen asettamisen teoria	Haastavat, selvät ja hyväksytyt tavoitteet sekä palaute toiminnasta johtavat hyvään suoriutumiseen. Keskeistä on odotus palkitsemisen ja suorituksen välisestä yhteydestä, palkitseminen voi edistää hyvää suoriutumista, jos se on yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Palkitseminen voi myös edistää tavoitteeseen sitoutumista.
Tasasuhtateoria	Teorian keskeinen ajatus on, että ihminen arvioi omien panostensa ja tuotostensa suhdetta toisten panos-tuotos-suhteeseen. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suhde aiheuttaa jännitteen, joka motivoi yksilöä toimimaan niin, että tasapaino saavutetaan. Palkitseminen viestii henkilön suoriutumisesta verrattuna työtovereihin tai muihin vertailun kohteisiin.
Itsemääräytymisen teoria	Ihminen on sisäisesti motivoitunut silloin kun hän suorittaa tehtävää sen kiinnostavuuden takia. Sisäistä motivaatiota tukevat kolme psykologista perustarvetta: autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Suoritukseen perustuva palkitseminen voidaan kokea ulkopuolisenä kontrollina, joka johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii välineellisesti, esimerkiksi tietyn palkkion saavuttaakseen. Sisäistä tai autonomista motivaatio voidaan tukea myös rahallisella palkitsemisella, jos sitä käytetään oikeuden-

	mukaisesti menetellen ja sen avulla palautetta antaen. Aineettomalla palkitsemisella, kuten työajan joustoilla ja vaikutusmahdollisuuksilla sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, voidaan tukea autonomista motivaatiota.
Työn imu	Työn imu tarkoittaa pysyvälouenteista, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imu koostuu kolmesta osasta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työssä. Työn imua voi edistää aineettomalla palkitsemisella, kuten arvostuksella tai vaikutusmahdollisuuksilla.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiossa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisina motivaation lähteinä toimivat palkkiot ja toisaalta myös rangaistukset. (Sinokki 201, .44.) Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain, koska pitää toimintaa itsessään kiinnostavana mielihyvää tuottavana ja omien arvojen mukaisena (Salmela ym. 2017, 42.)

Sisäisen motivaation keskeinen sisältö liittyy siihen, että sisäinen motivaatio on olennainen osa ihmisluontoa, ja sen ainut tarvittava palkitseva seuraus on toimintaan liittyvät spontaanit tunteet ja ajatukset. Sisäisen motivoituneen toiminnan palkkio on ”toiminnassa itsessään”. Idea sisäisestä motivaatiosta on määritelty monissa teorioissa. Ensimmäisen teorian mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen voi tapahtua ilman mitään näkyvää ulkoista palkkiota. Toisen määritelmän mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on sellaista, jonka henkilö tekee mielenkiinnosta. Mielenkiinto liittyy minän ulkoisiin ja sisäisiin kokemuksiin. Se on keskeinen integraation tunne ja välttämätön organismisen kontaktin ja assimilaation prosesseille. Tämän mukaisesti mielenkiinto on erityisen tärkeä itsekehityksen ymmärtämiselle ja sisäiseen motivaatioon sisältyvien psykologisten prosessien eksplikoimiselle. Kolmas määritelmä keskittyy ideaan, jossa sisäisesti mielenkiintoiset toiminnot nähdään optimaalisesti haasteellisena. Neljäs käsitys sisäisen motivaation luonnehdinnassa on se, että sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen perustuu sisäisiin psykologisiin tarpeisiin. (Sundholm 2000, 16.)



Kuva 6. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (mukaillen Deci & Ryan, 2000)

On tavallista, että yksiö työskentelee elämänsä aikana sellaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joihin hän ei ole spontaanisti sisäisesti motivoitunut. Deci ja Ryan kuvaavat prosessia ulkoisten motiivien vaiheittain tapahtuvaksi sisäistymiseksi. Ulkoisia motiiveja voi olla siis erilaisia sen mukaan, kuinka sisäistyneitä ne ovat. Ulkoiset motiivit voivat edelleen sisäistyä niin, että yksilö havaitsee ja hyväksyy toiminnan arvon. Toisin sanoen hän kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin, jolloin puhutaan kiinnittyneestä säätelystä. Tällöin yksilö näkee ympäristön tavoitteet tärkeänä, osittain myös jo omina tavoitteinaan, arvoinaan ja normeinaan, mutta hänen toimintaansa voi ohjata myös halu saada arvostusta tai hyötyä sosiaalisessa ympäristössään. Kiinnittyminen ympäristön asettamiin tavoitteisiin, arvostuksiin ja sääntöihin voi käydä jopa niin tiukasti, että yksilö samaistuu motiiveihin ja muuttaa alun perin ulkoisen vaatimuksen omaksi motiivikseen. Tällöin ulkoinen motivaatio muuttuu sisäiseksi motivaatioksi, ja alun perin ulkoiseen vaatimukseen perustuva toiminta sulautuu täydellisesti osaksi yksilön minä kuvaa. (Salmela ym. 2017, 44–45.)

3.3 Työmotivaatio

Monet tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa erilaiset työn ominaisuudet ja työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja elämän vaihe. Työmotivaatiolla on vaikutusta työn tuottavuuteen, palvelun ja työn laatuun sekä henkilöstön hyvinvointiin. Motivaatiossa pitää huomioida jokaisen yksilöllisyys; työmotivaatiossa on kiinnitettävä huomiota työntekijää koskevien tekijöiden, kuten persoonallisuuden ja elämänvaiheen, lisäksi johtamiseen, työyhteisöön ja työn ominaisuuksiin. (Sinokki 2016, 57.)

Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2002.) Tutkija Juho Wiskarin mukaan motiivit virittävät työmotivaation, joka rakentuu ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudesta eli tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään. Ei asiat vaikuttavat eri ihmisten motivoitumiseen työssä. (Rasila & Pitkonen 2011.) Yksi voi motivoi-

tua työtehtävän sisällöstä. Toinen mahdollisuudesta auttaa muita ja kolmas tehtävästä luvatussa rahapalkkiosta. Taloudelliset mahdollisuudet ja riippumattomuus motivoivat toisia ryhtymään yrittäjiksi. Organisaatiossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Työyhteisöllä on suuri vaikutus sekä yksittäisen työntekijän työmotivaatioon että koko organisaation motivaatioilmapiiriin. Työyhteisö voi myös tyydyttää työntekijöiden liittymisen tarpeita. Esimerkiksi ilmapiiri vaikuttaa erityisesti työtyytyväisyyden kautta motivaatioon, joskin työilmapiiristä jokaisella on yleensä oma tulkintansa (Sinokki 2016, 57.)

3.3.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita työssä. Kaikki eivät edes halua monipuolista ja haastavaa työtä, vaan toiset tahtovat käyttää energiansa työnulkopuolella ja tehdä mieluummin helppoa ja yksinkertaista työtä. Jokaisen käsityksen työstä on myös hyvin henkilökohtainen. Kun työ vastaa työntekijän sisäisiä kiinnostuksenkohteita ja sopii sekä hänen arvoihinsa että persoonallisuutensa, on henkilön helppoa motivoitua ja sitoutua työhön. Monien tutkijoiden mukaan työntekijän motivaatiotekijät voidaan luokitella jo aiemmin mainittujen kolmen tarpeen mukaan, joita ovat saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Jokaisesta työntekijästä löytyvät nämä tarpeet, joiden tärkeysjärjestys kuitenkin vaihtelee yksilön mukaan. Ne työntekijät, joille tärkeintä on saavuttaminen, motivoituvat työn suorittamisesta sekä saavuttamisen mahdollisuudesta. He kaipaavat usein sekä haasteita että itsenäisyyttä ja haluavat panostaa paljon työhönsä. Nämä työntekijät eivät juurikaan tarvitse tukea esimieheltä vaan saattavat pitää sitä jopa häiritsevänä ja epäluottamusta herättävänä. He kokevat työmäärän lisääntymisen yleensä palkintona ja luottamuksen osoituksena. Ne työntekijät, jotka tarvitsevat eniten yhteenkuuluvuuden tunnetta, kokevat työyhteisön sosiaaliset suhteet erityisen tärkeinä. He toivovat työyhteisössä virallisen vuorovaikutuksen lisäksi epävirallista vuorovaikutusta. Yhteenkuuluvuus ja me henki ovat heille tärkeitä, ja he toivovat erityisesti panostamista myös työyhteisön hyvinvointiin. Ne, joille edellä mainitusta kolmesta tekijästä vallan tarve on tärkein, tarvitsevat keskimääräistä enemmän julkista kiitosta ja tunnustusta. Tällaiset henkilöt hakeutuvat mielellään sellaisiin tehtäviin, joissa heillä on mahdollisuus vaikuttaa muihin ihmisiin. He saattavat kokea olevansa voimakkaampia, taitavampia ja vaikutusvaltaisempia kuin toiset. (Sinokki 2016, 61.)

Työmotivaatioon vaikuttavat hyvin monet seikat, esimerkiksi resurssien riittävyys, työn vaatimukset ja työnhallintaan, ponnistelujen ja palkkioiden tasapaino, oikeuden mukaisuus, työmäärä, tunnustuksen saaminen ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys työstä. Työhön mahdollisesti liittyvä väkivallan uhka, huono työilmapiiri tai esimerkiksi työpaikkakiusaaminen heikentävät työmotivaatiota tai hävittävät sen kokonaan. Sairauspoissaolojen määrissä on ammattiryhmittäin erittäin suuret

vaihtelut. Tutkimusten mukaan motivaation syntymiseksi työn pitäisi olla riittävän haastavaa ja tarkoituksenmukaista työssä olevien palkkioiden pitäisi olla saavutettavissa ja työn tavoitteiden hyväksyttäviä sekä työympäristön riittävän hyvä. Tavoitteen asettamisen teorian mukaisesti (Locke & Latham 1990) yksilön suoriutuminen työssä on parhaimmillaan, kun hänellä on haastavat, selkeät, ymmärrettävät ja hyväksytyt tavoitteet ja kun hän saa riittävästi palautetta tavoitteiden saavuttamiseksi. Työ on yleensä itsessään palkitsevaa ja palkkio tulee oman osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Sosiaalisia palkkioita voivat olla työstä saatavat kiitokset, tunnustukset, sosiaaliset suhteet, statussymbolit ja palaute. Näiden palkitsemiskeinojen tulee olla oikeudenmukaisia ja tasapuolisia, jotta ne motivoisivat työntekijöitä. Ihmisillä on erilaisia intressejä työn ja työuran suhteen ja monet haluavat edetä urallaan. Etenemisen myötä suurempi palkka ja lisääntyvä arvostus tai valta voidaan kokea motivoivina. (Sinokki 2016, 62.)

Palkan merkitys on perustarpeitaan tyydyttävälle työntekijälle suuri. Henkisesti köyhässä tai ruumiillisesti raskaassa työssä palkan merkitys on suurempi kuin sisäisesti motivoivissa työtehtävissä. Korkean suoritustarpeen yksilöllä palkan merkitys on vähäisempi. Mitä suurempi palkka on sitä vähemmän se usein, merkitsee työntekijälle. Vaikka jotkut ihmiset selittävät huonon työsuorituksensa ja vähäisen työmotivaationsa johtuvan pienestä palkasta, ei palkankorotuksella ole tutkimusten mukaan yleensä vaikutusta työtehoon ainakaan pitkäaikaisesti. Työntekijät tarvitsevat suoriutumisestaan, joten heille tulisi antaa selkeää palautetta ja mittareita, joihin he voivat verrata omaa suoritustaan. Saavuttamisen tunne on monien tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä motivaattoreista ja siksi myös erittäin hyödyllinen. Ihmiset tarvitsevat myös tunnustusta saavutuksistaan. Tunnustus voi olla monenlaista, esimerkiksi pieni kiitos, julkinen tunnustus, palkkio tai peräti ylennys. Myönteinen palaute motivoi ja voimaannuttaa ja parantaa myös työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Negatiivinen palaute voi lisätä näyttämisen tarvetta ja ärsyttää parempaan suoritukseen, mutta se voi myös lamaannuttaa ja saada aikaan jopa negatiivisen kierteen. Palaute on joka tapauksessa tärkeää ja ilman palautetta työntekijä voi kokea, ettei omalla työllä ole edes arvoa. Palautteen antamisen perussääntönä on, että positiivinen palaute annetaan julkisesti ja kriittinen palaute kahden kesken. Tutkimusten mukaan 70 prosenttia ihmisistä lamaantuu saadessaan negatiivista palautetta, 20 prosenttia ei reagoi mitenkään ja vain 10 prosenttia pystyy käyttämään palautteen hyväkseen. Työyhteisöllä ja työilmapiirillä on niin ikään merkittävää vaikutusta motivaatioon. Työyhteisön ilmapiiri syntyy jokapäiväisen toiminnan seurauksena, ja jokainen työntekijä vaikuttaa siihen osaltaan. Työilmapiirillä on todettu olevan työmotivaatioon lisäksi vaikutusta muun muassa sairauspoissaolojen määrään, palvelujen laatuun, työntekijöiden moraaliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, uusien keksintöjen käyttöönottoon, tiimien tehokkuuteen, masennukseen ja mielialalääkkeiden käyttöön. (Sinokki 2010; Sinokki ym. 2009b.) Työolosuhteet vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja siten tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Paras tuottavuus syntyy suoritusta korostavassa ja henkilöstöä arvostavassa ilmapiirissä. Työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon ja myös työtyy-

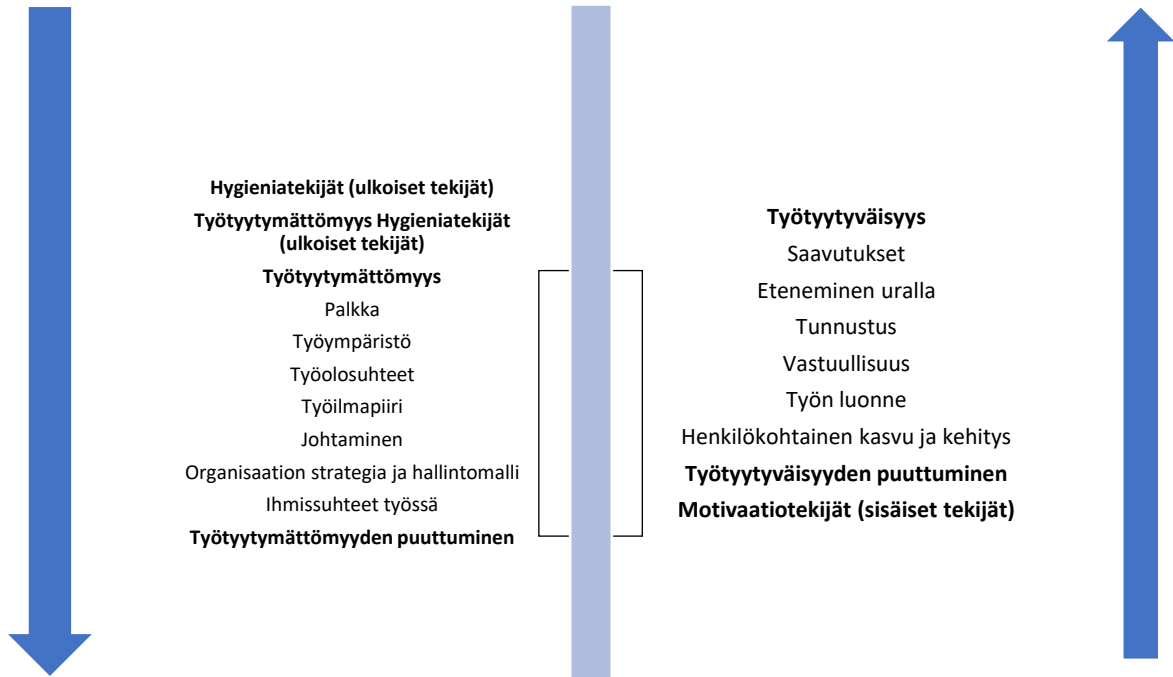
tyväisyyteen, työhyvinvointiin, luovuuteen, tuottavuuteen sekä työn ja asiakaspalvelun laatuun. (Sinokki 2016,62–64.)

Työmotivaatioon vaikuttaa synnynnäisten tekijöiden lisäksi myös ympäristö ja kokemukset. Synnynnäisiä tekijöitä ovat muun muassa työntekijän persoonallisuuden piirteet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Asenteet vaikuttavat työmotivaatioon ja siihen tarttuuko työntekijä ripeästi työhönsä ja kuinka paljon hän on valmis työssään ponnistelemaan. Motivaatiolla on merkitystä myös ihmisen terveyteen ja työhyvinvointiin, samoin terveys ja hyvinvointi vaikuttavat työntekijän motivaatioon monella tavalla. Työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet. Työntekijää on erittäin vaikea motivoida, jos hän ei ole kiinnostunut omasta työstään. Tällainen työntekijä vaikuttaa kielteisesti koko työyhteisöön minkä vuoksi tällaisia henkilöitä pitäisikin joko kouluttaa työssään tai kannustaa siirtymään muihin tehtäviin. (Sinokki 2016, 70.)

3.3.2 Työmotivaatioteoriat Herzbergin kaksifaktoriteoria

Maslown tarvehierakiateorian ohella yksi tunnetuimpia tarveteorioita on Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniäteoria eli kaksifaktoriteoria vuodelta 1968. Teoria lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset tekijät että työntekijän sisäiset tekijät (Herzberg 1968) Herzberg kutsuu ulkoisia tekijöitä hygieniatekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, palkka ja muut työntekoon vaikuttavat tekijät. Hygieniatekijät aiheuttavat puutteen kautta huonovointisuutta, kun taas motivaatiotekijöillä lisäämällä parannetaan hyvinvointia. Kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työssä eteneminen ja saavutukset, tunnustukset saavutuksista, työn luonne vastuullisuus sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Nämä vaikuttavat hyvin hoidettuina voimakkaasti tyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuina vaikutus tyytymättömyyteen on vähäinen (Herzberg 1966; Robbins & Judge, 2009.)

Kun perinteisesti tyytyväisyyden ajateltiin olevan jatkumo, jonka toinen ääripää oli korkea tyytyväisyys ja toinen suuri tyytymättömyys, lähti Herzbergin kehittäminen kaksifaktoriteoria liikkeelle ajatuksesta, että tyytyväisyyttä ja -tytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan erillisiä. Tyytymättömyyttä taas mitataan päinvastaisilla asteikoilla, jonka toisessa päässä on tyytymättömyyden puuttuminen ja toisessa päässä on suuri tyytymättömyys.



Kuva 7. Herzbergin kaksifaktoriteoria mukailtuna (Sinokki 2016, 73)

Kaksifaktoriteorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei siis ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poistaminen ei tämän vuoksi lisää tyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä. (Robbins & Judge 2009.) Herzbergin teoriassa ihmisellä ajatellaan olevan kahdenlaisia tarpeita. Ensinnäkin sisäänrakennettu tarve välttää ympäristön aiheuttamaa kipua ja tähän liittyen opitut, biologisille tarpeille alisteiset tarpeet. Toiseksi ihmisellä on erityinen tarve kokea onnistumista ja henkistä kasvua. Herzberg käytti henkisen kasvun käsitettä selvittäessään työntekijän motivaatiota ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään erilaisissa työtilanteissa sekä henkisten tarpeiden ilmenemistä. Herzberg erotti motivaatio- ja hygieniatekijät erillisiksi kokonaisuuksiksi, jotka vaikuttivat toisiinsa. Hygieniatekijät ovat työtyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei yksinään riitä kertomaan siitä, että työntekijät olisivat motivoituneita. (Sinokki 2016, 72–73.)

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, ja se edellyttää ilmiön tuntemista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetään kysymyksiä (kysely), mikä edellyttää ilmiön tuntemista. Oikeita kysymyksiä ei voida esittää, jos ilmiötä ei tunneta. (Kananen 2019, 25.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä muun muassa tutkimuslomaketta eli kyselylomaketta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettävä tutkimuslomake on se väline, jolla aineisto kerätään kohderyhmältä eli niiltä, jotka kuuluvat ilmiön piiriin. Tutkimuslomake koostuu erilaisista kysymyksistä, joilla halutaan kerätä yksityiskohtaisia numeraalista tietoa ilmiöstä. (Kananen 2010, 74-75.)

Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Tämän avulla tutkitaan ihmisten arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta silloin kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullinen tutkimus toimii myös silloin kun halutaan tutkia ihmisten sosiaalista todellisuutta ikään kuin sisältäpäin, tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai saada tutkimuskohteen tietoiseksi asioille antamistaan ei ilmeisistä merkityksistä. (Vilka 2021, 118-119.)

Tutkimus toteutettiin keväällä 2023 touko-kesäkuun aikana. Vastaus aikaa oli pari viikkoa, jotta henkilöillä oli tarpeeksi aikaa vastata kyselyyn. Vastausten analyysi tapahtui elokuun ja syyskuun aikana. Aineistona käytettiin julkista kirjallista materiaalia sekä aineistoa mitä on Lidlin intrassa ja nettisivuilla. Aineistoa löytyi tarpeeksi, jotta tutkimuksen pystyi toteuttamaan.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö on määrällinen tutkimus, jossa on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää eli kyselyä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä yleisin on kysely, jolla kerättyä aineistoa analysoidaan tilastollisilla menetelmillä, joita ovat suorat jakaumat, ristiin taulukoinnit, erilaiset tunnusluvut ja pitemmälle menevät analyysimenetelmät kuten monimuuttuja menetelmät. Tutkimus kohdistuu valittuun ryhmään, joka muodostaa kohderyhmän eli populaation. (Kananen 2019, 30.) Koska kohde joukko oli pieni, niin päädyttiin käyttämään kyselyä, jotta saatiin mahdollisimman monta vastausta ja tavoitettiin mahdollisimman moni henkilökunnasta. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää joko itsenäisesti tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kanssa (Kvalitatiivinen tutkimus, Tilastokeskus). Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, jotta oli mahdollista tutkia laadullisia vastauksia. Aiheina oli palkitsemisen nykytila ja työmotivaatio, jotta työntekijät pystyivät antamaan relevantteja vastauksia.

Relevanttien vastauksien avulla kehitysehdotuksien luominen oli helpompaa. Kyselyihin sisällytetään myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla jälkikäteen. (KvaliMOTV)

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä toimi myymälän kaikki työntekijät riippumatta siitä oliko henkilö myyjä vai esihenkilö. Kyselyyn vastaaminen oli täysin anonyymistä, jotta vastaus kynnys oli pienempi ja ketään ei voinut tunnistaa annetuista vastauksista. Kyselyyn vastaaminen kesti noin 5-10 minuuttia. Kohdejoukko tavoitettiin jakamalla, jokaiselle henkilölle kyselyn linkin, jonka avaamalla he pääsivät vastaamaan kyselyyn. Kysely koostui asteikko kysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Asteikko oli 1-5 siten, että 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Avoimia kysymyksiä oli joka osioissa muutama kappale.

Tässä tutkimuksessa on käytetty määrällisen sekä laadullisen tutkimuksen menetelmiä vastauksien analysoinnissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysien teko ja tulosten tulkinta ovat tarkoin määriteltäviä. Analyysimenetelminä voidaan käyttää mm. ristiintaulukointia, korrelaatio- ja regressioanalyysiä. Lisäksi tilastotieteessä on lukematon määrä erilaisia analyysimenetelmiä, joiden käyttötilanteet ja muuttuja vaikutukset on tarkoin määritetty. (Kananen 2019, 55.)

Mielipidekysymyksiä, joissa on eripportaisia asteikkoja saman- ja erimielisyydestä, käytetään varsin paljon. Kysymysten tuloksia esitetään usein prosenttijakaumina ja tulkinnat tehdään prosenteista. Tulosten parempi esittämistapa on kuitenkin painotettu keskiarvo, joka on prosenttilukuja havainnollisempi. Tosin painotetun keskiarvon käyttö ei ole aina yksiselitteistä, sillä koska kyseessä on vain yksi tunnusluku, voidaan tunnusluku saada hyvin monenlaisista jakaumista. (Kananen 2010, 114.) Kvalitatiivisen tutkimuksen taulukoiden esittämismuoto on aina suhteellinen esitystapa eli %-taulukko. Prosenttitaulukon avulla päästään yleistämään tutkimustulokset perusjoukkoon. (Kananen 2010, 104.)

Tässä opinnäytetyön kyselyssä olleet kysymykset havainnollistettiin ja analysoitiin muodostamalla vastauksista erilaisia numeraalisia taulukoita ja kuvioita. Tutkimustulosten yksinkertaisin esittäminen ja tulkintatapa on ristintaulukointi suorien jakaumien ohella. Suorassa jakaumassa tarkastellaan yhtä muuttujaa eli kysymystä sekä muuttujan eri arvojen saamia määriä. Ristintaulukoinnissa tarkastellaan kahta muuttujaa/kysymystä samanaikaisesti. (Kananen 2010, 106.) Asenteita mitataan usein Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajat "samanmielisyyden" määrän mukaan. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'täysin eri mieltä'. Vastausvaihtoehtoihin voidaan lisätä vaihtoehtoja, jolloin asteikko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: 'täysin samaa mieltä', 'jokseenkin samaa mieltä', 'ei samaa eikä eri mieltä', 'jokseenkin eri mieltä', 'en osaa sanoa', 'en halua sanoa'. Analysointi-

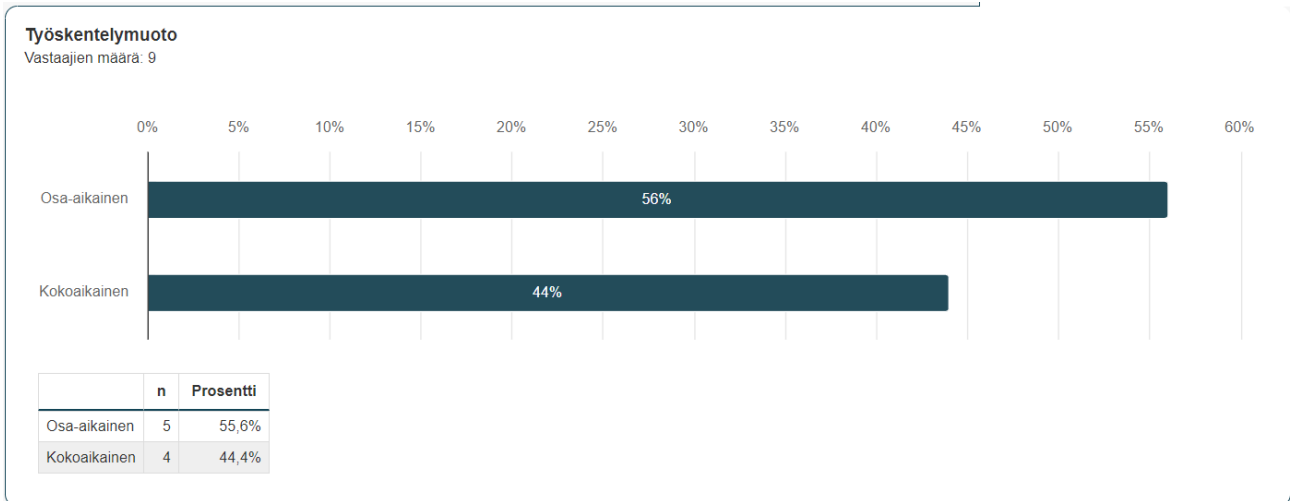
vaiheessa 'en osaa sanoa (eos)' ja 'en halua sanoa' vaihtoehdot voidaan määritellä puuttuvaksi tiedoksi. (KvantiMOTV 2007.)

Opinnäytetyössä on käytetty teemoittelua ja avoimia kysymyksiä analysoinnissa. Laadullista analyysia voidaan tehdä useilla eri menetelmillä. Siten laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu tekemään valintoja käyttämänsä analyysimenetelmän suhteen. Analyysimenetelmällä tarkoitetaan sitä konkreettista tapaa, jolla aineistoa käsitellään eli analysoidaan. Erilaiset lähestymistavat ohjaavat analyysitavan valintaa. Realistisessa tarkastelutavassa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä aineistossa on ja mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely ovat analyysin perinteisiä välineitä. Aineiston analyysi on monivaiheinen prosessi. Yleensä tutkija aloittaa analyysiin tutustumalla aineistoon ja rakentamalla kokonaiskuvan siitä. Kun aineisto on muutettu tutkittavaan muotoon, siirtyy tutkija analysoimaan valitsemansa menetelmän avulla aineistoa: lukemaan, katsomaan ja kuuntelemaan sitä huolellisesti, jäsentelemään, erittelemään ja pohtimaan. Analyysi ei ole siten pelkästään aineiston teknistä järjestämistä vaan se on etsivää ja kokeilevaa luentaa, jota ohjaa uteliaisuus siihen, mitä aineisto kaikkea aineisto sisältää ja millaisia tulkintoja siitä voi tehdä. Aineisto ei koskaan itsessään nosta mitään esiin, vaan tutkijan tehtävä on löytää ja jäsentää siitä tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. Teemoittelussa on kyse siitä, että aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat (ks. Eskola & Suoranta 2008, 174–180). Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajarvi 2018). (Tietoarkisto.)

Avoimet kysymykset ovat kyselytutkimuksissa useimmiten tekstiruutuja, joihin voi antaa ainutlaatuisia vastauksia (sen sijaan, että vastaajien pitäisi valita ennalta määrättyjen vastausten luettelosta). Tämä tapa antaa vastaajille vapauden sanoa juuri sen, mitä he haluavat sanoa, ja näin saamiesi syvällisten tietojen avulla voit saada selville ennakoimattomia mahdollisuuksia tai ongelmia tai saada käyttökelpoisia siteerauksia. Voit käyttää näitä tietoja tukemaan kyselytutkimuksessa keräämäsi numerotietoa. Usein suorat lainaukset kohderyhmän kommentteista tai esimerkit muodostavat tehokkaampia toteamuksia kuin keskiarvot tai prosenttiosuudet. (SurveyMonkey 2023.)

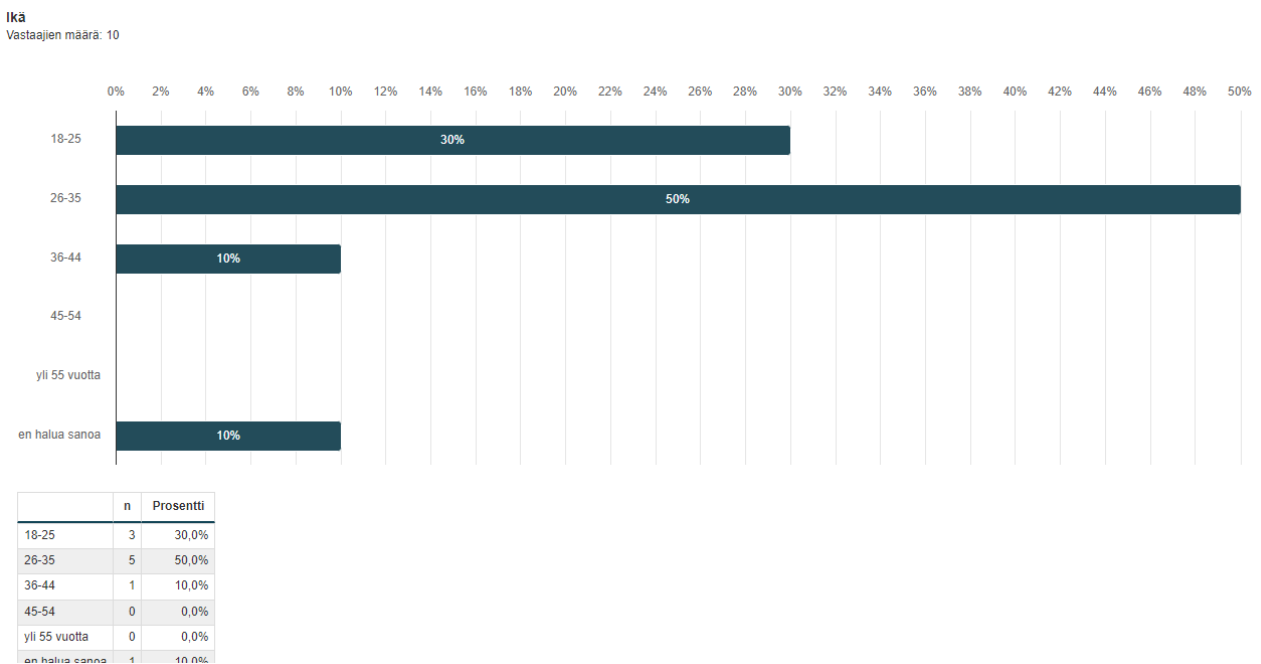
5 Tutkimustulosten esittely

Kyselylomakkeen linkki jaettiin 20 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 10 työntekijää. Vastausprosentti oli 50%, mikä oli ihan odotettu luku siihen nähden, että osa työntekijöistä ei vastannut, vaikka heillä oli siihen mahdollisuus.



Kuva 8. Työskentelymuoto.

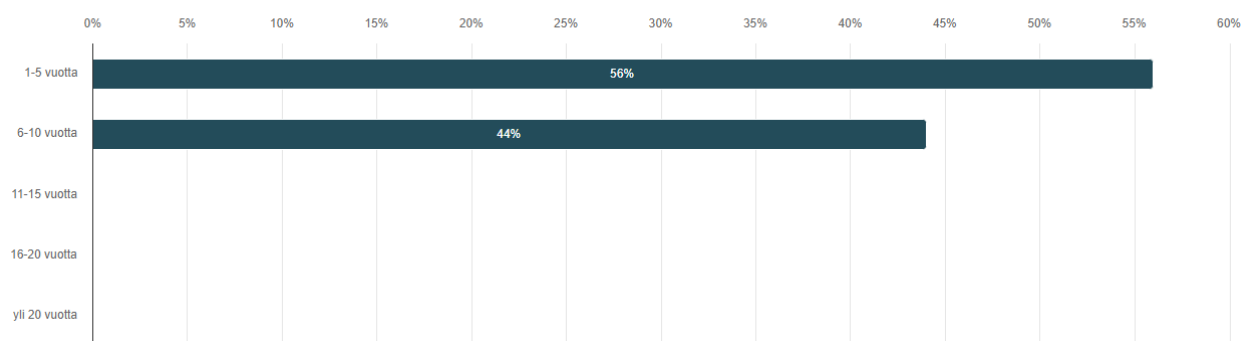
Kuvassa on kysytty henkilöiden työskentelymuotoa ja vaihtoehtoina onko kokoaikainen vai osa-aikainen. Vastaajista 5 on osa-aikaisia ja 4 kokoaikaisia. Yksi on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen kokonaan.



Kuva 9. Vastaajien ikä.

Kyselylomakkeen ikäjakauma jaettiin 6 osaan kuvion mukaan. Vastaajista 30% on 18-25 vuotiaita ja 50% on 26-35 vuotiaita. Vähiten vastaajia oli vanhemmassa ikäluokassa ja osa ei halunnut kertoa ikäänsä.

Työkokemus kaupanalalla
Vastaajien määrä: 9



	n	Prosentti
1-5 vuotta	5	55,6%
6-10 vuotta	4	44,4%
11-15 vuotta	0	0,0%
16-20 vuotta	0	0,0%
yli 20 vuotta	0	0,0%

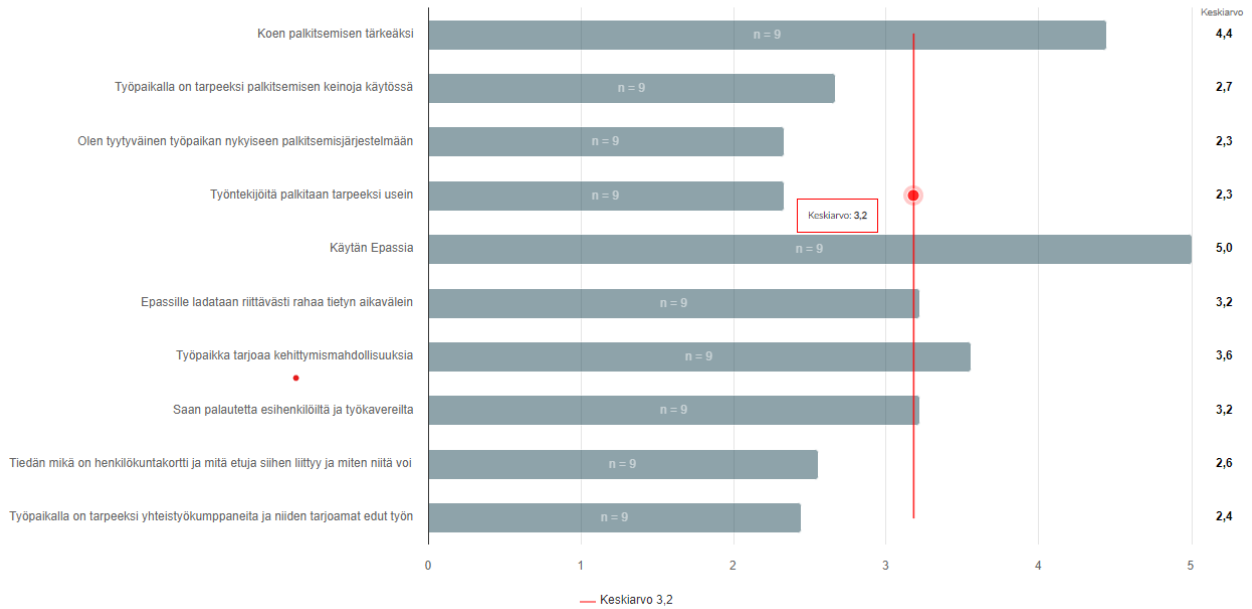
Kuva 10. Työkokemus kaupanalalta.

Tässä kysyttiin työkokemusta vuosina kaupanalalta ja kaikki vastaajat ovat kahdessa ryhmässä eli joko ovat olleet 1-5 vuotta tai 6-10 vuotta kaupanalalla töissä. Vastaajista ei kukaan ole ollut yli 10 vuotta kaupanalalla töissä.

5.1 Palkitsemisen nykytilanne

Tässä osiossa oli tarkoitus ottaa selvää palkitsemisen nykytilanteesta ja mitkä palkitsemisenkeinot motivoivat työntekijöitä ja onko palkitsemisella mitään vaikutusta motivaatioon.

Valitse alta olevista väittämistä asteikoilla 1-5
Vastaajien määrä: 9



	1 täysin eri mieltä	2jokseenkin eri mieltä	3 en samaa enkä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5täysin samaa mieltä	Keskisarvo	Mediaani
Koen palkitsemisen tärkeäksi	0,0%	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	4,4	4,0
Työpaikalla on tarpeeksi palkitsemisen keinoja käytössä	0,0%	44,5%	44,4%	11,1%	0,0%	2,7	3,0
Olen tyytyväinen työpaikan nykyiseen palkitsemisjärjestelmään	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	2,3	2,0
Työntekijöitä palkitaan tarpeeksi usein	22,2%	44,5%	11,1%	22,2%	0,0%	2,3	2,0
Käytän Epassia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	5,0	5,0
Epassille ladataan riittävästi rahaa tietyn aikavälein	11,1%	22,3%	22,2%	22,2%	22,2%	3,2	3,0
Työpaikka tarjoaa kehittymismahdollisuuksia	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	0,0%	3,6	4,0
Saan palautetta esimiehiltä ja työkavereilta	11,1%	22,3%	22,2%	22,2%	22,2%	3,2	3,0
Tiedän mikä on henkilökuntakortti ja mitä etuja siihen liittyy ja miten niitä voi käyttää	33,4%	22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	2,6	2,0
Työpaikalla on tarpeeksi yhteistyökumppaneita ja niiden tarjoamat edut työntekijöille ovat riittävät	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%	2,4	2,0

Kuva 11. Palkitsemisen keinot.

Kuvasta näkee, että on laadittu väittämiä, joista vastaajat ovat valinneet asteikoilla 1-5 kunkin väittämän kohdalla sen arvon, mikä on kokenut parhaaksi vaihtoehdoksi. 1 on ollut täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vastauksista nousee esille kaksi kohtaa erityisesti, eli 9 on vastannut, että kokee palkitsemisen tärkeäksi ja kaikki käyttää Epassia. Vähiten vastauksia on saanut väittämät, että työpaikalla palkitaan tarpeeksi usein, olen tyytyväinen palkitsemisjärjestelmään ja työpaikalla on tarpeeksi yhteistyökumppaneita ja niiden tarjoamat edut työntekijöille ovat riittävät. Selkeästi voidaan tulkita vastauksista, että palkitseminen on tärkeää mutta palkitsemista pitäisi muuttaa ja tehdä useammin kohde yrityksessä.

Viidentenä kysymyksenä oli avoin kysymys, joka oli, että pitäisikö palkitsemisjärjestelmän/palkitsemistapojen olla mielestäsi tasavertaisempi, jotta se tunnistaisi työntekijöiden panoksia tai suorituksia. Vastaajia oli tähän 7 kappaletta ja luettelen alle muutaman niistä.

”Pitäisi, nyt työpanosperusteista palkitsemisjärjestelmää ei oikein ole tai en ainakaan ole huomannut.”

”Pitäisi olla tasavertaisempi koska työntekijöiden välillä on eroja.”

”Ei tasavertaisempi, niitä tyyppejä jotka tekevät enemmän pitäisi palkita enemmän.”

”Palkitsemista pitäisi olla enemmän.”

Vastaukset olivat enemmän myönteisiä tähän kysymykseen ja selkeästi palkitsemistapoja pitäisi olla enemmän ja se pitäisi kehittää sellaiseksi, joka huomioisi työntekijät, joilla on eroja ja samaan aikaan palkitsisi niitä, jotka ovat tehokkaampia.

Kuudentena kysymyksenä oli toinen avoin kysymys, että minkälainen palkitseminen motivoi sinua eniten? Vastaajia tähän oli 7, joten 3 on ohittanut tämän jostain syystä. Alle luettelen muutaman vastauksen.

”Rahallinen.”

”Kilpailut työpaikalla.”

”Rahallinen palkkio hyvästä tehdystä työstä.”

”Osaamisen tunnustaminen ja sanallinen palaute.”

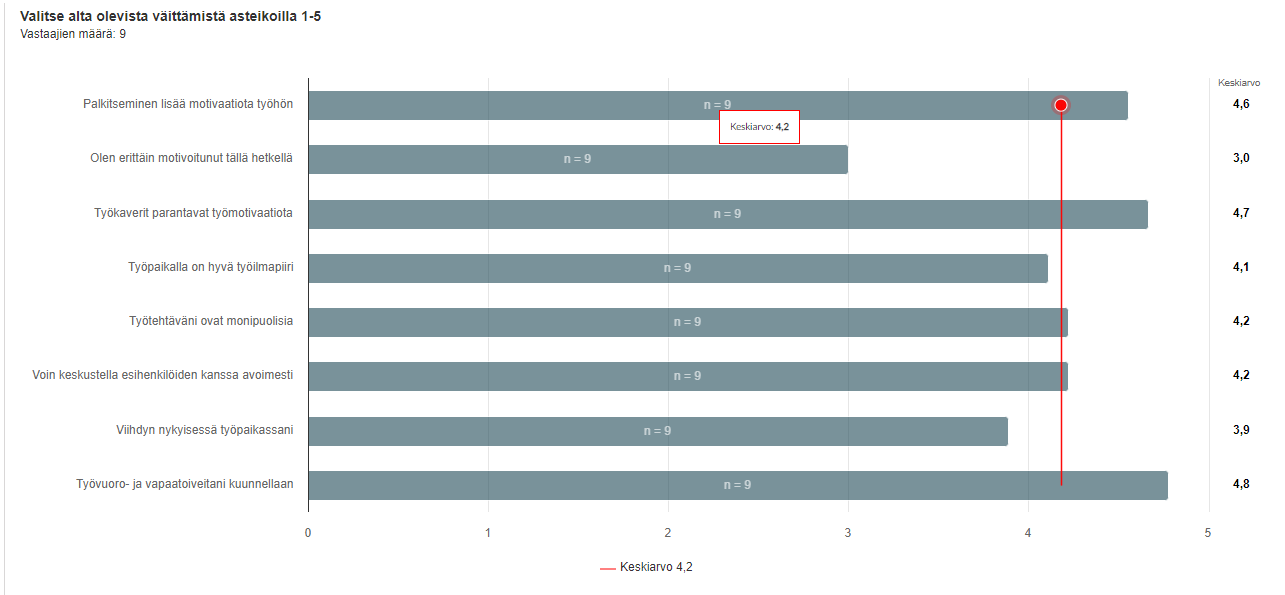
”Positiivinen palaute ja rahallinen bonus.”

Vastauksien perusteella nousee aineellinen ja aineeton palkitsemisen mitä vastaajat kokevat motivoivaksi. Eniten nousee esille rahallinen palkkio hyvästä suoritetusta työstä, osaamisen tunnustaminen ja positiivinen palaute.

5.2 Työmotivaatio

Tässä osassa käsitellään työmotivaatioon liittyviä kysymyksiä, jotka liittyvät myös palkitsemiseen.

Ensimmäinen kysymys on väittämiä, johon vastaajan piti vastata asteikoilla 1-5.



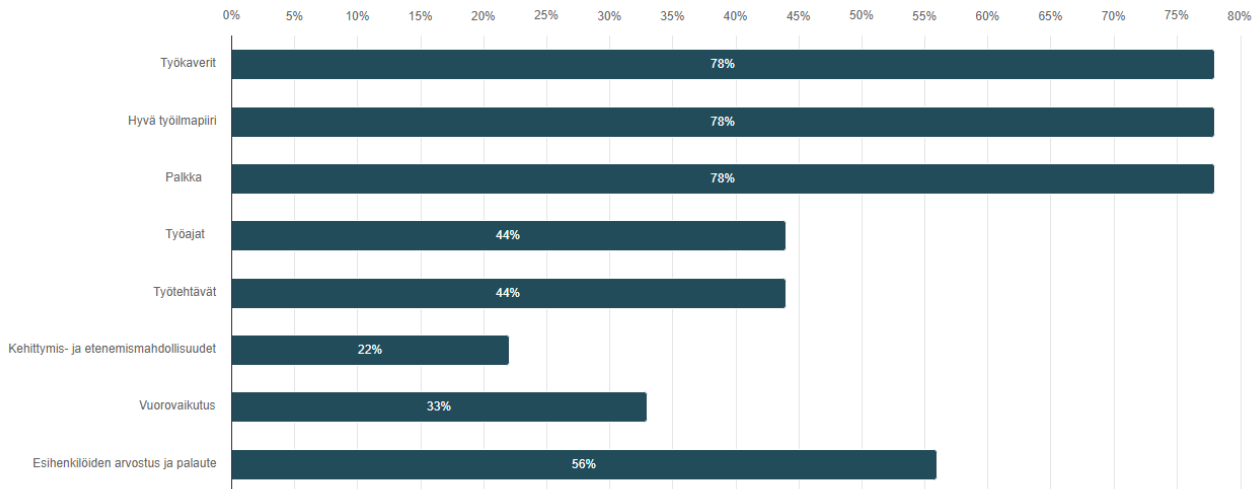
	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 en samaa enkä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	Keskisarvo	Mediaani
Palkitseminen lisää motivaatiota työhön	0,0%	0,0%	0,0%	44,4%	55,6%	4,6	5,0
Olen erittäin motivoitunut tällä hetkellä	0,0%	22,2%	55,6%	22,2%	0,0%	3,0	3,0
Työkaverit parantavat työmotivaatiota	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	4,7	5,0
Työpaikalla on hyvä työilmapiiri	0,0%	0,0%	22,2%	44,5%	33,3%	4,1	4,0
Työtehtäväni ovat monipuolisia	0,0%	0,0%	0,0%	77,8%	22,2%	4,2	4,0
Voin keskustella esihenkilöiden kanssa avoimesti	0,0%	0,0%	11,1%	55,6%	33,3%	4,2	4,0
Viihdyn nykyisessä työpaikassani	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%	3,9	4,0
Työvuoro- ja vapaatoiveitani kuunnellaan	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	4,8	5,0

Kuva 12. Motivaatiotekijät.

Seitsemäntenä oli lista väittämiä, joista vastaajien piti valita asteikoilla 1-5 kunkin väittämän kohdalla se osuvin. Huomaa että vastaajien mielestä palkitseminen lisää motivaatiota itse työntekeymiseen ja aineettomat asiat kuten työkaverit, hyvä työilmapiiri parantavat motivaatiota. Tietysti vastauksista nousee esille, että vastaajista 22,2 ja 55,6 prosenttia ovat jokseenkin samaa mieltä tai ei sama eikä eri mieltä siihen, että ovatko he motivoituneita tällä hetkellä. Muuten vastaukset ovat positiivisia.

Valitse yksi tai useampi tekijä mitkä parantavat työmotivaatiota?

Vastaajien määrä: 9, valittujen vastausten lukumäärä: 39



	n	Prosentti
Työkaverit	7	77,8%
Hyvä työilmapiiri	7	77,8%
Palkka	7	77,8%
Työajat	4	44,4%
Työtehtävät	4	44,4%
Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet	2	22,2%
Vuorovaikutus	3	33,3%
Esihenkilöiden arvostus ja palaute	5	55,6%

Kuva 13. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

Kahdeksantena kysymyksenä vastaajien piti valita yksi tai useampi tekijä mitkä parantavat työmotivaatiota. Vastauksista eniten sai 78 prosenttia työkaverit, palkka ja hyvä työilmapiiri. Vähiten on saanut etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ja vuorovaikutus.

Kymmenes kysymys oli avoin kysymys, että mitkä asiat/tekijät motivoivat työssäsi? Vastauksia tähän tuli 6 kappaletta ja alle luettelen muutaman vastauksista. Työkaverit, positiivinen palaute ja työilmapiiri nousivat selkeästi eniten esille.

”Positiivinen palaute.”

”Työilmapiiri, esihenkilöt sekä palkka.”

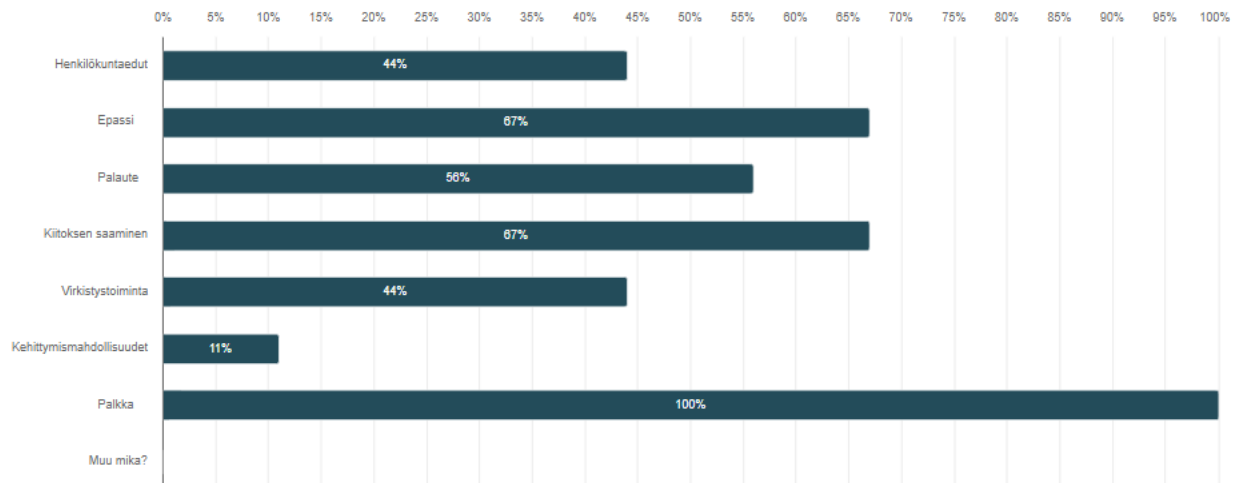
”Molemminpuolinen joustavuus, on mukava olla paikassa töissä, jossa vapaatoiveet ja menot otetaan huomioon, jokaista kohdellaan yksilönä eikä työntekijää ole pelkkä rahantekokone”.

”Työkaverit ja työntehtävien monipuolisuus

5.3 Palkitsemisen kehittäminen

Tässä kolmannessa osiossa kysyttiin kysymyksiä liittyen palkitsemisen kehittämiseen ja miten työntekijät kehittäisivät sitä.

Mitkä ovat 3–5 tärkeintä palkitsemiskeinoa, joita koet itse tärkeäksi?
Vastaajien määrä: 9, valittujen vastausten lukumäärä: 35



	n	Prosentti
Henkilökuntaedut	4	44,4%
Epassi	6	66,7%
Palaute	5	55,6%
Kiitoksen saaminen	6	66,7%
Virkistystoiminta	4	44,4%
Kehittymismahdollisuudet	1	11,1%
Palkka	9	100,0%
Muu mikä?	0	0,0%

1 ei ole merkittävää äänää vastauksissa

Kuva 14. Mitkä ovat 3-5 tärkeintä palkitsemisen keinoa, joita koet itse tärkeäksi?

Ensimmäisenä kysymyksenä tässä osiossa vastaajien piti valita yksi tai useampi palkitsemiskeinoa minkä he itse kokevat tärkeäksi. Kolme eniten ääniä saanut on palkka, kiitoksen saaminen ja Epassi mikä on henkilökunnalla käytössä. Vähiten vastauksia on saanut kehittymismahdollisuudet mikä taas voi johtua, että se ei varsinaisesti ole kovin yleinen palkitsemiskeino. Eli aineeton ja aineellinen palkitseminen koetaan tärkeänä ja molempia tapoja on hyvä olla työpaikalla käytössä.

Toisena kysymyksenä oli avoin kysymys, että millaista palkitsemista/palkitsemiskeinoja toivoisit, että työpaikalla olisi? Vastaus määrä oli tähän 5 kappaletta eli 5 jätti vastaamatta. Listaan alle muutaman vastauksista.

”Virkistyspäiviä voisi olla enemmän kuin kerran vuodessa.”

”Enemmän kilpailuja tai suullista palautetta ja joku konkreettinen muistaminen hyvästä työstä.”

”Pienempiä palkitsemisia useammin.”

”Mielellään enemmän rahaa Epassiin ja henkilökunta alennuskortti kauppaan.”

”Virkistystoimintaa.”

Vastauksista näkee, että aineellista palkitsemista toivotaan enemmän kuten enemmän rahaa Epassiin, alennuskortti kauppaan ja pienempiä palkitsemisia useammin. Vastauksista voi päätellä, että pitäisi lisätä tietynlaista palkitsemista. Myös on nostettu esille virkistystoimintaa, joka taas vaikuttaa tosi paljon työntekijöiden välisiin suhteisiin ja parantaa työ ilmapiiriä entistä enemmän.

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin avoin kysymys, että pitäisikö palkitsemisjärjestelmää mielestäsi tarkistaa tai päivittää vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita ja mieltymyksiä? Tähän vastausten määrä oli 5. Vastaukset olivat kaikki kyllä eli sen perusteella yrityksen pitäisi päivittää palkitsemisjärjestelmää vastaamaan työntekijöiden tarpeita ja mieltymyksiä. Vastauksista yksi ehdottaa laajaa mielipidekyselyä koko organisaatiolle mikä antaisi kokonaiskuvan tilanteesta.

Viimeisenä kysymyksenä oli myös avoin kysymys, että miten kehittäisit työpaikan palkitsemiskeinoja? Tähän vastausten määrä oli 4 ja 6 jätti vastaamatta. Osa ei osaa sanoa miten kehittäisi palkitsemiskeinoja mutta vastauksissa nostettiin esille henkilökunta alennuskorttia ja pitäisi olla enemmän pientä palkitsemista, joka voisi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Yksi ehdotti, että pitäisi tehdä kysely työntekijöille, josta selviäisi mistä työntekijät pitäisivät.

6 Pohdinta

6.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten palkitsemisenkeinot vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja myös samalla selvittää mitkä palkitsemisenkeinot pidetään tärkeänä ja miten niitä voisi kehittää. Tavoitteena oli myös syventää omaa osaamista ja samalla saada kehitysehdotuksia ja mikä on palkitsemiskeinojen nykytilanne. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset käyttäen hyödyksi tutkimustuloksia ja opinnäytetyön tietopohjaa.

6.1.1 Motivoiva palkitseminen

Motivaatiota ja palkitsemista käsittelevä teoria osuudessa aika laajalti. Palkitseminen määrittäminen on hankaa koska jokainen kokee sen eri tavalla. Toimivan palkitsemisen kautta työn tavoitteet kirjastuvat, hyvät suoritukset näkyvät arjessa ja työntekijän työmotivaatio paranee. Työnantajalle tämä tarkoittaa parempaa tuottavuutta ja työnantajankuvaa. (Mandatum 2022.) Parhaimmillaan aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella voidaan aidosti tukea strategian toteutumista ja kannustaa organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutoksiin. Hyvä palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista suorituksista, jotka pystytään läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti erottamaan huonomista. (Sistonen 2008, 210.)

Tutkimustulokset tukevat tietoperustassa esille tullutta väitettä, jonka mukaan työntekijät motivoituvat eri palkitsemistavoista ja kokevat palkitsemisen tärkeäksi. Kyselyn neljäs ja kuudes kysymys nostaa esille kohdat, että aineellista palkitsemista kuten raha ja aineetonta kuten palaute ja osaamisen tunnustaminen koetaan tärkeäksi. Palaute ja arvostus työpaikalla ovat tyypillisesti työntekijöiden toivelistan kärjessä kysyttäessä, mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Myönteinen ja rakentava palaute on esihenkilön keskeisin keino motivoida ja suunnatta työskentelyä. Palkitsemistapana palaute on paitsi tehokas, myös ilmainen keino. Ihmisten arvostukset ja toiveet on hyvä ottaa huomioon, kun pohditaan palkitsemistapoja. (Hakonen & Nylander 2015, 27.)

Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Joillekin motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritustarve, eikä ulkoisilla palkkioilla ole kovin vahvaa merkitystä. Esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. (Viitala 2007, 160-161.) Palkka on siis iso motivaatiotekijä työn teossa mutta sekin riippuu, miten henkilö kokee asian koska työntekijät arvostavat hyvinkin eri tavalla eri etuja. (Kauhanen 2010, 114.)

Myös kyselyn 5 kysymys nosti esille, että työntekijät arvostavat tasavertaista palkitsemisjärjestelmää ja nykytilanteen perusteella sen pitäisi olla enemmän tasavertaisempi. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa, että saadaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vastauksia. Se myös tarkoittaa erilaisten palkitsemistapojen kytkemistä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja ihmisten arvostavaa ja aiempaa yksilöllisempää kohtelua. (Hakonen ym. 2014, 15.)

6.1.2 Työmotivaatio

Kyselyn toisessa osiossa kysyttiin työmotivaatiosta ja mitkä palkitsemisenkeinot lisäävät työmotivaatiota. Vastauksista nousee esille asiat, mitkä parantavat työmotivaatiota eniten ovat työkaverit, työilmapiiri, palaute ja raha. Tämä jakautuu siis aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisenkeinoihin. Monet tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Itse työn lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa erilaiset työn ominaisuudet ja työympäristö sekä työntekijän persoonallisuus ja elämän vaihe. Työmotivaatiolla on vaikutusta työn tuottavuuteen, palvelun ja työn laatuun sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 57.)

Sinokki kirjoittaa, että palkan merkitys on perustarpeitaan tyydyttävälle työntekijälle suuri. Henkisesti köyhässä tai ruumiillisesti raskaassa työssä palkan merkitys on suurempi kuin sisäisesti motivoivissa työtehtävissä. Korkean suoritustarpeen yksilöllä palkan merkitys on vähäisempi. Mitä suurempi palkka on sitä vähemmän se usein, merkitsee työntekijälle. Vaikka jotkut ihmiset selittävät huonon työsuorituksensa ja vähäisen työmotivaationsa johtuvan pienestä palkasta, ei palkankorotuksella ole tutkimusten mukaan yleensä vaikutusta työtehoon ainakaan pitkäaikaisesti. (Sinokki 2016, 57.) Voidaan olettaa, että palkka on iso motivaatio tekijä mutta samaan aikaan se ei selitä alhaista työmotivaatiota siihen vaikuttaa myös muita tekijöitä.

Työntekijät tarvitsevat suoriutumisestaan, joten heille tulisi antaa selkeää palautetta ja mittareita, joihin he voivat verrata omaa suoritustaan. Saavuttamisen tunne on monien tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä motivaattoreista ja siksi myös erittäin hyödyllinen. Ihmiset tarvitsevat myös tunnustusta saavutuksistaan. Myönteinen palaute motivoi ja voimaannuttaa ja parantaa myös työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Negatiivinen palaute voi lisätä näyttämisen tarvetta ja ärsyttää parempaan suoritukseen, mutta se voi myös lamaannuttaa ja saada aikaan jopa negatiivisen kierteen. (Sinokki 2010; Sinokki ym. 2009b.) Työntekijät kyselyn vastauksien perusteella arvostavat ja haluavat palautetta työstään mikä taas nostaa työmotivaatiota. Työilmapiirillä on todettu olevan työmotivaatioon lisäksi vaikutusta muun muassa sairauspoissaolojen määrään, palvelujen laatuun, työntekijöiden moraaliiin, henkilöstön vaihtuvuuteen, uusien keksintöjen käyttöönottoon, tiimien tehokkuuteen, masennukseen ja mielialalääkkeiden käyttöön. (Sinokki 2010; Sinokki ym. 2009b)

Mikäli työntekijät kokisivat työilmapiirin olevan huono sehän näkyisi työpaikalla työntekemisessä ja henkilökunnan käytöksessä.

6.1.3 Palkitsemisen kehittäminen

Kyselyn loppuosiossa kysyttiin palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä ja miten henkilökunta itse kehittäisi työpaikan palkitsemisenkeinoja. Sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisenkeinot nousivat esille. Aineellisista palkitsemisentavoista palkka, henkilökuntaedut ja Epassi nousivat esille eniten. Aineettomista taas palautteen antaminen ja kiitoksen saaminen. Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. (Viitala 2007, 160-161.) Palkitsemisella tavoitetaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua. (Hakonen ym. 2014, 15.)

Vastauksista saa käsityksen, että molempia aineettomia ja aineellisia palkitsemisen keinoja on hyvä olla työpaikalla. Palkitsemisessa on valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia. Parhaimmillaan aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella voidaan aidosti tukea strategian toteutumista ja kannustaa organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutoksiin. Hyvä palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista suorituksista, jotka pystytään läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti erottamaan huonomista. (Sistonen. 2008. 210.)

Aineeton palkitseminen on erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Palaute ja arvostus työpaikalla ovat tyypillisesti työntekijöiden toivelistan kärjessä kysyttäessä, mitä he toivoisivat vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Myönteinen ja rakentava palaute on esihenkilön keskeisin keino motivoida ja suunnata työskentelyä. Palkitsemistapana palaute on paitsi tehokas, myös ilmainen keino. Ihmisten arvostukset ja toiveet on hyvä ottaa huomioon, kun pohditaan palkitsemistapoja. (Hakonen & Nylander. 2015. 27)

Harvard Business Review suoritti internet kyselyn, joka antoi ihmisten valita 52 asiasta. Ensimmäiseksi tekijäksi nousi, jota työntekijät arvostavat ovat johtajien tuki ja osallistuminen. Sitten tuli työntekijöiden mielipiteiden kysyminen, heidän mukaansa ottaminen päätöksiin, valtuudet tehdä työnsä ja tukea heitä, kun tekevät virheen (Harvard Business Review, 2008.) Kyselyssä nousi esille, että nykyistä palkitsemisjärjestelmää pitäisi muokata vastaamaan työntekijöiden tarpeiden mukaan

6.2 Toimenpide- ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä palkitsemiskeinot motivoivat työntekijöitä, mikä on sen nykytilanne ja miten sitä voisi kehittää. Tutkimuksen perusteella työpaikalla on hyvä työilmapiiri, työkaverit, palkitsemiskeinoin ollaan tyytyväisiä mutta palkitsemisen vähäisyyteen ei olla tyytyväisiä. Palkitsemista pitäisi olla useammin ja uusia palkitsemiskeinoja pitäisi lisätä. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi olla tasavertainen, että huomioitaisiin myös työntekijöiden väliset erot koska joku työntekijä voi olla tehokkaampi jossain työtehtävässä kuin toinen.

Yritys voisi tehdä koko henkilöstä koskevan kyselyn, jotta saisi laajemman ja tarkemman kokonaiskuvan mitkä palkitsemiskeinot koetaan toimivaksi ja tarpeeksi motivoivaksi tekemään työtehtäviä ja itse työtä. Tekemällä tällaisen kyselyn yritys saisi hyviä kehitysehdotuksia ja suoran mielipiteen työntekijöiltä. Koko yrityksen työntekijöiltä saisi paljon hyviä kehitysehdotuksia, miten palkitsemista voisi kehittää ja antaisi myös työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Muuten motivaatiotekijöihin ei voi puututa kuin tarjoamalla monipuolisia palkitsemiskeinoja. Ihmisten motivaatio vaihtelee ja on tärkeää erotella ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Motivaatiossa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio saa meidät toimimaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisina motivaation lähteinä toimivat palkkiot ja toisaalta myös rangaistukset. (Sinokki 2016, 44.)

Kyselyn perusteella toivotaan enemmän pienempää palkitsemista useammin kuten henkilökunnan välisiä kilpailuja esimerkiksi kuorman purkukilpailu ja kuukauden kestävä kilpailu, jossa nähdään jossain työtehtävässä eniten kehittynyt työntekijä. Työntekijöille halutaan oma henkilökunta alennuskortti mitä ei ole ollenkaan tällä hetkellä. Se voisi toimia silloin kun työntekijä käy työpaikalla ruokaostoksilla niin se kerryttäisi bonusta ja ostoksista saisi jonkun prosentti määrän alennusta. Aineetonta palkitsemista pidetään erityisesti tärkeänä. Palautetta ja kehuja arvostetaan ja se koetaan tärkeäksi, joka parantaa motivaatiota. Esihenkilöt voivat antaa palautetta rakentavasti ja näin vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

6.3 Luotettavuuspohdinta

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta. Tutkimuksessa on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja kysely sisältää sekä taulukko- että avoimia kysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus (Tynjälä 1991) Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta (validiteetti, reliabiliteetti) käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä, 2014.)

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille kohdeyrityksen myymälän työntekijöille, jotka olivat myyjiä ja esihenkilö asemassa olevia. Tutkimuksen vastauksia pystyttiin tarkastelemaan ainoastaan ikäkauman ja työskentelyvuosien perusteella. Vastausprosentti oli 50% ja 20 työntekijästä 10 vastasi kyselyyn, joka on määrällisesti hyvin vähän. Tutkimukseen vastaajien lukumäärä ollessa vähäinen, tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin vaikuttaa yksittäiset vastaukset. Käsitteitä ei ole esitetty kyselylomakkeessa mikä on voinut vaikuttaa siihen, että vastaaja ei ole ymmärtänyt käsitettä tai osiota mihin on vastannut. Tutkimuksen luotettavuutta voi alentaa vastauskato eli kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä. Kyselyyn vastaamiseen ei käytettyä mitään palkkiota, joka olisi voinut nostaa vastausprosenttia.

Tutkimuksen avulla tehty analyysi on pintaraapaisu henkilöstön motivaatiosta ja tekijöistä ja palkitsemisen nykytilasta. Kohde yrityksen yhden myymälän henkilökunta määrä on pieni verrattuna koko yrityksen henkilöstön määrään, joten tutkimuksen tuloksia ei voida pitää äärimmäisen luotettavina, koska yhden vastaajan puuttuminen vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta alkoi miettimällä kursseilla käytyä sisältöä, aiheita ja valitsemalla niistä mielenkiintoisin vaihtoehto. Palkitsemiskeinot ja motivaatio kiinnostivat aiheina eniten ja kursseilla on näistä aiheista opetettu paljon, mikä sitten helpotti niiden valintaa. Tästä sitten pikkuhiljaa opinnäytetyö lähti rakentumaan ja etenemään. Aikataulun suhteen opinnäytetyön tekeminen pidentyi alkuperäisestä suunnitelmasta, johtuen osittaisesta motivaation loppumisesta ja huonosta ajankäytöstä.

Palkitseminen ja motivaatio ovat aihe alueita, mitkä ovat kiinnostavia ja niistä oli mukava tehdä tämä opinnäytetyö. Mielestäni teoria osuus onnistui hyvin, koska aiheista löytyi paljon materiaalia mitä pystyin hyödyntämään. Jos tekisin opinnäytetyön uudelleen, niin aikatauluttaisin asiat paremmin ja tekisin itselleni kunnolliset deadlinet, jotta ei tulisi hetkiä, jolloin en työskentelisi ollenkaan. Tutkimuksen tekisin kattavammin enkä sellaista pinta raapaisua. Opinnäytetyön tekeminen on kokonaisuudessaan mielenkiintoinen, puuduttava ja opettavainen työ. Opinnäytetyö vaatii aiheisiin paneutumista ja tarkkaa aikataulutusta. Loppujen lopuksi tämän opinnäytetyön sain tehtyä ja se ei ole mikään ylitsepääsemätön este.

Lähteet

Duunitori 2022. Rakentava palaute on arvokas lahja – 5 tapaa, joilla paketoit sen fiksummin. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rakentava-palaute-arvokas-lahja>. Luettu: 14.4.2023.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki. E Kirja.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä, E-Kirja.

Harvard Business Review. 2008. Employee Recognition and Reward When Times Are Tough. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/02/employee-recognition-and-rewar-1>. Luettu: 23.3.2023.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>. Luettu: 18.3.2023.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: PunaMusta Oy. E-kirja.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. 10.–11.painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja.

LIDL SUOMI KY, Lidl Intra. 2023.

Lidl 2023. Historia. Luettavissa: <https://corporate.lidl.fi/lidl-yrityksena/historia>. Luettu: 31.3.2023.

Mandatum. Palkitseminen. Luettavissa:

https://www.mandatumlife.fi/palkitseminen/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=palkitseminen&utm_content=106705781504&s_kwid=AL%2110449%213%21429925088330%21p%21%21g%21%21palkitseminen&gclid=CjwKCAjwolqhBhAGEiwArXT7K4bJYpETzgO_CdJP1vGs1QvJmghGK_NCn65YJwmfKPzbgI2_htWi8BoC9G4QAvD_BwE. Luettu: 10.5.2023.

Salmela-Aro, K. & Erik-Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy. Helsinki.

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

Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 26.9.2023.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksissa. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42034>. Luettu: 10.4.2023.

SurveyMonkey 2023. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa:

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu 8.10.2023.

Tietoarkisto. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/> Luettu: 8.10.2023.

Viitala, R. 2007. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki, E-Kirja.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Kyselylomake


Arvoisa vastaaja,

Hei olen liiketalouden opiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyöni aihe on palkitsemiskeinojen vaikutus työmotivaatioon ja teen tutkimuksen Lidlille. Tutkin miten palkitsemiskeinot vaikuttavat työmotivaatioon, tyytyväisyyttä palkitsemiskeinoin ja mitkä palkitsemiskeinot koetaan tärkeäksi.

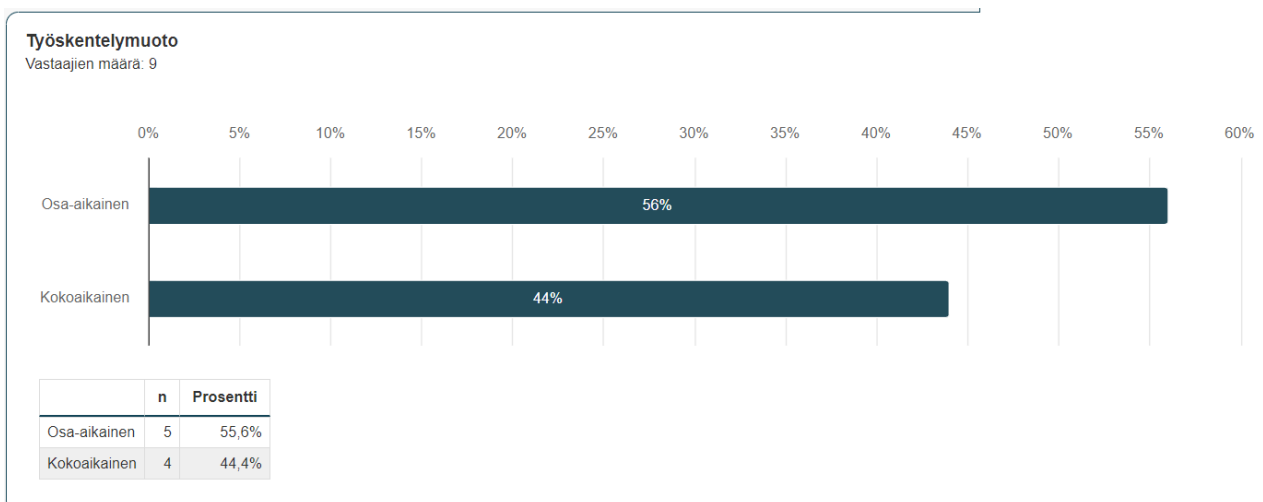
Toivoisin, että vastaatte huolellisesti ja mahdollisimman pian. Tuloksista saadaan mahdollisia kehitysehdotuksia. Kyselyyn vastaaminen on anonyymistä ja se vie alle 10 min aikaa.

Kiitos vastaamisesta!

terveisin
Eetu Pellikka bgm233@myy.haaga-helia.fi

+ Lisää kysymys
 + Lisää tekstiä/kuvia
  Lisää sivunvaihto

Liite 2. Kyselylomake



+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

2. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-44
- 45-54
- yli 55 vuotta
- en halua sanoa

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

3. Työkokemus kaupanalalla

- 1-5 vuotta
 - 6-10 vuotta
 - 11-15 vuotta
 - 16-20 vuotta
 - yli 20 vuotta
-

Kyselylomake

Palkitsemisen nykytilanne

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

Lisää sivunvaihto

Tässä osiossa käydään läpi palkitsemisen nykytilannetta työpaikalla.
 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä,
 5= täysin samaa mieltä

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

Lisää sivunvaihto

4. Valitse alta olevista väittämistä asteikoilla 1-5

	1 täysin eri mieltä	2jokseenkin eri mieltä	3 en samaa enkä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5täysin samaa mieltä
Koen palkitsemisen tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on tarpeeksi palkitsemisen keinoja käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työpaikan nykyiseen palkitsemisjärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä palkitaan tarpeeksi usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän Epassia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epassille ladataan riittävästi rahaa tietyn aikavälein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikka tarjoaa kehittymismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta esimenkilöiltä ja työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mikä on henkilökuntakortti ja mitä etuja siihen liittyy ja miten niitä voi käyttää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on tarpeeksi yhteistyökumppaneita ja niiden tarjoamat edut työntekijöille ovat riittävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pitäisikö palkitsemisjärjestelmän/palkitsemistapojen olla mielestäsi tasavertaisempi, jotta se tunnistaisi työntekijöiden panoksia tai suorituksia?

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

Lisää sivunvaihto

6. Minkälainen palkitseminen motivoi sinua eniten?

+ Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

Lisää sivunvaihto

Työmotivaatio

[+ Lisää kysymys](#)

[+ Lisää tekstiä/kuvia](#)

[+ Lisää sivunvaihto](#)

Tässä osiossa käsitellään työmotivaatiota.

1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

[+ Lisää kysymys](#)

[+ Lisää tekstiä/kuvia](#)

[+ Lisää sivunvaihto](#)

7. Valitse alta olevista väittämistä asteikoilla 1-5


	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 en samaa enkä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Palkitseminen lisää motivaatiota työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen erittäin motivoitunut tällä hetkellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit parantavat työmotivaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat monipuolisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella esihenkilöiden kanssa avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn nykyisessä työpaikassani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuoro- ja vapaatoiveitani kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Valitse yksi tai useampi tekijä mitkä parantavat työmotivaatiota?

- Työkaverit
- Hyvä työilmapiiri
- Palkka
- Työajat
- Työtehtävät
- Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet
- Vuorovaikutus
- Esihenkilöiden arvostus ja palaute

————— + Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

 Lisää sivunvaihto

9. Mitkä asiat/tekijät motivoivat erityisesti työssäsi?

Kyselylomake

Vapaa teksti/Väliotsikko




Palkitsemisen kehittäminen



————— + Lisää kysymys


+ Lisää tekstiä/kuvia

 Lisää sivunvaihto

Tässä osiossa käsitellään palkitsemisen kehittämistä.

————— + Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

 Lisää sivunvaihto

10. Mitkä ovat 3–5 tärkeintä palkitsemiskeinoa, joita koet itse tärkeäksi?

- Henkilökuntaedut
- Epassi
- Palaute
- Kiitoksen saaminen
- Virkistystoiminta
- Kehittymismahdollisuudet
- Palkka
- Muu mikä?

11. Millaista palkitsemista/ palkitsemisenkeinoja toivoisit, että työpaikalla olisi?

— + Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

— Lisää sivunvaihto —

12. Pitäisikö palkitsemisjärjestelmää mielestäsi tarkistaa tai päivittää vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita ja mieltymyksiä?

— + Lisää kysymys

+ Lisää tekstiä/kuvia

— Lisää sivunvaihto —

13. Miten kehittäisit työpaikan palkitsemisenkeinoja?

Kiitossivu



Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää