



Suvi Nissinen

Aineettoman palkitsemisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Kotipalvelu Mehiläinen Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Suvi Nissinen
Otsikko:	Aineettoman palkitsemisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen
Sivumäärä:	48 sivua + 2 liitettä
Aika:	Joulukuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esihenkilötyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja(t):	Lehtori Päivi Saariaho

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kotipalvelu Mehiläinen Oy:ssä työskentelevien henkilökohtaisten avustajien näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta ja sen vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Henkilökohtaiset avustajat ovat tutkitusti yksi yrityksen tyytyväisimmistä työntekijäryhmistä ja he kokevat työnsä merkitykselliseksi. Tästä huolimatta työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä on suurta. Vastausten perusteella pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle aineettoman palkitsemisen näkökulmasta.

Tutkimuksen viitekehys koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat palkitseminen, sitoutuminen ja työmotivaatio. Viitekehyksessä käsiteltiin myös viestinnän roolia osana sitouttamista. Viitekehysten teoreettisen tiedoin lähteinä toimivat ammattikirjallisuus, erilaiset nettiartikkelit ja muut luotettavaksi koetut ajantasaiset lähteet.

Työ toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuskyselynä. Kysely lähetettiin vastattavaksi 2900 henkilökohtaiselle avustajalle ympäri Suomen. Vastausprosenttia laskiessa huomioitiin vain aktiiviset työntekijät. Heitä arvioitiin olevan kyselyn toteutushetkellä noin 2000. Kysely sisälsi 15 strukturoitua monivalintakysymystä. Vastausten pohjalta oli tarkoitus löytää kehitysideoita, joiden avulla yrityksen on mahdollista kehittää aineetonta palkitsemistaan.

Tulokset osoittivat, että aineetonta palkitsemista pidetään tärkeänä ja sillä on vaikutusta sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Selvityksen mukaan kehityskohteiksi nousivat perehdytys, esihenkilöiden palautteen anto, aineettomien palkitsemiskeinojen tietoisuuden lisääminen ja viestinnän keskittäminen parhaiten tavoitettavaan kanavaan.

Avainsanat: aineeton palkitseminen, sitoutuminen, työmotivaatio, viestintä, kokonaispalkitseminen, esihenkilötyö

Abstract

Author(s):	Suvi Nissinen
Title:	The impact of intangible rewards on employee commitment
Number of Pages:	48 pages + 2 appendices
Date:	December 2024
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Development of Leadership, People, and Culture
Instructor(s):	Päivi Saariaho, Senior Lecturer

This research-based thesis aimed to investigate how Kotipalvelu Mehiläinen Oy personal assistant perceived intangible compensation and how it affected the employees' commitment. Personal assistants are recognised as one of the company's most satisfied employees with many believing their work has a purpose. Despite this, there is a high employee turnover rate. Based on the responses, the goal was to identify intangible compensation-related development suggestions for the commissioning company.

The three primary themes of the research framework were work motivation, compensation, and commitment. The framework also covered the importance of communication about commitment. The theoretical sources for the framework included professional literature, various online articles, and other reliable and up-to-date sources.

The study was carried out using a quantitative research survey. The survey was sent to 2900 personal assistants across Finland. When calculating the response rate, only active employees were considered. It was estimated that there were 2000 active employees at the time of the survey. The survey included 15 structured multiple-choice questions. Based on the responses, the aim was to identify development ideas that would enable the company to enhance its intangible rewards.

The findings suggested that intangible benefits are considered important and have an impact on commitment and work motivation. The study identified key areas for development, including onboarding, feedback from supervisors, increasing awareness of intangible reward mechanisms, and centralizing communication to the most effective channel.

Keywords: Intangible compensation, commitment, work motivation, communication, total compensation, supervisory work

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa	6
1.2	Toimeksianto	6
1.3	Aiheen rajaus	8
1.4	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	9
2	Palkitseminen	10
2.1	Palkitsemisen kehittyminen	10
2.2	Kokonaispalkitseminen	11
2.3	Liiketoimintastrategia ja palkitsemisjärjestelmä	12
2.4	Aineellinen palkitseminen	13
2.4.1	Rahallinen palkitseminen	14
2.4.2	Täydentävä palkitseminen	15
2.5	Aineeton palkitseminen	16
2.6	Palkitseminen näkyväksi	17
3	Sitouttaminen ja työmotivaatio	18
3.1	Sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä	18
3.2	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä	20
3.3	Viestintä motivaation keinona	21
3.4	Motivaatioteoriat	22
4	Selvityksen toteuttaminen	23
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä	23
4.2	Tutkimusmenetelmä	24
4.3	Selvityksen toteuttaminen	25
5	Tulokset	27
5.1	Taustatiedot	27
5.2	Aineeton palkitseminen ja sen merkitys	29
5.3	Työmotivaatio ja sitoutuminen	32
5.4	Yrityksen sisäinen viestintä	35
6	Tulosten analysointi	38

6.1	Selvityksen tulokset	38
6.2	Johtopäätökset	40
6.3	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	42
7	Pohdinta	45
7.1	Selvityksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	45
7.2	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	47
	Lähteet	48
	Liitteet	2
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuksen kyselypohja	
	Liite 2. Toimeksiantosopimus	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Palkitseminen on keskeinen osa aikamme hyväksi koettua henkilöstöjohtamista. Palkitseminen tuo yhä monille mieleen rahallisen korvauksen ja erilaiset bonukset, jolloin puhutaan aineellisesta palkitsemisesta. Palkitsemisen käsite on kuitenkin paljon laajempi ja viime vuosikymmeninä on alettu puhua enenevässä määrin myös aineettomasta palkitsemisesta. Palkitsemistavat ovat muuttuneet laajalti Suomessa 2000-luvulta lähtien työympäristöjen muuttuessa ja kilpailun koventuessa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on organisaatiolle tapa erottua kilpailijoista ja siksi onkin tärkeää, että yrityksessä osataan hyödyntää palkitsemisen eri malleja johto- ja esihenkilötasolla. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Aineettoman palkitsemisen vaikutuksista työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon on olemassa aiempaa enemmän tutkimustietoa, kirjallisuutta ja opinnäytetöitä. Aineettomat keinot tukevat työhyvinvointia, ovat kustannustehokkaita ja usein jopa vaikuttavampia kuin rahallinen palkitseminen. Tästäkin huolimatta aineettoman palkitsemisen keinot tahtovat unohtua yhä liian usein arkipäivän johtamisessa. (Hakonen ym. 2014.)

1.2 Toimeksianto

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön toimeksiantaja on Kotipalvelu Mehiläinen Oy (toimeksiantosopimus liite 2). Yritys työllistää noin 2000 henkilökohtaista avustajaa Suomessa. Henkilökohtaisen avustajan työ on merkityksellistä, vastuullista ja pääsääntöisesti hyvin itsenäistä. Asiakkaiden avun tarve vaihtelee niin määrän kuin laadunkin suhteen, jonka vuoksi myös työpäivien pituus voi vaihdella. Henkilökohtaisen avustajan työtä voi tehdä koko- tai osa-aikaisesti ja työ sopii tehtäväksi monenlaisiin elämäntilanteisiin, esimerkiksi keikkatyötä etsivälle tai opiskelijalle. (Invalidiliitto.fi.)

Keikkatyössä erityisesti yksityisellä sektorilla on usein käytössä runkosopimus. Runkosopimuksella määritetään ehdot myöhemmin sovittaville määräaikaisille työsuhteille. Käytännössä runkosopimuksella työskentelevä työntekijä työskentelee lyhyissä työsuhteissa, eikä työnantajan ja työntekijän välinen työsuhde ole voimassa työvuorojen tai työjaksojen välillä. Runkosopimukselle on ominaista, että määräaikaisen työsuhteen ehdot, kuten esimerkiksi työaika ja työsuhteen kesto määritellään myöhemmin erikseen. (Superliitto.fi.)

Kotipalvelu Mehiläisen henkilökohtaisista avustajista enemmistö työskentelee runkosopimuksella. Sopimusmuoto on suosittu, sillä runkosopimuksella työskentelevät eivät kuulu työvuorosuunnittelun piiriin, jolloin vapaus suunnitella työvuorot säilyvät työntekijällä itsellään. Sopimusmuoto mahdollistaa työ- ja vapaaajan sovittamisen parhaiten yhteen, minkä vuoksi se on vakituista sopimusmuotoa suositumpi sopimusmalli. Työntekijöiden työajat vaihtelevat ja kuukausittaiset työtunnit ovat työntekijäkohtaisia. Tästä syystä keikkatyöntekijöiden sitouttaminen organisaatioon voi olla haasteellisempaa, kuin vakituudessa työsuhteessa työskentelevien eri pituisten työaikojen vaikuttaessa työssä ja työyhteisössä käytettyyn aikaan. Työnantajan ja työntekijän välinen kommunikointi tapahtuu pääasiassa puhelimitse, tekstiviestitse tai sähköpostin välityksellä, jolloin myös viestinnän tärkeys ja luottamus työnantajan ja työntekijän välillä korostuvat. (Koskinen & Hietaniemi 2023.)

Henkilökohtaiset avustajat ovat Mehiläisen teettämien kyselyiden mukaan yksi organisaation tyytyväisimmistä ammattiryhmistä, ja he kokevat suurilta osin työnsä merkitykselliseksi. Tästä huolimatta avustajien vaihtuvuus yrityksessä on suurta. Perehdytyksen kehittämisen tarve on jo ennen tämän selvityksen aloitusta tunnistettu toimeksiantoyrityksessä. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, millaisia toimia ja millaisiin asioihin Kotipalvelun Mehiläisen tulisi lisäksi kohdentaa omaa toimintaansa, jotta jo Mehiläisen palkkalistoilla työskentelevät työntekijät viihtyisivät yrityksessä mahdollisimman pitkään. (Koskinen & Hietaniemi 2023.)

Kotipalvelu Mehiläisellä on vahva tahtotila kehittää ja kouluttaa henkilöstöään. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän mukaisesti yritys tarjoaa henkilöstölleen erilaisia ajankohtaisia koulutuksia ja muun muassa mahdollisuuden kouluttautua oppisopimuksella. Yritys tarjoaa työntekijöilleen joustavat työskentelymahdollisuudet ja esimerkiksi työnkierron, ammattitaitoiset kollegat, monipuoliset kehittämis- ja uramahdollisuudet, kattavat henkilöstöedut ja tukea työkyvyn ylläpitämiseen. Yrityksessä on tunnistettu tarve kehittää työntekijöiden perehdytystä työnantajamielikuvan parantamiseksi. Myös rekrytointitarpeen tunnistamiseen ja prosessien sujuvoittamiseen on kiinnitetty huomiota ja niiden toteutumista seurataan entistä enemmän. Aineettoman palkitsemisen, työmotivaation ja sitoutumisen nykytilan tunnistaminen on yritykselle ajankohtaista, jotta kehitystyö voi jatkua. (Koskinen & Hietaniemi 2023.)

1.3 Aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön aihe rajautui aineettomaan palkitsemiseen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Aihe on ajankohtainen toimeksiantajayrityksen tunnistettua oma tarpeensa aineettoman palkitsemisen nykytilan tunnistamiseen ja sen kehittämiseen yrityksessä. Aiheen rajaukseen vaikutti myös oma mielenkiintoni palkitsemista kohtaan aineettoman palkitsemisen ollessa mielestäni aineellista palkitsemista vähemmän arvostettua, tunnettua ja tutkittua.

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu kolmesta pääteemasta, jotka ovat palkitseminen, sitouttaminen ja työmotivaatio. Palkitsemista käsitellään aineellisen ja aineettoman palkitsemisen näkökulmista ja perehdytään esihenkilön rooliin palkitsemisessa. Sitouttamista ja työmotivaatiota käsitellään tämän jälkeen omassa luvussaan. Viitekehyksessä nostetaan esille myös viestinnän tärkeys osana motivaatiota ja sitouttamista.

Viitekehyksessä tarkastellaan aihetta kattavasti ammattikirjallisuuden näkökulmista. Opinnäytetyön lähteinä toimivat kirjallisuuden lisäksi artikkelit ja muut ai-

heesta luotettavasti kertovat lähteet. Työssä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista tietoa aiheesta. Niin ikään vanhemmissa tietolähteissä on pyritty huomioimaan tiedon ajankohtaisuus ja luotettavuus.

1.4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Henkilökohtaiset avustajat ovat tutkitusti tyytyväinen ammattiryhmä toimeksiantajayrityksessä. Tästä huolimatta henkilöstön vaihtuvuus on yrityksessä suurta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Kotipalvelu Mehiläisen aineetonta palkitsemista voidaan kehittää ja miten sen avulla voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista Mehiläiseen yrityksenä. Tavoitteena on selvittää aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen nykytilaa ja antaa tulosten pohjalta kehitysideoita aineettomaan palkitsemisen toteuttamiseksi. Tavoitteena on myös tunnistaa paras yrityksen sisäinen kanava aineettomaan palkitsemiseen ja työntekijöiden kanssa tapahtuvaan viestintään.

Tavoitteen saavuttamiseksi on luotu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mikä on aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen nykytila Kotipalvelu Mehiläisessä?

2. Mitkä aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat sitoutumiseen?

Opinnäytetyö on toteutettu kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvantitatiivinen menetelmä valikoituu tutkimusmenetelmäksi usein tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista ja olemassa olevasta tilanteesta. Tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että saatuja tuloksia analysoidaan tilastojen ja numeroiden avulla. Menetelmä soveltuu ja on hyvä valinta selvityksessä, joka halutaan toteuttaa suurelle joukolle mahdollisimman laajan käsityksen saamiseksi. (Hirsijärvi & Remes & Sarjavaara 2009, 139.)

Tämän selvityksen aineisto kerättiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla, joka on yleinen aineistonkeruumenetelmä kvantitatiivissa tutkimuksissa. (Ronkainen

& Pehkonen & Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 83–84). Lomake sisälsi neljä eri osiota ja 15 monivalintakysymystä. Kysymyksillä kartoitettiin vastaajien taustatiedot ja näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta, työmotivaatiosta ja sitoutumisesta sekä yrityksen sisäisestä viestinnästä. Kyselylomakkeella pyritään muun muassa selvittämään keskeisimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi.

2 Palkitseminen

2.1 Palkitsemisen kehittyminen

Palkitsemisen juuret ulottuvat kauas menneisyyteen mutta sen historia ja taustatekijät tunnetaan tästä huolimatta usein huonosti. Palkitseminen on kehittynyt kolmen viime vuosikymmenen aikana Suomessa nopeammin kuin koskaan ennen ja puhuttaessa viime vuosikymmenestä, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehitys on ollut erityisen voimakasta. Syynä tälle nähdään muutokset yritysten toimintaympäristöissä ja strategisen palkitsemisen suuntaus. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018.)

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemisen keinoja ja tapoja, joiden avulla edistetään strategian ja tavoitteiden toteutumista organisaatiossa. Perusajatus on, että kilpailuetua voidaan tavoitella toimimalla toisin kuin muut luomalla oman henkilöstön tarpeisiin vastaava ja heitä palkitseva palkitsemisjärjestelmä. Strategisen palkitsemisen voidaan nähdä toteutuvan silloin, kun palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa ja se on kiinteä osa johtamisjärjestelmää, sen hoitamiseen paneudutaan ja huolehditaan, että palkitsemiseen on käytössä tarvittavat valmiudet ja resurssit. (Ylikorkala ym. 2018.)

Palkitsemisen strateginen hyöty tunnistetaan useimmissa yrityksissä mutta sen ajattelussa ja toteutustavoissa esiintyy vaihtelevuutta. Palkitseminen on tärkeä osa esihenkilö- ja johtamistyötä, ja se kuuluu osaksi päivittäistä työntekoa. Se on johtamisen väline, jonka tarkoituksena on tavoittaa yrityksen kulttuuriin sopivia työntekijöitä, motivoida ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä tehokkaaseen ja

tuottavaan työskentelyyn. Palkitseminen on laadukkaasti toteutettuna henkilöstötyön tehokkain työväline, jonka avulla henkilöstö viihtyy organisaatiossa pitkään ja on sitoutunut tekemään työnsä hyvin. (Hakonen & Nylander 2015, 68.)

2.2 Kokonaispalkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Kun organisaatio yhdistää aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, voidaan puhua palkitsemisen kokonaisuudesta tai kokonaispalkitsemisestä (Hakonen & Nylander 2015, 21.) Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkitsemista kuten palkkaa, tulospalkkiota tai muuta rahaan liittyvää palkkiota. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan esimerkiksi palautteen saamista, kouluttautumismahdollisuuksia tai urakehitystä. (Hakonen & Nylander 2015, 21–23.) Aineellisen palkitsemisen tavat ovat usein helposti nähtävissä ja selkeitä ymmärtää, kuten esimerkiksi rahapalkka, joka on selkeä palkitsemisen keino. Aineeton palkitseminen ja sen tavat voidaan sen sijaan kokea hyvinkin eri tavoin ja ovat enemmän tulkinnanvaraisia. Esimerkiksi joustava työaika voidaan kokea palkitsemisena tai edellytyksenä suoriutua työstä tehokkaasti. (Ylikorkala ym. 2018, 29.)

Kokonaispalkitseminen on kehittynyt ja palkitsemistavat ovat monipuolistuneet organisaatioissa. Palkka on vastine, jota työntekijälle maksetaan tehdystä työstä. Peruspalkan lisäksi organisaatioilla voi olla käytössään erilaisia tulospalkkioita, bonusjärjestelmiä ja rahan arvoisia henkilöstöetuja, joita kuvataan kaaviossa (Kuvio 1) kokonaispalkkauksen sarakkeessa. Psykologiseksi palkkioiksi voidaan nimittää palkitsemistapoja, jotka syntyvät työnantajan ja työntekijän välisessä vuoropuhelussa ja mahdollistavat yksilöllisen kasvun. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän vaikutusmahdollisuudet sovittaa työ- ja perhe-elämää yhteen sekä oman urakehityksen mahdollistaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 39.) Muita yksilöllisen kasvun mahdollistavia palkitsemistapoja on esitetty kaaviossa (Kuvio 1) organisaation näkökulmasta.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus organisaation ja työntekijän näkökulmasta (Hakonen ym. 2014, 37).

Jotta organisaation on mahdollista luoda toimiva palkitsemisen kokonaisuus, on tärkeää tuntea ja kuunnella henkilöstöä. Näin organisaation on mahdollista kehittää henkilöstön arvostama palkitsemisjärjestelmä, jossa yhdistyvät aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. Työntekijät odottavat palkitsemisjärjestelmiltä yhä useammin yksilöllisiä ratkaisuja ja vertailevat niitä eri työnantajien välillä. Yrityksen visiot ja arvot, imago ja maine ovat monille tärkeitä tekijöitä työpaikkaa valittaessa. Tunnustus ja arvostus työstä, ammattitaitoiset kollegat sekä miellyttävä työilmapiiri sitouttavat työntekijöitä ja saavat heidät viihtymään työssä. (Hakonen & Nylander 2015, 36.) Kaaviossa (Kuvio 1) on esitelty aineettomia palkitsemismalleja osana palkitsemisen kokonaisuutta työntekijän näkökulmasta.

2.3 Liiketoimintastrategia ja palkitsemisjärjestelmä

Kun yritys haluaa tukea asettamiensa strategisten tavoitteiden toteutumista, palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän tulee sopia yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa. Liiketoimintastrategian muotoutuu yrityksen määrittelemän vision, arvojen ja mission pohjalta ja sillä pyritään kuvaamaan, miten organisaation on mahdollista saavuttaa visionsa. Liiketoiminta ei kuitenkaan ole

immuuni muutoksille ja sen toimintaympäristö muuttuu maailman mukana, jolloin liiketoimintastrategiaa joudutaan aika ajoin muuttamaan. Muutokset voivat koskettaa yrityksen henkilöstörakennetta ja organisaatiokulttuuria ja oikealla johtamisella ja palkitsemisella esihenkilön on mahdollista ohjata ja edistää muutoksen etenemistä halutulla tavalla (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 39–41.)

Palkitseminen on siis yritykselle väline ohjata asioita haluttuun suuntaan, ja se on osa yrityksen toimintaa ja toimintaympäristöä. Palkitsemisjärjestelmässä tulee huomioida, minkälaista toimintaa palkitsemisen avulla halutaan tukea ja millaisia suorituksia halutaan palkita. Huomioon tulee ottaa, halutaanko ensisijaisesti palkita yksilöä, tiimiä, osastoa vai tulosityksikköä, millaiset vaikutukset palkitsemisella on eri ajanjaksoilla sekä millaisista tekijöistä palkitsemisen kokonaisuus muotoutuu. Palkitsemisjärjestelmä on yritykselle kilpailukeino, jolloin sen toimivuus halutulla tavalla kannattaa pyrkiä maksimoimaan. (Rantamäki ym. 2006, 44–45.)

Yritysten tulee huomioida omassa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässään valitseva lainsäädäntö ja muut palkitsemiseen vaikuttavat sopimukset. Suomessa tällaisia huomioon otettavia lakeja ovat yleisimmin työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki ja yhteistoimintalaki. (Ylikorkala ym. 2018, 32–34.) Suomessa palkitsemisessa tulee huomioida myös alakohtaiset työehtosopimukset, jotka määrittävät vähimmäisehdot työlle. Niissä on usein määritelty ajankohtainen palkkamalli, jota yritysten tulee seurata palkankorotukseen liittyvissä asioissa. Työehtosopimukset ovat suurin ohjaava tekijä Suomessa tapahtuvalle palkitsemiselle ja niiden rooli on turvata työntekijää. (Hakonen & Nylander 2015, 42–45.)

2.4 Aineellinen palkitseminen

Palkitseminen työelämässä tuo useimmille mieleen rahan ja rahallisen palkitsemisen keinot. Palkitseminen organisaatioissa onkin perustunut pitkään aineelli-

seen palkitsemiseen, ja kokonaispalkitsemisen malli on tullut osaksi palkitsemista vasta 2000-luvulla. (Kauhanen 2015, 126.) Aineelliset palkkiot ovat luonnollisia vastineita annetusta työpanoksesta, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan siis rahaan liittyvää palkitsemista ja korvauksia, johon kuuluu organisaation omaa rahaa. Henkilöstöä voidaan palkita suorasti rahallisilla palkkioilla, jotka ovat mitattavissa rahalla tai epäsuorasti esimerkiksi erilaisilla eduilla, joista käytetään nimitystä täydentävä palkitseminen. (Hakonen ym. 2015, 24.)

Luonnollinen esimerkki aineellisesta, taloudellisesta palkitsemisesta on palkka, joka työntekijälle maksetaan vastineeksi työnteosta. Tutkimusten mukaan palkan merkitys todellisena motivoivana tekijänä kuitenkin heikkenee tulotason noustessa ja henkilön ikääntyessä. Pienituloiset ja nuoret arvostavat palkkaa ja pieniäkin bonuksia enemmän kuin keski- ja suurtuloiset ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät. Heille rahan merkitys ja tärkeys ovat vähentyneet ja motivoivina tekijöinä vaikuttavat muut työelämän tekijät, esimerkiksi työilmapiiri, arvostus ja työtoverisuhteet. (Kauhanen 2005.)

Palkkausperusteisiin on vielä aiemmin vaikuttaneet muun muassa sukupuoli, ikä, aiempi palkkahistoria ja koulutustaso. Nykyisin perusteet pohjautuvat tasa-arvoon ja palkkauksen oikeudenmukaisuutta suojaavat Euroopan Unionin direktiivit sekä Suomen ja Pohjoismaiden lainsäädäntö, joiden mukaan kaikille saman työnantajan palveluksessa työskenteleville on maksettava samasta ja samanarvoisesta työstä sama palkka. (Hakonen & Nylander 2015, 26.)

2.4.1 Rahallinen palkitseminen

Yleisimpiä rahallisen palkitsemisen keinoja ovat peruspalkka, tuloperusteiset bonukset, työterveydenhuolto ja henkilöstörahastot (Kauhanen 2015, 126). Peruspalkan alimmaisikorvaus määräytyy Suomessa usein alan työehtosopimuksen mukaan. Palkka voi sisältää työehtosopimuksen mukaisesti myös erilaisia lisiä, kuten ylityö-, vuorotyö- ja olosuhdelisiä. (Kauhanen 2015, 126–128.) Lisien

lisäksi palkan kertymiseen voi vaikuttaa organisaation tarjoamat tulos- ja lisäpalkkiot, joiden tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin ja palkita työtuloksesta. (Laatikainen 2016.)

Laki velvoittaa työntajaa tarjoamaan työntekijöille työterveyshuollon, johon kuuluvat esimerkiksi työterveystarkastukset. Työnantaja voi lakisääteisen velvollisuuden lisäksi tarjota työntekijöilleen kattavammin työterveydenhuollon palveluita, johon voivat kuulua esimerkiksi psykologin, erikoislääkärin tai hammaslääkärin palvelut. Kattavamman työterveydenhuollon tarjoaminen on vapaaehtoista ja osa palkitsemista. (Viitala 2015, 154.)

Organisaatioiden olisi tärkeää tunnistaa, miten ja milloin rahaa on järkevää käyttää motivoinnin keinona, sillä sen vaikutukset saattavat olla vastakkaisia haluttuihin tavoitteisiin nähden. Liian pieneksi koettu kertaluontoinen korvaus työstä voi tuntua työntekijästä jopa loukkaavalta palkituksi ja arvostetuksi tulemisen tunteen sijaan. Kaikenlainen palkitseminen edellyttää toimiakseen kuitenkin sitä, että perusasiat kuten palkka ja johtaminen, ovat yrityksessä siedettävällä tasolla. (Sitra 2013.)

2.4.2 Täydentävä palkitseminen

Epäsuoria taloudellisen palkitsemisen keinoja, kuten aineellisia henkilöstöetuja, voivat olla esimerkiksi työnantajan tarjoama ateria-, auto- ja puhelinetu. Tämän kaltaisilla eduilla on rahallista arvoa, joita ei kuitenkaan välttämättä makseta suoranaisesti työntekijälle itselleen rahallisesti. (Viitala 2015, 153.) Yleisimpiä aineellisia etuja ovat lisäksi oman organisaation ja yhteistyökumppanien tuotteista saatavat alennukset, erilaiset virkistys- ja harrastusasetelit ja työnantajan tarjoamat työvaatteet, välipalat ja kahvi. Usein yllä mainitut edut ovat tarjolla kaikille työntekijöille tasapuolisesti, joskin organisaatiolla itsellään on tästä päätösvalta. (Hakonen ym. 2014, 148.)

Työnantajan tarjoamat edut palkitsevat työntekijää ilman työhön sidoksissa olevaa tulosta. Koska tulosvaatimuksia etujen saamiseksi ei ole, työntekijät eivät välttämättä miellä etuja palkitsemiseksi. Edut ovat kuitenkin tärkeässä roolissa

henkilöstön sitouttamisen ja positiivisen työnantajamielikuvan rakentamisessa. Etujen tarjoaminen viestii työntekijöille organisaation arvostuksesta ja henkilöstön työhyvinvoinnin tärkeydestä (Hakonen ym. 2014, 148–150.)

2.5 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemiskeinoja, joihin ei liity raha tai materia. Se on laaja käsite, jonka osa-alueet ja keinot voivat olla ajoittain hankalasti tunnistettavissa tai niitä ei mielletä lainkaan palkitsemiseksi. Aineeton palkitseminen pitää sisällään esimerkiksi palautteen annon, työilmapiirin ja kehittymismahdollisuudet uralla. Pelkkä aineellinen palkitseminen palkitsee ja motivoi työntekijää riittävästi vain harvoin ja usein aineeton palkitseminen täydentääkin palkitsemisen kokonaisuuden. (Amstrong 2016, 216.)

Aineeton palkitseminen on kustannustehokas tapa palkita työntekijää, ja se pitää sisällään monenlaisia palkitsemisen keinoja. Se edellyttää esihenkilöiltä viitsemiäisyyttä ja oivallusta aineettoman palkitsemisen hyödyistä sen ollessa erittäin tärkeä osa työssä viihtymisen ja sitoutumisen kannalta. (Hakonen & Nylander 2015, 35–36.) Kustannustehokkain palkitsemismuoto on osoittaa arvostusta esimerkiksi palautteen antamisen muodossa myös tapauksissa, kun palaute on positiivisen sijaan negatiivista. Useissa organisaatioissa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä urallaan ja vaikuttaa oman työnsä organisointiin ja työn pysyvyyteen. Yhä useampi arvostaa enenevässä määrin esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa oman työaikansa jäsentelyyn. Nämä kaikki voidaan laskea osaksi aineetonta palkitsemista. (Sitra 2013.)

Jaana Seitovirta, Pirjo Partanen ja Tarja Kvist tutkivat sairaanhoitajien kokemuksia palkitsemisesta, palkitsevista tekijöistä ja näkemyksistä eräässä suomalaisessa yliopistosairaalassa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa hoitotyön palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. Artikkelin on julkaistu *Hoitotiedelehdessä* vuonna 2013. Tulokset osoittivat sairaanhoitajilla olevan myönteisiä kokemuksia niin aineellisista, kuin aineettomista palkkioista. Tutkimuksessa myönteisiksi aineettoman palkitsemisen kokemuksiksi nousivat muun muassa

työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys. Vapaa-ajan ja työn tasapainottaminen työaikajärjestelyillä koettiin merkityksellisenä ja tämä tulos oli uusi verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Tulos voi kertoa suomalaisesta työkultuurista ja sairaanhoitajien työn sen hetkisestä kuormituksesta. Myönteisiksi aineettoman palkitsemisen tavoiksi nousivat myös riittävä henkilöstö, työn itsenäisyys ja monipuolisuus, arvostus ja ammatillinen kasvu. Tutkimus osoitti aineettoman palkitsemisen tapojen jääneen taka-alalle, mutta olevan helposti toteutettavissa useimmissa organisaatioissa. (Seitovirta, Partanen & Kvist, 2013.)

2.6 Palkitseminen näkyväksi

Olennainen osa onnistua ja kehittää aineetonta palkitsemista kuin palkitsemista yleisesti on tehdä siitä näkyvää. Näkyväksi tehty palkitsemisjärjestelmä on arvioitavissa ja sen avulla voidaan tunnistaa parhaiksi todettuja käytänteitä ja tapoja kyseisessä organisaatiossa. Palkitsemisjärjestelmässä on tärkeää huomioida yrityksen sen hetkinen henkilöstörakenne ja ottaa huomioon työntekijöiden elämäntilanteet ja erilaisuus. (Sitra 2013.) Ihmislähtöisyys ja henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmää kehittäessä ja toteuttaessa tukee järjestelmän toimivuutta jatkossa sen soveltuessa organisaation sen hetkiseen olotilaan mahdollisimman hyvin. Kun palkitsemisjärjestelmä tarjoaa henkilöstön itsensä arvostamia palkitsemistapoja, voidaan se nähdä toimivaksi. Organisaatiot määrittävät ja kirjaavat itse ylös käyttämänsä aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat, jotka muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. (Hakonen ym. 2015, 39.)

Esihenkilön tehtävä on tukea henkilöstöä työssä onnistumisessa, johtaa ja pitää huoli, että työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Esihenkilöt ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta ja heidän roolinsa on varmistaa, että työyhteisöllä on tarvittavat edellytykset, tiedot ja taidot tässä onnistuakseen. Hyvä esihenkilö huolehtii, että niin työyhteisö kuin esihenkilökin toimivat läpinäkyvästi, oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Heillä tulisi olla paras tuntemus työntekijöistään, jotta palkitsemisjärjestelmää on mahdollista hyödyntää

parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaista työntekijää tulisi palkita yksilölle miellyttävimmällä tavalla. Toinen arvostaa julkista tunnustusta hyvin tehdystä työstä, toinen taas kiitosta esihenkilön kanssa kasvokkain. (Manka & Manka 2016, 135.)

Esihenkilön oma suhtautuminen palkitsemiseen on tärkeä osa koko palkitsemisjärjestelmän toimivuutta esihenkilön ollessa auktoriteettiasemassa suhteessa työntekijöihin. Jos esihenkilö suhtautuminen ja asenne on negatiivinen, on se sitä herkemmin myös työntekijöillä. Hyvä esihenkilö johtaa ja noudattaa yrityksen palkitsemisjärjestelmää neutraalisti, ilman tarpeetonta omien mielipiteiden esille tuontia. Esihenkilö toimii linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä ja jalkauttaa työyhteisöön esimerkiksi päätettyjä palkitsemismalleja. Kun työntekijät onnistuvat työssään ja saavuttavat määritellyjä tavoitteita, voidaan myös esihenkilön nähdä onnistuneen työssään. (Manka & Manka 2016, 143.)

3 Sitouttaminen ja työmotivaatio

3.1 Sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä

Sitoutuneet työntekijät tuovat organisaatioille monenlaisia etuja, minkä vuoksi yritysten voidaan sanoa tavoittelevan sitoutunutta henkilöstöä. Sitoutumisen määrittäminen ei kuitenkaan ole kovinkaan yksinkertaista, sillä tapoja sitoutua on yhtä paljon kuin työntekijöitäkin. (Kekkonen 2020, 4.) Sitoutumisen voidaan ajatella tarkoittavan työntekijän positiivista asennetta organisaatiotansa kohtaan. Työntekijä, joka on vahvasti omistautunut työlleen, pyrkii aina parhaaseen mahdolliseen suoritukseen organisaation hyväksi. Sitoutuneen työntekijän on helppo mukautua organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja luottaa siihen, että työsuhde on hänelle hyödyllinen ja jatkuva myös tulevaisuudessa. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)

Sitouttamiseen on tunnistettu useita erilaisia keinoja, joista keskeisimmiksi ovat nousseet laadukkaan johtamisen aineettomat keinot. (Ylikorkala ym. 2018, 43).

Organisaatiot haluavat palvelukseensa tunneperäisesti sitoutuneita työntekijöitä, sillä on todennäköistä, että näin sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita antamaan enemmän organisaation hyväksi. Työntekijän voimakas tunneperäinen sitoutuminen lisää työn imua ja pienentää riskiä ajautua työuupumukseen. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn merkityksellisyys ja mielekkyys, henkisesti rikas työympäristö, työn haasteellisuus, monipuolisuus ja sopiva kuormittavuus, työstä saatava arvostus ja palaute, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä työntekijöiden korkea yhteenkuuluvuuden tunne. Edellä mainituilla tekijöillä on sitoutumisen lisäksi suora yhteys myös henkilöstön työhyvinvointiin. (Michelsson ym. 2017.)

Henkilöstön sitouttaminen on yritykselle pitkäaikainen prosessi eikä lainkaan itsestäänselvyys. Sitouttaminen alkaa jo hyvin suoritetusta rekrytointiprosessista kilpailun työntekijöistä olevan muuttuneilla työmarkkinoilla entistäkin kovempaa. Työltä vaaditaan yhä useammin myös muita etuja, kuin palkka. Työntekijän sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen vaikuttavat palkan lisäksi monet aineettomankin palkitsemisen keinot, kuten esimerkiksi työyhteisö ja työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, laadukas esihenkilötyö, etenemismahdollisuudet yrityksessä ja monet muut edut. (Kekkonen 2020, 5.) Sitouttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä työantajalta ja siihen on varattava riittävästi aikaa etenkin, jos henkilöstä on yrityksessä paljon. (Postmes & Tanis & De Wit, 2016). Usein sitouttamisen haasteena onkin esihenkilöiden ajan puute osoittaa arvostusta, kannustaa ja huomioida työntekijöitä yksilöllisesti. Hyville työntekijöille riittää töitä ja heidän sitouttamiseensa kannattaa panostaa. Mikäli työntekijä ei viihdy työssään, saavat he syyn etsiä uusia töitä kilpailevista yrityksistä. (Kekkonen 2020, 5.)

Organisaatioita koettelee työntekijöiden kasvava vaihtuvuus, jonka myötä sitouttamisen tärkeys tulokselle tunnistetaan yrityksissä usein hyvin. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on yritykselle kuluerä, koska rekrytointi on kallista. Monet yritykselle tärkeät kilpailutekijät, kuten keksinnöt, patentit ja avaintiedot voivat vaarantua henkilöstön vaihtuessa ja vaihtaessa työpaikkaa. Sitoutunut työntekijä on oma-aloitteisesti tehokas ja näin tuottava myös yritykselle. Sitoutunut henkilöstö

on yritykselle kilpailu- ja imagoetu, jolla yrityksen on mahdollista säilyttää oma tulo- ja myyntitasonsa sekä asiakastytyväisyys korkealla tasolla. Onnistuneen sitouttamisen myötä tuloksia on myös mahdollista kasvattaa ja parantaa. (Kekkonen 2020, 9.)

3.2 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Motivaatio on psyykinen tila, jonka perustana toimivat motiivit. Motiivit voivat olla tarpeita, haluja, viettejä, palkkioita tai rangaistuksia, jotka saavat aikaan motivaation ja mielenkiinnon tilan esimerkiksi työtä kohtaan. Motivaatiota ohjaavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka eroavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien sekä palkkioiden puolesta. Motivaatio on tilannesidonnaista, mutta siitä on eroteltavissa tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on sidonnainen tiettyyn tilanteeseen, jolloin sen hetkiset sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet motivoivat toimimaan tavoitteen mukaisesti. Tilannemotivaatio on riippuvainen yleismotivaatiosta. Kun yleismotivaatio on riittävä, esteet ja vastoinkäymiset eivät estä tavoitteiden saavuttamista. (Terveysverkko.fi.)

Työmotivaatiolla tarkoitetaan työntekijän intensiteettiä suoriutua työstään. Työmotivaatio voidaan Kauhasen (2015, 101–102) teorian mukaan nähdä jakautuvan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joilla työntekijä pyrkii saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Sisäinen tekijä voi olla halu kehittyä ammatillisesti ja ulkoinen esimerkiksi palkkio tai bonus. Sisäinen motivaatio on usein ulkoista motivaatiota pitkäkestoisempaa, ja siitä voi tulla pysyvä motivaation lähde. (Terveysverkko.fi). Työmotivaatio vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin, jaksamiseen ja työstä suoriutumiseen. Motivoitunut työntekijä on tehokas, saavuttaa työlle asetetut tavoitteet ja vaikuttaa osaltaan koko organisaation tulokseen. Motivoitunut henkilöstö voi parantaa organisaation yrityskuvaa ja tuoda mainetta. Motivaatio ja henkilöstön työhyvinvointi vaikuttavat sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja työeläkekustannuksien kautta myös suoraan organisaation taloudelliseen tulokseen. (Mcs 2020.)

Työmotivaatio on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Suuresti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe, mutta myös johtaminen, työyhteisö ja työn ominaisuudet. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työntekijän omat arvot ja asenteet, urakeskeisyys- ja suuntautuneisuus sekä oma käsitys työstä. Palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä voidaan pitää keinona motivoida työntekijää. Esihenkilön on tärkeää tietää, mikä yksittäistä työntekijää motivoi parhaiten, jotta osaa palkita tätä oikein. Motivaatio taas liittyy läheisesti työntekijän yritystä kohtaan tuntemaan sitoutumiseen ja on näin myös sitouttamisen keino. (Mcs 2020.)

3.3 Viestintä motiivoinnin keinona

Yrityksen viestintäkulttuurilla on suora yhteys organisaatioon asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Yritys tarvitsee sisäistä viestintää tiedottamiseen, työilmapiiriin luomiseen, henkilöstön motiivointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Viestintä on myös perehdyttämisen ja sitouttamisen väline. Virallista viestintää käydään esimerkiksi palaverissa, erilaisissa koulutuksissa ja kehityskeskusteluissa. Epävirallista viestintää esiintyy muun muassa työpaikkojen taukotiloissa ja kollegoiden välisissä keskusteluissa. Epävirallisesti tapahtuvan viestinnän sisältöön ja sävyyn vaikuttavat työntekijöiden kokema tyytyväisyys ja työilmapiiri ja se on tärkeä osa viestintää virallisen viestinnän rinnalla. (Kanninen 2011.)

Onnistunut viestintä lisää työntekijän työnantajaansa kohtaan kokemaa luottamusta ja arvostusta. Organisaatiossa tapahtuvan viestinnän voidaan myös nähdä vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. (Postmes ym. 2016.) Avoin viestintä lisää tietoisuutta ja sillä voidaan parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava ja tehokas ja se näkyy suoraan asiakastyytyväisyydessä. Heikosti toteutettu viestintä voi sen sijaan aiheuttaa työyhteisössä tietämättömyyttä ja epäluottamusta, johtaa motiivoinnin laskemiseen ja lisätä haasteita työntekijöiden välisessä yhteistyössä. (Kanninen 2011.)

Viestintä on koko yrityksen henkilöstön vastuulla mutta erityisesti johdon tulisi kiinnittää viestintään erityishuomiota. Johtaminen vaatii kykyä viestiä ja se on

osa päivittäistä perustyötä, yrityksen ydintoimintoja ja strategiaa. (Pulkkinen 2021.) Esihenkilön tulee varmistaa ja toimia apuna tiimille suunnatussa tiedonkulussa, joita ovat esimerkiksi yhteiset pelisäännöt, asetetut tavoitteet ja määritellyt aikataulut. Viestinnällä voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, menestykseen ja uskottavuuteen sekä vahvistaa työnantajamielikuvaa. (Kanninen 2011.)

3.4 Motivaatioteoriat

Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät selittämään, miten ja miksi motivoidumme. Teorioiden luotettavuutta ja niiden sopimista nykymaailmaan on tutkittu laajalti eikä mikään teoria yksinään selitä ihmisen toimintaa. On olemassa useita hyviä ja erilaisia motivaatiota selittäviä teorioita ja usein tutustumalla laajasti erilaisiin teorioihin, motivaation todellisista perusteista ja käyttäytymisestä saa kokonaisvaltaisemman käsityksen. (Hakonen ym. 2015, 138.)

Yksi ensimmäisistä ja kenties tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow'n tarvehierarkia, jonka mukaan perustarpeet on tyydytettävä ennen, kuin on mahdollista tyydyttää korkeammalla olevia tarpeita. Motivaation sijaan työmotivaatiota on pyrkinyt selittämään Frederick Herzberg kaksifaktoriteoriallaan. Niin Maslow'n kuin Herzberginkin teorioiden mukaan aineettomat palkitsemistavat voivat motivoida työntekijää ja niitä käytetään usein rahalla palkitsemisen kritisoimiseen. Motivaatio- ja työmotivaatioteorioihin ovat sittemmin paneutuneet useat tutkijat erilaisista näkökulmista. Pohdintoja ja tuloksia aiheeseen on lähes loputtomasti riippuen valitusta näkökulmasta, minkä vuoksi käsitystä motivaatiosta ei kannata perustaa ainoastaan yhden tutkimuksen varaan. (Hakonen ym. 2015, 142.)

Maslow'n tarvehierarkiassa perustarpeet on tyydytettävä ennen korkeammalla olevia tarpeita. Alimpana tarvehierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, uni ja jano. Toisena tulevat turvallisuuden tarpeet, joita ovat varmuus ja vaaran välttäminen. Kolmantena hierarkiassa ovat yhteenkuuluvuuden ja rak-

kauden tarpeet eli tarve toimia ryhmässä, rakkaus ja välittäminen. Itsekunnioitus, itsenäisyys, muilta saatu kunnioitus ja arvostus sekä asema tulevat hierarkiassa neljäntenä. Hierarkiassa ylimpänä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet kuten omat saavutukset, luovuus, henkinen kasvu ja tiedon määrän lisääntyminen. Maslow on myöhemmin todennut minkä tahansa tarpeen saattavan vaatia ensimmäisenä tyydyttämistä. Esimerkiksi aineeton palkitseminen voi teoriaa mukaillen palkita ja motivoida myös silloin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen ym. 2015, 141–142.)

Herzbergin motivaatio- ja hygienieoriaksikin kutsutussa kaksifaktoriteoriassa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät on jaettu omiin luokkiinsa. Työtyytyväisyyteen ja motivaation kasvuun positiivisesti vaikuttavia asioita kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Hygieniekiäitä ovat asiat, jotka eivät lisää lainkaan työtyytyväisyyttä tai motivaatiota. Motivaatiotekijät ovat sisäistä motivaatiota, hygieniekiäitä puolestaan ulkoista motivaatiota. (Hakonen ym. 2015, 142–143.)

4 Selvityksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön osana tehty selvitys on toimeksianto ja aihe valikoitui yhteistyössä Kotipalvelu Mehiläisen kanssa. Selvitys ja kohderyhmä rajautui yrityksessä työskenteleviin henkilökohtaisiin avustajiin, sillä tarkoituksena oli selvittää, miten aineeton palkitseminen vaikuttaa juuri avustajien sitouttamiseen. Selvitys toteutettiin kaikille Kotipalvelu Mehiläisellä työsuhteessa oleville henkilökohtaisille avustajille kaikilla niillä hyvinvointialueilla, joissa yrityksellä on toimintaa mahdollisimman kattavan vastausprosentin saamiseksi. Kattavampi vastausprosentti parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Vehkalahti 2019). Selvityksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidaan myöhemmin kappaleessa 7.

Selvityksen vastausprosentin saamiseksi tuli tietää, kuinka monta havaintoyksikköä perusjoukkoon kuului. Tässä opinnäytetyössä selvityksen perusjoukko koostuu 2900 henkilökohtaisesta avustajasta. Aktiivisia työntekijöitä, joiden voitiin katsoa tekevän säännöllisesti työvuoroja yritykselle, arvioitiin selvityksen toteutushetkellä olevan 2000 henkilökohtaista avustajaa. Kyselyn vastausprosentti oli tarkoituksenmukaista laskea huomioimalla vain aktiiviset (2000) työntekijät ja kyselyyn vastanneiden määrä. (KvantiMOTV.) Kyselyyn vastasi 273 henkilökohtaista avustajaa, jolloin vastausprosentiksi saadaan 13,7 % (n=273).

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla ja sitä käytetään usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Määrällisellä tutkimuksella pyritään siis selvittämään erilaisia syy- ja seuraussuhteita sekä olemassa oleva tilanne. Sen avulla vastataan kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja paljon. (Hirsijärvi ym. 2009, 139.)

Määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti saatuja tuloksia analysoidaan usein tilastollisesti, matemaattisiin malleihin vertaamalla tai matemaattisesti mallintamalla. Kvantitatiivinen tutkimus soveltaa määrällisyyttä, määrien jakaumia, eroja ja muutoksia. Tutkittavaa ilmiötä, siinä havaittuja yhteyksiä ja vaikutussuhteita voidaan kuvata ja tulkita määrällisyyden avulla. Ilmiö pyritään hajottamaan osioiksi, joita on mahdollista mitata, esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiksi. Lomakkeen kysymykset ja saadut vastaukset muunnetaan muuttujiksi, joiden arvojen pohjalta aineistoa on mahdollista analysoida. (Ronkainen ym. 2013, 83–84.)

Tämän selvityksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmä. Menetelmä sopii käytettäväksi selvityksissä, joissa perusjoukko (2900 henkilökohtaista avustajaa) on suuri ja tietoa halutaan kerätä

nopeasti lyhyessä ajassa. Aineistonkeruussa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrättyjä ja samat kaikille vastaajille. Avoimia kysymyksiä ei sisällytetty kyselyyn suuren kohderyhmän vuoksi, jotta aineiston analyysi ei veisi kohtuuttomasti aikaa. (Hirsijärvi ym. 2009, 195.)

Jotta kyselystä saatuja tuloksia on mahdollista ymmärtää, on numerot ja tunnusluvut osattava tulkita. Kyselylomakkeen on tärkeää olla jokaiselle vastaajalle suunnilleen sama, jotta saatuja tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina. Olennaista on, että vastaajilla on etukäteen jonkinlainen käsitys ja tietoa aiheesta, johon heitä pyydetään vastaamaan. Määrällinen tutkimus pyrkii hyödyntämään määriä, ja kun kerätty tieto koostuu suurista vastaajamääristä, yksilökohtainen sattumanvaraisuus häviää. Näin myös tutkimuskohdetta on mahdollista kuvata yleisemmin ja ryhmien ja tilanteiden välillä voidaan havaita eroja. (Ronkainen ym. 2013, 85.) Määrällisten tutkimusten yleisin aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake, joka mahdollistaa aineiston keruun ja tiedon käsittelyn nopeasti eri ohjelmistoja hyödyntämällä. Toisaalta kyselylomaketta voidaan pitää varsin pinnallisena tapana kerätä aineistoa. Ei ole varmuutta, onko kyselyyn vastanneet suhtautuneet vakavasti ja vastanneet kyselyyn rehellisesti tai onko kysymyksiä voitu ymmärtää väärin. (Hirsijärvi ym. 2009, 195.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tämän selvityksen tuloksia analysoitiin eri ohjelmistoja hyödyntäen. Kyselylomakkeen dataa on analysoitu Excel-laskentataulukko-ohjelmistolla. Tuloksia havainnollistavat kuviot on luotu Excel Think-cell suunnittelu- ja visualisointiohjelmistolla.

4.3 Selvityksen toteuttaminen

Selvityksen kyselylomake (Liite 1) luotiin käyttäen e-lomaketta, joka on Metropolia Ammattikorkeakoulun käytössä oleva tietoturvallinen ohjelmisto. (E-lomake 2024). Kyselylomake koostui 15 strukturoidusta monivalintakysymyksestä. Strukturoidut kysymykset ovat nopeasti ja mielekkäästi vertailtavissa ja ne nopeuttavat kyselyyn vastaamista. Lisäksi valmiiksi asetetut vaihtoehdot

tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 201.) Kysely pyrittiin luomaan selkeäksi ja loogiseksi vastaajalle kuitenkin niin, ettei vastaajia johdatella tiettyyn vastaukseen. Tätä pyrittiin estämään kiinnittämällä huomiota kyselyssä käytettyihin sanavalintoihin. Kyselyn tavoite ja käyttötarkoitus pyrittiin tuomaan selkeästi esiin heti kyselyn alussa, jotta vastaajat tiesivät, mihin kerättyä aineistoa on tarkoitus hyödyntää.

Kysely rakentui neljästä eri osiosta ja 15 kysymyksestä. Ensimmäisillä neljällä kysymyksellä kartoitettiin vastaajan taustatietoja, esimerkiksi ikää ja sitä, kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt yrityksessä. Aineettoman palkitsemisen merkitystä vastaajille selvitettiin kyselyn toisessa osiossa kolmella kysymyksellä. Työmotivaatiota ja sitoutumista käsiteltiin kolmannessa osiossa yhteensä neljällä kysymyksellä. Viimeisessä osiossa käsiteltiin yrityksen sisäistä viestintää neljällä kysymyksellä. Osa kysymyksistä jätettiin pakolliseksi kentäksi vastausten saamiseksi. Vastausvaihtoehto ”En osaa sanoa” sisällytettiin vastausvaihtoehtoiksi osaan kysymyksistä, jotta vastaaja ei jättäisi vastaamatta kysymyksen kokonaan. ”En osaa sanoa” vastausvaihtoehdon koettiin myös antavan tietoa enemmän, kuin vastaamatta jättäminen.

Kyselyn alussa tuli hyväksyä myös tietosuojaan liittyvä kysymys (Liite 1), jossa vastaajat antoivat luvan käyttää antamiaan vastauksia. Sähköinen kyselylomake lähetettiin vastaajille toimeksiantoyrityksen sisäisen työvuorosuunnittelujärjestelmän kautta, johon työntekijän tuli kirjautua omilla henkilökohtaisilla tunnuksillaan. Työvuorojärjestelmän kautta lähetetyt tiedotteet olivat toimeksiantoyrityksen kokemuksen mukaan tavoittaneet henkilöstöä työ sähköpostia paremmin. Sisäisen työvuorojärjestelmän käyttö kyselyn lähetykseen säilytti myös vastaajien anonymiyden luotettavasti.

Tietosuojaseloste sisällytettiin kyselylomakkeen alkuun (Liite 1). Vastaajille lähetetty saatekirje sisälsi tiedot kyselyn tarkoituksesta ja siitä, miksi kysely tehdään ja mihin sitä tullaan käyttämään. Tarkoituksena oli herättää vastaajan mielenkiinto kyselyä kohtaan ja lisätä motivaatiota vastaamiseen. Niin kyselylo-

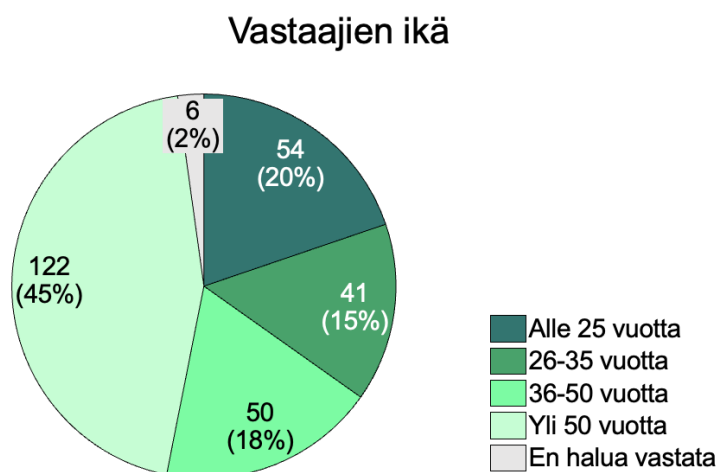
make kuin saatekirjekin pidettiin pituudeltaan tiiviinä, jotta lukeminen ja vastaaminen säilyi mielekkäänä eikä vienyt kohtuuttomasti aikaa. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kerran kesä- ja elokuun välillä vuonna 2023, jolloin kyselyyn oli mahdollista vastata.

5 Tulokset

5.1 Taustatiedot

Taustatiedoilla selvitettiin vastaajien ikää, palvelusvuosia yrityksessä sekä sitä, millä hyvinvointialueella vastaajat työskentelevät. Taustatiedoilla pyrittiin kartoittamaan tulosten kannalta olennaisimpia tekijöitä, joilla voidaan selittää tuloksissa mahdollisesti esiintyviä eroavaisuuksia.

Taustatietojen ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien ikäjakaumaa. Vastausvaihtoehtoina oli neljä eri ikäryhmää, jotka olivat ”alle 25 vuotta”, ”26–35 vuotta”, ”36–50 vuotta”, ”yli 50 vuotta” ja viidentenä vaihtoehtona ”en halua vastata” (kuvio 2).



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma (n=273).

Kuviosta 2 voi nähdä, että vastaajista 122 (45 %) ilmoitti iäkseen yli 50 vuotta. Alle 25-vuotiaita oli vastaajista 54 (20 %) ja 36–50-vuotiaita 50 (18 %). Vastaajista 41 (15 %) ilmoitti iäkseen 26–35 vuotta ja vastaajista 6 (2 %) valitsi vaihtoehdon ”en halua vastata”.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin, millä hyvinvointialueella vastaajat työskentelevät. Vastausvaihtoehtoina olivat hyvinvointialueet, joissa Kotipalvelu Mehiläisellä on toimintaa kyselyn toteutushetkellä. Näitä hyvinvointialueita ovat Lapin hyvinvointialue, Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, Keski-Suomen hyvinvointialue, Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, Pirkanmaan hyvinvointialue, Kanta-Hämeen hyvinvointialue, Pohjanmaan hyvinvointialue, Satakunnan hyvinvointialue, Varsinais-Suomen hyvinvointialue, Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, Itä-Uudenmaan hyvinvointialue, Päijät-Hämeen hyvinvointialue, Kymenlaakson hyvinvointialue, Etelä-Karjalan hyvinvointialue, Vantaan ja Keravan hyvinvointialue ja Helsingin kaupunki (kuvio 3).

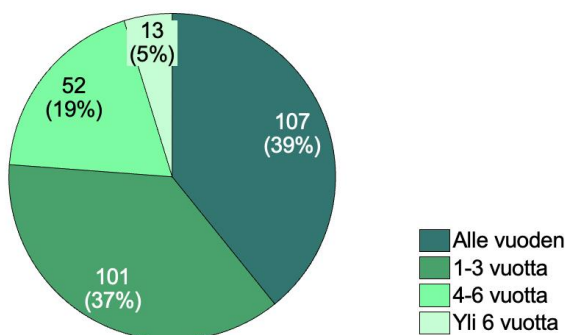


Kuvio 3. Vastaajien jakauma eri hyvinvointialueilla (n=273).

Vastaajien jakaumassa eri hyvinvointialueille ilmeni hajontaa kuvion 3 osoittamalla tavalla. Vastaajia oli jokaiselta hyvinvointialueella lukuun ottamatta Satakunnan hyvinvointialuetta. Eniten vastaajia eli 36 (13 %) työskenteli Pirkanmaan hyvinvointialueella. Vastaajista 33 (12 %) työskenteli Helsingin Kaupungilla. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella työskenteli kolmanneksi eniten vastaajia eli 27 (9 %). Vähiten vastaajia työskenteli Itä-Uudenmaan ja Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueilla. Molemmilla hyvinvointialueilla työskenteli 3 (3 %) vastaajaa. Loput 171 (63 %) vastaajaa jakaantuivat muille hyvinvointialueille.

Taustatietojen kolmannessa ja viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt yrityksessä. Vastausvaihtoehdot olivat ”alle vuoden”, ”1–3 vuotta”, ”4–6 vuotta” ja ”yli 6 vuotta” (kuvio 4).

Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?



Kuvio 4. Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä (n=273).

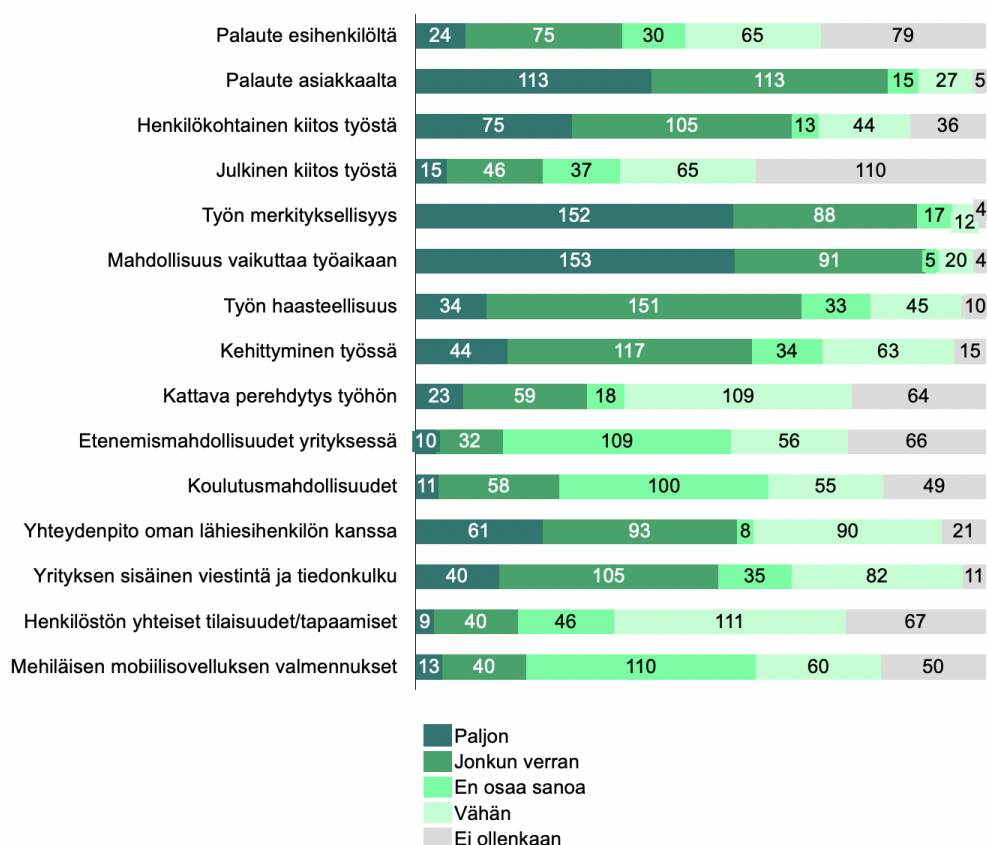
Enemmistö eli 107 (39 %) vastaajista oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden. Vastaajista 101 (37 %) oli työskennellyt yrityksessä 1–3 vuotta ja 52 (19 %) 4–6 vuotta. Vastanneista 13 (5 %) oli työskennellyt yrityksessä yli 6-vuotta.

5.2 Aineeton palkitseminen ja sen merkitys

Tässä kyselyn osiossa selvitettiin, miten vastaajat kokevat aineettoman palkitsemisen eri keinojen toteutuvan työpaikalla ja aineettoman palkitsemisen merkitystä vastaajille. Aineettoman palkitsemisen käsite määriteltiin osion alussa,

jotta vastaajilla oli mahdollisimman samanlainen ymmärrys aiheesta. Osion vastausvaihtoehdot vaihtelivat esitetyn kysymyksen mukaan. Osion kahdessa ensimmäisessä kysymyksessä vastaajien tuli valita viidestä vaihtoehdosta koke-
mustaan parhaiten kuvaava vaihtoehto. Osion kolmannessa kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” ja ”en”.

Arvioi, miten koet alla mainittujen aineettoman palkitsemisen keinojen toteutuvan työpaikallasi tällä hetkellä

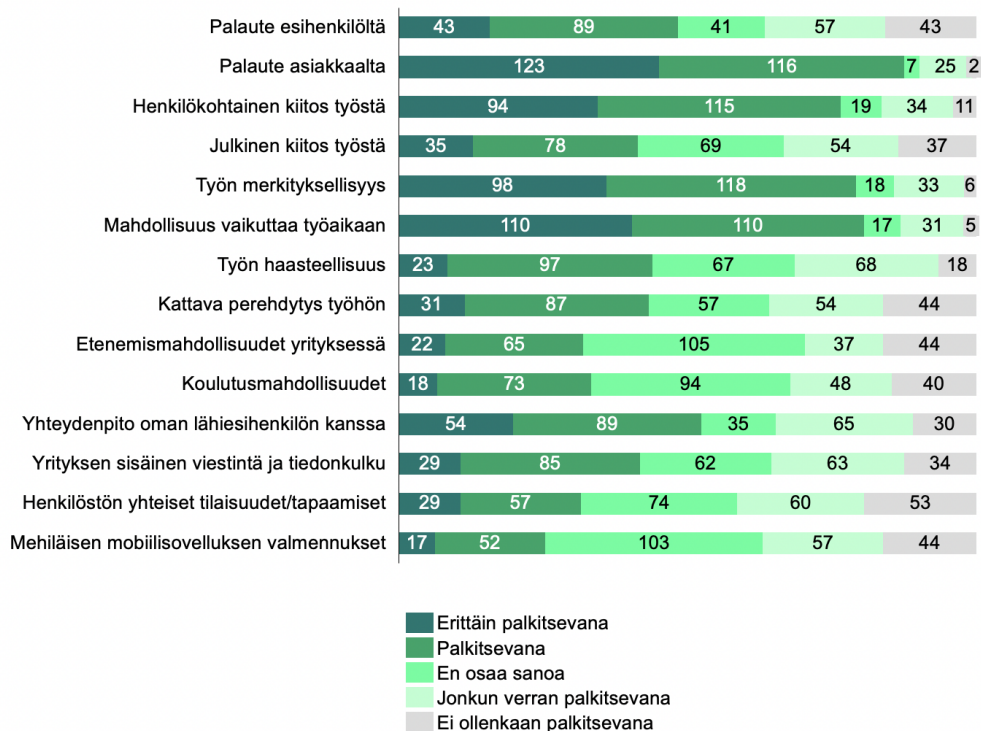


Kuvio 5. Vastaajien kokemukset aineettoman palkitsemisen toteutumisesta (n=273).

Tässä kysymyksessä vastaajat arvioivat, miten eri aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat yrityksessä kyselyn toteutushetkellä (kuvio 5). Parhaiten toteutuvaksi aineettoman palkitsemisen keinoksi todettiin mahdollisuus vaikuttaa työaikaan 153 vastauksella. Toiseksi parhaiten toteutui työn merkityksellisyys 152 vastauksella ja kolmanneksi palaute asiakkaalta 113 vastauksella. Kolme edellä

mainittua keinoa saivat eniten ”paljon” -vastauksia. Heikoiten toteutuvaksi keinoiksi vastaajat kokivat julkisen kiitoksen työstä ja palautteen esihenkilöltä. Nämä keinot saivat eniten ”ei ollenkaan” -vastauksia.

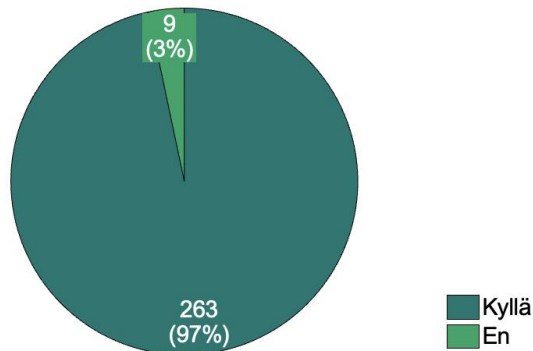
Arvioi, miten koet työpaikallasi käytössä olevien aineettoman palkitsemisen keinojen palkitsevan sinua henkilökohtaisesti



Kuvio 6. Vastaajien henkilökohtaiset kokemukset palkitsemisesta (n=273).

Seuraavaksi kartoitettiin, miten vastaajat kokivat eri aineettoman palkitsemisen keinojen palkitsevan heitä henkilökohtaisesti (kuvio 6). Eniten ”erittäin palkitsevana” -vastauksia saivat palaute asiakkaalta (123 kpl), mahdollisuus vaikuttaa työaikaan (110 kpl) ja työn merkityksellisyys (98 kpl).

Koetko aineettoman palkitsemisen tärkeänä?



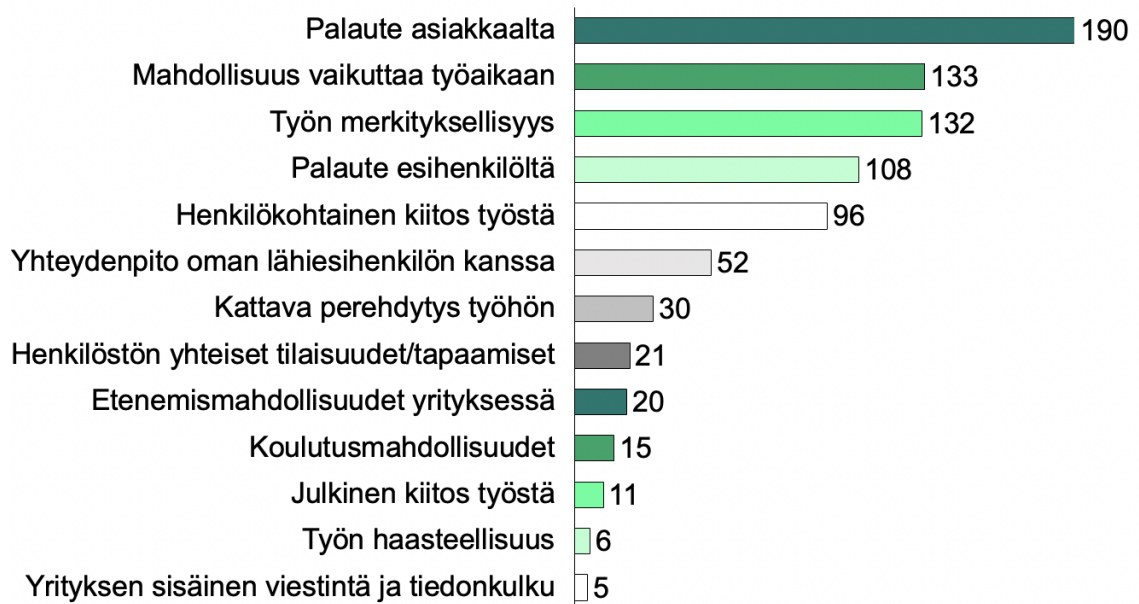
Kuvio 7. Vastaajien näkemykset aineettoman palkitsemisen tärkeydestä (n=273).

Osion viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin, kokevatko vastaajat aineettoman palkitsemisen tärkeänä (kuvio 7). Vastaajista 263 (97 %) kokee aineettoman palkitsemisen tärkeäksi. Vastaajista 9 (3 %) ei koe aineetonta palkitsemista tärkeäksi.

5.3 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Kyselyn kolmannessa osiossa kartoitettiin vastaajien työmotivaation ja sitoutumisen tilaa sekä esihenkilötyön merkitystä työmotivaatioon. Työmotivaation ja sitoutumisen käsitteet oli määritelty osion alussa. Vastaajien tuli valita kolme sitoutumisen keinoa, jotka vaikuttavat positiivisesti eniten työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien näkemystä esihenkilötyön suhteesta työmotivaatioon ja sitä, miten vastaajat kokevat olevansa sitoutuneita työhön. Osion viimeisessä kysymyksessä vastaajien tuli valita väittämiin itseään parhaiten kuvaava vaihtoehto.

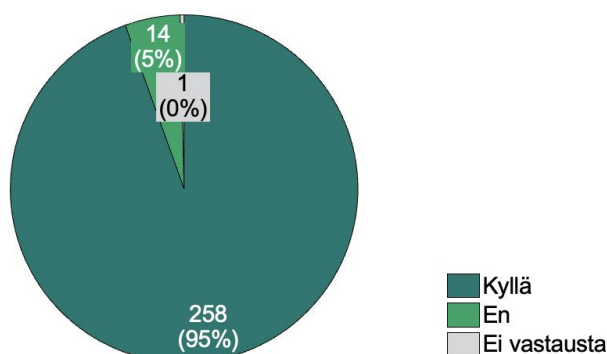
Valitse kolme sitouttamisen keinoa, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi ja saavat sinut sitoutumaan organisaatioon



Kuvio 8. Vastaajien kokemukset positiivisesti eniten työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (n=273).

Tässä kysymyksessä vastaajien tuli valita kolme keinoa, jotka vaikuttavat positiivisesti eniten työmotivaatioon ja saavat vastaajat sitoutumaan organisaatioon (kuvio 8). Vastaajista 190 (70 %) on sitä mieltä, että palaute asiakkaalta vaikuttaa selkeästi eniten työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Seuraavaksi eniten vastauksia saivat mahdollisuus vaikuttaa työaikaan (133 kpl), työn merkityksellisyys (132 kpl) ja palaute esihenkilöltä (108 kpl).

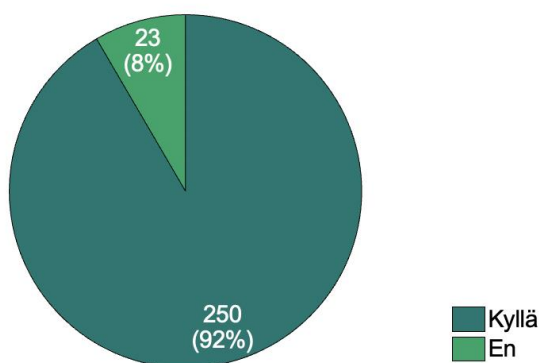
Koetko, että hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta työmotivaatioosi?



Kuvio 9. Vastaajien näkemykset esihenkilötyön vaikutuksesta työmotivaatioon (n=273).

Seuraavassa kysymyksessä vastaajien tuli arvioida hyvän esihenkilötyön vaikutusta työmotivaatioon (kuvio 9). Vastaajista 258 (95 %) kokee, että hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta työmotivaatioon. Vastaajista 14 (5 %) on sitä mieltä, että esihenkilötyöllä ei ole vaikutusta työmotivaatioon. Yksi vastaaja jätti vastaa-matta kysymykseen.

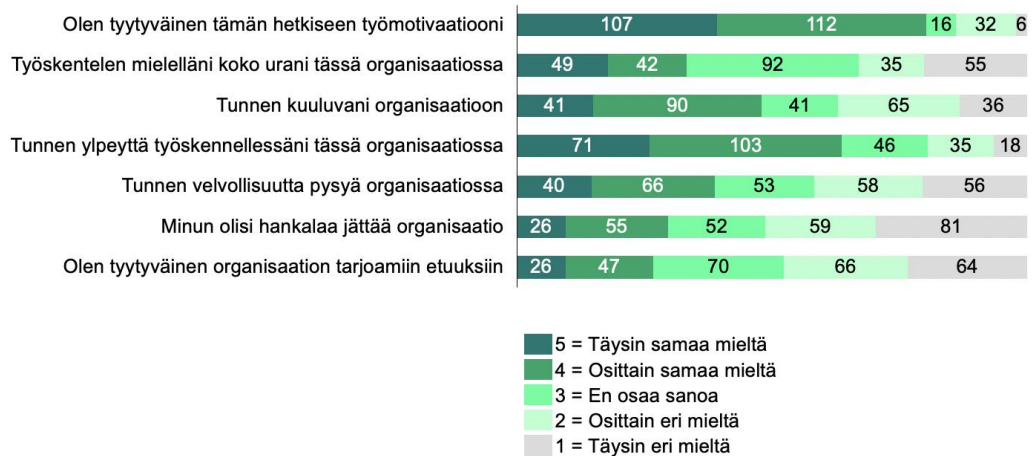
Koetko olevasi sitoutunut työhösi?



Kuvio 10. Vastaajien kokemukset sitoutumisensa tilasta (n=273).

Tässä kysymyksessä vastaajien tuli arvioida sitoutumistaan työhön (kuvio 10). Vastaajista 250 (92 %) koki olevansa sitoutunut työhönsä. Vastaajista 23 (8 %) ei kokenut olevansa sitoutunut työhönsä.

Valitse sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto



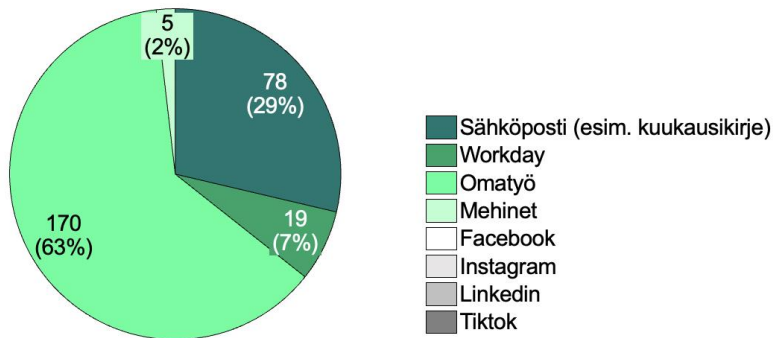
Kuvio 11. Vastaajien näkemykset esitettyihin väittämiin (n=273).

Seuraavaksi vastaajien tuli valita itseään parhaiten kuvaava vaihtoehto seitsemään eri väittämään (kuvio 11). Määrällisesti eniten ”täysin samaa mieltä” tai ”osittain samaa mieltä” vastauksia saivat seuraavat kolme väittämää: olen tyytyväinen tämänhetkiseen työmotivaatiooni, tunnen ylpeyttä työskennellessäni tässä organisaatiossa ja tunnen kuuluvani organisaatioon. Ensimmäisessä väittämässä vastaajia oli 219 (80 %), toisessa väittämässä 174 (64 %) ja kolmannessa 131 (48 %).

5.4 Yrityksen sisäinen viestintä

Kyselyn viimeisessä osiossa selvitettiin vastaajien näkemyksiä yrityksen sisäisestä viestinnästä. Osiossa oli neljä eri tavoin aseteltua kysymystä ja viestintäterminä oli määritelty osion alussa. Vastaajien tuli arvioida yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja antaa näkemyksensä parhaista kanavista yleisten tiedotteiden sekä henkilökohtaisten- ja asiakaspalautteen vastaanottamiseen.

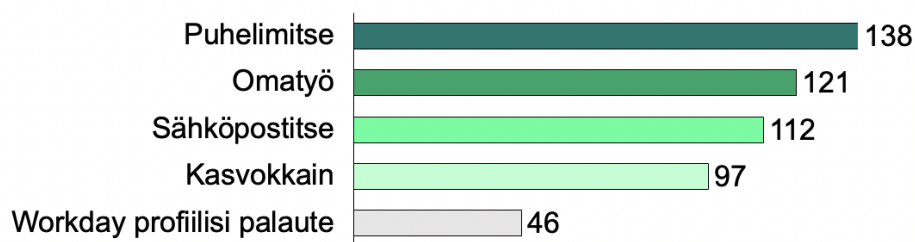
Mikä kanava tavoittaa sinut parhaiten yleisten tiedotteiden osalta?



Kuvio 12. Paras kanava tiedotteiden vastaanottamiseen (n=273).

Tällä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, mikä kanava tavoittaa parhaiten yleisten tiedotteiden osalta (kuvio 12). Vastaajista 170 (63 %) eli enemmistö oli sitä mieltä, että Mehiläisen sisäinen työvuorojärjestelmä Oma Työ on paras tapa vastaanottaa yleisiä tiedotteita. Vastaajista 78 (29 %) kokee sähköpostin parhaaksi kanavaksi yleiseen tiedotukseen.

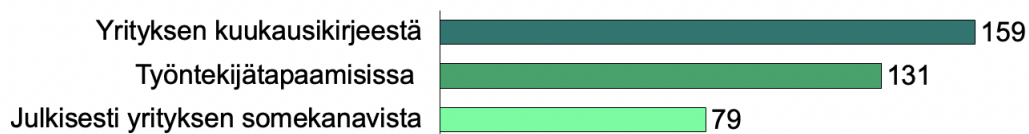
Missä kanavassa/tavalla vastaanottaisit mieluiten henkilökohtaisen palautteen?



Kuvio 13. Mieluisin tapa vastaanottaa henkilökohtaista palautetta (n=273).

Tällä osion kysymyksellä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä parhaaseen kanavaan/tapaan vastaanottaa henkilökohtaista palautetta (kuvio 13). Vastaajista enemmistö eli 138 (51 %) vastaanottaa henkilökohtaisen palautteen mieluiten puhelimitse. Vastaajista 97 (36 %) vastaanottaa palautteen mieluiten kasvokkain.

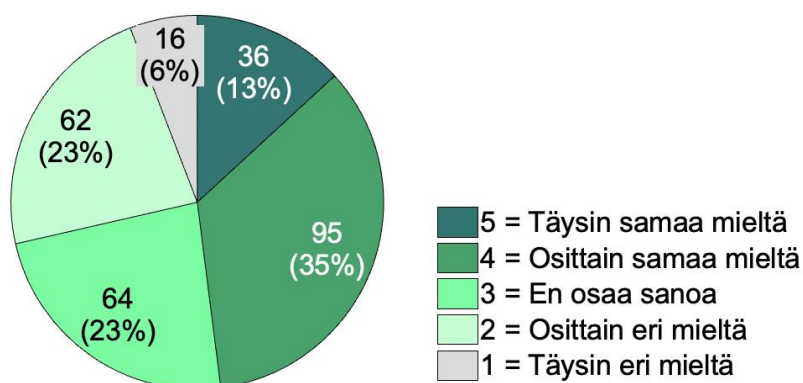
Minkä kanavan kautta haluaisit lukea/kuulla myönteistä asiakaspalautetta?



Kuvio 14. Mieluisin kanava asiakaspalautteen vastaanottamiseen (n=273).

Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien näkemyksiä mieluisesta tavasta vastaanottaa myönteistä asiakaspalautetta (kuvio 14). Vastaajista 159 (58 %) lukee myönteistä palautetta mieluiten yrityksen kuukausikirjeestä. Vastaajista 131 (48 %) kuulee palautetta mieluiten työntekijätapaamisissa ja 79 (29 %) julkisesti yrityksen sosiaalisen median kanavista.

Koen yrityksen sisäisen viestinnän olevan hyvällä tasolla



Kuvio 15. Vastaajien kokemukset yrityksen viestinnän nykytilasta (n=273).

Kyselyn viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajien kokemuksia yrityksen viestinnän nykytilasta (kuvio 15). Vastaajista 36 (13 %) oli ”Täysin samaa mieltä”, että yrityksen viestintä on hyvällä tasolla. Vastaajista 16 (6 %) on ”täysin eri mieltä” väittämän kanssa. Loput vastauksista sijoittuivat näiden vastausten välille.

6 Tulosten analysointi

6.1 Selvityksen tulokset

Kyselyyn vastasi 273 työntekijää, joista 122 (45 %) ilmoittaa iäkseen yli 50-vuotta. Vastaajista 208 (76 %) ilmoittaa työskennelleensä yrityksessä ”alle vuoden” tai ”1–3 vuotta”. Eniten kyselyyn vastanneista työskentelee Pirkanmaan hyvinvointialueella, mutta vastausten voidaan nähdä jakautuvan suhteellisen tasan eri hyvinvointialueille. Ainoastaan Satakunnan hyvinvointialueella ei työskentele kukaan kyselyyn vastanneista.

Vastaajista 220 (81 %) kokee mahdollisuuden vaikuttaa työaikaan palkitsevana tai erittäin palkitsevana. Mahdollisuuden vaikuttaa työaikaan koetaan myös toteutuvan työpaikalla paljon tai jonkun verran yhteensä 244 vastauksella (89 %). Vastaajista 143 (52 %) kokee yhteydenpidon oman lähiesihenkilön kanssa ”palkitsevana” tai ”erittäin palkitsevana”. Vastaajista 154 (56 %) myös kokee, että yhteydenpito oman lähiesihenkilön kanssa toteutuu ”paljon” tai ”jonkun verran”. Toisaalta palaute esihenkilöltä koetaan yhdeksi heikoiten toteutuvimmista aiheettomien palkitsemisen keinoista työpaikalla. Palautetta esihenkilöltä kokee ”palkitsevana” tai ”erittäin palkitsevana” 132 (48 %) vastaajista.

Vastaajista 118 (43 %) kokee ”erittäin palkitsevana” tai ”palkitsevana” kattavan perehdytyksen. Vastaajista 173 (63 %) kuitenkin kokee kattavan perehdytyksen toteutuvan työpaikalla ”vähän” tai ”ei ollenkaan”. Yrityksen sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kokee ”palkitsevana” tai ”erittäin palkitsevana” 114 vastaajaa (42 %). Vastaajista 93 (34 %) kokee, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku toteutuu työpaikalla ”vähän” tai ”ei ollenkaan”.

Vastaajat pitivät tärkeimpinä työmotivaation ja sitoutuneisuuden vaikuttavina tekijöinä palautetta asiakkaalta (190 vastausta), mahdollisuutta vaikuttaa työaikaan (133 vastausta) ja työn merkityksellisyyttä (132 vastausta). Tulosten mukaan vastaajista 226 (83 %) myös kokee palautteen saannin asiakkaalta toteutuvan työssä ”paljon” tai ”jonkun verran”. Mahdollisuuden vaikuttaa työaikaan ”paljon” tai ”jonkun verran” kokee toteutuvan työpaikalla yhteensä 244 vastaajaa

(89 %). Myös työn merkityksellisyyden koetaan toteutuvan vastausten keruu hetkellä ”paljon” tai ”jonkun verran” yhteensä 240 vastauksella (88 %). Tuloksista on pääosin tulkittavissa, että vastaajat kokevat työmotivaationsa hyvänä ja että työmotivaatioon eniten vaikuttavat tekijät myös toteutuvat työpaikalla hyvin. Vastauksista ilmenee, että vastaajista 250 (92 %) kokee olevansa sitoutunut työhönsä. ”Täysin samaa mieltä” tai ”osittain samaa mieltä” on 219 (80 %) vastaajista, kun kysytään tyytyväisyyttä tämänhetkiseen työmotivaatioon. Vastaajista 258 (95 %) myös kokee, että hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta työmotivaatioon.

Vastaajista 91 (33 %) työskentelee mielellään koko uransa organisaatiossa. Organisaatioon tuntee kuuluvansa vastaajista 131 (48 %) ja vastaajista 174 (64 %) kokee ylpeyttä työskennellessään organisaatiossa. Kolmasosa vastaajista ei näe itseään työskentelevänsä organisaatiossa koko uraansa ja puolet vastaajista ei koe hankalaksi jättää organisaatiota. Vastaajista 106 (39 %) tuntee jonkinlaista velvollisuutta pysyä organisaatiossa.

Vastaajista 36 (13 %) vastaa olevansa ”täysin samaa mieltä” väittämän ”koen yrityksen sisäisen viestinnän olevan hyvällä tasolla” kanssa. Vastaajista 170 (63 %) on sitä mieltä, että kanavista Omatyö tavoittaa parhaiten yleisten tiedotteiden osalta. Henkilökohtaista palautetta vastaajat vastaanottavat mieluiten puhelimitse ja Omatyössä. Vastaajista 159 (58 %) lukee tai kuulee myönteistä asiakaspalautetta mieluiten yrityksen kuukausikirjeestä.

Kyselyn eri osioissa oli mahdollista valita vastausvaihtoehdoksi ”en osaa sanoa”. Erityisesti kuvioden 5. ja 6. kohdalla ”en osaa sanoa” vastausten määrä oli joidenkin väittämien kohdalla suurta. Vastausten suuri määrä voi kieliä, että vastaaja ei välttämättä ole ymmärtänyt kysymyksen sisältöä riittävästi, jotta voisi ottaa siihen kantaa. Vastaaja on voinut myös ymmärtää kysymyksen, mutta ei halua ilmaista kantaansa asiaan. (Vehkalahti 2019.) Syitä ”en osaa sanoa” vastausten määrälle on mahdotonta erotella. Vastausvaihtoehdoista sisällytettiin kyselyyn, jotta vastaaja ei jättäisi kokonaan vastaamatta kysymykseen.

6.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen nykytila Kotipalvelu Mehiläisessä, ja mitkä aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat sitoutumiseen. Kyselyllä pyrittiin selvittämään työntekijöiden suhtautumista aineettomaan palkitsemiseen ja sitä, kuinka tärkeänä aineetonta palkitsemista pidetään. Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden työmotivaatioita, sitoutumisen tilaa ja näkemyksiä yrityksen sisäisestä viestinnästä. Pyyntöinä oli, että toimeksiantoyritys voi tulevaisuudessa hyödyntää kyselyn tuloksia kehittäessään aineetonta palkitsemistaan.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat pitävät aineetonta palkitsemista tärkeänä. Vastauksissa korostuivat henkilökohtaisen avustajan työn kannalta oleelliset asiat, kuten työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja palaute asiakkaalta, jotka koettiin henkilökohtaisesti palkitsevina, mutta myös yrityksessä hyvin toteutuvina aineettoman palkitsemisen keinoina. Sitran (2013) artikkelin mukaan työntekijällä on usein mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä organisoituihin ja työn pysyvyyteen. Erityisesti mahdollisuutta vaikuttaa työaikaan arvostetaan työpaikoilla yhä enenevässä määrin. Näin ilmenee myös tämän selvityksen tuloksesta, jossa oman työajan vaikutusmahdollisuuksia arvostetaan.

Kuvioiden 5. ja 6. mukaan kaikista palkitsemisen keinoista ei vastausten perusteella olla tietoisia tai niitä ei tunnusteta. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet, etenemismahdollisuudet ja työhyvinvoinnin tueksi kehitetyn mobiilisovelluksen tarjonta. Hakosen ym. (2014) mukaan tämän tyyppiset edut eivät ole sidoksissa työn tulokseen, jonka takia työntekijät eivät välttämättä tunnista niitä palkitsemiseksi. Niillä on kuitenkin tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja työnantajamielikuvan rakentamisessa.

Selvityksen mukaan yhteydenpito oman lähiesihenkilön kanssa koetaan tärkeänä ja toteutuvan työpaikalla hyvin. Tuloksista ilmenee myös, että monet kokevat esihenkilöltä saadun palautteen palkitsevana, mutta palautteenannon

koetaan toteutuvan työpaikalla heikosti. Manka ja Manka (2016) toteavat, että esihenkilön tuntiessa työntekijänsä, on palkitsemisjärjestelmää ja aineetonta palkitsemista helpompi toteuttaa ja jalkauttaa työyhteisössä. Palkitsemisen ollessa tasa-arvoista ja läpinäkyvää työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja ovat motivoituneita suoriutumaan asetetuista tavoitteista ja ovat näin ollen myös tuottavampia.

Perehdytys on olennainen ja tärkeä osa työntekijän sitouttamista. Työhön perehdytyksen kehittämisen tarve on tunnistettu yrityksessä ja tarve tulee ilmi myös kyselyn vastauksissa. Enemmistö vastaajista kokee kattavan perehdytyksen toteutuvan työpaikalla ”vähän” tai ”ei ollenkaan”. Kysely osoittaa myös, että kattavaa perehdytystä pitää henkilökohtaisesti ”erittäin palkitsevana” tai ”palkitsevana” 107 (39 %) vastaajaa. Kekkosen (2020) mukaan työntekijän sitouttaminen alkaa jo hyvin suoritetusta rekrytointiprosessista kilpailun työntekijöistä ollessa entistä kovempaa. Perehdyttämisen tärkeys korostuu entisestään henkilökohtaisen avustaja työssä työnkuvan ollessa hyvin itsenäinen ja vastuullinen. (Invalidiliitto.fi).

Selvityksen mukaan vastaajista enemmistö kokee olevansa sitoutuneita työhönsä. Vastaajien voidaan myös nähdä olevan suhteellisen tyytyväisiä tämänhetkiseen työmotivaatioonsa. Mcs:n artikkelin mukaan työmotivaatiolla on suora yhteys työntekijän hyvinvointiin ja kykyyn suoriutua työstä. Motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneita ja tehokkaita ja vaikuttavat osaltaan koko organisaation tulokseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa selvää työntekijöiden näkemyksistä koskien yrityksen sisäistä viestintää ja selvittää paras kanava tiedotteiden ja palautteen vastaanottamiseen. Parhaaksi kanavaksi vastaanottaa yleisiä tiedotteita nousi selvityksen perusteella Oma Työ. Puolet vastaajista vastaanottaa henkilökohtaista palautetta mieluiten puhelimitse ja myönteistä asiakaspalautetta vastaanotetaan mieluiten yrityksen kuukausikirjeen kautta. Tulosten perusteella yrityksen sisäisessä viestinnässä voidaan nähdä olevan kehitettävää. Kannisen (2011) mukaan yrityksen viestintäkuultuurilla on suora yhteys organisaation

asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. Se on myös perehdyttämisen ja sitouttamisen väline. Onnistunut viestintä lisää työntekijän työnantajaansa kokemaa luottamusta ja arvostusta. Sillä voidaan myös vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, uskottavuuteen ja työantajamielikuvaan.

Selvityksen taustatekijöitä tutkittaessa vastaajien ikähaarukassa korostui yli 50-vuotiaat vastaajat. Heidän osuutensa oli lähes puolet kaikista kyselyyn vastanneista. Arvioidusta 2000 aktiivisesti työskentelevästä henkilökohtaisesta avustajasta kyselyyn vastasi 273 (13,7 %) työntekijää. Voidaan olettaa, että pelkkä kyselyyn vastaaminen on itsessään merkki sitoutuneisuudesta yritykseen, ja että kyselyyn vastanneet ovat suhteellisen aktiivisia työntekijöitä. Kyselyn tulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli vastauksia olisi saatu suuremmalta joukolta työntekijöitä. Kyselyn julkaisualustana toimi Oma Työ, joka tämän selvityksen mukaan tavoittaa käytössä olevista kanavista työntekijät selvästi parhaiten.

6.3 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Kyselyn ja johtopäätösten perusteella esiin nousee neljä kehitysehdotusta. Perehdytyksen kehittäminen, viestinnän selkeyttäminen ja kohdentaminen oikeaan kanavaan sekä yrityksen omien aineettoman palkitsemistapojen tietoisuuden lisääminen. Esihenkilötyön koetaan pääosin laadukkaaksi, mutta palautteen anto työntekijöille nousi selvityksen perusteella kehityskohteeksi.

Etenkin laadukkaan perehdytyksen toteuttaminen sitouttaa työntekijöitä tehokkaasti yritykseen, mutta voi vähentää myös työntekijöiden vaihtuvuutta ja rekrytoinnin tarvetta sekä siitä syntyviä kuluja. Luonteeltaan itsenäisessä työssä, johon myös henkilökohtaisen avustajan työ lukeutuu, perehdytyksen tarve korostuu entisestään. Kasvokkain ja paikan päällä tapahtuva perehdytys voidaan kokea henkilökohtaisesti kehittävämpänä ja palkitsevampana kuin etäyhteyksin toteutettu perehdytys. Toisaalta etäyhteyksin toteutettu perehdytys ei ole aika- tai paikkasidonnaista ja tuo vapautta perehdytyksen toteutukseen ja suorittamiseen. Kerralla tehokkaasti toteutettu laadukas perehdytys auttaa työntekijää

ymmärtämään työtehtävänsä vaatimukset ja vastuut, mikä parantaa työssä suoriutumista. Työntekijälle on tärkeää niin paikan päällä kuin etäyhteyksinkin tapahtuvassa perehdytyksessä tarjota tarvittaessa yksilöllistä tukea työnantajaa kohtaan syntyvän luottamuksen varmistamiseksi.

Erilaiset apuvälineet ovat olennainen osa henkilökohtaisen avustajan työtä. Apuvälineiden oikeaoppinen käyttö (esim. pyörätuoli ja henkilönostin) parantaa asiakas- ja työntekijäturvallisuutta, työergonomiia ja vähentää mahdollisia virheitä, onnettomuuksia ja työtapaturmia. Tästä syystä apuvälineisiin tutustuminen on hyvä mahdollistaa ennen asiakaskohteisiin menoa. Mikäli työntekijä kokee perehdytyksen jälkeen tarvetta kerrata oppimiaan asioita, olisi hänelle tärkeää mahdollistaa lisäperehdytystä tarvittavaan työtehtävään. Ihmisläheistä työtä tekevät henkilökohtaiset avustajat voivat kokea vertaistuen arvokkaana kehittymisen välineenä erityisesti uran alkuvaiheessa. Sen mahdollistaminen esimerkiksi työantajan tarjoamalla yhteisellä viestintäkanavalla luo väylän keskustella kollegoiden kanssa erilaisista työskentelytavoista, asiakaskohtaamisista ja kokemuksista.

Viestinnän kohdentaminen työntekijät parhaiten tavoitaviin kanaviin lisää viestinnän tehoa ja tavoittaa näin lukijansa. Kyselystä saatujen tulosten mukaan Oma Työ tavoittaa työntekijät parhaiten yleisten tiedotteiden osalta. Tämän perusteella yleisten tiedotteiden ja esimerkiksi yrityksen kuukausikirjeen lähettäminen kannattaa keskittää Oma Työhön parhaan tavoittavuuden varmistamiseksi. Oma Työ tarjoaa käyttäjilleen mahdollisuuden viestimiseen sovelluksen sisällä. Tulevaisuudessa työntekijän ja työantajan välisen viestinnän keskittämistä Oma Työhön voisi olla varteenotettavaa pohtia osaksi päivittäistä viestintää tekstiviesti- ja sähköpostiviestinnän tilalle. Näin olisi myös mahdollista vähentää viestintään käytettävien kanavien määrää, joka osaltaan selkiyttää viestimistä. Kysely osoitti, että henkilökohtaista palautetta vastaanotetaan mieluiten puhelimitse ja myönteistä asiakaspalautetta luetaan mieluiten yrityksen kuukausikirjeestä. Työntekijän yksilölliset tarpeet huomioon ottaen myönteinen palaute olisi pääsääntöisesti hyvä tuoda työntekijän tietoon puhelimitse ja sisällyttää myönteinen asiakaspalaute kuukausikirjeeseen.

Tietoisuuden levittäminen esimerkiksi yrityksen sisäisiä ura- ja koulutusmahdollisuuksista ovat kustannustehokkaita ja työntajamielikuvaa parantavia kehityskohteita. Aineettoman palkitsemisen tekeminen näkyväksi on paras tapa lisätä tietoa ja tunnetta palkitukseksi tulemisesta. Etenkin isossa yrityksessä voi olla paljon aineettomia palkitsemismuotoja, joita työntekijä ei tule ajatelleeksi. Esimerkiksi koulutus- ja uramahdollisuuksista sekä työn tueksi kehitetystä mobiilisovelluksen tarjonnasta olisi hyvä tiedottaa säännöllisin väliajoin työntekijät parhaiten tavoitavassa kanavassa, joka tämän selvityksen mukaan on Oma Työ. Työntekijöiden lähiesihenkilöiden tuntiessa työntekijänsä, voivat myös he jakaa tietoa juuri yksittäistä työntekijää palkitsevalla tavalla.

Esihenkilötyö koettiin kyselyn vastausten perusteella pääosin laadukkaaksi, mutta palautteen annon koettiin toteutuvan työpaikalla heikosti. Esihenkilötyö ja esihenkilön suhtautuminen palkitsemisen kokonaisuuteen ja palkitsemisjärjestelmään ovat avainasemassa sen toimivuudessa. Palautteen anto työntekijälle on erittäin kustannustehokas ja työntekijän arvostuksen tunnetta lisäävä palkitsemiskeino. Työntekijät kokevat palautteen palkitsevan heitä henkilökohtaisesti ja se on väistämättä myös sitouttamisen väline. Kuten todettua, tämän selvityksen perusteella henkilökohtainen palaute vastaanotetaan mieluiten puhelimitse. Etenkin henkilökohtaisen palautteen välittämisessä työntekijän mieltymykset viestimiseen ja palautteen luonne kannattaa kuitenkin ottaa tarkasti huomioon. Esihenkilöt toimivat linkkinä työntekijän ja johdon välillä ja tuntevat parhaiten työntekijänsä.

Kysely on mahdollista toistaa samoilla kysymyksillä tulevaisuudessa. Kyselyn avulla yrityksen on mahdollista kerätä nopealla aikataululla suuntaa antavia tuloksia sen hetkisestä aineettoman palkitsemisen, sitoutuneisuuden, työmotivaation ja viestinnän tilasta. Konkreettisten kehitysehdotusten saamiseksi työntekijöiden näkemyksiä voi kartoittaa haastatteluilta tai lisäämällä kyselyyn avoimia kysymyksiä, joihin työntekijöiden on mahdollista vastata kirjallisesti.

7 Pohdinta

7.1 Selvityksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Opinnäytetyön luotettavuudella ja tutkimustulosten reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Kyselytutkimuksen tulosten mittaaminen ei ole aina suoraviivaista ja mittaukseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat tilastolliset, sisällölliset, kulttuuriset, kielelliset ja tekniset seikat. (Vehkalahti 2019.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteeksi valikoituivat henkilökohtaiset avustajat kaikilta hyvinvointialueilta, joissa yrityksellä on toimintaa. Kyselyyn vastasi 273 työntekijää ja vastausprosentiksi saadaan 13,7 %, kun huomioidaan 2000 aktiivista työntekijää. Vastausprosentti tulee ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta.

Selvityksen reliabiliteettia olisi parantanut kyselylomakkeen suurempi vastausprosentti. Toimeksiantoyritys on teettänyt myös aiemmin kyselyitä, joihin henkilökohtaisina avustajina työskenteleviltä on toivottu aktiivista vastaamista. Kokeimuksen mukaan tämän selvityksen vastausprosenttia voidaan pitää onnistuneena toimeksiantoyrityksessä ja työyhteisössä, jossa vastaajat työskentelevät pääsääntöisesti keikkaluontoisesti.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja tarkkuutta. Validiteetti kertoo, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä piti. Sen toteutumista voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimukselle asetettujen tavoitteiden ja kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen reliabiliteetti on riippuvainen validiteetista, sillä validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste. Jos tutkimuksessa ei mitata oikeaa asiaa, reliabiliteetti muuttuu merkityksettömäksi. (Vehkalahti 2019).

Tiedonhankinnassa kiinnitettiin huomiota vastaajien anonyymiyden säilymiseen ja tietosuojan toteutumiseen mahdollisimman todenmukaisten vastausten saamiseksi. Taustatiedoissa kartoitettiin selvityksen kannalta vain oleelliset tiedot ja kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselylomake laadittiin tietoturvaliselle e-lo-

makkeelle ja se lähetettiin vastattavaksi yrityksen sisäisen työvuorojärjestelmäsovelluksen kautta, johon vastaajan tuli kirjautua omilla henkilökohtaisilla käyttäjätunnuksillaan.

Kyselylomakkeen pituus ja sisältö pyrittiin pitämään vastaajalle miellyttävänä ja selkeänä. Mahdollisimman tarkkojen vastausten saamiseksi kysymykset aseteltiin niin, että vastaajille on selvää, mitä kysytään. Kysymysten asettelussa pyrittiin huomioimaan kuitenkin se, etteivät ne johdattele vastaajaa tiettyyn vastausvaihtoehtoon. Vastausvaihtoehtoissa huomioitiin eri sanavalinnat, joilla pyrittiin estämään liiallinen tulkinnanvaraisuus. Avoimet vastausvaihtoehdot jätettiin vastaajien suuren otannan vuoksi kokonaan pois.

Opinnäytetyön kyselylomake rakennettiin niin, että tietyissä osioissa vastaajan oli mahdollista valita ”en osaa sanoa” vaihtoehto. Annetulla vastausvaihtoehdolla pyrittiin estämään kysymykseen kokonaan vastaamatta jättäminen. Määrällisesti kyseinen vastausvaihtoehto sai joissakin kyselyn osioissa paljon vastauksia ja syitä tämän vastausvaihtoehdon valintaan on mahdotonta erottaa toisistaan. ”En osaa sanoa” vaihtoehdon valitsemisen voidaan kuitenkin nähdä olevan puuttuvaa tietoa parempi. (Vehkalahti 2019). ”En osaa sanoa” vastausten määrästä huolimatta selvityksestä voidaan erotella samaa ja eri mieltä olevien vastaajien määrä luotettavasti. Tuloksia on mahdollista analysoida vastausten perusteella ja näin vastata tämän selvityksen tutkimuskysymyksiin.

Selvityksen tavoitteena oli kerätä tietoa aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen nykytilasta Kotipalvelu Mehiläisessä ja sitä, mitkä aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat sitoutumiseen. Selvityksen aineiston pohjalta näihin kysymyksiin on mahdollista vastata, ja selvitystä voidaan pitää onnistuneena.

Kyselylomake on mahdollista toistaa toimeksiantoyrityksessä ja näin voidaan selvittää, ovatko tässä selvityksessä saadut tulokset muuttuneet. Kyselyn vastausprosenttia on mahdollista parantaa esimerkiksi siten, että kysely jalkauteaan työntekijöille hyvinvointialueittain työntekijän oman lähiesihenkilön toi-

mesta. Suuremman vastausprosentin myötä selvityksestä voidaan nähdä ja havainnoida myös mahdollisia alueellisia eroja. Eroavaisuuksia voisi uudessa selvityksessä analysoida myös yrityksessä pitkään työskennelleiden ja uudempien työntekijöiden välillä kattavampien tulosten saamiseksi. Kyselyyn voi myös sisällyttää kirjallisen vastauksen mahdollisuuden työntekijöiden omien näkemyksien kartoittamiseksi. Jatkotutkimusaiheena ehdotan aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen tutkimista pitkällä aikavälillä. Pidempiaikainen selvitys tarjoaisi tietoa aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen välisestä syy- seuraussuhteesta sekä tietoa organisaation hyvistä ja tarkastelun arvoisista käytännöistä.

7.2 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöni aihe valikoitui yhteistyössä toimeksiantajan tarpeesta ja omasta mielenkiinnostani aineetonta palkitsemista kohtaan. Aihe rajautui aineettoman palkitsemisen lisäksi työmotivaatioon ja sitoutumiseen, joista tuli työn viitekehyyksen pääteemat. Yhdessä toimeksiantajan kanssa aiheeseen sisällytettiin esihenkilötyön merkitys aineettomassa palkitsemisessä ja yrityksen sisäinen viestintä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui nopeasti muun muassa vastaajien suuren otannan takia määrällinen tutkimus.

Viitekehyyksen aiheista oli saatavilla valtavasti kirjallisuutta, joista tuli pystyä päättämään halutut näkökulmat juuri tämän selvityksen tueksi. Opinnäytetyöprosessin aikana kehityin asiatekstin kirjoittamisessa, tiedonhaussa ja lähteiden kriittisessä tarkastelussa. Prosessin aikana opin käsittelemään dataa erilaisilla työkaluilla, mistä uskon hyötyväni myös tulevaisuudessa. Toimeksianto ja selvityksestä saadut tulokset kiinnostivat ja motivoivat minua koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opin myös paljon aineettomasta palkitsemisesta ja sen vaikutuksista organisaatioon ja työntekijään. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen ja palkitseva.

Lähteet

Amstrong, Michael 2016. Amstrong's handbook of strategic human resource management. 6th edition. Kogan Page Ltd. London, United Kingdom.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Invalidiliitto.fi. Henkilökohtainen avustaja. <https://www.invalidiliitto.fi/avustajaksi>. Viitattu 1.9.2023.

Kanninen, Kirsi 2011. Henkilöstön motivointi sisäisen viestinnän keinoin. Turun Ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32024/Kanninen_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 4.9.2023.

Kauhanen, Juhani 2005. Kannustava palkitseminen. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/yleiset/kannustava-palkitseminen>. Viitattu 17.6.2023.

Kekkonen, Lotta 2020. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala.

Koskinen, Reetta-Maija & Hietaniemi, Juha 2023. Rekrytoinnin kehitys. Kotipalvelu Mehiläisen sisäinen materiaali.

KvantiMOTV. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Otoksen tai näytteen edustavuus ja vastausprosentti. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>. Viitattu 19.9.2024.

Laatikainen, Tuula 2016. Saatko tulospalkkiota? – Lue, paljonko ekstraa ihmiset tavallisesti ansaitsevat. Artikkelit Tekniikka & Talous. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/saatko-tulospalkkiota-lue-paljonko-ekstraa-ihmiset-tavallisesti-ansaitsevat/cf029541-760d-3b35-aec8-d3d943738f7d>. Viitattu 1.9.2023.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Mcs 2020. Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. <https://mcs.fi/tyomoti-vaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>. Viitattu 3.9.2023.

Metropolia 2024. Tietohallinto. E-lomake. Päivitetty 18.4.2024. <https://wiki.metropolia.fi/display/tietohallinto/E-lomake>. Viitattu 19.9.2024.

Michelsson, Riina & Kinnunen, Niina & Laaksonen, Hannele 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKin julkaisut. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Viitattu 12.9.2023.

Nylander, Minna & Hakonen, Anu 2015. Työelämä muuttuu, muuttuuko ihmisten palkitseminen? Aalto.fi. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tyoelama-muuttuu-muuttuuko-ihmisten-palkitseminen>. Viitattu 12.8.2023.

Postmes, T. & Tanis, M. & De Wit, B. 2016. Communication and commitment in organizations: A social identity approach. https://www.researchgate.net/publication/237382819_Communication_and_Commitment_in_Organization_A_Social_Identity_Approach. Viitattu 20.6.2023

Pulkkinen, Pauliina 2021. Viestintä on koko johdon asia. Keskuskauppakamari. <https://kauppakamari.fi/blogi/viestinta-on-koko-johdon-asia-2/>. Viitattu 12.10.2023.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Yläne, Sari & Paavilainen, Eija 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.–2. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Seitovirta, Jaana & Partanen, Pirjo & Kvist, Tarja 2013. Sairaanhoidajien palkitseminen – haastattelututkimus. Hoitotiede. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128285/77408>. Viitattu 8.9.2024

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Päivitetty 30.5.2013. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Viitattu 13.8.2023.

Superliitto.fi. Runkosopimus. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyosuhde/tyosopimus/runkosopimus/>. Viitattu 1.9.2023.

Terveysverkko.fi. Motivaatio. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Viitattu 3.9.2023.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>. Viitattu 23.3.2024.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki.

Liitteet

Tutkimuksen kyselypohja



Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 8.6.2023 9.30 ja päättyy 8.8.2024 23.59

Kysely aineettoman palkitsemisen nykytilasta Kotipalvelu Mehiläinen Oy:ssä

Tämä kysely on osa liiketalouden tutkinto-ohjelman opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää aineettoman palkitsemisen, sitoutumisen ja työmotivaation nykytilaa yrityksessä. Kyselyn lopussa kartoitetaan myös henkilöstön näkemyksiä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Muistathan painaa "tallenna" painiketta kyselyyn vastattuasi.

Kiitos jo etukäteen kyselyyn vastaamisesta ja hyvää kesää!

Tietosuoja

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti osana opinnäytetyötä.

Osallistumalla kyselyyn hyväksyt seuraavat asiat:

- Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja voin peruuttaa osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.
- Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän kyselyn tai peruutan suostumukseni, minusta tähän mennessä kerättyä tietoa voidaan käyttää tutkimusaineistona.
- Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä ja käsittelystä.

Yhteystiedot:

Suvi Nissinen
suvinis@metropolia.fi

Tietosuoja

Annann suostumukseni antamieni vastausten käyttöön

- * Valitse Kyllä
 Ei

Taustatiedot

Ikä

- * Valitse Alle 25 vuotta
 26-35 vuotta
 36-50 vuotta
 Yli 50 vuotta
 En halua vastata

Millä hyvinvointialueella työskentelet?

* Valitse

- Lapin hyvinvointialue
- Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue
- Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue
- Keski-Suomen hyvinvointialue
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue
- Pirkanmaan hyvinvointialue
- Kanta-Hämeen hyvinvointialue
- Pohjanmaan hyvinvointialue
- Satakunnan hyvinvointialue
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue
- Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
- Itä-Uudenmaan hyvinvointialue
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue
- Kymenlaakson hyvinvointialue
- Etelä-Karjalan hyvinvointialue
- Vantaan ja Keravan hyvinvointialue
- Helsingin kaupunki

Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?

* Valitse

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- Yli 6 vuotta

Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan ei-rahallisia palkitsemisen keinoja, jotka työntekijä voi kokea palkitsevina. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi palaute esihenkilöltä, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja henkilökohtaiseen kehittymiseen, työaikajärjestelyt ja työn pysyvyys.

Arvioi, miten koet alla mainittujen aineettoman palkitsemisen keinojen toteutuvan työpaikallasi tällä hetkellä.

	1= ei ollenkaan	2= vähän	3= en osaa sanoa	4= jonkun verran	5= paljon
* Palaute lähiesihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palaute asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Henkilökohtainen kiitos työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Julkinen kiitos työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kehittyminen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kattava perehdytys työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Etenemismahdollisuudet yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yhteydenpito oman lähiesihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen sujuva sisäinen viestintä ja tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Henkilöstön yhteiset tilaisuudet/tapaamiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mehiläisen mobiilisovelluksen ilmaiset hyvinvointiin liittyvät valmennukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi, miten koet työpaikallasi käytössä olevien aineettoman palkitsemisen keinojen palkitsevan sinua henkilökohtaisesti.

	1= ei ollenkaan palkitsevana	2= jonkun verran palkitsevana	3= en osaa sanoa	4= palkitsevana	5= erittäin palkitsevana
* Palaute esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Palaute asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Henkilökohtainen kiitos työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Julkinen kiitos työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kattava perehdytys työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Etenemismahdollisuudet yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yhteydenpito oman lähiesihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen sisäinen viestintä ja tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Henkilöstön yhteiset tilaisuudet/tapaamiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Mehiläisen mobiili-sovelluksen ilmaiset hyvinvointiin liittyvät valmennukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koetko aineettoman palkitsemisen tärkeänä?

- Valitse Kyllä
 En

Työmotivaatio ja sitoutuminen

Työmotivaation aste vaikuttaa työn laatuun, tuottavuuteen ja työntekijän innostukseen kyseistä työtä kohtaan. Esimerkiksi palkka ei useinkaan riitä yksinään motivoimaan työntekijää kokonaisvaltaisesti vaan se tarvitsee tuekseen sisäistä motivaatiota. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä tuntee pystyvänsä hoitamaan työtehtävänsä itsenäisesti tai että hän kokee itsensä tarpeelliseksi.

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennetta työtehtävänsä ja työnantajajärjestöä kohtaan. Sitoutunut työntekijä haluaa panostaa työtehtävänsä ja tuntee kuuluvansa osaksi organisaatiota.

Valitse kolme sitouttamisen keinoa, jotka vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioosi ja saavat sinut sitoutumaan organisaatioon. *

- Palaute esihenkilöltä
- Palaute asiakkaalta
- Henkilökohtainen kiitos työstä
- Julkinen kiitos työstä
- Työn merkityksellisyys
- Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan
- Työn haasteellisuus
- Kattava perehdytys työhön
- Etenemismahdollisuudet yrityksessä
- Koulutusmahdollisuudet
- Yhteydenpito oman lähiesihenkilön kanssa
- Yrityksen sisäinen viestintä ja tiedonkulku
- Henkilöstön yhteiset tilaisuudet/tapaamiset

Koetko, että hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta työmotivaatioosi?

- Valitse Kyllä
 Ei

Koetko olevasi sitoutunut työhösi?

- Valitse Kyllä
 En

Valitse sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1= täysin eri mieltä	2= osittain eri mieltä	3= en osaa sanoa	4= osittain samaa mieltä	5= täysin samaa mieltä
* Olen tyytyväinen tämän hetkiseen työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työskentelen mielelläni koko urani tässä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunnen kuuluvani organisaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunnen ylpeyttä työskennellessäni tässä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunnen velvollisuutta pysyä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minun olisi hankalaa jättää organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen tyytyväinen organisaation tarjoamiin etuuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yrityksen sisäinen viestintä

Viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön jäsenien välillä. Avoin ja välitön viestintä tukee yritystä tavoitteiden saavuttamisessa ja työyhteisön hyvinvoinnissa.

Mikä kanava tavoittaa sinut parhaiten yleisten tiedotteiden osalta? Valitse yksi.

Valitse

- sähköposti (esim. kuukausikirje)
- Workday
- Omatyö
- Mehinet
- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- TikTok

Missä kanavassa/tavalla vastaanottaisit mieluiten henkilökohtaisen palautteen? Voit valita useamman. *

- Workday profiilisi palaute
- Omatyö
- sähköpostitse
- kasvokkain
- puhelimitse

Minkä kanavan kautta haluaisit lukea/kuulla myönteistä asiakaspalautetta? Voit valita useamman. *

- Julkisesti yrityksen käyttämissä somekanavissa
- Työntekijätapaamisissa
- Yrityksen kuukausikirjeestä

Koen yrityksen sisäisen viestinnän olevan hyvällä tasolla

1= täysin eri mieltä 2= osittain eri mieltä 3= en osaa sanoa 4= osittain samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä

Valitse

Tietojen lähetykset

TALLENNA



Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Sopimus yrityksen toimeksiantona tehtävästä opinnäytetyöstä

Mikäli opiskelija laatii opinnäytetyönsä yrityksen tai muun yhteisön toimeksiantona, kirjataan tällä sopimuksella opinnäytetyön tekoon liittyvät **keskeiset reunaehdot**. Tällä tavalla varmistetaan yhteisymmärrys opinnäytetyön tekoon liittyvistä seikoista. Kopio lomakkeesta annetaan yrityksen tai yhteisön edustajalle ja opinnäytetyön ohjaajalle.

Opinnäytetyön tekijä: Suvi Nissinen. Esiamestytön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen

Toimeksiantajayhteisö: Kotipalvelu Mehiläinen Oy

Toimeksiantajan edustaja: Reetta-Maija Koskinen, reetta-maija.koskinen@mehilainen.fi

Työn arvioitu valmistumisaika ja raportin toimittaminen

Mainitaan opinnäytetyön valmistumisvuosi ja kuukausi. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua yhden kalenterivuoden aikana. Kirjataan myös, toimitetaanko yritykselle koko opinnäytetyö vai ainoastaan päätulokset sisältävä suppeampi raportti.

Suunniteltu valmistuminen joulukuussa 2024. Yritykselle toimitetaan koko opinnäytetyö.

Työn aihe

Kuvataan lyhyesti se ongelma tai tavoite, johon opinnäytetyöllä haetaan vastausta. Tärkeää on ottaa huomioon opinnäytetyön laajuus, 15 opintopistettä (1 op = 26 tuntia työtä).

Opinnäytetyöllä pyritään selvittämään aineettoman palkitsemisen osaa ja vaikutuksia työntekijöiden sitouttamisessa sekä mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksella pyritään selvittämään myös aineettoman palkitsemisen ja sitoutuneisuuden nykytilaa yrityksessä.

Muut sovittavat seikat

Tässä yhteydessä voidaan kirjata ylös periaatteita, jotka koskevat esimerkiksi työn tekemiseen liittyviä palkkioita, työajan käyttöä, oikeutta yrityksen materiaalien käyttöön ja yrityksen osallistumista kyselyjen postitukseen tai muihin tutkimusta koskeviin kuluihin.

Työ toteutetaan palkkiotta opiskelijan omalla ajalla. Opiskelijalla on oikeus yrityksen materiaalien käyttöön, jotka hänellä on saatavilla tai jotka toimeksiantaja hänelle jakaa. Työstä ei synny yritykselle kuluja.

Allekirjoitukset
Suvi Nissinen

Opiskelija

Toimeksiantajan
edustaja

Oppilaitoksen edustaja