



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemismen- telmiin

Doan, Nhung

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemismenetelmiin

Nhung Doan
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Nhung Doan

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemismenetelmiin

Vuosi 2016 Sivumäärä 40

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja siksi on tärkeää pitää heidät tyytyväisinä ja heidän motivaationsa korkealla. Palkitsemisella on myönteisiä vaikutuksia tyytyväisyyteen ja motivaatioon, mikäli sen tekee oikein. Usein ajatellaan, että rahallinen palkitseminen on paras keino palkita. Yllättävää on, että ei-rahallinen palkitseminen, kuten palautteen saaminen voi olla jopa motivoivampaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, mitä palkitsemiskeinoja kohdeyrityksen työntekijät arvostavat, ja millaisia vaikutuksia palkitsemisella on heihin. Analysoitujen tutkimustulosten avulla pystyttiin antamaan kehitysehdotuksia kohdeyrityksen palkitsemisesta vastaaville. Kohdeyritys on Keski-Uudellamaalla toimiva päivittäistavara-kauppa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui palkitsemisesta, onnistuneesta palkitsemisesta, palkitsemisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä palkitsemisen kokonaisuudesta. Lisäksi opinnäytetyössä syvennyttiin palkitsemisen erilaisiin menetelmiin, kuten aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta ja tutkimusaineisto kerättiin survey-tutkimuksen avulla. Kyselylomake luotiin SurveyMonkey:n sivuilla, sillä sen työkalu pystyy muuttamaan vastaukset suoraan prosenteiksi, jolloin tuloksia oli helpompi analysoida. Kysely lähetettiin kohdeyrityksen kaikille työntekijöille, jotka ovat tavaratalojohtajan alaisia. Heitä on 62 ja vastauksia tuli 23. Vastausprosentiksi muodostui 37,1.

Tutkimustuloksista selvisi, että kohdeyrityksen työntekijät eivät olleet tyytyväisiä palkitsemismenetelmiin ja palkitseminen ei ollut heidän mielestään oikeudenmukaista ja selkeää. He toivoivat enemmän palkitsemista ja halusivat esimiesten käytettävän aineellisia palkkioita. Esimiehet voisivat vaikuttaa tähän valitsemalla toivotun palkitsemiskeinon ja tiedottamalla selkeästi palkitsemisperusteista niin, että kaikki tietävät mistä palkitaan ja miten.

Nhung Doan

Employees' satisfaction with workplace rewarding

Year	2016	Pages	40
------	------	-------	----

The aim of this Bachelor's thesis was to examine the satisfaction of employees towards rewarding in a target company, a grocery store located in the Keski-Uusimaa area. The aim was also to find out what kind of rewarding methods the company's employees appreciate and what influences the rewards have on them. Based on the analysed research data, it was possible to give development proposal to the responsible persons in charge of rewarding in the company.

The theoretical frame of reference consists of rewarding, successful rewarding, influences of rewarding on wellbeing and job motivation and all elements of rewarding. In addition, the thesis focuses on different methods of rewarding such as material and immaterial rewarding.

A quantitative method was applied in this thesis and research data was gathered by a survey. The questionnaire was created in SurveyMonkey's web page as it has a tool that converts the answers directly into percentages which are easier to analyse. The questionnaire was sent to all employees of the target company who had a direct work contract with the company. There were 62 employees and 23 of them responded to the questionnaire. The answering ratio was 37,1.

The research results revealed that the employees were not satisfied with the existing rewarding methods and they felt that it was unfair and unclear. Employees wished for more rewarding and they preferred more material rewards. Managers could influence this by selecting the preferred rewarding method and by communicating more clearly about the basis for rewarding so that everyone would know why someone is rewarded and how.

Keywords: Rewarding, All elements of rewarding, Motivation, Wellbeing

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kohdeyritys ja käytössä olevat palkitsemismenetelmät	6
3	Palkitseminen	8
4	Palkitsemisen kokonaisuus	9
	4.1 Aineellinen palkitseminen	11
	4.2 Aineeton palkitseminen	12
5	Onnistunut palkitseminen	13
	5.1 Motivaation lisääntyminen	15
	5.2 Hyvinvoinnin parantuminen	17
6	Tutkimuksen toteutus	19
	6.1 Tutkimustulokset	21
	6.2 Johtopäätökset	28
	6.3 Kehitysehdotukset	31
	Lähteet	33
	Kuviot..	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

Palkitseminen on yrityksen ja työntekijän välinen vaihtosuhde, josta molemmat hyötyvät. Työntekijä saa palkkion ja yritys saa työntekijän antaman työpanoksen. Palkitsemista käytetään kannusteena ja oikein käytettynä se on hyvin tehokas. Palkitsemisella saadaan ohjattua työntekijät kohti yrityksen tavoitteita tai tekemään paremmin töitä. Palkitseminen kertoo palkittavalle hänen työnsä merkityksestä yrityksessä tai että hänen pitäisi jatkaa samaan malliin. Palkitsemisessa on tärkeää luoda tasapainoinen palkitsemisen kokonaisuus, johon kuuluu rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen. Onnistunut palkitseminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. (Helsilä 2009, 63-64; Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 11-12.)

Palkitseminen on ollut aina tärkeää ja sen merkitys johtamisen välineenä kasvaa koko ajan. Siksi opinnäytetyössäni käsittelen palkitsemista, ja millä eri tavoin sen voi toteuttaa. Tutkin opinnäytetyössäni kohdeyrityksen työntekijöiden tyytyväisyyttä heidän nykyisiin palkitsemismenetelmiin. Olen itse ehdottanut kohdeyritykselle kyseistä tutkimusta, sillä heillä ei ole ollut aiemmin toteutettu mitään tutkimusta työntekijöiden palkitsemisesta. Haluan selvittää tutkimuksen avulla kohdeyrityksen työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyisiin palkitsemismenetelmiin sekä heidän arvostuksensa erilaisia palkitsemiskeinoja kohtaan. Lisäksi tarkoituksena on selvittää näiden palkitsemiskeinojen vaikuttavuutta työntekijöihin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda uusi palkitsemisjärjestelmä kohdeyritykselle, vaan saisin koottua tutkimustuloksista kehitysehdotuksia kohdeyrityksen johdolle ja palkitsemisesta vastaaville henkilöille yrityksessä. Kohdeyrityksen työntekijät hyötyisivät tästä tutkimuksesta, sillä he pystyvät kyse-lylomakkeen avulla tuomaan esille anonymisti ongelmakohtia tai kehitysehdotuksia palkitsemisesta sekä antamaan palautetta esimiehille. Muut saman alan organisaatiot pystyvät hyödyntämään tutkimuksen tuloksia ja kehittämään omia palkitsemismenetelmiä työntekijöidensä hyväksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palkitsemisesta, onnistuneesta palkitsemisesta, palkitsemisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä palkitsemisen kokonaisuudesta. Tämän tutkimuksen pääkysymys on: Ovatko työntekijät tyytyväisiä kohdeyrityksen palkitsemismenetelmiin? Tutkimuksen kaksi muuta alakysymystä ovat: Mitä palkitsemiskeinoja työntekijät toivovat jatkossa käytettävän ja millä tavoin palkitseminen vaikuttaa työntekijöihin?

2 Kohdeyritys ja käytössä olevat palkitsemismenetelmät

Kohdeyritys on kaupan alan yritys, joka kuuluu isoon ketjuun. Ketjussa toimivat päivittäistavarakaupat, rakentamisen ja talotekniikan kaupat sekä autokaupat. Ketju on suomalainen,

mutta toimii myös Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Ketjun päivittäistavarakaupan toimiala on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppias ja se työllistää yhteensä noin 45000 henkilöä. Suomessa työllistetään noin 8300 henkilöä. Kohdeyrityksellä on 62 työntekijää esimiesten alaisuudessa. Kohdeyrityksen omistaa kauppias, mutta korkeimpana esimiehenä toimii tavaratalojohtaja, jonka alaisuudessa kaikki ovat. Yrityksessä toimii kolme osastopäällikköä ja yksi asiakaspalvelupäällikkö. Osastopäälliköt ovat kaupallisen henkilöstön esimiehiä ja asiakaspalvelupäällikkö on kassahenkilöstön esimies. Henkilöstö toimii siellä hyllyttäjinä, palvelutiskillä ja kassalinjastossa. (Kohdeyritys 2016).

Kohdeyrityksen palkitseminen on ketjutasoista ja ketjun johto päättää, paljonko rahaa käytetään kunkin yrityksen henkilöstön palkitsemiseen. Osastopäälliköille annetaan 500 euroa käytettäväksi vuodessa henkilöstön palkitsemiseen ja tavaratalojohtajalla annetaan vähän enemmän. Palkitsemisella pitää kuitenkin olla perusteet, jotka täyttävät ketjun kriteerejä. Työntekijää palkitaan, jos hän on kehittynyt omassa työssään, ylittänyt henkilökohtaisen reviirinsä tai työntekijä saa vietyä yrityksen eteenpäin työllään. Esimiehet eivät palkitse, jos työntekijä hoitaa vain perustyön. Heidän mielestä riittävä palkkio siihen on peruspalkka. Jos yrityksellä menee hyvin, voidaan palkita koko henkilöstö. Palkitsemiskeinoja mitä kohdeyrityksen esimiehet käyttää, ovat

- rahapalkkio
- lahjakortti
- tuotepalkinto kuten palvelutiskiltä lounas tai arvokas tavaralahja
- liikuntaseteli
- aamiaistarjoilu joka päivä
- palaute (hyvä tai korjaava)
- kehitysmahdollisuus kuten osastopäällikkökoulutus
- kehityskeskustelu
- kannustaminen.

Tavaratalojohtajan mukaan, palkitseminen on haasteellista siinä mielessä, että jokainen työntekijä on erilainen ja on vaikeaa tietää, kuka arvostaa mitäkin palkitsemista. Hän sanoo, että esimiehen täytyy tuntea alaisensa hyvin ennen kuin voi johtaa ja palkita heitä. Hän kertoo, että jotkut työntekijät toivovat palkitsemista muiden edessä ja jotkut taas toivovat sen tapahtuvan kahden kesken. Sen lisäksi hän kertoo, että on harmillista, kun he palkitsevat ilmaisella aamiaistarjoilulla joka päivä, ja silti työntekijät eivät miellä sitä palkitsemiseksi. Tavaratalojohtaja sanoo tietävänsä, että palkitseminen ei ole hyvällä mallilla tällä hetkellä ja hän kannustaa päälliköitä palkitsemaan henkilöstöä enemmän. (Kohdeyrityksen kotisivut 2016; Tavaratalojohtaja 2016.)

3 Palkitseminen

Jokaisen työntekijän pitäisi saada oikeudenmukaisen palkan työstään ja yleensä palkan lisäksi palkitaan työntekijä vielä muilla tavoilla hyvin tehdystä työstä. Palkitseminen työssä tarkoittaa sitä, että työntekijä saa vastineeksi tekemästään työstään jotain palkkiota. Sitä voidaan kuvata vaihtosuhteena, koska työntekijä antaa työpanoksensa ja työnantaja palkitsee siitä. Kumpikin osapuoli siis hyötyvät tästä kaksisuuntaisesta prosessista. Se voi olla rahaa, palkkiota, arvostusta tai mahdollisuus kehittyä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.) Palkitsemisen määrittely voi olla joskus hankalaa, mutta kaikki asiat, mitä työntekijä pitää motivoivana tai palkitsevana voidaan mieltää palkitsemiseksi. Palkitsemisessa molemmat osapuolet hyötyvät, sillä kun työntekijä antaa työpanoksensa, hän saa itselleen merkityksellisinä pitämiään asioita. Usein on kutsuttu kyseistä palkitsijan ja palkittuna olijan suhdetta toisiinsa psykologiseksi sopimukseksi. Kun työntekijä kokee, että psykologinen sopimus on hänen kannaltaan kunnossa, hän on valmis tekemään kaikkensa saavuttaakseen työnantajan asettamia tavoitteita. Palkitsemisella saa aikaan tuloksia huomattavasti enemmän kuin aiemmin ja sillä on huomattavasti hyviä vaikutuksia työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Rantamäki ym. 2006, 15-16.)

Palkitsemisessa pitäisi toimia oikeudenmukaisesti, systemaattisesti, selkeästi ja palkitsemisen on oltava perusteltavissa. Palkitsemisen pitäisi olla yhtenäinen työntekijöille, joilla on sama toimenkuva. Jos palkitsemisperusteet ovat oikein valitut, niin silloin työntekijät osaavat yhdistää sen hyvään työpanokseensa. Palkitsemisen on siis sidottava suoritukseen, jotta kyvykkäimmät työntekijät kokevat työnsä olevansa arvostettua ja jatkavat samaan malliin. Jos palkitseminen on tehty oikein, niin jokainen tietää mistä ja ketä palkitaan. Työntekijät uskovat rakentavaan palautteeseen ja ottavat yleensä kehuista oppia, kunhan sen tekee oikein. (Hanus 2004, 269; Kauhanen 2003, 105; Österberg 2005, 138; Ruohotie & Honka 1999, 44.)

Henkilöstön palkitseminen on yksi tärkeimmistä henkilöstön johtamisen strategioista. Kaikki yrityksen työntekijät ovat palkitsemisen kohteena. Palkitseminen on johtamisväline, jolla saadaan työntekijät toimimaan organisaation strategian mukaisesti. (Kauhanen 2003, 105.) Palkitsemisella tuetaan tavoitteiden saavuttamista ja se on yksi tehokkaimmista välineistä viestittää henkilöstölle organisaation arvoja ja tavoitteita. Palkitsemisen avulla viestitään työntekijöille, että vastaako hänen työsuoritus yrityksen odotuksia. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä voidaan vaikuttaa henkilöstön motivointiin, poissaoloihin ja työyhteisön kulttuuriin. Palkitsemisesta vastaa useimmiten yrityksessä toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja tai työnjohtaja. Johto vastaa yleensä rahallisesta palkitsemisesta, kun taas henkilöstöpäällikön vastuulla on muut palkitsemiset. (Hakonen ym. 2014, 14-16; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 75; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 333-334; Österberg 2005, 138.)

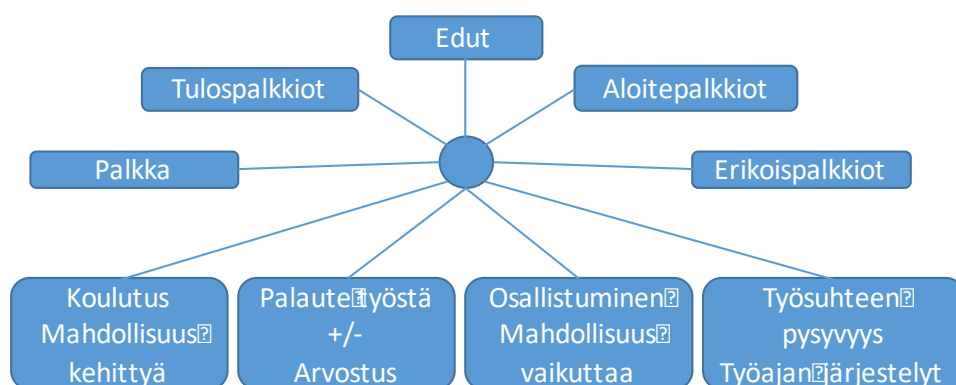
Palkitseminen teoriana on erittäin laaja ja siitä on kehitetty monta erilaista teoriaa. Rantamäki ym. (2006, 16) teorian mukaan palkitseminen voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat 1) työ ja tapa toimia 2) kasvu ja kehittyminen 3) henkilöstöedut 4) rahallinen palkitseminen. Seuraavasta kuvioista (Kuvio 1) näet asettelun. Ensimmäiseen kohtaan sisältyvät asiat, joita työntekijä kohtaa joka päivä työssään. Se voi olla työn sisältö, tapa toimia tai esimiestyö. Tämä on tärkeää, sillä työntekijän työmotivaatio ja asenne työhön useimmiten riippuu paljolti tästä. Toiseen kohtaan taas sisältyy henkilöstön kehittämistä ja työuran rakentamista. Työntekijälle on tärkeää tietää, että kehittymismahdollisuuksia on tulevaisuudessa ja lisävastuuta saa halutessaan. Kolmanteen kohtaan eli henkilöstöetuihin kuuluvat asiat, jotka ovat joustavat työajat, hyvät työvälineet ja henkilöstöstään välittävä yritys. Hyvillä henkilöstöeduilla on työntekijöille paljon hyötyä, sillä ne voivat jopa helpottaa työntekijän vapaa-aikaa ja työn yhdistämistä. Neljänteen kohtaan kuuluvat asiat ovat kaikki rahallisia palkkioita, eli esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkio ja optiot. Näistä palkkioista työntekijä tietää, että on toiminut mallikkaasti. (Rantamäki ym. 2006, 16).

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Kuvio 1: Palkitseminen kokonaisuuden nelikenttä. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

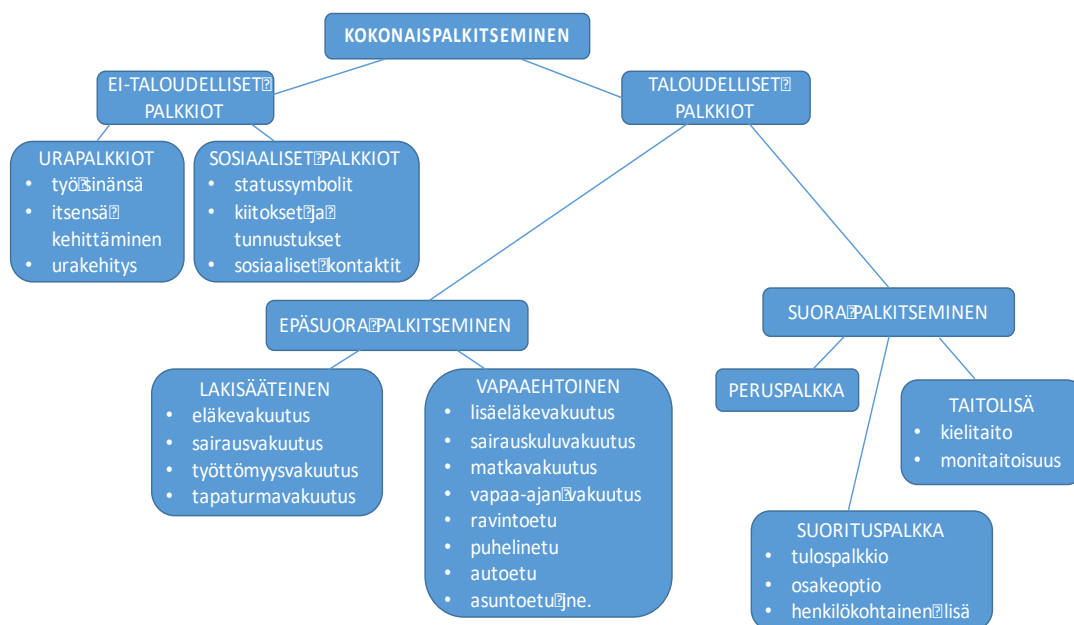
4 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallista palkitsemista, kun taas aineeton palkitseminen tarkoittaa ei-rahallista palkitsemista. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) nähdään palkitsemisen kokonaisuuden. Aineellisen palkitsemisen ominaisia esimerkkejä ovat rahapalkka (peruspalkka ja bonukset) ja luontois- ja henkilöstöedut (lounasetu ja henkilöstörahasto). Kun taas aineettoman palkitsemisen tyypillisimpiä esimerkkejä ovat kehitysmahdollisuudet, positiivisen tai rakentavan palautteen antaminen, työtehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus ja hyvä työympäristö ja -ilmapiiri. (Sistonen 2011, 92-93.)



Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus. (Hyppänen 2013, 144 [Hakonen 1997].)

On olemassa toisenlainen tapa kuvata palkitsemisen kokonaisuutta. Kauhasen (2010, 106) mukaan palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri palkkioihin. Toinen palkkio on ei-taloudellinen ja toinen taas on taloudellinen. Taloudelliset palkkiot jaetaan vielä epäsuoriin ja suoriin palkitsemisiin. Seuraavasta kuviosta (Kuvio 3) näet jaottelut tarkemmin ja mitkä palkitsemiskeinot kuuluvat minkäkin alle. Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, ja mitä yleisimpiä palkitsemiskeinoja niissä. (Hyppänen 2013, 145.)



Kuvio 3: Kokonaispalkitseminen. (Hyppänen 2013, 145 [Kauhanen 2012].)

4.1 Aineellinen palkitseminen

Työnantaja maksaa aina tehdystä työstä rahapalkkaa, joka määräytyy työehtosopimuksen tai työsopimuksen mukaisesti. Minimipalkan pitää olla vähintään työehtosopimuksen mukainen. Kuitenkin työnantaja voi halutessaan palkita työntekijän aineellisilla palkkioilla rahapalkan lisäksi, kuten tavarapalkkioilla. Aineellinen palkitseminen eli rahallinen palkitseminen on toinen osa palkittamisen kokonaisuudesta. Aineellisella palkittamisella tarkoitetaan rahallista palkkaa, palkkiota ja etuja. (Hokkanen ym. 2008, 76; Lievonen 2003.)

Aineellisella palkittamisella pyritään sitouttamaan työntekijän yritykseen, joten sitä käytetään usein. Palkittamalla henkilöstö yrityksen hyvistä tuloksista tai henkilökohtaisista suorituksista, on vaikutusta sitouttamiseen. Seuraavaksi on lueteltuna palkittamiset, mitkä vaikuttavat lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Aineellinen palkitseminen voidaan jakaa neljään eri elementtiin, jotka ovat kiinteä palkka, rahapalkkiot, raha- ja osakepalkkiot sekä optiot ja ehdolliset eläkejärjestelyt. Kiinteällä palkalla ja rahapalkkioilla on motivoiva ja sitouttava vaikutus vain lyhyellä aikavälillä, kun taas tulospalkkiolla, jota maksetaan muutaman vuoden välein, on sitouttava vaikutus vain sen maksuun asti. Sen takia tulospalkkiota maksetaan yleensä 3-5 vuoden seurantajakson päätyttyä. Pitkän aikavälin kannustinmuodot ovat osakeoptiot ja eläkejärjestelyt, jotka sitouttavat työntekijää pitkällä aikavälillä, jopa 3-10 vuotta. (Hakonen & Nylander 2015, 23-24; Sistonen 2011, 93-94.)

Aineellisia palkkioita voi olla:

- bonukset tai rahapalkkio
- urakka- ja palveluaikalisät
- erilaiset taitolisät esimerkiksi kielitaitolisä
- kulttuuri- ja liikuntaseteli
- lounasetu
- henkilöstörahasot
- osakepalkkiot
- erilaiset vakuutukset esimerkiksi vapaa-ajan vakuutus ja eläkevakuutus
- vaativan työn lisä.

Yleisimpiä aineellisia palkkioita ovat luontoisedut ja työsuhde-edut. Kerron näistä tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Hyppänen 2013, 145; Kauhanen 2010, 106; Sistonen 2008, 177; Österberg 2005, 140.)

Luontoisedut ovat etuja, joilla on rahallista arvoa. Luontoisetu on aina veronalaista palkkatuloa työntekijälle. Eli työntekijä joutuu maksamaan luontoisedusta vain veron osuuden sen veronarvosta. Jos työntekijä ostaisi saman tuotteen suoraan markkinoilta, niin se maksaisi enemmän. Luontoisetu on yleensä ateria-, auto-, asunto- ja puhelinetu ja työsuhdematkalippu. Luontoisetujen omistusoikeudet eivät siirry työntekijälle ja etujen käyttöoikeudet

päätyvät, kun työsuhde päättyy. Luontoisedut ovat yleensä jatkuvia, mutta ne voivat olla myös kertaluonteisia, esimerkiksi työnantaja käyttää yhden kerran työnantajan autoa. (Määttä & Myllymäki 2016; Viitala 2013a, 153-154.)

Toinen yleinen aineellisista palkkioista ovat työsuhde-edut. Työsuhde-edut ja luontoisedut sekoittuvat helposti toisiinsa. Työsuhde-edussa on erona se, että osa niistä ovat ilmaisia työntekijälle. Työsuhde-etuja ovat esimerkiksi ilmaiset kahvit työpaikalla, henkilöstöjuhlat ja -tilaisuudet, merkkipäivämuistamiset ja henkilökunta-ale. Näitä ei joskus mielletä palkitsemiseksi, vaan pidetään itsestäänselvyytenä, että niitä tarjotaan muuten vaan. (Ekonomit 2016; Viitala 2013a, 154.)

4.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on toinen osa palkitsemisen kokonaisuudesta. Aineeton palkitseminen tarkoittaa ei-rahallista palkitsemista. Se on palkitsemiskeino, jossa palkitseminen ei tapahdu rahallisesti tai materiaalisesti. Aineeton palkitseminen liittyy yleensä työn sisältöön, työympäristöön, työssä kehittymiseen ja palautteisiin. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat mm. haastava työ, palaute työstä, kehittymismahdollisuudet, joustavuutta työajoissa, hyvä työympäristö ja -ilmapiiri. Aineetonta palkitsemista pitäisi tapahtua esimiehen toimesta päivittäin ja sen tarkoituksena on motivoida ja edistää työhyvinvointia. (Hakonen & Nylander 2015, 21; Hokkanen ym. 2008, 79; Lievonen 2003; Sistonen 2008, 117.)

Aineettomalla palkitsemisellä on iso merkitys palkitsemisen kokonaisuudessa ja on tutkittu, että sillä on enemmän vaikutusta hyvinvointiin, kuin aineellisella palkitsemisellä. Aineeton palkitseminen kuten hyvästä suorituksesta kiittäminen, voi olla yhtä tai jopa tehokkaampi kuin rahapalkkio. Työhyvinvointiin kuuluu isona osana työntekijän tyytyväisyys työhönsä. Olakseen motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, pitää työntekijän olla hyvinvoiva. Tähän vaikuttavat siis palkitseminen, varsinkin aineettomat palkitsemistavat. (Aalto-yliopisto 2012; Hiltunen 2015, 149.)

Aineeton palkitseminen voidaan jaotella kahteen osaan, jotka ovat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioita ovat mm. työ sinänsä (mielenkiintoinen työn sisältö), joustavat työajat (etätö, työaikapankki), itsensä kehittäminen (uuden oppiminen, koulutukset) ja kasvupolut (uusiin tehtäviin siirtyminen joko samalle, suuremmalle tai pienemmälle vaatimustasolle). Kun taas sosiaaliset palkkiot ovat mm. statussymbolit (tehtävänimike, avainten hallinta, työpisteen sijainti ja koko), palaute (hyvä ja rakentava palaute), työyhteisön edustaminen (lehtihaastattelut ja organisaation edustaminen yhteisöissä) ja julkinen tunnustus (kiittäminen muiden edessä). Vaikuttavimmat aineettoman palkitsemisen keinoja ovat palautteen saaminen ja

kehityskeskustelut. Kerron niistä tarkemmin seuraavissa kappaleissa (Kauhanen 2010, 97-103; Vartiainen & Kauhanen 2005, 265.)

Palaute on hyvin merkittävä palkitsemistapa ja hyväksi esimiehille, sillä se ei maksa mitään. Esimiehen palaute kertoo työntekijälle, että miten hän on saavuttanut odotuksia tai tavoitteita, ja miten hän on pärjännyt työssä. Palautteen avulla, työntekijä pystyy oppimaan ja kehittämään itseään. Palaute kertoo sen, että esimies välittää ja se usein vahvistaa työntekijän itsetuntoa, lisää motivaatiota ja hyvinvointia. Palautteen ei tarvitse olla aina myönteinen tai kehu. Palaute voi olla toisaalta korjaava, kunhan se on hyvin perusteltu, rakentava ja oikeudenmukainen. Se jopa kannustaa enemmän, kuin että ei saisi palautetta ollenkaan. Korjaava palaute on annettava kahden kesken ja syyllistämisen sijaan, siinä pitää korostaa, että mitä olisi voinut tehdä paremmin. Esimiehen olisi hyvä antaa työntekijän kertoa oman näkemyksensä asiasta ja ymmärtää itse heikon suorituksensa. Palaute olisi hyvä antaa prosessin aikana, jolloin voi vielä mahdollisesti vaikuttaa työhön ja toimia paremmin. (Aarnikoivu 2013, 165; Hakonen ym. 2014, 251-255; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 21.)

Kehityskeskustelu on toinen merkittävä palkitsemistapa aineettomasta palkitsemisesta. Kehityskeskusteluilla on myönteinen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Usein kehityskeskustelu sekoitetaan esimiehen ja työntekijän päivittäisiin keskusteluihin ja vuorovaikutuksiin, eikä sitä nähdä yhtenä palkitsemiskeinona. Näin ei kuitenkaan ole, vaan kehityskeskustelu laskeetaan palkitsemiseksi kanssa. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu, johon osallistuvat esimies ja alainen. Siitä on ilmoitettava tarpeeksi ajoissa, jotta kummatkin ehtivät valmistautua siihen pohtimalla kehityskeskustelussa käsiteltäviä asioita ja keräämällä aineistoa. Kehityskeskustelu on luottamuksellista ja siinä voi keskustella vapaasti ja sille on varattava tarpeeksi aikaa. Keskustelun aikana on tärkeää kuunnella toisen mielipiteitä ja ajatuksia. Kehityskeskustelun aiheita ovat yleensä työntekijän tavoitteiden asettamista ja kehityssuunnitelmat, kuten kehittymismahdollisuudet ja koulutukset sekä palautteiden antaminen. Kehityskeskustelu kannattaa dokumentoida, jotta myöhemmin voi tarkastaa työntekijälle asetetut tavoitteet ja onko hän saavuttanut niitä. (Aarnikoivu 2013, 172-173; Helsilä 2009, 60; Juuti & Vuorela 2015, 95-101; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63 & 65.)

5 Onnistunut palkitseminen

Kauhasen (2003, 106) mukaan tehokas ja onnistunut palkitseminen vaatii sitä, että ylimmällä johdolla ja niillä henkilöillä, joilla on palkitseminen vastualueenaan, omistavat laaja-alaisen tietämyksen ja tuntemuksen henkilöstöasioista ja siihen liittyvistä lainsäädännöllisistä asioista. Ne ovat mm. yksilöiden käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne kuten ikä- ja koulutus rakenne, henkilöstön terveystilanne, työlainsäädäntö, työmarkkinaolo-

suhteet, toimialan työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus sekä sosiaalivakuutus. Kuitenkaan tietämys näistä asioista ei pelkästään riitä, vaan pitää osata arvioida tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset. Esimerkiksi henkilöstörakenne voi muuttua radikaalisesti, kun työntekijät tulevat eläkeikään tai palkataan nuoria vastavalmistuneita. (Kauhanen 2003, 106).

Kun alkaa suunnittelemaan toimivaa palkitsemisjärjestelmää tai yksittäistä palkitsemista, niin olisi hyvä pohtia näitä kysymyksiä etukäteen:

- Millä tavalla palkitsemisesta saadaan selkeä ja helposti toteutettavan?
- Millä tavalla taataan, että työntekijät ymmärtävät hyvän työsuorituksen ja palkitsemisen suhteen toisiinsa?
- Keitä varten toteutetaan palkitsemisjärjestelmä ja mikä sen päämäärä on? Mihin sillä pyritään vaikuttamaan?
- Mitkä palkitsemistavat otetaan käyttöön ja mitkä ei? Esimerkiksi ei käytetä palkitsemiskeinoa, jossa tarjotaan ylennystä tehtäviin, jonka työssä vaaditaan muutakin, kuin hyvin tehty työ.

Suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan ne henkilöt, joita palkitsemisjärjestelmä tai palkitseminen tulee koskemaan, sillä he tietävät parhaiten mikä on hyväksi ja tarpeellinen. Suunnitelma ja sen käyttöönotosta pitää ilmoittaa kaikille, keitä se koskee. (Viitala 2013b; Österberg 2005, 139-40.) Palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja onnistumisesta voi saada selville teetättämällä kyselyitä palkittaville tai heidän kanssa voi keskustella avoimesti, jolloin saadaan oikeaa tietoa tyytyväisyydestä palkitsemisjärjestelmään (Viitala 2013b).

Palkitessa pitää muistaa, että jokainen on oma yksilönsä ja jokaisella on omat tarpeet. Ihmisiä motivoi erilaiset asiat, joten palkitsijan pitäisi selvittää, mikä palkitsemiskeino motivoi ketäkin. Näin saa kaiken hyödyn palkitsemisesta irti. Esimerkiksi toisia motivoi kehitysmahdollisuudet ja uralla eteneminen, kun taas toisia motivoi pysyvyys. Esimerkki epäonnistuneesta palkitsemisesta on, että henkilö, joka haluaa tehdä töitä ilman suurempia vastuuta ja arvostaa pysyvyyttä, palkitaan ylennyksellä. (Hokkanen ym. 2008, 80.)

Palkitseminen voi aiheuttaa sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia. Onnistuneella palkitsemisella pyritään myönteisiin vaikutuksiin. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä saadaan aikaan vaikutuksia, jotka ovat mm. halutunlainen henkilöstö, henkilöstön sitoutuneisuus, tehokkaat työsuoritukset, motivaation lisääntyminen, työhyvinvointia ja hyvää työnantajan kuvaa. Kun taas epäonnistunut palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia, jotka ovat mm. kateus, huonot työsuoritukset, poissaolot, epävarmuus ja vääristely. Kiteytettynä, palkitseminen on onnistunut, kun se saa enemmän aikaan myönteisiä, kuin kielteisiä vaikutuksia. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Hakonen ym. (2014, 59-63) mukaan tärkeimmät ja vaikuttavimmat myönteiset vaikutukset ovat työntekijöiden motivaation lisääntyminen, tuottavuuden parantaminen, halutunlainen henkilöstö sekä työhyvinvointi. Kerron onnistuneen palkitsemisen vaikutuksista motivaation sekä työhyvinvoinnin lisääntymiseen tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Hakonen ym. 2014, 59-63).

5.1 Motivaation lisääntyminen

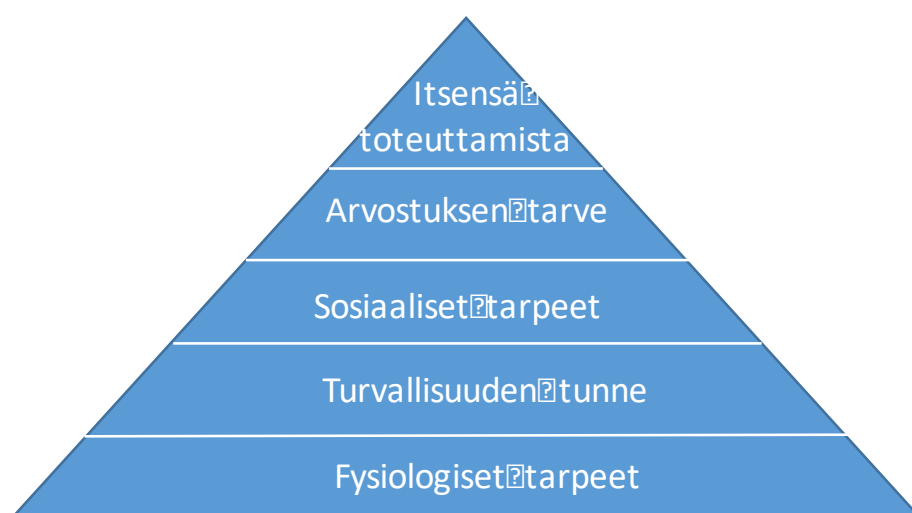
Onnistunut palkitseminen motivoi työntekijöitä ja ohjaa hänen toimintaansa oikeaan ja haluttuun suuntaan. Palkitsemisen yksi tärkeimmistä myönteisistä vaikutuksista on lisääntynyt työmotivaatio, joten kerron siitä tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Hakonen ym. 2014, 57-58.)

Motivaatio-sana on johdettu latinankielestä olevasta *movere*-sanasta, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyisin sillä on ihan eri tarkoitus. Motivaation käsite ei ole yksiselitteinen, eikä sille ole löydetty tarkkaa selitystä, mitä se oikeasti tarkoittaa. Kuitenkin on löydetty vastauksia siihen, mitä se voisi suunnilleen tarkoittaa. Motivaatio tarkoittaa sitä, että jokin asia ohjailee meitä, miten käyttäydytään tai toimitaan. Motiivi on siis motivaation kantasana ja se voi tarkoittaa tarpeita, haluja, viettejä tai rangaistuksia. Jonkin motiivin takia yritämme saavuttaa jonkin päämäärän ja ponnistelemme tavoitteita kohti. (Ruohotie & Honka 1999, 13 & Österberg 2005, 138.)

Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto (2002, 14) ovat todenneet, että motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan ärsykeitä, jotka saavat ihmiset tavoittelemaan itse tai muiden asettamia tavoitteita. He ovat jakaneet motivaation kolmeen eri tavoitteeseen, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Ensimmäisessä tavoitteessa motivaation tehtävänä on olla ”käyttäytymisen energian lähteenä”. Se tarkoittaa sitä, miten motivaatio saa meidät työskentelemään jollakin tietyllä tavalla. Toisessa tavoitteessa motivaatio ”suuntaa käyttäytymistämme” ja se tarkoittaa sitä, että motivaatio ohjaa ihmistä käyttäytymään jonkin tavoitteen tai päämäärän suuntaan. Kolmantena tavoitteena on, että se ”säätelee käyttäytymistämme”. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamme arvioida omaa pätevyttämme eri tilanteissa sekä mitä se tilanne merkitsee meille. (Liukkonen ym. 2002, 14.)

Kuitenkin on yksi teoria motivaatiosta, joka on pitänyt paikkansa vieläkin 2000-luvulla. Kyseessä on Maslowin tarvehierarkiateoria, jonka Abraham Maslow on julkaissut vuonna 1943. Teorian mukaan ihmiset pyrkivät aina tyydyttämään alimmalla olevan tason tarpeet ensin, ennen kuin siirtyvät ylempään tasoon. Mitä alempana taso on, sitä enemmän ne ovat perustarpeita ja ylempänä on itsensä toteuttamista. Seuraavasta kuviosta (Kuvio 4) voi nähdä Maslo-

win tarvehierarkian kuvattuna pyramidina. Kuviosta näkyvät eri tarpeiden tasot. Ensimmäisenä tasona on fysiologiset tarpeet. Siihen kuuluvat välttämättömät elämisen perustarpeet, kuten ravinto, uni ja lämpö. Toinen taso on turvallisuuden tarpeet, johon sitten kuuluvat turvallisuus, varmuus ja suojautuminen vaaroilta. Kolmas taso on sosiaaliset tarpeet, jotka ovat mm. ystävyys, rakkaus ja ryhmään kuuluminen. Neljäntenä tasona on arvostuksen tarpeet. Siihen kuuluvat mm. itsekunnioitus, kunnioituksen saaminen muilta ja tunnustus. Viimeisenä ja ylimpänä tasona on itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä tarpeita tyydytetään vasta, kun kaikki muut alimmalla tasolla olevat tarpeet on tyydytetty. Tähän tasoon kuuluvat mm. saavutukset, henkinen kasvu ja itsensä kehittäminen. Eli yritykset voivat käyttää kyseistä teoriaa hyväkseen ja tarjota palkitsemiskeinoja, jotka tyydyttäisivät työntekijän tarpeita hänen omien tarpeidensa tai puutteidensa mukaisesti. Jokainen persoona ja hänen tarpeensa ovat erilaisia tai eri tarvetasolla, joten sama motivointikeino ei pakolla tehoa kaikkiin ihmisiin. (Hyppänen 2013, 140-142; Liukkonen ym. 2002, 79; Moisalo 2012, 337-338.)



Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia. (Moisalo 2012, 337.)

Jos ajatellaan Maslow'n tarvehierarkiateorian mukaisesti, niin on helppo päätellä palkitsemiskeinot, jotka motivoisivat työntekijöitä. Fysiologisia tarpeita pystyisi tyydyttämään mm. hyvä työterveyspalvelu, lounas- ja liikuntasetelit ja etäpäivät. Turvallisuuden tarpeita taas varma työsuhde ja riittävä palkka. Sosiaalisia tarpeita taas tyydyttäisi yhteenkuuluvuus töissä, hyvät suhteet muihin työntekijöihin ja hyvä ryhmähenki. Arvostuksen tarpeet ovat enemmänkin esimiehen toteutettavissa, kuten palkitseminen ja kehityskeskustelut. Viimeisenä on itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä tarpeita voi tyydyttää esimerkiksi sitoutuminen työhön, kehittyminen ja työn ilo. Kun nämä kaikki tasot ovat tyydytettyjä, työntekijän motivaatio on huipussaan. (Hyppänen 2013, 142.)

Työmotivaatio on järjestelmä, joka on muodostunut sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä ovat henkilön omat psykologiset tarpeet ja arvot, kun taas ulkoiset tekijät ovat ympäristötekijöitä, esimerkiksi työolosuhteet ja palautteet. Työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti työkäyttäytymiseen. Sen avulla pystyy suuntaamaan tavoitteita kohti, kasvaa ja kehittyä töissä ja ottaa vastaan lisähaasteita ja -vastuuta. Työmotivaation kesto kuitenkin vaihtelee ja on kaikilla yksilöllinen. Työmotivaatio voi kestää sen ajan, kun on jokin projekti meneillä tai sitten se voi kestää jopa koko työuran ajan. Työmotivaation voimakkuus saattaa vaihdella ja siihen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Kauhanen 2010, 83.)

5.2 Hyvinvoinnin parantuminen

Työhyvinvointi on toinen tärkeä onnistuneen palkitsemisen vaikutuksista. Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, joten sen takia on tarpeellista pitää huolta heidän työhyvinvoinnista, joka voi tarkoittaa mm. työkykyä, jaksamista, tyytyväisyyttä ja osaamista. (Kiviranta 2010, 43-46.) Työhyvinvointia on usein kuvattu näin:

- ””Työhyvinvointi on sitä, että aamulla on kiva tulla töihin.”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että saa onnistua ja olla ylpeä työstään.”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että on hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto.”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu.”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssä kauemmin ja että työpaikan henkilökustannukset pysyvät kurissa.”” (Ojala & Ahonen 2005, 27-28.)

Nämä ihmisten näkemykset työhyvinvoinnista kuvaavat sitä, millainen olo heillä on töissä ja mitä he arvostavat siellä. Kuitenkin jokaiselle ihmiselle työhyvinvointi voi tarkoittaa toista asiaa kuin toiselle. Kaikki arvostavat erilaisia asioita, kuten toinen arvostaa vapautta ja toinen sitoutuneisuutta. Työhyvinvointi voi kuvata yksittäisen henkilön hyvinvointia tai koko yrityksen yhteistä hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28.)

Alla olevasta kuvioista (Kuvio 5) voidaan nähdä, mistä työhyvinvointi muodostuu. Yksilön kokemuksesta syntyy yksilön kokemus työhyvinvointia. Yksilön kokemukseen vaikuttavat hänen hyvinvointi ja hallinnan tunne. Hyvinvointiin taas vaikuttavat työn ominaisuudet, jotka ovat esimerkiksi työn järjestelyt, sisältö ja vaatimukset sekä henkiset voimavarat. Hallinnan tunne taas muodostuu siitä, miten jokainen yksilö kokee omien asioiden tai elämäntapahtumien kontrollointia. Siihen vaikuttavat esimerkiksi motivaatio, arvot ja asenteet, ikä, sukupuoli ja terveys. (Helsilä 2002, 98; Piili 2006, 160).



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin muodostuminen. (Piili 2006, 160.)

Työhyvinvointi on tärkeää, sillä hyvinvoiva henkilöstö kykenee tekemään töitä tehokkaasti, oppimaan, vahvistamaan osaamistaan sekä on halua pitää huolta itsestään. Tällainen henkilöstö tuottaa töitä paremmin, on avoin uudelle ja aktiivisia työvuosia tulee lisää. Kun taas henkilöstö, jolla työhyvinvointi ei ole kunnossa, niin he toimivat tehottomasti ja riski sairastumiseen kasvaa. Usein pahoinvoiva henkilö sulkeutuu itseensä ja kokee huonommuuden tunnetta. Työhyvinvoinnista on tärkeää huolehtia lisäksi sen takia, koska työlaainsäädäntö on asettanut vaatimuksia siihen liittyen. Asetettuja säädöksiä ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Juuti & Vuorela 2015, 94; Kiviranta 2010, 43; Ojala & Ahonen 2005, 35-36; Viitala 2013a, 212.)

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa ja edistää monin tavoin. Palkitsemisella voidaan saada tulosta aikaiseksi, jos sen tekee oikein. Työhyvinvoinnin edistämiseen koostuu monista osa-alueista ja jokaisella osa-alueella on omia toimenpiteitä sen edistämiseksi. Ensimmäisenä on yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen kehittäminen. Siihen sopivia palkitsemisia on liikunta- ja virikesetelit, harrastustoiminnat ja kattava työterveyshuolto. Seuraavana on työn ja työympäristön kehittäminen. Tämän osa-alueen voi edistää ergonomisella työpisteellä ja ajan tasalla olevilla työvälineillä. Kolmantena osa-alueena on työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen. Tähän toimivat parhaiten aineettomat palkitsemiskeinot, kuten kiitoksen ja arvostuksen antaminen, yhteistyön lisääminen ja hyvää esimiestyötä. Viimeisenä on työntekijöi-

den osaamisen kehittäminen. Tämän osa-alueen voi edistää tarjoamalla perehdytyksiä ja koulutuksia, antamalla lisävastuuta ja pitämällä kehityskeskusteluita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 271.)

6 Tutkimuksen toteutus

Ennen tutkimuksen aloittamista, olisi hyvä valita tutkimusmenetelmä. Sen avulla saaduilla tuloksilla pitäisi pystyä vastaamaan ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia. Toinen on kvantitatiivinen eli määrällinen ja toinen on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan monin tavoin. Kerron seuraavissa kappaleissa näistä kahdesta tutkimusmenetelmästä, jolloin tulee esille niiden oleelliset erot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 115, 126-133.)

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen? Näillä kysymyksillä pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kysymyksillä saadaan selville tutkimuskohteen käyttötymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on suppea ja tarkoin valittu. Siinä ei ole tarkoitus selvittää määriä, vaan tarkoitus on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tyypillisiä kvalitatiivisia tutkimuksia ovat esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut, syvä- ja ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi ja erilaiset dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksessa on tarkoitus hankkia kokonaan uutta tietoa ja aineisto kootaan yleensä sen luonnollisissa tilanteissa. Aineisto kerätään yleensä itse, ei millään muulla apuvälineillä kuten internetkyselyllä. Näin tutkija pääsee tekemään omia havaintoja ja keskustelemaan tutkittavien kanssa. (Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2004, 126-127, 155.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä taas vastaa kysymyksiin missä, mikä, paljonko, kuinka usein ja miksi? Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin tai prosentteihin, siksi sitä kutsutaan tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat numeerisessa muodossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitä isompi otos, sen parempi, kunhan se on edustava. Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi lomakekyselyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut ja puhelinhaastattelut. Aineisto kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, joissa ovat valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää perehtyä aikaisempiin tutkimuksiin tai kirjallisuuteen tutkittavasta aiheesta. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 36; Heikkilä 2014; Hirsjärvi ym. 2004, 130-131.)

Vaikka nämä kaksi tutkimusmenetelmää ovat erilaisia, se ei tarkoita, etteikö niitä voisi hyödyntää samassa tutkimuksessa. Jos on tarvetta, niin näitä kahta menetelmää voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja ne jopa täydentävät toisiaan. Seuraavana esimerkki miten näitä

kahta tutkimusmenetelmää voidaan käyttää yhdessä: Kvantitatiivista tutkimusta voidaan suorittaa ennen kvalitatiivista tutkimusta. Näin saadaan esimerkiksi survey-tutkimuksella muodostettua kvalitatiivista haastattelua varten mielekäs ryhmä. (Hirsjärvi ym. 2004, 127-128.)

Päädyin käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja toteutin sen kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että perusjoukosta tutkitaan jokainen jäsen. Käytin kyselytutkimusta, sillä sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen on mahdollista saada paljon tutkittavia ja heiltä voi kysyä paljon. Kyselytutkimus säästää myös aikaa ja vaivaa, sillä sen voi lähettää yhtäaikaaisesti vaikkapa isolle yrityksen henkilöstölle. Jos lomake on tehty ohjelmalla, joka pystyy analysoimaan vastaukset suoraan tietokoneella, niin se säästää aikaa ja virheitä tulee vähemmän. Tein kyselyni internetissä SurveyMonkey:n sivuilla. SurveyMonkey:n lomake analysoi kaikki tulokset prosentteihin ja erilaisiin kaavioihin valmiiksi reaaliajassa. Kyselyssä oli yhdeksän eri aihealuetta, jossa oli eri määrä kysymyksiä. Kaikki kysymykset olivat strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä, paitsi viimeinen kysymys, joka oli avoin. Strukturoitu kysymys tarkoittaa sitä, että kysymykselle ei saa olla liian monta vastausvaihtoehtoa ja jokaiselle vastaajalle täytyy löytyä sopiva vaihtoehto. Etuja strukturoiduissa kysymyksissä on se, että vastaamisessa ei mene aikaa ja tulosten käsittely on nopeaa, sillä se on helposti tilastoitavissa. Huonoja puolia löytyy myös siitä ja esimerkiksi se, että jokin vastausvaihtoehto puuttuu tai vastaajat eivät löydä vastauksista itselleen sopivaa vaihtoehtoa. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, ja sillä voidaan saada vastauksia, joista ei ole kysytty (esimerkiksi palautteet tai ideat). Ennen kyselyä kirjoitin pienen saatekirjeen, jossa kerroin, että olen liiketalouden opiskelija ja teen tutkimusta kohdeyrityksen henkilöstölle yrityksen palkitsemista opinnäytetyökseni. Kerroin, että vastaaminen on anonyymista ja kehitysehdotukset, palautteet ja tulokset tulevat palkitsemisesta vastaavalle henkilölle saataville. Tutkimuksen lähetin kohdeyrityksen tavaratalojohtajalle ja hän lähetti ne eteenpäin henkilöstölle vastattavaksi. Henkilöstössä on 62 työntekijää. Kysely lähetettiin 10.08.2016 ja suljettiin 20.09.2016. Vastaajia oli lopulta 23, joten vastausprosentti oli 37,1%. (Heikkilä 2004; Hirsjärvi ym. 2004, 182-185.)

Tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta kuvaavat validiteetti ja reliabiliteetti. Kummatkin kuvaavat luotettavuutta. Tarkemmin kuvattuna, validi tarkoittaa pätevyyttä ja reliabeli tarkoittaa toistettavuutta. Niillä voidaan mitata kahdesta eri näkökulmasta, jotka ovat mittaus- ja tutkimusmenetelmät tai tuloksesta johdetut päätelmät. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti esittää tutkimusmenetelmän tai -tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Se ilmaisee sen, ollaanko tutkimassa sitä, mitä oli tavoitteena tutkia. Se mittaa ovatko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. Tutkimuksen validiteettia voidaan todentaa sillä, että vastaako tutkimustulokset ja käytetty teoria toisiaan. Seuraavat kysymykset kuvaavat validiteettia tutkimuksessa:

- ””Ovatko käsitteet oikeita?”
- ”Onko teoria valittu oikein?”
- ”Onko mittari oikein muodostettu?”
- ”Mitataanko mittarilla sitä, mitä on tarkoitus?”
- ”Mitkä tekijät mittaustilanteissa vaikuttavat luotettavuutta alentavasti?”.”(Metsämuuronen 2001, 41.)

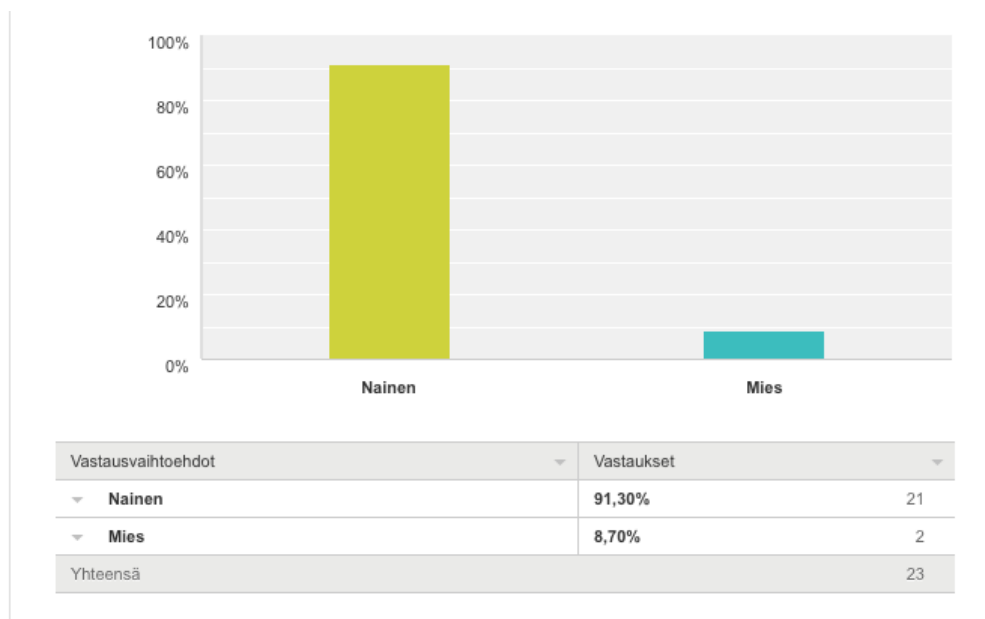
Jos tutkimus ei ole validi, se tarkoittaa, että tutkitaan muuta asiaa kuin alun perin oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa, esimerkiksi kyselylomaketta laatiessa. Kyselylomakkeen kysymysten pitäisi selvittää ne asiat, mitä asetettiin tutkimusongelmiksi. Tutkimuksen epäonnistunut otanta voi vaikuttaa negatiivisesti validiteettiin. (Hiltunen 2009; Menetelmäopetuksen tietovarasto 2008; Metsämuuronen 2001, 41-42; Metsämuuronen 2002, 32; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007.)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Jos tutkimusmenetelmä on reliabeeli, niin silloin tuloksista tulisi joka kerralla samanlaisia, kun tutkitaan samaa ilmiötä. Tulosten ei pitäisi siis olla sattumanvaraisia. Reliabeeliin tutkimuksiin eivät vaikuta satunnaisvirheet tai olosuhteet. Jotta saadaan tutkimuksesta reliabeeli, esimerkiksi kyselylomaketta laatiessa, pitää kysymysten olla selkeitä ja ymmärrettäviä. (Hiltunen 2009; Menetelmäopetuksen tietovarasto 2008; Metsämuuronen 2001, 50.)

6.1 Tutkimustulokset

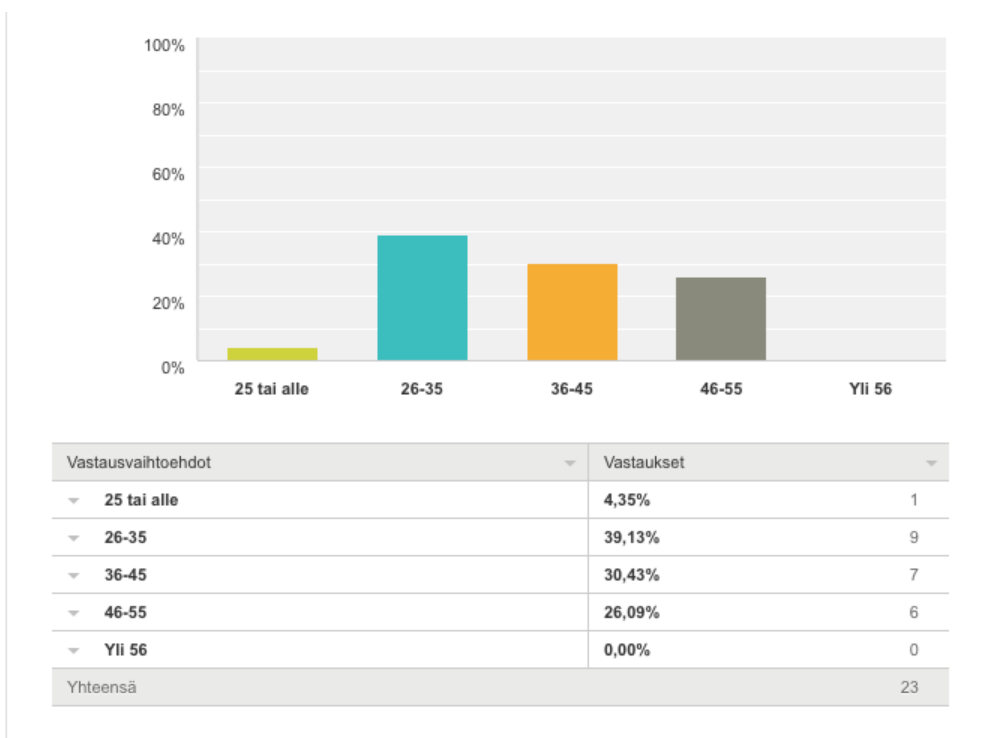
Avaan tutkimustuloksia hyödyntäen graafisia kuvioita. Tuloksia käydään läpi samassa järjestyksessä, kuin ne ovat esitetty kyselylomakkeessa. Kaikissa kysymyksissä oli vastauspakko, joten kaikissa on 23 vastausta. Ainoastaan viimeisessä kysymyksessä oli vain yksi vastaus, sillä siihen vastaaminen oli vapaaehtoista. Yhteensä vastauksia saatiin 23. Kohderyhmässä on 62 työntekijää, joten vastausprosentti on 37,1%.

Kolme ensimmäistä kysymystä liittyivät vastaajien taustatietoihin. Näillä kysymyksillä pyrin saamaan selville, että liittyvätkö ikä, sukupuoli tai työssäolovuodet siihen, kuinka aktiivisia tai kiinnostuneita he ovat palkitsemisesta ja siihen liittyvistä asioista. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin sukupuolta, johon vastasi 21 naista ja kaksi miestä, eli vastausprosentti naisilla oli 91,30% ja miehillä 8,70%. Tulokset näet alla olevasta kuvioista (Kuvio 6).



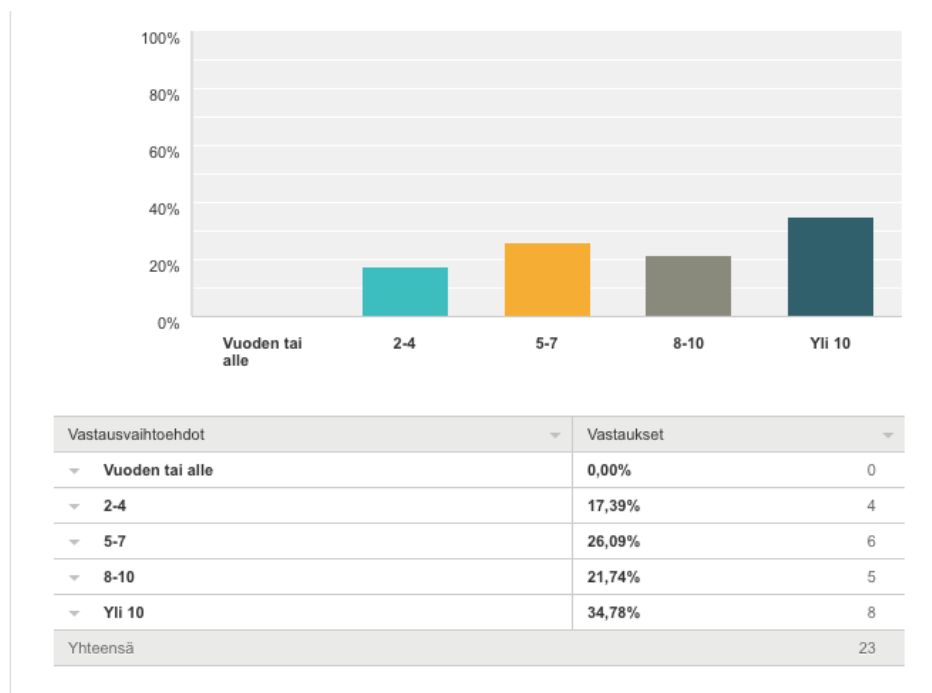
Kuvio 6: Vastaajien sukupuoli

Toiseksi kysyttiin kohderyhmän ikää. Vastaukset voi nähdä seuraavasta kuviosta (Kuvio 7). Eniten vastanneita oli 26-35 ikäisissä. Heistä oli yhdeksän vastannut eli 39,13%. Toiseksi oli 36-45-vuotiaita, joista oli seitsemän vastannut. Se tekee 30,43% vastaajista. Kolmanneksi tulivat 46-55-vuotiaat, joista oli kuusi vastannut ja se on 26,09% kaikista vastaajista. Viimeisenä on 25 tai alle 25-vuotiaat joita oli vain yksi vastaajaa. Se tekee 4,35% vastaajista. Yli 56-vuotiaista kukaan ei vastannut kyselyyn.



Kuvio 7: Vastaajien ikä

Kolmantena kysyttiin kohderyhmän työssäolovuosista kohdeyrityksessä, jonka vastaukset voi nähdä alla olevasta kuviosta (Kuvio 8). Vastausvaihtoehdoiksi on laitettu ”vuoden tai alle”, ”2-4”, ”5-7”, ”8-10” ja ”yli 10”. Eniten vastanneita oli ryhmässä yli 10 vuotta. Heistä kahdeksan oli vastannut, eli 34,78% vastaajista. Seuraavaksi eniten vastanneita olivat 5-7 vuotta työskennelleet. Heistä kuusi olivat vastanneet ja se tekee 26,09%. Loput vastaajista olivat työskennelleet 8-10 ja 2-4 vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut vuoden tai alle vuoden töissä kohdeyrityksessä.



Kuvio 8: Vastaajien työssäolovuodet kohdeyrityksessä

Neljäs aihealue käsitteli palkitsemista kohdeyrityksessä. Aihealueessa on yhteensä kuusi väittämää, johon pitää valita sopivin vastausvaihtoehto. Väittämät ja tulokset voi nähdä seuraavasta kuviosta (kuvio 9). Ensimmäinen väittämä on ”Tiedän, millä perusteilla palkitaan”. Eniten vastauksia eli 65,22% on tullut kohtaan ”jokseenkin samaa mieltä” ja toiseksi eniten eli 26,09% on tullut ”täysin samaa mieltä” kohtaan. Vain 8,7% vastaajista on ollut eri mieltä asiasta. Toinen väittämä on ”palkitseminen on oikeudenmukaista ja selkeää”. Puolet vastanneista olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja prosenttimääräksi tuli 56,52. Kun taas 30,43% vastanneista olivat jokseenkin eri mieltä asiasta. Loput vastanneet olivat jakautuneet ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”-vastauksiin. Kolmas väittämä on ”Yrityksessä palkitaan riittävän usein”. Lähes puolet eli 47,83% vastanneista olivat hieman eri mieltä tästä asiasta. Toiseksi 30,43% vastanneista olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Täysin eri mieltä asiasta olivat 17,39%. Neljäs väittämä on ”palkitseminen lisää tehokkuutta tehdä työtä” ja tähän vastasi 95,65% myöntävästi. Loput olivat eri mieltä asiasta. Viidentenä väittä-

mänä on ”olen yleisesti tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään”. Reilu puolet vastan-
neista eli yhteensä 56,53% ovat sitä mieltä, että he ovat jokseenkin tai täysin eri mieltä asi-
asta. Kun taas loput 43,47% ovat enimmäkseen jokseenkin samaa mieltä asiasta. Viimeisenä
väittämänä on, että palkitseminen on tärkeää. Kuten voi olettaa, suurin osa eli 82,61% oli täy-
sin samaa mieltä tämän kanssa ja loput 17,39% vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Tiedän, millä perusteilla palkitaan	26,09% 6	65,22% 15	4,35% 1	4,35% 1	0,00% 0	23
Palkitseminen on oikeudenmukaista ja selkeää	8,70% 2	56,52% 13	30,43% 7	4,35% 1	0,00% 0	23
Yrityksessä palkitaan riittävän usein	4,35% 1	30,43% 7	47,83% 11	17,39% 4	0,00% 0	23
Palkitseminen lisää tehokkuutta tehdä työtä	56,52% 13	39,13% 9	4,35% 1	0,00% 0	0,00% 0	23
Olen yleisesti tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään	4,35% 1	39,13% 9	47,83% 11	8,70% 2	0,00% 0	23
Palkitseminen on tärkeää	82,61% 19	17,39% 4	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	23

Kuvio 9: Palkitseminen

Viidennessä kohdassa pyysin vastaajia valitsemaan kahdeksan palkitsemiskeinoa, joita he toivoisivat käytettävän. Palkitsemiskeinot ja vastaukset ovat nähtävissä alla olevasta kuviosta (Kuvio 10). Vastaukset ovat järjestetty suurimmasta pienimpään prosentuaalisesti. Viisi ensimmäistä ovat aineellisia palkitsemisia ja viisi seuraavaa aineetonta. Eniten vastauksia sai palkitsemiskeino ”bonus tai rahapalkkio” 86,96% vastausmäärällä. Vähä päälle puolet vastaajista olivat toivoneet myös kiitoksen saamista prosenttimäärällä 52,17. Sen jälkeen tulevat palaute, kehu tai kannustus, kehittymismahdollisuus (eteneminen) ja työsuhteen pysyvyys.

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
▼ Bonus tai rahapalkkio	86,96%	20
▼ Kulttuuri- ja liikuntaseteli	78,26%	18
▼ Henkilökunta-ale	73,91%	17
▼ Lounasseteli	73,91%	17
▼ Hyvä palkka	69,57%	16
▼ Kiitoksen saaminen	52,17%	12
▼ Palaute	43,48%	10
▼ Kehu taikannustus	43,48%	10
▼ Kehitysmahdollisuus (eteneminen)	39,13%	9
▼ Työsuhteen pysyvyys	39,13%	9
▼ Luontoisetu esim. puhelin- tai autoetu	34,78%	8
▼ Taitolisä esim. kielitaito tai monitaitoisuus	26,09%	6
▼ Vakuutukset esim. matka- tai vapaa-ajan vakuutus	26,09%	6
▼ Etätö- tai liukuva työaikamahdollisuus	26,09%	6
▼ Työilmapiiri	26,09%	6
▼ Ergonominen työpiste	17,39%	4
▼ Kehityskeskustelu	17,39%	4
▼ Mielenkiintoinen työ	17,39%	4
▼ Lisävastuu	4,35%	1
▼ Muu (täsmennä)	Vastaukset	4,35%

Kuvio 10: Palkitsemiskeinot

Kuudes aihealue on työntekijöiden työmotivaatiosta. Tähän sisältyy viisi eri väittämää, johon pyysin valitsemaan sopivimman vastausvaihtoehdon viidestä eri vaihtoehdosta. Väittämät ja tulokset voi nähdä seuraavasta kuviosta (Kuvio 11). Ensimmäinen väittämä on ”työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta”. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väittämän kanssa. 22 vastaajaa eli 95,65% olivat täysin samaa mieltä asian kanssa, vain yksi eli 4,35% oli jokseenkin samaa mieltä. Seuraava väittämä on ”palkitseminen lisää motivaatiani”, johon tuli taas myöntävät vastaukset. 73,91% vastanneista olivat täysin samaa mieltä ja loput 26,09% olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Kolmas väittämä on ”tällä hetkellä olen motivoitunut työhöni”. Suurin osa eli yhteensä 69,57% ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä asian kanssa. Loput 30,43% ovat eri mieltä asiasta. Neljäs väittämä on ”aineellinen palkitseminen (rahallinen palkkio/etu) lisää motivaatiani”. Suurin osa oli vastannut tähän myöntävästi. Vain 4,35% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Viimeinen väittämä tästä aihealueesta on ”aineeton palkitseminen (ei-rahallinen palkkio esimerkiksi arvostus) lisää motivaatiani”. Tämänkin väittämän suhteen oli vastattu myöntävästi suurin osa eli 95,65%. Silti enemmän oli oltu jokseenkin samaa mieltä, kuin täysin samaa mieltä. Aineellisen palkitsemisen suhteen oltiin enemmän täysin samaa mieltä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Työmotivaatioon tärkeää työnteon kannalta	95,65% 22	4,35% 1	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	23
Palkitseminen lisää motivaatiotani	73,91% 17	26,09% 6	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	23
Olentällä hetkellä motivoitunut työhöni	21,74% 5	47,83% 11	26,09% 6	4,35% 1	0,00% 0	23
Aineellinen palkitseminen (rahallinen palkkio/etu) lisää motivaatiotani	69,57% 16	26,09% 6	4,35% 1	0,00% 0	0,00% 0	23
Aineeton palkitseminen (ei-rahallinen palkkio esim. arvostus) lisää motivaatiotani	43,48% 10	52,17% 12	4,35% 1	0,00% 0	0,00% 0	23

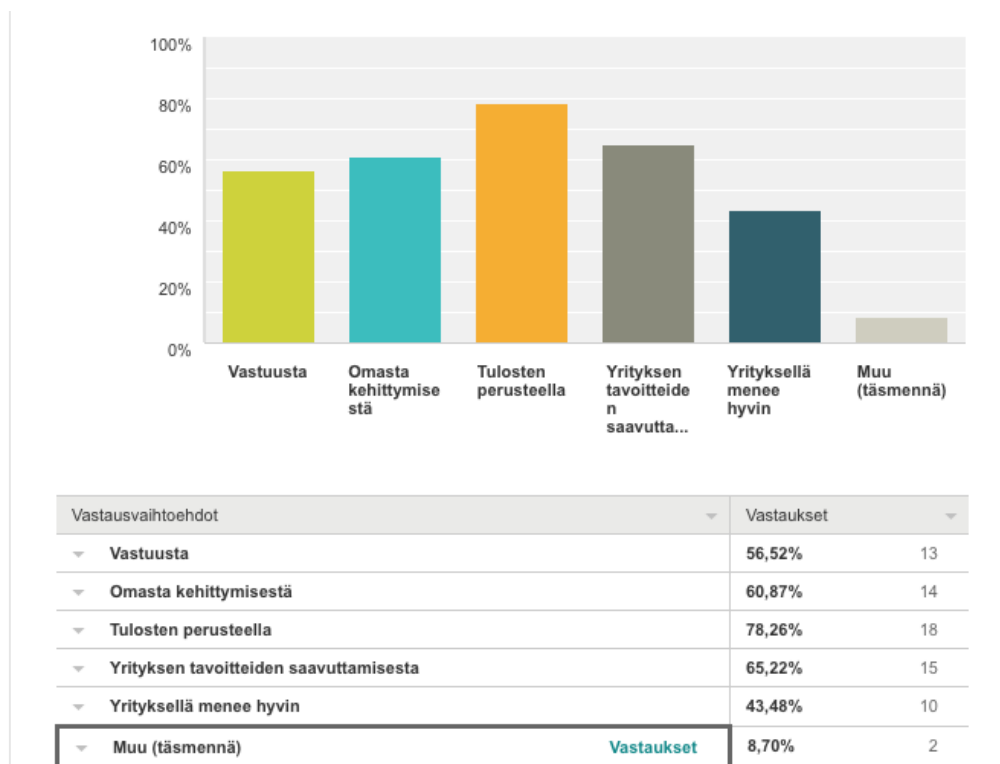
Kuvio 11: Motivaatio

Seitsemäs aihealue on työhyvinvoinnista ja siinä on myös viisi väittämää, johon pyysin valitsemaan parhaimman vastausvaihtoehdon kuvaamaan väitettä. Väittämät ja tulokset löytyvät seuraavasta kuvioista (Kuvio 12). Ensimmäinen väittämä on ”palkitsemisella on vaikutusta fyysiseen jaksamiseen”. Vastaukset olivat melko jakautuneet, mutta kuitenkin asiasta oltiin enemmän samaa, kuin eri mieltä prosentilla 78,26. Loput olivat eri mieltä asiasta ja yksi vastaaja eli 4,35% ei osannut vastata tähän. Seuraava väittämä on ”palkitsemisella on vaikutusta henkiseen hyvinvointiin”. Tähän väittämään on suurin osa eli 91,3% ovat vastanneet ”täysin samaa mieltä” ja toiseksi eniten on ”jokseenkin samaa mieltä”. Loput eli 8,70% vastanneista ovat olleet jokseenkin eri mieltä asiasta. Kolmas väittämä on ”palkitsemisen ansiosta poissaoloni ovat vähentyneet”. Tämän väittämän kohdalla vastaukset ovat jakautuneet melko tasaisesti kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Eniten vastauksia eli 26,09% on tullut sekä ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehtoihin. Neljäs väittämä on ”palkitsemisen ansiosta työperäinen stressi on vähentynyt”. Tähän väittämään tuli myös jakautuneita mielipiteitä, mutta vastaajat olivat eniten (30,43%) jokseenkin samaa ja jokseenkin eri mieltä ja 17,39% vastaajista olivat vastanneet ”en osaa sanoa”. Viimeisenä väittämänä on ”palkitseminen on kannustanut minua pitämään enemmän huolta terveydestäni, esim. harrastamalla liikuntaa”. 39,13% vastanneista eli isoin osa oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Mutta toisaalta toiseksi eniten vastanneita eli 26,09% olivat jokseenkin samaa mieltä asiasta.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
Palkitsemisella on vaikutusta fyysiseen jaksamiseeni	39,13% 9	39,13% 9	8,70% 2	8,70% 2	4,35% 1	23
Palkitsemisella on vaikutusta henkiseen hyvinvointiini	52,17% 12	39,13% 9	8,70% 2	0,00% 0	0,00% 0	23
Palkitsemisen ansiosta poissaoloni ovat vähentyneet	17,39% 4	26,09% 6	13,04% 3	17,39% 4	26,09% 6	23
Palkitsemisen ansiosta työperäinen stressi on vähentynyt	13,04% 3	30,43% 7	30,43% 7	8,70% 2	17,39% 4	23
Palkitseminen on kannustanut minua pitämään enemmän huolta terveydestäni, esim. harrastamalla liikuntaa	17,39% 4	26,09% 6	39,13% 9	13,04% 3	4,35% 1	23

Kuvio 12: Työhyvinvointi

Kahdeksannessa kohdassa pyysin valitsemaan vastausvaihtoehdoista ne, mistä toivoisi palkitsemista. Vastausvaihtoehdot ja tulokset voi nähdä alla olevasta kuviosta (Kuvio 13). Suuruusjärjestyksessä vastaukset ovat tulosten perusteella, yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta, omasta kehittymisestä, vastuusta ja viimeisenä yrityksellä menee hyvin. Muu-kohtaan oli vastattu ”minulle henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta” ja ”henkilökohtaisista onnistumisista”.



Kuvio 13: Mistä toivoo palkitsemista?

Viimeisenä olen antanut mahdollisuuden kirjoittaa avoimesti palautteen nykyisestä palkitsemisesta (kuvio 14). Tähän on tullut yksi vastaus, joka on ”Palkitsemisperusteiden tulisi olla kaikille tasapuoliset ja selvästi kaikille kerrottu, tämä toteutuu nyt vain osittain”.



Kuvio 14: Ruusuja ja risuja

6.2 Johtopäätökset

Kyselyn tavoitteena oli saada selville henkilöstön tyytyväisyyttä kohdeyrityksen nykyisiin palkitsemismenetelmiin. Pyrin myös selvittämään mitä palkitsemiskeinoja tutkittavat arvostavat ja millä tavoin erilaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat heidän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkittavassa kohderyhmässä on 62 henkilöä ja 23 heistä vastasivat kyselyyn, eli noin kolmasosa kohderyhmästä. Heidän vastauksilla sai hyvin osviittaa, että mitä mieltä kohdeyrityksen henkilöstö on nykyisestä palkitsemisesta.

Lähes kaikki kyselyyn vastaajat olivat naisia. Tämä kertoo sen, että naiset ovat aktiivisempia kuin miehet, ja heitä luultavasti kiinnostaa vaikuttaa asioihin enemmän. Vastaajien iän perusteella voi myös todeta, että 26-35 vuotiaat ovat aktiivisimmat. Kuten arvelin, alle 25 vuotiaista ja yli 56 vuotiaista oli vähä vastaajia eli vain yksi vastaaja. Nuorimmat saattavat olla vain väliaikaisesti töissä kohdeyrityksessä, joten he eivät koe, että palkitseminen saattaisi koskea heitä, tai että muutokset eivät ehtisi astua voimaan. Samaten vanhimmilla saattaa tulla eläkeikä vastaan ja lopettavat työntöön ennen muutoksia. Kolmas kysymys taustoista koski vastaajien työssäolovuosista kohdeyrityksessä. Eniten vastanneita ovat työskennelleet kohdeyrityksessä yli 10 vuotta. Tämä kertoo sen, että siihen porukkaan kuuluvat luultavasti kohdeyrityksessä kokoaikaisesti ja vakituisesti työtä tekevät. He ovat eniten kiinnostuneet antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia palkitsemiseen, sillä he tulevat työskentelemään vielä pitkään kohdeyrityksessä.

Vastauksien perusteella uskallan sanoa, että vastaajat eivät olleet tyytyväisiä kohdeyrityksen palkitsemismenetelmiin. Kuitenkin joissakin kysymyksissä mielipiteet olivat välillä hyvin jakautuneita. Joka tapauksessa palkitsemisperusteet olivat hyvin tiedossa vastaajilla, eli siitä on voitu tiedottaa yrityksessä ja kerrottu mistä ja miten palkitaan. Teorian mukaan oikein valituilla palkitsemisperusteilla työntekijät osaavat yhdistää hyvän työpanoksen ja palkitsemisen. Näin he tietävät työnsä olevan arvostettua ja jatkavat samaan malliin. Ja vaikka vastaajat olivatkin perillä palkitsemisperusteista, he ovat sitä mieltä, että palkitseminen ei ole ollut täysin oikeudenmukaista ja selkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi esimies on voinut palkita vain toisen henkilön, vaikka kummatkin tekivät samaa tulosta. Teoriassa palkitsemisessä pitäisi toimia oikeudenmukaisesti ja palkitsemisen on oltava yhtenäinen henkilöille, jotka tekevät samaa työtä. Suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että yrityksessä ei palkita tarpeeksi usein. Tavaratalojohtajan kanssa käydyssä keskustelussa kävi ilmi, että tämä asia oli jo heillä tiedossa ja hän halusikin siihen muutosta. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että palkitseminen lisää tehokkuutta tehdä työtä. Se voisi tarkoittaa mitä vaan palkitsemiskeinoa, joka antaa heille lisää tehokkuutta ja voimaa jaksakseen tehdä töitä. Teoriassa mukaan palkitseminen voi aiheuttaa myönteisiä vaikutuksia ja työntekijän tehokkaat työsuoritukset ovat yksi niistä. Vastaajat olivat kaikki samaa mieltä asiasta, että palkitseminen on tärkeää. Eli kukaan ei koe palkitsemista turhaksi. Yleisesti tyytyväisiä nykyiseen palkitsemiseen oli vain alle puolet samaa mieltä. Vähän yli puolet olivat eri mieltä asiasta. Tämä kertoo aika paljonkin kohdeyrityksen työntekijöiden tyytyväisyydestä ja ehkäpä myös siitä, että palkitseminen ei ole tehty oikein tai sitä ei ole tapahtunut ollenkaan.

Pyysin vastaajia valitsemaan vastausvaihtoehdoista kahdeksan palkitsemiskeinoa, joita he toivoisivat esimiesten käyttävän. Eniten vastauksia saanut oli bonus tai rahapalkkio.

Top viisi vastausta olivat kaikki aineellisia palkitsemisia. Päinvastoin niin kuin teoriassa sanotaan, aineettomat palkitsemiset vaikuttavat motivaatioon ja hyvinvointiin enemmän, mutta ei

tässä tapauksessa. Kohdeyrityksen työntekijät arvostavat aineellisia palkitsemisia enemmän ja toivovat jatkossakin niiden käyttämistä. Aineettomista palkitsemisista kiitoksen saaminen, palaute, kehu ja kannustus saivat myös jonkin verran vastauksia. Nämä ovat esimiehelle helposti toteutettavissa ja vielä ilmaista. Teorian mukaan aineettomalla palkitsemisella on iso merkitys palkitsemisen kokonaisuudessa.

Kysyin vastaajien työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista sekä palkitsemisen vaikutuksista niihin. Vastauksien perusteella voi päätellä, että vastaajien mielestä työmotivaatio on hyvin tärkeää työnteon kannalta ja että palkitseminen lisää motivaatiota. Teorian mukaan motivaation lisääntyminen on yksi tärkeimmistä palkitsemisen vaikutuksista. Silti vain vähän yli puolet vastaajista olivat tällä hetkellä motivoituneita nykyisessä työssä. Tästä voi päätellä, että palkitsemista ei ole tapahtunut tai se ei ole ollut sitä, mikä motivoi vastaajia. Vastaajien mielestä aineellinen palkitseminen motivoi heitä enemmän kuin aineeton palkitseminen. Niin kuin jo päättelin edellisessä kappaleessa. Työhyvinvoinnista taas oli aika eriävät mielipiteet vastaajilla. Työhyvinvointi vaikuttaa olevan vähän vaikeammin ymmärrettävä termi, siksi ”en osaa sanoa”-vastauksia tuli paljon enemmän, kuin muissa aihepiirissä väittämässä. Suurimman osan vastaajista olivat samaa mieltä, että palkitsemisella on vaikutusta fyysiseen jaksamiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että on onnistuttu palkitsemisen suhteen ja tämä on lisännyt heidän fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Teorian mukaan palkitsemisella voidaan juuri vaikuttaa fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin, esimerkiksi antamalla liikunta- ja virikeseteleitä tai tarjoamalla kattavan työterveyshuollon. Kuitenkin yksi osa vastaajista eivät osaa sanoa, kun kysytään, että onko palkitsemisen ansiosta poissaolot vähentyneet. Tästä voi päätellä, että he eivät osaa yhdistää palkitsemista ja poissaolojen määrää toisiinsa tai heitä ei ole palkittu keinoin, joka voisi vähentää poissaoloja. Esimerkiksi hyvä työterveyshuolto tai liikuntaselitteit voivat vaikuttaa asiaan positiivisesti. Teorian mukaan, oikeilla palkitsemismenetelmillä on vaikutusta poissaolojen määrään. Myöskin väittämä ” palkitsemisen ansiosta työperäinen stressi on vähentynyt” jakaa paljon mielipiteitä. Osa ovat samaa mieltä ja osa taas eri mieltä tai eivät osaa vastata. Tämä voi kertoa sen, että palkitseminen on auttanut joillakin stressin vähentymiseen tai joillakin taas siitä ei ole ollut mitään hyötyä. Tai sitten jotkut ovat saaneet palkkion, joka vaikuttaa stressiin ja osa ei. Palkitseminen ei ole myöskään kannustanut isompaa osaa vastaajista pitämään huolta terveydestä. Tämä kertoo sen, että palkitsemiskeinona ei ole käytetty terveyttä edistäviä keinoja kuten esimerkiksi liikuntaseteleiden antamista, sillä liikunnan harrastaminen ei ole lisääntynyt palkitsemisestä. Tai työntekijät ovat saaneet liikuntaseteleitä, ja silti eivät jaksakaan tehdä terveydensä eteen mitään.

Pyysin vastaajia valitsemaan ne vaihtoehdot, mistä toivoisi palkitsemista. Eniten ääniä sai vastaus ”tulosten perusteella” ja toiseksi ”yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta”. Tämä kertoo sen, että palkitsemista toivotaan eniten asioihin, joissa konkreettiset tulokset näkyvät. Uskon tämän johtuvan siitä, että vastaajat toivovat tämän mahdollistavan sen, että kaikilla

olisi samat palkitsemisperusteet, kun voidaan mitata se tuloksista ja tavoitteista. Teorian mukaan, palkitsemista on toivottu sidottavan suorituksiin, jotta kyvykkäimmät työntekijät ansaitisivat palkitsemista.

Annoin vielä mahdollisuuden kirjoittaa avoimen palautteen, mutta sitä mahdollisuutta käytti vain yksi vastaaja. Hän toivoi, että palkitsemisperusteet olisivat kaikille tasapuoliset ja että siitä pitää kertoa selvästi. Tästä voi päätellä, että kohdeyrityksessä on ollut epäoikeudenmukainen palkitseminen ja monille ei ole ollut selvää, että miksi toista palkitaan ja toista ei.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksella saatiin selville se, mitä pyrittiinkin selvittämään. Kyselylomakkeen kysymyksillä sai tuloksia, mitä haettiin. Teoria ja käsitteet liittyivät tutkittavaan ilmiöön, mikä lisäsi tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteettiä ei voida pitää niin hyvänä. Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset olivat selkeitä, mutta yhdeksi vastausvaihtoehdoksi oli laitettu ”en osaa sanoa”, joten se vähensi luotettavuutta. Tulosten toistettavuus riippuisi myös olosuhteista ja ne voivat olla sattumanvaraisia. Tämä johtuu siitä, että palkitseminen olisi muuttunut ja silloin myös vastaajien vastaukset saattavat muuttua. Mikäli siis toteutetaan sama tutkimus samalle otannalle.

6.3 Kehitysehdotukset

Kohdeyrityksen tavaratalojohtaja jo arvelikin, että heidän palkitsemistilanne ja työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen eivät ole kovin hyvällä mallilla. Nyt arvaus kävi toteen, sillä tuloksista voi päätellä, että olisi aika tehdä muutoksia nykyisiin palkitsemismenetelmiin.

Palkitsemisen pitäisi olla enemmän selkeää ja oikeudenmukaista. Ratkaisu tähän on, että palkitsemisperusteista tiedotettaisiin henkilöstölle ja laitetaan niistä tietoa ilmoitustaululle tai henkilöstön intrasivuille selkeästi ja toimitaan sen mukaisesti. Suurin osa työntekijöistä olivat sitä mieltä, että palkitsemista ei tapahdu usein. Siihen voisi saada muutosta siten, jos esimiesten mielestä kyseinen työntekijä ei ansaitse aineellista palkkiota, niin häntä voisi kannustaa tai antaa hänelle korjaavaa palautetta. Työntekijä kokee tämän yleensä motivoivaksi ja yrittää enemmän. Työntekijät arvostavat tuloksien perusteella aineellisia palkitsemiskeinoja, joten niitä voisi käyttää enemmän, kun palkitaan joku. Aineettomia palkitsemiskeinoja kannattaa kuitenkin hyödyntää sen motivoivan vaikutuksen takia aineellisen palkitsemisen lisäksi. Työntekijöille voi myös järjestää yhteisesti pikkujouluja tai muita tilaisuuksia, joilloin koko henkilöstö palkitaan yhtäaikaisesti.

Vastaajat eivät ole kovin motivoituneita tällä hetkellä, joten siihen pitää saada muutosta. Tähän käyvät kaikki palkitsemiskeinot, mitä on toivottu käytettävän. Lista toivotuista palkitsemiskeinoista voi nähdä kuviosta 10. Tai esimiesten olisi hyvä ottaa puheeksi kehityskeskusteluissa ja voi keskustella avoimesti, että millä tavalla saisi työntekijän motivaation nousemaan. Vastaajien työhyvinvointi oli ihan hyvällä mallilla, mutta he eivät kokeneet, että palkitseminen vähentäisi heidän stressiä töissä tai poissaoloja. Stressin aiheuttajia voisi selvittää yhdessä työntekijän kanssa ja jos jollakin työntekijällä on huomattavasti poissaoloja, siihen kannattaa myös puuttua ja keskustella. Työntekijöille olisi kannattavaa tarjota terveyden edistämiseksi yhteisiä urheilupäiviä tai kattavaa työterveyshuoltoa.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: Pro Talent.

Helsilä, M. 2002. Pro. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum Media.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY Pro.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista. Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? : mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: Methelp.

Metsämuuronen, J. 2002. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Methelp.

Moisalo, V. 2012. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: Infor.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanomama.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessä. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Ab.

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

Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Helsinki: Boardman.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Espoo: AYY-Palvelu.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Verkkolähteet

Aalto-yliopisto. 2012. Palkitseminen ja hyvinvointi. Viitattu 07.02.2015. http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/palkitsemisjarjestelmien_vaikuttavuus_kunta-alalla-tietopankki/palkitseminen_ja_hyvinvointi/

Ekonomit. 2016. Työsuhde-etu. Viitattu 17.10.2016. <https://www.ekonomit.fi/tyosuhde-etu>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 15.10.2016. <http://www.tilastollinen-tutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hiltunen, L. 2009. Validitetti ja reliabiliteetti. Viitattu 23.10.2016. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Kohdeyritys. 2016. Kotisivut. Viitattu 19.10.2016.

Lievonen, K-M. 2003. Kannustaminen ja palkitseminen. Viitattu 07.02.2015. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/33067_Kannustaminen_ja_palkitseminen_1_.pdf

Menetelmäopetuksen tietovarasto. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 29.10.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Myyntioija, N. 2014. Työssä palkitsemisessä onnistuu harvoin. Viitattu 22.02.2015. http://www.talouselama.fi/tyoelama/tosiasioita_tyoelamasta/tyosta+palkitsemisessa+onnistuu+harvoin/a2246686

Määttä, T. & Myllymäki, J. 2016. Luontoisedut verotuksessa. Viitattu 17.10.2016. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Luontoisedut_verotuksessa\(39177\)#1.1_Luontoisedun_kasite_](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Luontoisedut_verotuksessa(39177)#1.1_Luontoisedun_kasite_)

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 2013 painetun kirjan sähkökirjalaitos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 18.08.2016. <https://www-ellibrary-com.nelli.laurea.fi/reader/9789513764111>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 23.10.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Julkaisemattomat lähteet

Tavaratalojohtaja. Kohdeyritys. 2016. Tapaaminen. Järvenpää. 05.08.2016.

Kuviot

Kuvio 1: Palkitseminen kokonaisuuden nelikenttä. (Rantamäki ym. 2006, 16.)	9
Kuvio 2: Palkittamisen kokonaisuus. (Hyppänen 2013, 144 [Hakonen 1997].)	10
Kuvio 3: Kokonaispalkittaminen. (Hyppänen 2013, 145 [Kauhanen 2012].)	10
Kuvio 4: Maslow'n tarvehierarkia. (Moisalo 2012, 337.)	16
Kuvio 5: Työhyvinvoinnin muodostuminen. (Piili 2006, 160.)	18
Kuvio 6: Vastaajien sukupuoli	22
Kuvio 7: Vastaajien ikä.....	22
Kuvio 8: Vastaajien työssäolovuodet kohdeyrityksessä	23
Kuvio 9: Palkittaminen	24
Kuvio 10: Palkittamiskeinot	25
Kuvio 11: Motivaatio.....	26
Kuvio 12: Työhyvinvointi.....	27
Kuvio 13: Mistä toivoo palkittamista?	28
Kuvio 14: Ruusuja ja risuja.....	28

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	38
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiskulttuuriin

+ Lisää sivun otsikko

Arvoisa vastaaja

Olen liiketalouden opiskelija Laurea ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyöni aihe on "Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiskulttuuriin" ja teen tutkimuksen Järvenpään Citymarketille. Tutkin työntekijöiden tyytyväisyyttä Citymarketin palkitsemiseen sekä palkitsemiskeinoihin.

Toivoisin, että vastaisitte huolellisesti ja mahdollisimman pian. Tuloksista saadaan kehityskelpoisia ehdotuksia henkilöille, jotka vastaavat teidän palkitsemisestanne. Kyselyyn vastaaminen on anonyymistä ja se vie aikaa alle 10 min.

Kiitos vastaamisesta!

Yhteistyöterveisin

Nhung Doan nhung.doan@laurea.fi

Kaikki kysymykset ja väittämät koskevat työtäsi Järvenpään Citymarketissa.

* 1. Sukupuoli

- Nainen
 Mies

* 2. Ikä

- 25 tai alle
 26-35
 36-45
 46-55
 Yli 56

* 3. Työssäolovuodet

- Vuoden tai alle
 2-4
 5-7
 8-10
 Yli 10

* 4. Palkitseminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedän, millä perusteilla palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on oikeudenmukaista ja selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä palkitaan riittävän usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen lisää tehokkuutta tehdä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yleisesti tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5. Valitse 8 palkitsemiskeinoa, joita toivoisit esimiesten käytettävän

- Hyvä palkka
- Bonus tai rahapalkkio
- Luontoisetu esim. puhelin- tai autoetu
- Henkilökunta-ale
- Kulttuuri- ja liikuntaseteli
- Lounasseteli
- Taitolisä esim. kielitaito tai monitaitoisuus
- Vakuutukset esim. matka- tai vapaa-ajan vakuutus
- Ergonominen työpiste
- Etätyö- tai liukuva työaikamahdollisuus
- Palaute
- Kehityskeskustelu
- Kehu tai kannustus
- Lisävastuu
- Kehittymismahdollisuus (eteneminen)
- Mielenkiintoinen työ
- Työilmapiiri
- Työsuhteen pysyvyys
- Kiitoksen saaminen
- Muu (täsmennä)

* 6. Motivaatio

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen lisää motivaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tällä hetkellä motivoitunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineellinen palkitseminen (rahallinen palkkio/etu) lisää motivaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aineeton palkitseminen (ei-rahallinen palkkio esim. arvostus) lisää motivaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 7. Työhyvinvointi**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Palkitsemisella on vaikutusta fyysiseen jaksamiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisella on vaikutusta henkiseen hyvinvointiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisen ansiosta poissaoloni ovat vähentyneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisen ansiosta työperäinen stressi on vähentynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on kannustanut minua pitämään enemmän huolta terveydestäni, esim. harrastamalla liikuntaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 8. Mistä toivoisit palkitsemista? (valitse mielestäsi tärkeimmät)**

- Vastuusta
- Omasta kehittämisestä
- Tulosten perusteella
- Yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta
- Yrityksellä menee hyvin
- Muu (täsmennä)

9. Avoin palaute nykyisestä palkitsemisesta (ruusuja ja risuja)[+ Lisää uusi kysymys](#)

Tai voit vain klikata tai raahata uuden kysymyksen muodostimesta.

Loppu