

Iina Metsäranta

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2018

Tekijä Otsikko	Iina Metsäranta Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liitettä Huhtikuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyritykselle, mikä on palkitsemisen nykytila ja miten työntekijät kokevat palkitsemisen. Tarkoituksena oli myös selvittää työntekijöiden tyytyväisyys käytössä oleviin palkitsemismenetelmiin sekä se, miten palkitsemista halutaan kehittää. Kohdeyritys on pääkaupunkiseudulla toimiva lastentarvikkeiden erikoisliike.</p> <p>Viitekehyksessä keskityttiin tarkastelemaan, mitä palkitseminen on. Siinä tarkasteltiin myös kokonaispalkitsemista aineettomine ja aineellisine palkitsemiskeinoineen. Työssä esitellään myös esimerkiksi Hakosen & Nylanderin palkitsemisen kokonaisuuden malli. Tämän jälkeen käsitellään onnistunutta palkitsemista ja sitä, miten palkitseminen kasvattaa motivaatiota.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena kyselytutkimuksena. Aineisto kerättiin Google Forms -työkalun avulla tammikuussa 2018. Kysely lähetettiin kohdeyrityksen toimitusjohtajan alapuolella työskenteleville työntekijöille. Kysely lähetettiin 13 työntekijälle, ja siihen vastasi 11 työntekijää.</p> <p>Tutkimuksen avulla selvitettiin, että työntekijöiden mielestä palkitsemisessa on kehittämisen tarvetta, eikä palkitsemista koeta olevan tarpeeksi usein. Työntekijät toivovat yrityksessä käytettävän enemmän aineellisia palkitsemiskeinoja. Lähes jokainen vastaaja koki myös palkitsemisen vaikuttavan merkittävästi työmotivaatioon. Esimiesten tulee tehdä palkitsemisesta selkeämpi kokonaisuus, jotta kaikki työntekijät tietävät, miten ja miksi palkitaan.</p>	
Avainsanat	palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, työmotivaatio, palkitsemiskeinot

Author Title	Iina Metsäranta Employees satisfaction with rewarding
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendices April 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out what the present stage of rewarding is and how employees experience it. The aim was also to find out employees' satisfaction with the present rewarding methods, and how they would like to develop the methods. that are now in use, and how they want to develop those. The target company is a specialty retailer of children's goods in the Greater Helsinki area.</p> <p>The theoretical part focusess on rewarding, rewarding methods, successful rewarding and how it effects on motivation. The study was carried out using qualitative methods. The research data was gathered by a survey. The survey for the target company's employees was made using Google Forms -tool and it was carried out in January 2018. The survey was sent to 13 employees and 11 of them responded.</p> <p>The results showed that the employees were not satisfied with the present stage of rewarding and there is room for development. The employees wished for rewarding more and more often. They prefer more material rewarding. The employees also felt that rewarding effects significantly on their work motivation. The rewarding system should be clearer, so everyone knows how and why someone is rewarded.</p>	
Keywords	Rewarding, work motivation, rewarding methods

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mitä palkitseminen on?	2
3	Palkitsemisen kokonaisuus	4
3.1	Kokonaispalkitseminen	4
3.2	Aineeton palkitseminen	7
3.3	Aineellinen palkitseminen	8
3.3.1	Suora palkitseminen	9
3.3.2	Epäsuora palkitseminen	10
4	Onnistunut palkitseminen	11
4.1	Palkitsemisprosessin onnistuminen	11
4.2	Motivaation kasvu	12
5	Tutkimuksen toteutus	14
5.1	Laadullinen tutkimus	14
5.2	Kyselyn luominen ja toteutus	14
6	Tutkimuksen tulokset	16
6.1	Palkitseminen nyt	17
6.2	Motivaatio	19
6.3	Palkitsemisen kehittäminen	21
6.4	Palkitsemiskeinot	22
7	Tulosten analyysi	23
7.1	Nykytila	24
7.2	Motivaation vaikutus työhön	25
7.3	Palkitsemisen kehittäminen	25
8	Kehitysehdotukset ja pohdinta	27
8.1	Kehitysehdotukset	27
8.2	Pohdinta	29
	Lähteet	31
	Liitteet	

Liite 1. Kysely

1 Johdanto

Palkitseminen on laaja käsite, joka mielletään liian usein tarkoittamaan vain rahallisia palkkioita. Todellisuudessa palkitseminen kattaa paljon muutakin, jota työntekijät eivät miellä palkitsemiseksi. Palkitsemisen tarkoitus on ohjata työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Kehitystä voidaan esimerkiksi tavoitella parantuneen työhyvinvoinnin osalta tai parantuneella kannattavuudella. Tämä opinnäytetyö käsittelee kokonaispalkitsemista ja sen osa-alueita sekä motivaatiota.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen palkitsemisen nykytila ja se, miten työntekijät kokevat palkitsemisen. Tarkoituksena oli myös selvittää yritykselle, mitkä palkitsemiskeinot koetaan mieleisiksi ja miten työntekijät haluaisivat kehittää palkitsemistaan. Yrityksessä ei aiemmin ole tarkasteltu palkitsemista laajempaan kokonaisuuteen, ja näin ollen tutkimukselle oli tarvetta. Suoritin myös opintoihini kuuluvan opintokokonaisuuden, joka käsitteli suorituksen johtamista ja palkitsemista, ja mielenkiintoni heräsi kyseistä aihetta kohtaan. Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä, joten jotkin asiat tässä opinnäytetyössä ovat myös peräisin omasta kokemuksestani.

Tutkimusongelman rajasin käsittelemään kysymystä, mikä on palkitsemisen nykytila ja miten työntekijät kokevat palkitsemisen. Tutkimuskysymykseni olivat, mitkä palkitsemiskeinot koetaan mieleisiksi tällä hetkellä, miten palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja miten työntekijät haluavat tulla palkituiksi. Viitekehys ja tutkimus ovat luotu tukemaan toisiaan ja antamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Työ koostuu kahdesta osasta, teoriasta ja itse tutkimuksesta. Ensin työssä tarkastellaan viitekehystä. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee palkitsemista ja sen kokonaisuutta sekä onnistunutta palkitsemista. Viitekehyksessä tutustutaan myös siihen, miten palkitseminen on yhteydessä motivaatioon. Viitekehysten jälkeen siirrytään tutkimusosioon, jossa selvitetään vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, ja muotona oli kyselytutkimus. Tutkimus toteutettiin tammikuussa 2018 ja se lähetettiin yrityksen työntekijöille sisäisessä sähköpostissa. Tutkimusosuudessa avaan, miten tutkimusmenetelmä valittiin sekä kerron kyselytutkimuksen luomisprosessin. Tämän jälkeen käydään läpi kyselyn

tulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset. Viimeisenä kappaleena ovat kehitysehdotukset ja pohdinta.

Työ on tehty toimeksiantona yritykselle, jossa itsekin työskentelen. Kohdeyritys on lastentarvikkeita myyvä kaupan alan erikoisliike. Yritys on toiminut vuodesta 1990 lähtien, ja sillä on tällä hetkellä kaksi myymälää pääkaupunkiseudulla sekä verkkokauppa. Yritys on yksi Suomen suurimmista lastentarvikkeiden jälleenmyyjistä valikoimaltaan ja palveluiltaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 3,4 miljoonaa euroa ja tulos 196 000 euroa.

Toimitusjohtajan alapuolella työskentelee noin 20 työntekijää. Yrityksellä on yksi myymäläpäällikkö, joka vastaa molemmista myymälöistä. Henkilöstö työskentelee muun muassa myyjinä, varastonhoitajina ja asiakaspalvelijoina.

2 Mitä palkitseminen on?

Palkitsemisen tarkoitus on ohjata työntekijöiden käyttäytymistä tavoitteellisesti siten, että esimerkiksi yrityksen kannattavuus paranee tai työhyvinvointi kehittyy. Työn motivoiva ympäristö ja siitä riittäväksi koettu palkkio lisäävät halua kasvattaa osaamista ja panosta yritykseen, sekä houkuttelevat uusia työntekijöitä. Palkitsemisen avulla saadaan myös tehokkaasti viestitettyä työntekijöille, millaisia tavoitteita ja arvoja organisaatiolla on. Palkitsemiseen kuuluu aina kaksi osapuolta, työnantaja ja työntekijä, jotka molemmat hyötyvät tästä suhteesta. Yritys saa käyttöönsä sen henkilöstön osaamisen ja muut voimavarat ja työntekijät sen sijaan palkkion siitä, mitä he antavat työnantajalle. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala 2005, 13.)

Palkitsemisen katsotaan myös olevan osa strategiaa, eikä se ei ole enää vain irrallinen suunnitelma siitä, miten yritys haluaa palkita työntekijöitään hyvästä työstä. Palkitsemisen tulee tukea liiketoimintastrategiaa ja olla strategian kanssa yhtenäinen kokonaisuus, jotta molemmista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. (Viitala 2013, 140–141.) Eri palkitsemiskeinoilla tulee olla määriteltynä oma tarkoituksensa, jotta palkitseminen tukee organisaation liiketoimintastrategiaa ja arvoja parhaalla mahdollisella tavalla. Jos strategiassa tapahtuu muutoksia, myös palkitsemisen täytyy muuttua. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön motivaatioon ja organisaatiokulttuuriin. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 18; Hakonen ym. 2005, 28–29.)

Organisaation kannalta on oleellista, että työntekijät suoriutuvat työstään mahdollisimman hyvin ja ovat valmiita ponnistelemaan tuottaakseen tulosta. Tätä organisaation ja työntekijän välistä suhdetta voidaan kutsua psykologiseksi sopimukseksi. Se on sopimus, jota ei ole sanottu ääneen, eli se on tehty omassa mielessä. Jos työntekijä kokee sopimuksen olevan kunnossa, hän suuntaa voimavaransa organisaation kannalta oikeaan suuntaan ja on valmis kehittämään työtään. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Perinteisesti on ajateltu, että ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa, mutta nykyään erilaisten työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä ihmisiltä löytyy myös aito halu tehdä ja toteuttaa työtään. Tällöin työntekijää on vaikeaa motivoida suuremmalla palkalla tai muulla taloudellisella houkuttimella. Usein pelkästään rahallisesti tapahtuva palkitseminen ei myöskään riitä sitouttamaan työntekijöitä tarpeeksi pitkään, vaan se vaatii rinnalleen myös muita palkitsemiskeinoja. (Hakonen ym. 2005, 19.)

Palkitsemismenetelmiä on monenlaisia, ja organisaation kannattaa luoda usein omanlainen järjestelmänsä vastaamaan omia tarpeitaan. Kannustejärjestelmä voi sisältää sekä aineellista että aineetonta palkitsemista niin pitkän kuin lyhyenkin ajanjakson aikana. Tällaisissa järjestelmissä tulee myös huomioida yksilöiden erot, koska jokainen meistä kokee palkitsemisen eri tavalla. (Viitala 2013, 150–156.)

Yhä useammin palkkiot määräytyvät henkilökohtaisten mittareiden avulla jokaiselle työntekijälle. Yksilöiden huomioiminen on yrityksille kilpailukykyä luova tekijä. Hyvällä johtamisella voidaan pitää huolta yksilön ja sitä kautta yrityksen osaamispääomasta. Tällä keinolla pyritään huomioimaan paremmin yksilöitä ja ryhmiä, sekä arvioimaan niiden osaamista ja tavoitteiden saavuttamista. Näissä tilanteissa myös yksittäisiltä henkilöiltä usein kysytään, minkälaista palkitsemista kyseessä oleva työntekijä tai ryhmä kaipaa motivoituakseen tekemään paremmin työnsä ja kasvattamaan sekä omaa että yrityksen osaamispääomaa. (Mandatum Life ekskursion 2016.)

3 Palkitsemisen kokonaisuus

3.1 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen kattaa ne palkitsemisen muodot, joilla organisaatio haluaa palkita henkilöstöryhmiään, ja joita käytetään työn ohjaukseen ja motivaation ylläpitoon. Palkitsemisen kokonaisuudelle on luotu erilaisia malleja, ja muutamaa niistä käsitellään tässä luvussa. Mallit sisältävät paljon samankaltaisia elementtejä, ja niitä voidaan hyödyntää, kun luodaan palkitsemisjärjestelmää organisaatiolle. Organisaation tulee kuitenkin myös itse määrittää oma palkitsemisjärjestelmänsä, koska kyseessä on johtamisen väline. (Luoma & Troberg & Kaajas & Norlund 2004, 36; Hakonen ym. 2005, 22–23.)

Eri palkitsemismuodoilla on omat toimintaperiaatteensa ja kokonaispalkitsemista suunniteltaessa tulee ottaa huomioon niiden vaikutus motivaation kannalta. Ulkoiseen motivaatioon liittyy esimerkiksi palkka ja muut erikoispalkkiot, sisäiseen motivaatioon taas kehittymismahdollisuudet. Palkitsemismuotoja voidaan käyttää erilaisilla aikajaksoilla. Nopeita palkitsemismuotoja ovat tulospalkkiojärjestelmät, joiden avulla pyritään saavuttamaan tavoitteita esimerkiksi noin vuodessa. Hitaammiksi palkitsemismuodoiksi voidaan katsoa kehittymiseen liittyvät koulutus- ja valmennusohjelmat. Niiden vaikutuksia tarkastellaan pidemmällä aikajaksolla, koska osaamisen kehittäminen on pitkällä aikavälillä tapahtuvaa toimintaa. (Luoma ym. 2004, 37.)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jakaa kahteen kategoriaan joita ovat aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. Aineellista palkitsemista ovat rahalliset palkitsemiskeinot kuten palkka, henkilöstöedut, osakepalkkiot sekä auto- ja puhelinedut. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat esimerkiksi palaute ja työn sisältöön liittyvät asiat. (Hakonen ym. 2005, 23.) Toisaalta voidaan katsoa myös olevan välillisesti aineellisia palkitsemiskeinoja, joiden katsotaan johtavan kiinteiden palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa. Tällaista välillisesti aineellista palkitsemista voivat olla esimerkiksi koulutus- ja valmennusohjelmat, jotka tulevaisuudessa työntekijän kehittyessä voivat johtaa esimerkiksi tehtävien uudelleenmäärittelyyn ja palkkauksen muutoksiin. Aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen jako ei siis aina ole niin helppoa ja selkeää. (Luoma ym. 2004, 38–40.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 25).

Kuviossa 1 on esitelty Hakosen & Nylanderin malli palkitsemisen kokonaisuudesta. Se sisältää palkan lisäksi lakisääteiset (esimerkiksi työehtosopimuksessa määritellyt) edut sekä täydentävät palkkiot, kuten tulospalkkion, jotka voivat olla joko lyhyen tai pidemmän aikavälin mukaan saatavia rahallisia palkitsemistapoja. Näiden voidaan katsoa kuuluvan aineelliseen palkitsemiseen. Edellä mainittujen lisäksi kokonaisuuteen sisältyy työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, arvostus ja palautteen saaminen työstä sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Edellä mainitut puolestaan kuuluvat aineettomaan palkitsemiseen. Parhaimmillaan ja oikein toteutettuina palkitsemistavat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, joka kannustaa organisaation jäseniä parempiin tuloksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 21–24.)

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16).

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

Taulukossa yksi palkitseminen on jaettu neljään osaan, koska palkitsemisen kirjo on todella laaja. Yksilöt kokevat monet asiat hyvinkin eri tavalla merkityksellisiksi ja palkitseviksi. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttään kuuluvat ryhmät työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työ ja tapa toimia -ryhmän keskeisiä asioita ovat työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Siihen siis katsotaan lukeutuvan ne asiat, joita kohdataan päivittäin työssä. Jos työntekijä kokee luottamusta, arvostusta ja turvallisuuden tunnetta, voivat työsuhde ja organisaation tavat toimia olla palkitsevia. Hyvä johtaminen motivoi henkilöstöä organisaation kannalta haluttuun suuntaan. (Rantamäki ym. 2006, 16–17.)

Osaamisen kehittymiseen ja työuran rakentumiseen liittyvät aiheet kuuluvat kasvun ja kehittymisen ryhmään. Kehityskeskustelut ovat yleisimmin käytetty väline, kun selvitetään organisaation osaamistarpeita ja yksilön kehittymistavoitteita ja niiden yhteensopivuutta. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää ylläpitää ja laajentaa omaa tehtäväänsä, sekä pitää oma osaaminen ajan tasalla. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Henkilöstöeduiksi lasketaan työajan järjestelyt, hyvät työvälineet ja työolosuhteet. Henkilöstöeduilla välitetään positiivista viestiä siitä, että organisaatio välittää työntekijöistään, eikä pidä heitä vain työntekemisen resursseina. Hyvin suunnitellut ja toimivat henkilöstöedut voivat helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Rahallinen palkitseminen on helppo ja yleinen tapa mieltää palkitsemiseksi. Tyypillisiä tapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, optiot ja aloitepalkkio. Rahallisilla palkkioilla palkitaan konkreettisesti työpanoksesta, ja niillä voidaan myös ohjata henkilöstön toimintaa. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Osaava johto ja taitavat esimiehet korostavat palkitsemisen kokonaisuudesta juuri niitä asioita, jotka ovat yksilölle merkityksellisiä. Palkitsemisen kokonaisuutta ei ole tarkoitus suunnitella jokaisen yksilön tarpeiden mukaan, vaan kokonaisuutta suunniteltaessa pyritään yhteensovittamaan keskeiset asiat niin työnantajan kuin työntekijän kannalta. Henkilöstön toiveita kuunnellaan ja otetaan ne huomioon niin hyvin kuin mahdollista, mutta kaikkien toiveiden täyttäminen on mahdotonta. (Rantamäki ym. 2006, 19.)

3.2 Aineeton palkitseminen

Usein rahalliset palkitsemiskeinot vaikuttavat merkittävästi työpaikkaa valitessa, koska ne ovat jo etukäteen selvillä. Organisaatioiden kannalta aineeton palkitseminen saattaa kuitenkin olla tehokkaampaa ja motivoivampaa, kuin aineellinen palkitseminen. Aineeton palkitseminen kattaa ne palkitsemisen keinot, jotka eivät sisällä rahallista korvausta. Nykypäivänä työpaikan valintaan vaikuttavat vahvasti myös työn sisältöön liittyvät asiat, kuten työympäristö, eivätkä pelkästään rahalliset perusteet. Aineettoman palkitsemisen merkityksen on katsottu kasvavan sitä suuremmaksi, mitä korkeampi työntekijän palkka on. Oleellista työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta on myös työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva sujuva vuorovaikutus, johon kuuluvat esimerkiksi keskinäinen arvostus ja palautteen saaminen. (Kauhanen 2015, 119–135; Hakonen ym. 2015, 35.)

Aineeton palkitseminen voidaan myös jakaa kahteen osaan, jotka ovat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioihin sisältyvät työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet. Sosiaalisia palkkioita taas ovat statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus. (Kauhanen 2015, 119.)

Palaute on yksi tärkeimpiä aineettoman palkitsemisen keinoja, ja esimiesten tulisikin käyttää sitä päivittäin. Palautteen antaminen on tehokas keino palkita, etenkin siksi, että se on myös ilmaista. Palautetta voi saada myös kollegoilta tai asiakkailta, ja etenkin asiakaspalvelutehtävissä työskennellessä se on tärkeää. Yksilöissä on eroa siinä, miten paljon kukin palautetta haluaa saada, mutta yleensä henkilöstö kokee saavansa palautetta liian harvoin. Palaute voi olla tunnustusta hyvästä työstä tai vastakohtaisesti korjaavaa,

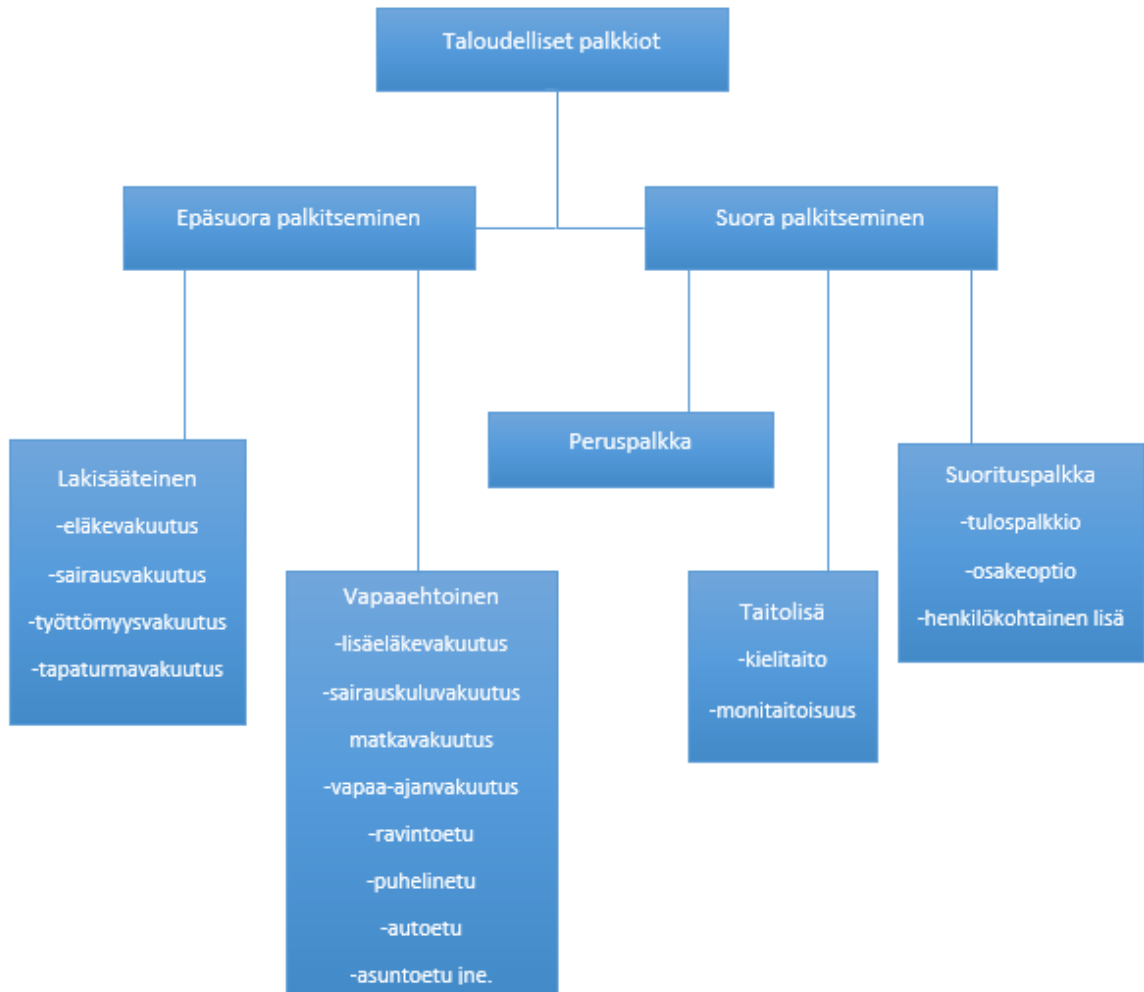
eli kerrotaan asioita jotka eivät ole sujuneet odotetulla tavalla. Oikein annettuna palaute vahvistaa itsetuntoa ja kasvattaa motivaatiota. (Kauhanen 2015, 124–125.)

3.3 Aineellinen palkitseminen

Usein rahalliset palkitsemiskeinot vaikuttavat merkittävästi työpaikkaa valitessa, koska ne ovat jo etukäteen selvillä. Työntekijällä on oikeus saada rahallinen korvaus eli palkka työnantajalle antamasta panostuksesta. Palkka taas muodostuu työehtosopimuksen ja työnsopimuksen mukaisesti. Palkitsemismuotoja on paljon, ja ne voidaan jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin. Kiinteä kuukausipalkka on tyypillinen aikapalkanmuoto, muita tapoja ovat palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Jälkimmäisissä palkkausmuodoissa on pohjana kiinteä palkanosa ja sen lisäksi maksetaan erilliset palkkioerät. (Hakonen & Nylander 2015, 23; Rantamäki ym. 2006, 91–93.)

Peruspalkkaa voidaan täydentää muillakin tavoin, kuten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvillä palkkioilla, henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvilla tulospalkkioilla tai omistamiseen liittyvillä järjestelyillä kuten osakkeilla. Täydentävät palkkaustavat maksetaan kiinteään kuukausipalkan lisäksi, ja niiden tavoitteena on palkita työntekijöitä työsuorituksista joko lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä. Esimiesten päivittäisen johtamisen kannalta tehokkaita työvälineitä ovat tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot. Käytössä voi myös olla lisäksi järjestelmiä, joissa palkitaan kertaluontoisesti. Tällaisia kerran maksettavia ja heti suorituksen jälkeen tapahtuvia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi kertapalkkiot, keksintöpalkkiot tai innovaatiopalkkiot. Pidemmän aikavälin palkkioiden tavoitteena taas on sitouttaa henkilöstöä, joten palkkiotkin maksetaan tyypillisesti 3–5 vuoden jakson päätyttyä. (Hakonen & Nylander 2015, 23–24; Rantamäki ym. 2006, 91–93.)

Aineelliset palkitsemistavat voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Kuviossa 2 on osa Kauhasen kokonaispalkitsemisen mallia, jossa näkyvät taloudelliset palkkiot.



Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010a, 116).

3.3.1 Suora palkitseminen

Suorat palkitsemistavat sisältävät palkan, suorituspalkan ja taitolisän. Palkka on maksu työnantajalle tehdystä työstä, mikä kaikille työntekijöille maksetaan. Palkka määräytyy työhön käytetyn ajan ja työn tuloksen perusteella. Laki ja työehtosopimukset määrittelevät minimipalkan, mutta palkan tulee olla kohtuullinen korvaus työhön käytetystä ajasta. (Kauhanen 2010a,110–116.)

Taitolisällä tarkoitetaan esimerkiksi kielitaidosta maksettavaa rahallista korvausta. Lisän saaminen edellyttää näyttöä ja todisteita siitä, että työntekijä pärjää esimerkiksi englannin kielellä työtilanteissa. Taitolisa voi olla myös korvaus jostain muusta erillisestä taidosta. (Kauhanen 2010a, 110–116.)

Suorituspalkkaan katsotaan kuuluvan tulospalkkiot, osakeoptiot ja henkilökohtainen lisä. Kun palkka on sidottu työsuoritukseen, se voi kasvattaa myös sisäistä motivaatiota koska siitä on tullut suorituksen mitta. Tulospalkkiot ja osakeoptiot ovat usein pitkän aikavälin palkitsemista, ja niitä tarkastellaan muutaman vuoden välein. Tällaiset täydentävät lisät kasvattavat odotuksia esimiesten kyvyistä asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Esimiesten tulee arvioida työsuorituksia yhdenmukaisin perustein ja raportoida siitä johdolle. Johto taas varmistaa, että käytettävissä olevat varat riittävät palkitsemiseen. (Kauhanen 2010a, 116–119; Hakonen & Nylander 2015, 33–34.)

3.3.2 Epäsuora palkitseminen

Epäsuorat palkitsemistavat voidaan jakaa lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin tapoihin. Näillä eduilla on taloudellinen arvo ainakin työnantajan näkökulmasta, ja työnantaja tarjoaa ne työntekijöilleen peruspalkan lisäksi. Lakisääteisiä etuja ovat muun muassa sosiaaliturvatuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus ja tapaturmavakuutus. Työnantaja voi myös vapaaehtoisesti tarjota henkilöstölleen lisäetuja, kuten lisävakuutuksia ja luontoisetuja, johon kuuluvat muun muassa ateriatuot, autoetu ja puhelinetu. (Kauhanen 2010a, 115.)

Epäsuoria palkitsemistapoja valittaessa olisi hyvä ottaa huomioon myös henkilöstön toiveet. Johdon on tunnistettava tarkkaan, millaisia keinoja tällä hetkellä kaivataan, ja mitkä koetaan jopa turhiksi. Epäsuoran palkitsemisen ongelma onkin, ettei henkilöstö arvosta kaikkia etuja, ja monet edut saattavat jäädä kokonaan myös käyttämättä. Palkitsemista ei myöskään sen takia välttämättä arvosteta, koska sen ei koeta olevan palkkaa tehdystä työstä. Organisaation kannattaakin siis pohtia, mistä eduista se saa eniten vastinetta. Jos työpaikalla on esimerkiksi lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, sen avulla saataan vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. (Kauhanen 2010a, 115–116.)

4 Onnistunut palkitseminen

4.1 Palkitsemisprosessin onnistuminen

Organisaatioissa onnistunut palkitseminen näkyy hyvin suunniteltuna palkitsemisen kokonaisuutena ja toimivana palkitsemisjärjestelmänä. Onnistuminen johtaa myönteisiin vaikutuksiin joita palkitseminen luo. Hyvin toimiva palkitseminen tukee ensisijaisesti liiketoimintastrategiaa ja on kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Palkitseminen on myös suoraan yhteydessä menestykseen ja siihen kuuluu kaikkien henkilöstöryhmien tasapuolinen palkitseminen hyvistä työsuorituksista. Hyvin toimiva palkitseminen on siis etenkin Suomessa strategista palkitsemista. (Hakonen ym. 2005, 273–275.)

Palkitseminen on johtamisväline, jonka avulla tuetaan menestystä ja kannustetaan henkilöstöä, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein. Tehokas ja onnistunut palkitseminen vaatii ylimmältä johdolta laaja-alaista tietämystä eri osa-alueilta henkilöstöjohtamisesta ja lainsäädännöllisistä asioista. Johdon tulee ymmärtää muun muassa yksilöiden käyttäytymistä ja motivaatiota, organisaation henkilöstörakenteesta, henkilöstön hyvinvoinnista, työlainsäädännöstä, toimialan työehtosopimuksista, yksilö- ja yhteisöverotuksesta sekä sosiaalivakuutusasioista. Tietämys edellä mainituista asioista ei silti yksinään riitä, vaan pitäisi osata nähdä myös tulevaisuuden kehityssuunnat. Esimerkiksi henkilöstörakenteessa voi tapahtua muutoksia, kun työntekijät saavuttavat eläkeiän ja uusia nuorempia työntekijöitä palkataan. Myös työmarkkinatilanteessa ja verotuksessa voi tapahtua nopeita muutoksia, joihin pitää pystyä reagoimaan nopeasti. (Kauhanen 2010a, 109–111.)

Palkitsemisstrategian luominen on johdon vastuulla, mutta suunnitteluun tulee ottaa mukaan ne henkilöt, joita se koskee koska he tietävät mitkä keinot ovat hyödyllisiä. Nämä henkilöt myös osaavat kertoa millaisia palkitsemiskeinoja he haluaisivat ottaa käyttöön. Palkitsemista tulee kehittää pitkäjänteisesti, ja kehittäminen on usein vuosia kestävä prosessi. Palkitseminen edellyttää seuranta- ja kehittämistä, jotta se pysyy ajantasaisena muuttuvassakin toimintaympäristössä. Työnantaja voi esimerkiksi teettää kyselyitä, joissa henkilöstö pääsee kertomaan mielipiteitään palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. (Viitala 2013, 140–142.)

Palkitseminen on aina prosessi, jossa on kaksi osapuolta, yksilö ja organisaatio. Molempien näkökulmien tulee olla läsnä, jotta palkitseminen toimii. Palkitsemiseen kuuluu aina vahvasti mukaan tavoitteellisuus, ja pyrkimys ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Tavoitteiden avulla työntekijät suuntaavat osaamisensa organisaation kannalta haluttuun suuntaan, ja tulevat onnistuessaan palkituksi. Mitä selkeämmin tavoitteellisuus on otettu osaksi palkitsemista, sitä todennäköisemmin palkitsemisen vaikutukset ovat myönteisempiä ja odotusten mukaisia. Johdon hyvin suunnittelema strategiaa tukeva palkitsemisjärjestelmä ei toimi ilman vuorovaikutusta, tavoitteiden muodostamista ja niiden seurantaan. (Luoma ym. 2004, 34–45.)

Palkitsemisen on tarkoitus luoda myönteisiä vaikutuksia, mutta se saattaa aiheuttaa myös kielteisiä. Palkitsemisjärjestelmän avulla saavutetaan haluttuja vaikutuksia, kuten muun muassa haluttu henkilöstö ja heidän sitoutuneisuus, työhyvinvointia, tehokkaita työsuorituksia ja motivaation lisääntymistä. Onnistuminen palkitsemisessä tarkoittaakin siis sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia, joita voi olla muun muassa poissaolojen vähentyminen. Ajatuksena kaiken taustalla on se, että onnistuminen palkitsemisessä on yritykselle suuri kilpailuetu. (Hakonen ym. 2005, 57–62.)

4.2 Motivaation kasvu

Onnistunut palkitseminen kasvattaa motivaatiota, ja suuntaa henkilöstön voimavarat haluttuun suuntaan. Motivaation ymmärtäminen onkin keskeinen asia johtamisessa ja palkitsemisessa. Palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua tarkoituksettomaksi, jos motivaatiotekijöitä ei osata ottaa huomioon. (Luoma ym. 2004, 33.)

Motivaatio-sana tulee alun perin latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikumista. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä tilaa, jota motiivit ohjaavat kohti jonkin asian toteuttamista. Henkilöstön tahtoon toimia voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, vuorovaikutuksella, palkitsemisella ja hyvällä työn organisoinnilla. Myös ihmisen oma fyysinen ja psyykinen terveys ja henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttavat motivaatioon. (Kauhanen 2010a, 112; Luoma ym. 2004, 20.)

Työsuoritusta arvioitaessa ja kehittäessä motivaatiota on pidetty keskeisessä asemassa jo vuosikymmenten ajan. Jos työntekijä kokee saavansa työstä palkkioita ja kokee työnsä osa-alueet mielekkäiksi, hän on tyytyväinen työhönsä. Se luo motivaatiota, jonka

avulla työntekijät sitoutuvat yritykseen ja yritys saavuttaa omat tavoitteensa. Motivaatio-teorioiden mukaan työntekijä siis motivoituu kokemistaan palkkioista, joita ovat sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoivat keinot. (Viitala 2013, 212–214.)

Työntekijän kokiessa tyydytyksen työn tekemisestä ja omista aikaansaannoksistaan tai onnistuessaan työsuorituksessa, hän kokee sisäistä motivaatiota. Siihen vaikuttaa siis esimerkiksi työn haastavuus ja se, miten työntekijä pääsee toteuttamaan itseään, kunhan hän on itse niihin tyytyväinen. Sisäiseen motivaatioon liittyy tunne siitä, että itsellä on valta päättää omista asioistaan. (Luoma ym. 2004, 21.)

Ulkoisesti motivoivat keinot liittyvät usein palkkaan tai esimerkiksi arvostukseen. Ne tulevat työntekijän ulkopuolelta, eli hänen täytyy tehdä enemmän työtä niiden saavuttamiseksi. Palkkioiden tulee olla tarpeeksi houkuttelevia, jotta ihminen motivoituu ja tekee töitä saavutuksen eteen. (Viitala 2013, 212–214.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat toisiaan täydentäviä, koska samat tekijät jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat samaan aikaan myös edistää ulkoista motivaatiota. On tärkeää havaita, mitkä syyt yksilöä motivoi, koska se vaihtelee persoonakohtaisesti niin paljon. Syy käyttäytymiseen tulee ulkoa tai sisältä: tekeekö yksilö työtään vain siksi että saa siitä palkkion vai siksi, että tekevät työtä työn itsensä vuoksi? Jos työstä nauttii ja tuntee siitä tyydytystä, on työ sisäisesti palkitsevaa. Käyttäytymisen syy on ulkoinen, jos työstä taas haluaa ainoastaan saavuttaa esimerkiksi rahallisia palkkioita tai arvostusta ja valtaa. (Luoma ym. 2004, 22.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tämä kappale käsittelee opinnäytetyöni toisen osuuden, itse tutkimuksen, toteutusta ja sen luomista. Valitsin menetelmäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Tutkimus toteutettiin strukturoituna kyselytutkimuksena, ja aineisto kerättiin Google Forms -työkalun avulla tammikuussa 2018. Kysely toteutettiin kohdeyrityksen työntekijöille.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessa sovellettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä tutkii yksittäistä tapausta, ja kerää laadullista tietoa ilmiöstä ja vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen? Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten henkilö kokee jonkin asian eli ollaan kiinnostuneita merkityksistä. Työn tarkoituksena oli selvittää miten työntekijät kokevat palkitsemisen, jonka takia tutkimus toteutettiinkin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. (Kananen 2008, 24-25.)

Sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan käyttää rinnakkain. Menetelmät eroavat toisistaan muun muassa tutkimusstrategioiden ja analyysimenetelmien suhteen. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia ja laskennallisia menetelmiä, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiön. Kun tutkimus toteutetaan tietylle kohderyhmälle, ei tutkimustuloksia voi yleistää vaan ne pätevät vain kohderyhmän osalta. Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä kannattaa valita niin, että se tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Kananen 2014, 17-20, 97).

5.2 Kyselyn luominen ja toteutus

Aloitin kyselyn luomisen sen jälkeen, kun olin saanut kerättyä viitekehykseen aineistoa. Kysely käsittelee samoja aiheita kuin mitä jo aiemmin on tarkasteltu viitekehyksessä. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää mikä on yrityksen palkitsemistapojen nykytila ja miten työntekijät sen kokevat. Tavoitteena oli lisäksi myös selvittää työntekijöiden tyytyväisyys kyseisiin menetelmiin. Tutkimuskysymyksiäni olivat: miten työntekijät kokevat palkitsemisen tällä hetkellä, miten palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja miten työnte-

kijät haluaisivat tulla palkituksi. Kysely on luotu niin, että se antaa vastaukset tutkimuskysymyksiini. Toisaalta kysely myös antaa vastaajilleen pohdittavaa omaan työhön ja millaiseksi oman työnsä tällä hetkellä kokee.

Kysely on jaettu kolmeen aihealueeseen, joita ovat palkitseminen nyt, motivaatio ja palkitsemisen kehittäminen ja palkitsemiskeinot. Jakamalla kyselyn osiin sain paremmin luotua ja kohdistettua oikeanlaiset kysymykset tiettyyn aiheeseen. Kysely on myös huomattavasti selkeämpi, kun se on jaettu osiin ja saa vastaajan keskittymään oikeaan aiheeseen vastauksissaan. Aihealueiden rajaamisessa hyödynsin viitekehystäni ja tutkimuskysymyksiäni.

Kysymysten valitseminen ja muotoilu oikeaan aiheeseen ja koko tutkimukseen sopivaksi oli alkuun haastavaakin. Kysely toteutettiin anonyyminä, jotta kaikki vastaajat voivat antaa rehellisen vastauksen. Ainoana taustakysymyksenä oli työskentelymuoto, eli onko työntekijällä kokoaikainen vai osa-aikainen työsuhte. Valitsin sen siksi, että saan selvitettyä erilaisissa työsuhteissa työskentelevien henkilöiden kokemuksissa esiin tulevat mahdolliset eroavaisuudet. Muita taustakysymyksiä en halunnut kyselyyni, jotta se pysyy anonyyminä eikä ole yhdistettävissä keneenkään tiettyyn henkilöön. Kysymyksiä on sekä suljettuja että avoimia. Suljetut kysymykset ovat lineaarisella asteikolla yhdestä neljään, jolloin vastausvaihtoehto yksi on täysin eri mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Kysymyksiä on yhteensä 18 ja niistä 17 on pakollisia. Viimeinen kysymys on vapaaehtoinen ja siihen sai kertoa avointa palautetta palkitsemisesta.

Ensimmäinen aihealue käsittelee palkitsemisen nykytilaa. Kysymyksissä selvitetään työntekijöiden tämän hetkisiä kokemuksia muun muassa palkitsemiskeinoista, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, palkitsemisperusteista ja millaisia vaikutuksia palkitsemisellä on. Kaikki yhdeksän kysymyksistä ovat suljettuja tässä osiossa.

Toinen osio sisälsi neljä kysymystä ja ne käsitelivät motivaatiota. Osiossa selvitettiin työmotivaation ja palkitsemisen tärkeyttä, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja omaa motivaatiota tämän hetkistä työtä kohtaan. Osion oli tarkoitus etsiä vastauksia siihen, miten työntekijät kokevat palkitsemisen ja motivaation yhdessä.

Kolmannessa osiossa oli neljä avointa kysymystä, jotka liittyivät palkitsemisen kehittämiseen. Siinä vastaajilta kysyttiin suoraan millaista palkitsemista he toivovat ja mistä asioista haluaisivat tulla palkituksi. Osiossa kysyttiin myös mikä työntekijää kehittää sekä tukee ja kannustaa työssä.

Viimeisenä kysymyksenä oli valita valmiilta listalta viisi tärkeintä palkitsemiskeinoa joita haluaisi käytettävän yrityksessä. Vastausvaihtoehtoja oli 14, ja ne sisälsivät aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja. Vaihtoehtoissa oli jo yrityksessä käytössä olevia keinoja sekä muutama joita ei ole. Kysymyksen tarkoitus oli ensisijaisesti selvittää työntekijöiden toiveita palkitsemiskeinoista, mutta myös kertoa vastaajalle mitkä kaikki keinot kuuluvat palkitsemiseen.

Kyselyssä tuli myös huomioon ottaa se, ettei kysymyksillä ohjailta liikaa tiettyyn suuntaan. Esimerkiksi kysymysten järjestyksellä oli merkitystä, jotta edellinen kysymys ei ohjaille liikaa seuraavan kysymyksen vastausta. Kaikki aihealueessa olleet kysymykset tukevat toisiaan ilman liiallista ohjailua.

Kysely lähetettiin vastaajille yrityksen sisäisen sähköpostin avulla 11.1.2018. Vastaajiksi valitsin yrityksen työntekijät, pois lukien toimitusjohtaja ja myymäläpäällikkö. Kysely on tarkoitettu työntekijäasemassa työskenteleville henkilöille, jonka takia jätin esimiesasemassa työskentelevät kyselyn ulkopuolelle. Kokonaisotanta oli 13, joista 11 vastasi kyselyyn.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena, ja seuraavissa luvuissa käsitellään kaikki kyselystä saadut vastaukset. Kyselystä saaduilla vastauksilla haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan, joka oli mikä on kohdeyrityksen palkitsemisen tila tällä hetkellä ja miten työntekijät kokevat palkitsemisen. Tutkimuksella oli tarkoitus myös selvittää työntekijöiden kokemuksia palkitsemiskeinoista ja miten niitä halutaan kehittää.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa käsitellään palkitsemisen nykytilaa, toisessa motivaatiota ja kolmannessa palkitsemisen kehittämistä. Viimeisessä kysymyksessä annettiin

vaihtoehtoja palkitsemiskeinoista. Kaikki kysymykset olivat pakollisia ja vastausprosentti oli 85. Suljetuissa kysymyksissä käytettiin lineaarista asteikkoa, ja vastausvaihtoehdot olivat: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Vastaukset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin missä ne on esitetty vastaajille.

Ainoana taustakysymyksenä kyselyssä haluttiin tietää työskentelymuoto. Vastaajista kahdeksan työskentelee kokoaikaisesti ja kolme osa-aikaisesti.

6.1 Palkitseminen nyt

Osion ensimmäisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin: millaisia palkitsemiskeinoja yrityksellä on käytössään? Kysymyksellä pyrittiin selvittämään vastaajien ajatuksia tämänhetkisestä tilanteesta. Tässä muutamia vastauksia:

” mm. Myyntikilpailut tuotekohtaisesti ja eniten viikon aikana myyneiden kesken”

” Provisiopalkka, vko-myynti kilpailuja (palkinto: esim. messuliput), messumatkoja”

”Suullinen palaute, liikuntasetelit, myyntikilpailujen palkinnot, virkistymisillat”

Erlaisia keinoja tuli paljon esiin, mutta selkeästi suurin osa niistä on aineellista palkitsemista. Eniten vastauksissa esiintyi maininta myyntikilpailuista ja niistä saatavista palkinnoista. Seitsemän vastaajista oli maininnut nämä vastauksessaan. Toiseksi eniten vastauksissa esiintyi provisiopalkka palkitsemiskeinona. Vain yksi vastaajista oli maininnut esimerkiksi suullisen palautteen palkitsemiskeinona.

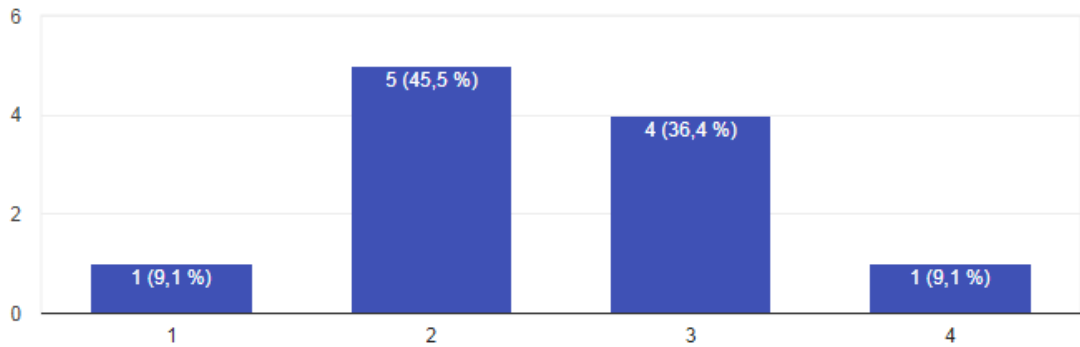
Vastaajista yhdeksän on vähintään jokseenkin samaa mieltä väittämän ”tiedän millä perusteilla palkitaan” kanssa. Yksi vastaaja oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja yksi jokseenkin eri mieltä. Lähes kaikki siis tietävät millä perusteilla yrityksessä palkitaan.

Kuviossa 3 selviää vastaajien mielipiteitä, miten palkitsemistavat koetaan motivoiviksi tällä hetkellä. Vain yksi vastaaja on täysin sitä mieltä, että nykyiset palkitsemistavat motivoivat. 4 vastaajista kokee olevansa osittain tyytyväinen palkitsemistapoihin, mutta ei

täysin. Eniten vastauksia sai vaihtoehto jokseenkin eri mieltä, ja siihen vastasi viisi vastaajista. Yksi vastaajista ei koe palkitsemistapoja ollenkaan motivoiviksi.

3. Koen nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi

11 vastausta

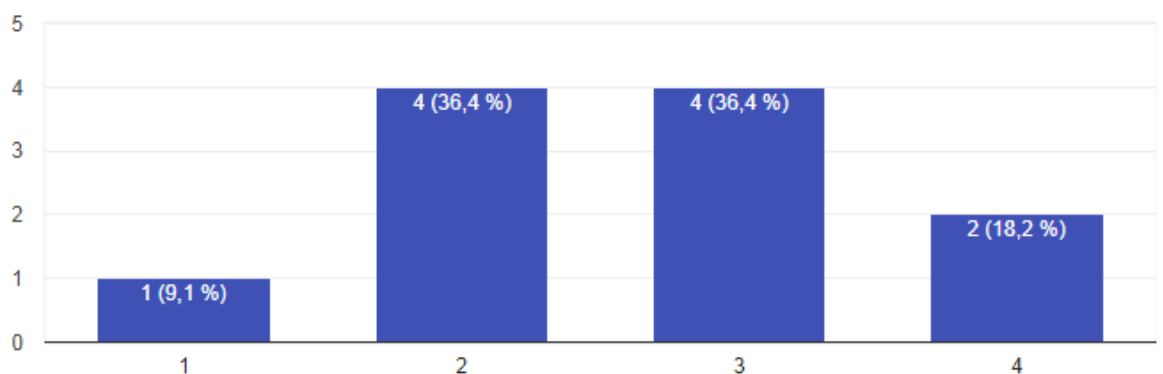


Kuvio 3. Nykyiset palkitsemistavat ja motivaatio niitä kohtaan.

Vastaajista hieman yli puolet on sitä mieltä, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja selkeää. Yksi kokee palkitsemisen täysin epäoikeudenmukaiseksi ja neljä vastaajaa kokee epäoikeudenmukaisuutta jonkin verran.

4. Palkitsemistavat ovat oikeudenmukaisia ja selkeitä

11 vastausta



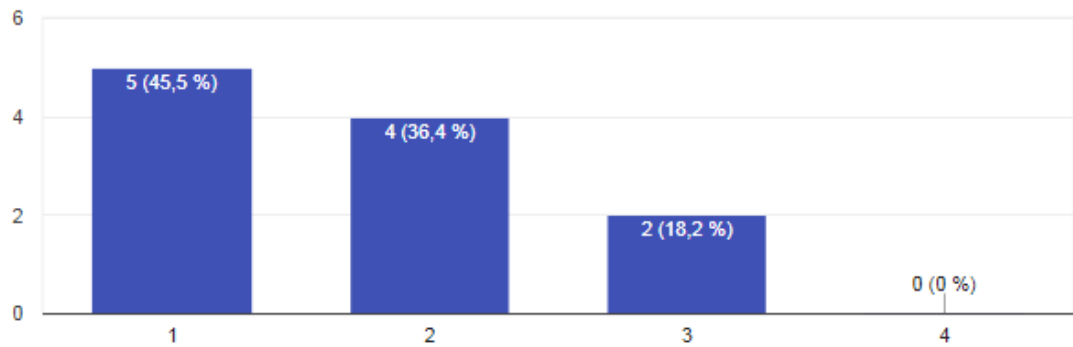
Kuvio 4. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus.

Yli puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että palkitsemista ei tapahdu tarpeeksi usein. Kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” väittämän kanssa. Seuraavassa

kysymyksessä vastaajilta kysyttiin mitä mieltä he ovat tämän hetkisistä palkitsemismenetelmistä. Yhdeksän työntekijää vastasi olevansa tyytymätön käytössä oleviin palkitsemiskeinoihin ja kaksi vastaajaa ovat hieman tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.

5. Henkilöstöä palkitaan tarpeeksi usein

11 vastausta



Kuvio 5. Henkilöstöä palkitaan tarpeeksi usein.

Palkitsemisen kannalta positiivista on, että vastaajat kokevat palkitsemisen lisäävän työn tehokkuutta ja motivaatiota. Vastaajista 10 kokee palkitsemisen lisäävän työn tehokkuutta huomattavasti. Palkitseminen koetaan myös tärkeäksi asiaksi, koska 10 vastaajista oli tässäkin kysymyksessä täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

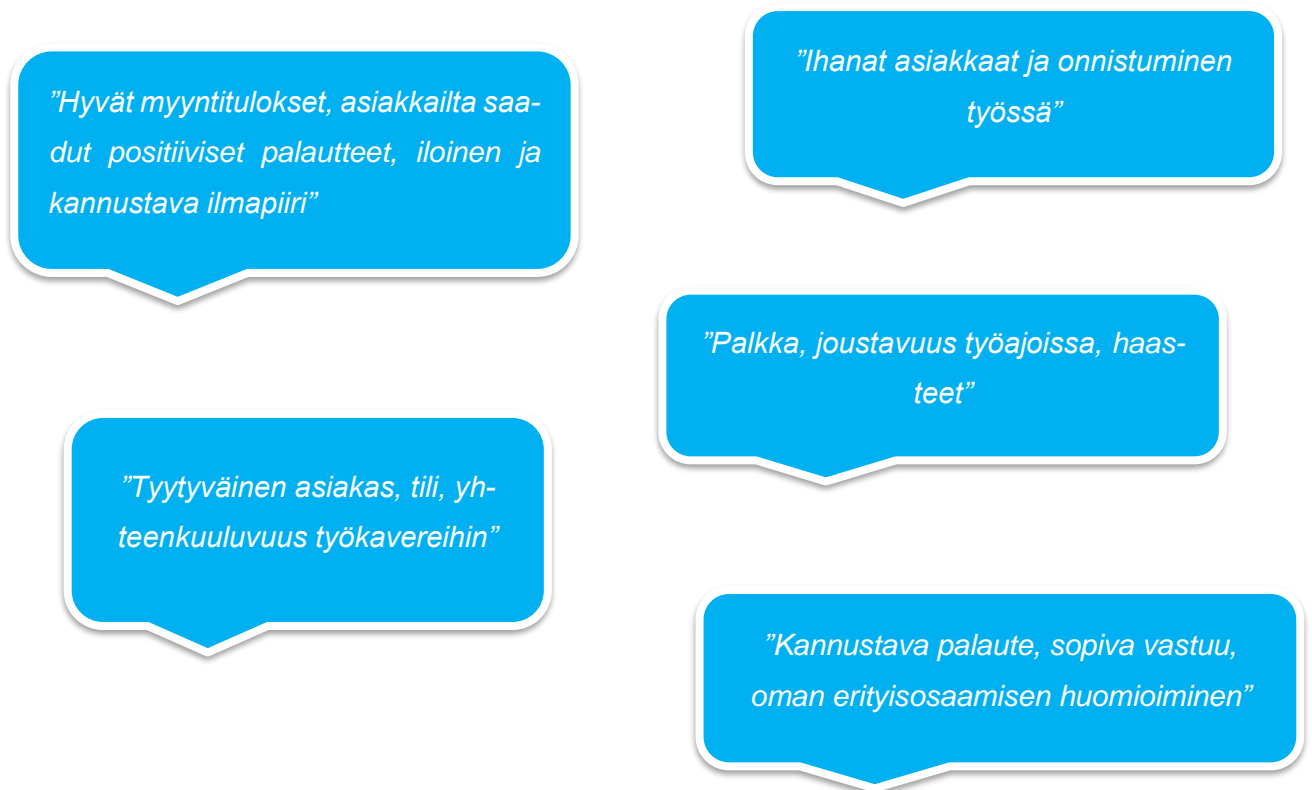
6.2 Motivaatio

Tässä osiossa käsitellään työntekijöiden käsitystä motivaatiosta ja palkitsemisesta. Ensimmäisessä kysymyksessä 10 vastaajista on sitä mieltä, että työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta. Yksi vastaaja kokee olevansa hieman eri mieltä väittämän kanssa, eikä koe työmotivaatiota niin tärkeäksi asiaksi.

Seuraavana väittämänä on ”Palkitseminen lisää motivaatiota” ja vastaajista 10 kokee sen pitävän paikkaansa. Vain yksi vastaaja kokee olevansa eri mieltä väittämän kanssa.

Kolmantena kysymyksenä vastaajilta haluttiin saada tietoa, mitkä asiat heitä motivoivat työssä. Kysymys oli avoin, ja vastauksia tuli jälleen monia erilaisia, mutta samat asiat myös toistuivat vastaajien kesken. Vastauksissa esiintyneet keinot voi helposti jakaa

myös palkitsemisen aineettomiin ja aineellisiin keinoihin. Monissa vastauksissa tuli esiin motivoivana asiana hyvät myyntitulokset, jotka ovat suoraan palkkaankin vaikuttavia asioita ja puolet vastaajista mainitsi sen vastauksessaan. Myös asiakkailta saatu hyvä palaute ja onnistuminen työssä motivoi vastaajia. Työkaverit ja ilmapiiri työpaikalla motivoivat myös osaa vastaajista. Alla olevissa kuvioissa poimintoja vastauksista:



Kuvio 6. Motivaatiota ylläpitävät keinot.

Osion viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin työntekijän tämän hetkistä motivaatiota työtään kohtaan. Kahdeksan vastaajista kokee olevansa motivoituneita työtä kohtaan tällä hetkellä. Yksi vastaajista kokee työmotivaation olevan todella alhainen, ja kaksi joilla motivaatio on alhaisempi mutta ei kuitenkaan täysin poissa.

6.3 Palkitsemisen kehittäminen

Tässä osiossa vastaajilta selvitettiin toiveita palkitsemisen kehittämiseen sekä millaiset asiat kehittävät ja kannustavat heitä työssään. Osiossa kysyttiin myös mistä asioista haluaisi palkittavan ja miten. Osion kaikki kysymykset olivat avoimia, jotta vastaajat saavat antaa rehellisen mielipiteensä, miten haluaisi juuri itse tulla palkituksi.

Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti, millaista palkitsemista he haluaisivat. Tällaisia asioita tuli esiin:

- Työtulosten myötä palkitseminen
- Virkistysiltoja
- Hyvinvointiin liittyvä palkinto
- Kiitoksen saaminen
- Työntekijän oman osaamisen ja toiveiden huomioiminen palkitsemisessa
- Lisääntyvien työtehtävien huomioiminen palkassa
- Enemmän esim. vuositasoista palkitsemista
- Kilpailuja useammin.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, millaisista asioista työntekijä haluaa tulla palkituksi.

Vastauksissa tuli esiin:

- Hyvin suoritetusta työstä
- Parantuneista myyntituloksista
- Pitkäkestoisesta urasta
- Hyvästä palvelusta
- Esimerkillisestä toiminnasta
- Joustavuudesta
- Myyntitavoitteiden ylittämisestä.

Kolmannessa kysymyksessä siirryttiin selvittämään, millaisista asioista vastaaja kokee kehittyvänsä parhaiten. Vastauksissa nousi esiin seuraavia:

- Tuotekoulutukset
- Motivoiva ympäristö
- Avoin ilmapiiri työpaikalla
- Välitön palaute asiakkailta
- Onnistumiset työssä
- Työkaverit
- Kokemus
- Kannustus.

Osion viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat kertoa, mitkä asiat heitä tukevat ja kannustavat työssä. Tässä poimintoja vastauksista:

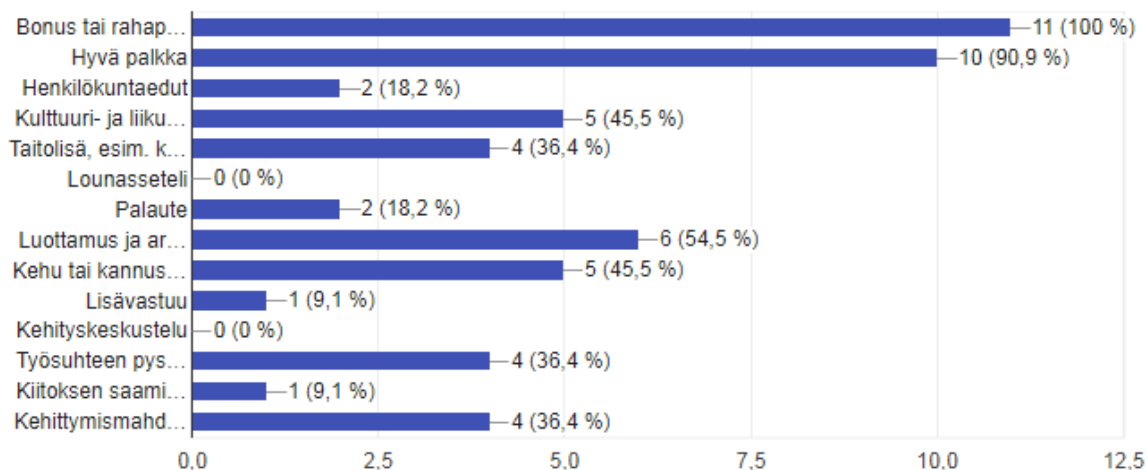
- Onnellinen työyhteisö
- Työergonomia
- Tasapaino vapaa-ajan ja työn kanssa
- Työkaverit
- Halu myydä hyvin ja kehittyä
- Palkka
- Provisio.

6.4 Palkitsemiskeinot

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä annettiin valittavaksi viisi tärkeintä palkitsemiskeinoa. Keinot oli etukäteen määriteltä ja vaihtoehtoja oli niin aineellisia kuin aineettomiakin palkitsemiskeinoja. Suurin osa vaihtoehtoista on sellaisia, joita on jo yrityksellä käytössään. Kysymyksen oli myös tarkoitus muistuttaa työntekijöille mitkä kaikki asiat katsotaan olevan osa palkitsemista.

17. Valitse 5 tärkeintä palkitsemiskeinoa, joita haluaisit käytettävän

11 vastausta



Kuvio 7. Palkitsemiskeinot.

Jokainen vastaajista haluaa palkitsemisen olevan bonuksen tai muun taloudellisen kannusteen muodossa. Se oli odotettavissa jo aiempien vastausten perusteella. Toiseksi eniten ääniä sai hyvä palkka, joka toimii myös hyvänä kannustimena. Myös muut aineellisen palkitsemisen keinot saivat kannatusta, esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaedut valitsi viisi vastaajaa. Myös taitolisän valitsi neljä vastaajaa.

Aineettoman palkitsemisen keinoista eniten valintoja sai luottamus ja arvostus, jonka valitsi kuusi vastaajaa. Heti tämän jälkeen suosituin oli kehu tai kannustus. Myös työsuhteen pysyvyyttä ja kehittymismahdollisuuksia arvostaa neljä vastaajaa.

7 Tulosten analyysi

Seuraavaksi analysoidaan kyselytutkimuksen avulla saadut tulokset, ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palkitsemisen nykytila ja miten työntekijät kokevat palkitsemisen. Tavoitteena oli myös selvittää, mitkä palkitsemiskeinot koetaan mieleisiksi ja miten palkitsemista voisi kehittää. Tutkimustuloksista saaduista

tiedoista on hyötyä kohdeyritykselle, koska vastaukset antoivat tietoa siitä mihin suuntaan palkitsemista tulee lähteä kehittämään.

7.1 Nykytila

Vastauksista palkitsemisen nykytilaan liittyen nousi esiin, että yrityksessä kyllä on palkitsemista, mutta työntekijät kokevat palkitsemisen olevan suurimmaksi osaksi myyntikilpailuja. Vastaajat tunnistivat eri palkitsemiskeinoja, mutta eniten vastauksissa esiintyi myyntikilpailut ja parhaasta myynnistä palkitseminen. Vain hieman yli puolet vastaajista kokeekin palkitsemisen oikeudenmukaisena. Tämän voi katsoa johtuvan siitä, että työntekijät saattavat kokea eriarvoisuutta palkitsemisessa, jos esimerkiksi myyntikilpailuiden palkinnot usein päätyvät samoille henkilöille. Osa-aikaisten työntekijöiden mahdollisuudet ansaita palkintoja ovat myös pienemmät vähemmän tuntimäärä vuoksi.

Tutkimuksen perusteella työntekijät kokevat palkitsemisen tärkeäksi ja motivaatiota lisääväksi asiaksi, mutta ovat siihen tyytymättömiä. Palkitsemista on työntekijöiden mielestä liian vähän eikä tällä hetkellä käytössä oleviin palkitsemismenetelmiin olla tyytyväisiä. Palkitsemisen tarkoitus on ohjata työntekijää haluttuun suuntaan ja viestittää työntekijälle, miten hän on työstään suoriutunut. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Tällä hetkellä viesti ei saavuta työntekijää, koska palkitseminen koetaan vähäiseksi eikä näin ollen haluttua suuntaa tavoiteta.

Palkitseminen on Hakosen ym. (2005) mukaan kaksi osapuolta sisältävä suhde, ja molempien osapuolten on mahdollista hyötyä tästä suhteesta. Tällä hetkellä kumpikaan osapuoli ei saavuta parasta mahdollista tulosta. Työntekijät eivät koe motivoituvansa tarpeeksi nykyisistä palkitsemiskeinoista. Näin ollen työnantajakaan ei saa kaikkea mahdollista potentiaalia ja motivaation kasvua työtä kohtaan, mikä voitaisiin saavuttaa oikein suunnitellulla palkitsemisprosessilla. Palkitsemismuodot tulee suunnitella niin, että niillä kaikilla on tietty tarkoituksensa, joka tukee strategiaa. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Palkitsemisen koetaan lisäävän työtehokkuutta, eli tällöin myös palkitsemiskeinot voisivat olla sellaisia jotka kasvattavat työntekijöiden motivaatiota ja halua päästä parempiin tuloksiin. Oikein valituilla palkitsemisperusteilla saadaan yhdistettyä hyvä työpanos ja palkitseminen, joka taas lisää arvostuksen tunnetta ja vahvistaa työn sujuvuutta haluttuun suuntaan. Palkitseminen on onnistunutta silloin, kun saadaan aikaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä asioita. (Hakonen ym. 2005, 57–62.)

7.2 Motivaation vaikutus työhön

Vastaajat kokevat motivaation olevan todella tärkeää työnteon kannalta. Palkitseminen ja motivaatio liittyvätkin tiiviisti yhteen, koska onnistuneen palkitsemisen katsotaan kasvattavan motivaatiota. Jos motivaatiotekijöitä ei oteta palkitsemisessa huomioon, saattaa koko palkitsemisprosessi muuttua tarkoituksettomaksi. (Luoma ym. 2004, 33.)

Työntekijöidenkin mielestä palkitseminen lisää heidän motivaatiotaan työntekoa kohtaan. Motivaatio työtä kohtaan on hyvällä tasolla, kahdeksan vastaajista on motivoitunut työtänsä kohtaan. Kuitenkin kolme vastaajista kertoi motivaation todella alhainen. He eivät siis anna täyttä työpanostaan, mikä taas vaikuttaa työtuloksiin mahdollisesti negatiivisesti. Palkitseminen ei siis tässä tilanteessa ole onnistunut, tai ainakaan palkitsemiskeinot eivät onnistu motivoimaan työntekijää.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat heitä motivoivat työssä ja niitä käytiinkin jo läpi kohdassa 6.1.2. Viitala (2013) sanoo, että motivaatioteorioiden mukaan työntekijä motivoituu kokemiensa palkkioiden perusteella, ja näitä ovat sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoivat asiat. Kyselyn perusteella työntekijöitä motivoi eniten ulkoiset tekijät, kuten palkka, provisio ja asiakaskohtaamiset, joilla saavutetaan esimerkiksi rahallista hyötyä ja arvostusta. Muutama vastaaja mainitsi myös ilmapiirin ja työn haasteet asioiksi jotka motivoivat. Ne luetaan sisäisen motivaation tekijöihin, jolloin itse työ on motivaatiolähde. (Luoma ym. 2004, 22.)

7.3 Työntekijöiden

Kyselytutkimuksen kolmas osio käsitteli palkitsemisen kehittämistä, joka on myös yksi tutkimuskysymyksistäni. Vastaajilta kysyttiin suoraan, millaista palkitsemista he toivoisivat käytettävän, ja näitä vastauksia tarkasteltiin jo kohdassa 6.3. Selkeästi halutuimmaksi palkitsemistavaksi vastaajat valitsivat rahapalkkion. Jokainen vastaaja valitsi sen yhdeksi palkitsemiskeinoista, joita he haluaisivat käytettävän. Aineellinen palkitseminen on näkyvämpi osa palkitsemista, ja se on helpommin tunnistettavissa kuin aineeton palkitseminen. Luoma ym. (2004) toteaa, että usein aineellisten ja aineettomien jako ja tunnistaminen eivät olekaan niin helppoa. Tulos ei yllättänyt, koska usein raha koetaan

palkitsevana. Se on konkreettinen asia, joka voidaan antaa nopeastikin palkintona hyvästä suorituksesta. Hyvä palkka motivoi myös kymmentä vastaajaa, ja on oleellinen osa työntekoa.

Vastaajat haluavat tulla palkituksi muun muassa hyvin tehdystä työstä ja hyvistä myyntituloksista. Tällä hetkellä palkitseminen tapahtuukin usein myyntitulosten perusteella. Myyntitulosten perusteella tapahtuva palkitseminen on usein aineellista eli siitä saa jonkin konkreettisen asian, kuten esimerkiksi lahjakortin tai tuotteen, palkkioksi. Palkkion tulee olla työntekijää motivoiva, jotta tulos voidaan saavuttaa. Jos työntekijä ei motivoitu palkkiosta, ei usein tuloskaan tule tällöin saavutetuksi.

Työntekijät haluaisivat myös ansaita palkitsemista pitkäaikaisena työntekijänä sekä esimerkillisyydestä ja joustavuudesta jota vuoden aikana tekee. Kauhasen (2015) mukaan edellä mainitut asiat liittyvät aineettomaan palkitsemiseen, ja ne voidaan vielä jakaa urapalkkioksi ja sosiaalisiksi palkkioksi. Näillä palkkioilla kuvastetaan työntekijän asemaa työpaikalla ja sitä miten paljon esimerkiksi esimiehet arvostavat häntä. Näistä voidaan tulkita työntekijöiden kaipaavan arvostusta ja huomion saamista sekä lyhyellä että pidemmälläkin aikavälillä.

Taloudellisten palkkioiden lisäksi myös arvostus ja luottamus nousivat esiin tutkimuksessa tärkeänä asiana työntekijöille. Luottamuksen ja arvostuksen avulla voidaan sitouttaa työntekijää paremmin osaksi yritystä ja ne myös kasvattavat työmotivaatiota. Hakosen ym. (2015) mukaan aineettomilla palkitsemiskeinoilla voi olla huomattavasti suurempi vaikutus esimerkiksi työhyvinvointiin, kuin mitä aineellinen palkitseminen saa aikaan.

Vastauksissa mainittiin muutamankin kysymyksen kohdalla suullinen palaute, joka on yksi tehokkaimmista palkitsemiskeinoista. (Kauhanen 2015, 125.) Palautetta voi saada niin esimiehiltä, työkavereilta kuin asiakkailtakin. Moni vastaaja koki kyselyn perusteella motivoituvansa ja kehittyvänsä juurikin asiakkaiden kanssa työskennellessä. Asiakkaalta saatu positiivinen palaute ja tyytyväinen asiakas kaupan päätteeksi motivoi työntekijöitä, ja näin moni vastasikin kyselyssä kysymykseen numero 11.

Palautteen antaminen ei vie aikaa, ja se voidaan antaa heti tilanteessa, jossa sen katsotaan olevan aiheellinen. Usein palaute on myönteistä, mutta korjaavaakaan palautetta ei saa pelätä koska se auttaa kehittymään oikein annettuna. Palautetta antamalla esimies

viestittää miten työntekijä on saavuttanut odotukset ja pärjännyt työssä. Oikein annetulla palautteella voidaan vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja kasvattaa motivaatiota hyvinkin tehokkaasti. (Kauhanen 2015, 124–125.)

Kuviossa 7 tarkasteltiin, mitkä palkitsemiskeinot he kokivat tärkeiksi itselleen. Rahalliset palkitsemiskeinot saivat eniten kannatusta, ja viidestä eniten valitusta keinosta kolme katsotaan olevan aineellista palkitsemista. Vastaajat valitsivat myös luottamuksen ja arvostuksen sekä kehua tai kannustuksen keinot, eli myös aineetonta palkitsemista kaivataan. Nämä ovat helposti yhdistettävissä myös palkitsemisperusteisiin, joista työntekijöiltä kysyttiin muodossa ”miten haluaisit tulla palkituksi?”. Osaavat esimiehet ja johto korostavat palkitsemisen kokonaisuudessa asioita jotka ovat työntekijöille merkityksellisiä. Tärkeintä on kuitenkin, että asiat saadaan sopimaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla niin työntekijän kuin työnantajankin kannalta. (Rantamäki ym. 2006, 20-22.)

8 Kehitysehdotukset ja pohdinta

Tämän luvun aiheena ovat tutkimuksesta syntyneet kehitysehdotukset kohdeyrityksen käyttöön. Alaluvussa 8.2 käsitellään myös opinnäytetyön onnistumista.

8.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen oli tarkoitus luoda yrityksen johdolle käsitys siitä, millaisena työntekijät kokevat palkitsemisen. Tutkimuksen perusteella työntekijät eivät ole tyytyväisiä tämän hetkiseen palkitsemiseen ja menetelmiin joita käytetään. Palkitsemisperusteet ovat tiedossa lähes kaikilla vastausten perusteella, mutta palkitseminen ei tunnu olevan kovin selkeää ja sitä tapahtuu liian harvoin työntekijöiden mielestä.

Esimiehet voisivat kiinnittää huomiota siihen, että palkitseminen tapahtuisi välittömästi sellaisessa tilanteessa jossa työntekijän katsotaan ansaitsevan sen. Palkitseminen voi olla kannustus tai positiivinen palaute, jotka ovat täysin ilmaisia keinoja ja jotka on helppo antaa välittömästi. Palkitsemisen ei kuitenkaan aina tarvitse olla vain positiivista, vaan myös korjaavalle palautteelle on aina tilaa. Tällöin työntekijä osaa muuttaa työskentelyään haluttuun suuntaan ja seuraavassa tilanteessa hyödyntää saamaansa palautetta.

Palaute voi tulla myös työkaverilta, ja sitä arvostetaan jopa enemmän kuin esimieheltä saatua. Moni kertoi vastauksissaan, että heitä tukee ja kannustaa eniten työssä työkaaverit. Vuorovaikutus työntekijöiden välillä on todella tärkeää, koska se ylläpitää ja kasvattaa työpaikan ilmapiiriä ja viihtyvyyttä työssä. Myös työntekijät voisivat kiinnittää huomiota siihen, että kaikkia kannustetaan tasapuolisesti ja pidetään huolta siitä, että oma käytös edesauttaa työssä viihtyvyyttä ja tätä kautta vaikuttaa kaikkien työhyvinvointiin.

Osa palkitsemisesta kuitenkin koetaan jonkin verran myös epäoikeudenmukaisena. Tähän liittyy esimerkiksi palkitsemisen tasapuolisuus kokoaikaisen ja osa-aikaisen työntekijän välillä. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten myös osa-aikaisia työntekijöitä voidaan huomioida paremmin, ja että palkitseminen on reilua kaikille osapuolille. Esimerkiksi myyntikilpailuissa osa-aikainen työntekijä on epäedullisessa asemassa tietyllä aikavälillä verrattuna työntekijään, joka työskentelee täyspäiväisesti saman ajan kohdan.

Palkitseminen koetaan tärkeänä ja motivaatiota kasvattavana keinona. Tutkimuksessa kuitenkin huomasin sen, miten moni palkitsemiskeino jäi huomiotta vastauksissa. Työntekijät eivät välttämättä ole täysin tietoisia siitä, mitkä kaikki asiat todellisuudessa katsotaan kuuluvan palkitsemisen kokonaisuuteen. Vaikka perusteet palkitsemiselle ovat suurin piirtein tiedossa, voisi yritys tuoda paremmin esiin millaisesta työskentelystä ja toiminnasta on ansaittu palkitsemista – oli palkinto mikä tahansa kuten esimerkiksi erittäin tehokkaaksi havaittu kiitos. Kuten aikaisemminkin jo totesin, on aineellinen palkinto helpommin havaittavissa ja se tiedostetaan herkemmin kuin aineeton palkinto.

Työntekijät arvostavat tällä hetkellä selkeästi enemmän aineellisia palkitsemiskeinoja kuten esimerkiksi rahapalkkiota tai kulttuuriseteleitä, kuin aineetonta palkitsemista. Tutkimuksen mukaan moni toivoo, että palkitseminen näkyy palkassa ja perusteina palkitsemiselle olisi esimerkiksi parantuneet työtulokset. Aineellisten palkitsemiskeinojen lisääminen vaatii sen, että palkitseminen otetaan jatkossa paremmin huomioon ja sille tehdään tilaa budjettiin. Työntekijöille isoin palkitsemisen keino on tällä hetkellä provisio osana palkkaa. Se itsessään on jo suuri taloudellinen palkkio, ja siihen työntekijä vaikuttaa myös itse todella paljon.

Mielestäni jatkossa yrityksessä voisi ottaa huomioon enemmän työntekijöiden vilpitön kannustus ja sen avulla motivointi parempiin suorituksiin. Huomioida työntekijää parantuneista työsuorituksista vielä enemmän esimerkiksi sanallisesti. Näin työntekijä kokee hyvän suorituksen tulleen huomatuksi myös ylempänä, kuin että vain työkaverit siitä tietävät. Huomionosoituksella työntekijä myös kokee olevansa arvostettu ja hänen työhönsä ja taitoihinsa luotetaan.

Palkitseminen on tällä hetkellä epäselkeä toimi, mutta sitä voidaan lähteä kehittämään, jos johdossa löytyy halua siihen. Pienillä muutoksilla esimerkiksi työntekijän huomioimisella saadaan jo aikaan muutosta nopeastikin. Isompien ja rahallista panostusta vaativien palkitsemiskeinojen kanssa saa ja pitääkin ottaa aikaa suunnitteluun, jotta ne voidaan toteuttaa oikein ja tasapuolisesti. Palkitsemisella pyritään saamaan tuloksia jotka miellyttävät niin työntekijää kuin työnantajaakin.

Palkitseminen on laaja asia niin käsitteenä kuin käytännössäkin. Sen liittäminen osaksi strategiaa ja kaikkia osapuolia palvelevaksi toiminnaksi vaatii suunnittelua ja kokemusta siitä, miten toimiva palkitsemisprosessi luodaan. Tällä hetkellä palkitsemisen koetaan olevan irrallinen toimi, josta ei saada hyödynnettyä sen kaikkea potentiaalia.

8.2 Pohdinta

Tässä luvussa käsittelen työn onnistumista ja millaisia tuloksia tutkimus antoi. Tutkimus oli tarpeellinen kohdeyritykselle, koska yrityksessä ei aiemmin ole tarkasteltu palkitsemista. Tutkimus antoi hyvää uutta tietoa johdolle ja loi käsityksen, mikä palkitsemisen tila on tällä hetkellä. Tutkimus on myös herättänyt keskustelua työyhteisössä ja saanut työntekijät myös tiedostamaan, miten palkitseminen eri osineen näkyy päivittäisessä työssäkin.

Kyselytutkimus sopi mielestäni hyvin tällaiseen pienenkin otannan tutkimukseen. Haastattelututkimus oli ollut myös hyvä vaihtoehto ja suhteellisen helposti toteutettavissa. Toisaalta kyselytutkimus oli omaan aikatauluuni sopivampi vaihtoehto. Kyselytutkimus oli myös mieleinen vastaajille, ja vastaaminen ei vienyt kauaa aikaa. Se oli helppo täyttää oman työn lomassakin.

Mielestäni viitekehys on hyvin rajattu, ja myös tutkimus tukee sitä mitä teoriassa käsiteltiin ensin. Niistä on luotu yhteneväinen kokonaisuus, jossa on riittävästi tietoa tavoitteisiin

nähdessä. Tutkimus antoi vastaukset tutkimusongelmaan ja kysymyksiin, eli työ on omiin tavoitteisiini nähden onnistunut.

Palkitsemista ei aina koeta vain positiivisena asiana, vaan se saattaa herättää myös negatiivisiakin mielipiteitä ja kritiikkiä aiheesta. Jos kyselyyn olisi lisätty vielä asiaa esimerkiksi siitä, että kokeeko työntekijä eriarvoisuutta työpaikalla, niin miten se olisi saattanut vaikuttaa tulosten tulkintaan? Samoin pohdin, että jos en itse työskentelisi kohdeyrityksessä, tulkitsisinko vastauksia eri tavoin? Työssä on kuitenkin mukana myös omia kokemuksiani muiden vastaajien rinnalla.

Yritys saa tästä opinnäytetyöstä käyttöönsä hyvän alun palkitsemisen kehittämiseen. Nykytilanne on selvillä, ja samoin myös työntekijöiden kokemukset ja halut. Näiden pohjalta on hyvä lähteä kehittämään toimintaa. Jatko on kiinni pitkälti siitä, miten yrityksessä on aikaa ja halua keskittyä luomaan palkitsemisesta toimivampi ja selkeämpi kokonaisuus. Sillä saadaan vaikutettua paljon siihen, miten työntekijät tulevaisuudessa työssä viihtyvät ja sitoutuvat yritykseen.

Lähteet

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

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala Anna 2005. Palkitse taitavasti. WSOY, Juva.

Kananen, Jorma 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. JAMK, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana. Kauppakamari, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Helsinki.

Mandatum Life ekskursio 2016. Tulospalkkaus osana palkittamisen kokonaisuutta. Palkkiorahaston hyödyntäminen tulospalkittamisessa.

Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Norlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkittaminen. Tammi, Vammala.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkittamisessa. WSOYpro, Juva.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Liite 1: Kyselylomake

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

Tämän kyselylomakkeen tarkoitus on selvittää A-T Lastenturvan työntekijöiden kokemuksia palkitsemisesta ja motivaatiosta. Tutkimus toteutetaan osana opinnäytetyötäni tammikuussa 2018.

Kysely on anonyymi. Vastaathan kysymyksiin huolellisesti ja mahdollisimman pian! Jos tulee mitään kysyttävää, ottakaa minuun yhteyttä.

Ystävällisin terveisin
Iina Metsäranta

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

***Pakollinen**

Palkitseminen nyt

Työskentelymuoto *

Kokoaikainen

Osa-aikainen

Nykytila

Tässä osiossa käydään läpi nykytilaa yrityksessä palkitsemisen osalta.
1=täysin eri mieltä, 2=joseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä.

1. Millaisia palkitsemiskeinoja yrityksellä on käytössä? *

Oma vastauksesi

2. Tiedän, millä perusteilla palkitaan *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

3. Koen nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

4. Palkitsemistavat ovat oikeudenmukaisia ja selkeitä *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

5. Henkilöstöä palkitaan tarpeeksi usein *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

6. Palkitseminen lisää työn tehokkuutta *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

7. Olen tyytyväinen käytössä oleviin palkitsemiskeinoihin *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

8. Palkitseminen on tärkeää *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

*Pakollinen

Motivaatio

Tämä osio käsittelee työmotivaatiota.

1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä.

9. Työmotivaatio on tärkeää työnteon kannalta *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

10. Palkitseminen lisää motivaatiota *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

11. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? *

Oma vastauksesi

12. Olen tällä hetkellä motivoitunut työtäni kohtaan *

	1	2	3	4	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

TAKAISIN

SEURAAVA

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

*Pakollinen

Palkitsemisen kehittäminen

13. Millaista palkitsemista toivoisit? *

Oma vastauksesi

14. Mistä asioista haluaisit tulla palkituksi? *

Oma vastauksesi

15. Mitkä asiat parhaiten kehittävät sinua työssäsi? *

Oma vastauksesi

16. Mikä sinua tukee ja kannustaa työssäsi? *

Oma vastauksesi

TAKAISIN

SEURAAVA

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

*Pakollinen

Palkitsemiskeinot

17. Valitse 5 tärkeintä palkitsemiskeinoa, joita haluaisit
käytettävän *

- Bonus tai rahapalkkio
- Hyvä palkka
- Henkilökuntaedut
- Kulttuuri- ja liikunnetseteli
- Taitolisiä, esim. kielitaito
- Lounasseteli
- Palaute
- Luottamus ja arvostus
- Kehu tai kannustus
- Lisävastuu
- Kehityskeskustelu
- Työsuhteen pysyvyys
- Kiitoksen saaminen
- Kehittymismahdollisuus
- Muu: _____

Avoin palaute palkitsemisestä

Oma vastauksesi

TAKAISIN

LATAA

Älä koskaan lähitä oleskessasi Google Formain kautta.