

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Susanna Seppänen

PALKKAUKSEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON  
TALOUSHALLINNON ALALLA

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2018



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Syyskuu 2018**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Susanna Seppänen

**Nimeke**  
Palkkauksen vaikutus työmotivaatioon taloushallinnon alalla

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mikä on palkkauksen vaikutus ja siihen liittyvät tekijät taloushallinnon alalla työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon valikoiduissa tilitoimistoissa. Miten palkka vaikuttaa työmotivaatioon ja kuinka tärkeäksi palkka koetaan taloushallinnon työssä? Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon palkkaan verrattuna. Tutkimuksen viitekehystenä ovat kolme pääalukua: palkkaus ja palkitseminen, työmotivaatio ja taloushallinto.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa ja aiheen valinta perustuu tekijän omaan kiinnostukseen palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena, ja aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Sähköinen kyselylomake tehtiin kysely- ja raportointityökalu Webropolilla ja se lähetettiin 17 tilitoimistoon 106:lle työntekijälle heidän sähköposteihinsa.

Tutkimustulosten perusteella palkkaa ja työssä edistymiseen perustuvaa palkanlisää pidettiin tärkeinä, mutta työmotivaatioon vaikuttivat myös muut tekijät. Esimiehen antamalla palautteella, kannustuksella ja tuella oli myös tärkeä vaikutus työntekijöille. Jatkotutkimuksena voisi olla kvantitatiivinen kyselytutkimus samoihin tilitoimistoihin, mutta eri ajankohdalla. Tutkimuksella selvitettäisiin palkkauksen, työn sisällön ja työympäristön vaikutusta työmotivaatioon.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 51  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 6

**Asiasanat**  
palkkaus, palkitseminen, työmotivaatio, taloushallinto



**THESIS**  
**September 2018**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Susanna Seppänen

Title  
The Impact of Pay on Work Motivation in Financial Management

Abstract

The purpose of this thesis was to investigate the effect of pay and the factors involved in the work motivation of the people working in financial management in selected accounting firms. How does pay influence work motivation and what is the importance of pay in the work of financial management? The aim of the research was also to investigate the impact of supervisory work on work motivation compared to pay. The reference framework for the research consists of three main terms: pay and rewarding, work motivation and financial management.

The thesis does not have an assignment and the choice of subject is based on the author's own interest on the effect of pay on work motivation. A quantitative survey was used as a research method for the thesis. The research was carried out as a survey and the material was collected using a questionnaire. An electronic questionnaire was made using a questionnaire and reporting tool at Webropol and it was sent to 17 accounting firms for 106 employees on their emails.

Based on the results of the research, pay and job-related wage increases were considered important, but work motivation was also influenced by other factors. The feedback, encouragement and support provided by the supervisor also had an important impact on the employees. A further research could be a quantitative research in the same accounting firms, but at a different time. The research would investigate the impact of pay, the content of work and work environment on work motivation.

Language

Finnish

Pages 51

Appendices 2

Pages of Appendices 6

Keywords

pay, rewarding, financial management, work motivation

# Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	5
1.2	Tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmä.....	6
2	Palkkaus ja palkitseminen.....	7
2.1	Palkkaus käsitteenä .....	7
2.2	Palkitseminen käsitteenä .....	9
2.3	Palkan ja palkitsemisen merkitys .....	10
3	Työmotivaatio .....	11
3.1	Motivaatio ja työmotivaatio.....	11
3.2	Työmotivaatioteoriat .....	13
3.3	Motivointikeinot ja merkitys esimiestyössä .....	16
4	Taloushallinto.....	18
4.1	Taloushallinto käsitteenä .....	18
4.2	Taloushallinnon alan palkkaus ja työnkuva.....	19
4.3	Digitaalinen taloushallinto ja vaikutukset työhön.....	21
5	Tutkimuksen toteutus.....	23
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	23
5.2	Kohderyhmä ja aineiston hankinta.....	24
5.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	26
6	Tutkimustulokset .....	27
6.1	Taustatiedot .....	27
6.2	Palkkaus ja palkitseminen .....	29
6.3	Työmotivaatio .....	32
6.4	Työn ominaisuudet .....	35
6.5	Esimiestyö .....	37
6.6	Väittämien keskiarvot.....	39
6.7	Kahden muuttujan vertailu .....	40
7	Pohdinta.....	44
7.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	44
7.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	47
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	48
	Lähteet.....	50

Liitteet

Liite 1	Saateviesti
Liite 2	Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Työsuhteen olennainen osa sekä työnantajalle että työntekijälle on palkka ja sen määräytymisen perusteet. Työnantaja määrittelee palkan työsopimuslain, alakohtaisen työehtosopimuksen ja muiden säädösten mukaan, joten työntekijällä harvoin on mahdollisuutta itse päättää oman palkan määrästä. Palkalla voi olla vaikutuksensa työmotivaatioon, mutta se ei kuitenkaan ole ratkaisevin tekijä sen syntyyn tai ylläpitämiseen, sillä työmotivaatio on monen tekijän kokonaisuus. Merkitsevää on se, miten työntekijä itse kokee palkan tärkeyden omassa työssänsä ja vastaako se työlle asetettuja vaatimuksia. Palkan määrä saattaa vaikuttaa heikentävästi tai parantavasti työntekijän motivaatioon omaan työhönsä, mutta se on riippuvainen myös organisaation asettamista tavoitteista.

Tekijä aloitti opinnäytetyön suunnittelun lokakuussa 2017 ja aiheen valinta perustuu omaan kiinnostukseen palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon taloushallinnon alalla sekä omaan suuntautuneisuuteen opinnoissa. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan tutkimuskohteiksi tiedustelujen perusteella valikoituivat tilitoimistot, jotka olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen omien resurssiensa mukaan. Opinnäytetyössä tutkitaan palkkauksen vaikutusta taloushallinnon alalla työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon valikoiduissa tilitoimistoissa. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat palkkaus, palkitseminen, työmotivaatio ja taloushallinto.

Palkkauksen vaikutusta työmotivaatioon taloushallinnon alalla internethaun perusteella ei ole tutkittu varsinaisesti. Sen sijaan työmotivaatiota, palkkausta ja palkitsemista ja niihin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu monesta näkökulmasta eri aloilla ja toimintaympäristöissä. Honkasen vuonna 2016 tekemä pro gradu -tutkielma käsittelee kokonaispalkitsemista ja työmotivaatiota, ja miten palkitseminen motivoi vakuutusalan yrityksen työntekijöitä. Vuonna 2014 Alaräisänen puolestaan on tutkinut väitöskirjassaan palkitsemista työelämässä johtavassa ase-

massa työskentelevien näkökulmasta. Valleala on tehnyt vuonna 2012 opinnäytetyötään varten tutkimuksen tulospalkkauksen ja kannustuksen vaikutuksesta työmotivaatioon hotelli- ja ravintola-alan yrityksessä.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mikä on palkkauksen vaikutus ja siihen liittyvät tekijät taloushallinnon alalla työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon Etelä-Karjalan, Pohjois-Karjalan ja Etelä-Savon valikoiduissa tilitoimistoissa. Miten palkka vaikuttaa työmotivaatioon ja kuinka tärkeäksi palkka koetaan taloushallinnon työssä? Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon palkkaan verrattuna. Kummalla on enemmän vaikutusta työmotivaatioon, esimiestyöllä vai palkalla? Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät, muun muassa työ itsessään, työyhteisö, työilmapiiri ja työntekijän persoonalliset tekijät. Opinnäytetyöstä on rajattu nämä tekijät pois ja se keskittyy pääosin tutkimaan palkkauksen vaikutusta työmotivaatioon.

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on palkkauksen vaikutus taloushallinnon alalla työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon valikoiduissa tilitoimistoissa?
2. Mikä vaikutus palkalla on omassa työssä?
3. Kuinka paljon palkka vaikuttaa työmotivaatioon?
4. Mitkä ovat palkkaan vaikuttamisen mahdollisuudet omassa työssä?
5. Mikä vaikutus esimiestyöllä on työmotivaatioon palkkaan verrattuna?

Opinnäytetyön tutkimustehtävä on selvittää taloushallinnon alan työntekijöiden näkemyksiä palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimuksesta voi olla hyötyä taloushallinnon alan tilitoimistoille kehittäessään palkkausta työmotivaatiota parantavalla tavalla. Taloushallinnon alalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia digitaalisen taloushallinnon yleistyessä ja se on muuttanut työntekijöiden

työnkuvaa. Näin ollen on tärkeää tutkia, miten paljon ja miten pitkälle palkka motivoi työntekijää työnkuvan muuttuessa. Mikä on taloushallinnon prosessien tehostamisen vaikutus palkkaan työmotivaation ohjaajana?

Toiminnan tehostaminen asettaa omat haasteesta yritykselle työtehtävien muuttamisessa nykyaikaista tekniikkaa hyödyntäen niin, että työntekijät olisivat motivoituneita työhönsä ja tyytyväisiä palkkaansa. Taloushallinnon kehittämisessä tulee huomioida työntekijöiden mielipiteet omasta palkastaan, koska työntekijöiden panos on merkittävä osa koko yritystoiminnalle. Toiminnan tehostaminen automatisoinnilla ei saisi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon heikentävästi, sillä työn tulee vastata sille asetettuja odotuksia ja vaatimuksia.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta, koska sen soveltuvuus tähän tutkimukseen katsottiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavien asioiden ja niiden ominaisuuksien käsittely tehdään yleisesti numeroin ja se antaa vastauksen kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija on objektiivinen eli puolueeton ja hän ei voi vaikuttaa tutkimustulokseen. Tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuuteen vaikuttavat merkittävästi tutkijan etäinen suhde tutkimuskohteeseen ja tutkijan mahdollisimman vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet kyselyn tai haastattelun avulla saatuihin vastauksiin ja tutkimustuloksiin. (Vilka 2007, 13–14, 16.)

## **2 Palkkaus ja palkitseminen**

### **2.1 Palkkaus käsitteenä**

Palkalla tarkoitetaan sitä korvausta, jonka työntekijä saa vastineeksi tehdystä työstä. Palkka on siis pääasiassa työntekijän tekemän työn hinta eikä näin ollen palkitsemista tai motivaatiokeino. Palkan perusteina yleensä ovat suoritus ja tulos, ja myös aikaan perustuvat erät ja lisät. Työnantaja on velvollinen maksamaan kohtuullisen korvauksen työpanosta vastaan, jonka työntekijä antaa yritykselle.

(Viitala 2015, 138.) Palkkauksen perusteisiin vaikuttavat työsopimuslaki, alakohdalliset työehtosopimukset, työsopimus ja muut säädökset. Työnantajan velvollisuus on maksaa työntekijälle sen mukainen palkka, joka on määritelty työehtosopimuksessa tai työsopimuksessa. Jos työehtosopimusta ei voida noudattaa tai työsopimuksessa ei ole palkkaa erikseen määritelty, niin työntekijälle pitää lain mukaan maksaa vähintään kohtuullinen ja tavanomainen palkka. (Syvänperä & Turunen 2015, 19–20.)

Suomessa on käytössä erilaisia palkkaustapoja, jotka jaetaan peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustavat säädetään työehtosopimuksissa, mutta täydentäviä palkkaustapoja niissä ei juurikaan ole säädetty. Täydentäviä palkkaustapoja ovat muun muassa tulos- ja voittopalkkiot. Aika-, urakka-, palkkio-, ja provisiopalkkojen maksaminen perustuu peruspalkkaustapoihin. Yleisimmin aikapalkkoista ovat käytössä kuukausipalkat esimerkiksi toimihenkilöillä ja virkamiehillä. Vastaavasti urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja käytetään myyntitehtävissä työskentelevien ja teollisuuden työntekijöiden palkkauksessa. Teollisuudessa urakka- ja palkkiopalkkoja on myös nimetty suorituspalkkoiksi. Myyjien palkkiopalkat ovat yleensä provisiopalkkoja. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 68–69.)

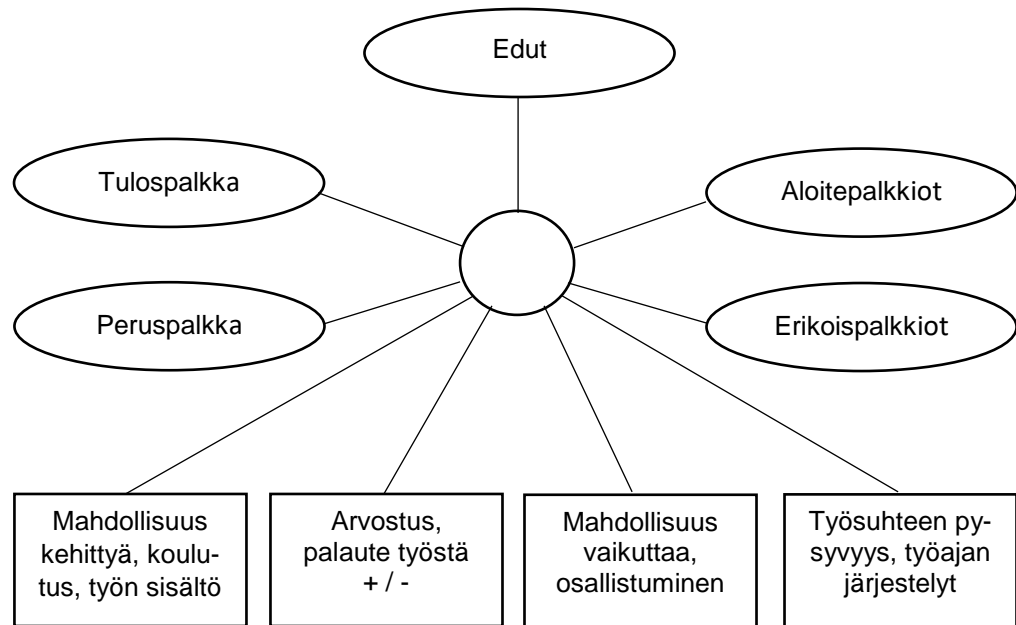
Nykyään palkkausjärjestelmissä otetaan huomioon tehtävän vaativuus ja henkilökohtainen suoriutuminen. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen edellyttää, että vaativammasta työstä tai paremmasta suorituksesta työntekijä ansaitsee paremman palkan. On kuitenkin useita yrityksiä, joissa ei eritellä tehtäväkohtaista tai henkilökohtaista palkanosaa, vaikka työntekijän kuukausipalkkaan näillä voisi olla vaikutuksensa. Sen sijaan hyvä henkilökohtainen suoriutuminen voidaan ottaa huomioon joko peruspalkassa tai täydentävänä palkkiona. Näin ollen palkanosiin kuuluvat tehtäväkohtainen, henkilökohtainen ja tulosperusteinen palkanosa. Tehtäväkohtaisen palkanosan perusteella määräytyy suurin osa rahallisesta korvauksesta. Lain mukaan naisille ja miehille, jotka ovat työsuhteessa samaan työnantajaan pitää maksaa samanarvoisesta ja samanlaisesta työstä sama palkka. (Ylikorkala & Sweins, 2015, 25–26.)



## 2.2 Palkitseminen käsitteenä

Palkitseminen tarkoittaa vakiintuneesti palkkaa ja muita taloudellisia etuuksia, joita työntekijöille suoritetaan korvauksena tehdystä työstä. Palkitsemista voidaan lähestyä sidosryhmäteorian mukaan niin, että kaikki yrityksen sidosryhmät antavat yritykselle panoksensa luottaen saavansa siitä riittävän korvauksen vastineeksi. Käytännössä työntekijä antaa ideansa, osaamisensa ja työpanoksensa työnantajayrityksen käyttöön, jos hän uskoo saavansa riittävän henkisen tai taloudellisen palkkion korvaukseksi. Yritykselle tämä asettaa melko suuren haasteen, jotta sen luomat palkitsemisjärjestelmä, työtehtävät ja työympäristö olisivat tasapainossa työntekijän panoksen, yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen kanssa. Palkitsemisen onnistuminen saman kaavan ja mitan mukaisesti lienee aika haastavaa kaikkien työntekijöiden kohdalla. (Viitala 2015, 138–139.)

Palkitsemisen kokonaisuus (kuvio 1) jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellinen palkitsemistapa koostuu rahallisista tai rahanarvoisista palkitsemistavoista. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat vastaavasti työn sisältöön, työssä kehittymiseen, työympäristöön ja palautteeseen sisältyvät asiat. Palkitsemisen kokonaisuuden määrittelee organisaatio itse ja sen tavoitteena on organisaation strategian tukeminen sekä parhaiden osaajien ja haluttujen työntekijöiden houkutteleminen, motivointi ja sitouttaminen. Palkitsemisen toteuttaminen organisaatioissa riippuu työtehtävien vastuista ja työntekijöiden panostuksesta. Käytössä on erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla palkitseminen voidaan toteuttaa oikeudenmukaisesti, kannustavasti ja kustannustehokkaasti. Palkitsemisen avulla työntekijät tietävät panostavansa oleellisiin asioihin sekä tekevänsä parhaansa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–22.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36).

### 2.3 Palkan ja palkitsemisen merkitys

Maaniemen mukaan palkitsemista voidaan tarkastella vähintään organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Palkka- ja palkitsemiskustannukset ovat organisaatiolle suuret, joten ei ole yhdentekevää, mitä niillä voidaan saada aikaan. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on toimivaa silloin, kun sitä voidaan käyttää henkilöstön ohjaamisen, motivoinnin ja sitouttamisen keinoina kohti yrityksen asettamia tavoitteita ja myös houkutella tietynlaisia työntekijöitä organisaatioon. Työntekijän näkökulmasta palkka on yleensä keskeisin asia, josta sovitaan yhdessä työnantajan kanssa. Monille työntekijöille se on elinehto ja merkitsee vähintäänkin korvausta työpanoksesta. Palkka ei yksinään takaa työmotivaatiota, sillä myös muut asiat ovat merkitseviä. (Okko 2014.)

Työntekijän odotukset työstään tai työyhteisöstään eivät yleensä perustu pelkästään mahdollisimman hyvään korvaukseen, koska työ merkitsee ihmiselle myös tarvetta kehittyä ja toteuttaa itseään. Työn avulla ihminen saa mahdollisuuden ryhmän jäsenyyteen, ihmissuhteisiin sekä kokee olevansa arvostettu ja välitetty. Työ tarjoaa myös turvallisuutta, jatkuvuutta ja taloudellista perustaa elämälle ja

statusarvoa. Rahapalkan vaikutus ja merkitys voivat vaihdella tätä kokonaisuutta ajatellen. Toiset työntekijät arvostavat enemmän työsuhteen pysyvyyttä ja mahdollisuutta kehittyä omassa työssään kuin rahapalkan suuruutta. Vastaavasti toiset työntekijät ovat valmiita sietämään huonompia työoloja ja heille riittää kunnon rahallinen korvaus vastineeksi tehdystä työstä. (Viitala 2015, 139.)

Rahan voidaan todeta menettäneen merkitystään perinteisenä palkitsemiskeinona. Suurimmalle osalle kuitenkin palkka on edelleen suurin peruste hakeutua työhön, mutta monissa selvityksissä muut tekijät ovat menneet rahan edelle. Tärkeimpinä pidetään muun muassa työn haasteellisuutta, työssä etenemisen mahdollisuuksia, mukavia työkavereita ja työilmapiiriä. (Pentikäinen 2009, 121.) Tutkimusten mukaan perustarpeiden tyydyttäjälle palkka on tärkeässä roolissa ja palkan suuruudella on suoranainen yhteys sen merkitykseen, esimerkiksi suurempaa palkkaa saavalle henkilölle sen merkitys vähenee. Asemalla on myös vaikutuksensa palkan merkitykseen, sillä hierarkian yläpäässä sen merkitys vähenee. (Viitala 2015, 161.)

Organisaation kokonaispalkitsemisen strategialla on vaikutuksensa digitalisoituaan työtoimintaan ja omaehtoiseen motivoitumiseen. Aineellinen ja aineeton palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen tarkoitus on houkutella, motivoida ja sitouttaa myös työntekijäryhmiä, jotka kuuluvat eri sukupolviin. Heillä on erilaiset ja muuttuvat tarpeet elämän ja työuran etenemisen suhteen. Palkitsemisen tarkoitus on myös tukea autonomiaa, uusia ja joustavia työtapoja esimerkiksi digitaalista työtä. (Vartiainen 2017, 161.)

### **3 Työmotivaatio**

#### **3.1 Motivaatio ja työmotivaatio**

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen toiminnan käyttövoimaa, joka vaikuttaa hänen ponnistelun keston, suuntaan ja voimakkuuteen. Työntekijän motivoitumiseen

työhönsä riippuvat monesta tekijästä, kuten työtehtävän sisällöstä, mahdollisuudesta auttaa muita tai tehtävästä tulevasta rahapalkkiosta. Työntekijän motivaatioon organisaatiossa vaikuttavat työn ominaisuudet ja työympäristö sekä persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Motivaation voidaan todeta olevan tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta, ja siihen vaikuttavat henkilökohtaiset tarpeet ja useat muut tekijät. Työn riittävä haasteellisuus, työstä saavutettavat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukaisuus kuuluvat motivoivan työn ominaisuuksiin. Työyhteisö vaikuttaa omalta osaltaan huomattavasti yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja motivaatioilmapiiriin koko organisaatiossa. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työmotivaatiolla on vaikutuksensa siihen, miten ahkerasti tai tehokkaasti työntekijä tekee työtään. Olennainen vaikutus on työntekijän asenteilla, arvoilla, urasuuntautuneisuudella ja hänen omalla käsityksellään työstä. Työntekijät, jotka kaipaavat ammatillisia haasteita, asettavat itselleen todelliset tavoitteet, joita kohti he pyrkivät tarvittaessa ottamalla riskejä, ja heitä eivät välttämättä vastoinkäymiset lannista. Työmotivaatioon vaikuttavat myös persoonalliset tekijät, kuten mielenkiinnon kohteet, asenteet työstä ja itsestä sekä tarpeet. Työntekijää, joka ei ole kiinnostunut työstään, on vaikea motivoida. Työntekijän asenteella on suuri merkitys siihen, miten ripeasti hän tarttuu työhön ja ponnistelee siinä. (Sinokki 2016, 82.)

Ihminen etsii luontaisesti kaikelle mitä hän tekee merkityksiä ja selityksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ellei ihminen koe tekemistään mielekkääksi, ei se myöskään motivoi häntä. Mielekäs työ ja siinä viihtyminen motivoivat työntekijää tavoittelemaan hyvää suoritusta. Mielekkään ja motivoivan työn merkitys on kuitenkin henkilökohtaista. (Viitala 2015, 16–17.) Työmotivaation kesto ja voimakkuus voi vaihdella. Toisinaan työntekijä voi olla motivoitunut työtehtävän suorittamiseen vain hetken ja toisinaan hänen motivaationsa voi kestää vuosia. Motivaation voimakkuutta ohjaavat henkilön sisäiset tekijät, ympäristö ja johtamisen tapa. (Kauhanen 2015, 102.)

Motivaatioteorioiden mukaan ihmisen motivoituneisuuteen vaikuttavat palkkiot, jotka voivat olla sisäisiä tunteuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Motivaatio voidaan

jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaation tilassa tyydytys saadaan työstä ja aikaansaannoksista. Voimakkaan sisäisen motivaation tunteva ihminen kokee vahvasti olevansa tyytyväinen omiin saavutuksiinsa eikä hänelle ole niin tärkeää ulkoiset tunnustukset. Ulkoisen motivaation tilassa tavoitellaan ulkoisia palkkioita, joihin kuuluvat palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus. Palkkioiden saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan, koska palkkion lähde on hänen ulkopuolellaan. Työntekijän motivoituneisuuteen vaikuttaa palkkioiden houkuttelevuus. Ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu varsinkin silloin, kun työ on rutiininomainen tai mielenkiinnoton. (Viitala 2015, 17.)

### **3.2 Työmotivaatioteoriat**

Työmotivaatio on kiinnostanut tutkijoita ja käytännön ihmisiä yli sadan vuoden ajan, ja sitä on tutkittu paljon. Miksi ihminen tekee töitä? Tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjä, Taylor pohti 1900-luvun alussa teollisuustyössä, miten ihminen saadaan pysymään aloillaan ja lisäksi olemaan tarkka, ja tekemään töitä johdonmukaisesti kiinteän ajan. Hänen mielestään syinä ihmisen työskentelyyn kohti asetettuja tavoitteita ovat tarkka ohjaus ja valvonta sekä mahdollisuus saada rahallinen palkkio. Motivaatioteoriat on kehitetty suurimmaksi osaksi yli 50 vuotta sitten Yhdysvalloissa, sillä siellä yksilöllisyys ja rahan merkitys ovat vahvasti korostetussa asemassa verrattuna Eurooppaan ja eritoten Suomeen. Työelämää ovat tutkineet muun muassa Taylor, Herzberg, Maslow ja McClelland. (Kauhanen 2015, 101, 103.)

Juutin (2006, 43) mukaan varhaiset motivaatioteoriat ovat hyvä lähtökohta tarkastella ihmisen työmotivaatiota. Varhaisten teorioiden mukaan ihminen on kuvattu monimutkaisena oliona, joka joutuu tekemään elämänsä aikana valintoja useista vaihtoehdoista, sillä ihmisen toimintaa ohjaavat vaistot, alitajuiset motiivit ja tietoiset pyrkimykset. Työmotivaatiosta on monia teorioita ja yksittäiset teoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin.

#### Sisältöteoriat:

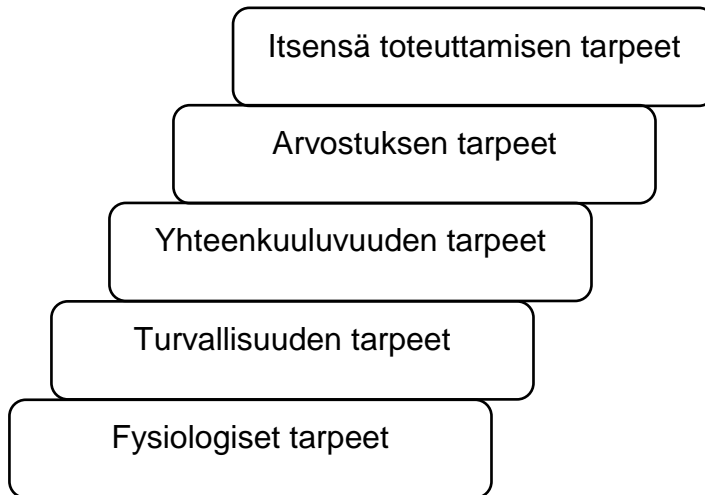
- Tarvehierarkiateoria (Maslow)
- Kaksifaktorteoria (Herzberg)
- Suoritusarvoteoria (McClelland)

#### Prosessiteoriat:

- Odotusarvoteoriat (Lewin, Toman, Vroom, Porter ja Lawler)
- Sosiaalisten vertailujen teoriat (Festinger, Homans ja Adams)
- Päämääräteoria (Locke)
- Sisäisen motivaation teoria (Deci)

Työmotivaatioteorioita tarkastellessa on hyvä muistaa, että ihmisten käsitykset omasta motivaatiostaan riippuvat yhteiskunnasta, kulttuurista ja olosuhteista (Kauhanen 2015, 102–103). Tähän opinnäytetyöhön on otettu kolme palkkauksen kannalta kiinnostavaa työmotivaatioteoriaa, jotka ovat Maslowin tarvehierarkiateoria, Herzbergin kaksifaktorteoria ja Vroomin odotusarvoteoria. Nämä työmotivaatioteoriat on selitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

**Maslowin tarvehierarkiateoria** (1954) on kiistämättä tunnetuin motivaatioteoria, mutta teoriaa ei ole kuitenkaan kyetty empiirisesti todentamaan (Juuti, 45). Tarvehierarkiateorian mukaan kaikkia ihmisiä motivoi samat tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Ihmisen toimintaa ohjaavia tarpeita on viisi: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Teorian mukaan ihmisten motivoituminen lähtee liikkeelle ensin fysiologisten tarpeisen tyydyttämisestä edeten itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämiseen. (Hakonen 2015, 141.) Maslowin tarvehierarkian viisi tasoa on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen 2015, 142).

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan palkitsemisen mahdollisuudet rahallisesti ovat melko rajalliset. Käytännössä rahalla voi muun muassa ostaa ruokaa ja maksaa asumiseen liittyviä kuluja eli toisin sanoen tyydyttää fysiologisia ja turvallisuuden liittyviä tarpeita. Teorian mukaan raha ei toimi motivoinnin keinona, koska nämä tarpeet on saatu tyydytettyä. Palkitsemisen näkökulmasta teoria soveltuu hyödynnettäväksi silloin, kun työntekijälle voidaan tarjota palkitsemistapoja, jotka vastaavat hänen tarpeitaan ja tilannettaan. Teorian mukaan aineeton palkitseminen esimerkiksi kehittymismahdollisuudet toimivat motiiveina silloin, kun palkitseminen rahallisesti ei toimi. (Hakonen 2015, 142.)

**Herzbergin kaksifaktoriteorian** (1959) oletuksena on se, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat hygienia-tekijät (ulkoiset tekijät) ja motivaatiotekijät (sisäiset tekijät). Hygienia-tekijöihin kuuluvat muun muassa palkka, suhteet esimiehiin ja muihin työntekijöihin, työn organisointi, työilmapiiri, työolot ja muut tekijät, jotka vaikuttavat työntekoon. Hygienia-tekijöiden puute aikaansaa tyytymättömyyttä ja vastaavasti motivaatiotekijöiden lisääminen parantaa tyytyväisyyttä. Teorian mukaan raha on hygienia-tekijä, mutta sen puute aikaansaa huonovointisuutta. Kun rahaa on tarpeeksi, niin sen ylimäärä ei lisää enää hyvinvointia. Palkan voidaan todeta lisäävän työtyytyväisyyttä hetkellisesti, mutta työtyytyväisyys palaa samalle tasolle melko pian. (Sinokki 2016, 104–105.)

Kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa työ, työssä eteneminen, työssä saadut saavutukset ja tunnustukset, vastuu sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemusten seurauksia omista tekemisistään ja näiden syntyminen tapahtuu ihmisessä itsessään. Perinteisen näkemyksen mukaan työtyytyväisyys on ajateltu niin, että toinen ääripää on korkea työtyytyväisyys ja toinen ääripää suuri työtytymättömyys. Herzbergin lähtökohta on tähän ollut toisenlainen, työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden jatkumot ovat toisistaan erillään. Hänen mukaan työtyytyväisyyden ja työmotivaation mittaaminen tehdään korkeasta työtyytyväisyydestä sen puuttumiseen. Työtytymättömyyden mittaaminen tehdään päinvastoin eli työtytymättömyyden puuttumisesta suureen työtytymättömyyteen. (Sinokki 2016, 105–108.)

**Vroomin odotusarvoteorian** (1964) mukaan työntekijän motivoituminen perustuu tehtävästä suoriutumisesta saatuun toivottuun hyötyyn tai palkkioon. Teorian mukaan motivaatio on järkiperusteinen ja tietoinen, ja sen voimakkuus on riippuvainen siitä, miten houkuttelevana työntekijä pitää suorituksesta saatavaa hyötyä ja palkkiota. Työntekijä on motivoitunut korkeatasoisen työsuorituksen tekemiseen, jos ponnistelu aikaansaa todennäköisesti hyvän työsuorituksen ja sen jälkeen houkuttelevan palkkion. Teoria pystyy antamaan selityksen siihen, miksi kaikki eivät ole motivoituneita työhönsä ja sen vuoksi tekevät vain vähemmän. Motivaation edellytyksenä on uskominen omiin kykyihinsä ja ponnistelemisen edellytyksenä on uskominen työsuorituksen parantamiseen ja siitä saatavaan lisäarvoon. Työntekijää ei motivoi palkkio, jos hän ei koe mahdollista palkkiota tärkeäksi tai sitä ei voi realistisesti saavuttaa. (Sinokki 2016, 110–111.)

### **3.3 Motivointikeinot ja merkitys esimiestyössä**

Kullekin työntekijälle toimialasta ja koosta riippumatta on melkein kaikissa organisaatioissa kirjallinen määritelmä hänen toimenkuvastaan, jossa on kerrottu pääosin työntekijän asema työyhteisössä, keskeiset tehtävät ja vastuut. Jokaiselle esimiehelle hänen oma esimiehensä antaa yksikön tavoitteet yleensä vuositasolla tai monesti lyhyemmällä ajalla. Esimies asettaa tavoitteet tiimeittäin tai



alaisittain johtamisprosessin mukaan. (Kauhanen 2015, 34.) Esimies toimii keskeisessä roolissa tiedon ja osaamisen jakamisessa luodessaan kannustavaa ilmapiiriä ja saattaessaan yhteen erilaisia osaajia, jotta saavutetaan tavoitteet ja löydetään ratkaisut. Esimiehen on osattava keskittyä yhä enemmän siihen, että osaajien välinen vuorovaikutus onnistuu ja hänen on myös tuettava sitä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 68.)

Esimehen yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden motivoitumisen tukeminen, mutta motivaation syntymiseen vaikuttaa työntekijä itse. Silloin kun esimiestyön tavoitteena ja ytimenä on nimenomaan motivoitunut henkilöstö, niin hänen tulee huomioida työntekijän persoonallisuuden ja työuran vaiheen merkittävä vaikutus. Mikä saa henkilön motivoituneeksi ja miten motivoitumisessa voi olla tukena? Esimiehen pitää perehtyä perusteellisesti työntekijän motivaatiotekijöihin ja saada työntekijä miettimään henkilökohtaisia motivaatiotekijöitään kysymällä asiaa suoraan, mikä häntä motivoi. Näin esimies saa arvokasta tietoa alaisensa motivaation tukemisen keinoista. (Aarnikoivu 2008, 153, 155–156.)

Esimehen voi olla vaikea havaita työntekijän motivaatiota, koska se ei aina näy ulospäin eikä sitä käytännössä voi mitata luotettavalla tavalla. Sen vuoksi esimiehen on tärkeä tutustua henkilöstöönsä, heidän käsitykseensä työstään ja omasta itsestään, koska suoritus ja motivaatio ovat yhteydessä myös yksilön asenteisiin omasta itsestään. Palkansaajien motivaatioperustojen voidaan todeta olevan ainakin osittain yksilöllisiä, sillä kaikkia ei kiinnosta elämässä samat asiat ja työmotivaatio kehittyy elämän mittaan. (Linkola 2007, 99.)

Tutkimusten mukaan suomalaisessa työyhteisössä puuttuu palautteen antaminen ja sen on todettu olevan esimiesten suurin kehityskohde. Jokainen työntekijä haluaa tietoa siitä, miten on onnistunut tekemään työnsä. Kun työntekijä ei saa oikeaa tietoa, hän joutuu päättelämään itse onnistumisensa ja epäonnistumisensa. Esimehen antama positiivinen palaute kahden kesken muun muassa kehityskeskusteluissa on tehokas tapa motivoida alaista. Positiivisella palautteella työntekijää kannustetaan tekemään parhaansa myös jatkossa. (Pentikäinen 2009, 141, 143.) Palaute auttaa tietämään, kuinka tilanteessa edetään ja kuinka muut kokevat oman toimintatavan. Hyvällä palautteella työntekijää autetaan

eteenpäin ja rohkaistaan kiinnittämään huomio keskeisiin asioihin. Palautteen antamisessa on hyvä pitää erillään toiminta ja persoona, sillä palaute kohdistuu toimintaan, ei persoonaan tai ominaisuuksiin. (Kuusela 2013, 87.)

Keskeiseksi kehittämisen kohteiksi työyhteisössä tai johtamisessa ovat kokemusten perusteella mainittu melkein aina esimieheltä ja johdolta saatava palaute määrällisesti ja laadullisesti. Käytännössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei toimi, vaikka kyseessä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Palautteen antaminen ja siihen kuuluva vuorovaikutus voi tuntua usein vaikealta monesta syystä. Syinä voivat olla muun muassa pelko loukkaantumisesta ja väärinymmärryksestä, palautteen ottaminen henkilökohtaisesti ja arvovaltalautuneesti, palaute-sanan mieltäminen samaksi kuin moite tai haukutus tuleminen ja palkan pitäminen riittävänä palautteena. (Rope & Kettunen 2012, 108–109.)

Käytännössä palautteella esimies ohjaa työn tekemistä, työhön sitouttamista, kannustamista ja motivointia sekä antaa mahdollisuuden kehittymiseen ja oppimiseen. Esimies viestii palautteen antamisella välittämistä ja luo merkityksen kokemuksen. Palautteen antamisen hyödyt konkretisoituvat parhaiten silloin, kun esimies antaa palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista. Työyhteisössä usein annetaan palautetta ainoastaan epäonnistumisista tai huonoista suorituksista ja toisinaan onnistumiset ja hyvät suoritukset voivat jäädä kokonaan ilman huomiota. Esimies voi edustaa myös toista ääripäätä eli hän ei anna koskaan palautetta epäonnistumisista. Keskittyminen ainoastaan onnistumiseen liittyvään palautteeseen aikaansaa palautteen merkityksen ja esimiehen uskottavuuden menettämisen. (Aarnikoivu 2008, 142–143.)

## **4 Taloushallinto**

### **4.1 Taloushallinto käsitteenä**

Taloushallinto tarkoittaa järjestelmää, jonka avulla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumiaan raportoidakseen toiminnastaan sidosryhmille. Taloushallinto

jaetaan ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille, muun muassa omistajille, viranomaisille, asiakkaille, toimittajille sekä mahdollisille muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi kerää taloudellista tietoa organisaation johdolle. Nykyaikaisessa taloushallinnossa ja laskentatoimessa ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat yhdistyneet läheisesti toisiinsa. Tapahtumakäsittelyprosesseihin vaikuttavat yhä useammin organisaation käyttämä johtamisjärjestelmä ja sovellettavat laskentatekniikat. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallinnon määritelmä voi perustua myös tietojärjestelmiin, joiden mukaan se koostuu toisiinsa yhdistyvistä komponenteista ja joiden toiminta yhdessä saavuttaa tietyn tuloksen. Näihin tietojärjestelmän toisiinsa liitettyihin komponentteihin kuuluvat esimerkiksi data, laitteistot, ohjelmistot, tiedon syöttö, ihmiset ja menettelytavat. Järjestelmä tuottaa tuloksena taloushallinnon käyttöön muun muassa kuukauden tulosraportin, myyntiraportin ja myyntilaskun. Kun taas taloushallintoa tarkastellaan strategisella tasolla, niin sen voidaan ajatella olevan liiketoimintaprosessi tai yksi yrityksen tukitoiminnoista. Taloushallinnon prosesseihin kuuluvat ostolaskutus, myyntilaskutus, matka- ja kululaskutus, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuuskirjanpito, palkkakirjanpito, pääkirjanpito, raportointi, arkistointi ja kontrollit. (Lahti & Salminen 2014, 16–18.)

## **4.2 Taloushallinnon alan palkkaus ja työnkuva**

Taloushallinnon ammattilainen työskentelee julkisella, yksityisellä tai kolmannella sektorilla. Työpaikkana voi olla muun muassa tilitoimisto tai yritysten tai organisaatioiden oma talousosasto. Työtehtävät vaihtelevat yrityksen koon mukaan ja tehtävänimikkeitä voivat olla esimerkiksi controller, henkilöstö- ja taloussihteeri, kirjanpitäjä, palkanlaskija ja talouspäällikkö. Vuonna 2017 tilitoimistoissa työskenteli noin 13 000 henkilöä, muualla työskentelevien lukumäärää on vaikea arvioida, koska taloushallinnon alalla työskennellään myös eri toimialojen yrityksissä sekä kuntien, seurakuntien, valtion virastoissa ja järjestöissä. (KEHA-Keskus 2018.)

Työehtosopimuksen mukaan taloushallinnon alan toimihenkilöiden palkka määräytyy kahdesta palkanosasta: vaativuustason vähimmäispalkasta ja henkilökohtaisesta pätevydestä ja kokemuksesta. Toimihenkilön palkka voi sisältää myös muita palkanosia, muun muassa työnantajan määrittelemä suoriutumiseen tai tuloksellisuuteen perustuva palkansa. Palkka voi perustua myös työnantajan paikallisesti määritettyyn tai sovittuun palkkausjärjestelmään, jonka tulee olla vähintään työehtosopimuksen mukainen. Tehtävän vaativuuteen perustuvat vähimmäispalkat määräytyvät kahden kalleusryhmän mukaan: pääkaupunkiseutu ja muu Suomi. Vaativuustasot on jaettu tehtävän mukaan seuraavaan neljään tasoon:

- Vaativuustaso 4: Avustavat tehtävät
- Vaativuustaso 3: Ammattitehtävät
- Vaativuustaso 2: Erikoisammattitehtävät
- Vaativuustaso 1: Vaativat erikoisammattitehtävät (Toimihenkilöliitto 2017, 19–20.)

Vuonna 2018 työehtosopimuksen mukaiset vaatimustasojen vähimmäispalkat ovat pääkaupunkiseudulla 1775 – 2573 euroa ja muualla Suomessa 1728 – 2337 euroa. Palkkaan huomioidaan henkilökohtaisena pätevytenä ja kokemuksena alalle soveltuva jatkotutkinto, kuten KLT-tutkinto (kirjanpidon ja laskentoimen asiantuntijatutkinto) tai PHT-tutkinto (palkkahallinnon asiantuntijatutkinto) tai säännöllisen erityisosaamisen tehtävät, kuten konsernitilinpäätöksen laatiminen. Näistä pätevyyksistä ja kokemuksista maksetaan erillinen lisä tai ne huomioidaan muulla tavoin palkkauksessa. Toimihenkilön työkokemus pitää huomioida samalla tavalla palkan määräytymisessä samanlaisissa tehtävissä. Jos toimihenkilöllä on työkokemusta samalta alalta tai muualta vaativuudeltaan samanlaisista tehtävistä viisi vuotta, niin hänen vähimmäispalkka on viisi prosenttia yli kyseisen vaativuustason palkan. (Toimihenkilöliitto 2017, 21.)

Tradenomiliitto teetti lokakuussa 2017 jäsentutkimuksen, jolla selvitettiin muun muassa tradenomien palkkausta ja sijoittumista eri tehtäviin. Tutkimukseen vastasi noin 2790 jäsentä. Tutkimuksen mukaan tradenomeista tilitoimistoissa työskenteli 6,2 prosenttia, ja tilintarkastuksessa ja liikkeenjohdon konsultoinnissa 1 prosentti. Kokonaiskuukausipalkka tilitoimistoissa työskentelevillä oli keskimäärin

3052 euroa, ja tilintarkastuksessa ja liikkeenjohdon konsultointitehtävissä 3536 euroa. Pääasiallisen työtehtävän mukaan kokonaiskuukausiansio vaihteli, esimerkiksi kirjanpidossa työskentelevien bruttopalkka oli keskimäärin 3118 euroa, palkanlaskennassa 2846 euroa, taloushallinnon yleistehtävissä 2691 euroa ja vaativissa taloushallinnon tehtävissä (controllerit ja tilintarkastajat) 4340 euroa. (Tradenomiliitto 2017, 3, 5, 29, 31.)

### **4.3 Digitaalinen taloushallinto ja vaikutukset työhön**

Taloushallinnon alalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia teknologian kehittyessä ja se on mahdollistanut digitaalisen taloushallinnon monissa yrityksissä. Taloushallinto on eri suunnilta tulevien voimakkaiden paineiden alaisena, sillä teknologian kehittyessä siltä odotetaan entistä parempaa laatua ja tehokkuutta. Vastaavasti liike-elämän globalisoitumisen ja kiristyvän kilpailuympäristön vaatimuksina ovat nopeus ja joustavuus. Taloushallinnon digitalisoituminen on nopeuttanut alan muutosvauhtia ja samalla se on omalta osaltaan auttanut myös paremmin selviämään alaan kohdistuvista muista paineista. (Lahti & Salminen 2014, 11–12.)

Suomessa sähköinen taloushallinto ja paperiton kirjanpito lainsäädännön mukaan ovat olleet mahdollisia jo vuodesta 1997 lähtien. Siirtymistä digitaaliseen taloushallintoon edisti myös se, että Suomi oli internetin käytön ykkösmaa ja muun muassa internetissä maksaminen lisääntyi, mikä paransi luottamusta internetpalveluihin. Suomessa digitaalisen taloushallinnon yleistyminen on ollut kuitenkin odotettua hitaampaa ja se on menettänyt etumatkaansa sähköisen taloushallinnon edelläkävijänä. Suomessa yhtenäisten pankkistandardien saavuttaminen mahdollisti nopean maksuliikenteen pankkien välillä ja maksutaantumien käsittelyn automaattisesti viitteiden avulla sekä tiliotteiden käsittelyn sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 28–29.)

Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että taloushallinnon kaikki tietovirrat ja käsittelyvaiheet automatisoidaan ja käsitellään digitaalisessa muodossa. Käytännössä kaiken kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumien käsittelyä ja niiden

syntymistä mahdollisimman automaattisesti paperittomana. Digitaalisen taloushallinnon edellytyksenä on kaikkien kirjanpitomateriaalien, tietovirtojen ja prosessivaiheiden tarkastelu myös yli yritys- ja sidosryhmärajojen. Tämä tarkoittaa yritysten ja organisaatioiden tavoitetta pyrkiä täydelliseen digitaalisuuteen eli kaikki taloushallinnon tietovirrat hoidetaan sähköisesti asiakkaiden, toimittajien, henkilöstön, viranomaisten, rahoittajien ja muiden tarvittavien sidosryhmien kanssa. Digitaalinen taloushallinto yhdistyy läheisesti yrityksen reaaliprosesseihin. (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Digitaalinen taloushallinto on prosessi, johon kuuluvat monet osatekijät: ihmisen tekemiset, töiden organisoinnit, tietojärjestelmät ja teknologiat sekä suoraviivaiset toimintaketjut. Automatisoinnin tavoitteena on karsia tarpeettomat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisen taloushallintomateriaalin käsittelyssä sekä tehostaa koko taloushallinnon kaikkia prosesseja. Digitaalisuuteen liittyy olennaisesti kaikkien talousprosessien kehittäminen ja niiden uudelleen suunnittelu, jossa tarpeettomat työvaiheet pyritään karsimaan ja jäljelle jäävät työvaiheet hoidetaan mahdollisimman vakioidusti. Taloushallinnon sähköistäminen tarkoittaa yrityksen taloushallinnon tehostamista esimerkiksi tietotekniikan ja sovellusten, internetin, integroinnin ja erilaisten sähköisten palvelujen avulla. (Lahti & Salminen 2014, 25–26.)

Täydellisellä digitaalisuudella tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien aineistojen käsittelyä sähköisesti koko arvoketjussa. Tämän edellytyksenä on muun muassa, että toimittajayrityksen lähettämä lasku on sopivassa sähköisessä muodossa. Digitaalisen taloushallinnon keskeinen osa on verkkolaskutus, joka edistää merkittävästi tehokkuutta yksittäisenä taloushallinnon osa-alueena. Verkkolaskun tiedot välittyvät suoraan laskuttajan järjestelmästä vastaanottajan järjestelmään. Lähettäjän on mahdollista liittää verkkolaskuun laskun kuva tai vastaanottaja voi muodostaa kuvan itse. Verkkolasku voidaan tiliöidä, täsmäyttää tilaukseen tai sopimukseen ja hyväksyä automaattisesti. (Lahti & Salminen 2014, 26–27.)

Internet ja digitalisoituminen vaikuttavat työmarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin luoden uusia mahdollisuuksia ja muuttaen myös työtehtäviä. Kaikki työtehtävät muuttuvat ja joitakin ammatteja voi hävitä. Kognitiiviset rutiinitehtävät, joihin

muun muassa kirjanpidon perustehtävät kuuluvat, voivat olla häviämässä. (Rouvinen & Pajarinen 2014, 18.) Taloushallinnon digitalisoituminen muuttaa kaikkia taloushallinnon työtehtäviä ja osa työtehtävistä häviää kokonaan. Minkälaiset vaikutukset digitaalisuudella on kirjanpitäjän työhön? Mannerin (2016) mukaan digitalisaatio on vähentänyt huomattavasti perusrutiinitehtäviä esimerkiksi tallentamista, mutta kirjanpitäjää tarvitaan tietojen pätevyyden tarkistamiseen. Kirjanpidon informaation jalostusarvon kasvaessa tarvitaan edelleen kirjanpitäjää, joka osaa käyttää ja hyödyntää tekniikkaa tuottamaan tietoa reaaliaikaisesti sekä osaa tulkita saatua tietoa. Kirjanpitäjän osaamista tarvitaan myös tulevaisuudessa eikä ammatti ole katoamassa, vaan työ muuttuu enemmän asiantuntijatyöksi.

## **5 Tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska sen katsottiin olevan parhain menetelmä tutkimukseen. Määrällinen tutkimus tarkoittaa menetelmää, jonka avulla saadaan yleinen kuva muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista sekä se antaa vastauksen kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimustieto saadaan numeroina tai laadullinen aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon ja tulokset esitetään numeroina, kuten tunnuslukuina. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija on objektiivinen eli puolueeton. Tutkimustulos on myös objektiivinen, sillä tutkija ei voi vaikuttaa varsinaiseen tutkimustulokseen. (Vilkkä 2007, 13–14.)

Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena kyselyn avulla. Kyselytutkimuksen onnistumiseen vaikuttavat oleellisesti kyselyn huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen sekä vastaanottajien kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan. Kyselyn toteuttamiselle tulee olla riittävät perustelut, jotta kyselyn vastaanottaja tietää, miksi asiaa tutkitaan ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Nämä asiat on huomioitava

jo kyselyn saatekirjeessä tai saateviestissä. Kyselytutkimuksissa vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi monesta eri syystä. Heikkilän (2014, 178) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, että otos on edustava ja riittävän suuri, vastausprosentti saadaan korkeaksi sekä kysymyksillä mitataan oikeita asioita, joilla saadaan vastaus koko tutkimusongelmaan.

Kyselytutkimuksen etuna on yleensä laajan tutkimusaineiston kerääminen: tutkimukseen on mahdollista saada mukaan suuri määrä henkilöitä ja lisäksi voidaan kysyä useita asioita. Kysely on tehokas tapa, koska sillä säästyy aikaa ja siihen ei tarvitse nähdä niin paljon vaivaa. Kyselytutkimuksen heikkouksia voivat yleensä olla aineiston pitäminen pinnallisena, tutkimusten teoreettinen vaatimattomuus ja vastaamattomuus. Ei voida varmaksi tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen eli ovatko he vastanneet kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajille, onko ne ymmärretty oikein ja onko vastaaja perehtynyt aiheeseen tai asiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

## **5.2 Kohderyhmä ja aineiston hankinta**

Aluksi tutkimuksen kohderyhmäksi suunniteltiin Pohjois-Karjalan tilitoimistoja, mutta kyselyyn osallistujia ei niistä saatu tarpeeksi. Näin ollen tutkimuskohteita laajennettiin kattamaan myös tilitoimistoja Etelä-Karjalassa ja Etelä-Savossa. Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä. Kysely oli tarkoitus lähettää helmikuun 2018 alussa, mutta kyselyn lähettämistä jouduttiin siirtämään kolmella viikolla eteenpäin. Haasteena oli osallistujien vähyys, joten sen vuoksi aikaa tarvittiin lisää yhteydenottoihin tilitoimistoihin. 21.2.2018 kysely lähetettiin 17 tilitoimistoon 106:lle työntekijälle ja vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa, 6.3.2018 saakka. Kyselyn mukana työntekijöille lähetettiin saateviesti (liite 1), jossa oli henkilökohtainen linkki kyselyyn.

Tutkimuksen kohdeyritykset valittiin ottamalla yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse tilitoimistojen esimiehiin ja tiedustelemalla kiinnostusta tutkimukseen osallis-



tumisesta. Kohdeyritysten yhteistiedot saatiin internetistä paikkakunnittain yritysten omilta kotisivuilta tai muualta internetistä. Kyselyyn osallistuvat yritykset valikoituvat sen mukaan, miten yrityksillä oli resursseja osallistua kyselyyn ja ratkaisevinta oli myös luvansaanti esimieheltä kyselyn lähettämisestä työntekijöiden sähköposteihin. Kevät on tunnetusti kiireistä aikaa tilitoimistoissa ja tämä asetti omat haasteensa kyselyn toteuttamiselle. Kun tiedusteltiin kiinnostusta kyselyyn vastaamiseen tilitoimistojen esimiehiltä, niin kiinnostusta olisi ollut, mutta aikaa ei ollut riittävästi kyselyyn vastaamiseen varsinaisen työn ohella.

Kyselylomake (liite 2) tehtiin kysely- ja raportointityökalu Webropolilla, koska se oli luotettava ja tehokas tapa kerätä tietoa tutkimukseen. Sähköisen kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti ja reaaliaikaisesti ohjelmaan, ja kyselyn tilannetta oli helppo seurata. Kyselyn vastausten käsittely oli myös sujuvaa, koska Webropolissa olevan datan pystyi siirtämään Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja sen jälkeen SPSS-tilasto-ohjelmaan. Kyselylomakkeella kysyttiin taloushallinnon työntekijöiltä palkkaukseen liittyviä asioita, kuten asenteita, mielipiteitä ja ominaisuuksia. Kyselylomakkeen alkuun laitettiin tarkoituksella helpoimmat, vastaajan taustatietoihin liittyvät kysymykset: sukupuoli, ikä, koulutus, työtehtävä, työsuhde ja työssäoloaika yrityksessä.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 35 kysymystä, joista strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä oli 29 ja sekamuotoisia kysymyksiä oli kuusi. Kaikki kysymykset olivat pakollisia, koska sillä haluttiin minimoida kysymysten tyhjät vastaukset. Kyselyyn pystyi vastaamaan vain kerran, koska vastauslinkki oli kertaluonteinen. Suurin osa kysymyksistä oli väittämiä palkkauksesta, palkitsemisesta, työmotivaatiosta, työn ominaisuuksista ja esimiestyöstä. Väittämiä vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

### 5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Vilkaan (2007, 105–106) viitaten tutkimusaineisto käsiteltiin analysoitavaan muotoon kolmessa eri vaiheessa määrällisen tutkimuksen ohjeistuksen mukaisesti. Aineiston käsittely aloitettiin tarkistamalla kyselyyn palautuneet vastaukset vastausajan päättymisen jälkeen. Kyselylomakkeiden tiedot tarkistettiin ja vastausten laatu arviointiin sekä tyhjänä palautunut kyselylomake hylättiin. Sen jälkeen Webropolista otettiin kyselyn peruserä, josta saatiin tietoa vastausten jakautumisesta. Ennen tutkimusaineiston analysointia datatiedosto siirrettiin Webropolista Excel-tilastointiohjelmaan, jotta aineiston jatkokäsittely tilastollisesti voitiin tehdä.

Tutkimusaineisto analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmalla. Analysointia varten datatiedosto siirrettiin Excel-tilastointiohjelmasta SPSS tilasto-ohjelmaan. Siirtämisen jälkeen Excel-tiedosto avattiin SPSS tilasto-ohjelmassa ja tallennettiin \*.sav-tiedostona, ja sen jälkeen muuttujien nimille ja arvoille annettiin selitteet. Vilkan (2007, 119) mukaan määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmän valinta perustuu poikkeuksetta sellaiseen analyysimenetelmään, jolla saadaan parhaiten tietoa tutkittavaan aiheeseen. Analyysitapa riippuu siitä, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai riippuvuutta kahden tai useamman muuttujan välillä ja niiden vaikutusta toisiinsa. Aineistosta saadaan tarkin tieto, jos yksittäisestä muuttujasta selvitetään aina useampia tunnuslukuja.

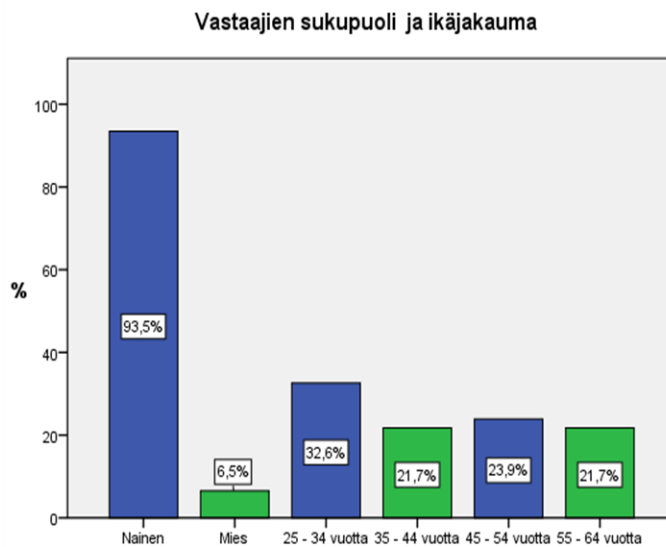
Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin selvittämällä muuttujien frekvenssijakaumat eli suorat jakaumat. Kaikista väittämistä selvitettiin keskiarvot ja kuudesta väittämästä tehtiin ristiintaulukoinnit kahden koulutuksen mukaan. Vilkan (2007, 132) mukaan tutkimusaineistolle on hyvä tehdä myös hypoteesin testaus, jolla tarkistetaan muuttujan arvojen poikkeavuuden määrä kontrolliotoksen arvoista, normaalijakaumasta ja satunnaisvaihtelusta. Tutkijalla saattaa olla teoriaan tai aikaisempaan tietoon perustuva oletus tutkimustuloksesta, joten sen vuoksi hypoteesin testaaminen on tärkeää. Tämän tutkimuksen aineistolle ei tehty hypoteesin testausta, koska selkeää oletusta tutkimustuloksesta ei ollut.

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Taustatiedot

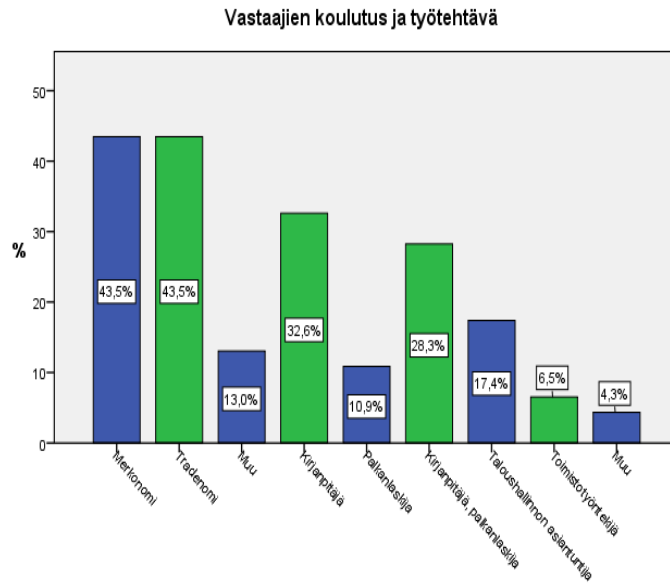
Kyselyyn vastasi 47 tilitoimiston työntekijää, mutta yhden vastaajan kyselylomake jouduttiin hylkäämään, koska kyselylomake palautui tyhjänä. Kyselyn vastaukset eivät jostain syystä olleet tallentuneet Webropoliin. Syynä tähän saattoi Webropolin mukaan olla tietoturva-asetukset tai muu vastaava rajoitin. Näin ollen kyselyn tuloksiin voitiin huomioida 46:n vastaajan tiedot. Vastaajien työtehtävät olivat kirjanpitäjä, palkanlaskija, taloushallinnon asiantuntija, toimistotyöntekijä, toimistopäällikkö ja isännöitsijä. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti reilun viikon kuluttua ensimmäisen viestin lähettämisestä ja toinen muistutusviesti vastaajan päättymispäivänä. Kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 43,4. Muistutusviestien lähettäminen kannatti, koska ilman niitä kyselyn vastausprosentti olisi jäänyt huomattavasti alhaisemmaksi.

Vastaajista suurin osa eli 93,5 % oli naisia ja 6,5 % oli miehiä. Noin kolmasosa vastaajista eli 32,6 % oli iältään 25 – 34 vuotiaita ja muita ikäryhmiä oli 23,9 % ja 21,7 % (kuvio 3).



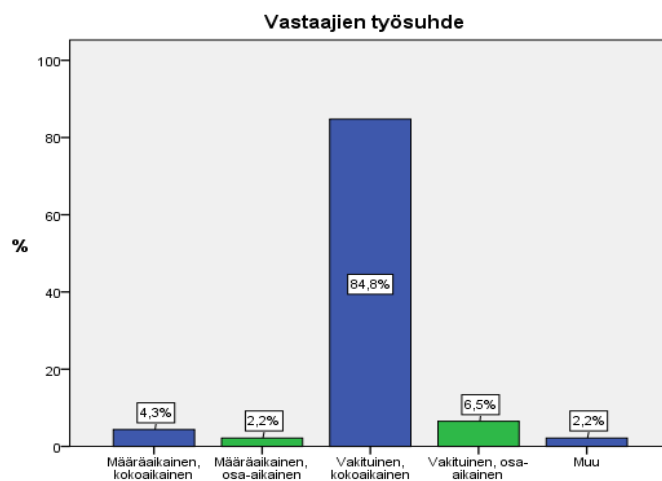
Kuvio 3. Vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma (N = 46).

Koulutukseltaan vastaajat olivat enimmäkseen merkonomeja tai tradenomeja, molempia oli 43,5 %. Muita koulutuksia oli 13 %, muun muassa datanomi, merkantti ja kauppatieteiden maisteri. Suurin osa eli 32,6 % työskenteli kirjanpitäjänä ja toiseksi eniten eli 28,3 % työskenteli kirjanpitäjänä + palkanlaskijana. Taloushallinnon asiantuntijoita oli 17,4 %, palkanlaskijoita 10,9 %, toimistotyöntekijöitä 6,5 % ja muissa työtehtävissä työskenteli 4,3 % (kuvio 4).



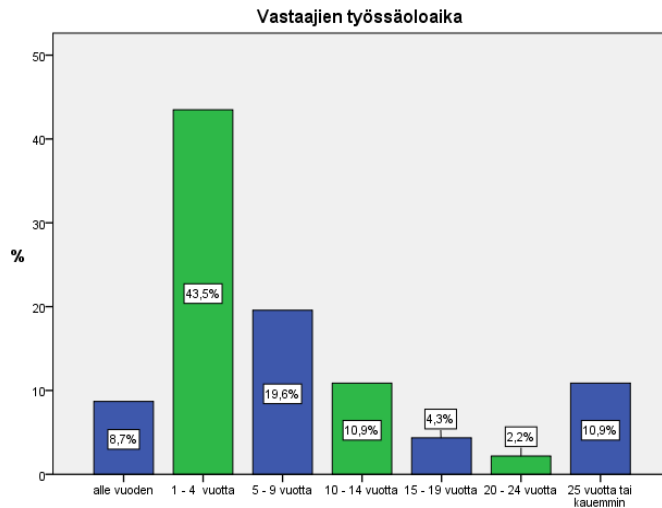
Kuvio 4. Vastaajien koulutus ja työtehtävä (N = 46).

Vastaajien työsuhde oli suurimmalla osalla eli 84,8 %:lla vakituinen, kokoaikainen ja 6,5 %:lla se oli vakituinen, osa-aikainen (kuvio 5).



Kuvio 5. Vastaajien työsuhde (N = 46).

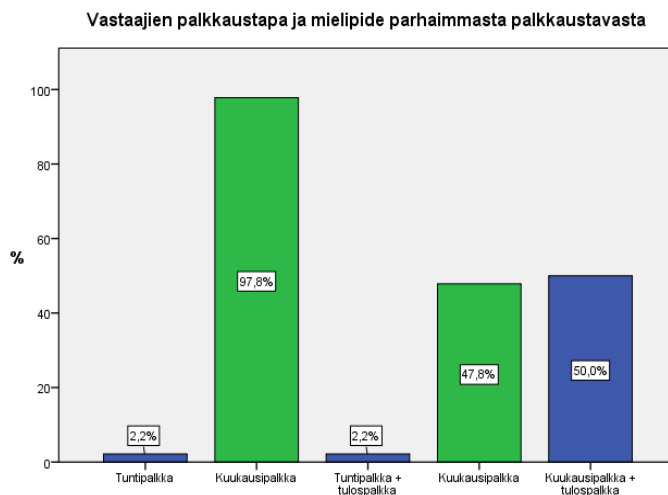
Suurin osa vastaajista eli 43,5 % oli työskennellyt yrityksessä 1 – 4 vuotta ja 19,6 % 5 – 9 vuotta (kuvio 6).



Kuvio 6. Vastaajien työssäoloaika (N = 46).

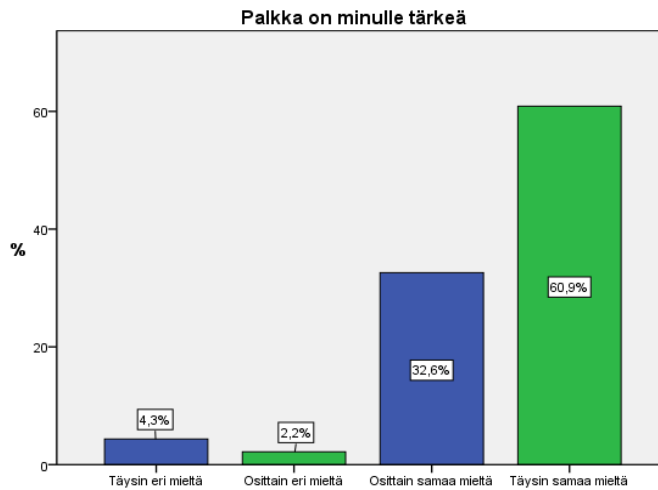
## 6.2 Palkkaus ja palkitseminen

Vastaajista kuukausipalkalla työskenteli lähes kaikki eli 97,8 % ja tuntipalkalla työskenteli 2,2 %. Puolet vastaajista eli 50 % oli sitä mieltä, että parhain palkkaustapa työtehtävässä olisi kuukausipalkka + tulospalkka ja kuukausipalkan kannalla oli 47,8 % (kuvio 7).



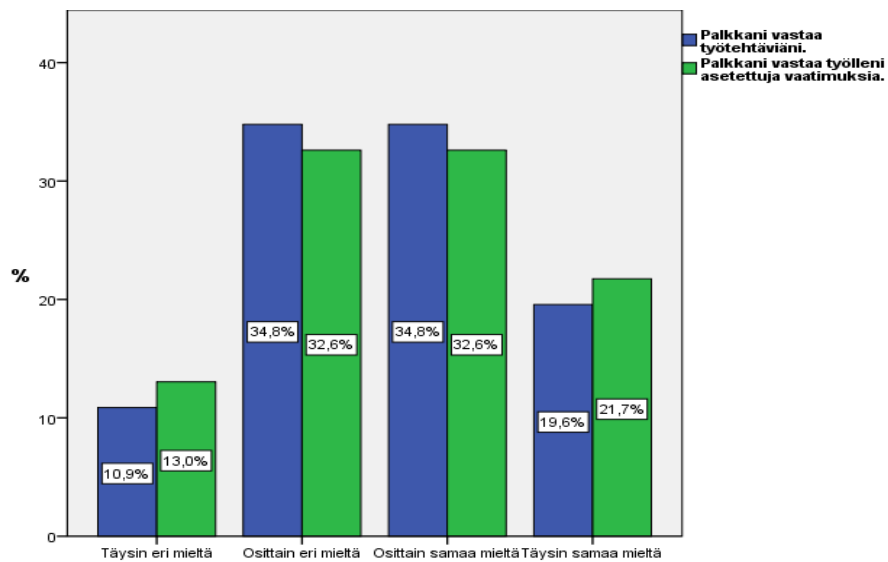
Kuvio 7. Vastaajien palkkaustapa ja mielipide parhaimmasta palkkaustavasta (N = 46).

Palkan tärkeydestä vastaajista täysin samaa mieltä oli 60,9 % ja osittain samaa mieltä oli 32,6 % (kuvio 8).



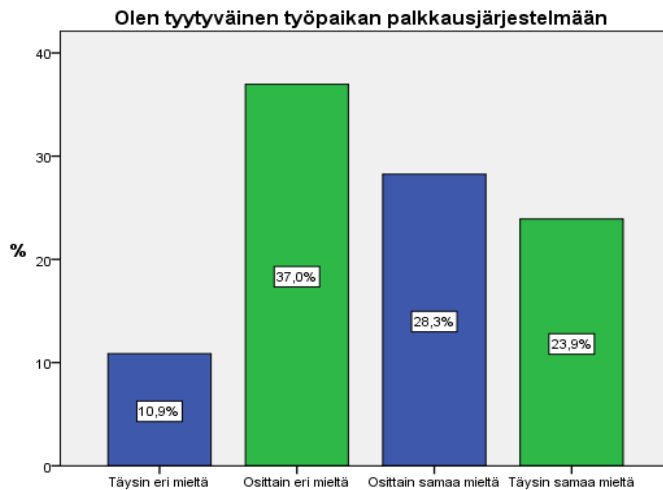
Kuvio 8. Vastaajien mielipide väittämään ”Palkka on minulle tärkeä” (N = 46).

Palkan vastaavuudesta työtehtäviin vastaajista täysin samaa mieltä oli 19,6 % ja palkan vastaavuudesta työlle asetettuihin vaatimuksiin täysin samaa mieltä oli 21,7 % (kuvio 9).



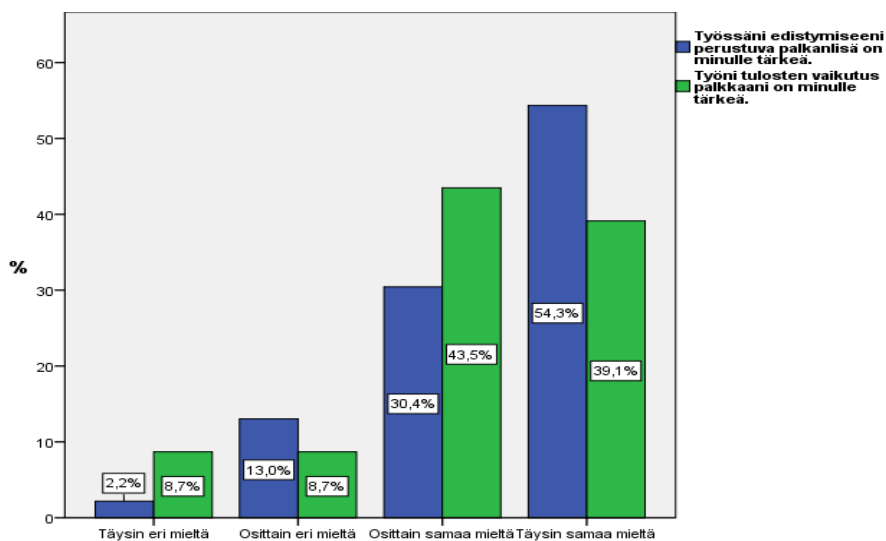
Kuvio 9. Vastaajien mielipide väittämiin ”Palkkani vastaa työtehtäviäni” ja ”Palkkani vastaa työlleni asetettuja vaatimuksia” (N = 46).

Tyytyväisyydestä työpaikan palkkausjärjestelmään vastaajista 23,9 % oli täysin samaa mieltä ja 28,3 % oli osittain samaa mieltä (kuvio 10).



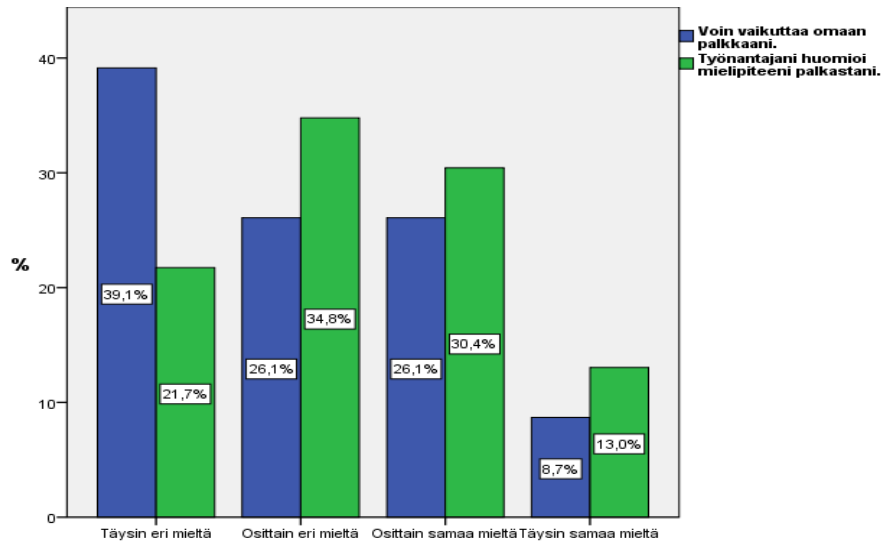
Kuvio 10. Vastaajien mielipide väittämään ”Olen tyytyväinen työpaikan palkkausjärjestelmään” (N = 46).

Vastaajista yli puolet eli 54,3 % oli täysin samaa mieltä työssä edistymiseen perustuvan palkanlisän tärkeydestä ja 39,1 % oli täysin samaa mieltä työn tulosten vaikutuksen tärkeydestä palkkaan (kuvio 11.)



Kuvio 11. Vastaajien mielipide väittämiin ”Työssäni edistymiseeni perustuva palkanlisä on minulle tärkeä” ja ”Työni tulosten vaikutus palkkaani on minulle tärkeä” (N = 46).

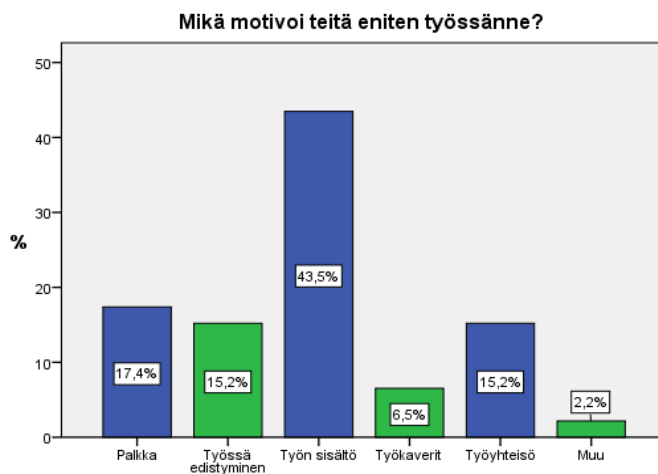
Vastaajista 8,7 % oli täysin samaa mieltä voivansa vaikuttaa palkkaansa ja 13 % oli täysin samaa mieltä, että työnantaja huomioi mielipiteen palkasta (kuvio 12).



Kuvio 12. Vastaajien mielipide väittämiin ”Voin vaikuttaa omaan palkkaani” ja ”Työnantajani huomioi mielipiteeni palkastani” (N = 46).

### 6.3 Työmotivaatio

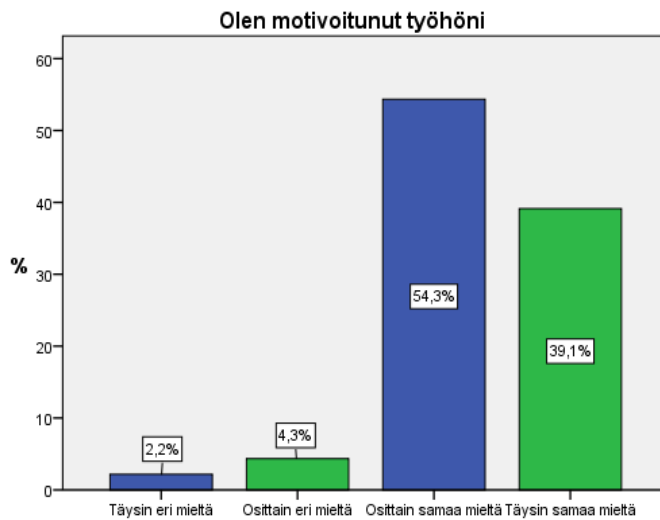
Eniten vastaajia motivoi eli 43,5 % työn sisältö, toiseksi eniten eli 17,4 % palkka ja kolmanneksi eniten eli 15,2 % työssä edistyminen ja työyhteisö (kuvio 13).



Kuvio 13. Vastaajien mielipide kysymykseen ”Mikä motivoi teitä eniten työssänne?” (N = 46).

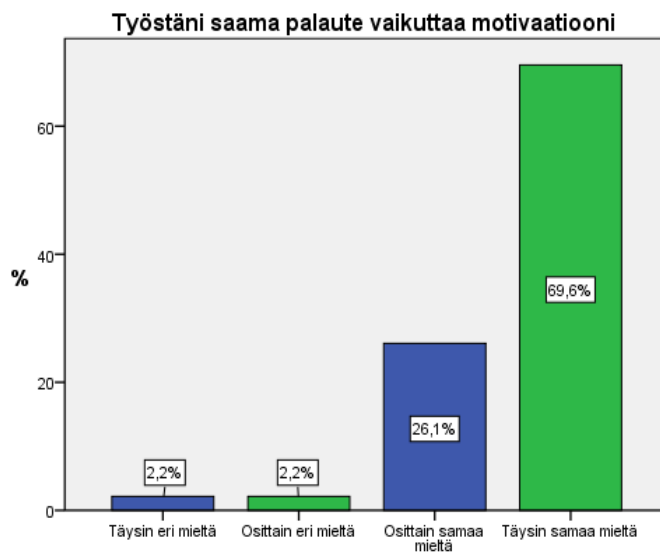


Motivoitumisesta työhönsä vastaajista 39,1 % oli täysin samaa mieltä ja yli puolet eli 54,3 % oli osittain samaa mieltä (kuvio 14).



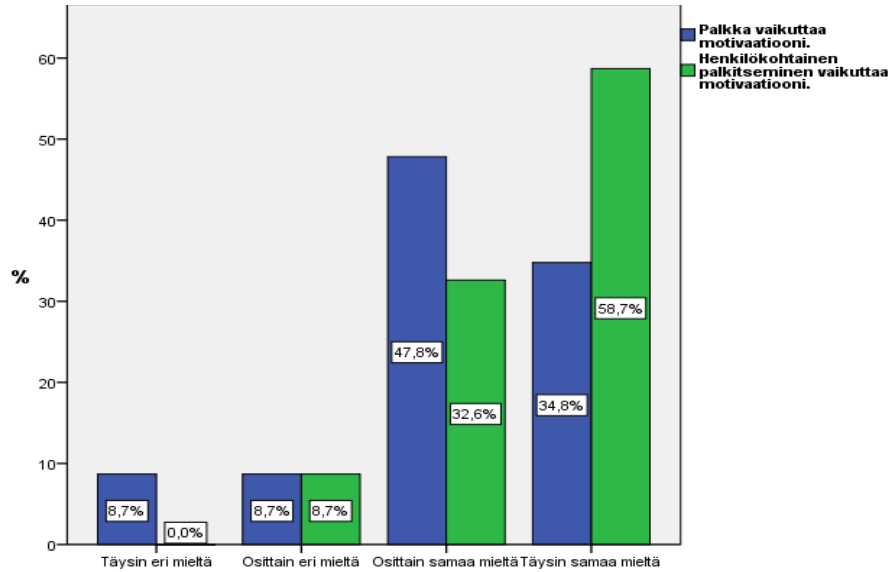
Kuvio 14. Vastaajien mielipide väittämään ”Olen motivoitunut työhöni” (N = 46).

Työstä saadun palautteen vaikutuksesta motivaatioon vastaajista suurin osa eli 69,6 % oli täysin samaa mieltä ja 26,1 % oli osittain samaa mieltä (kuvio 15).



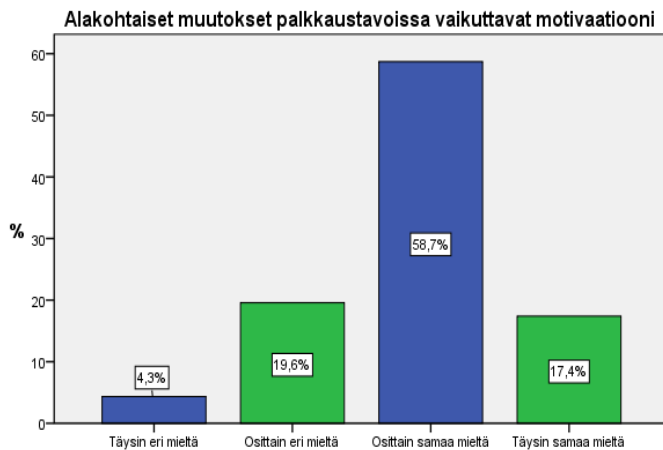
Kuvio 15. Vastaajien mielipide väittämään ”Työstäni saama palaute vaikuttaa motivaatiooni” (N = 46).

Vastaajista 34,8 % oli täysin samaa mieltä, että palkka vaikuttaa motivaatioon ja yli puolet eli 58,7 % oli täysin samaa mieltä, että henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatioon (kuvio 16).



Kuvio 16. Vastaajien mielipide väittämiin ”Palkka vaikuttaa motivaatioon” ja ”Henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatioon” (N = 46).

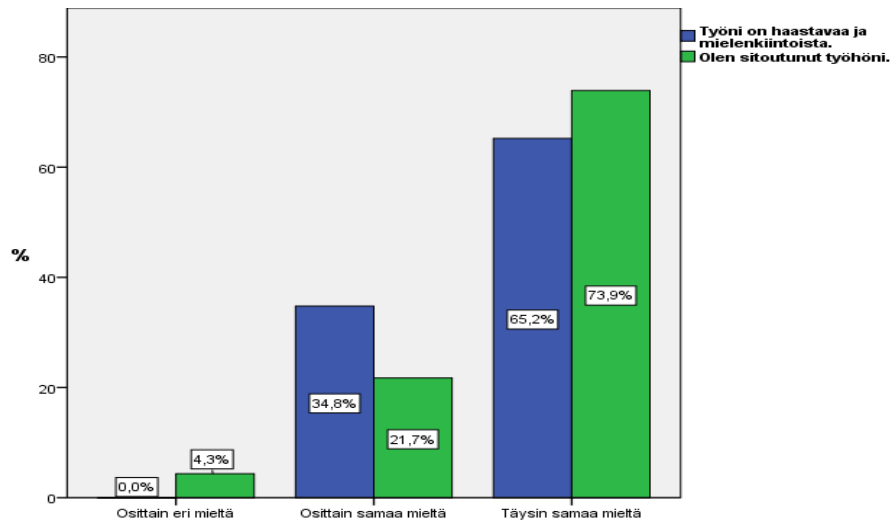
Alakohtaisten palkkaustapojen muutosten vaikutuksesta motivaatioon vastaajista täysin samaa mieltä oli 17,4 % ja yli puolet eli 58,7 % oli osittain samaa mieltä (kuvio 17).



Kuvio 17. Vastaajien mielipide väittämään ”Alakohtaiset muutokset palkkaustavoissa vaikuttavat motivaatioon” (N = 46).

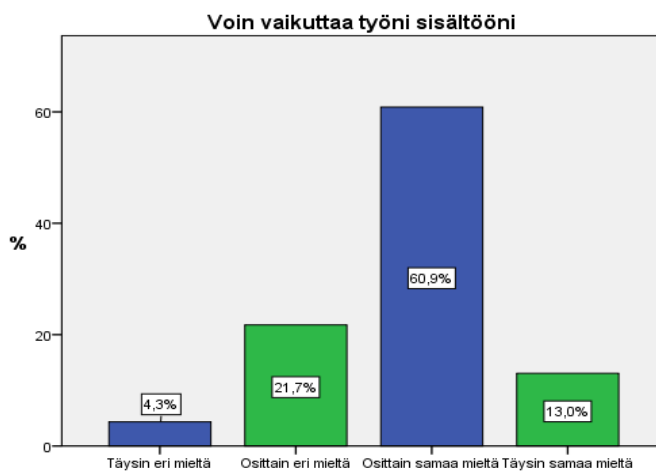
## 6.4 Työn ominaisuudet

Vastaajista 65,2 % oli täysin samaa mieltä työn haastavuudesta ja mielenkiintoisuudesta ja 73,9 % oli täysin samaa mieltä sitoutumisesta työhön (kuvio 18).



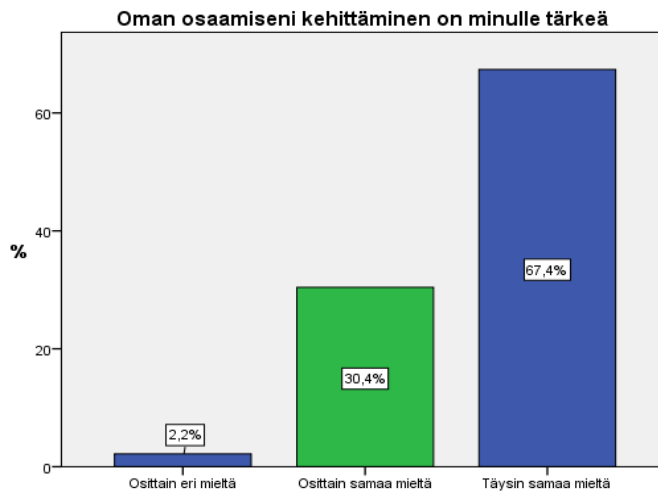
Kuvio 18. Vastaajien mielipide väittämiin ”Työni on haastavaa ja mielenkiintoista” ja ”Olen sitoutunut työhöni” (N = 46).

Vaikuttamisen mahdollisuudesta työn sisältöön vastaajista täysin samaa mieltä oli 13 % ja yli puolet eli 60,9 % oli osittain samaa mieltä (kuvio 19).



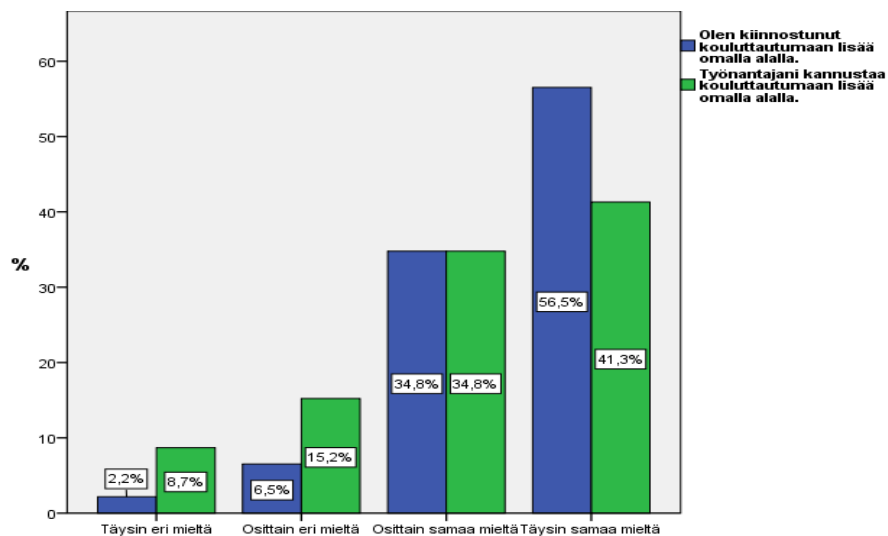
Kuvio 19. Vastaajien mielipide väittämään ”Voin vaikuttaa työni sisältöni” (N = 46).

Vastaajista suurin osa eli 67,4 % oli täysin samaa mieltä ja 30,4 % oli osittain samaa mieltä oman osaamisen kehittämisen tärkeydestä (kuvio 20).



Kuvio 20. Vastaajien mielipide väittämään ”Oman osaamisen kehittäminen on minulle tärkeä” (N = 46).

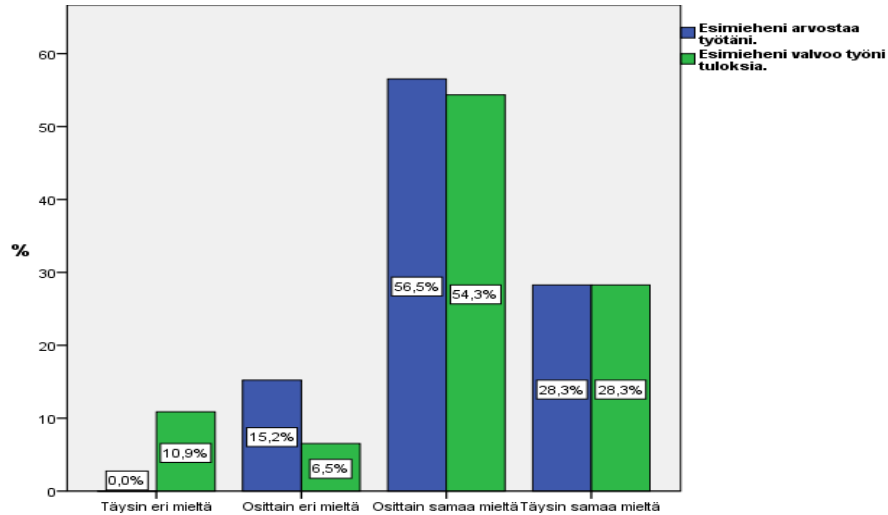
Kiinnostuksesta kouluttautumaan lisää omalla alalla vastaajista täysin samaa mieltä oli yli puolet eli 56,5 % ja työnantajan kannustuksesta kouluttautumaan lisää omalla alalla täysin samaa mieltä oli 41,3 % (kuvio 21).



Kuvio 21. Vastaajien mielipide väittämiin ”Olen kiinnostunut kouluttautumaan lisää omalla alalla” ja ”Työnantajani kannustaa kouluttautumaan lisää omalla alalla” (N = 46).

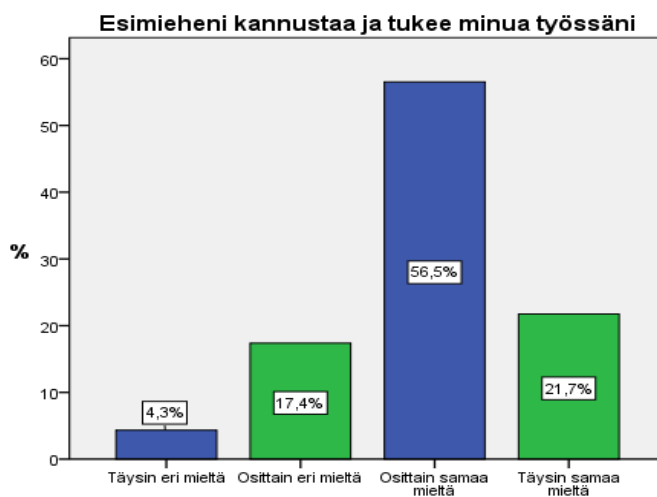
## 6.5 Esimiestyö

Vastaajista 28,3 % oli täysin samaa mieltä, että esimies arvostaa työtä ja myös 28,3 % oli täysin samaa mieltä, että esimies valvoo työn tuloksia (kuvio 22).



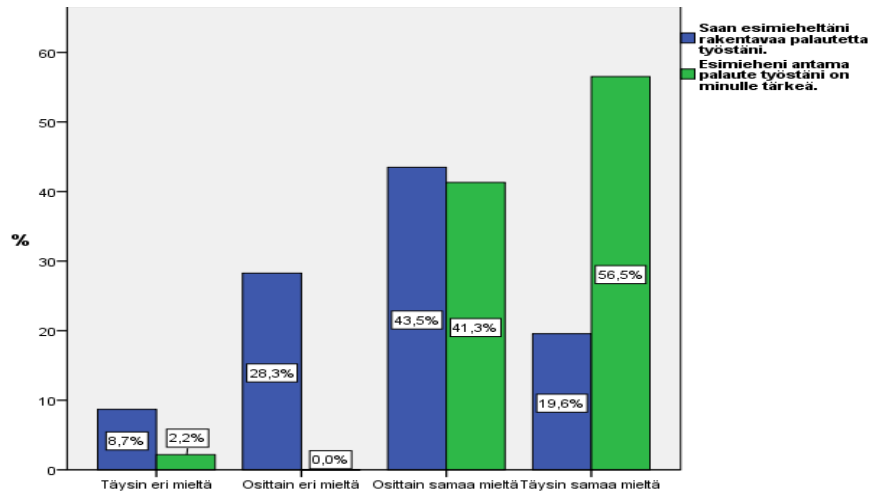
Kuvio 22. Vastaajien mielipide väittämiin ”Esimieheni arvostaa työtäni” ja ”Esimieheni valvoo työni tuloksia” (N = 46).

Esimiehen kannustuksesta ja tuesta työhön vastaajista 21,7 % oli täysin samaa mieltä ja yli puolet eli 56,5 % oli osittain samaa mieltä (kuvio 23).



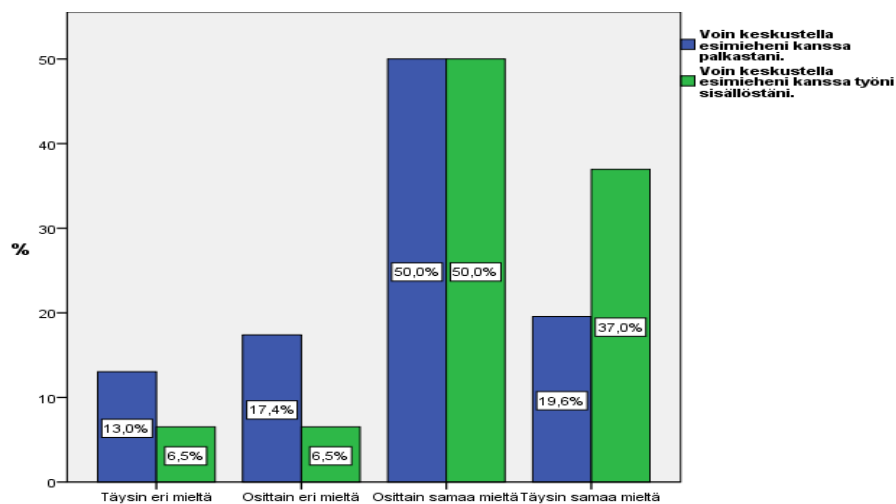
Kuvio 23. Vastaajien mielipide väittämään ”Esimieheni kannustaa ja tukee minua työssäni” (N = 46).

Vastaajista 19,6 % oli täysin samaa mieltä esimieheltä rakentavan palautteen saamisesta työstä ja yli puolet eli 56,5 % oli täysin samaa mieltä esimiehen työstä antaman palautteen tärkeydestä (kuvio 24).



Kuvio 24. Vastaajien mielipide väittämiin ”Saun esimiehelläni rakentavaa palautetta työstäni” ja ”Esimieheni antama palaute työstäni on minulle tärkeä” (N = 46).

Voivansa keskustella esimiehen kanssa palkasta vastaajista 19,6 % oli täysin samaa mieltä ja voivansa keskustella esimiehen kanssa työn sisällöstä 37 % oli täysin samaa mieltä (kuvio 25).



Kuvio 25. Vastaajien mielipide väittämiin ”Voin keskustella esimieheni kanssa palkastani” ja ”Voin keskustella esimieheni kanssa työni sisällöstäni” (N = 46).

## 6.6 Väittämien keskiarvot

Taulukossa 1 on yhteenveto kaikkien väittämien keskiarvoista aiheittain. Palkkauksen ja palkitsemisen keskiarvoista nähdään, että vastaajat pitivät kolmea asiaa tärkeimpinä: palkkaa (3,5), työssä edistymiseen perustuvaa palkanlisää (3,4) ja työn tulosten vaikutusta palkkaan (3,1). Sen sijaan omaan palkkaan vaikuttamisen mahdollisuuden keskiarvo (2,0) jäi melko alhaiseksi.

Kun tarkastellaan työmotivaatioon vaikuttavia asioita ja motivoituneisuutta työhön, niin tärkeimmät keskiarvon perusteella olivat työstä saatu palaute (3,6), henkilökohtainen palkitseminen (3,5), motivoituneisuus työhön (3,3) ja palkka (3,1). Näin ollen työstä saatu palaute asetettiin tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi asiaksi.

Työn ominaisuuksista samalla korkealla keskiarvolla (3,7) olivat työhön sitoutuneisuus, työn haastavuus ja mielenkiintoisuus sekä oman osaamisen kehittämisen tärkeys. Kiinnostus kouluttautumiseen lisää omalla alalla sai myös korkean keskiarvon (3,5), joten itsensä kouluttautuminen koettiin tärkeäksi.

Esimiestyöhön liittyvistä asioista tärkeimmiksi nousivat esimiehen antama palaute työstä (3,5), keskustelun mahdollisuus työn sisällöstä (3,2) ja esimies arvostaa työntekijän työtä (3,1). Esimiehen antama palaute oli vastaajille tärkein asia ja sen voidaan todeta vaikuttavan myös työmotivaatioon.

Taulukko 1. Väittämien keskiarvot asteikolla 1 - 4 (N = 46).

	Keskiarvo
<b>Palkkaus ja palkitseminen</b>	
Palkka on minulle tärkeä.	3,5
Työssäni edistymiseeni perustuva palkanlisä on minulle tärkeä.	3,4
Työni tulosten vaikutus palkkaani on minulle tärkeä.	3,1
Olen tyytyväinen työpaikan palkkausjärjestelmään.	2,7
Palkkani vastaa työtehtäviäni.	2,6
Palkkani vastaa työlleni asetettuja vaatimuksia.	2,6
Työnantajani huomioi mielipiteeni palkastani.	2,3
Voin vaikuttaa omaan palkkaani.	2,0
<b>Työmotivaatio</b>	
Työstäni saama palaute vaikuttaa motivaatiooni.	3,6
Henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatiooni.	3,5
Olen motivoitunut työhöni.	3,3
Palkka vaikuttaa motivaatiooni.	3,1
Alakohtaiset muutokset palkkaustavoissa vaikuttavat motivaatiooni.	2,9
<b>Työn ominaisuudet</b>	
Olen sitoutunut työhöni.	3,7
Työni on haastavaa ja mielenkiintoista.	3,7
Oman osaamiseni kehittäminen on minulle tärkeä.	3,7
Olen kiinnostunut kouluttautumaan lisää omalla alalla.	3,5
Työnantajani kannustaa kouluttautumaan lisää omalla alalla.	3,1
Voin vaikuttaa työni sisältöni.	2,8
<b>Esimiestyö</b>	
Esimieheni antama palaute työstäni on minulle tärkeä.	3,5
Voin keskustella esimieheni kanssa työni sisällöstäni.	3,2
Esimieheni arvostaa työtäni.	3,1
Esimieheni valvoo työni tuloksia.	3,0
Esimieheni kannustaa ja tukee minua työssäni.	3,0
Voin keskustella esimieheni kanssa palkastani.	2,8
Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta työstäni.	2,7
(1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä)	

## 6.7 Kahden muuttujan vertailu

Ristiintaulukoinnilla vertailtiin kahta muuttujaa. Seuraavana on taulukot, joissa on tehty kuudesta väittämästä ristiintaulukoinnit kahden koulutuksen mukaan. Vastaajista merkonomeja ja tradenomeja oli yhteensä 40 ja molempia oli yhtä paljon, 20. Heikkilään (2014, 201) viitaten väittämille tehtiin riippuvuustarkastelu Khiin neliö -testin avulla. Khiin neliö -testin mukaan sen käytön edellytykset eivät täytyneet, joten koulutuksen ja väittämien riippuvuudesta ei voitu tutkia tilastollista



merkitsevyyttä. Tällä vältettiin virheellisten johtopäätösten tekeminen tilastollisesta merkitsevyydestä.

Merkonomeista 20 (100 %) ja tradenomeista 17 (85 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä palkan tärkeydestä. Merkonomit pitivät palkkaa tärkeämpänä kuin tradenomit (taulukko 2).

Taulukko 2. Merkonomien ja tradenomien vastaukset väittämään ”Palkka on minulle tärkeä” (N = 40).

Palkka on minulle tärkeä * Koulutus			
	Merkonomi	Tradenomi	Kaikki
Täysin eri mieltä	0	2	2
	0,0%	10,0%	5,0%
Osittain eri mieltä	0	1	1
	0,0%	5,0%	2,5%
Osittain samaa mieltä	6	8	14
	30,0%	40,0%	35,0%
Täysin samaa mieltä	14	9	23
	70,0%	45,0%	57,5%
Kaikki	20	20	40
	100,0%	100,0%	100,0%

Merkonomeista 19 (95 %) ja tradenomeista 14 (70 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä työssä edistymiseen perustuvan palkanlisän tärkeydestä. Merkonomit pitivät asiaa tärkeämpänä kuin tradenomit (taulukko 3).

Taulukko 3. Merkonomien ja tradenomien vastaukset väittämään ”Työssäni edistymiseeni perustuva palkanlisä on minulle tärkeä” (N = 40).

Työssäni edistymiseeni perustuva palkanlisä on minulle tärkeä * Koulutus			
	Merkonomi	Tradenomi	Kaikki
Täysin eri mieltä	0	1	1
	0,0%	5,0%	2,5%
Osittain eri mieltä	1	5	6
	5,0%	25,0%	15,0%
Osittain samaa mieltä	7	5	12
	35,0%	25,0%	30,0%
Täysin samaa mieltä	12	9	21
	60,0%	45,0%	52,5%
Kaikki	20	20	40
	100,0%	100,0%	100,0%

Merkonomeista 10 (50 %) ja tradenomeista 12 (60 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä palkan vastaavuudesta työtehtäviin. Tradenomit olivat enemmän sitä mieltä, että palkka vastaa työtehtäviä kuin merkonomit (taulukko 4).

Taulukko 4. Merkonomien ja tradenomien vastaukset väittämään ”Palkkani vastaa työtehtäviäni” (N = 40).

Palkkani vastaa työtehtäviäni * Koulutus			
	Merkonomi	Tradenomi	Kaikki
Täysin eri mieltä	4 20,0%	0 0,0%	4 10,0%
Osittain eri mieltä	6 30,0%	8 40,0%	14 35,0%
Osittain samaa mieltä	7 35,0%	6 30,0%	13 32,5%
Täysin samaa mieltä	3 15,0%	6 30,0%	9 22,5%
Kaikki	20 100,0%	20 100,0%	40 100,0%

Merkonomeista 19 (95 %) ja myös tradenomeista 19 (95 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä työstä saadun palautteen vaikuttamisesta motivaatioon (taulukko 5).

Taulukko 5. Merkonomien ja tradenomien vastaukset väittämään ”Työstäni saama palaute vaikuttaa motivaatiooni” (N = 40).

Työstäni saama palaute vaikuttaa motivaatiooni * Koulutus			
	Merkonomi	Tradenomi	Kaikki
Täysin eri mieltä	0 0,0%	1 5,0%	1 2,5%
Osittain eri mieltä	1 5,0%	0 0,0%	1 2,5%
Osittain samaa mieltä	6 30,0%	4 20,0%	10 25,0%
Täysin samaa mieltä	13 65,0%	15 75,0%	28 70,0%
Kaikki	20 100,0%	20 100,0%	40 100,0%

Merkonomeista 18 (90 %) ja tradenomeista 15 (75 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä palkan vaikuttamisesta motivaatioon. Merkonomeille palkka vaikuttaa motivaatioon enemmän kuin tradenomeille (taulukko 6).

Taulukko 6. Merkonomien ja tradenomien vastaukset väittämään ”Palkka vaikuttaa motivaatiooni” (N = 40).

<b>Palkka vaikuttaa motivaatiooni * Koulutus</b>			
	Merkonomi	Tradenomi	Kaikki
Täysin eri mieltä	1	3	4
	5,0%	15,0%	10,0%
Osittain eri mieltä	1	2	3
	5,0%	10,0%	7,5%
Osittain samaa mieltä	11	8	19
	55,0%	40,0%	47,5%
Täysin samaa mieltä	7	7	14
	35,0%	35,0%	35,0%
Kaikki	20	20	40
	100,0%	100,0%	100,0%

Merkonomeista 19 (95 %) ja tradenomeista 17 (85 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä henkilökohtaisen palkitsemisen vaikuttamisesta motivaatioon. Merkonomeille henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatioon enemmän kuin tradenomeille (taulukko 7).

Taulukko 7. Merkonomien ja tradenomien vastaukset väittämään ”Henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatiooni” (N = 40).

<b>Henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatiooni * Koulutus</b>			
	Merkonomi	Tradenomi	Kaikki
Osittain eri mieltä	1	3	4
	5,0%	15,0%	10,0%
Osittain samaa mieltä	7	5	12
	35,0%	25,0%	30,0%
Täysin samaa mieltä	12	12	24
	60,0%	60,0%	60,0%
Kaikki	20	20	40
	100,0%	100,0%	100,0%

## 7 Pohdinta

### 7.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää määrällisesti, mikä on palkkauksen vaikutus ja siihen liittyvät tekijät taloushallinnon alalla työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon tilitoimistoissa. Tarkoituksena oli myös selvittää esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon palkkaan verrattuna. Tutkimuksessa on huomioitu tilitoimistoissa työskentelevien näkemykset palkkaukseen, palkitsemiseen, työmotivaatioon, työn ominaisuuksiin ja esimiestyöhön liittyviin asioihin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia kysymyksiin: mikä on palkkauksen vaikutus taloushallinnon alalla työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon tilitoimistoissa, mikä vaikutus palkalla on omassa työssä, kuinka paljon palkka vaikuttaa työmotivaatioon, mitkä ovat palkkaan vaikuttamisen mahdollisuudet omassa työssä ja mikä vaikutus esimiestyöllä on työmotivaatioon palkkaan verrattuna.

Taloushallinnon alalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia digitaalisen taloushallinnon yleistyessä ja se on muuttanut työntekijöiden työnkuvaa. Toiminnan tehostaminen asettaa omat haasteesta yritykselle työtehtävien muuttamisessa nykyaikaista tekniikkaa hyödyntäen niin, että työntekijät olisivat motivoituneita työhönsä ja tyytyväisiä palkkaansa. Vartiainen (2017, 149, 157) mukaan työelämän jatkuvalla muuttumisella on vaikutuksensa työnjakoon, työn sisältöihin ja rakenteisiin, työsuhteisiin sekä tapoihin organisoida toimintaa. Keskeisimpiä muutoksia ovat teknologiset innovaatiot, jotka ovat käytössä melkein kaikilla aloilla. Mikä motivoi tekemään työtä innostuneesti ja sitoutuneesti digitalisoituvassa työssä? Digitalisoitumisella on vaikutuksensa työntekijän toimintaan ja aikaansaannoksiin, ja se myös muuttaa työn toimintavaatimuksia ja työssä vaadittavia voimavaroja.

Monien tutkimusten ja teoriassa esitetyn tiedon perusteella palkan vaikutus työntekijälle on vuosien mittaan muuttunut, sillä raha on osittain menettänyt merkitystään motivointikeinona ja palkitsemiskeinona. Palkkaa tärkeimmiksi koetaan työmotivaatioon vaikuttavat monet muut tekijät. Palkka kuitenkin vaikuttaa työhön

hakeutumiseen, sillä työntekijä yleensä haluaa tietää, minkä korvauksen hän työpanosta vastaan saa. Alaräisänen (2014, 102) mukaan rahalla palkitsemisen vaikutus motivointiin on lyhyt ja se ei säily muistissa pitkään. Rahalla palkitsemisen lisäksi työolot ja vapaa-aika ovat tärkeässä asemassa. Liinalaakson, Moision & Tiihosen (2016, 13) mukaan työntekijän työmotivaatiota tai halukkuutta pysyä yrityksen palveluksessa ei tavallisesti ylläpidä ainoastaan rahapalkkio, koska työmotivaatio ja sitoutuminen ovat riippuvaisia useista muista tekijöistä. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työtehtävien mielekkyys, työsuhteen pysyvyys, työilmapiiri sekä tuki ja palaute esimieheltä sekä työtovereilta.

Palkkauksen ja palkitsemisen osion tulosten perusteella voidaan todeta, että palkkaa ja työssä edistymiseen perustuvaa palkanlisää pidettiin tärkeinä. Tuloksista voidaan havaita myös, että työn tulosten vaikutus palkkaan oli tärkeä. Sen sijaan työntekijän mielipiteen huomioiminen palkasta ja palkkaan vaikuttamisen mahdollisuudet eivät näyttäneet olevan kovin suuret. Keskusteleminen työnantajan kanssa omasta palkasta ja siihen vaikuttaminen on tärkeää työntekijälle, koska hänen tulee tietää konkreettisesti palkan määräytymisen perusteet.

Työmotivaatioon liittyviä asioita selvitettiin väittämillä ja yhdellä sekamuotoisella kysymyksellä. Väittämien tulosten perusteella työmotivaatioon vaikuttivat eniten työstä saatu palaute, henkilökohtainen palkitseminen ja palkka. Sekamuotoisen kysymyksen tuloksen perusteella työntekijöitä motivoi eniten työn sisältö, toiseksi eniten palkka ja kolmannella sijalla olivat työssä edistyminen ja työyhteisö. Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan palkitsemisen mahdollisuudet rahallisesti ovat melko rajalliset. Rahalla voidaan tyydyttää fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita, mutta se ei toimi motivointikeinona. Kun nämä tarpeet ovat tyydytetty, niin rahalla ei ole enää samanlaista merkitystä. (Hakonen 2015, 142.) Herzbergin kaksifaktorigiteorian mukaan palkan voidaan todeta lisäävän työtyytyväisyyttä hetkellisesti, mutta työtyytyväisyys palaa samalle tasolle melko pian (Sinokki 2016, 105).

Tutkimustuloksista työn ominaisuuksista nousi selvästi esille, että työntekijät olivat sitoutuneita työhönsä, pitivät työtä haastavana ja mielenkiintoisena, pitivät tärkeänä oman osaamisen kehittämistä ja olivat kiinnostuneita kouluttautumaan

lisää omalla alalla. Työhön sitoutumisella, työn haastavuudella ja mielenkiintoisuudella on teorian mukaan merkittävä vaikutus työmotivaation syntyyn ja sen ylläpitämiseen. Viitalan (2015, 16–17) mukaan ihminen etsii luontaisesti kaikelle mitä hän tekee merkityksiä ja selityksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ellei ihminen koe tekemistään mielekkääksi, ei se myöskään motivoi häntä. Mielekäs työ ja siinä viihtyminen motivoivat työntekijää tavoittelemaan hyvää suoritusta. Mielekkään ja motivoivan työn merkitys on kuitenkin henkilökohtaista.

Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiestyötä ja sen tärkeyttä työntekijöille. Tulosten mukaan esimiehen antama palaute työstä asetettiin yhtä tärkeäksi kuin palkka. Tuloksista nousi esiin myös, että esimiehen kanssa keskusteleminen työn sisällöstä, työntekijän työn arvostaminen, työntekijän työn tulosten valvominen, työntekijän kannustaminen ja tukeminen työssä olivat työntekijöille tärkeitä asioita. Kuten teoriassa todettiin, esimiehen antamalla palautteella on merkittävä vaikutus työmotivaatioon. Aarnikoivun (2008, 142) mukaan palautteella esimies ohjaa työn tekemistä, työhön sitouttamista, kannustamista ja motivointia sekä antaa mahdollisuuden kehittymiseen ja oppimiseen. Esimies viestii palautteen antamisella välittämistä ja luo merkityksen kokemuksen. Palautteen antamisen hyödyt konkretisoituvat parhaiten silloin, kun esimies antaa palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista.

Palkitsemisen kokonaisuus eli aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat merkittävässä asemassa suhteessa työmotivaatioon. Rahalla palkitseminen motivoi tiettyyn rajaan asti, mutta esimerkiksi kannustamisella ja palautteen antamisella voidaan edistää työmotivaation syntyä ja ylläpitämistä. Työmotivaatio kuitenkin syntyy työntekijästä itsestään ja työnantaja ja esimies voivat ohjaavasti vaikuttaa asiaan. Maaniemen mukaan organisaation näkökulmasta palkitseminen on toimivaa silloin, kun sitä voidaan käyttää henkilöstön ohjaamisen, motivoinnin ja sitouttamisen keinoina kohti yrityksen asettamia tavoitteita ja myös houkutellessa tietynlaisia työntekijöitä organisaatioon (Okko 2014).

Tutkimuksella saatavan tiedon perusteella kohdeyritykset voivat huomioida työntekijöiden mielipiteet taloushallinnon alan eri työtehtävissä työskentelevien hen-

kilöiden palkkauksen kehittämässä. Tutkimus antaa mahdollisesti tärkeää yksityiskohtaista tietoa palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon ja auttaa työnantajaa konkreettisesti ymmärtämään, miten tärkeäksi palkka koetaan taloushallinnon alalla. Työnantaja voi omien resurssiensa mukaan kehittää nykyistä palkkausjärjestelmiin niin, että se vastaisi työntekijän näkemyksiä omasta palkastaan ja työmotivaatiostaan.

Jatkotutkimuksena voisi olla kvantitatiivinen kyselytutkimus samoihin tilitoimistoihin, mutta eri ajankohtana. Tutkimuksella selvitettäisiin palkkauksen, työn sisällön ja työympäristön vaikutusta työmotivaatioon. Kyselyn ajankohdaksi voisi valita syksyn, koska silloin tilitoimistojen työntekijät voisivat paremmin perehtyä kyselyyn vastaamiseen oman työnsä ohella. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla kyselyn toteuttaminen myös esimiehille ja työnantajille, jotta heidän näkemyksensä asioihin saataisiin esille. Tutkimuksen aiheita ja kohderyhmiä laajentamalla saataisiin mahdollisesti monipuolisempia tutkimustuloksia, joista olisi hyötyä enemmän.

## **7.2 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Tulosten sattumanvaraisuutta voi välttää valitsemalla kyselytutkimukseen suuremman otoskoon, koska vastaamatta jättäneiden määrä voi olla suuri. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, että otos on edustava ja riittävän suuri sekä vastauksia saadaan tarpeeksi. Kysymysten tulee myös mitata oikeita asioita sisältäen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2014, 28, 178.) Tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, koska otantakoko oli pieni ja kyselyn vastausprosentti jäi suhteellisen alhaiseksi siihen verrattuna. Tutkimustuloksiin voi myös vaikuttaa tutkimuksen toteutusajankohta, koska kysely tehtiin tilitoimistoihin kiireisimpään aikaan, keväällä.

Tutkijalta vaaditaan koko tutkimuksen ajan kriittisyyttä ja tarkkuutta. Tutkimuksen eri vaiheissa voi tapahtua virheitä muun muassa tietojen keräämisessä, syöttämisessä ja käsittelyssä sekä tulosten tulkitsemisessä. Tutkijan on osattava tulkita

tilasto-ohjelmista saatavia tulosteita oikein ja käyttää vain hyvin hallitsemaansa analysointimenetelmiä. Luotettavien tulosten saaminen edellyttää myös, että kohderyhmä ei ole vino eli otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Tutkimuksen eri vaiheissa noudatettiin huolellisuutta ja tarkkuutta, jotta virheiden todennäköisyys saatiin minimoitua. Aineiston analysointi ja tulosten tulkinta on tehty tutkimukselle sopivalla tavalla.

Tutkimuksen toteuttamisessa tulee ottaa huomioon hyvä tieteellinen käytäntö ja se perustuu luottamukseen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan on tärkeää, että tutkittavat yksilöt, ryhmät ja paikkakunnat eivät paljastu tutkimuksesta, vaan ne pysyvät tuntemattomina. Tutkimuksen tulosten kirjaamista ei tehdä yksilöittäin, joten riskiä tunnistamiseen ei ole. Tutkijan on kiinnitettävä erityistä huomiota tutkimusraportin kirjoittamistapaan. Tärkeää on myös tarkkaan harkita numeraalisen tiedon sanallista esittämistapaa. (Vilka 2007, 164.) Tutkimuksen toteuttaminen on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Tutkimustuloksista vastajia ei voida tunnistaa yksilöittäin, vaan tulokset on esitetty ja kirjattu yleisellä tasolla.

Tutkijan on hyvä arvioida käyttämänsä lähteen ja aineiston laatu kriittisesti, ennen kuin hän käyttää sitä tutkimukseensa. Lähdekriittisyys on yksi tärkeä osa tutkimusta, sillä lähteen ja aineiston laadulla on suoranainen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilka 2007, 34.) Tässä opinnäytetyössä lähteinä on käytetty uudempia ja vähän vanhempia hyväksi havaittuja painettuja julkaisuja ja verkkolähteitä. Niiden valinta on tehty harkiten ja tiettyä kritiikkiä noudattaen, jotta ne olivat riittävän luotettavia opinnäytetyöhön.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön tekemiseen oli hyvä suunnitelma, mutta kaikki ei mennyt käytännössä aivan suunnitelman mukaan. Haastavinta kyselyn toteuttamisessa oli saada riittävästi kyselyyn osallistujia tiloimistoista ja sen vuoksi alkuperäistä toteutusajankohtaa jouduttiin muuttamaan ja kyselyn lähettäminen viivästyi. Kyse-



lyn toteutusajankohta ei ollut tilitoimistojen kannalta hyvä, koska se tehtiin kiireimpään aikaan. Monet asiat sujuvat yleensä teoriassa paremmin kuin käytännössä. Vaikea asia kääntyi kuitenkin lopulta voitoksi ja kyselyyn saatiin osallistujia ja kohtalaisesti vastauksia. Näin ollen kyselyn aineiston käsitteleminen ja analysointi voitiin tehdä, ja opinnäytetyön tekeminen jatkui normaalisti.

Opinnäytetyössä teorian kirjoittaminen ei tuottanut ongelmia, koska aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta ja internetlähteitä oli hyvin saatavilla. Suurin haaste oli aineiston analysointi SPSS tilasto-ohjelmalla, koska ohjelmaan uudelleen perehtyminen vei paljon aikaa. Aikaisempi koulussa saatu oppi oli vähän unohtunut. Aineiston analysointi vei odotettua enemmän aikaa ja sillä oli oma vaikutuksensa opinnäytetyön sujuvaan etenemiseen. Toiseksi haastavinta oli tulosten tulkinta ja niistä tehdyt johtopäätökset. Johtopäätösten tekeminen oli yllättävän vaikeaa, koska niiden miettiminen ja kirjoittaminen vaati suhteellisen paljon aikaa. Itsenäinen työskentely ja asioiden selvittäminen oli tehokas tapa oppia monia uusia asioita. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli antoisa, haastava ja opettavainen kokemus ja siitä on hyötyä myös tulevaisuudessa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 135-158.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- KEHA-keskus. 2018. Taloushallinto.  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1?link=true>. 1.7.2018.
- Kettunen, S & Rope, T. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Helsinki: Työministeriö.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Manner, J. 2016. Kirjanpitäjän työt loppuvat! Vai loppuvatko sittenkään? Markkinointi-instituutti.  
<https://www.markinst.fi/muutoksen-ammattilaiset/kirjanpitajien-tyot-loppuvat-vai-loppuvatko-sittenkaan>. 19.4.2018.
- Okko, S. 2014. Oikeudenmukainen palkkaus tukee työmotivaatiota. Uusi Kaiku 4/2014. Valtion työelämäneuvottelukunta. Valtiovarainministeriö.  
<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/oikeudenmukainen-palkkaus-tukee-tyomotivaatiota/>. 9.3.2018.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<http://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+työn+tulevaisuuteen+09092014.pdf>. 18.4.2018.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.
- Tradenomiliitto TRAL ry. 2017. Jäsentutkimus.  
[https://www.tral.fi/site/assets/files/1197/tral-jasentutkimus2017\\_webversio.pdf](https://www.tral.fi/site/assets/files/1197/tral-jasentutkimus2017_webversio.pdf). 30.6.2018.

- Toimihenkilöliitto ERTO ry. 2017. Taloushallintoalaa koskeva työehtosopimus 1.11.2017–31.10.2020.pdf  
<https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedostopankki?dir=15-taloushallintoala>. 30.4.2018.
- Vartiainen, M. 2017. Digitalisoituvan työelämän liikevoimat. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 149-163.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21-40.

## Saateviesti

21.2.2018

Hyvä taloushallinnon alan työntekijä!

Olen Susanna Seppänen ja opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa Joensuussa taloushallinnon tradenomiksi. Teen opinnäytetyöni tutkimalla palkkauksen vaikutusta työmotivaatioon taloushallinnon alalla oheisen kyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena on saada teiltä tietoa tutkimukseen, jonka avulla voidaan selvittää tarkemmin palkkauksen vaikutusta työmotivaatioon. Olen saanut luvan kyselyn lähettämiseen esimieheltänne.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tietoja käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksista teitä ei voida tunnistaa vastaajaksi. Tutkimuksen tulokset lähetän kyselyssä mukana olleisiin yrityksiin sen valmistumisen jälkeen. Vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia. Vastaamalla kyselyyn annatte arvokasta tietoa työnantajalle, jotta se voi huomioida työntekijöiden mielipiteet palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon. Vastaaminen kyselyyn tapahtuu alla olevan linkin kautta valitsemalla kysymyksiin sopivin vaihtoehto. Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 6.3.2018 mennessä.

Tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voitte olla yhteydessä minuun puhelimitse xxx xxx xxx tai sähköpostitse [susanna.seppanen@edu.karelia.fi](mailto:susanna.seppanen@edu.karelia.fi)

Ystävällisin terveisin

Susanna Seppänen

Linkki kyselyyn:

# Kyselylomake

## KYSELY TALOUSHALLINNON ALAN TYÖNTEKIJÖILLE

Hyvä taloushallinnon alan työntekijä!

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tietoja käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksista teitä ei voida tunnistaa vastaajaksi. Vastaamalla kyselyyn annatte arvokasta tietoa työnantajalle, jotta se voi huomioida työntekijöiden mielipiteet palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon.

\* Pakollinen kysymys tai väittävä.

### TAUSTATIEDOT

Valitkaa kysymyksiin yksi sopivin vaihtoehto ja tarvittaessa kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan.

1. Mikä on sukupuolenne? \*

- Nainen  
 Mies

2. Minkä ikäinen olette? \*

- 18 - 24 vuotta  
 25 - 34 vuotta  
 35 - 44 vuotta  
 45 - 54 vuotta  
 55 - 64 vuotta  
 65 vuotta tai enemmän

3. Mikä on koulutuksenne? \*

- Merkonomi  
 Tradenomi  
 Muu, mikä?

4. Mikä on työtehtävänne yrityksessä? \*

- Kirjanpitäjä  
 Palkanlaskija  
 Kirjanpitäjä, palkanlaskija  
 Taloushallinnon asiantuntija  
 Toimistotyöntekijä  
 Muu, mikä?

5. Millainen on työsuhteenne? \*

- Määräaikainen, kokoaikainen  
 Määräaikainen, osa-aikainen  
 Vakituinen, kokoaikainen  
 Vakituinen, osa-aikainen  
 Muu, mikä?

6. Kuinka kauan olette työskennelleet yrityksessä? \*

- alle vuoden  
 1 - 4 vuotta  
 5 - 9 vuotta  
 10 - 14 vuotta  
 15 - 19 vuotta  
 20 - 24 vuotta  
 25 vuotta tai kauemmin

## Kyselylomake

### PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

Valitkaa kysymyksiin yksi sopivin vaihtoehto ja tarvittaessa kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan. Valitkaa väittämiin yksi parhaiten omaa mielipidettänsä vastaava vaihtoehto.

7. Mikä on palkkaustapanne? \*

- Tuntipalkka
- Kuukausipalkka
- Muu, mikä?

8. Mikä olisi mielestänne parhain palkkaustapa työtehtävässänne? \*

- Tuntipalkka
- Tuntipalkka + tulospalkka
- Kuukausipalkka
- Kuukausipalkka + tulospalkka
- Muu, mikä?

9. Palkka on minulle tärkeä. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10. Palkkani vastaa työtehtäviäni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

11. Palkkani vastaa työleni asetettuja vaatimuksia. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Olen tyytyväinen työpaikan palkkausjärjestelmään. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Työssäni edistymiseeni perustuva palkanlisä on minulle tärkeä. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Työni tulosten vaikutus palkkaani on minulle tärkeä. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

15. Voin vaikuttaa omaan palkkaani. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Kyselylomake

16. Työnantajani huomioi mielipiteeni palkastani. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### TYÖMOTIVAATIO

Valitkaa kysymyksiin yksi sopivin vaihtoehto ja tarvittaessa kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan. Valitkaa väittämiin yksi parhaiten omaa mielipidettänne vastaava vaihtoehto.

17. Mikä motivoi teitä eniten työssänne? \*

- Palkka
- Työssä edistyminen
- Työn sisältö
- Työnantaja
- Työkaverit
- Työyhteisö
- Muu, mikä?

18. Olen motivoitunut työhöni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

19. Työstäni saama palaute vaikuttaa motivaatiooni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

20. Palkka vaikuttaa motivaatiooni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

21. Henkilökohtainen palkitseminen vaikuttaa motivaatiooni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

22. Alakohtaiset muutokset palkkaustavoissa vaikuttavat motivaatiooni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### TYÖN OMINAISUUDET

Valitkaa väittämiin yksi parhaiten omaa mielipidettänne vastaava vaihtoehto.

23. Työni on haastavaa ja mielenkiintoista. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Kyselylomake

24. Olen sitoutunut työhöni. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä

- Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

25. Voin vaikuttaa työni sisältöön. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

26. Oman osaamiseni kehittäminen on minulle tärkeä. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

27. Olen kiinnostunut kouluttautumaan lisää omalla alalla. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

28. Työnantajani kannustaa kouluttautumaan lisää omalla alalla. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

### ESIMIESTYÖ

Valitkaa väittämiin yksi parhaiten omaa mielipidettänne vastaava vaihtoehto.

29. Esimieheni arvostaa työtäni. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

30. Esimieheni valvoo työni tuloksia. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

31. Esimieheni kannustaa ja tukee minua työssäni. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

32. Saan esimieheltäni rakentavaa palautetta työstäni. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä

33. Esimieheni antama palaute työstäni on minulle tärkeä. \*

- Täysin eri mieltä  
 Osittain eri mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Täysin samaa mieltä



## Kyselylomake

34. Voin keskustella esimieheni kanssa palkastani. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

35. Voin keskustella esimieheni kanssa työni sisällöstäni. \*

- Täysin eri mieltä
- Osittain eri mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Kiitos vastauksistanne!**

Vastaamisen jälkeen painakaa "Lähetä" ja olette osallistuneet tutkimukseen.

Lähetä