



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen

Hakkarainen, Heidi
Norrning, Sini

2016 Laurea





LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen

Heidi Hakkarainen
Sini Norring
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Heidi Hakkarainen ja Sini Norring

Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen

Vuosi	2016	Sivumäärä	134
-------	------	-----------	-----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen kolmen yhteistyöyrityksen avulla. Työn tavoitteena oli tuottaa tutkimuksien kautta palkitsemisesta materiaalia, jota suuren kokoluokan yritykset voivat käyttää omissa henkilöstöstrategioissaan oikeanlaisten palkitsemisenkeinojen löytämisessä. Työssä on haettu yleistettävissä olevia tuloksia, eikä sillä ole ollut erillistä toimeksiantajaa.

Työn tietoperustassa on perehdytty palkitsemiseen erilaisten palkitsemismenetelmien avulla sekä palkitsemiseen osana henkilöstöstrategiaa ja johtamisen apuvälineenä. Siinä on lisäksi tutustuttu tunnettuihin motivaatioteorioihin, olemassa olevaan kirjallisuuteen palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon sekä perehdytty sitoutumista käsittelevään aineistoon ja erilaisiin sitouttamiskeinoihin. Tietoperusta pohjautuu aihealuetta käsittelevään alan kirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin ja internet-lähteisiin.

Opinnäytetyö toteutettiin huhti - lokakuussa 2016. Itse tutkimus toteutettiin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen, mutta työssä hyödynnettiin myös kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä haastatteluissa. Tutkimuksen yritys kohtaista taustamateriaalia kerättiin yrityksiltä puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta, ja itse tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla e-lomakkeilla yhteistyöyritysten toimihenkilötason työntekijöiltä. Vastauksia kyselyyn yhteistyöyrityksistä saatiin yhteensä 596 kappaletta, mikä vastasi 47,6 % kaikista lähetyistä kyselyistä. Kaikki sähköiset kyselyt toteutettiin anonyymisti, ja myös yhteistyöyritykset on esitelty opinnäytetyössä anonyymiyden säilyttämiseksi Yrityksinä X, Y ja Z.

Tutkimuksessa selvisi, ettei palkitsemisella kokonaisuutena ole henkilöstöä suuresti motivoivaa tai sitouttavaa vaikutusta. On kuitenkin olemassa yksittäisiä palkitsemisen keinoja, joilla voidaan saavuttaa erittäin korkeaa motivoitumistasoa henkilöstön parissa. Tällaisia ovat muun muassa vaikuttamismahdollisuudet, esimiehiltä saatava palaute ja arvostus sekä omat työtehtävät yrityksessä. Tutkimustuloksista selvisi myös, että yritysten johdon näkemykset palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon erosivat toimihenkilöiltä saatujen tulosten kanssa. Haastateltujen palkitsemisvastaavien näkemys oli, että etenkin rahallinen palkitseminen koetaan työntekijätasolla vahvasti motivoivana, mutta saatujen tulosten mukaan työntekijöille enemmän merkittävät aineettomat palkitsemiskeinot. Näkemys siitä, ettei palkitsemisella voida motivoida henkilöstöä, piti kuitenkin jossain määrin paikkansa.

Johtopäätöksenä esitettiin, että vaikka palkitsemisella kokonaisuutena ei ole erityistä motivoituneisuutta, voidaan oikein rakennetulla palkitsemisjärjestelmällä sekä onnistuneella suoritusten johtamisella saada silti aikaan korkeaa motivoituneisuuden tunnetta. Suomalaisten suuren kokoluokan yritysten tulisi palkitsemisessaan panostaa aiempaa enemmän urapalkitsemisen sekä sosiaalisen palkitsemisen puolelle ja kehittää esimiesten suoritusten johtamista. Yritysten tulisi myös pyrkiä sitouttamaan työntekijöitään rikkaan yrityskulttuurin, toimivien työyhteisöjen sekä työntekijöiden osaamisen laajamittaisen hyödyntämisen kautta.

Asiasanat: palkitseminen, motivaatio, sitoutuminen

Heidi Hakkarainen and Sini Norring

The effects of rewarding on the motivation and engagement of clerical personnel

Year	2016	Pages	134
------	------	-------	-----

The aim of this thesis was to research how rewarding affects the motivation and engagement of clerical personnel via three co-operating companies. The aim was to produce such material about rewarding that large-sized Finnish companies can use it in their human resource management in finding suitable ways to reward their personnel. The aim was to find results that can be generalized, and there was no commissioner for the thesis.

In the theoretical framework rewarding has been examined via different rewarding methods, as a part of the human resource strategy and as an instrument of management. Well-known motivation theories and existing literature about how rewarding affects motivation has been studied, and also material about personnel engagement and different methods to engage personnel have been examined. The theoretical framework is based on literature, scientific articles and internet resources about the topic.

The thesis was carried through between April and October 2016. The research itself was executed with quantitative research methods, but also qualitative research methods were used in the interviews. The background material from the co-operative companies were gathered with semi-structured interviews and the actual research material was gathered with structured e-forms from the clerical personnel in our co-operative companies. 596 completed e-forms were returned from the co-operative companies, making the response rate 47.6 %. All respondents responded anonymously and the co-operative companies are also presented as Companies X, Y and Z to preserve their anonymity.

It was found in the research that rewarding as a whole does not affect the personnel as highly motivating or engaging. However, there can be found separate methods of rewarding that can achieve very high levels of motivation within the personnel. Such methods are the possibilities to influence one's job, feedback and appraisal provided by the managers and one's own work assignments. The results also showed that the views about how rewarding affects motivation differ between the corporate management and the employees. The managers in charge of rewarding that were interviewed all saw financial rewarding as highly motivating among the employees, but the results showed that the employees found non-financial rewarding methods more significant. However, the managers' view that rewarding is inefficient in motivating the personnel was more or less accurate.

As a conclusion, although rewarding as a whole has not especially strong motivating capacity, it is possible to achieve a high level of motivation with a well-built reward system and successful performance management. Thus large-sized Finnish companies should invest in career rewarding and in social rewarding more than before, while improving the performance management done by their managers. The companies should also strive to engage the employees through rich corporate culture, functional work communities, and making most of the employees' know-how.

Keywords: rewarding, motivation, engagement

Sisällys

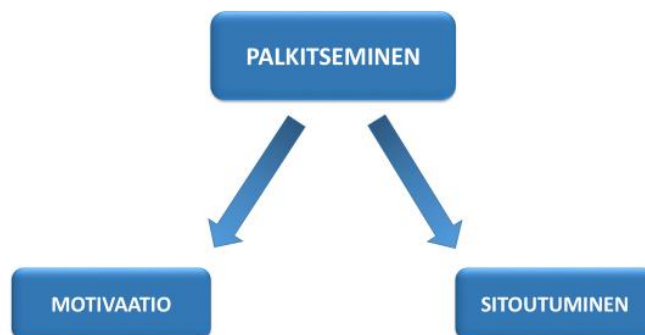
1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja käytettävät menetelmät	9
1.3	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Palkitseminen.....	10
2.1	Palkitseminen käsitteenä	10
2.2	Aineellinen palkitseminen	13
2.2.1	Rahallinen palkitseminen	14
2.2.2	Henkilöstöedut.....	18
2.3	Aineeton palkitseminen	21
2.3.1	Urapalkkiot	21
2.3.2	Sosiaaliset palkkiot.....	26
2.4	Palkitseminen osana henkilöstöstrategiaa	29
2.4.1	Henkilöstö- ja palkitsemisstrategian määritelmät	29
2.4.2	Palkitsemisen tavoitteet ja toimivuuden arviointi	31
2.5	Henkilöstöjohtaminen palkitsemisen avulla	35
2.5.1	Henkilöstöjohtamisen määritelmä	35
2.5.2	Suorituksen, osaamisen ja kyvykkyyksien johtaminen.....	37
3	Motivointi ja sitouttaminen	40
3.1	Motivaation määritelmä.....	40
3.2	Motivaatioteoriat.....	40
3.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	40
3.2.2	Decin ja Ryanin itseohjautuvaisuusteoria.....	42
3.2.3	Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria	43
3.2.4	Reissin 16 perustarpeen teoria.....	45
3.3	Motivaatio ja palkitseminen.....	47
3.4	Sitouttamisen määritelmä	49
3.5	Keinot ja menetelmät sitouttamiseen.....	52
4	Yhteistyöyritykset.....	54
4.1	Yritys X.....	54
4.2	Yritys Y	57
4.3	Yritys Z	58
5	Tutkimusmenetelmät.....	61
5.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet	61
5.1.1	Aineiston keruumenetelmät	63
5.1.2	Otantamenetelmät.....	65
5.1.3	Kvantitatiiviset analyysimenetelmät.....	66

5.2	Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet	68
5.2.1	Aineiston keruumenetelmät	70
5.2.2	Tutkimuksen kylläntyminen	72
5.2.3	Kvalitatiiviset analyysimenetelmät	73
6	Tutkimuksen toteutus	75
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	75
6.2	Yhteistyöyritysten hankinta	76
6.3	Tiedonkeruu	77
6.3.1	Yhteistyöyritysten haastattelut	77
6.3.2	Otantamenetelmät	79
6.3.3	Kyselylomakkeen suunnittelu ja kyselyiden toteutus	81
6.4	Kyselylomakkeiden analysointi	84
7	Tutkimuksesta saadut tulokset	85
7.1	Vastaajien taustatiedot	85
7.2	Palkitsemisen kokonaisuuden motivointiteho	91
7.3	Motivoivimmat palkitsemiskeinot	93
7.4	Vähiten motivaatioon vaikuttavat palkitsemisen keinot	100
7.5	Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen	104
7.6	Johdon ja henkilöstön näkemysten kohtaaminen	106
8	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset	108
8.1	Johtopäätökset	108
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus	111
8.3	Kehittämis ehdotukset	114
8.4	Yhteenveto	118
	Lähteet	121
	Kuviot	124
	Taulukot	126
	Liitteet	127

1 Johdanto

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palkitsemisen vaikutusta toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen yhteistyöyritystemme avulla (Kuvio 1). Työssä haetaan yleistettävissä olevia tuloksia. Opinnäytetyössämme tutustumme kolmen suomalaisen suuryrityksen palkitsemismenetelmiin ja siihen, kuinka motivoivina ja sitouttavina yrityksen toimihenkilötaso kokee eri menetelmät. Opinnäytetyömme toissijaisena tarkoituksena on tutkia sitä, kuinka hyvin johto- ja esimiestason näkemys palkitsemisen kokonaisuuden toimivuudesta motivoimisen ja sitouttamisen työvälineenä kohtaa toimihenkilötason näkemyksen asiasta. Tavoitteenamme tutkimuksessamme on löytää yritysten palkitsemismenetelmien joukosta ne palkitsemisen muodot, joita henkilökunta pitää motivoivimpina. Haluamme tarjota yhteistyöyrityksillemme heitä hyödyttävää materiaalia palkitsemisen toteutumisesta heidän yrityksessään sekä sellaista tietoutta eri palkitsemismenetelmien vaikutuksista työntekijätasolla, jota he pystyvät tulevaisuudessa hyödyntämään henkilöstöstrategiaansa kehittäessään. Samalla haluamme tutkimuksista saatavan tietouden olevan hyödynnettävissä muissakin samaa koko luokkaa edustavissa suomalaisissa yrityksissä.

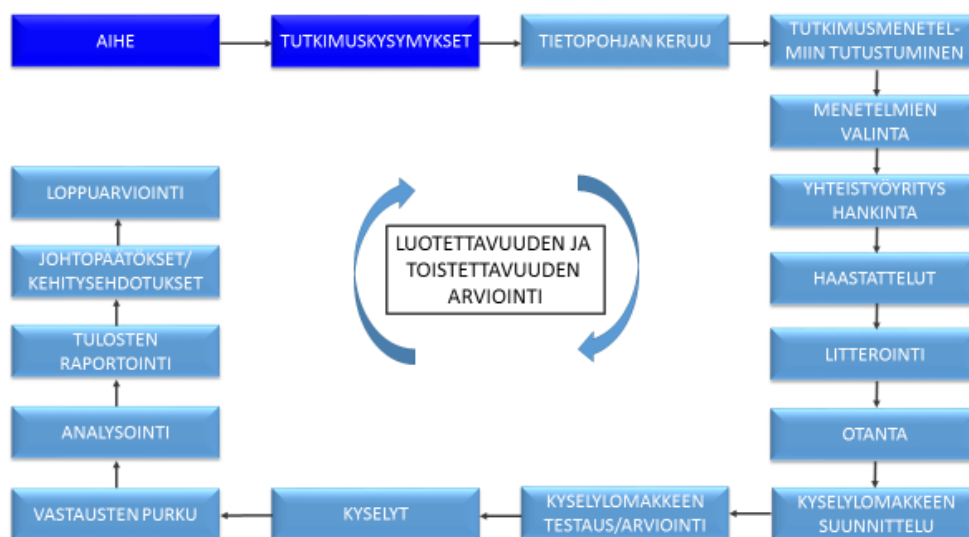


Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma

Yhteistyöyrityksemme tullaan työssämme esittelemään yritysten pyynnöstä Yrityksinä X, Y ja Z yritysten anonyymiuden takaamiseksi. Koska palkitseminen on suuren kokoluokan yrityksissä strategisesti tärkeässä asemassa kilpailukykyä ajatellen, on strategisesti arkaluontoisten asioiden käsittelyssä yritysten nimien salaaminen tärkeää.

Opinnäytetyön aiheeseen (Kuvio 2) päädyimme sattumuksien kautta jo ensimmäisenä lukuvuotenumme ja koimme jo tällöin aiheen mielenkiintoiseksi, innostavaksi ja meille merkitykselliseksi. Näimme tämän opinnäytetyön hyvänä mahdollisuutena oppia ilmiöstä lisää sekä tilaisuutena selvittää, kuinka hyvin esimerkiksi Kauhasen (2015, 2012a & 2012b) ja Rötkinin (2015)

näkemykset aineettomien palkitsemiskeinojen suuremmasta motivointitehosta pitävät paikkansa. Olemme kumpainenkin kiinnostuneita suuntautumaan HR:n eli henkilöstöresurssien ohjaamisen pariin tulevaisuudessa ja siksi koimmekin valitsemamme opinnäytetyömme aiheen meille erityisen hyödylliseksi. Aloitimme tämän opinnäytetyön toteutuksen ilman toimeksiantajia ja olemme tänä aikana saaneet yhteistyöyrityksiksemme toteutuksen kannalta mielenkiintoisia suuria, kotimaisia yrityksiä, jotka kokevat myös itse voivansa antaa meille jotain uutta tähän tutkimukseen.



Kuvio 2: Opinnäytetyön vaihe: aiheen ja tutkimuskysymysten valinta

Tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat: Kuinka palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen? Kuinka hyvin johto- ja esimiestason näkemys palkitsemisen kokonaisuuden toimivuudesta kohtaa toimihenkilöiden näkemyksen asiasta? Mitkä palkitsemisen muodot ovat henkilöstön kokemuksen mukaan kaikista motivoivimmat sekä sitouttavimmat?

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa perinteisesti tutkija asettaa tutkimusongelman, joka voidaan esittää hypoteesina. Se on väittämä, joka perustuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, teoriaan tai malleihin. Se kertoo etukäteen, millaisia tuloksia tutkija odottaa saavansa ja esittää tutkittavien muuttujien välisiä yhteyksiä yksiselitteisesti. Hypoteesin tulee olla käytännön tutkimuksella testattavissa. (Vilkkä 2007, 24-25.)

Hypoteesinamme on, että palkitsemisella on henkilöstön motivaatiota sekä sitoutumista lisäävä vaikutus. Rahallisen palkitsemisen vaikutus henkilöstöön on myönteinen, mutta kestoltaan lyhyt ja enemmän suorituspainotteinen. Esimerkiksi vuoden lopussa saatavat tulospalkkiot voivat kannustaa työntekijöitä hetkellisesti, mutta eivät johda pitkäkestoiseen motivaation tunteeseen. Motivaatio on myös tällöin enemmän palkkiolähtöistä kuin työstä itsestään lähtevää. Olettamuksenamme on, että henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen rahallista

palkitsemista enemmän vaikuttavat aineettomat keinot. Tällaisia ovat muun muassa mahdollisuus kehittää osaamistaan sekä lisäkouluttautua, jatkuvasti saatavilla oleva palaute ja työnantajalta sekä työyhteisöltä saatava arvostus. Näkemyksemme pohjautuu muun muassa Juhani Kauhasen (2015, 2012a & 2012b) sekä Laura Rötkinin (2015) teoksiin.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja käytettävät menetelmät

”Tieteellinen tutkimus tarvitsee aina rajauksia, sillä laajoja aiheita ei voida hallita perinteisin menetelmin tai niistä tulee pinnallisia”, Kananen (2014, 33-34) kirjoittaa. Tutkimuksen rajaamisella tarkoitetaan päätöstä siitä, mitä tekijöitä tarkastellaan ja mitkä jätetään sen ulkopuolelle. Tutkimusaihe on yleensä itsessään liian suuri kokonaisuus hallittavaksi, joten rajaamisella pyritään saamaan tutkimusongelma käsiteltäväksi ja tutkimus toteuttamiskelpoiseksi. Rajaaminen myös varmistaa sen, että tieteellisten tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien käyttö on mahdollista ja tietoa pystytään saamaan riittävästi.

Tutkimuksemme on rajattu käsittelemään yhteistyöyritystemme toimihenkilötasoa koskevaa peruspalkan ulkopuolista palkitsemista. Alkuperäisenä tarkoituksenamme oli kohdistaa tutkimuksemme sekä suorittavan tason työntekijöihin, että toimihenkilötasoon, mutta yhteistyöyritystemme yritys rakenne ei mahdollistanut tätä. Olemmekin siis keskittyneet työssämme toimihenkilöihin, joten tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä suorittavan tason henkilöstöön. Olemme rajanneet esimiestason sekä johtoryhmän palkitsemisen pois tutkimuksemme piiristä, sillä tavoitteenamme on tutustua nimenomaan toimihenkilötason motiivointiin sekä sitouttamiseen palkitsemisen keinoin. Yhteistyöyrityksistämme saamiamme tuloksia tarkastelemme kuitenkin myös yleistettävässä valossa. Käsittelemme työmme tietopohjassa myös henkilöstöstrategiaan sekä -johtamiseen liittyviä asioita, mutta itse tutkimuksisamme emme ole näitä asioita tutkineet. Emme myöskään käsittele työhyvinvointiin liittyviä asioita laajemmin, vaikka koemme palkitsemisen ja motivoinnin olevan tärkeitä osia kyseisessä aihealueessa.

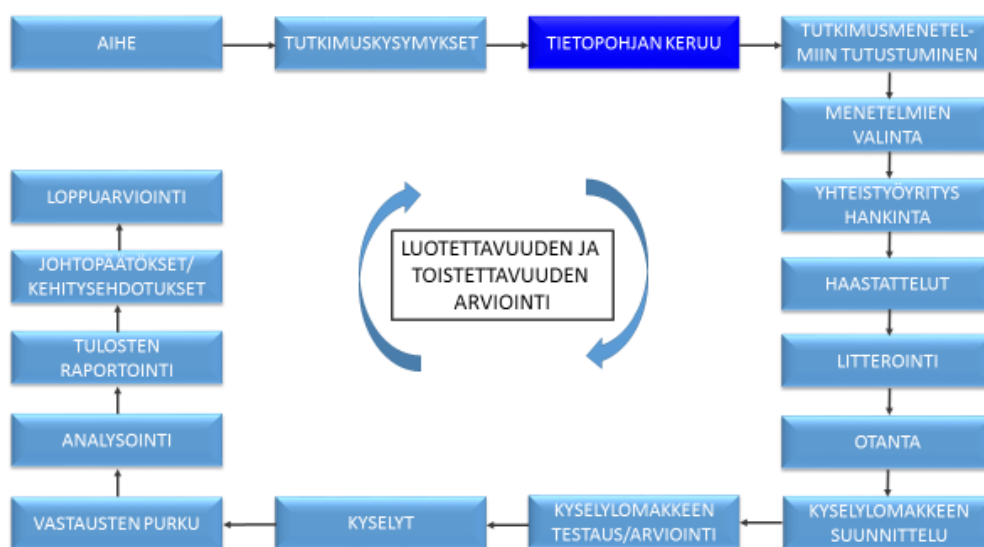
Tutkimus tullaan toteuttamaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, mutta työmme sisältää myös kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Yrityskohtaisen taustatiedon keruussa hyödynnämme puolistrukturoituja haastatteluja, joissa kysymykset on etukäteen mietittyjä, mutta esitetään haastattelun etenemisestä riippuvaisessa järjestyksessä. Myös tarkentavia kysymyksiä esitetään haastattelun edetessä. Itse tutkimusmateriaalin keräämme sähköisillä, strukturoiduilla kyselylomakkeilla. Tutkimuksen perusjoukkona toimivat yhteistyöyritystemme toimihenkilöt.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössämme keskeisiä käsitteitä ovat *palkitseminen*, *motivaatio* sekä *sitoutuminen*. Palkitsemisella työssämme tarkoitetaan työntekijän työnantajalta saamia rahallisia tai rahattomia palkintoja sekä kannustimia. Palkitsemisesta kerromme tarkemmin pääluvussa 2. Motivaatiolla tarkoitamme ihmisen innostusta työtään sekä annettuja tavoitteita kohtaan ja sitoutumisella ihmisen tahtoa, halua työskennellä työnantajalleen sekä toimia yhteisten tavoitteiden hyväksi. Näistä kerromme tarkemmin pääluvussa 3.

2 Palkitseminen

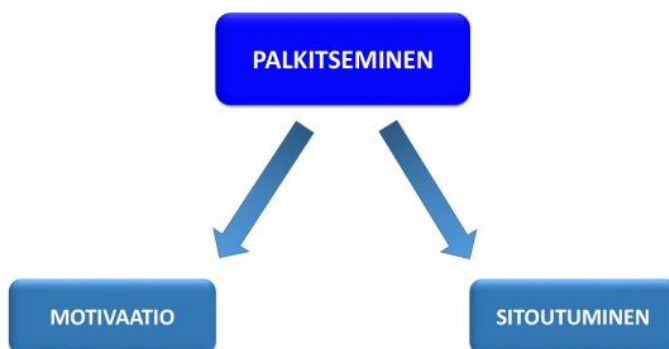
2.1 Palkitseminen käsitteenä



Kuvio 3: Opinnäytetyön vaihe: tietopohjan keruu

Puhuttaessa palkitsemisesta (Kuvio 4), on ihmisillä usein hieman eroava käsitys siitä, mitä tällä termillä tarkoitetaan. Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014, 14) kirjoittavat, että palkitsemisella tarkoitetaan niitä asioita yrityksissä ”joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan”. Työsopimuslain (2016) 1. luvun 1§:n mukaan tämä tarkoittaa, että työsopimuksessa oleva työntekijä sitoutuu tekemään töitä työnantajalleen palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 15-16) toteavat, että vaikka palkitsemisen määrittelemine on välillä haastavaa, voisi sitä kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä saa työpanoksestaan vastineeksi työnantajaltaan esimerkiksi palkkaa, palkkioita, etuja tai mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Kyseessä pitäisi siis olla molemminpuolinen hyötysuhde. Heidän mukaansa palkitseminen on yrityksen johtamisen työväline, jonka avulla yrityksen strategiset tavoitteet voidaan muuttaa konkreettisiksi, toiminnallisiksi tavoitteiksi, jotka kertovat työntekijöille mitä heiltä odotetaan. Jotta työntekijä

saadaan työskentelemään juuri näiden tavoitteiden eteen, on yrityksen johdon tärkeää pohdita, miten häntä voidaan motivoida ponnistelemaan vielä aiempaakin enemmän. Myös Hakonen ym. (2014, 14) ovat samoilla linjoilla Rantamäen ym. kanssa ja nostavat palkitsemisen tehokkaimmaksi työvälineeksi henkilöstötyön johtamisessa, sillä heidän mukaansa ihmiset ovat aina taipuvaisempia tekemään sitä, minkä kokevat palkitsevaksi.



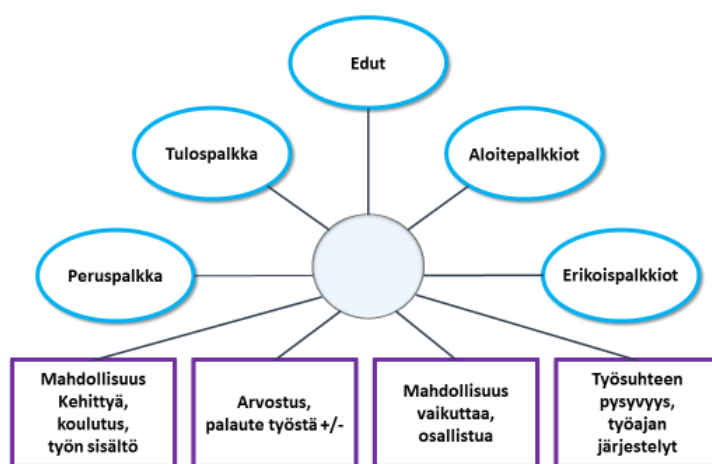
Kuvio 4: Opinnäytetyön tietopohjan keruu: Palkitseminen

Kauhanen (2015, 119) määrittelee johtamisen kannalta oleellisiksi palkitsemiselementeiksi ne asiat, jotka työnantaja voi tarjota ja jotka työntekijät kokevat palkitseviksi. Hän jakaa palkitsemisen perinteiseen aineettomaan sekä aineelliseen ja kutsuu jälkimmäistä myös termillä taloudellinen palkitseminen. Hän korostaa kuitenkin sitä, että vaikka aineellisista palkitsemiskeinoista puhutaan termin *palkitseminen* yhteydessä yleisemmin, ovat itse asiassa juuri aineettoman palkitsemisen keinot yrityksen johtamisen kannalta ne motivoivimmat ja tehokkaimmat vaihtoehdot.

Gupta ja Shaw (2014, 1-2) sekä Canadian HR Reporter -lehti (2016) nostavat esiin palkitsemisen tärkeyden yritykselle sekä sen työntekijöille. Yrityksessä käytössä olevat palkitsemisen keinot vaikuttavat siihen, minkälaisia osaajia yritykseen hakeutuu ja sitoutuu, kuinka motivoituneita työntekijät ovat ja miten he työnsä tekevät. Palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen sekä käyttäytymiseen, saa heidät luottamaan itseensä enemmän ja tekemään vielä hieman ylimääräistä työnsä eteen. Myös Hakonen ym. (2014, 14-15) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa viime vuosien tutkimukset ovat osoittaneet, että palkitsemisen vaikutus yritysten toimintaan sekä niiden tuloksiin on paljon oletettua suurempi. Siksi palkitsemisjärjestelmät sekä niihin liittyvä vallan käyttö eivät ole lainkaan yhdentekeviä. Palkitsemisen avulla voidaan tehokkaasti viestiä henkilöstölle yrityksen tavoitteita sekä arvoja. Palkitseminen on yritykselle arvo, jolla se voi tavoitella sille toivotun laista henkilöstöä, motivoitumista sekä sitoutumista, yhteistyökykyä, työhönsä paneutumista, työssä tarvittavan osaamisen kehittämistä sekä tuottavuuden kasvua. Harkitsemattomasti rakennettu palkitsemisjärjestelmä voi kuitenkin myös aiheuttaa epäoikeudenmukaista kohtelua, vapaamatkustusta, kateutta

sekä tiedon panttaamista, mikä pahimmillaan johtaa ei-toivottuun organisaatiokulttuuriin. (Hakonen ym. 2014, 14-15.)

Puhuttaessa kaikista yrityksen käytössä olevista palkitsemisen keinoista yhdessä käytetään niistä usein termiä *palkitsemisen kokonaisuus*. Siitä voidaan luoda lukuisia erilaisia malleja, joissa voidaan keskittyä erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ne toimivat johtamisen välineinä, joten niiden valinnassa tulee ottaa huomioon yrityksen tarpeet sekä tavoitteet ja muokata niitä tarvittaessa paremmin hyödynnettäväksi. Palkitsemisen kokonaisuuksissa (Kuvio 5) hyödynnetään yleensä sekä aineellisia (esimerkiksi tulospalkkiot ja edut) että aineettomia (esimerkiksi koulutus ja palaute) palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2014, 35-37.) Fisher (2015, 46) jaottelee yritysten palkitsemisohjelmat karkeasti kahteen tyyppiin: palkitsemis- ja kannustinohjelmiin, jotka ovat myyntiin pohjautuvia, sekä erilaisiin tunnustusohjelmiin, jotka ovat työntekijöihin pohjautuvia. Edellä mainitut ovat yleensä lyhyelle aikajaksolle sijoittuvia ja lähtökohdiltaan hyvin suoraviivaisia: toimi näin ja saat tämän. Tunnustusohjelmat pohjautuvat yleensä yrityksen arvoihin sekä yrityskulttuuriin ja sijoittuvat pitkille ajanjaksoille.



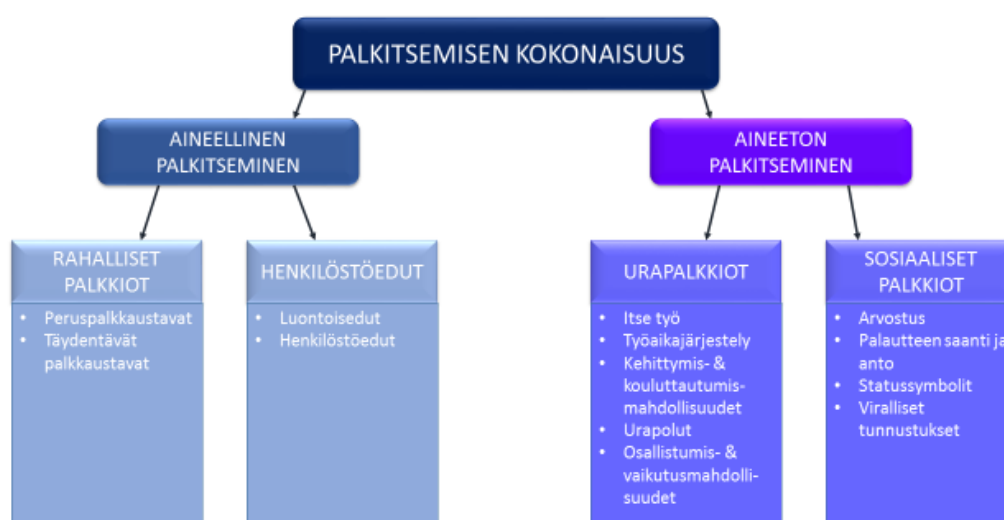
Kuvio 5: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36)

Myös Sistonen (2008, 177) kirjoittaa palkitsemisen kokonaisuuden koostuvan niin aineellisista kuin aineettomistakin palkitsemiselementeistä. Hänen mukaansa useita näistä elementeistä pidetään itsestäänselvyyksinä, ja niiden puuttuminen huomataan vasta, jos ne poistetaan palkitsemisen kokonaisuudesta tai henkilö vaihtaa työpaikkaan, jossa tällaista elementtiä ei ole lainkaan käytössä. Kauhanen (2012b, 103) taas nostaa esiin sen, että palkitsemisen yhteydessä puhutaan aivan liian usein vain rahallisista palkitsemiskeinoista. Myös Fisher (2015, 122-123) suhtautuu kriittisesti rahan suoritusta parantavaan vaikutukseen palkitsemiskeinoja valittaessa. Hän kirjoittaa rahalähtöisen palkitsemisen juontavan juurensa 1800-luvulle, jolloin tulotasot olivat vielä matalat ja rahallisilla bonuksilla oli suoria vaikutuksia työntekijöiden elintason. 2000-luvulla kuitenkin suurin osa kehittyneissä maissa asuvista elää reilusti köyhyysra-

jan yläpuolella, eikä ylimääräisillä rahallisilla korvauksilla ole enää samanlaista vaikutusta ihmisten elintasoon. Esimerkiksi yrityksen edellisen vuoden tuloksen perusteella maksamat voittopalkkiot ovat toki mukava lisä työntekijöiden tilin saldoon, mutta koska kyseessä on kaikille maksettavasta suorituksesta, on henkilöstön vaikea nähdä oman työnsä osuutta suuremmassa kokonaisuudessa - ja siten palkkion motivoimisteho on varsin pieni.

Palkitsemisen kokonaisuutta rakennettaessa tulisi siinä huomioida elementit, jotka paitsi tukevat työnantajan keskeiseksi mieltämiä asioita sekä tavoitteita, ottavat myös huomioon eri työntekijöille tärkeitä tekijöitä. Palkitsemista ei koskaan voida, eikä sitä tulekaan, rakentaa vastaamaan täysin eri yksilöiden toiveita, vaan siitä tulisi työstää kokonaisuus, josta jokainen pystyy löytämään itseään motivoivia puolia. (Rantamäki ym. 2006, 19.) Jos palkitsemisjärjestelmiä suunnitellaan ja ryhdytään soveltamaan työntekijäkohtaisesti, on erityisen tärkeää tehdä se perustellusti ja harkitusti. Huonosti suunniteltu jaottelu työntekijäryhmien välillä voi johtaa epätasa-arvoisuuden kokemukseen henkilöstön mielessä sekä tunteeseen kuulumisesta A- tai B-luokan työntekijöihin. Tällöin kannustamaan suunniteltu palkitsemisjärjestelmä voikin olla vaikutukseltaan juuri päinvastainen. (Bussin 2014, 134.)

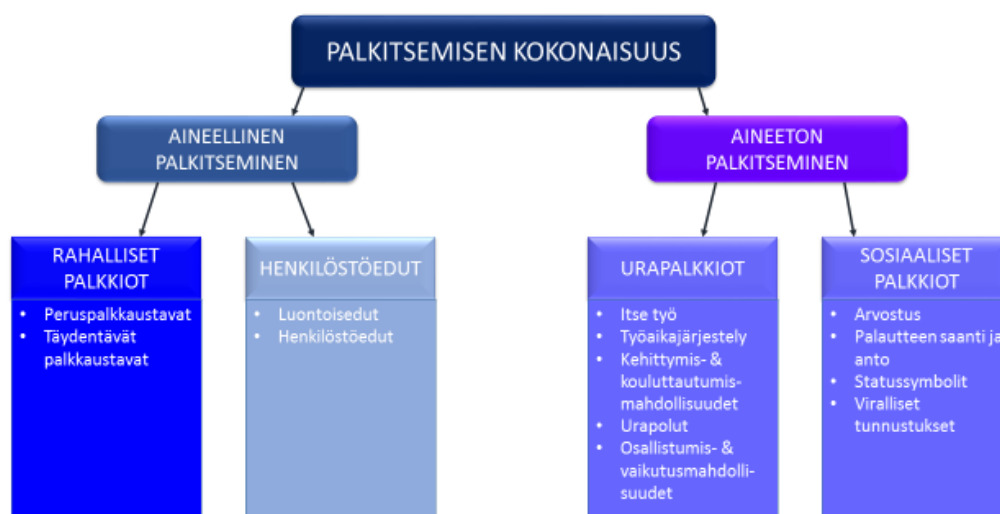
2.2 Aineellinen palkitseminen



Kuvio 6: Palkitsemisen jakautuminen aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin

Opinnäytetyössämme olemme soveltaneet sekä Kauhasen (2015) että Hakosen ym. (2014) näkemyksiä palkitsemisen kokonaisuuden jakaantumisesta (Kuvio 6). Olemme jakaneet palkitsemisen perinteisiin aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemiskeinoihin, jotka puolestaan jakautuvat edelleen rahallisiin palkkioihin sekä henkilöstöetuihin, ja urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin.

2.2.1 Rahallinen palkitseminen



Kuvio 7: Aineelliseen palkitsemiseen lukeutuvan rahallisen palkitsemisen jakautuminen

Kuviossa 7 on nähtävissä rahallisen palkitsemisen jakautuminen peruspalkkaustapoihin sekä täydentäviin palkkaustapoihin, joista molemmat ovat Suomessa käytössä. Kuvio 8 esittelee Hakosen ym. (2014, 68) kirjassaan esittelemää tarkempaa jaottelua näistä palkkaustavoista.



Kuvio 8: Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen 2014, 69)

Suomessa palkan minimitasoa määrittelevät lähes poikkeuksetta yleissitovat työehtosopimukset (TES), ja sen määrä vaihtelee aloittain sekä työtehtävittäin. Tämä ei kuitenkaan estä työnantajia maksamasta minimitasoa korkeampaa palkkaa. Maksettava palkka onkin yritysten tärkeä kilpailukeino huippuosaamista tavoiteltaessa. Yksityisellä sektorilla sekä johtotason

tehtävissä maksetaan usein niin sanottua sopimuspalkkaa, joka on työntekijöiden ja työnantajien välillä neuvoteltavissa. Palkan suuruus määräytyy työtehtävien sekä niitä hoitavien henkilöiden osaamistasosta. (Kauhanen 2015, 126-127.)

Rötkin (2015, 124) määrittelee peruspalkan korvaukseksi työntekijän yritykselle käyttöön antamasta työpanoksesta, jolla pyritään sovittujen tehtävien suorittamiseen sekä annettuihin tavoitteisiin pääsemiseen. Palkkaa vastaan yrityksellä on oikeus odottaa korvauksen saajalta vastineeksi erilaisia asioita, esimerkiksi työhön saapumista, työtehtävien hyvää suorittamista sekä asetettujen tavoitteiden täyttämistä.

Pyrkimyksessään päästä oikeudenmukaiseen sekä kannustavaan peruspalkkausjärjestelmään ovat monet yrityksen ottaneet avukseen erilaisia palkkatasoa määrittäviä tekijöitä. Näitä ovat työn vaatima aika, suoritustapa, osaaminen, pätevyys, vastuunotto sekä tulosten määrä tai taso. Myös yrityksen ulkopuoliset elementit, kuten markkinatilanne, voivat vaikuttaa maksettavan palkan suuruuteen. (Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Hakonen ym. (2014, 69) jakavat peruspalkkaustavat aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoihin. Aikapalkoista yleisimpiä ovat toimihenkilöiden kuukausipalkat sekä esimerkiksi perustason myyjien tuntipalkat. Kuukausipalkka on nimensä mukaisesti kuukausittain maksettava korvaus ennalta sovittuun, kiinteään tuntimäärään perustuen, kun taas tuntipalkat perustuvat ennalta sovittuna aikavälinä tehtyihin työtunteihin, sekä mahdollisiin lisiin, kuten iltai-, aatto-, aattoilta-, yö-, lauantai- sekä sunnuntailisiin (Pam 2014, 44). Urakka-, palkkio- sekä provisiopalkat ovat yleisimpiä myynnin sekä teollisuuden parissa työskenteleville ja perustuvat tiedettyjen työsuoritusten perusteella maksettaviin palkkoihin. Palkkio- sekä provisiopalkat koostuvat yleensä kiinteästä palkanosasta, sekä sen lisäksi maksettavasta, saavutusten mukaan muodostuvasta palkanosasta. (Hakonen ym. 2014, 69-70.) Myös suorituspalkkaus perustuu kiinteään palkanosan lisäksi maksettavaan, pääasiassa työsuorituksen määrään ja laatuun pohjautuvaan muuttuvaan palkkaa. (Pam 2014, 105). Palkkoja, jotka eivät sisällä lainkaan kiinteää palkan osaa, voidaan kutsua suoriksi urakoiksi, jotka määräytyvät täysin aikaansaannoksen mukaan. Nykyään on kuitenkin tavanomaista, että urakkapalkatkin pohjautuvat johonkin kiinteään palkkaan, jonka työntekijä saa suorituksen laadusta huolimatta. (Hakonen ym. 2014, 69-70.)

Peruspalkka koostuu useimmin kolmesta osasta: työ- tai tehtäväperusteisesta, henkilöperusteisesta sekä tuloperusteisesta osasta. Työperusteisen palkanosan suuruuden määrittelevät työn sisältö sekä sen vaativuus. Henkilöperusteisen palkanosa perustuu esimerkiksi työssä vaadittavaan aiempaan kokemukseen, pätevyYTEEN, tiedon tai taitojen käyttöön sekä työsuorituksiin. Tuloperusteista palkanosaa maksetaan esimerkiksi hyvästä tuloksesta tai aikaansaannoksista työssä. (Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Rötkinin (2015, 125-128) mukaan peruspalkan tehokkuus sitouttajana on pieni, sillä vaikka palkka olisikin huomattavan korkea, on sillä vaikea synnyttää pitkäaikaista hyvinolontunnetta. Palkitsemiskeinona peruspalkka on myös hyvin jähmeä, sillä sen liike ei suuntaudu alaspäin, vaan nousee yleensäkin hitaasti korotusten myötä. Erillisten, yksilöllisten palkankorotustenkin aiheuttama tyytyväisyyden tunne kestää usein vain muutamia viikkoja, minkä jälkeen korotus muuttuu vain saavutetuksi hyväksi, joka pahimmillaan voi luoda vain uusia odotuksia tulevaisuudelle. Bussin (2014, 133) nostaa esiin lukuisien motivaatioteoreetikoiden toteaman asian: palkka on harvoin päämotivaattori työntekijällä, mutta voi sen sijaan olla huomattavasti motivaatiota alentava tekijä. Se on yksi motivaatiota tuovista elementeistä, mutta on harvoin ratkaiseva tekijä työpaikkaan jäämistä mietittäessä pitkällä aikavälillä.

”Tulospalkkauksella tarkoitetaan erilaisia täydentäviä palkkaustapoja, kuten tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeria ja erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä” (Hakonen ym. 2014, 124). Tulospalkkiot voivat olla joko ennalta sovittuja tai johtoryhmän jälkikäteen päätettäviä palkintoja, joita työntekijät saavat ennalta sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta, työssään onnistumisesta sekä aikaansaannoksistaan. Hakosen ym. (2014, 122) mukaan tulospalkkauksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto varmistaa kaikkien alaisien olevan tietoisia yrityksen yhteisistä tavoitteista, siitä miksi ja miten tavoitteiden eteen työskennellään, kuinka tavoitteet kohdistuvat omaan yksikköön ja miten yksittäinen työntekijä voi omalla toiminnallaan edistää tavoitteiden toteutumista. Yrityksen on myös luotava todelliset edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle sekä annettava työntekijöille jatkuvaa korjaavaa sekä kannustavaa palautetta tavoitteiden vaatiman toiminnan varmistamiseksi.

”Tutkimusten mukaan tulospalkkiojärjestelmien vaikutuksia ovat olleet muun muassa korkeampi tuottavuus, parempi laatu, kustannusten lasku, poissaolojen väheneminen, pienempi vaihtuvuus sekä työasenteiden myönteinen kehitys”, Hakonen ym. (2014, 129) kirjoittavat. Tulospalkkauksessa tarkoituksena on paitsi palkita, myös parantaa tavoitteiden asettamista, nostaa onnistumisia näkyvämmiksi, tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista sekä luoda yhteishenkeä, motivaatiota ja sitoutumista. Tämän tyyppiset toivottavat tulokset eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyksiä. Hakonen ym. viittaavat Nurmelan ym. (1999) kirjassaan esiin nostamaan ”Tulospalkkauksen toimivuus Suomessa” -tutkimukseen, jossa selvisi, että vain joka neljäs tutkituista tulospalkkiojärjestelmistä toimi henkilöstön ja johdon mielestä hyvin, ja jopa neljäsosa koettiin huonoiksi.

Tulospalkkiojärjestelmät perustuvat usein yrityksen suurempien kokonaisuuksien tavoitteisiin, ja ovat siten perustustyöntekijälle vaikeasti hahmotettavia ja tavoitettavia. Jotta tulopalkkiot motivoisivat henkilöstöä, niihin johtavat tavoitteet tulisi tuoda riittävän lähelle työntekijöiden arkea. Näin he pystyvät konkreettisesti näkemään, kuinka omalla työllä voidaan auttaa

tavoitteeseen pääsyä. Työntekijöiden on myös helpompi sitoutua yhdessä sovittuihin tavoitteisiin kuin sellaisiin suuriin kokonaisuuksiin, jotka ovat johtoryhmältä lähtöisin. (Rötkin 2015, 135-136.)

Voitonjakoerat ovat henkilökunnalle yhtiökokouksen päätöksestä suunnattuja voitonjakoja, joilla voidaan harkinnanvaraisesti täydentää muuten vajavaista tai jäykkää palkitsemista. Nämä voitonjaot perustuvat usein työntekijän tai henkilökunnan erityisen onnistuneeseen toimintaan, kuten rahakkaisiin kauppoihin. Voitonjaon heikkoutena on sen harkinnanvaraisuus, joka voi heikentää oikeudenmukaisuuden tuntua sekä palkkion ja saavutusten välisen yhteyden ymmärtämistä. (Hakonen ym. 2014, 143-144.)

Tulospalkkiot sekä voitonjaot voidaan suorittaa myös suoraan erillisiin henkilöstörahastoihin, joita voidaan perustaa yli kymmenen hengen yritykseen sekä yksityiseen tai julkiseen organisaatioon. Henkilöstörahaston omistaa ja sitä hallinnoi sen nimen mukaisesti yrityksen henkilökunta, ja sen varoja tulee lain mukaan sijoittaa varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla. Jotta henkilöstörahaston voi perustaa, tulee sitä kerryttävän tulos- ja voittopalkkiojärjestelmän olla kollektiivinen eli koko yrityksen tai tulosityksikön henkilöstön kattava, ennalta määrättyihin tavoitteisiin perustuva ja maksimipalkkion tulee määräytyä yhtenäisin perustein. (Hakonen ym. 2014, 142.) Henkilöstörahaston periaatteena on palkita koko henkilökuntaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta, lisätä henkilöstön taloudellista osallistumista sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Henkilöstörahasto on kuitenkin monissa tapauksissa osoittautunut paitsi kankeaksi, myös huonosti motivoivaksi ja sitouttavaksi palkitsemistavaksi. (Kauhanen 2015, 137-138.)

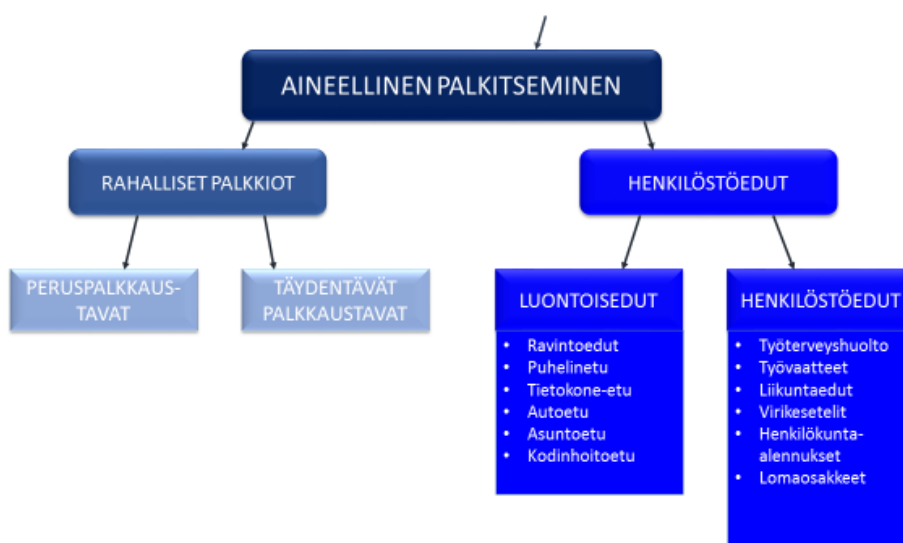
Yleisimpiä osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä ovat optiojärjestelmät, osakepalkkiojärjestelmät sekä osakesäästöohjelmat. Optiojärjestelmässä yritys antaa työntekijöilleen mahdollisuuden ostaa osakkeitaan ennalta määrätyn määrän edullisempaan hintaan ja sovittuna ajankohtana. Tämän jälkeen osakkeiden hinnat nousevat, minkä vuoksi työntekijät saavuttavat optioedun. Osakepalkkiojärjestelmässä palkka maksetaan rahan sijasta yrityksen osakkeilla eli osakepalkkiona. Järjestelmä muistuttaa suuresti optiojärjestelmää, mutta suurimpana erona on se, että osakepalkkio säilyttää aina jonkin arvon kurssimuutoksista huolimatta kun taas optiojärjestelmissä osakkeiden arvo saattaa alittaa optioehtoihin merkityn arvon. Osakesäästöohjelmissa henkilöstölle annetaan vapaaehtoinen mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita pienissä erissä sijoittamalla joka kuukausi muutama prosentti palkastaan osakkeiden hankintaan. Järjestelmän tavoitteena on henkilökunnan taloudellisen osallistumisen ja ymmärryksen parantaminen sekä yhteishengen nostattaminen. (Hakonen ym. 2014, 144-147.)

Aloitepalkkiot ovat osa yritysten laajempaa aloitetoimintaa. Toiminnan tavoitteena on osallistuttaa henkilökunta osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä kannustamalla heitä tuomaan näkemyksensä sekä ideansa aiempaa aktiivisemmin esiin. Hakosen ym. (2014, 176-178) mukaan useissa yrityksissä on herätty näkemään henkilökunnan innovatiivinen ja näkemyksellinen arvo osana yrityksen toiminnan kehittämistä entistä kannattavammaksi. Aloitteiden palkitsemisella Hakonen ym. eivät tarkoita kaikkien esiin nostettujen ajatusten tai ideoiden palkitsemista, vaan ehdottavat ennemminkin palkkioita maksettaviksi aloitteista, jotka on toteutettu loppuun asti. He korostavat, että palkkion ei tarvitse aina olla rahallinen ja että palkita voidaan itse aloitteen tekijän lisäksi myös koko työryhmää, aloitteen toteuttajia tai osastoa, joka käyttää aloitetoimintaa aktiivisesti työssään.

”Erikoispalkkiot ovat esimiehen ja johdon keino huomioida nopeasti merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset. Ne ovat tunnustusta, johon liittyy jokin palkkio.” (Hakonen ym. 2014, 188.) Erikoispalkinnot ovat luonteeltaan spontaaneja tunnustuspalkkioita, mutta samalla myös järjestelmällisiä palkitsemiskeinoja, jotka soveltuvat erinomaisesti työntekijöiden nopeaan ja henkilökohtaiseen palkitsemiseen. Ne kertovat esimiesten ja työyhteisöjen erityisestä arvostuksesta yksilön työpanosta kohtaan ja säilyvät muistissa vielä vuosienkin jälkeen. Erikoispalkkioiden voima piilee niiden ajankohtaisuudessa: palkitaan silloin, kun onnistuminen on vielä tuoreessa muistissa. (Hakonen ym. 2014, 188-190.) Myös Rötkinin (2015, 140-141) mukaan pika- ja tunnustuspalkkioiden hienous piilee juuri niiden ennakoimattomuudessa. Ne ovat yllättäviä kunnianosoituksia sekä kiitoksia esimieheltä alaisille, ja siten vaikutukseltaan erittäin suuria. Palkkion suuruus ei ole usein saajalle asian ydin, vaan eleen vilpittömyys sekä huomionanto.

2.2.2 Henkilöstöedut

Palkitsemisen piiriin luettavat henkilöstöedut jaotellaan tyypillisesti luontoisetuihin sekä henkilöstöetuihin (Kuvio 9). Erilaisia työnantajan henkilöstölleen myöntämiä etuja on lukemattomia: ruokailuun liittyvät edut, työsuhdematkapuhelimet, -autot sekä -asunnot, työterveydenhuolto, liikuntaan kannustavat edut, kuten kuntosali työpaikalla tai virike- tai Smartum-tyypiset setelit, joita voidaan myös hyödyntää kulttuuritapahtumissa, työvaatteet, henkilökunta-alennukset ja yrityksen lomaosakkeet. Nämä ovat vasta pieni osa kaikista tarjolla olevista mahdollisuuksista.



Kuvio 9: Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvien henkilöstöetujen jakautuminen

Vaikka Suomessa erilaisilla eduilla palkitsemista säätelevät osin lait sekä työehtosopimukset, on niiden suosio viime vuosina alkanut kasvaa, Hakonen ym. (2014, 148) kirjoittavat. Heidän mukaansa erilaisilla eduilla pyritään lisäämään työpaikan houkuttelevuutta, helpottamaan työn ja arjen yhteensovittamista, terveyden edistämistä ja työnantajakuvan edustavuutta.

Henkilöstöedut ovat kustannuksiltaan ja vaikutuksiltaan kaikkea muuta kuin vähäisiä, ja ne voidaanakin hyvin lukea osaksi palkitsemisen kokonaisuutta ja niitä toimia, joilla yritys haluaa kannustaa ja motivoida työntekijöitään entistä parempiin suorituksiin yhteisen päämäärän eteen. Edut voivat tulla myös määrätyn aseman tai työtehtävän mukana eivätkä siten välttämättä ole koko työyhteisön käytettävissä. Etujen ongelmana on usein se, että henkilöstö helposti kokee ne ”saavutetuiksi eduiksi” eli itsestään selväksi osaksi työtä. Tällaisessa tilanteessa niiden palkitsevuus koetaan heikoksi ja vaikutus siten vähäiseksi. Etenkin yrityksissä, joissa samat edut ovat olleet pitkään käytössä, voi etujen merkitys palkitsemisen kannalta kokea inflaation. Tilannetta saattaa helpottaa etujen kokoaminen näkyväksi listaksi, joka selkeästi näyttää työntekijöille, mitä sellaista he työpaikassaan saavat, mistä ehkä muualla jäisivät paitsi. Myös erillisten laskelmien tekeminen voi olla hyvä tapa osoittaa henkilöstölle, millaista rahallista arvoa kukin etu työntekijälle tuo. (Hakonen ym. 2014, 148-150.)

Rötkin (2015, 132-133) nostaa kirjassaan esiin saman suuntaisia ajatuksia. Koska monien etujen taloudellisten kustannusten suuruus yrityksille ei ole henkilökunnan tiedossa, ei saatuja etuja osata arvostaa niiden arvoa vastaavalla tavalla. Asian piilottelun sijaan Rötkin (2015, 132-133) kehottaa yrityksiä viestimään näistä kustannuksista aiempaa aktiivisemmin työntekijöidensä suuntaan. Taloustilanteessa, jossa yritysten rahat ovat tiukoilla eikä uusiin palkitse-

miskeinoin tai palkankorotuksiin ole välttämättä varaa, tulisi panostukset sijoittaa nimenomaan jo olemassa oleviin resursseihin. Rötkinin (2015, 132-133) mukaan työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta paljon merkittävämpää on jo olemassa olevasta etukokonaisuudesta kertominen, kuin sen laajentaminen koskemaan jälleen uutta elementtiä.

Osaa tarjolla olevista eduista voidaan suoraan verrata palkkaan. Näitä etuja kutsutaan luontoiseduiksi, ja ne lasketaan verotuksen alaiseksi ansiotuloksi. Tällaisia luontoisetuja ovat muun muassa työsuhteen perusteella työntekijän käyttöön annettavat matkapuhelimet, tietokoneet, autot tai asunnot. Myös ateriaedut kuuluvat luontoisetujen piiriin. (Hakonen ym. 2014, 148-149.) Edut voidaan antaa joko sellaisenaan työntekijälle tai niistä voidaan periä häneltä korvausta. Verohallinto verottaa hyödykkeitä joko niille lasketun erillisen arvon tai niiden käyvän arvon mukaan. (Hakonen ym. 2014, 163.)

Myös Kauhanen (2015, 128-129) nostaa kirjassaan esiin luontoisedut osana palkitsemista ja korostaakin niiden merkitystä etenkin taloudellisesti kannattavina ratkaisuin sekä työnantajalle että palkansaajalle, sillä useimmiten edusta saatava hyöty on sen verotuksellista arvoa suurempi. Luontoisetuja tarjotessa on tärkeää huomioida niiden vaikutukset rahapalkan tasoa määriteltäessä, eli ovatko luontoisedut osa alun perin sovittua palkkaa vai peruspalkan päälle maksettavia palkankorotuksia. On myös varmistettava, että edunsaaja osaa arvostaa sen tuomaa hyötyä, jotta palkitseva sekä motivoiva vaikutus voidaan tavoittaa. Tarjoamalla etua, josta työntekijä ei koe saavansa riittävää hyötyä, työnantaja menettää palkitsemistavan tuoman edun täysin.

Se, millaisia etuja tarjotaan ja kenelle, tulee miettiä tarkasti etukäteen. Jokaisen annettavan edun täytyy tavoitella tiedettyä tulosta, esimerkiksi liikuntaan kannustamista ja yleisen viireystilan paranemista, ja sen tulee myös sopia henkilöstölle. Etujen valikoimaa tulee käydä riittävän usein läpi, jotta voidaan varmistua sen jatkuvasta ajankohtaisuudesta sekä käyttöön soveltuvuudesta. Henkilökunnan kuuleminen osana etujen kehittämistä on strategisesti järkevää, sillä se antaa yritykselle hyvää osviittaa siitä, millaisia asioita sen hetkisessä tilanteessa arvostetaan. (Hakonen ym. 2014, 150-151.) Myös Rantamäki ym. (2006, 81-89) ovat samoilla linjoilla Hakosen ym. kanssa. Heidän mukaansa henkilöstöetujen käyttö osana palkitsemisen kokonaisuutta on siitä haastavaa, että eri ihmiset kokevat etuina saatavat asiat eri tavoin. Liikuntaa aktiivisesti harrastavat arvostavat varmasti liikuntaseteleiden mukanaan tuomia helppouksia kustannuksiin, mutta liikuntaa harrastamattomalle, edulla ei ehkä ole arvoa työmotivaation kannalta. Toisaalta painonsa kanssa kamppaileva voi kokea juuri tämän edun kannustavan häntä liikunnan sekä painonhallinnan pariin.

Rantamäki ym. (2006, 81-83) toteavat, että usein henkilöstöetujen määrä yrityksissä on suurempi kuin henkilökunta tai johtoryhmä edes muistavat, sillä monet edut ovat ajan kuluessa

muuttuneet eduista itsestäänselvyyksiksi. Rantamäen ym. mukaan esimiehillä on oma osuutensa siinä, miten eri edut yrityksissä koetaan. Esimiehen positiivinen sekä innostunut suhtautuminen eri etuihin vaikuttaa suotuisasti myös henkilökunnan asenteisiin. Kuitenkin esimerkiksi asemaan eikä niinkään työtarpeeseen perustuvat luontoisedut voivat nostattaa negatiivisia tunteita etenkin siinä osassa henkilöstöä, jolle edulla olisi erityisen suuri merkitys esimerkiksi työmatkojen tai työhön liittyvien kulujen näkökulmasta.

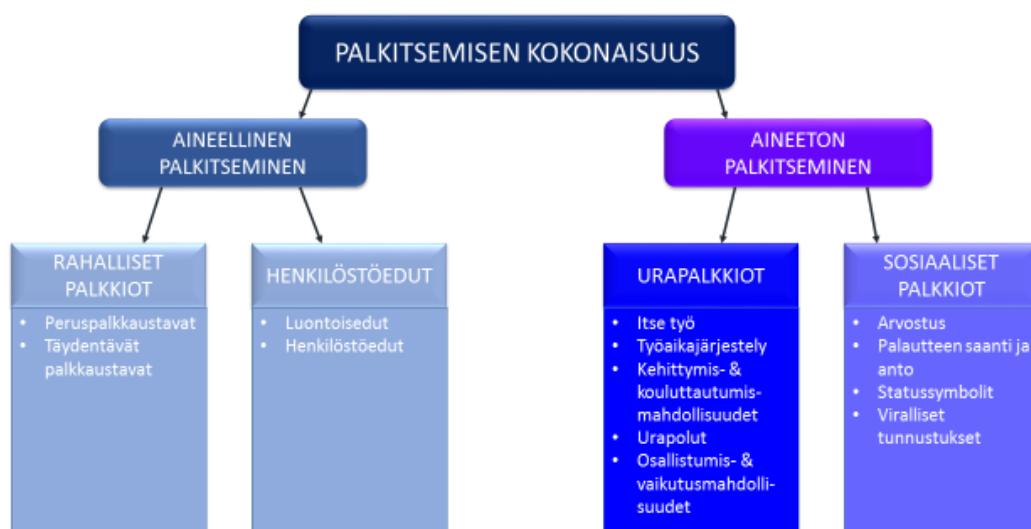
Rötkin (2015, 130-131) suhtautuu varovaisen kriittisesti henkilöstöetuihin. Hänen mukaansa henkilöstölle myönnettävien etujen heikkoutena on se, että ne saattavat helposti olla työntekijöille mukava lisä työn ohessa eivätkä niinkään järjestelmällistä toimintaa henkilökunnan motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Toimiakseen toivotulla tavalla tulisi jokaisen edun olla tarkkaan harkittu ja perimmäisten syiden sekä tavoitteiden olla selvillä niin esimies- kuin työntekijätasollakin. Esimerkiksi liikuntamahdollisuuksien tukemisen takana tulisi olla henkilökunnan hyvinvoinnin, terveyden sekä työssäjaksamisen tukeminen, ja työntekijöiden tulisi myös olla tietoisia tästä.

2.3 Aineeton palkitseminen

Kauhanen (2015, 119-124) jakaa aineettoman palkitsemisen kahteen alueeseen: urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin lukeutuvat työntekijän omaan työntekoon sekä työuran kehitykseen painottuvat palkitsemiskeinot, kuten työaikajärjestelyt, itsensä kehittäminen ja lisäkouluttautuminen sekä erilaiset kasvupolut mutta ennen kaikkea työ itsessään. Sosiaalisiin palkkioihin Kauhanen lukee sellaiset palkitsemisen muodot, jotka liittyvät vahvasti ihmisen omanarvontunnon sekä julkisen kiitoksen piiriin. Tällaisia ovat erilaiset statussymbolit, palautteen saaminen erityisesti kiitoksena, työyhteisön edustaminen organisaation sisällä tai ulkopuolella sekä julkiset tunnustukset, kuten kunniamerkit ja arvonimet.

2.3.1 Urapalkkiot

Kauhanen (2015, 119) lukee urapalkkioihin kuuluviksi työn itsessään, työaikatarkaisut, kehitymis- sekä kouluttautumismahdollisuudet, erilaiset urapolut sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet (Kuvio 10).



Kuvio 10: Aineettomiin palkitsemiskeinoihin kuuluvien urapalkkioiden jakautuminen

Palkitsemisella tavoitellaan usein toivotun laisten työntekijöiden houkuttelemista yritykseen, heidän pysyvyytensä varmistamista sekä motivoimista. Työsuhteen pysyvyys sekä työajan järjestelyt ovat tärkeitä palkitsemiskeinoja näitä tavoiteltaessa. On todennäköisempää, että työntekijä, jonka työsuhte on pitkäaikainen tai jatkuva, tai jonka työn ja perhe-elämän kattoman yhteensovittamisen työnantaja omalla toiminnallaan mahdollistaa, on motivoituneempi ja sitoutuneempi yritykseen kuin työntekijä, jonka työsuhte on epävarma tai työaika joustamaton. (Hakonen ym. 2014, 202.)

Työsuhteen pysyvyys on turvallisuutta tuova tekijä, ja kuitenkin moni työsuhte alkaa ensin määräaikaisena. Sen jatkaminen tai vakinaistaminen viestii vahvaa arvostusta työntekijää kohtaan ja on siten vahva palkitsemisen keino. Yritys, joka ei pysty tarjoamaan muita kuin määräaikaisia työsopimuksia alaisilleen, menettää nopeasti työntekijöitään yrityksille, jotka siihen kykenevät. (Hakonen ym. 2014, 203-204.) Työsopimuslain (2016) 1. luvun 3§:n mukaan työsopimus katsotaan toistaiseksi voimassa olevaksi, ellei työnantaja pysty perustellusti osoittamaan tarvetta sen määräaikaisuudelle. Määräaikaisuuksia ei kuitenkaan voida solmia toistuvasti peräkkäin, jos niiden yhteenlasketun määrän ja kokonaiskeston perusteella voitaisiin katsoa työnantajalla olevan tarve pysyvälle työvoimalle.

Erilaisia työajan järjestelyitä ovat muun muassa osa-aikatyö, liukuva työaika sekä itse valitut työajat (Hakonen ym. 2014, 211). Työntekijien velvollisuuksiin kuuluu laatia työpaikalle työvuoroluettelo, josta selviää jokaisen työntekijän säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisajankohta. Työvuoroluettelo tulisi ensisijaisesti laatia koko työajan tasausjaksolle, mutta jos tämän toteuttaminen on käytännössä vaikeaa tai jopa mahdotonta, tulee työvuoroluettelo

laatia mahdollisimman pitkälle aikavälille. (Työaikalaki 2016, 6.luku 35§.) Toimivilla työaika-järjestelyillä (Kuvio 11) yritys pystyy samanaikaisesti vastaamaan sekä tuotannon, asiak-kaidensa ja henkilökuntansa tarpeisiin että lisäämään tuotantoa, työhyvinvointia sekä henki-lökunnan motivaatiota sekä sitoutumista. Myös mahdollisuus etätööhön palkitsee ja motivoi tekijöitään. (Hakonen ym. 2014, 211-212.)



Kuvio 11: Parhaat työaikaratkaisut (Hakonen ym. 2014, 212)

Hakonen ym. (2014, 262-263) nostavat esiin sen, että ihmisillä on usein halu kehittää ja kou-luttaa itseään entisestään, ja monet näkevätkin työpaikan, jossa tarjotaan mahdollisuudet tä-hän, muita kiinnostavampana vaihtoehtona. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen on myös työnantajan etu. Työntekijän tarjotessa työnantajalle käyttöön oman osaamisensa sekä tah-tonsa kehittyä entistä monipuolisemmaksi osaajaksi, työnantajan saa itselleen mahdollsuu-den kehittää henkilökuntaansa yrityksen kannalta strategiseen suuntaan ja siten selkeän kil-pailuedun muihin toimijoihin nähden.

Yritysten mahdollisuudet tukea työntekijöidensä kehittymistä ovat monipuoliset. Työnteki-jöille voidaan tarjota esimerkiksi työnantajan itsensä tarjoamaa tai järjestämää koulutusta, tai työnantaja voi tukea alaisiaan työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa antamalla työnteki-jän käyttää työaikaansa opiskeluun tai maksamalla opiskelusta aiheutuvat kulut joko koko-naan tai osittain. Jos koulutus on työn suorittamisen kannalta toivottavaa tai välttämätöntä, on tavallista, että työnantaja maksaa siitä aiheutuvat kustannukset. Työnantajan suhtautumi-sella on myös suuri vaikutus henkilöstön kouluttautumisen aktiivisuuteen, ja kannustava suh- tautuminen onkin tärkeää. (Hakonen ym. 2014, 269-273.)

Motivoivaa työntekoa pohdittaessa on hyvä muistaa, että ihmiset yleensä kokevat haasteelli-set sekä mielenkiintoiset työtehtävät motivoivina ja jo itsessään erittäin palkitsevina. Ja vaikka samat tehtävät saattavat motivoida työntekijöitä pitkäänkin, suuri osa heistä kaipaa

uusia haasteita sekä vaihtelua työuransa varrella. Tämä tuo omat haasteensa yrityksille, joiden tulisi menestyäkseen ja toivottavat työntekijät säilyttääkseen mahdollistaa työntekijöiden liikkuminen organisaation sisällä paitsi vertikaalisessa, myös horisontaalisessa suunnassa. (Kauhanen 2015, 120.)

Osassa yrityksistä työntekijöiden eteneminen uralla on jo etukäteen tarkkaan mietittyä ja suunniteltua. Heille luodaan urapolkua, jotka sisältävät ennalta mietittyjä etenemismahdollisuuksia sekä hierarkiassa että asiantuntijatasolla, ja kuvauksen koulutuksesta sekä tietämyksestä, joita nämä vaihtoehdot vaatisivat toteutuakseen. Vaikka urapolkujen luominen on helppoa, on niiden toteuttaminen usein käytännössä vaikeampaa, sillä esimerkiksi urapolkuun merkittyjä hierarkkisia ylennyksiä ei aina ole mahdollisuutta antaa vapaiden paikkojen puutteessa. (Hakonen ym. 2014, 268-269.) Yritykset, jotka eivät pysty tarjoamaan työntekijöilleen riittäviä tämän kaltaisia sisäisiä kasvupolkuja, menettävät oman menestymisensä kannalta merkittävää henkilöstöä kilpailijoilleen. Suurimmat yritykset ovatkin heränneet tähän ongelmaan ryhtymällä järjestelmällisesti tarjoamaan organisaatioidensa huippuosaajille valmennusta sekä seuraajasuunnittelua uusien haasteiden tarjoamiseksi ja siten sitoutumisen kasvatamiseksi. (Kauhanen 2015, 120-121.)

Hyvän työntekijän menetys on yritykselle aina suuri menetys, paitsi työyhteisöä ja tietotaitoa ajatellen, myös taloudellisesti. Suorittavan henkilön menetys maksaa yritykselle kaiken kaikkiaan noin 3-6 kuukauden palkkaa vastaavan summan, asiantuntijan menetys jopa 1-2 vuoden palkkaa vastaavan summan. Summat voivat olla välillisesti jopa tätäkin suuremmat, jos kyseisen työntekijän lähtö aiheuttaa yritykselle esimerkiksi asiakaskunnan tai muiden työntekijöiden menetystä. (Kauhanen 2012b, 109.) Menetykset muodostuvat sekä suorista kuluista, kuten uuden henkilön palkkaamisesta, kouluttamisesta sekä hänen alussa tekemistään virheistä, että epäsuorista kuluista, jotka muodostuvat suoritustason laskusta, työyhteisössä lisääntyneestä stressistä sekä vähentyneestä työtyytyväisyydestä. Ja vaikka menetys näkyy ensisijaisesti työntekijän lähtönä, voi se myös ilmetä tulevaisuudessa menetettyinä mahdollisuuksina. (Bussin 2014, 134.)

Kirjassaan Hakonen ym. (2014, 263) kirjoittavat, että vaikka työntekijöiden kouluttautuminen luokin yritykselle riskin näiden siirtymisestä myöhemmin muihin tehtäviin tai kokonaan toisen palvelukseen, on erilaisten koulutusmahdollisuuksien miettimättä jättäminen vielä huonompi vaihtoehto. Koulutusmahdollisuuksien täydellinen sivuuttaminen voi antaa työntekijöille tunteen siitä, ettei itsensä kehittäminen ole mahdollista tässä työpaikassa. Rantamäki ym. (2006, 75-76) nostavat monien yritysten haasteeksi sen, ettei henkilökunnan kouluttautumisen kautta saatua uutta osaamista osata tai kyetä hyödyntämään tämän työssä. Jotta kouluttautumista voitaisiin oikeasti hyödyntää, tulisi sen olla riittävän suunnitelmallista sekä suurempien osaamiskokonaisuuksien kehittymiseen tähtäävää. Tämä puolestaan vaatisi entistä tarkempaa

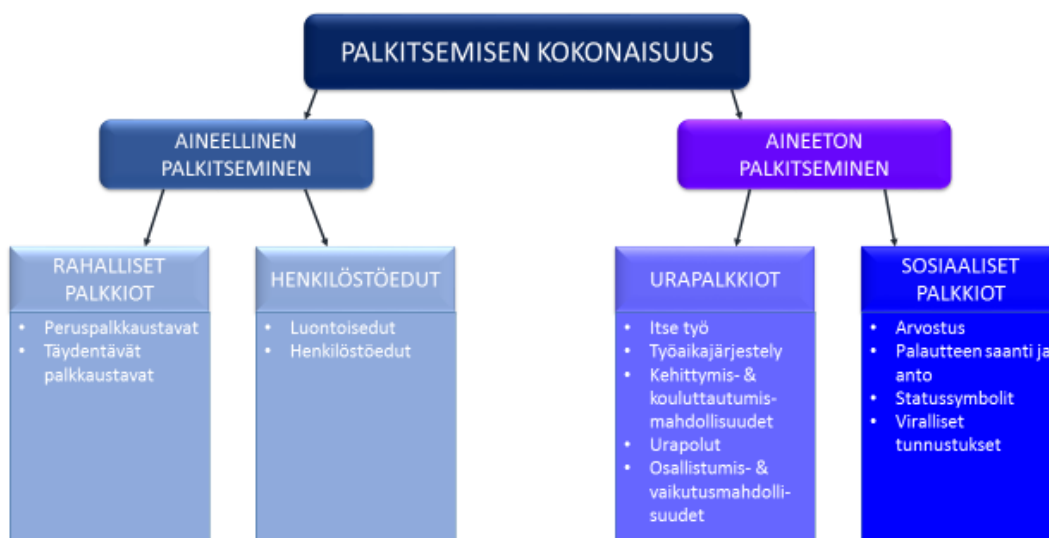
nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoittamista yrityksissä. Rantamäki ym. kirjoittavatkin, että vaikka monet kokevat yrityksissä järjestettävät kehityskeskustelut turhiksi sekä aikaa vieviksi, ovat ne kuitenkin yksi esimiesten tärkeimmistä työkaluista henkilökunnan koulutushalun sekä yrityksen koulutustarpeen yhteensovittamiseksi.

Palkitsemiskeinoista eniten esimiehen itsensä toiminnan varassa ovat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palautteen ja arvostuksen anto. Osallistumisella tarkoitetaan keinoja sekä prosesseja, joilla työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, kun taas vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön, kuten toimintatapoihin tai työtahtiinsa. Hakonen ym. (2014, 233) nostavat esiin sen, että työntekijöiden osallistumis- sekä vaikutusmahdollisuuksien on todettu lisäävän selkeästi tuottavuutta, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työpaikkaan.

Myös Rantamäki ym. (2006, 73-74) puhuvat henkilökunnan osallistuttamisen puolesta. Heidän mukaansa se, että henkilökunta otetaan mukaan yrityksen toiminnan kehittämiseen, voi vaatia ylimääräistä aikaa sekä vaivaa yrityksen johdolta, mutta kannattaa pitkällä tähtäimellä. Henkilökunnan on helpompaa sitoutua yhdessä sovittuihin päämääriin sekä toimenpiteisiin, jos ne on annettu suoraan johtokunnalta. Osallistuttaminen ei aina tarkoita koko henkilökunnan kuulemistakaan vaan esimerkiksi erilaisten kehittämisryhmien perustamista. Siinä muutamat valitut henkilökunnan jäsenet pääsevät kertomaan ehdotuksiaan sekä näkemyksiään johtoryhmän rinnalla. Aidosti osallistuttava toiminta nostaa myös henkilökunnan omanarvontunnetta ja toimii siten oikeasti palkitsevana.

Toimivia osallistamistapoja on monia: pyydetään mielipiteitä tai keskustellaan asioista yksilö- tai ryhmätasolla, pyydetään aloitteita tai parannusehdotuksia jo käynnissä oleviin hankkeisiin ja muutoksiin, tiedotetaan työntekijöitä aktiivisesti hankkeiden etenemisestä sekä pyydetään kertomaan mahdollisista havainnoista, niin positiivisista kuin negatiivisistakin, ja osoitetaan johto- ja esimiestason aktiivisuutta tilaisuuksissa olemalla niissä läsnä sekä osallistumalla avoimeen keskusteluun (Hakonen ym. 2014, 236-237).

2.3.2 Sosiaaliset palkkiot



Kuva 12: Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvien sosiaalisten palkkioiden jakautuminen

Sosiaalinen palkitseminen (Kuvio 12) sisältää vahvasti ihmisen omanarvontunteeseen liittyviä palkitsemisen keinoja kuten arvostuksen saanti, mahdollisuus saada ja antaa palautetta, erilaiset statussymbolit sekä viralliset tunnustukset (Kauhanen 2015, 119).

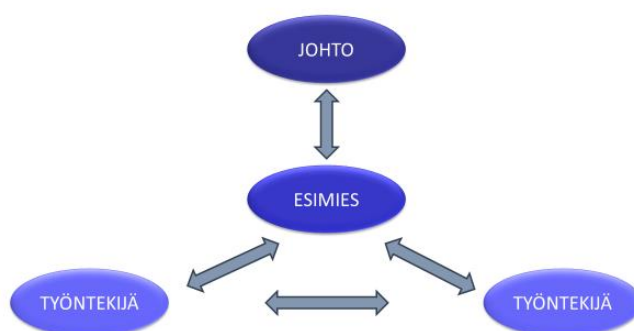
Palkitsemisen ydintä tarkastellessa ei voi olla kohtaamatta kahta palkitsemisenkeinoa: arvostusta ja palautetta. Ne ovat oleellinen osa kaikkia palkitsemistapoja, joiden perimmäisenä tavoitteena on osoittaa arvostusta saajilleen. Ihminen on pohjimmiltaan muiden ihmisten arvostusta kaipaava olento ja pyrkii myös yleensä toimimaan sen mukaisesti. Työyhteisössä arvostus näkyy haluna tehdä yhteistyötä toisten kanssa sekä kyynä kuunnella, rohkaista sekä hyväksyä erilaiset mielipiteet ja elämäkokemukset osana suurempaa kokonaisuutta. Jokainen työntekijä osallistutetaan keskusteluun ja mielipiteiden vaihtoon. (Hakonen ym. 2014, 243.)

Esimiehen arvostus alaisiaan kohtaan näkyy pyrkimyksenä toimia näiden luottamuksen mukaisesti. Esimerkiksi yhteisistä rajoista sekä säännöistä kiinni pitämisestä huolehtiminen osoittaa esimiehen kunnioittavan sekä arvostavan koko työyhteisöä. Luottamuksen arvoista esimiestä kuunnellaan, hänen linjauksiaan seurataan ja hänen kanssaan uskalletaan avoimesti keskustella annetuista tavoitteista sekä työn kehittämisestä, myös silloin, kun työntekijöiden näkemykset poikkeavat yrityksen linjasta. Työyhteisön oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen kohtelu on tärkeä osa arvostuksen osoittamista. Päätöksenteko pohjautuu johdonmukaiseen, perusteltuun toimintaan, jossa ajalla, paikalla tai kyseessä olevalla henkilöllä ei ole vaikutusta

lopputulokseen. Jos työntekijä kokee esimiehen tai työyhteisen toiminnan epäreiluksi ja syrjiväksi, hän voi kuvitella sen johtuvan arvostuksen puutteesta, mikä pahimmillaan johtaa jopa työpaikan vaihtoon. (Hakonen ym. 2014, 243-247.)

Kauhanen (2015, 123-124) muistuttaa, että ihmisen sosiaaliseen luonteeseen liittyy vahva tarve kuulua johonkin tunnettuun ryhmään, siksi työyhteisöt koetaan tärkeäksi osaksi työn mielekkyyden toteutumista. Ihmisellä on myös tarve saada osakseen arvostusta, palautetta sekä ääneen lausuttua kiitosta ja tunnustusta joko kollegoiltaan, esimiehiltään tai esimerkiksi asiakkailtaan. Etenkin esimiehiltä saatavan palautteen suhteen on löydettävissä selkeä ristiriita siinä, miten esimiehet ja alaiset sen antamisen ja määrän kokevat. Usein esimiehet kokevat antavansa runsaasti palautetta alaisilleen, jotka kuitenkin voivat pitää sen määrää riittämättömänä tai jopa olemattomana. Työntekijöiden tarve ja kaipuu saada palautetta on hyvin yksilöllinen, toiset kaipaavat sitä lähes päivittäin, toiset vain silloin tällöin, unohtamatta tietenkään niitä yksilöitä, jotka eivät halua palautetta lainkaan (Kauhanen 2012b, 112). Rantanmäki ym. (2006, 70-71) määrittelevät palautteenannon hyötysuhteeltaan tehokkaimmaksi palkitsemisen keinoksi, sillä sen antaminen ja saaminen on ilmaista, eikä se yleensä vaadi erikseen sille varattua hetkeä vaan toimii hyvin suoraan käsillä olevassa tilanteessa tai sen jälkeen annettuna.

”Palaute toimii parhaiten, kun aktiivinen palautteen antaminen ja saaminen ovat saumaton osa organisaatiokulttuuria. Kehutaan heti, kun on aihetta. Tartutaan ongelmiin tai alisuoriutumiseen niiden ilmentyessä, eikä vuoden kuluttua, kun sietokyvyn raja on jo ylitetty.” Rötkin (2015, 112-113) kirjoittaa. Hänen mukaansa on tärkeätä muistaa, että palautteen annon ja saamisen tulee olla työyhteisössä paitsi ylhäältä alas sekä alhaalta ylöspäinkin suuntautuvaa, myös sivusuuntaista (Kuvio 13). Hän siis velvoittaa koko työyhteisön palautteenantamiskulttuuriin, sillä vaikka esimies-alaissuhde asettaakin palautteen antamiselle esimiehen kannalta selkeät vaatimukset, työyhteisö koostuu aina aikuisista ihmisistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksestaan.



Kuvio 13: Palautteenannon työyhteisössä tulee olla sekä horisontaalista että vertikaalista

Rantamäen ym. (2006, 71) mukaan myönteinen eli vahvistava palaute on luonteeltaan kiittävää sekä onnistuneen toiminnan jatkamiseen kannustavaa, ja siksi sen jakaminen myös julkisesti on suositeltavaa. He muistuttavat, että myönteisen palautteen lisäksi ihmiset usein kaipaavat palautetta myös siitä, miten voivat kehittyä entisestään. Rakentava ja korjaava palaute on toive siitä, miten saajan toivottaisiin kehittävän itseään tai toimintaansa lisää. Sen ei ole tarkoitus olla moite, mutta on kuitenkin luonteensa takia syytä antaa kahden kesken. Samaa näkemykseen yhtyvät myös Kauhanen (2015, 124-125) sekä Hakonen ym. (2014, 253-254). Hakonen ym. kirjoittavatkin, että vaikka korjaavan palautteen antaminen on epämiellyttävää, se on tärkeä osa työyhteisön toimintaa. Korjaavan palautteen antamisessa on tärkeää keskittyä syyllistämisen sijaan hyvin perusteltujen tavoitteiden sekä toiveiden esittämiseen siitä, kuinka saajan toivottaisiin kehittyvän työssään ja millaista hyötyä kehittymisestä seuraisi paitsi hänelle, myös koko työyhteisölle. Rötkinin (2015, 111) mukaan palautteen anto yrityksissä keskittyy liian usein lopputulokseen eikä siihen, millä keinoilla tulokseen on päästy. Palautteensaajan kehittymisen kannalta hedelmällisempää on antaa tietoa siitä, ovatko tämän käyttämät työ- ja toimintatavat olleet onnistuneita vai tulisiko niitä muuttaa seuraavalla kerralla.

Siinä, missä joillekin työntekijöille on tärkeää, että edellytykset onnistuneeseen työsuoritukseen ovat kunnossa, toisille oman arvoaseman näkyminen ulospäin on tärkeää sekä motivoivaa. Siksi erilaisilla näkyvillä merkeillä eli statussymboleilla on oma paikkansa palkitsemisessa. Tällaisia symboleita voivat olla esimerkiksi erilaiset toimennimikkeet, työpisteen sijainti ja koko, työvälineiden monipuolisuus sekä tehokkuus, työasusteet, työaikajärjestelyt sekä mahdollisuus etätööhön, oikeudet määrättyihin toimitilojen tai tietojärjestelmien käyttöön sekä erilaiset yhdistysten jäsenyydet. (Kauhanen 2015, 123-124.)

Monissa yrityksissä on käytössä erilaisia virallisia tunnustuksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kuukauden tai vuoden työntekijä. Nämä perustuvat usein esimiesten ehdotuksiin, sillä useissa yrityksissä työntekijäkohtaisten lukujen seuranta voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. Sen sijaan esimerkiksi työryhmiä voidaan palkita tuloksiin tai suorituksiin perustuen. On tavallista, ettei palkintoon liity esimerkiksi rahallisia korvauksia vaan itse tunnustus siitä, että on toimittu erinomaisesti. Kun tämä otetaan huomioon työyhteisössä, se toimii palkintona. (Fisher 2015, 148-149.) Myös Kauhanen (2015, 125) on Fisherin kanssa samoilla linjoilla ja kirjoittaa, että julkisen tunnustuksen saaminen yrityksen sisällä tai ulkopuolella voi olla osalle henkilöstöstä erittäin tärkeää. Tällainen tunnustus voi olla esimerkiksi artikkeli yrityksen henkilöstö- tai sidosryhmälehdessä, lehtihaastattelu, palveluvuosista muistaminen ja yrityksen sisäiset sekä ulkopuoliset palkinnot. Myös suuret tunnustukset, kuten ritarikuntien kunniamerkit sekä presidentin myöntämän arvonimet, voidaan kokea erittäin palkitsevina. Osa henkilöstöstä voi kokea mahdollisuuden edustaa omaa työyhteisöä tai yritystä sen sisällä tai ulkopuo-

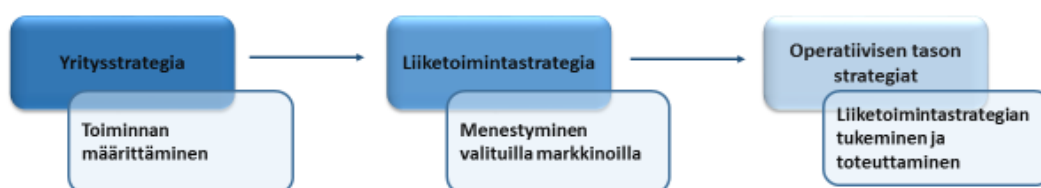
lella erittäin palkitsevana sekä motivoivana kokemuksena. Kyseessä voi olla esimerkiksi yrityksen sisäinen kehittämishanke tai työryhmä tai yrityksen edustaminen ulkopuolisessa tilaisuudessa, kuten seminaarissa tai ulkopuolisen työryhmän jäsenenä. Vaikka osa työntekijöistä voi kokea tällaisen lisätyönä, toisille se voi olla tärkeä arvostuksen sekä luottamuksen osoitus. (Kauhanen 2015, 125.)

Rötkin (2015, 143-144) muistuttaa palkitsemisesta vastaavia henkilöitä siitä, että toimiakseen aineeton palkitseminen tulee muuttua konkreettisiksi teoiksi, jotka näkyvät työntekijöille eri tavoin. Jos yrityksessä vannotaan alaisten kouluttamisen ja kehittämisen nimiin, mutta mitään käytännön toimenpiteitä asian eteen ei tehdä, voidaan aineettoman palkitsemisen tehoa pitää olemattomana tai jopa motivaatiota ja sitoutumista laskevana tekijänä. Työntekijän tulee myös olla yhtäläillä tietoinen aineettoman palkitsemisen perusteista kuin aineellisenkin voidakseen ymmärtää sen arvon kokonaisuutena.

2.4 Palkitseminen osana henkilöstöstrategiaa

2.4.1 Henkilöstö- ja palkitsemisstrategian määritelmät

Strategialla on kolme eri tasoa: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat (Kuvio 14). Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana, ja liiketoimintastrategialla taas varmistetaan menestyminen halutuilla markkinoilla. Henkilöstöstrategia puolestaan on hyvä esimerkki operatiivisen tason strategiasta, joita laaditaan tukemaan ja toteuttamaan liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee käytännön toiminnan eli toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Henkilöstöpolitiikan toimialueisiin kuuluu mm. rekrytointi- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2013, 50-52.)



Kuvio 14: Yrityksen strategioiden tasot

Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, kuinka henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöjohtamisen tulee viedä kohti liiketoimintavisiota. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat: osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja si-

toutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisessa panostetaan nykyisin paljon nimenomaan henkilöstöön. Sitä ei pidetä enää itsestäänselvyytenä, vaan sen hyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon kiinnitetään enemmän huomiota. Sitoutuneet työntekijät ovat yrityksille niin kallisarvoisia, että heistä halutaan pitää kiinni. (Viitala 2011, 50-51.)

Organisaation strategia on suunnitelma, jonka avulla organisaatio tähtää toimintansa pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen työ taas on ihmisten johtamista strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen strategia antaa suunnan toiminnan kehittämiselle, ja esimiestyö on väline, jolla tätä viedään pienin askelin eteenpäin. (Ahlroth & Havunen 2015, 22-23.) Ahlroth ja Havunen (2015, 21) kirjoittavat siitä, kuinka tärkeä esimiehen ja yrityksen strategian välinen suhde on. Kun esimies tietää, kuinka yrityksen strategiaa voidaan soveltaa omaan johtamiseen, on hänellä käsissään yksi vaikuttavimmista johtamisen työkaluista. Hänellä ei siis tarvitse olla tavallista parempia ihmissuhdetaitoja työn johtamisessa organisaation strategisten suuntaviivojen mukaisesti.

Koska yrityksen ylin johto vastaa liiketoimintastrategian ohella myös henkilöstöstrategiasta, on henkilöstöjohtaminen vahva osa yrityksen yritysstrategiaa. Varsinainen henkilöstöjohtaminen toteutuu kuitenkin arjessa esimiestyöskentelyssä, ja siksi esimiehillä onkin suuri vastuu siitä, että yrityksen strategia saadaan toteutettua. Esimiehien vastuulle jää se, kuinka panostaa osaamisen kehittämiseen, kuinka työkokonaisuus muotoutuu ja miten motivoida henkilöstöä tavoitteiden mukaisiin suorituksiin. Esimiehen rooli on toimia johdon ja henkilöstön välissä ja saada näiden kahden tahon näkemykset vastaamaan yrityksen tavoitteita. Yleensä isoissa yrityksissä HR vastaa näiden näkökulmien yhteensovittamisesta sekä strategisten tavoitteiden johtamisesta. Tämän takia onkin tärkeää ottaa HR osaksi strategian laadintaa, sillä HR pystyy nostamaan esiin sekä henkilöstöjohtamisen että kokonaisjohtamisen näkökulmat. HR yhdistää strategisen osaamisen sekä osaamisprofiilin rakentamisen sisällyttämällä niihin myös yrityksen arvot sekä asiakaslupaukset. Enää ei riitä, että yrityksen ydinosoaminen ja sen tuoma oma alan asiantuntemus ovat hallussa, vaan nykyisen näkemyksen mukaan asiantuntemus ja monipuolinen osaaminen ovat strategisesti kannattavampia yritykselle. Siksi pelkäänsä yhden asian erityisosaaminen ei enää riitä siihen, että yrityksistä saadaan toimiva kokonaisuus, vaan yrityksiltä vaaditaan myös yhä enemmän moniosaamista. (Helsilä & Salojärvi 2013, 78-81.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yrityksen ihmisjärjestelmän hallintaa ja sen eri prosessien johtamista. (Kauhanen 2012a, 16-22.)

Palkitsemisesta puhuttaessa käytetään usein termiä strateginen palkitseminen, jolla tarkoitetaan sitä, että palkitsemista koskevat valinnat nähdään paitsi vaikuttamisen keinoina menestymiseen ja kilpailukykyyn, myös mahdollisuutena olla erilainen kuin kilpailijat. Monet tutkimukset ovat lisäksi tukeneet näkemystä siitä, että palkitsemisen ratkaisulla voidaan saavuttaa merkittäviä vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen sekä kilpailuun. Siksi yrityksen johtamisessa onkin tärkeää tavoitella tasapainoa sekä yhteensopivuutta strategian ja palkitsemisen välillä. (Hakonen & Nylander 2015, 106.)

Kauhanen (2010, 89) kirjoittaa, että palkitsemisstrategialla vastataan kysymyksiin: Millaisista tuloksista halutaan palkita? Minkä tason tuloksista palkitaan? Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken? Näiden kysymysten avulla pystytään luomaan pohja palkitsemisstrategialle. Hakosen ja Nylanderin (2015 109-114.) mukaan palkitsemisen ja strategian välisiä yhteensopivuussuhteita voidaan kuvata kolmella eri tavalla: vertikaalisella, horisontaalisella tai sisäisellä tyyppillä. Vertikaalinen yhteensopivuus on palkitsemisen ja yritysstrategian kanssa yhteensopiva, ja siinä tarkasteltavat asiat ovat yrityksessä hierarkkisesti eritasoisia. Vertikaalisessa yhteensopivuudessa voidaan puhua innovaatiojohtajuudesta ja kustannusjohtajuudesta. Innovaatiojohtajuudessa asioita katsotaan tulevaisuuteen pitkällä aikavälillä ja työntekijöitä kannustetaan ryhmänä ideointiin ja riskienottoon. Kustannusjohtajuudessa aikaväli on puolestaan lyhempi ja työntekijöitä arvioidaan ryhmän sijaan yksilöinä. Horisontaalisella yhteensopivuudella tarkoitetaan erilaisten palkitsemisratkaisujen ja palkitsemisstrategian sekä HR-käytäntöjen yhteensopivuutta. Tämä tarkoittaa siis koko ryhmän kattavaa palkitsemista samalla arvioinnilla. Kun koko henkilöstö on samalla linjalla ja yksi työntekijä palkitaan, palkitaan myös kaikki muut. Sisäinen yhteensopivuus tarkoittaa taas erilaisten palkitsemisenstrategian ulottuvuuksien keskinäistä yhteensopivuutta, esimerkiksi palkkatasoa suhteessa suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 109-114.)

Yksi yrityksen keskeisistä haasteista on onnistua luomaan työntekijöille sellaiset olosuhteet työympäristön, tehtävien ja palkitsemisjärjestelmän avulla, että työntekijöiden paras osaaminen saadaan hyödynnettyä yrityksen hyväksi. Ihmisen motivaation kannalta pelkkä palkka ei enää riitä, vaan nykyään odotetaan, että myös yritys sitoutuu työntekijään ja antaa hänelle arvoa sekä mahdollisuuksia toteuttaa itseään. (Viitala 2013, 138-147.)

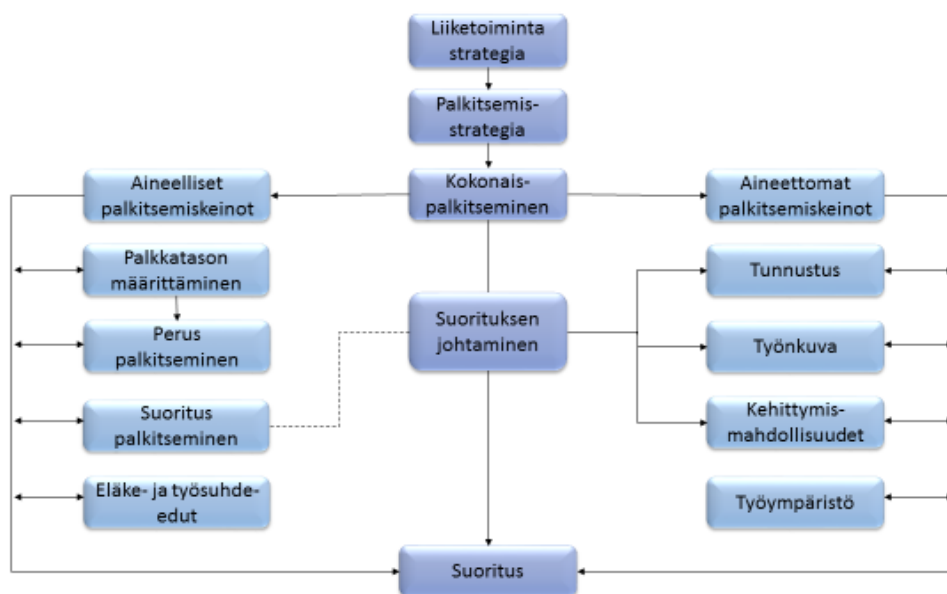
2.4.2 Palkitsemisen tavoitteet ja toimivuuden arviointi

Hakonen ym. (2014, 256) kirjoittavat, että strategisen palkitsemisen lähtökohtana on aina toimiva suorituksen johtaminen. Kun pystytään luomaan sellainen johtamistapa, jossa palkitseminen on tulostavoitteisiin pohjautuvaa, saadaan tiimistä ja yksilöstä irti paras osaaminen. Palkitsemisen toimivuutta voidaan mitata joko palkittavan tai palkitsijan näkökulmasta. Hako-

sen ym. (2014, 278-279) mukaan palkittavalle tärkeimpiä mittaamisen keinoja ovat muun muassa rahalliset keinot sekä tietysti oman osaamisen kehittäminen ja tulosten näyttäminen. Palkitsemisella on monia myönteisiä vaikutuksia yritykselle. Kun palkitsemisessa onnistutaan, saa yritys sen avulla toivotun laista henkilökuntaa, innostusta, sitoutumista, yhteistyötä, rehellisyyttä sekä hyviä työsuorituksia. Myös organisaatorakenteet vahvistuvat, työnantajakuva paranee, yrityksen toiminta sekä siinä tarvittava osaaminen kehittyy, tuottavuus ja työntekijöiden työelämän laatu paranee ja työntekijät voivat kokea arvostusta. Palkitsemisen toimivuus tarkoittaa siis siihen liittyviä erilaisia myönteisiä vaikutuksia, jotka vahvistavat koko organisaatiota.

Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa tulisi huomioida aina, missä vaiheessa yritys elinkaartaan on ja mitkä sen tärkeimmät tavoitteet ovat. Jotta palkitseminen voi olla tehokasta, tulee sen tukea juuri kyseistä vaihetta ja kyseisiä tavoitteita, muuten sen vaikutusteho jää olemattomaksi - tai pahimmillaan kannustaa vääränlaiseen käyttäytymiseen. Palkitsemisjärjestelmää tulisikin jatkuvasti päivittää vastaamaan yrityksen nykytilaa, mieluummin proaktiivisesti kuin jälkijunassa. (Roberge 2015, 70-75.) Usein ongelmana yritysten palkitsemisjärjestelmissä on se, että ne eivät ole riittävän selkeitä ja läpinäkyviä henkilökunnalle. Palkitsemisjärjestelmä ei voi olla kannustava, jos sitä määrittävät tavoitteet eivät ole selkeästi nähtävissä ja saavutettavissa. Sen tulee myös olla riittävän joustava ja monitasoinen, jotta sitä voidaan soveltaa erilaisiin työkuviin sekä tehtäviin. Suoritus pohjaiset palkitsemisjärjestelmät ovat tehokkaita ainoastaan, jos niitä johdetaan ja sovelletaan riittävän monipuolisesti, johdonmukaisesti sekä tehokkaasti. (Workforce 2014, 28-29.)

Toimivalle palkitsemisjärjestelmälle tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että se tukee organisaation nykyistä liiketoimintastrategiaa, on kiinteä osa johtamisjärjestelmää, on yhteydessä organisaation menestykseen, sitä käytetään edistämään toimintatapojen muutosta ja sen avulla pystytään palkitsemaan kaikki hyvät suoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä (Hakonen ym. 2014, 279). Tätä näkökulmaa tukee myös Fisherin (2015, 63) näkemys siitä, kuinka palkitseminen tukee sekä liiketoimintastrategian toteutumista että työntekijöiden suorituksen johtamista (Kuvio 15).



Kuvio 15: Palkitsemisen sovittaminen liiketoimintastrategiaan (mukaillen Fisher 2015, 63)

Henkilökunnan osallistuttaminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun on paitsi kannattavaa, myös henkilökunnan motivaatiota sekä omanarvontunnetta kohottavaa. Robergen (2015, 70-75) mukaan henkilökunta arvostaa sitä, että heillä on mahdollisuus päästä ilmaisemaan mielipiteensä sekä ideansa uutta kokonaisuutta ajatellen, ja vaikka annettuja ehdotuksia ei hyväksyttäisikään, on henkilökunnan helpompi hyväksyä muutokset tietäessään, että heitä on suunnitteluvaiheessa aidosti kuunneltu. Liiketoiminta ei ole demokratiaa, Roberge muistuttaa, mutta henkilökunnan aidosta kuuntelemisesta ei ole myöskään mitään haittaa yritykselle.

Jotta palkitsemisesta saadaan koko yritystä hyödyntävä kokonaisuus, se vaatii ensin kokeilua ja pieniä askeleita sekä tavallisimpien palkitsemiseen liittyvien virheiden havainnointia. Tällainen virhe on esimerkiksi palkitsemisen hoitaminen vain hallinnollisena tehtävänä. Jos palkitsemisella ei ole mitään kytkentään yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin, se on silloin irrallinen osa. Toinen virhe on, että palkitaan vääristä toimintatavoista ja muutoksista. Tämä voi aiheuttaa henkilöstölle vääristyneen käsityksen siitä, että sen toiminnan tavoitteet ja suunta ovat oikeat. Myös puutteita esimiestyössä saatetaan pyrkiä paikkamaan palkitsemalla, jolloin taas annetaan vääränlainen kuva organisaation toimintatavoista. (Hakonen ym. 2014, 281.)

Onnistuneesta palkitsemisesta voidaan yksilötasolla saada hyviä kokemuksia, jolloin koko yksikkö saavuttaa yleensä myönteisiä vaikutuksia muun muassa halutun henkilöstön sekä innostuneisuuden, sitoutuneisuuden, osaamisen ja toiminnan kehittymisen kannalta. Kun palkitseminen on onnistunut hyvin, kumoavat myönteiset vaikutukset mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Tällöin työyhteisöön saadaan helposti myönteinen ilmapiiri, jossa luovuus ja toiminta

kasvavat ja kehittyvät. Hakosen ym. (2014, 278-280) mukaan hyvin toimivan palkitsemisen tulisi täyttää seuraavat tunnusmerkit: palkitseminen tukee nykyistä liiketoimintastrategiaa ja on kiinteä osa johtamisjärjestelmää, palkitsemisen tavoitteena on edistää toimintatapojen muutosta ja sillä pystytään palkitsemaan hyvät suoritukset kaikissa henkilöstöryhmissä. Eli hyvin toimiva palkitseminen on nimenomaan strategista palkitsemista.

Yksinkertaisuudessaan palkitsemisen toimivuuden voi testata sillä, että luettelee kaikki yrityksessä käytettävät palkitsemisen keinot ja kuvailee jokaisen keinon tarkoituksen ja tavoitteen palkitsemisessa. Palkitsemisen keinojen selvittyä voidaan niitä purkaa taloudellisin menetelmin laskemalla palkitsemisen kustannukset per henkilö. Kun kustannukset on saatu selville, voidaan niiden kehitystä ryhtyä seuraamaan esimerkiksi vuosittaisella tasolla muita mahdollisia mittareita tarkkailemalla. Näin voidaan selvittää, onko jokin palkitsemiskeino auttanut yritystä enemmän kuin toinen ja voisiko jonkin palkitsemiskeinon jättää kokonaisuudesta pois hyödyttömänä. (Hakonen ym. 2014, 304.)

Palkitsemisen kehittämistyölle voidaan tehdä palkitsemisen toimivuudesta ja ohjausvaikutuksista puolueeton analyysi. Tällaisella analyysillä voidaan tarkastella, miten palkitseminen vaikuttaa yrityksen toimintaan ja miten esimiehet käyttävät näitä palkitsemisen keinoja hyväkseen. Palkitsemisen arviointia voidaan tehdä kevyellä tai syvällä otteella. Tärkeintä on saada selville oleellista tietoa siitä, onko palkitseminen sillä tasolla, että siihen ovat tyytyväisiä sekä johto että työntekijät. Kevyellä otteella toimittaessa voidaan käyttää menetelmänä joko ilmapiiirikyselyä tai mahdollisesti käyttää hyväksi jo olemassa olevia raporttipohjia. Syvällä otteella toimittaessa taas arviointia tehdään ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella, koska ulkopuoliselle avautuminen koetaan luonnostaan helpommaksi kuin esimerkiksi lähiesimiehelle puhuminen. (Rantamäki 2006, 131-132.)

Palkitsemisen toimivuuden arvioinnin tulisi vastata ainakin seuraavan laisiin kysymyksiin: Kuinka palkitsemistavat vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen? Mitkä palkitsemistavat tukevat strategiaa? Mitkä palkitsemistavat ovat henkilöstölle tärkeitä? Millaisissa asioissa esimiehet voisivat parantaa palkitsemiskeinojen käyttämistä johtamisen välineenä? Millainen palkitsemiskeinojen kustannustehokkuus on? Miten palkitsemisen tehokkuutta voitaisiin parantaa? Arviointia olisi hyvä tehdä kerran vuodessa samassa yhteydessä, kun yrityksen strategiaa käydään läpi, sillä palkitsemisen kokonaisuus on laaja ja sen eri osa-alueisiin on hyvä tutustua kunnolla. (Rantamäki ym. 2006, 132.)

2.5 Henkilöstöjohtaminen palkitsemisen avulla

2.5.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Henkilöstöjohtaminen on samanlaista johtamista kuin kaikki muukin: tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta, organisointia ja päätösten tekemistä. Henkilöstöjohtaminen on ihmisten mielikuvien, haaveiden, pelkojen ja toiveiden johtamista samalla, kun johdetaan faktoja sekä näkyvää toimintaa. Siksi menestyvä henkilöstöjohtaminen vaatii myös muutakin kuin hallinnollisten toimintatapojen sekä strategian ymmärtämistä sekä liiketoiminnan ymmärrystä; se vaatii myös hieman psykologista ymmärrystä. Yhä yleistynyt yksilökeskeisyys vaikeuttaa henkilöstöjohtamista, koska ulkoisesti tarkasteltuna samanlaisessa elämänvaiheessa tai tilanteessa olevien ihmisten toiveet ja haaveet voivat olla täysin vastakkaisia. Siksi työntekijöitä ei voi enää lokeroida valmiiseen malliin, mistä johtuen henkilöstöjohtamisen osaaminen hankaloituu entisestään. Henkilöstöjohtamisen toimijoiksi tunnistetaan nykyisin johdon, esimiehien ja HR-asiantuntijoiden lisäksi myös henkilöstö. Henkilöstön alaistaidot mahdollistavat osallistumisen henkilöstöjohtamiseen ja luovat samalla uutta yhteistyön kulttuuria yrityksiksi. (Helsilä & Salojärvi 2013, 77.) Myös Dunderfelt (2014, 33) on Helsilän ja Salojärven kanssa yhtä mieltä. Hän kirjoittaa, että nykyään pelkkä asioiden hallitseminen ja strategioiden johtaminen eivät riitä. Esimiehen psykologinen tyyli vaikuttaa koko työyhteisöön, ja siksi onkin erittäin huonoa johtajuutta, jos esimiehellä ei ole ymmärrystä siitä, kuinka ihmisten kanssa tulisi toimia tai kuinka pitäisi toimia paineen alla.

Yrityksissä työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta samalla myös sen haurain osa. Jos yritys joutuisi vaihtamaan koko henkilökuntansa kerralla, loppuisi yrityksen toiminta todennäköisesti siihen, tai se joutuisi ainakin pitkään kamppailemaan toiminnallisten ongelmien kanssa. Nykyisin yrityksissä vahva vaikuttaja on tehokkuus ja se, miten eri resurssit saadaan toiminnassa hyödynnettyä tehokkaasti. Johtajuudelta se vaatii hyvää organisointikykyä, sekä kykyä saada työntekijöistään paras irti ilman, että toiminnan laatu kärsii siitä. Myös työntekijän näkökulmasta katsottuna henkilöstöjohtaminen on erittäin suuressa roolissa yrityksen toimintaa. Onnistunut henkilöstöjohtaminen vaatiikin esimieheltä näkemystä sekä kykyä ottaa työntekijänsä huomioon sellaisina kuin he ovat ilman, että heiltä vaaditaan työelämässä toisenlaista minäkuvaa kuin heillä on työajan ulkopuolella. (Viitala 2013, 8-14.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 24-27) mukaan yleisenä periaatteena ja oletuksena hyvälle, henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle voidaan pitää sitä, että esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa ja kuuntelee heitä, ottaen heidän mielipiteensä huomioon. Kaikenlainen osallistuttaminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota, ja lisää tätä kautta myös innovatiivisten ideoiden kehittymistä. Keskustelevan johtamisen suurimmaksi ongelmaksi esimiehet kokevat aikapulan, sillä palaverissa istuminen ja erilaiset paperityöt vievät usein heidän ajastaan suuren osan. Kuitenkin juuri tämän tyyppistä johtamista tulisi pystyä toteuttamaan siten, että

aikaa saataisiin riittämään myös keskusteluille, sillä ilman hyvää kommunikaatiota ei voida tietää, mitä yrityksessä todella tapahtuu. Hyvä, keskusteleva esimies saa työntekijöille aikaan tunteen siitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja niitä kuunnellaan. Erinomainen esimies osaa luoda keskusteluihin ilmapiirin, jossa työntekijä kokee oman panoksensa olevan tärkeä ja jossa molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa mielipiteen ilman, että esimies tässä vaiheessa toisi omaa mielipidettään niin vahvasti esille, että työntekijän oma mielipide jäisi sen jalkoihin. Jokaisen mielipiteellä täytyy olla oma paikkansa. (Juuti & Vuorela 2015, 24-27.)

Toinen hyvin yleinen johtamisen perusperiaate on ihmisten toiminnan ohjaaminen organisaation perustehtäviin. Se on helpompaa, kun on ensin saatu avattua kommunikaatioyhteys ihmisten välille ja ihmiset ryhtyvät aidosti toimimaan keskenään. Esimiehen tehtävänä onkin rakentaa työntekijöiden ja organisaation välille selvä yhteys yhteisen toiminnan perustaksi ja saada kirkastettua näiden perustoimien kuvia jatkuvasti. Yleisesti ottaen kaikilla tekijöillä voi olla erilainen kuva käsillä olevan tehtävän sisällöstä ja siitä, mitä työyhteisön pitäisi tehdä. Siksi esimiehen ja johtamisen rooli nousee erittäin vahvaan rooliin, kun mietitään, kuinka koko työyhteisö saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Pitkään yhdessä työskennelleet ihmiset luovat työskentelystään alitajuisen mielikuvan, joka yleensä poikkeaa organisaation asettamasta perustehtävästä. Tämä mielikuva kehittyy ajan kanssa, ja jos työyhteisössä ei voida keskustella yhteisestä mielikuvasta perustehtävää kohtaan, on poikkeama hyvinkin todennäköinen. (Juuti & Vuorela 2015, 28-29.)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu tiiviisti kyky johtaa itse työn suoritusta sekä tapoja, joilla sitä tehdään. Jos halutaan saada aikaan hyviä tuloksia, tulee myös henkilöstö ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun. Heille tulee luoda yhteinen toimintasuunnitelma sekä siihen sopiva tehtäväkuvaus, johon sisällytetään tehtävän tarkoitus ja sen merkitys osana kokonaisuutta. (Ahlroth ja Havunen 2015, 36-37.)

Esimiestyö ja palkitseminen ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, sillä palkitseminen, sekä aineeton että aineellinen, on sidottu yleisesti ottaen hyviin työsuorituksiin. Näiden hyvien työsuoritusten takana katsotaankin aina olevan hyvä esimiestyöskentely, sillä hyvä esimies voi saada tiimistään ja yksiköstään irti parhaimman tuloksen yhdessä toimimalla. Johdon kannalta katsottuna palkitseminen on hyvinkin pitkälti taloudellinen seikka. Palkitsemiseen liittyvät päätökset ovat yleensä suuri kuluerä yrityksissä, joten kaikesta siihen liittyvästä on pidettävä tarkasti lukua. Erilaisia taloudellisia reunaehtoja palkkauksille asettavat aina työehtosopimukset sekä niihin sidotut yleiskorotukset. (Hakonen & Nylander 2015, 179.)

Suoritusperusteisen palkitsemisen avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä hyviin suorituksiin ja motivoimaan työntekijöitä sitä kautta. Esimies ja johtaminen ovat tässä suuressa roolissa, sillä vain oikeanlaisella johtamisella saadaan motivoitua työntekijät tekemään aina vain

hyviä suorituksia. Transaktionaalinen johtaminen, tunnetaan myös nimellä manageriaalinen johtaminen, on suoristusten ja toiminnan arviointia, jossa esimiehen rooli nousee vahvaksi tekijäksi. Vain esimies voi päättää, onko suoriutuminen tehtävästä ollut palkkion arvoista. Transformationaalinen johtaminen on muutostarpeen näkemistä ja siihen perustuvan vision luomista toiminnalle. Esimies johtaa esimerkillään ja pystyy siten osallistuttamaan työntekijöitä toimintaan mukaan. Tämä toimii tilanteissa, joissa halutaan motivoida ja sitouttaa työntekijät vahvaksi osaksi yrityksen toimintaa. (Hakonen & Nylander 2015, 200.)

2.5.2 Suorituksen, osaamisen ja kyvykkyyksien johtaminen

Johtamiskäsitteistöön tuli 1990-luvulla uusi käsite, *suorituksen johtaminen*. Siinä on kyse siitä, että kokonaisuudet pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin, joita on helpompi käsitellä ja hallita. Suorituksen johtaminen onkin yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Yksinkertaisimmillaan suorituksen johtaminen on sitä, että koko tiimi tai yritys tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat ne avaintavoitteet, joita kohti ollaan menossa, miten erilaiset käytössä olevat palautejärjestelmät toimivat ja miten osaamista mitataan. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suoritusten kehittäminen ja toiminnan parantaminen prosessin kautta, joka yhdistää henkilön ja organisaation tavoitteet ja pyrkimykset. (Kauhanen 2015, 67-68.)

Suorituksen johtaminen on työsuorituksiin liittyvien prosessien arvioimista. Tämä on suhteellisen tuore ja uusi tapa johtaa, sillä aiemmin suoritusten arviointia on tehty lähinnä kouluissa numeerisesti. Työsuorituksiin liittyvien prosessien kautta voidaan tehdä suoritukseen perustuvia arviointeja, joita käytetään esimerkiksi palkan määrittämiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, henkilöstönvalintoihin ja ylennyksiin sekä erillisten projektien arviointiin. Suoritusten arviointia pidetään perusteltuna silloin, kun arvioinnille on olemassa selkeät tavoitteet ja niiden saavuttamista selvitetään. Arviointien taustalla tulee olla yrityksen strategia, visio ja misio sekä asetetut tavoitteet. (Helsilä & Salojärvi 2013, 195-202.) Helsilän ja Salojärven (2013, 213-214) mukaan, suoritusarviointi on hyvä pohja henkilöstön palkitsemista mietittäessä, sillä silloin saadaan selville mistä on lähdetty, ja minne ollaan menossa, ja onko työsuoritus todella vastannut sitä, mitä siltä on haluttu.

Monessa yrityksessä suorituksen johtamisella tarkoitetaan tulospalkkiojärjestelmää ja siinä käytettävien palkkioiden perustana toimivaa suorituksen arviointia. Tällaisissa tapauksissa näkemyksenä on usein se, että suorituksia voidaan johtaa vain, jos siihen on kytketty palkkio. Yleensä taustalla on sen tyyppinen suorituksen johtamisen järjestelmä, jossa ajatellaan rahaa eikä tueta varsinaista suorituksen osaamista, kuten pitäisi. Kun palkitsemisen ja suorituksen johtamisen takana on rahaan tukeutuva järjestelmä, vaaditaan työntekijöiltä erinomaista ta-soa, jotta palkkio voidaan antaa. Tällaisessa mallissa haasteena on yleensä se, että vaikka työntekijä suoriutuisikin tehtävästään hyvin, hän voi silti jäädä ilman palkkiota. Tämä voi

puolestaan johtaa työntekijän harhakuvitelmaan siitä, ettei hän ehkä olekaan osannut toimia oikein. Tällöin suoritus ja sen palkitseminen eivät toimi kuten niiden tulisi. (Rötkin 2015, 67-68.)



Kuvio 16: Suorituksen-, osaamisen- ja kyvykkyyksien johtaminen

Osaamisen johtamista voidaan lähestyä monesta eri kulmasta. Osaaminen voi esimerkiksi viitata koko organisaation osaamiseen, johon sisältyy kaikki yksilön ja ryhmän osaamisesta aina kokonaisuuden osaamiseen. Se voi olla myös kykyjen, tietojen ja taitojen johtamista, joko yksilön tai yksikön tasolla. Kolmas näkökulma lähestymiseen on kulttuurin näkökulma, jossa lähdetään siitä, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa muuttamalla organisaatiokulttuuriaan. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella myös henkilöstön kehittämisen, kompetenssin kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen näkökulman osaamisen johtamiseen voi saavuttaa tarkastelemalla sitä strategisena valintana, tai aineettoman pääoman näkökulmasta. Aineettoman pääoman johtamisesta muodostuu kokonaisuus, johon kuuluu henkilöstön osaaminen, organisaation toimintatapa sekä suhteet ja verkostot. Tällöin keskitytään yrityksen ydinosamiseen ja sen vaatimaan toimintaan. Strategisena valintana osaamisen johtaminen kytketään suoraan yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin eli osaamista johdetaan ja kehitetään siihen suuntaan, johon yritys haluaa mennä tai minne se asettaa tulevaisuutensa tavoitteet. (Helsilä ja Salojärvi 2013, 145-148.)

Osaamisen johtaminen vaatii sitä, että osaamista osataan myös arvioida kehittämisen ja johtamisen kannalta. Paras arvioija tähän on henkilö itse, jos hän osaa tarkastella omaa osaamistaan myös kriittisesti ja riittävän tietoisesti. Seuraavaksi paras arvioija on työskentelyä läheltä seurannut esimies. Lähiesimies on nähnyt henkilöstön osaamisen tuloksiin pohjaten ja mahdolliset kehityskohteetkin ovat tiedossa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 150-153.)

Kyvykkyyksien johtaminen on tulevaisuuden johtamis- tai asiantuntijatarpeiden tunnistamista, mikä erottaa sen osaamisen johtamisesta. Yritys linjaa, millaisia kyvykkyyksiä se tarvitsee tulevaisuudessa, ja operatiivinen johto kartoittaa nykyisistä osaajista niitä, joista voidaan löytää potentiaalisia tulevaisuuden kykyjä. Kartoittamisen tulisi ohjautua aina rekrytointiin

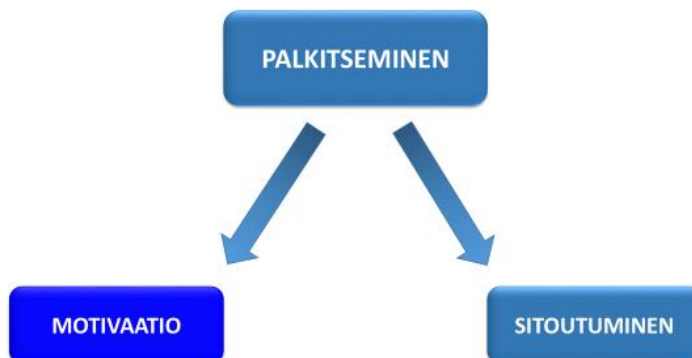
saakka, jotta yritys pystyisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palkkaamaan sellaisia kykyjä, joita se voi tulevaisuudessaan tarvita, kun seuraava nousukausi alkaa. Kyvykkyyksien johtamiseen kuuluu ylimmän johdon vastuunotto strategiasta sekä tulevaisuuden visiosta. Linjajohdon vastuulla taas on operatiivinen toiminta ja lähiesimiestyö. Henkilöstöjohto vastaa puolestaan suuremmasta kokonaisuudesta, johon kuuluvat muun muassa rekrytointi, suorituk- sen johtaminen, kehittäminen ja kompetenssit. Yksi toimija on tulevaisuuden lupaus, ja sen vastuuna on sen oman roolin kehittymisen edistäminen. (Helsilä ym. 2013, 175-178.)

Kun puhutaan kyvykkyyksien johtamisesta, täytyy muistaa, että se käsittää nimenomaan tule- vaisuuteen tähtäävää toimintaa. Koska kaikissa suomalaisissa yrityksissä ei ehkä osata tehdä tällaisia suurempia tulevaisuuden linjauksia, saatetaan valintaperusteena käyttää nykyistä suoristustasoa. Kyvykkyyksien johtamisesta puhuttaessa tulisi kuitenkin huomioida tulevaisuu- den kompetenssit tärkeämpinä kuin nykyhetken kompetenssit ja nämä tulevaisuuden kompe- tenssit tulisi räätälöidä nimenomaan liiketoiminnan vaatimuksiin sopiviksi. Linjajohdon näke- myksellä asiasta on tärkeä rooli, sillä pelkästään HR:n suunnittelemat ja kehittämät mallit ei- vät toimi kyvykkyyksien kompetenssien etsinnässä ja valinnassa. Uusien kyvykkyyksien etsin- nässä tärkeää olisi käyttää laajaa ja monipuolista pohjaa arvioinnille. Arvioinnissa pohjana käytetään sekä työntekijän omaa arviointia omasta osaamisestaan että lähimmän esimiehen suorittamaa päivittäisen toiminnan arviointia. (Helsilä & Salojärvi 2013, 181-186.)

Yritykset voivat varmistaa pärjäämisensä tulevaisuudessa oppimalla ja kehittymällä koko ajan. Mukautuminen ympäristöön nopeasti sekä mutkattomasti vaatii sitä, että yrityksen hie- rarkkiset rakenteet sallivat tällaiset pikaiset muutokset. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun yri- tykset käsittävät, että tällaiseen pikaiseen muutokseen vaaditaan keskustelua ihmisten kanssa, ja että oppia kerätään molemmilta puolilta pöytää. Hyvinvoiva yritys vaatii sitä, että ihmiset hitsautuvat toisiinsa saumattomasti yhteen ja työt on organisoitu tavalla, jolla vasta- taan parhaiten asiakkaiden tarpeisiin. Kun ihmisten annetaan kehittyä työssään, saadaan heistä myös parhaat puolet esiin. (Juuti & Vuorela 2015, 38-40.)

3 Motivointi ja sitouttaminen

3.1 Motivaation määritelmä



Kuvio 17: Opinnäytetyön tietopohjan keruu: Motivaatio ja motivointi

Rantamäki ym. (2006, 20) määrittelevät motivaation (Kuvio 17) yksilön haluksi ja pyrki- mykseksi tehdä oikeita asioita yrityksen tavoitteita ajatellen. Heidän mukaansa motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan sekä miten toimia näiden odotusten mukaisesti, ja haluaa myös ponnistella annettujen tavoitteiden eteen. Järvinen (2014, 209) kuvailee moti- vaatiota tarpeeksi, haluksi ja tahdoksi tehdä sitä, mitä odotetaan, jopa enemmän kuin odote- taan. Hänen mukaansa juuri motivaatio on keskeinen voima tavoitteiden asettamisessa ja saa- vuttamisessa. Latham (2012, 3) puolestaan kirjoittaa motivaation olevan kulmakivi kaiken henkilöstöjohtamisen, työpsykologian sekä organisaatiokäyttäytymisen saralla. Hänen mu- kaansa aiheen tärkeyttä työyhteisössä edustaa hyvin Maierin (1955) kehittämä yhtälö *työ- suoritus = kyky x motivaatio* eli työsuorituksen laatuun ja määrään vaikuttavat sekä työnteki- jän kyvyt ja osaaminen että hänen motivaationsa ja intonsa työtään kohtaan.

3.2 Motivaatioteoriat

3.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Motivaatioteorioita on vuosikymmenien aikana kehitetty lukuisia. Yksi tunnetuimpia niistä on amerikkalaisen Abraham Maslow'n tarveteoria vuodelta 1943. Psykologina työskennelleen Maslow'n kehittämä tarvehierarkia syntyi hänen havainnoissaan vastaanotollaan käyneitä asiakkaita, jotka kokivat vaikeuksia elämässään. Hänen teoriansa pohjalla oli näkemys ihmis- ten toimintaa ohjaavasta viiden tarveryhmän hierarkiasta (Kuvio 7), joka määrittää hänen kul- loisenkin käytöksensä. Nämä tarpeet olivat hierarkkisessa järjestyksessään *Fysiologiset tar- peet* eli ihmisen elinkyvyn kannalta oleelliset tarpeet, kuten nälkä, jano ja unen tarve, *Tur- vallisuuuden tarpeet* eli vaistomainen tarve suojautua vaaroilta sekä tuntemattomilta asioilta,

Rakkauden tarpeet eli tarve tuntea kiintymystä, rakkautta sekä yhteenkuuluvuutta, *Arvostuksen tarpeet* eli tarve arvostaa itseään sekä saada osakseen arvostusta muilta sekä *Itsensä toteuttamisen tarpeet* eli tarve toteuttaa itseään osaamistaan sekä kykyjään mahdollisimman syvästi hyödyntäen. (Latham 2012, 32-33.)



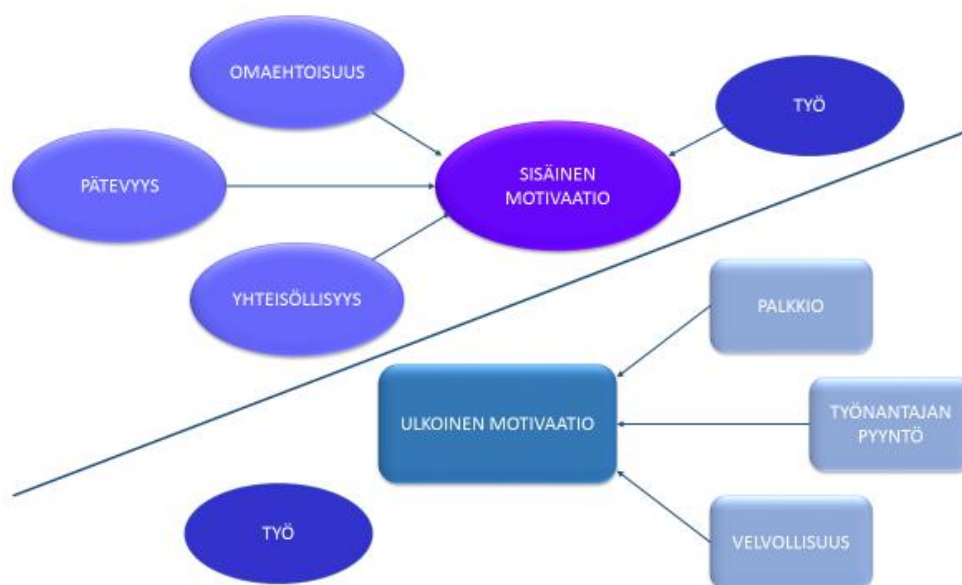
Kuvio 18: Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Fisher 2015, 32)

Maslow'n näkemyksenä oli, että ihminen pystyy etenemään hierarkiassa ylöspäin ainoastaan tyydyttämällä ensin alemman tason tarpeensa. Hierarkiassa alempana olevan perustarpeen tyydyttyttyä ihmiselle voimistuu seuraava tarve, jolloin hän vaistomaisesti ryhtyy toimimaan sen mukaisesti. Tarpeet siis motivoivat ihmistä toimimaan niiden täyttämisen vaatimalla tavalla. (Latham 2012, 32-33.)

Motivaatioteoriat kehittyvät alkuperäisestä muodostaan vuosien varrella uusien tutkimusten sekä näkemysten myötä. Kirjassaan Mayor ja Risku (2015, 27-28) nostavat esiin sen, että Maslow'n tarvehierarkia on nykyisessä muodossaan paljon kehittäjänsä tarkoittamaa jäykempi, sillä Maslow ei koskaan uskonut kaikkien ihmisten tarpeiden olevan täysin samanlaisia ja siten samalla tavalla tyydytettävissä vaan uskoi ihmisten yksilöllisyyteen perustarpeiden takana. Fisherin (2015, 33) mielestä Maslow'n hierarkiateorian vahvuutena on, että se antaa yritysten esimiehille kyvyn tunnistaa alaistensa syvimpiä perustarpeita, joiden tyydyttäminen kannustaa työntekijöitä entistä vahvempiin suorituksiin. Samoja perustarpeita voidaan hänen mukaansa yhtä lailla soveltaa myös työryhmiin yksilöiden sijaan.

3.2.2 Decin ja Ryanin itseohjautuvaisuusteoria

Decin ja Ryanin itseohjautuvaisuusteoria pohjautuu näkemykseen ulkoisen ja sisäisen motivaation eroista (Kuvio 19), sekä niiden erilaisista vaikutuksista ihmisen motivaatioon (Latham 2012, 155). Kirjassaan Martela ja Jarenko (2015, 25-27) selventävät ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja. Ulkoinen motivaatio perustuu itse tekemisestä irralliseen syyhyn, esimerkiksi ulkoiseen palkintoon tai työnantajan pyyntöön, sisäinen motivaatio taas on lähtöisin tekemisestä itsestään eli ihmisen halusta tehdä asioita, jotka hän kokee innostaviksi ja itselleen arvokkaiksi.



Kuvio 19: Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuus

Decin ja Ryanin mukaan ihmisiä ohjaa kolme perustarvetta, joiden täyttyminen on heidän työhyvinvointinsa sekä sisäisen motivaationsa kannalta oleellisia: omaehtoisuus, pätevyys sekä yhteisöllisyys. Heidän mukaansa ihminen, joka pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä sekä sen tekotapoihin, tuntee myös suurempaa mielenkiintoa sitä kohtaan. Suurempi mielenkiinto ja innostus puolestaan kannustavat ihmistä paitsi ottamaan työnsä paremmin haltuunsa eli kehittämään osaamistaan sen suhteen, myös suoriutumaan siitä aiempaa paremmin. Ihmisellä on myös syvä tarve olla osa suurempaa kokonaisuutta, saada osakseen arvostusta ja hyväksyntää, mikä puolestaan johtaa kannustavan työyhteisön merkityksen korostumiseen työntekijälle. (Latham 2012, 155-157.)

Mayor ja Risku (2015, 28) kritisoivat Decin ja Ryanin itseohjautuvaisuusteoriaa ja etenkin siihen liittyvää sisäisen motivaation teoriaa siitä, etteivät ne huomioi riittävän hyvin ihmisten yksilöllisyyttä, johon länsimainen talous sekä moderni johtaminen perustuvat. He nostavat

esiin belgialaisen J. Nuttinin (1980) teorian siitä, että motivaatio on suhteellista, jolloin jo-kaista yksilöä motivoivat erilaiset asiat sekä tavoitteet, mahdollisesti myös juuri Decin ja Ry-anin ulkoisesti motivoiviksi määrittelemät asiat.

Jarenkon ja Martelan (2015, 17-18) neljän psykologisen perustarpeen teoria pohjautuu vah-vasti Decin ja Ryan oppeihin. He esittävät ihmisellä olevan neljä psykologista perustarvetta, joiden täyttäminen nostattaa ihmisessä sekä innostusta että motivaatiota tehdä enemmän. Nämä perustarpeet ovat *Vapaaehtoisuuden tarve* eli tarve tehdä itseä kiinnostavia asioita va-litsemillaan tavoilla, *Kyvykkyyden tarve* eli tarve haastaa itseään, käyttää parasta osaamis-taan ja kehittyä vielä entistäkin paremmaksi, *Yhteenkuuluvuuden tarve* eli tarve kuulua yh-teisöön, jossa ihmisestä välitetään ja jossa häntä arvostetaan, sekä *Hyväntekemisen tarve* eli tarve saada aikaan jotain hyvää omalla tekemisellään, esimerkiksi työtovereille, yritykselle, asiakkaille tai suurempaan yhteisöön.

Martela ja Jarenko (2015, 18-20) viittaavat kirjassaan nobelisti Edmund Phelpsiin (2013), jonka mukaan kansantalouksien tuottavuuden kasvu on riippuvainen uusien oivallusten sekä innovaatioiden synnystä ja innovaatioiden synty vaatii taakseen innostuneita eli sisäisesti mo-tivoituneita työntekijöitä. Martelan ja Jarenkon mukaan tämä tarkoittaa sitä, että sisäisesti motivoituneet sekä hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksille tärkeä kilpailuvaltti, sillä ”sisäi-sesti motivoituneet työntekijät ovat luovampia, proaktiivisempia ja sitoutuneempia työ-hönsä”. Innostuneet työntekijät saavat myös aikaan enemmän, mikä puolestaan näkyy yrityk-sen tuloksen kasvuna. Martela ja Jarenko (2015, 25-35) kritisoivat ulkoista motivaatiota siitä, että muusta kuin tekemisestä itsestään lähtevässä motivaatiossa riskinä on asioiden muuttu-minen pakosta tehtäväksi ja siten henkisiä resursseja syöväksi. Koska sisäisessä motivaatiossa innostus tekemiseen on lähtöisin asioista, jotka ihminen kokee itse innostaviksi sekä arvok-kaiksi, ei henkisiäkään voimavaroja kulu samoin kuin ulkoisen motivaation kohdalla. Mutta vaikka Martela ja Jarenko kritisoivatkin ulkoista motivaatiota, he myöntävät myös rajan sisäi-sen ja ulkoisen motivaation välillä olevan todellisessa elämässä kuin veteen piirretty viiva: ra-hallinen palkkio tai pelko irtisanomisesta ei ole pelkästään ulkoista motivaatiota, vaan kum-paankin liittyy vahvasti myös sisäisesti motivoivia elementtejä, esimerkiksi yhdessä tekeminen sekä oma aikaansaaminen. Heidän mukaansa olennaisinta onkin se, kuinka ihminen itse työ-hönsä suhtautuu, kokeeko hän sen pakolliseksi toiminnaksi ja elätyskeinoksi vai mahdollisuu-deksi tehdä itseään kiinnostavia ja arvostamia asioita. (Martela & Jarenko 2015, 25-35.)

3.2.3 Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria

Kahden faktorin työtyytyväisyysteorian, joka tunnetaan myös hygieniateorian, kehittäjä Herzberg (2008, 2-20) kirjoittaa yrityksien usein käyttävän motivoinnissa niin sanottua KITA-menetelmää, kauniimmin suomennettuna ”potku takamuksille” -menetelmää, joka perustuu

siihen, että eri menetelmiä käyttämällä työntekijät saadaan tuottamaan toivottua liikehdintää tai toimintaa. Nämä menetelmät voivat vaihdella käskyttämisestä sekä vaatimisesta pyyntöihin ja palkitsemiseen ja saavat yleensä työntekijän myös toimimaan toivotulla tavalla. Herzberg kuitenkin huomauttaa, että vaikka menetelmä onkin tehokas lyhyen aikavälin toiminnan aikaansaamisessa, pitkällä aikavälillä tapa muuttuu paitsi kalliiksi, myös vaikutukseen tehottomaksi käytettävien tapojen saavuttaessa kylläntymisen pisteen.

Herzbergin (2008, 21-24) teoria pohjautuu hänen päätelmiinsä ihmisen perustarpeista sekä työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavien asioiden eroavaisuuksista (Kuvio 20). Herzbergin mukaan ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita: primitiiviä eli vaistonvaraisia tarpeita sekä tarve kasvaa ja kehittyä. Työtyytyväisyyttä ja motivaatioita lisäävät tekijät liittyvät vahvasti työhön itseensä sekä sen sisältöön ja ihmisen tarpeeseen kehittää itseään. Hänen mukaansa kehittymisen tarpeen, motivaation ja työtyytyväisyyden kannalta työssä oleellista on se, että työntekijä voi kokea saavutuksia, hän saa saavutuksistaan tunnustusta, itse työ on motivoivaa, antaa hänelle riittävästi vastuuta sekä mahdollisuuden kehittyä. Motivaation alenemiseen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät, niin sanotut hygieniatekijät, ovat vahvasti työympäristöön liittyviä ulkoisia tekijöitä, kuten yrityksen ja sekä sen johdon tapa toimia, liiallinen valvonta, palkkaukseen liittyvät asiat, työntekijän asema työyhteisössä sekä suhteet muihin työntekijöihin.



Kuvio 20: Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteorian hygienia- ja motivaatiotekijät

Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan, jotta työntekijä voi kokea työssään motivaatiota ja suurempaa työtyytyväisyyttä, tulisi hänen työnkuvaansa rikastuttaa kehittymisen mahdollistamiseksi. Tämä ei tarkoita niinkään työmäärän lisäämistä vaan itse työnkuvan monipuolis-

tamista haasteellisempaan sekä koko osaamista hyödyntävämpään suuntaan. Samalla työntekijälle tulisi antaa riittävästi itsemääräämisoikeutta sekä hänen työskentelytapojensa kannalta otollinen työskentely-ympäristö. (Herzberg 2008, 30-31.)

Herzberg (2008, 61-62) tiivistää teoriasa seuraavasti: ulkoiset kannustimet, kuten palkitseminen, voivat saada ihmiset työskentelemään hetkellisesti tuloksellisemmin, mutta innostus tulee laskemaan - ainakin siihen asti, että kehitetään uusi palkitsemistapa. Työntekijöiden pitkäaikaisen motivaation ja sen mukanaan tuoman innostuksen takaavat sen sijaan mielenkiintoinen ja haastava työ sekä mahdollisuus onnistua ja kehittyä entisestään. Toki ulkoisella palkitsemisella on aina oma sijansa työn teossa, mutta pitkäkestoinen motivaatio saavutetaan vain työntekijöiden sisäisen innostuksen mahdollistamisen kautta.

3.2.4 Reissin 16 perustarpeen teoria

Kirjassaan Mayor ja Risku (2015, 29-33) esittelevät professori Reissin teorian 16:sta elämän perusmotiivista. Reiss sekä muut hänen motivaatiotutkimukseensa osallistuneet tutkijat päätyivät esittämään ihmisen koko persoonallisuuden kattavaan motivaatioteoriaan elämän 16 perustarvetta (käytetään myös termiä motiivi), jotka ohjaavat ihmisten toimintaa läpi elämän ja vaativat tyydyttämistä yhä uudelleen. Jokaiseen perustarpeeseen sisältyy erilaisia tavoitteita, joita esitellään tarkemmin liitteessä 1. Neljääntoista Reissin kartoittamista motiiveista vaikuttaa ihmisen geeniperimä, ja vain idealismi sekä hyväksyntä eivät ole geneettisperusteisia. Se, mitä toivomme ja haluamme, määräytyy Reissin teorian mukaan geeniperimämme mukaan. Kuitenkin se, miten toiveet toteutamme, on paljolti riippuvainen kulttuuristamme, kasvatuksestamme, arvomaailmastamme sekä yksilöllisistä kokemuksistamme. (Mayor & Risku 2015, 32.)

Koska Reissin teoria painottaa ihmisten yksilöllisyyttä, ovat kaikenlaiset motiivien yhdistelmät mahdollisia ja hyväksyttäviä. Mayor ja Risku (2015, 32-34) kertovat Reissin kritisoivan vahvasti sitä, mikä ihmisissä luetaan normaaliksi ja mikä epänormaaliksi käytökseksi. Hänen mukaansa monet epänormaaleiksi luetut ominaisuudet voivat olla erityisen vahvasti vaikuttavan perustarpeen aiheuttamaa ja siten kyseiselle yksilölle aivan luonnollista käytöstä. Myös ihmisen temperamentti eli tapa reagoida eri tilanteisiin, vaikuttaa aina yhdessä ihmisen perustarpeiden kanssa. Reiss korostaakin, ettei ole olemassa hyviä tai huonoja motiiveja, ainoastaan erilaisia yksilöitä ja persoonia.

Reissin motivaatioteoria kumoaa Decin sisäisen ja ulkoisen motivaation teorian. Hänen mukaansa ulkoisia kannustimia, kuten palkitsemista, ei aina koeta kontrolloimiseksi tai painostamiseksi, sillä osa yksilöistä kokee erilaiset palkitsemiskeinot sisäisen motivaationsa kannalta erittäin tärkeiksi sekä kannustaviksi. Myöskään neuropsykologian näkökulmasta katsottuna ei ole mahdollista tieteellisesti osoittaa, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyisivät eri

osissa aivoja tai kehoa. Reissin teoriana onkin, että motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. Reiss siis kuitenkin uskoo Decin tavoin sisäiseen motivaatioon, joka myös hänen mukaansa tuottaa ihmiselle innostusta ja sitä kautta työn imua, joka puolestaan tekee meistä tehokkaampia sekä omistautuneempia työllemme. (Mayor & Risku 2015, 35-37.)

Reissin mukaan yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen on tärkein tavoite ihmiselämässä, ja jos tarpeet jäävät tyydyttämättä, ei ihminen voi kokea onnellisuuden tunnetta. Mitä paremmin elämän 16 perustarvetta saadaan tyydytettyä, sitä onnellisempia olemme. (Mayor & Risku 2015, 40-41.)

Mayor ja Risku (2015, 42-43) kirjoittavat ihmisen persoonallisuuden olevan kuin sipuli, jossa uloin kerros edustaa käyttäytymistämme ja sisäiset kerrokset tietojamme, taitojamme, asenteitamme sekä arvojamme (Kuvio 21). Persoonallisuuden ytimessä ovat elämän perustarpeet. Jokainen kerros vaikuttaa toiseen sisältä ulospäin suuntautuen sekä siihen, miten me käyttäydymme ja toimimme. Mitä sisempänä kerros on, sitä vaikeampi siihen on ulkoapäin vaikuttaa.

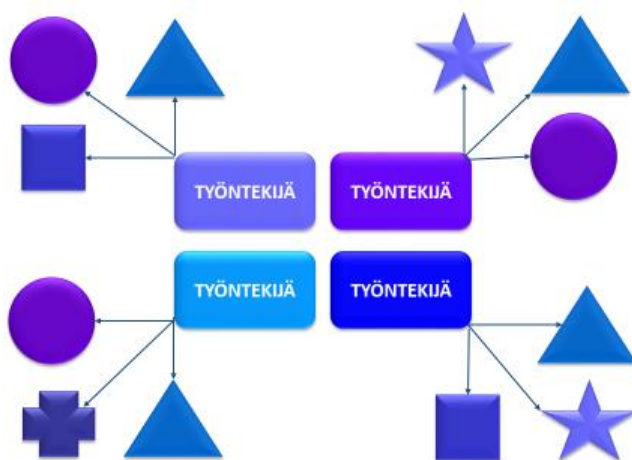


Kuvio 21: Persoonallisuuden kerrokset (Mayor & Risku 2015,42)

Motiivit kertovat syyn käytökseemme. Kun toimimme tiedetyllä tavalla esimerkiksi palkkion toivossa, syy löytyy tähän tarpeesta tyydyttää jokin sisäinen tarve eli motiivi. Tietämällä, mikä ihmistä motivoi, voimme myös ennustaa hänen käyttäytymistään. Eri motiivit voivat kuitenkin aiheuttaa myös samanlaista käytöstä. Kirjassaan Mayor ja Risku (2015, 43-45) antavat esimerkin ihmisen tavasta järjestellä työhuonettaan. Lähtökohtana voivat olla yhtä hyvin tarve saada esimiehen hyväksyntä siisteyden kautta tai tarve esteettisyyteen. Voidaan siis ajatella, että ihmisten motivoituessa samoista asioista eri tavoin, vaikuttavat myös eri palkitsemiskeinot eri tavoin ihmisiin.

3.3 Motivaatio ja palkitseminen

Rantamäki ym. (2006, 20-21) huomauttavat, että vaikka erilaisia motivaatioteorioita onkin lukuisia, niiden ulkoa opettelua tärkeämpää on ymmärtää perusasiat, jotka ihmisen toimintaan, etenkin työn näkökulmasta katsottuna, vaikuttavat. Vaikka ihmiselle materiaaliset asiat, kuten palkka ja oikeat työvälineet, ovatkin tärkeitä, on motivaation kannalta oleellisempia asioita esimerkiksi työn sisältöön liittyvät asiat sekä hänen kokemansa arvostus. Rantamäki ym. kirjoittavat motivaation olevan kytköksissä odotuksiin työstä ja palkkioista, jotka puolestaan määrittelevät sen, mitä koemme tarpeelliseksi tehdä, mitä saamme siitä palkkioksi ja kuinka houkutteleva palkkio työmäärään nähden on. Ihminen on taipuvaisempi tekemään itseään enemmän kiinnostavia sekä hyödyttäviä asioita kuin sellaisia, joita ei koe innostaviksi. Koska ihmiset ovat erilaisia, ovat myös heidän tarpeensa sekä heitä motivoivat asiat erilaisia. Toiset innostuvat työstä itsestään, toiset kaipaavat mukaan jonkinlaista ulkoista kannustinta, olkoon se sitten rahallinen tai sosiaalinen. Rantamäki ym. (2006, 21-22) viittaavat kirjassaan Salomela-Aron sekä Nurmen (2005) väittämään, jonka mukaan perinnöllinen temperamentti sekä oppimiskokemukset vaikuttavat ihmisen motivaatioon sekä mielenkiinnon kohteisiin; motivoimme siis niistä asioista, jotka koemme itsellemme tärkeiksi. Tämä näkemys on myös hyvin lähellä Reissin esittämää motivaatioteoriaa.



Kuvio 22: Ihmisten yksilöllisyys on nähtävissä erilaisten palkitsemiskeinojen motivoimistehossa

Rötkinin (2015, 120) mukaan palkitseminen, etenkin rahallinen, ei sovellu työntekijöiden motivoimiseen, sillä sen lähtökohtana on ulkoa kumpuava motivaatio. Hänen mukaansa ulkoisen motivaation aikaansaama toiminta on ihmisille väkinäistä sekä pakotettua, eikä siten ihmisten sisäistä motivaatiota ajatellen kovinkaan tuottoisaa. Tässä hänen näkemyksensä on yhteneväinen Decin ja Ryanin itseohjautuvaisuusteorian kanssa. Järvinen (2014, 209) puolestaan korostaa motivoinnissa samaa asiaa kuin esimerkiksi Kauhanen (2012b, 2015) kirjoissaan: nykypäivän hyvinvointiyhteiskunnassa rahallisen palkitsemisen motivointiteho on varsin heikko.

Hän viittaa myös Herzbergin kahden faktorin teoriaan, jonka mukaan sisäisesti palkitsevat elementit, kuten arvostus, kehittymismahdollisuudet sekä työn mielenkiintoisuus, lisäävät motivaatiota huomattavasti enemmän kuin rahalliset elementit. Järvinen toteaa myös, että palkitsemisen tulisi kohdistua nimenomaan tuloksia tuottavaan prosessiin, ei pelkästään lopputulokseen itseensä. Palkitsemisen sijaan motivaation tulisi lähteä työstä itsestään ja siitä, että henkilö haluaa tehdä sen hyvin.

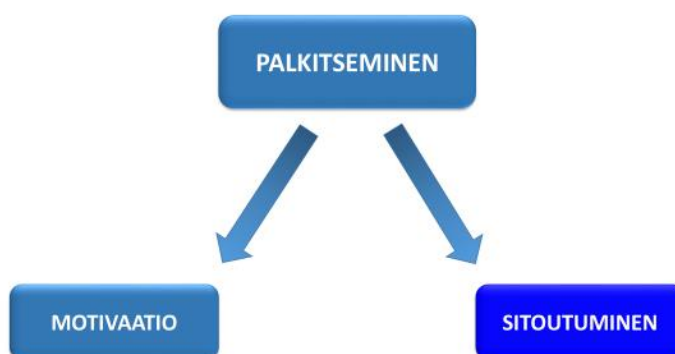
Vaikka palkitsemisen lähtökohtana on aina työsuorituksen sekä työmotivaation parantaminen, voi sillä pahimmillaan olla täysin päinvastainen vaikutus työyhteisöön sekä sen yksittäisiin jäseniin. Samnani ja Singh (2014, 5-6) kirjoittavat työsuorituksen tehostamiseen tähtäävästä palkitsemisesta, joka voi pahimmillaan johtaa epätasa-arvoisuuden tunteeseen sekä suoranaiseen työpaikkakiusaamiseen. He viittaavat Kerrin (1975) julkaisemaan artikkeliin, jossa tämä kritisoi palkitsemisen usein kohdistuvan muuhun, kuin toivotun laiseen käytökseen.

Samnanin ja Singhin (2014, 7-8) mukaan suoristuskohlaiseen, rahalliseen palkitsemiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Arvoltaan suuri rahallinen palkitseminen voi olla motivoimistehtoltaan hetkellisesti suuri, mutta siihen usein liittyvät ylimääräiset ponnistelut, kuten ylityöt ja kiire, voivat jatkossa kääntyä motivaatiota laskeviksi tekijöiksi. Lisäksi jatkuvat, ylimääräiset palkkamenot rasittavat yrityksen taloutta ajan mittaan. Suorituslähtöinen palkitseminen vaatii toimiakseen myös työntekijöiden vahvaa luottamusta työnantajansa sekä siihen, että saavutetuista tavoitteista luvattut ylimääräiset palkkiot myös saadaan. Jos työnantaja ei pysty vastaamaan antamiinsa lupauksiin, on palkkioiden motivoimisteho mitätön. Annettujen tavoitteiden tulee myös olla saavutettavissa olevia. Jos työntekijät kokevat annetut tavoitteet mahdottomiksi saavuttaa, ei luvattulla palkitsemisella ole minkäänlaista motivointitehoa.

Suoritusten rahallinen palkitseminen on parhaimmillaan työntekijöitä motivoivaa sekä parempiin työsuorituksiin kannustavaa. Sen kääntöpuolena on kuitenkin työntekijöiden välille syntyvä eriarvoisuus sekä kilpailu, joka voi pahimmillaan johtaa vahvempien yksilöiden häiritsevään sekä kiusaamiseksi luokiteltavaan käytökseen. Samnani ja Singh (2014, 14) kärjistävät näkemyksensä nostamalla esiin riskin siitä, että pahimmillaan suorituskohtainen palkitseminen voi saada tahattomasti aikaan yrityskulttuurin, jossa työntekijäkohtainen tuottavuus ei perustu enää kyvykkyyteen, vaan ennemminkin valmiuteen kiusata muita huonompiin suorituksiin. Myös Kurttila ja Aalto (2015, 177-178) kirjoittavat siitä, kuinka yksilöllisellä palkitsemisella voidaan pyrkiä kohti strategian toteutumista. Kuitenkin palkitsemalla yksittäisiä työntekijöitä sellaisista suorituksista, jotka eivät johda yhteisiin tavoitteisiin, voidaan saada aikaan työntekijöiden välistä keskinäistä kilpailua, ja siten harhautua väärälle polulle palkitsemisen suhteen.

Werbel ja Balkin (2010, 317-324) nostavat puolestaan esiin palkitsemisen mukanaan tuomat, työntekijöiden tekemät rikkomukset, jotka sisältävät esimerkiksi tulosten vääristelyä, sovittujen käytäntöjen kiertämistä, asiakkaiden lahjontaa sopimattomilla tavoilla tai kirjanpitorikkomuksia. Työntekijöiden väärinkäytösten lähtökohtana on usein pyrkimys päästä annettuihin tavoitteisiin hyödyntämällä kyseenalaisia keinoja. Taustalla voivat esimerkiksi olla vahvasti yksilösuoritukseen keskittyvät, rahallisesti arvokkaat palkitsemistavat tai tunnetut tulostasoihin pohjautuvat ”kaikki tai ei mitään” -tyyppiset palkitsemisjärjestelmät, jotka helposti houkuttelevat yksilöitä tulosten vääristelemiseen ja muihin väärinkäytöksiin. Werbel ja Balkin eivät suinkaan tuomitse kaikkea rahallista ja yksilölähtöistä palkitsemista. Heidän näkemyksensä asiaan on, että palkitsemisen tulisi kohdistua entistä vahvemmin ryhmiin, jolloin houkutukset väärinkäytöksiin sekä sääntörikkomuksiin olisivat pienemmät ja riskit jäädä kiinni suuremmat. He myös peräävät entistä tarkempaa työsuoritusten ja työskentelytapojen seurantaa myös yritysten menestyneimmille työntekijöille. Valvomalla myös niin sanottujen ylisuorittajien työsuorituksia voidaan yrityksessä paitsi löytää ne kaikkein tehokkaimmat työskentelytavat, myös varmistua siitä, että heidän ansionsa ovat oikeutettuja ja sääntöjä noudattamalla aikaan saatuja.

3.4 Sitouttamisen määritelmä



Kuvio 23: Opinnäytetyön tietopohjan keruu: sitoutuminen

Sitoutuminen voidaan määritellä positiiviseksi ja tyydyttäväksi työorientoituneeksi mielentilaksi, jota usein leimaa tarmokkuus, omistautuneisuus sekä tehtävään uppoutuminen, ja sen on todettu vaikuttavan positiivisesti tehtävistä suoriutumiseen. (Menguc, Seigyoung, Fisher & Haddad 2013, 2164). Sitä ilmenee henkilön ollessa täysin syventynyt työhönsä, jolloin kaikki ponnistelu sekä huomio on suunnattu täydellisesti käsillä olevaan tehtävään. (Thompson, Lemmon & Walter 2015, 185). Työntekijän sitoutuminen yritykseen tapahtuu siinä vaiheessa, kun yrityksessä aletaan puhua me-hengestä ja kaikki työntekijät kokevat olevansa tasa-arvoisia keskenään. Kun työntekijä saadaan sitoutettua yritykseen, voi yritys yhdessä tekemällä

päästä parempiin tuloksiin, ja samalla myös avoin ilmapiiri työyhteisössä luo paremmat mahdollisuudet onnistumiseen. (Kurttila & Aalto 2015, 159.)

Viitala (2013, 15) kirjoittaa sitoutumisen olevan erilaista sen mukaan, onko se tunteellista, välineellistä vai työpaikkaan kohdistuvaa. Tunneperäinen sitoutuminen on yrityksen kannalta hyvä asia, sillä tällöin työntekijä tuntee, että hänen työllään on merkitystä, eikä hän ei tee työtään pelkästään rahan tai aseman vuoksi.

Sitouttamisessa tärkeätä on myös se, että keskitytään kerrallaan vain muutamaan tärkeään asiaan ja niiden tärkeys selitetään selkeästi. Jos asioita on liikaa, ja niiden tekemistä tai tekemisen tärkeyttä ei perustella tarpeeksi, voivat ihmiset kokea työhön sitoutumisen vaikeammaksi, sillä he eivät ole tietoisia oman työnsä tärkeydestä tai siitä, miksi työtä on pakko tehdä. Ihmiset ovat sitoutuneempia tietäessään tarkemmat perustelut tehtäviinsä. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 81-82.)

Mautz (2015, 7-11) esittää kirjassaan yksinkertaisen kysymyksen: onko sinulla merkitystä? Teetkö yksilöllisesti jotain sellaista, jolla on työpaikallasi ja työtovereillesi erityistä merkitystä - ja onko sillä sinulle merkitystä? Mautzin mukaan suuri määrä ihmisiä kokee merkityksensä työssään vähäiseksi ja itsensä irralliseksi kokonaisuudesta, mikä on omiaan laskemaan heidän työtehoaan. He eivät koe saavansa työstään kaipaamaansa haastetta ja tyydytystä, mutta sen sijaan, että he haastaisivat itsensä ja pyrkisivät löytämään itselleen uusia haasteita, he tyytyvät kohtaloonsa ja jäävät paikoilleen tiedostaen samalla, etteivät tule koskaan antamaan parastaan työssään. Samalla heidän negatiivinen asenteensa puolestaan vaikuttaa haitallisesti työilmapiiriin ja koko työyhteisöön. Cardellan (2015) näkemyksenä puolestaan on se, että työntekijän kokiessa työpanoksensa riittämättömäksi yritykselle, on todennäköistä, että hän pyrkii löytämään itselleen uuden työn, joka antaa hänelle mahdollisuuden kehittää itseään sekä osaamistaan entistä monipuolisemmaksi. Yrityksen puolelta tällaisessa tilanteessa ongelmana on yleensäkin se, ettei esimiehille anneta riittäviä työkaluja, joilla he pystyisivät motivoimaan työntekijöitään tekemään parhaansa yrityksen puolesta.

Työssään sitoutuneilla, urahuipulla olevilla työntekijöillä, on neljä yhteistä teemaa, joiden avulla he ovat päässeet nousemaan huipulle. Näistä neljästä teemasta ensimmäinen on työskentely yhteisen edun hyväksi, jossa voimavaroja annetaan kaikille tiimin tai yrityksen jäsenille. Tällöin tavoite on kaikille sama ja sitä kohti pyritään yhdessä. Toisena teemana on ihmisten halu tuntee itsensä alallaan päteviksi ammattilaisiksi, riippumatta siitä, mikä ala on. Tunne omasta tekemisestään ja siihen luottamisesta luo hyvän pohja tekemiselle sekä uuden innovoinnille. Kolmantena teemana on tarpeen täyttäminen. Kokemus oman tekemisen tarpeellisuudesta saa aikaan halun toteuttaa työtään innokkaammin ja paremmilla tuloksilla. Neljäntenä teemana on varsinaisten urahuippujen vähäisyys. Huipulla ollessa koetaan, että

saadaan aikaan parempia tuloksia tekemiseen ja niiden kautta tekemiseen lisää intoa. (Ulrich ym. 2010, 84-85.)

Tutkimuksissaan Guiso, Sapienza ja Zingales (2015, 60-76) ovat selvittäneet, millä tavoin organisaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksen suorituskyykyyn. Heidän tutkimuksissaan kävi ilmi, että yritysten esiin nostamalla arvoilla, kuten avoimuudella, luotettavuudella ja läpinäkyvyydellä, näyttäisi olevan harvoin suoranaista vaikutusta yrityksen suoritustasoon. Sen sijaan työntekijöiden kokiessa yrityksen johdon sekä esimiesten olevan luotettavia, eettisiä sekä rehellisiä ja tinkimättömiä toiminnassaan, oli yritysten suorituskyyky muita vahvempi. Samojen ominaisuuksien nähtiin vaikuttavan myös laajemmin yrityksen taloudelliseen menestymiseen, sekä sen houkuttelevuuteen mahdollisena työnantajana. Myös Ulrichin ym. (2010, 85-86) mukaan työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin kokiessaan esimiehensä kannustaviksi ja luottamusta työntekijöille antaviksi. Esimies ei kuitenkaan saa tehdä kannustamisesta liian teknistä, vaan kannustamisen on oltava esimiehen tyylille uskollista. Esimerkiksi liian innostava lähestymistapa ei toimi, jos esimies ei ole muussa toiminnassaan innostava.

Tarjoamalla työntekijöille heidän vaatimansa resurssit työn suorittamiseen saadaan heistä innovatiivisia, energisiä ja tehokkaita. Myös mahdollistamalla erilaiset koulutukset saadaan työntekijät oppimaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja, joiden avulla he voivat selviytyä kaiken aikaa lisääntyvistä vaatimuksista. (Ulrich ym. 2010, 92.)

Sitoutuneisuuden käsite on hyvin monitahoinen. Moni voi kokea sitoutuneisuuden vain hetkellisenä omistautumisena työpaikalla, esimerkiksi jonkun projektin ohessa. Sitoutuneisuutta voidaan myös kokea siten, että ihminen on yhtä aikaa sitoutunut moneen itselleen tärkeään tahtoon yhtä aikaa. Tällöin ihminen on koonnut ympärilleen vain niitä asioita, joihin haluaa sitoutua ja olla sitoutunut. Tämän kaiken vastakohtana on yksilöllisyyden ihannoiti, jossa ei sitouduta mihinkään yksilöllisyyden säilyttämiseksi. Tämän tyyppinen, itsekkäältäkin kuulostava toiminta, on Pursiaisen (2003, 103-106) mukaan hyvinkin todennäköinen tulevaisuuden kuva huomioitaessa ihmisten halua panostaa itseensä ilman itseään hyödyttämättömiin asioihin sitoutumista.

Seligman (2008, 94-96) kirjoittaa artikkelissaan ”Aito Onnellisuus” siitä, kuinka työpaikoille voidaan luoda myönteinen ilmapiiri käyttäen apuna erilaisia hengellisiä periaatteita. Ihmiset, jotka kokevat työilmapiirin myönteiseksi, ovat todennäköisimmin myös niitä ihmisiä, jotka pysyvät työssään ja saavat houkuteltua myönteisen ilmapiirin alle uusia osaajia. Hänen mukaansa tällaisia periaatteita ovat inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuus, viisaus ja rohkeus. Näiden periaatteiden avulla voidaan ihmisille luoda turvallinen olo työympäristössään, mikä saa heidät todennäköisemmin sitoutumaan työpaikkaansa sekä haluamaan pysyä siellä.

3.5 Keinot ja menetelmät sitouttamiseen

Työntekijöiden sitouttaminen on yritystä kannattavaa toimintaa, sillä sitoutuneet ihmiset tekevät enemmän töitä ja omistautuvat yritykselle paremmin. Koska jokaisesta uudesta työntekijästä koituu organisaatiolle aina suuria rahallisia panostuksia eli investointeja, on henkilöstön vaihtuvuuden minimointi organisaatiolle kannattavaa sekä toivottavaa. Pieni vaihtuvuus takaa myös sen, että investoinneille saadaan parempaa vastinetta. Jokainen sitoutettu työntekijä on yritykselle rahaakin kalliimpi, sillä hän on valmis tekemään enemmän ja omistautuneemmin töitä yrityksen eteen. (Liukkonen 2008, 144-147.)

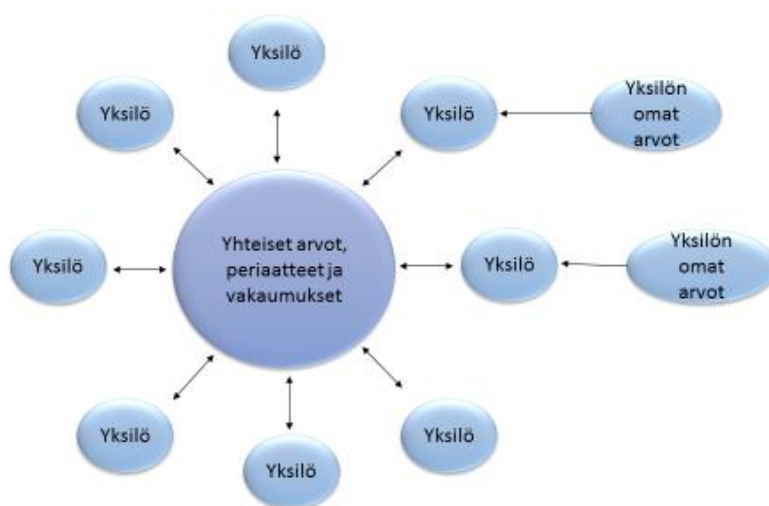
Jäppinen (2012, 33) kirjoittaa, että sitoutuminen on yhteisöllisyyden vaikeimpia asioita ja kuitenkin tärkeä osa yhteisön kaikkea toimintaa. Pitkäjännitteisesti sitoutuneet ihmiset takaavat asioiden paremman sujuvuuden. Jos taas ihmiset eivät halua sitoutua yhdessä päätettyihin sekä tarpeellisiksi tai tärkeiksi koettuihin asioihin, kärsii asioiden sujuvuus yhteisössä, ja silloin koko yhteisö on vaarassa joutua nopeasti väärälle kurssille. Kaikkein tärkeimmäksi sitoutuminen koetaankin silloin, kun tehdään kokeiluja uusilla alueilla tai aletaan tehdä kokonaisvaltaisia uudistuksia. Tällöin on tärkeää saada koko yhteisö toimimaan samojen tavoitteiden suuntaan.

Sitoutumiseen voidaan nähdä kuuluvan kaksi ääripäätä: vastarinta ja innostuminen. Näiden äärimuotojen väliin jää joukko erityyppisiä variaatioita, jotka tarjoavat erilaisia toimintaratkaisuja. Silloin, kun sitoutuminen koetaan lähinnä uhaksi tai suureksi esteeksi edessäpäin, puhutaan muutosvastarinnasta. (Jäppinen 2012, 33.)

Jäppinen (2012, 33-34) kirjoittaa innostumisen olevan sitoutumisen *esiaskel*. Innostuessaan ihminen on mukana asioissa vahvasti ja näkee asioita uudella tavalla. Aalto-Setälä ja Saarinen (2014, 14) puolestaan kirjoittavat siitä, kuinka innostumisen keskeinen tekijä on ihmisen kyky kestää erilaisia vastoinkäymisiä ja uuden reitin löytämistä, kun vanha ei enää toimi. Jokaisella ihmisellä on kyky innostua, ja kun ilmapiiri innostumiselle on myönteinen, ihmiset uskaltautuvat luottamaan ja luoda uutta (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 14). Sitoutumisen vaiheessa hän on saanut tekemiseensä jo hieman rutiinia ja tekeekin niitä asioita, joita haluaa tehdä. Kaikkeen tekemiseen ei tarvitse sitoutua koko energiallaan, vaan välillä riittää jo sekin, että sitoutuu yhteisön yhteisiin pelisääntöihin ja pitää kiinni niistä. Tällainen sitoutuminen luo pohjan kaikelle toiminnalle ja on jo sellaisenaan erittäin tärkeää. (Jäppinen 2012, 33-34.)

Mautz (2015, 13) nostaa esiin sen, että lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet työhönsä ja työnantajaansa sitoutuneiden työntekijöiden olevan selkeästi tuottavampia kuin vähemmän sitoutuneet kollegansa. Ja samanaikaisesti gallupit (Sanford 2013) ovat osoittaneet työstään irtautuneiden työntekijöiden aiheuttavan vuosittain yrityksille mittavia menetyksiä tuotantotehon laskuna.

Ihmisen sitoutuminen ei tarkoita sitä, että hänestä ei pidetä väkisin kiinni tai hänen tarvitsee pitää mistään väkisin kiinni. Sitoutuminen on ennemminkin vapaaehtoisesti tapahtuvaa kiinnittymistä siihen, mitä pidetään tärkeänä ja arvokkaana. Sillä tarkoitetaan nimenomaan niitä yksilöllisiä ratkaisuja, joita jokaisen pitää tehdä yksilönä voidakseen todella sitoutua niihin sillä intensiteetillä, jota ne vaativat. Sitouduttavia asioita voivat olla yhteiset arvot, omat periaatteet ja vakaumukset, visiot tulevaisuuden suhteen, erilaisten toimintojen rakenteet tai strategiat. (Jäppinen 2012, 83.)



Kuvio 24: Yhteisiin arvoihin, periaatteisiin ja vakaumuksiin sitoutuminen (Jäppinen 2012, 84)

Kuvio 24 osoittaa sen, että kaikilla yhteisiin asioihin sitoutuneilla on myös taustalla vaikuttavat omat arvonsa, jotka tekevät jokaisesta juuri sellaisen yksilön, kuin hän on. Kaikki eivät voi sitoutua samalla intensiteetillä, mutta jokainen antaa kuitenkin oman panoksensa omalla sitoutumisellaan yhteisöön. (Jäppinen 2012, 84.) Liukkonen (2008, 144) kokee yhtenä sitoutumisen ongelmaryhmänä nuoret. Hänen mukaansa nuoret ovat sitoutumattomia ja tarvitsisivat vanhempia ihmisiä rinnalleen kertomaan työnteon saloista sekä opettamaan pitkäjännittävyyttä sekä työelämän pelisääntöjä.

Sitoutuminen vaatii kaikilta samoja asenteita yhteisiä pelisääntöjä kohtaan. Jos joku luistaa niistä, alkaa myös yhteinen tekeminen murentua. Jäppinen (2012, 94) kirjoittaa sitoutumisen olevankin tahdon ja tunteiden asia. Yhteisöllisyyden ydin ei itsessään riitä pitämään yhteisöä koossa, vaan se vaatii perustakseen myös vahvan tunneskaalan. Sitoutuminen onkin jaetun johtajuuden ja yhteisöllisyyden kivijalka, jonka muurilaastina ovat yhteisen toiminnan pelisäännöt.

Kilpailu markkinoista sekä erinomaisista työntekijöistä on jatkuvasti koventunut, mikä on omiaan kannustamaan yrityksiä varmistamaan haluttujen työntekijöiden pysyminen yrityksen palveluksessa. Myös palkitsemisjärjestelmät sopeutetaan yhä useammin palvelemaan tätä tarkoitusta. Bussin (2014, 135-140) mukaan palkitsemisjärjestelmien sopeuttamisessa on ensisijaisen tärkeää hahmottaa se, mitkä ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta oleellimmat taidot ja osaaminen, kenellä yritysentyöntekijöistä nämä taidot ovat, mitkä asiat ovat juuri näille ihmisille tärkeitä ja kuinka voidaan varmistaa taitojen kehittyminen sekä eteenpäin jakaminen myös tulevaisuudessa. Työntekijäkohtaiset, soveltuvat palkitsemiskäytänteet tulisi valita sen mukaisesti, kuinka kriittisessä asemassa kyseiset työntekijät ovat yrityksen säilymisen kannalta. Bussin (2014, 147) muistuttaa kuitenkin, että vaikka kriittisesti tärkeistä työntekijöistä halutaankin mielellään pitää kiinni, eivät työntekijävaihdokset ole pelkästään pahasta yritykselle. Uudet työntekijät tuovat uusia ideoita sekä uusia näkökulmia yritykseen ja voivat siten tuoda aivan uudenlaisia resursseja yritykselle. Ja eikö ideaalitilanne ole sellainen, missä työntekijä haluaa valita juuri kyseisen yrityksen työnantajakseen?

4 Yhteistyöyritykset

4.1 Yritys X

Yritys X toimii metalliteollisuuden alalla Suomessa sekä kansainvälisesti (Kauppalehti 2016; Yritys X tilinpäätös 2015). Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli noin 8,5 miljardia euroa ja liikevoitto runsaat miljardi euroa. Työntekijöitä yrityksellä oli samana vuonna kaiken kaikkiaan noin 50 000, ja henkilöstökulut sisältäen-palkat, muut henkilöstösivukulut sekä eläkekulut olivat vajaat 2,5 miljardia euroa, mikä tarkoitti noin 50 000 euron vuosikuluja per työntekijä. (Yritys X tilinpäätös 2015.)

Henkilöstöstrategia Yrityksessä X on kirjoittamaton, mutta yrityksen henkilöstöpolitiikassa noudatetaan tiiviisti yhdessä sovittuja toimintatapoja sekä tavoitteita, jotka pohjautuvat vahvasti yrityksen liiketoimintastrategiaan. Yrityksen X tärkeimpinä arvoina ovat asiakkaan ilahduttaminen heidän odotuksensa ylittävillä ratkaisulla, tahto uudistua tavalla, joka auttaa yritystä toimimaan aina vain paremmin sekä tehokkaammin, ja into saada aikaan ja toimia yhdessä. HR kokeekin tehtävänänsä olevan tämän strategian elävöittäminen yrityksen käyttöön esimiehien kautta. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016; Yritys X, Palkitsemisen materiaali 2016.)

Palkitsemisen strategisena tavoitteena on edetä entistä kansainvälisempään suuntaan. Palkitsemisjärjestelmien runko yrityksessä pysyy kaikkialla maailmassa samanlaisena, mutta paikallisia piirteitä voidaan tuoda mukaan kokonaisuuden toimivuutta korostamaan. Esimerkiksi palkkaluokat eroavat eri maiden välillä. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016.)

Yrityksessä X puhutaan kokonaispalkitsemisesta. Se on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen, jotka sisältävät sekä aineellisia, että aineettomia palkitsemiskeinoja. Ensimmäinen näistä osista sisältää perustason palkitsemiskeinot, jotka kuuluvat kaikille työntekijöille. Toiseen osaan kuuluvat Yrityksen X tarjoamat mahdollisuudet tunnustuksiin sekä bonuspalkkioihin, jotka perustuvat henkilöstön omaan osaamiseen sekä suoriutumiseen työssään. Viimeisenä ovat Yrityksen X tarjoamat elämykset sekä kokemukset, joita työssä oppimalla voidaan kerätä. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016; Yritys X, Palkitsemisen materiaali 2016.)



Kuvio 25: Yritys X Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Yritys X, Palkitsemisen materiaali 2016)

Yritys X:n palkitsemisen kokonaisuus (Kuvio 25) on rakennettu siten, että kaikilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet kaikkiin siinä mainittuihin osiin. Osa tarjolla olevista palkitsemiskeinoista voidaan saavuttaa ilman lisättyä työpanosta, ja toiset keinot vaativat työntekijältä halua, tietoa sekä osaamista ollakseen saavutettavissa. Esimerkiksi peruspalkka, vakuutukset sekä työterveyshuolto ovat yrityksen määrittelemiä perustason palkitsemisen keinoja. Jokaisella työntekijällä on myös mahdollisuutensa lisäpalkitsemisiin, joita Yritys X tarjoaa henkilöstölleen erilaisina tunnustus- ja bonuspalkkioina. Työntekijöiden on mahdollista urakehityksen ja työssäoppimisten kautta kerätä lisää kokemuksia, joiden avulla kehittää omaa osaamista ja saavuttaa siten palkitsemiseensa lisää ulottuvuuksia. Näiden kokemusten ja niiden kautta kehittymisen täytyy olla lähtöisin työntekijästä itsestään, sillä vain työntekijä voi tietää, mitä hän tarvitsee osaamiseensa lisää ja mistä koulutuksista voisi olla hyötyä hänen urallaan. Suorituksen palkitseminen onkin ottanut yrityksessä suuria askeleita eteenpäin viime vuosina. Yrityksellä X on tahto palkita sellaisia ihmisiä, joilla on yritykselle tarpeellista

osaamista ja taitoa, ja jotka pystyvät tuottamaan työnantajalleen ja tämän asiakkaille huipulaatua mahdollisimman pienin kustannuksin. Oman työnsä perustason suorittamisesta ei ylimääräisiä palkkioita anneta. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016; Yritys X, Palkitsemisen materiaali 2016.)

Yrityksellä X on käytössään työntekijöille suunnattu vuosittainen raportti kaikkien niiden etujen kuluista, joista he pääsevät työsuhteessaan nauttimaan. Raportista ilmenee muun muassa kaikki työntekijöiden käytössä olevat luontoisedut ja niiden rahallinen arvo sekä kaikki ne edut, joita he ovat kuluneen vuoden aikana käyttäneet tai olisivat voineet käyttää. Tällaisen vuosittaisen raportin tavoitteena on koota kaikki henkilöstön saamat edut yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi ja auttaa siten työntekijöitä ymmärtämään, mitä kaikkea he kokonaisuudessaan yritykseltä saavat erilaisina palkkioina ja mihin kaikkeen heillä on mahdollisuudet. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016.)

Yritys X:n kokonaispalkitsemisen tavoitteena on auttaa työntekijöitä heidän motivaatiossaan ja sitoutumisessaan samalla, kun he voivat tuottaa parhaita mahdollisia työtuloksia yritykselle. Tässä apuna on myös se, että yrityksen liiketoimintastrategia on sellainen, mihin työntekijät voivat aidosti sitoutua. Yrityksessä ollaan kansainvälisesti kaikkialla samalla tasolla, onnistuneista suorituksista palkitaan ja kommunikointi eri tahojen välillä pidetään hyvällä tasolla ja sitä myös arvostetaan. (Yritys X, Palkitsemisen materiaali 2016.)

Yritys X näkee, että motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ovat niitä, jotka ovat tyytyväisiä omaan työnkuvaansa. Palkitsemisesta jaettava vuosiraportti koetaan yrityksessä työvälineeksi, jonka avulla työntekijät ovat tietoisia niistä palkitsemisen keinoista, joista he jo nauttivat ja joista he halutessaan voisivat nauttia. Kun palkitsemisen kirjo on riittävän laaja, löytyy jokaiselle eri keinoja, joilla laajentaa omaa palkitsemistaan. Se, mikä saa ihmiset motivoitumaan ja sitoutumaan, on täysin ihmisestä itsestään kiinni. Aineettomat palkitsemisen keinot ovat tehokkaimpia, mutta vaativat taakseen toimivan aineellisen palkitsemisen. Yrityksessä X on esimiehien koulutukseen panostettu viime vuosina nimenomaan aineettomien palkitsemiskeinojen parantamiseksi. Esimiehille on saatavilla runsaasti materiaalia yrityksen oman intranetin kautta, ja heille pidetään vuosittain useita koulutuksia, joissa esimiehelle tuttuja tilanteita käydään läpi teemoittain. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016.)

Yritys X tarjoaa aktiivisesti työntekijöilleen mahdollisuuksia kouluttautua sekä edetä urallaan, ja usein työntekijöillä on mahdollisuus saada yrityksen sisältä mentori, joka ohjaa heitä eteenpäin kohti haluttua tavoitetta. Yrityksessä X nostetaan hyvin vahvasti esille se, että jokaisella työntekijällä tulee olla tietämys omasta työstään sekä sen vaikutuksista yritykselle.

Riittävällä tiedolla sekä tunteella olemisesta osa yritystä voidaan varmistaa se, että työntekijät ovat motivoituneita sekä kiinnostuneita siitä, mitä he tekevät ja kuinka he sen tekevät. (Yritys X, Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C, henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016.)

4.2 Yritys Y

Yritys Y toimii rakennusallalla Suomessa sekä kansainvälisesti (Yritys Y kotisivut 2016). Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli vajaa kaksi miljardia euroa ja liikevoitto noin 40 miljoonaa euroa. Työntekijöitä yrityksellä oli samaisen vuoden lopussa reilut 4000 ja yrityksen henkilöstökulut sisältäen-palkat, muut henkilöstösivukulut sekä eläkkeet-olivat vajaa 300 miljoonaa euroa, mikä tarkoitti noin 75 000 euron vuosikuluja per työntekijä. (Yritys Y vuosikertomus 2015.)

Yrityksen Y henkilöstöstrategia pohjautuu vahvasti henkilöstöpolitiikkaan, jossa pääpaino on ihmisissä. Tärkeitä teemoja ovat kunnioitus ja luottamus sekä reilujen ja johdonmukaisten tapojen näkyminen sekä palkitsemisessa että yrityksen muussa toiminnassa. Yrityksessä halutaan tukea esimiehiä, jotta nämä voisivat toimia yrityksen tavoitteisiin pyrkien ja samalla auttaa yritystä luomaan toimivan suorituksenjohtamisen järjestelmä. Yrityksellä Y on takanaan vaikeita vuosia, joiden vuoksi myös palkitseminen on ollut yhtenä leikkauskohteena säästöihin pyrittäessä. Tämä on ymmärrettävästi aiheuttanut työntekijöissä närää, koska leikkaukset ovat usein olleet täydessä ristiriidassa sen kanssa, mitä yrityksestä on ulospäin puhuttu. (Yritys Y, Henkilö E, henkilökohtainen tiedoksianto 17.8.2016.)



Kuvio 26: Yritys Y Palkitseminen (mukaillen Yritys Y, Palkitsemisen kokonaisuus 2016)

Yrityksen Y palkitseminen (Kuvio 26) on jaettu siten, että runkona toimii suorituksen arviointi. Erilaiset palkitsemisen keinot jakautuvat pitkän- ja lyhyen aikavälin palkitsemisiin, luontoisedut ja peruspalkitsemiseen. Näistä vain peruspalkitseminen ja luontoisedut ovat koko henkilöstön saatavilla, tosin maakohtaisia eroja on, mikä johtuu eri maiden palkkasäännöksistä. Lyhyen aikavälin palkitseminen on suunnattu toimihenkilöille ja sen perustana käytetään vuosi- tai projektikohtaista palkitsemista. Pitkän aikavälin palkitseminen on tarkoitettu ainoastaan johtoryhmälle. (Yritys Y, Palkitsemisen kokonaisuus 2016.)

Palkitsemiskeinot ovat suorittavalla tasolla varsin pitkälti lukuisten eri työehtosopimuksien määrittelemiä, joiden piiriin eri työntekijät kuuluvat. Toimihenkilötasolla jokainen työntekijä kuuluu jonkinlaisen tulospalkitsemisen piiriin, joka on joko vuositasoiseen tavoitteeseen tai projekteihin perustuvaa palkitsemista. Tulospalkkioita on kuitenkin yrityksessä jouduttu leikkaamaan viime vuosina, mistä on aiheutunut yrityksen sisällä luottamuspulaa palkitsemisjärjestelmää ja sen toimivuutta kohtaan. Haastatellessa yrityksen HR-henkilöstä tuli selville, että epäonnistumisesta johtuen tulospalkitseminen on tällä hetkellä tärkein palkitsemiskeino, johon Yrityksessä Y halutaan lähteä etsimään uusia ratkaisuja konsernitasolla. Aiemmin johdon asettamat tavoitteet eivät ole välttämättä vastanneet sitä, mihin alemmilla tasoilla on aidosti voitu päästä, mikä on aiheuttanut paljon pettymystä sekä turhautumista työntekijöissä. Kehittämisen kohteena nähdään myös esimiestyöskentely. Erinäisten leikkausten myötä esimiesten jatkuva kouluttaminen sekä heidän osaamisensa kehittäminen on yrityksessä jäänyt vähäiseksi. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että esimerkiksi suorituksen johtamisen piiristä löytyy yrityksessä hyvin monen tasoisia osajia. (Yritys Y, Henkilö E, henkilökohtainen tiedoksianto 17.8.2016.)

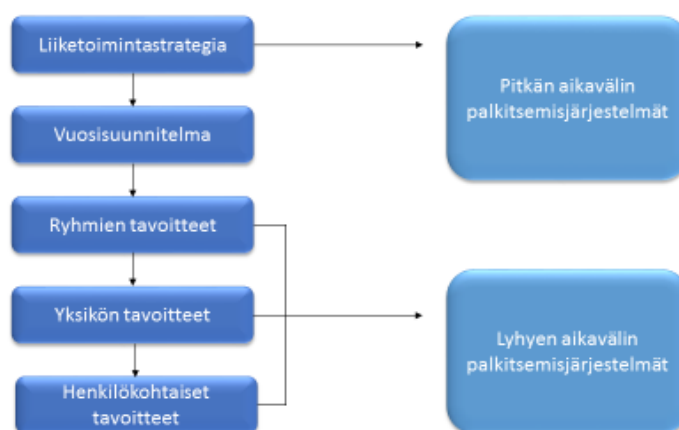
Henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen näkökulmasta katsottuna tärkeimpänä Yrityksessä Y nähdään työyhteisö. Yrityksessä on hyvin vahvoja, perinteisiä työyhteisöjä, jotka ovat jo vuosia tai vuosikymmeniä toimineet yhdessä. Tällaisissa työyhteisöissä on totuttu toimimaan määrättyllä tavalla ja pyritty sitä kautta saamaan aikaan tulosta. Samalla kuitenkin tällaiset pienemmät työyhteisöt luovat hyvin kirjavia käytäntöjä sekä palkitsemisen, että motivoimisen kannalta. Yritys Y pyrkiikin nyt uudistamaan sekä yhtenäistämään monenkirjavaa palkitsemisenkokonaisuuttaan siirtymällä uuteen, yhtenäiseen järjestelmään läpi koko konsernin. (Yritys Y, Henkilö E, henkilökohtainen tiedoksianto 17.8.2016.)

4.3 Yritys Z

Yritys Z on suomalainen finanssialan toimija, jonka nettotuotot vuonna 2015 olivat vajaa 3 miljardia euroa ja tulos noin miljardi euroa ennen veroja. Yrityksen palveluksessa samaisen vuoden lopussa työskenteli reilut 10 000 henkilöä, ja yrityksen henkilöstökulut, sisältäen palkat, muut henkilöstösivukulut sekä eläkkeet, olivat vajaa 800 miljoonaa euroa, mikä tarkoitti noin 66 500 euron vuosikuluja per työntekijä. (Yritys Z Vuosikertomus 2015.)

Yrityksessä Z toteutetaan vahvasti liiketoimintastrategiaan pohjautuvaa henkilöstöstrategiaa, jota ei ole erikseen kirjoitettu esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaan ylös. Yrityksen HR on hyvin vahvasti osana yrityksen liiketoimintastrategian suunnittelua, mistä johtuen yrityksen henkilöstöstrategia on erittäin selkeä, ja sillä on vuosittaiset tavoitteet, joilla se pyrkii ohjaamaan ja vahvistamaan eri yksiköiden osaamista. Strategia onkin yrityksessä erittäin vahvassa asemassa tällä hetkellä, sillä yrityksellä on uuden pidemmän aikavälin liiketoimintastrategian työstäminen käynnissä. (Yritys Z, Henkilö F & Henkilö G, henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016.)

Yritys Z palkitseminen



Kuvio 27: Yritys Z Palkitseminen (mukaillen Yritys Z, Kotisivut - Palkitseminen 2016)

Yrityksen Z palkitsemisjärjestelmä koostuu yhteisestä johdon pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmästä ja henkilöstölle suunnatusta lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmästä (Kuvio 27). Palkitsemisjärjestelmät ovat yrityksen arvojen, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukaisia. Lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on ohjata, sitouttaa ja kannustaa henkilöstöä yrityksen vuositavoitteiden saavuttamiseen sekä tuloksellisuuteen. Siksi järjestelmä palkitsee työntekijöitä yksikön ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä erikseen maksettavilla bonuksilla. Pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmän perustana on ryhmän yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Pitkän aikavälin järjestelmiin kuuluvat henkilöstörahasto sekä johdon oma palkitsemisjärjestelmä. (Yritys Z, Kotisivut - Palkitseminen 2016.)

Yrityksellä Z on yhtenä palkitsemiskeinona käytössään henkilöstörahasto, jota henkilöstö ei osaa kuitenkaan arvostaa tarpeeksi. Tämä johtuu siitä, että rahastoon liittyviä asioita ei ole selitetty henkilöstölle riittävän hyvin, jotta sen tarjoamat mahdollisuudet ja palkitseminen

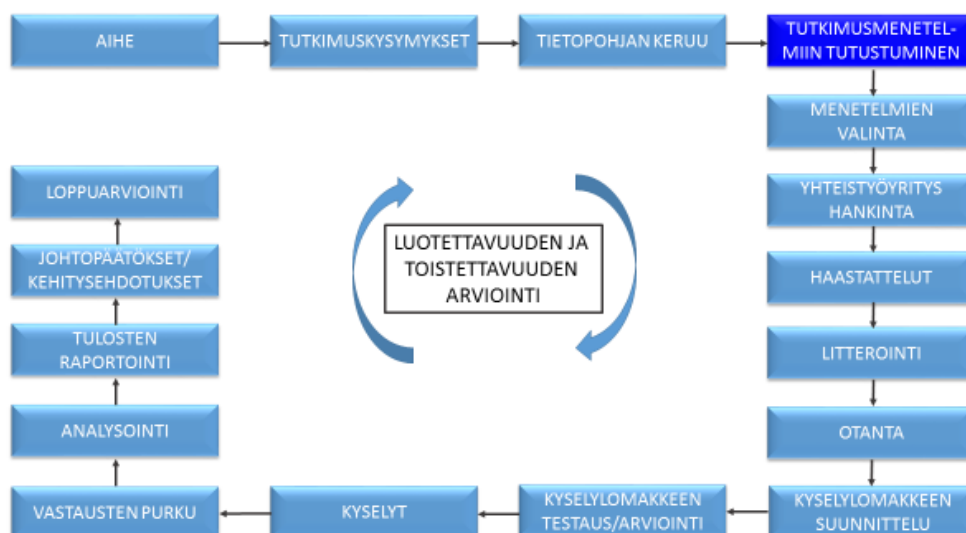
tulisivat selväksi. Tämän yritys nostaakin yhdeksi palkitsemisen kehittämiskohteistaan. Tavoitteena on, että henkilöstölle voitaisiin tulevaisuudessa tuottaa jonkinlainen yksilötason raportti, josta selviäisi minkälaisen summan työntekijä vuodessa toiminnallaan kerää henkilöstörahastoon. (Yritys Z, Henkilö F & Henkilö G, henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016.)

Yrityksessä Z yhdeksi motivoinnin ja sitouttamisen vahvaksi elementiksi koettiin etenemismahdollisuudet sekä vakavarainen työympäristö. Halutessaan henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja päästä etenemään asemassaan. Työntekijöille järjestetään osaamiskeskusteluita, joissa selvitetään heidän haluaan edetä urallaan sekä lisä kouluttautua, minkä jälkeen niihin pyritään tarjoamaan keinoja. Yrityksessä Z pidetään myös kirjaa mahdollisista kyvykkyyksistä ja heille saatetaan suunnitella jo valmista urapolkua yrityksessä, jos he haluavat tarttua tarjottuun mahdollisuuteen. Tämä koetaan erittäin vaikuttavaksi sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta, sillä näin työntekijät voivat tuntea olevansa yritykselle tärkeitä. Yritys- ja yksikkötasolla vallitseva vahva yhteishenki on yksi suurimmista vaikuttajista sitoutumiseen ja motivaatioon. Henkilöstö haluaa tehdä yhdessä töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, ja kun työympäristö on kannustava, motivoituminen yhteiseen tekemiseen on helppoa. (Yritys Z, Henkilö F & Henkilö G, henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016.)

Yrityksessä Z tehtiin vuonna 2015 tutkimus, joka koski työntekijöiden tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Se osoitti, että työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytymättömiä palkitsemiseen. Tähän on vaikuttanut Yrityksen Z kokonaistilanne, joka vuoden 2008 finanssikriisin vuoksi heikkeni ja jonka vuoksi muun muassa palkkoja on jouduttu jäädyttämään. Tämä on aiheuttanut varsinkin kauan talossa olleiden kesken tyytymättömyyttä palkitsemiseen, sillä heillä olleita etuuksia on jouduttu karsimaan ja vähentämään. (Yritys Z, Henkilö F & Henkilö G, henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016.)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet



Kuvio 28: Opinnäytetyön vaihe: tutkimusmenetelmiin tutustuminen

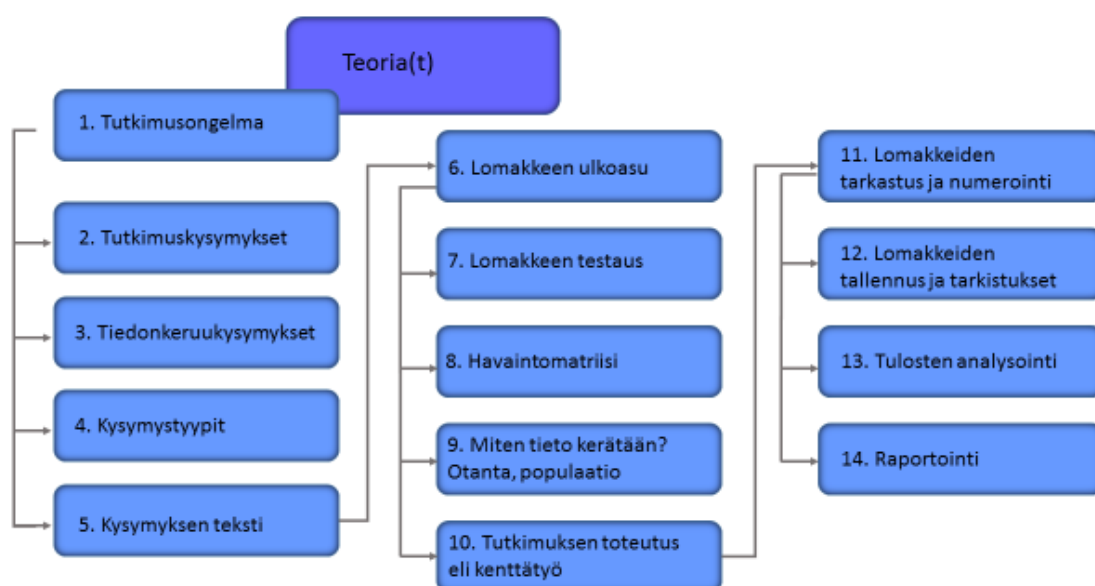
Kananen (2011, 12) kirjoittaa, että tutkimusotteet voidaan karkeasti jaotella kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Kun ilmiö on uusi ja vielä tutkimaton, käytetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, joiden tarkoituksena on selvittää, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja miten eri tekijät ovat kytköksissä toisiinsa. Kvantitatiivista tutkimusta puolestaan käytetään ilmiöihin, jotka ovat ennestään tuttuja, sillä se perustuu asioiden mittaamiseen: jos ei tiedetä, mitä mitata, ei asiaa voida myöskään tilastollisesti tutkia. Vilkkä (2007, 13-23) kuvaa kvantitatiivista tutkimusta menetelmänä, joka antaa yleisen kuvan mitattavana olevien ominaisuuksien välisestä suhteesta ja eroista ja jonka perimmäisinä kysymyksinä ovat *kuinka moni*, *kuinka paljon* ja *miten usein*. Valli (2015, 10-11) puolestaan määrittelee kvantitatiivisen tutkimuksen olevan yksinkertaistettuna numeroiden hyödyntämistä tutkimusmateriaalia käsiteltäessä. Tutkijan tehtävänä on ymmärtää matemaattisten toimenpiteiden jäljiltä saatuja tuloksia ja tulkita niitä lukijalle siten, että hän pystyy tutkimuksen lopputuloksen ymmärtämään. Kvantitatiivinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa yksittäisten tapausten pohjalta pyritään tekemään johtopäätöksiä ja löytämään yleistettävissä olevia lainalaisuuksia.

Vilkkä (2007, 18-23) kirjoittaa, että kvantitatiivisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on joko selittää, kuvailla, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiin tai luontoon liittyviä asioita ja ilmiöitä. Tavoitteena on löytää lainalaisuuksia eri asioiden välille, jotka selittävät niihin liittyviä syy-seuraus -suhteita. Ei siis riitä, että tutkimuksessa löydetään yhteys asioiden

välillä. Tuloksien valossa tulee pystyä myös vastaamaan esimerkiksi kysymykseen ”kuinka paljon jokin asia vaikuttaa toiseen”, Vilkkä kirjoittaa. Myös Heikkilä (2014) on varsin samoilla linjoilla. Hänen mukaansa kvantitatiivinen tutkimus sopii erinomaisesti jo olemassa olevan tilanteen selvittämiseen, mutta sen heikkoutena on taustalla olevien syiden selvittäminen, johon esimerkiksi perinteisellä kyselylomakkeella ei ehkä pystytä pureutumaan riittävästi.

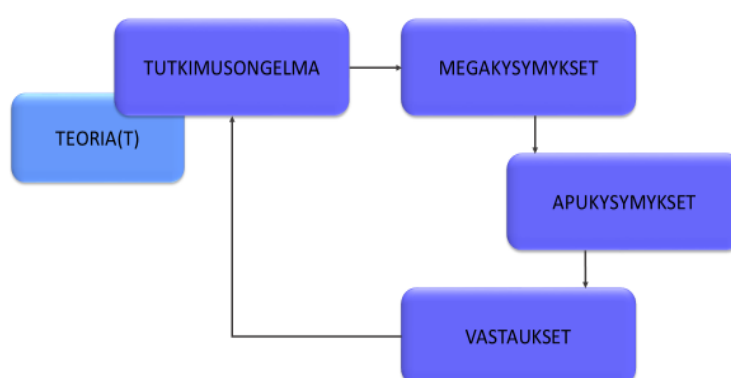
Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu aina ennalta tehtyihin olettamuksiin sekä johtopäätöksiin. Näiden olettamusten pohjalla on teoria- ja tietopohja, joka koostuu tutkimusaiheesta aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista sekä tieteellisistä kirjoituksista. Teorioiden merkitys korostuu etenkin silloin, kun aiemmissa tutkimuksissa on ilmennyt selkeitä, empiirisesti ilmaistavia säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 140-142.)

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä lineaarisena prosessina, joka etenee vaihe vaiheelta (Kuvio 29). Tutkimus lähtee tutkimusongelmasta, johon ratkaisua haetaan tiedon kautta. Kun tiedetään, millaista tietoa ratkaisuun tarvitaan, tulee päättää, mistä ja miten tieto hankitaan. Kaikki vaiheet vaikuttavat aina seuraavaan: tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa kysymysten laatuun ja kysymysten laatu siihen, millaista tietoa saadaan kerättyä. (Kananen 2011, 20-21.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma voidaan esittää hypoteesina eli väittämänä, joka perustuu aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, teoriaan tai malleihin. Se kertoo etukäteen sen, millaisia tuloksia tutkija odottaa saavansa ja esittää tutkittavien muuttujien välisiä yhteyksiä yksiselitteisesti. Hypoteesin tulee olla käytännön tutkimuksella testattavissa. (Vilkkä 2007, 24-25.)



Kuvio 29: Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2011, 20)

Tutkimusongelman asettamisessa on usein lähtökohtana jokin ilmiö, jonka ratkaisemisella halutaan parantaa kyseessä olevan asian tilaa. Kananen (2011, 21-24) mukaan yhtenä tieteen tärkeimmistä tehtävistä onkin yhteiskunnan kehittäminen viemällä sitä eteenpäin kohti parempaa. Asettamalla kysymykset oikein voidaan niihin saatujen vastausten avulla ratkaista käsitällä oleva ongelma. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset eli megakysymykset, joilla ongelmaa ratkaistaan (Kuvio 30). Tutkimuskysymysten rinnalla on yleensäkin yksityiskohtaisempia apukysymyksiä. Niiden asetteleminen oikein on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, sillä ainoastaan näin saadaan oikeanlaisia vastauksia tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi.



Kuvio 30: Tutkimusongelman ratkaiseminen kysymyksien avulla (Kananen 2011, 21)

5.1.1 Aineiston keruumenetelmät

Kvantitatiivisen tutkimuksen onnistuminen piilee sen yleistämisen luotettavuudessa. Jos tiedonkeruuta ei ole kohdistettu vastaamaan täydellisesti tutkimuksen kohdejoukkoa, ei tuloksia voida pitää oikeina ja yleistettävissä olevina ja tutkimusta siten onnistuneena. (Kananen 2011, 22.)

Tyypillinen kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on kerätä aineisto kyselyillä eli survey-tutkimuksella. Tällä tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa tutkimuksen kohteet muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta ja joissa aineisto kerätään standardoidusti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavana oleva asia kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselytutkimusten etuna on se, että kerättävän aineiston määrä voi olla hyvin laaja sekä sisällöltään että vastaajamäärältään, mikä mahdollistaa suuren määrän tietoa käsittelyn varsin pienellä vaivalla. Näiden tutkimusten heikkoutena on kuitenkin se, että saatava tieto on varsin pinnallista, eikä tutkijoilla koskaan voi olla täyttä varmuutta siitä, että vastaaja on ymmärtänyt esitetyt kysymykset halutulla tavalla ja että hän vastannut kyselyyn rehellisesti ja tosissaan. (Hirsjärvi ym. 2015, -193-195.) Tutkittaville esitetyt kysymykset voivat olla joko avoimia tai strukturoituja. Avoimet kysymykset voivat

olla joko täysin avoimia tai rajattuja. Huonosti rajattu kysymys voi tuottaa tutkijalle vääränlaisia vastauksia, joista ei ole tutkimuskysymyksen ratkaisussa hyötyä. Toisaalta avoimia kysymyksiä voidaan käyttää esimerkiksi kartoittavina tutkimuksissa, joiden kohteena olevasta ilmiöstä ei ole vielä paljon tietoa. Avoimet kysymykset tuottavat tutkimukseen paljon sellaista tietoutta, joihin strukturoiduilla kysymyksillä ei päästä kiinni, mutta varjopuolena on niiden työläs käsittely. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat jo valmiina, mikä tekee niihin vastaamisesta nopeaa sekä helppoa. Myös tulosten analysointi esimerkiksi tietokoneilla on nopeaa, sillä eri vastausvaihtoehdot ovat jo valmiiksi numerokoodattuja. (Kananen 2011, 30-31.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysyttävien asioiden tulee olla jollain tavalla mitattavissa ja tulosten tämän jälkeen selitettävissä. Valittu mitta-asteikko kertoo sen, millä tavalla asioita on tutkimuksessa kysytty ja mitattu. ”Se millaista mittausmenetelmää käytetään, määrää myös, millaisia tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää. Vain oikeat ja oikein käytetyt menetelmät takaavat oikeita, totuutta vastaavia tuloksia”, Valli (2015, 20) kirjoittaa. Strukturoitujen kysymysten asettelussa on monia erilaisia tapoja, jotka palvelevat erityyppisiä tutkimusongelmia. Nominaali- eli laatuasteikkoa edustavassa attribuuttivertailussa vertailua tehdään ainoastaan vastaajalle tuttujen kohteiden välillä. Attribuuttivertailussa vertailtavien ominaisuuksien tulisi olla sellaisia, jotka eivät sovellu kaikille vaihtoehdoille. Semanttisessa differentiaalimenetelmässä vertailua tehdään vastakkaisten adjektiivien avulla, kuten hidas - nopea. Adjektiivit asetetaan mitta-asteikon ääripäihin ja vastaajan tulee valita asteikolta omaa mielipidettään parhaiten vastaava vaihtoehto. Stapelin asteikko muistuttaa semanttista differentiaaliasteikkoa, mutta siinä käytetään vain yhtä adjektiivia kerrallaan, esimerkiksi muodossa *myymälässä oli siistiä*. Käytettävä asteikko voi vaihdella viiden ja kymmenen välillä ja vastausten tulkinnessa voidaan käyttää joko vastausten keskiarvoa tai sitten kaikkien tutkittavan yksikön kokonaispistemäärää. Graafisissa asteikoissa asteikon arvoja voidaan esittää erilaisilla kuvilla ja symboleilla, jossa kuvina näytettävät vastaparit mahdollistavan saman tutkimuksen käyttämisen esimerkiksi eri kansallisuuksien välillä. Mielipidekysymyksissä asteikon ääripäinä ovat *täysin samaa mieltä* ja *täysin erimieltä*. Asteikko on yleensä viisi- tai seitsenportainen. (Kananen 2011, 30-34.)

Kyselylomaketta muodostettaessa on tärkeää miettiä, mitä asioita tutkimuksessa halutaan mitata ja onko olemassa jo valmista mittaria, jota lomakkeessa voidaan hyödyntää. Lomakkeiden kysymyksiä laadittaessa tulee olla huolellinen, sillä väärin muotoillut kysymykset voivat aiheuttaa tulosten vääristymistä. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, ilman väärän tulkinnan mahdollisuuksia. (Valli 2015, 26.) Hyvin laadittu, selkeä sekä ulkonäöltään miellyttävä kyselylomake paitsi houkuttelee vastaamaan, helpottaa myös lomakkeen tallennusvaiheen työ määrää. Kysymykset kannattaa numeroida valmiiksi, samaten lomakkeen muuttujat, ja eri vaihtoehdot kannattaa järjestää omiksi sarakkeikseen tai riveikseen, jotta vastaaminen olisi

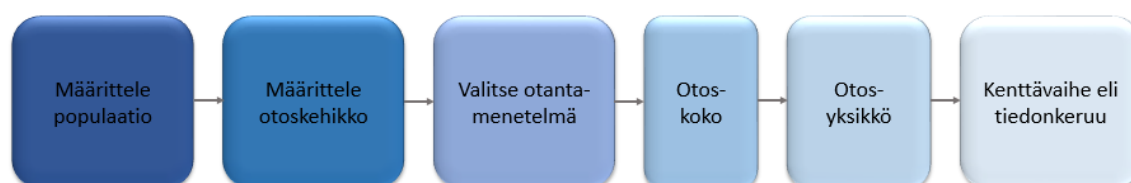
nopeaa ja helppoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomakkeeseen kannattaa panostaa, sillä kun lomake on valmis, on puolet työstä tehty, Kananen (2011, 44-46) kirjoittaa.

Nykyään kyselylomakkeita voidaan laatia sekä paperisessa että sähköisissä, tietokoneilla tai älylaitteilla täytettävissä muodoissa. Verkkolomakkeiden vahvuutena on niiden visuaalisuus sekä koko vastausprosessin helppous: vastaaminen on nopeaa ja täytetyn lomakkeen lähettäminen ei vaadi täyttäjältä käytännössä minkäänlaisia ylimääräisiä toimia, kuten postitusta. Verkkokyselyt helpottavat myös tutkijoiden työtä kun saatava materiaali on jo valmiiksi sähköisessä muodossa ja siten helposti analyysiohjelmiin syötettävissä. (Valli 2015, 28-31.)

5.1.2 Otantamenetelmät

Koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan yleensä tulosten yleistettävyyttä, on jo alkuvaiheessa tärkeää kohdistaa tutkimus oikeaan kohderyhmään. Valli (2015, 12) kirjoittaakin, että tutkimukseen osallistuvan otoksen on aina edustettava tarkasti juuri sitä perusjoukkoa, jota halutaan tutkia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessin otannassa on selkeät vaiheet, jotka ilmenevät kuviossa 31. Vaiheet ovat populaation määrittely, otoskehikon määrittely, otannan menetelmän valinta, otoskoon määrittäminen, otosyksikön valinta ja tiedonkeruu. Populaation eli perusjoukon määrittely tarkoittaa sitä kohderyhmää, jota tutkimuksessa halutaan tutkia, ja otos puolestaan perusjoukosta tutkimukseen valittuja yksiköitä eli esimerkiksi henkilöitä tai tapahtumia. Osokehikko on populaation yksiköiden luettelo samalla listalla, esimerkiksi yrityksen henkilöstö- tai asiakasrekisteri. Osokokoon vaikuttavat yleisimmin valittu perusjoukko, tutkimuksen tarkkuusvaatimus sekä tutkimuksen budjetti. Hyvin ja monipuolisesti valittu otoskoko lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta sekä yleistettävyyttä. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että määrätyn rajan jälkeen otoskoon kasvattaminen ei enää lisää tutkimuksen luotettavuutta suuremmin. Tämä raja on riippuvainen perusjoukon koosta sekä tutkittavasta aiheesta. Osoyksiköiden määrittely lähtee tutkimuksen aiheesta ja sen aiheuttamasta tarpeesta ja voi olla esimerkiksi yritys tai ryhmä. (Kananen 2011, 65-68.)



Kuvio 31: Otannan vaiheet (mukaillen Kananen 2011, 65)

Kananen (2011, 68-72) kirjoittaa otantamenetelmällä tarkoitettavan sitä tapaa, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Otantamenetelmät jaetaan kahteen ryhmään sen mukaan, millaisia menetelmiä otannassa käytetään. Ei-todennäköisyysotoksissa tutkimukseen osallistuvat yksiköt valitaan joko harkinnanvaraisesti, kiintiöpoimintana tai mukavuusotoksena. Harkinnanvaraisessa otannassa valinta ei perustu esimerkiksi tilastoihin ja tilastollisiin menetelmiin vaan tutkimuksiin valittujen yksilöiden koetaan edustavan parhaiten tutkittavaa perusjoukkoa. Kiintiöpoiminnassa tutkittavat yksilöt valikoituvat mukaan esimerkiksi taustamuuttujiin liittyvien piirteiden, kuten iän ja sukupuolen, perusteella. Mukavuusotannassa tutkimuksia tehdään esimerkiksi katugallupeilla, joissa vastaantulevilta ihmisiltä voidaan kysyä mielipiteitä tutkimuksen aiheesta. Tämän otantamenetelmän ongelmana on se, että saadut tulokset voivat vastata todellisuutta, mutta yhtä hyvin tulokset voivat olla ristiriidassa todellisuuden kanssa.

Todennäköisyysotokset jaotellaan yksinkertaiseen satunnaisotantaan, systemaattiseen otantaan, ositettuun otantaan sekä ryväsotantaan. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa havaintoyksiköt numeroidaan luetteloksi, josta tutkittavat yksiköt poimitaan mukaan jollakin satunnaisuusmenetelmällä, kuten arpomalla. Tällöin jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla on yhtä suuri todennäköisyys tulla poimituksi. Systemaattisen otannan käytön lähtökohtana on yleensä perusjoukko, joka on liian suuri numeroitavaksi. Tällaisissa tapauksissa on tavallista, että havaintoyksiköistä on olemassa esimerkiksi aakosittain järjestetty luettelo, josta tutkimukseen poimitaan systemaattista menetelmää käyttäen haluttu määrä yksiköitä. Tällaisena menetelmänä voi toimia esimerkiksi tapa poimia joka viides yksikkö mukaan tutkimukseen. Ositetussa otannassa tutkittavat kohteet, esimerkiksi koululuokat, jaetaan vuosiluokkien mukaan ja tämän jälkeen jokaisesta vuosiluokkaryhmästä poimitaan otos satunnaisotantaa käyttämällä. Ryväsotanta jaotellaan kahteen alalajiin: yksinkertaiseen ryväsotantaan, jossa perusjoukko jaotellaan ryppäisiin, ja tutkimukseen valituissa ryppäissä kaikki yksiköt tutkitaan, sekä kaksivaiheiseen otantaan, jossa satunnaisesti mukaan valituista ryppäistä suoritetaan otanta jostain satunnaisotannan menetelmää käyttämällä. (Kananen 2011, 68-72.)

Valli (2015, 14) kirjoittaa onnistuneen kvantitatiivisen tutkimuksen perustuvan hyvin tehtyyn otantaan, jossa otanta edustaa kattavasti kohderyhmäänsä eli tutkimuksen perusjoukkoa. Hänen mukaansa onnistunutta otantaa leimaa sen sattumanvaraisuus: kellä tahansa perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä tai asialla on yhtä suuri todennäköisyys päätyä tutkittavaksi kohteeksi.

5.1.3 Kvantitatiiviset analyysimenetelmät

Kvantitatiivisten analyysimenetelmien valinta on riippuvainen käytetyistä mittareista sekä niiden mittaustasoista. Jos tutkimusongelman selvitys jää tutkittavaa ilmiötä kuvailevalle tasolle, ovat riittäviä analyysimenetelmiä aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut sekä ris-

tiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit. Vahvan teoriataustan omaavissa ilmiöissä voidaan käyttää hypoteesin testausta sekä monimuuttujajärjestelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tilastollisten yleistettävyyksien löytäminen kerätystä tutkimusaineistosta, eli tulosten tulee olla koko perusjoukkoon sovellettavia. Kanasen (2011, 85-86) mukaan tilastollisten tutkimusten analyyseissä tulee esittää niiden yleistämisen kannalta oleelliset jakaumaluvut, jotka voidaan yksinkertaisimmillaan esittää suhteellisina jakaumina eli prosenttilukuina taulukoissa. Syy-seuraussuhteita etsittäessä käytetään puolestaan korrelaatio- ja regressioanalyysieja.

Ristiintaulukoinnilla voidaan tutkia kahden eri muuttujan, esimerkiksi iän ja liikunnan määrän, välisiä riippuvuussuhteita, joita taulukossa kuvataan tunnusluvuilla. Lähtökohtana on, että mitä voimakkaampi luku, sitä suurempi riippuvuussuhde. Ongelmalliseksi ristiintaulukoinnin käyttämisen tekee kuitenkin se, että usein tutkittavaan ilmiöön liittyy useampiakin muuttujia, joita ristiintaulukoinnissa ei voida samanaikaisesti huomioida. Tämän vuoksi taulukoissa olevia tuloksia ei voida suoraan yleistää koko perusjoukkoon. (Kananen 2011, 77.)

Koska ristiintaulukoinnin antamia lukuja ei voida pitää ennustamisessa riittävän luotettavina, voidaan tukena käyttää korrelaatio- ja regressioanalyysieja, jotka ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Korrelaatiolla mitataan kahden muuttujan välisen riippuvuuden suuruutta sekä voimakkuutta ja sitä käytetään yleensä tilanteissa, joissa muuttujien määrä on suuri. Korrelaatiota voidaan käyttää esimerkiksi tutkittaessa, kuinka varallisuus vaikuttaa asuntojen pinta-alaan. Korrelaatioanalyysillä ilmaistaan jonkin ilmiön kannalta oleelliset muuttujat taulukossa, jota lähdetään edelleen analysoimaan muilla analyysimenetelmillä, kuten regressio- ja faktorianalyysillä. (Kananen 2011, 108-109.)

Regressioanalyysia voidaan varsin pitkälti pitää korrelaatioanalyysin jatkoanalyysina, Kananen (2011, 111-112) kirjoittaa. Kuten korrelaatioanalyysissäkin, myös regressioanalyysissa tutkitaan kahden muuttujan välisiä riippuvuussuhteita. Siinä tulokset kuvataan regressiosuoralla, joka osoittaa vastausten välistä keskiarvoa muuttujien x ja y välillä. Faktorianalyysia voidaan käyttää tilanteissa, joissa suuri määrä muuttujia halutaan tiivistää muutamaan muuttujakimppuun. Analyysi perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin sekä niiden taustalla oleviin yhteisiin tekijöihin. Sen tavoitteena on tietoa tiivistämällä löytää ilmiöiden taustalla olevia tekijöitä eli latenteja muuttujia. Kirjassaan Kananen (2011, 114-115) ehdottaa faktorianalyysia käytettäväksi esimerkiksi ihmisten mielipiteitä tuotetta kohtaan selvittäviin tutkimuksiin. Faktorit tutkimuksissa muodostuvat keskenään korreloivista väittämistä ja mielipiteistä. Faktorianalyysia kuitenkin kritisoidaan sen antamien tulosten melko laveiden tulkintamahdollisuuksien vuoksi.

5.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteet

”Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen”, Hirsjärvi ym. (2015, 161) kirjoittavat. Kananen (2014, 19) määrittelee kirjassaan kvalitatiivisen tutkimuksen yksittäiseen havaintoyksikköön eli tapaukseen tai ilmiöön kohdistuvaksi tutkimukseksi, jonka tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tutkitaan ja analysoidaan yleensä kokonaisuutena, ei yksittäisten muuttujien toisiinsa luoman vaikutuksen kautta.

Eskola ja Suoranta (2005, 14-24) ehdottavat kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusmerkeiksi sille varsin tyypillisiä piirteitä: kerätty aineisto on usein ilmiasultaan tekstiä kvantitatiivisen tutkimuksen numeropainotteisuuden sijaan, tutkittavien yksilöiden sekä tutkijan näkökulma ovat nähtävissä tutkimuksessa, eli tulokset eivät koskaan ole perinteisessä mielessä objektiivisia, ja otannassa käytetään usein harkinnanvaraisuutta, jossa määrän sijaan painotetaan laatuun. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan myös aloittaa puhtaalta pöydältä ilman teoriapohjaa tai etukäteen tehtyä hypoteesia eli varsinaista teoriaa lähdetään rakentamaan empiirisestä tutkimuksesta. Kananen (2014, 16) suosittelee käyttämään kvalitatiivista tutkimusta tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö on uusi eikä siitä ennestään ole olemassa teorioita. Hänen mukaansa laadullisella tutkimuksella pyritään selittämään ilmiöitä ja saamaan vastaus yhteen ja ainoaan kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”

Koska laadullinen tutkimus on tapauskohtaista tutkimusta, ei sillä ensisijaisesti haeta kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista yleistettävyyttä. Jos sitä kuitenkin haetaan, tulisi sen olla lähtöisin aineistosta tehdyistä tulkinnoista eikä niinkään materiaalista itsestään. Tällöin aineiston keruun tulee olla järkevää tutkimuksen kannalta ja tutkittavien yksilöiden tai tapaus-ten mahdollisimman samanlaisia kokemuksien kannalta. Yleistettävyyttä lisää myös aineiston vertailtavuus muihin vastaavatyyppeihin tutkimuksiin ja tulkintoihin nähden. Laadullisen tutkimuksen aineiston rajauksen tulee olla mahdollisimman tarkka, sillä periaatteessa tutkit-tavan aineiston määrä voi olla loppumaton. Aineiston rajausta tulee tehdä teoreettista kat-tavuutta sekä tapauskohtaista analyysia silmällä pitäen. Aineiston tulee olla tutkimusongel-man ratkaisun kannalta oleellista. (Eskola & Suoranta 2005, 64-66.)

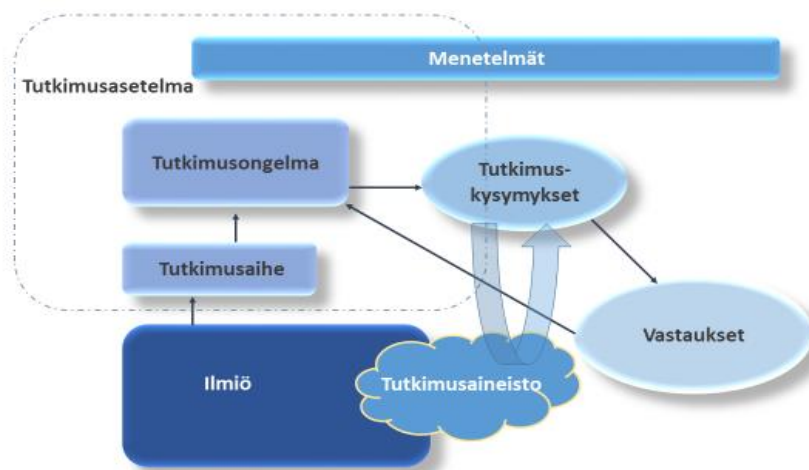
Koska ihmisten henkilökohtaiset arvot muokkaavat aina sitä, miten he asioita tarkastelevat, ei kvalitatiivinen tutkimus koskaan ole täysin objektiivista perinteisestä näkökulmasta katsot-tuna, minkä takia tuloksia voidaan aina tarkastella vain ehdollisina selityksinä määrättyyn ai-kaan ja paikkaan sidottuina. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.)

Pohdittaessa, mikä tutkimusote eli tutkimussuuntaus sopii parhaiten käsillä olevaan tapauk-seen tai ilmiöön, antaa Kananen (2014, 16-17; 2012, 29) yksinkertaisen vinkin: mitä vähem-

män tietoa tai teorioita asiasta on olemassa, sitä todennäköisemmin kyseeseen tulee kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta. Kirjassaan Kananen soveltaa Trockimin ja Donellyn (2008) esittelemää luokitusta kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvuudesta ja määrittelee sen soveltuvan parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöistä ei ole ennestään tietoa, teorioita tai tutkimuksia, tiedossa olevaan ilmiöön halutaan syvällisempää näkemystä, tarkoituksena on luoda uusia teorioita tai hypoteeseja, käytetään triangulaatiota eli eri tutkimusmenetelmien sekoitusta tai tiedossa olevasta ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen tapahtuminen sen luonnollisessa ympäristössä, vuorovaikutussuhteessa tutkittavien asianomaisten kanssa. Tutkimusaineisto on monimuotoista ja sisältää usein esimerkiksi tekstiä, kuvia sekä haastatteluita. Aineiston analyysi on induktiivista eli yksittäisestä havainnosta yleistykseen johtavaa, rekursiivista eli palautuvaa tai kertautuvaa sekä interaktiivista eli vuorovaikutteista, ja huomio on tutkittavien näkökulmassa ja näkemyksissä. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa erilaiset taulukot sekä graafiset kuviot ovat tärkeässä osassa, kvalitatiivisen tutkimuksen kuvaus tapahtuu sanallisessa muodossa. Kuvauksen tulee olla ymmärrettävää, kokonaisvaltaista ja mahdollisimman tarkkaa kuvausta ilmiöstä. (Kananen 2014, 17-18.)

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole suoraviivainen prosessi, joka etenee pisteestä A pisteeseen B määrättyjen vaiheiden kautta, vaan sitä leimaa syklinen analysointi, jota tehdään pitkin matkaa uutta tietoa saataessa. Juuri saadun tiedon analysointi määrittää sen, kuinka paljon tietoa tulee kerätä. Sitä on riittävästi siinä vaiheessa, kun tutkimusongelma saadaan ratkaistua ja tutkija kokee ymmärtävänsä ilmiön. Prosessi alkaa aina ilmiöstä, johon liittyvää ongelmaa lähdetään selvittämään (Kuvio 32). Jos ongelmaa ei ole, muotoillaan ilmiö ongelman muotoon loogisen tutkimusprosessin aikaansaamiseksi. Ilmiötä voidaan aina tarkastella useammasta näkökulmasta, siksi on tärkeää valita juuri se tieteellinen näkökulma, tutkimusaihe, josta tutkimusta lähdetään tekemään. Jotta tutkimusongelmaa voidaan helpommin lähestyä ja tutkia, muutetaan se tutkimuskysymyksiä, joihin voidaan etsiä vastauksia aineiston keruun kautta. Tiedonkeruu tapahtuu havainnoinnin, haastatteluiden, kyselyiden tai dokumentoinnin kautta ja saatua aineistoa analysoidaan samanaikaisesti niin kauan, että tutkija kokee saaneensa tutkittavaa ilmiötä selittävät ja kuvaavat vastaukset. (Kananen 2014, 18-28.)



Kuvio 32: Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 27)

5.2.1 Aineiston keruumenetelmät

”Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu on osa normaalia elämää, joten normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen.” (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Kvalitatiivisten tutkimusten haastattelut ovat useimmiten pääasiallisia tiedonhankintamenetelmiä. Hirsjärvi ym. (2015, 204-210) jaottelevat haastattelun lajit kolmeen eri tyyppiin: strukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun sekä avoimeen haastatteluun. Strukturoitu haastattelu pohjautuu ennalta valmisteltuun lomakkeeseen, jossa kysymykset ja väitteet on tarkasti muotoiltu ja niiden järjestys on ennalta määrätty. Eskolan ja Suorannan (2005, 86) mukaan strukturoitu haastattelu vastaa hyvin pitkälti kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen tutkimuslomakkeen täyttämistä ohjatusti. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat jo ennakoon tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä tai etenemisjärjestystä ei ole erikseen mietitty. Avoin haastattelu on syväluotaavin haastattelumuoto, joka ei perustu minkäänlaisiin valmiisiin kysymyksiin tai edes teemoihin. Haastattelu etenee keskustelun lomassa, mikä voi johtaa täydellisiin aiheen muutoksiinkin keskustelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2015, 204-210.) Tilastokeskus (2016) määrittelee Hirsjärven ym. (2015) mainitsemien haastattelulajien rinnalle myös puolistrukturoidun haastattelun sekä ryhmähaastattelun. Puolistrukturoidussa haastattelussa suuri osa kysymyksistä on strukturoituja, mutta joukosta voi myös olla esimerkiksi kokonaan avoimia kysymyksiä. Ryhmähaastattelussa osallistujat keskustelevat ja vaihtavat näkemyksiään käsiteltävästä aiheesta ja tilanteessa on usein paljon teemahaastattelun piirteitä.

Koska haastattelut voivat usein kestää pitkiä aikoja ja niiden aikana voidaan läpikäydä runsaasti aineistoa, on nauhoittaminen tutkijan jälkityötä helpottava tekijä. Nauhurin käyttö mahdollistaa haastattelun sanatarkan litteroinnin jälkikäteen ja antaa haastattelijalle keinon paneutua haastateltavaan täydellisesti ilman muistiinpanoihin keskittymistä. Nauhurin käytölle on kuitenkin suotavaa pyytää haastateltavalta ennakoon lupa ja myös hyväksyä mahdollinen kieltävä vastaus. (Eskola & Suoranta 2005, 89-90.)

Kanasen (2012, 93) mukaan havainnointi sopii parhaiten tilanteisiin, joissa tutkimuskohteiden kanssa ei voida kommunikoida, esimerkiksi yhteisen kielen puutteessa. Suorassa havainnoinnissa kohde on tietoinen asemastaan havainnoinnin kohteena, mikä tekee havainnointitilanteesta hyvin eettisen. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on osa havainnoitavaa yhteisöä ja sen toimintaa, kun taas piilohavainnointia voidaan käyttää tilanteissa, joissa havainnoinnin ei haluta vaikuttavan kohteen käyttäytymiseen, esimerkiksi arkaluonteisissa tilanteissa. Eskolan ja Suorannan (2005, 98-99) mukaan havainnoinnista voidaan kertoa tutkittaville kohteille tai sitä voidaan tehdä salaa sen mukaan, minkälaista aineistoa halutaan kerätä. Salaa tehtävän havainnoinnin kohdalla on kuitenkin huomioitava eettiset ongelmat, kuten se, missä kohtaa havainnoinnin ja vakoilun raja kulkee.

Osallistuva havainnointi on hyvin subjektiivista toimintaa, jossa ennako-odotukset voivat vaikuttaa siihen, mitä havaitaan ja mitä jää huomaamatta. Tutkija voi aikaisemman elämänkokemuksensa valossa nähdä ihmiset tavalla, jota joku toinen ei ehkä näkisi. Myös hänen tunnetilansa sekä näkemyksensä voivat vaikuttaa havainnoinnin tulokseen. Eskola ja Suoranta (2005, 102) näkevät tämän subjektiivisuuden kuitenkin rikkautena, jota laadullista tutkimusta tekevien tulisi arvostaa.

Havainnointi voi olla joko strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija tietää tarkalleen, mitä hän kohteessaan on havainnoimassa, ja hänellä on usein lomake, johon hän havaintojaan merkitsee. Strukturoimattomassa havainnoinnissa valmista listaa ei ole ja tutkija kirjaa ylös kaiken mahdollisen tutkittavaan tilanteeseen liittyvän. Tämän tyyppisessä kirjauksessa suurena apuna voi olla esimerkiksi videointi, jolloin tilanteeseen on helppo palata jälkikäteen lisähavaintoja tekemään. (Kananen 2012, 96-97.)

Yhtenä kvalitatiivisen tiedonkeruun muotona ovat dokumentit, elämänkerrat ja tarinat, jotka kaikki kuuluvat narratiivisen tutkimuksen piiriin. Siinä kerrotaan havainnot tarinan tai elämänkerran muodossa. Tällaisen narratiivisen tutkimuksen aineistoa voi olla monenlaista. Kaiken taustalla tulisi kuitenkin olla selkeä kerronnallinen rakenne, josta näkee tapahtumaketjun kulkemisen. Narratiivisia tutkimuksia voidaan tehdä joko tutkittavan tai tutkijan näkökulmasta. Tärkeintä on, että tällaisella tutkimuksella on selkeä alku, keskikohta ja loppu. (Valli & Aaltola 2015, 170-174.) Kvalitatiivista tutkimusta voidaan tehdä myös valmiiden aineistojen

eli sekundaariaineistojen pohjalta. Tällöin tutkimusta tehdään valmiiden aineistojen, kuten tilastojen, henkilökohtaisten dokumenttien, pöytäkirjojen tai lehtiartikkeleiden, pohjalta esimerkiksi niiden sisältöä analysoimalla. (Eskola & Suoranta 2005, 117-119.)

Erilaisia tutkimusmenetelmiä, aineistoja tai teorioita samassa tutkimuksessa hyödynnettäessä puhutaan *triangulaatiosta*. Tällaisen yhdistelemisen takana on näkemys siitä, ettei yksittäisellä tutkimusmenetelmällä pystytä saavuttamaan riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasti aiheesta vaan että näkökulma jää liian yksipuoleiseksi. *Aineistotriangulaatiossa* yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useita erilaisia aineistoja, kuten haastatteluja, kyselyitä ja lehtiartikkeleita. *Tutkijatriangulaatiossa* ilmiötä tutkii useampi tutkija, jotka keskustelevat havainnoistaan sekä näkemyksistään keskenään runsaasti pyrkien samalla pääsemään yksimielisyyteen tutkimuksen toteuttamiseen sekä tuloksiin liittyvistä asioista. *Teoriatrangualaatiossa* tutkimusta tehdään erilaisten teorioiden, kuten motivaatioteorioiden, pohjalta. *Menetelmätriangualaatiossa* tutkimusta tehdään useilla erilaisilla aineistonhankinta- sekä tutkimusmenetelmillä, esimerkiksi yhdistelemällä kyselylomakkeiden käyttöä, haastatteluja sekä havainnointia tutkimuksen eri vaiheissa. Triangulaatio tarjoaa tutkijalle yhtä menetelmää monipuolisempia mahdollisuuksia aineiston keruuseen, käyttöön sekä tulkintaan, mutta on usein liian kallista sekä aikaa vievä tapa paljon käytettäväksi. (Eskola & Suoranta 2005, 68-70.)

5.2.2 Tutkimuksen kylläntyminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien yksilöiden tai tapausten määrä on yleensä hyvin pieni ja aineiston poiminnan yhteydessä puhutaan harkinnanvaraisuudesta, teoreettisuudesta tai tarkoituksenmukaisuudesta. Koska tutkimustyyppissä ei pyritä tilastollisiin yleistettävyyksiin vaan ennemminkin jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, poimitaan tutkittavat kohteet nimenomaan kyseistä ilmiötä ajatellen. (Eskola & Suoranta 2005, 61.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti juuri kyseistä tutkimusta varten, Hirsjärvi ym. (2015, 164) kirjoittavat. Kananen (2014, 95) kirjoittaa, että toisin kuin määriin perustuvassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä otantaa. Määrän sijaan valitun kohteen tai kohderyhmän tulee täyttää ilmiön kannalta oleelliset tuntomerkit. Kirjassaan Kananen viittaa tutkimuksen saturaatioon eli kylläntymiseen, jonka kriteerinä on saavuttaa havaintoyksiköissä määrä, jonka jälkeen vastaukset eivät enää muutu eli uusia tulkintoja ei enää saada. Saturaatio saavutetaan yleensä vähän yli kymmenellä haastattelulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkittavaksi valitut tietävät tutkittavana olevasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Heidän tulee siis edustaa ilmiön kannalta oleellista havaintoyksikköä, Kananen (2014, 97) kirjoittaa. Eskolan ja Suorannan (2005, 62-63) mukaan saturaation saavuttamisen kannalta oleellista on tietää, mitä kerätystä aineistoista etsitään. Haettava asia ei perustu mihinkään teoriaan tai ennalta määritellyyn hypoteesiin, vaan siihen, että aineistoa

luettaessa voidaan alkaa havaitsemaan jotain kiinnostavaa, mikä puolestaan johtaa etsimään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia muusta aineistosta.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida koskaan ennalta määritellä haastateltavien määrää, sillä tutkimuksen kylläntyminen on aina riippuvainen ilmiöstä itsestään. Osa ilmiöistä voi koskettaa pientä tiivistä yhteisöä, jolloin kokonaistutkimus käy päinsä. Toisaalta ilmiö voi koskettaa huomattavan laajaa yleisöä, kuten kokonaista kansallisuutta, jolloin haastateltavia yksilöitä on oltava runsaasti saturaation saavuttamiseksi. (Kananen 2012, 101.) Koska laadullinen tutkimus perustuu määrän sijaan kerätyn tiedon kylläntymiseen, korostuu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tehtävän analysoinnin merkitys. Ainoastaan jatkuvalla analysoinnilla pystyy tutkija määrittelemään, milloin uutta, tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ei enää saada ja havaintojen tekeminen voidaan lopettaa. (Kananen 2014, 97.)

5.2.3 Kvalitatiiviset analyysimenetelmät

”Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti,” jolloin jatkuva analyysi kasvattaa tutkijan ymmärrystä ilmiöstä ja auttaa häntä suuntaamaan huomionsa ilmiön kannalta oleellisiin asioihin. Ilman kaiken aikaista analyysityötä on tutkijalla riskinä hukkaa keräämäänsä aineistoon ilman, että missään vaiheessa aidosti löytää ilmiön juuria. (Kananen 2012, 97.)

Ennen lopullista analyysia on kaikki aineisto käsiteltävä sellaiseen kuntoon, jonka pohjalta voidaan tehdä päätelmiä. Näihin esitöihin kuuluvat kerätyn aineiston tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen esimerkiksi haastattelujen ja kyselyiden avulla sekä aineiston järjestämisen tietojen tallennusta ja analyysia varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa juuri aineiston järjestäminen on suurin työ, koska siinä ei kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan muodosteta muuttujia. (Hirsjärvi ym. 2015, 221-222.) Haastattelut tyypillisesti puretaan kirjalliseen muotoon eli litteroidaan, jotta niitä voidaan tämän jälkeen käsitellä erilaisilla analyysimenetelmillä. Työvaihe on paljon aikaa vievä, mutta kerran litteroidun materiaalin pariin voidaan jälkikäteen palata kerta toisensa jälkeen. Litterointia voidaan tehdä eri tasojen tarkkuudella. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen kommentti sekä äännähdys kirjataan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa puhe muutetaan yleiskielen muotoon eli mahdolliset murteet sekä puhekielin ilmaisut jätetään huomioimatta. Propositiotasolla litteroiduista haastatteluista kirjaan ylös vain keskustelun ja havainnoinnin ydinsanoma. (Kananen 2012, 109-110.)

Analyysitavat voidaan luokitella kahteen kategoriaan: selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittäminen on kvantitatiivisen tutkimuksen analysointitapa, jossa ilmiötä pyritään selittämään lukujen ja tilastojen kautta. Ymmärtäminen on kvalitatiivisen tutkimuksen analysointimenetelmä, jonka periaatteena on sananmukaisesti tutkittavien asioiden ja ilmiöiden ymmärtäminen. (Hirsjärvi ym. 2015, 225.) Laadullisen aineiston analyysissa ja tulkinnessa on olemassa

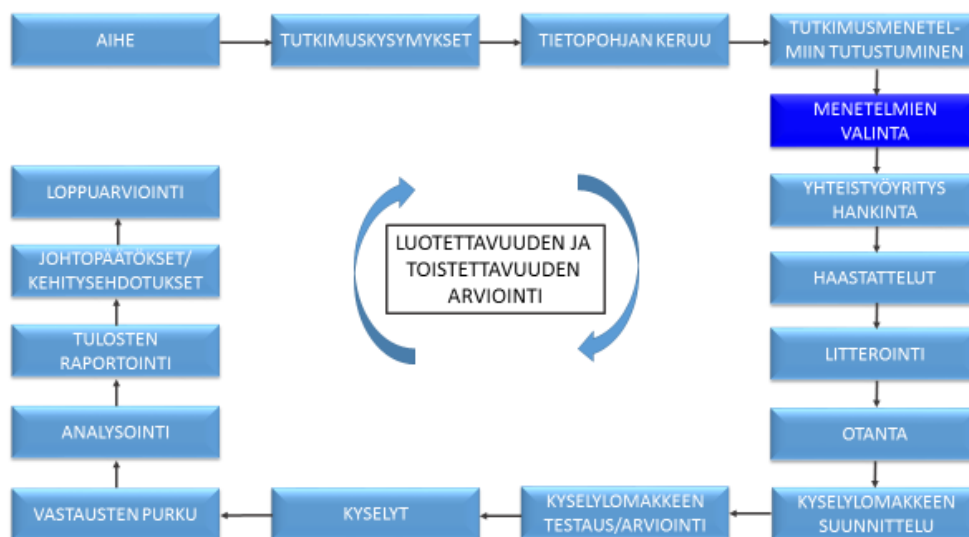
kaksi lähestymistapaa, Eskola ja Suoranta (2005, 145) kirjoittavat. Ensimmäisessä pitäydytään tiukasti kerätyn aineiston parissa analysoiden ja rakentaen tulkintoja vain sen pohjalta. Toinen vaihtoehto on pitää aineistoa teoreettisen ajattelun lähtökohtana sekä apuvälineenä. Juuri tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ongelmallisimpia vaiheita, sillä se on hyvin pitkälti kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta. Laadullisen tutkimuksen tulkinat tulisi tehdä kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tulkinnat arkipäivän ilmiöistä tulevat tutkittavilta itseltään. Näiden tulkintojen sekä keräämänsä aineiston pohjalta tulisi tutkijan pystyä aidosti ymmärtämään tutkittavaa kohdetta voidakseen ”luoda siitä mielekkäitä teoreettisia tulkintoja”. (Eskola & Suoranta 2005, 145-148.)

Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskurssianalyysin ja keskusteluanalyysin avulla. Hirsjärven ym. (2015, 224-225) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tuovat analyysivaiheeseen mielenkiintoisen ja haastavan näkökulman. Aineisto laadullisessa tutkimuksessa voi olla runsas, jopa valtaisa, jos tutkija on todella perehtynyt tutkittavaan aiheeseen ja käyttänyt monia menetelmiä. Eskolan ja Suorannan (2005, 137-139) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysissa on tavoitteena luoda aineiston pohjalta tutkittavaan asiaan uutta tietoutta. Analyysissa pyritään tiivistämään kerättyä aineistoa siten, että sen aluksi hajanaisesta sisällöstä saadaan selkeyttämällä tuotua esiin mielekästä informaatiota. Kananen (2012, 116-118) kirjoittaa laadullisessa tutkimuksessa käytettävien analyysimenetelmien olevan usein joustavia: jos yksi ei tuota tulosta, voidaan hyödyntää myös jotain toista menetelmää, sillä samasta aineistosta voidaan tehdä loputtomiin erilaisia tulkintoja eri näkökulmista katsottuna.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä arvioimaan yhtä helposti kuin määrällisen, sillä käytössä olevat luotettavuusmittarit ovat kehittyneet luonnontieteistä. Kvalitatiivisista tutkimuksissa voidaan kuitenkin arvioida sen luotettavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta sekä vahvistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa luetuttamalla valmis aineisto sekä tulkinta niillä, joita tutkimus koskettaa. Jos tiedonantaja vahvistaa tutkimuksen tulkinnat, voidaan niitä pitää luotettavina. Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä muissa samankaltaisissa tapauksissa. Tämä vaatii alkuperäisen tutkimusasetelman sekä tutkimuskohteen tarkkaa kuvausta, jotta tilanteen vastaavuus muihin tapauksiin voidaan varmistaa. (Kananen 2012, 172-175.)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta



Kuva 33: Opinnäytetyön vaihe: tutkimusmenetelmien valinta

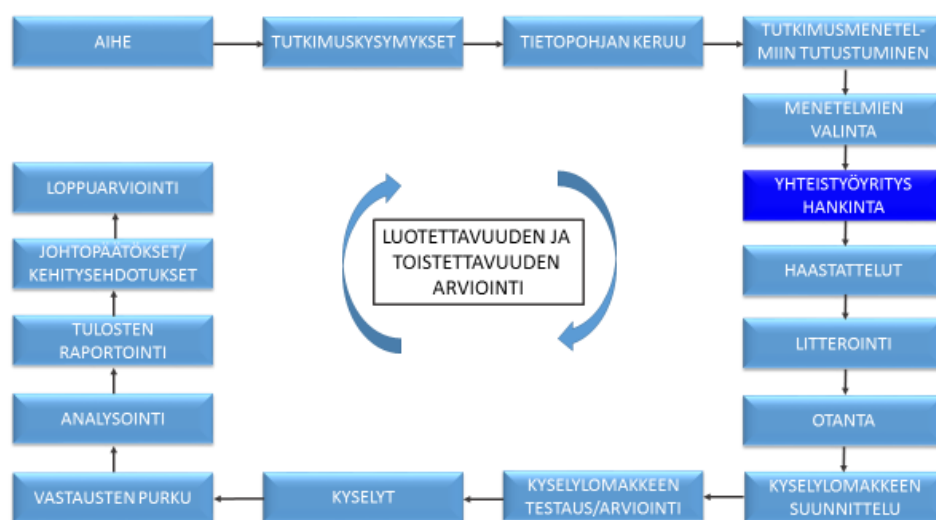
Opinnäytetyöhön liittyvät tutkimukset olemme suorittaneet pääasiassa kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä, joka oli meille alusta alkaen itsestään selvä valinta. Halusimme tutkia sitä, vaikuttaako palkitseminen toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mikä koetaan motivoivaksi ja kuinka paljon motivoivaksi. Tähän kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliset kysymykset *mitkä keinot* ja *kuinka paljon* sopivat parhaiten. Emme siis olleet kiinnostuneita tutkimaan sitä, *miksi* ja *miten* palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mikä olisi ollut kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillisempi lähestymistapa. Palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen on jo ennestään tutkittu, ja meitä kiinnostikin lähteä tutkimaan sitä, pitävätkö nämä teoriat paikkansa ja mitkä palkitsemisen keinot koetaan motivoivimmiksi sekä sitouttavimmiksi.

Olemme työssämme hyödyntäneet myös kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä, eli voidaan puhua Eskolan ja Suorannan (2005) mainitsemasta menetelmätriangulaatiosta. Hyödynsimme yrityskohtaisen taustatiedon hankinnassa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä haastatteluita, joissa yritysten palkitsemisesta vastaavia henkilöitä haastatellaan selvitetään yritysten käytössä olevia palkitsemiskeinoja, sitä, millaisia kokonaisuuksia ne muodostivat sekä mitä palkitsemisella yrityksissä tavoitellaan. Tutkimuksen pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja ei kuitenkaan olisi voinut käyttää, sillä niiden teettäminen suurelle määrälle yritysten työntekijöitä olisi ollut paitsi liian työlästä sekä aikaa

vievää, myös antanut meille tarpeeseemme sekä tutkimuskysymyksiimme nähden aivan liian syvällistä tietoa.

6.2 Yhteistyöyritysten hankinta

Lähtiessämme suunnittelemaan opinnäytetyötämme otimme tavoitteeksemme hankkia 3-4 suomalaista yritystä yhteistyökumppaneiksemme (Kuvio 34). Alkuun erilaisia yritysyhdistelmiä olivat esimerkiksi valtionyhtiöt, matkailuyritykset, designyritykset, erisuuruiset yritykset tai eri alojen yritykset. Valitsimme kohdeyrityksiksemme suuren koon yritykset, sillä koimme tästä luokittelusta löytyvän mielenkiintoisia, kansainvälisestikin menestyviä yrityksiä, joissa monissa palkitseminen olisi varmasti viety suunnitelmallisesti hyvinkin pitkälle.



Kuvio 34: Opinnäytetyön vaihe: yhteistyöyritysten hankinta

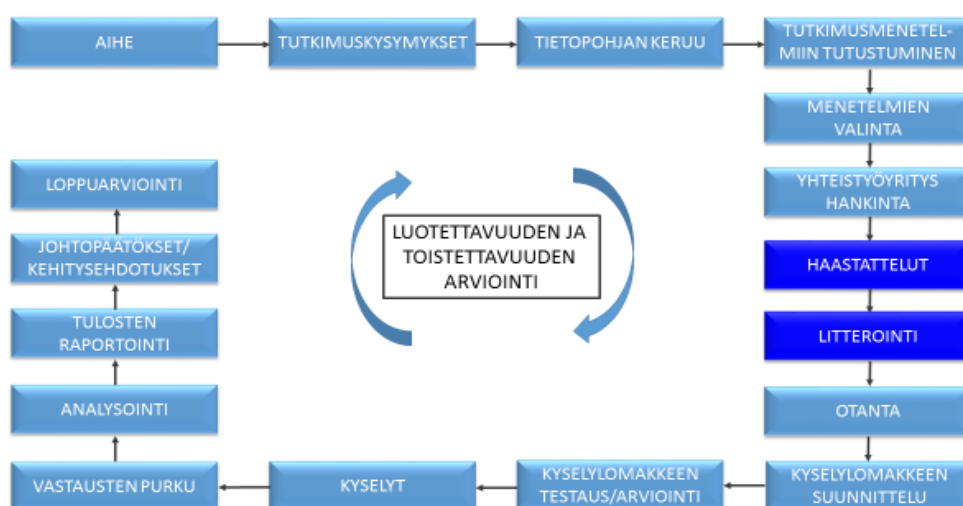
Yhteydenotot mahdollisiin yhteistyöyrityksiin tehtiin aikavälillä maaliskuu - elokuu 2016; tänä aikana saimme tavoittelemamme kolme yhteistyöyritystä mukaan opinnäytetyöhömmme. Itse kontaktinotto yrityksiin tapahtui kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa olimme yhteydessä yritysten vaihteisiin ja selvitimme henkilöt, jotka ovat yrityksissä vastuussa palkitsemisesta. Heti tämän jälkeen lähestyimme näitä henkilöitä sähköpostitse esittelemällä itsemme, asiamme sekä opinnäytetyömme aiheen, tarkoituksen, tavoitteet sekä pääpiirteet tutkimuksen toteuttamistavasta ja aikataulusta. Noin viikko sähköpostin lähetyksen jälkeen olimme vielä joko suoraan puhelimitse yhteydessä yritysten palkitsemisvastaaviin tai lähestyimme heitä uudemman kerran sähköpostitse.

Yhteistyöyritysten hakuprosessimme kesti kokonaisuudessaan neljä ja puoli kuukautta, ja olimme tänä aikana yhteydessä 24 yritykseen. Yritys X oli ensimmäisiä tavoittelemiamme yrityksiä ja lähti heti alusta alkaen yhteistyöhön kanssamme. Samoihin aikoihin mukaan lähti

myös suomalainen elintarviketeollisuuden parissa toimiva yritys, joka kuitenkin myöhemmin perui osallistumisensa vedoten tutkimuksen toteuttamisen vaikeuteen työntekijöidensä parissa. Yritys Z oli seuraava mukaan lähtenyt yritys, ja noin kaksi kuukautta myöhemmin Yritys Y ilmoittautui mukaan tutkimukseemme. Samaan aikaan Yrityksen Y kanssa mukaan ilmoitettiin myös suomalainen viestintäalan yritys, joka kuitenkin joutui kuukautta myöhemmin perumaan osallistumisensa, mikä johtui sen palkitsemisjärjestelmissä pian toteutettavista suurista muutoksista. Tämä teki osallistumisesta mahdollottoman. Kumpaankin vetäytymiseen olimme ymmärrettävästi pettyneitä, sillä molempiin yrityksiin oli käytetty lähes 20 tuntia aikaa yhteydenpidossa sekä opinnäytetyöhön liittyvän tiedon välittämisessä. Olemme kuitenkin erittäin tyytyväisiä jäljelle jääneeseen kolmen yrityksen yhdistelmään, sillä jokainen niistä edustaa täysin erilaista toimialaa ja samalla oman alansa huippua.

6.3 Tiedonkeruu

6.3.1 Yhteistyöyritysten haastattelut



Kuvio 35: Opinnäytetyön vaihe: yhteyshenkilöiden haastattelut ja haastatteluiden litterointi

Yrityskohtaisissa haastatteluissa käytimme hyväksimme puolistrukturoituja haastatteluita, joista kaksi tapahtui ryhmähaastatteluina ja yksi yksilöhaastatteluna. Kunkin kesto oli reilun tunnin verran. Haastattelut olivat yrityskohtaisia, ja niiden tavoitteena oli saada kerättyä riittävä tietopohja yritysten käytössä olevista palkitsemiskeinoista sekä -järjestelmistä. Haastatteluissa käytettiin samaa haastattelupohjaa (Liite 2). Kysymykset olivat ennalta määrättyssä järjestyksessä ja varsin tarkkaan muotoiltuja, mutta niiden esitysjärjestystä sekä muotoilua muutettiin tarvittaessa haastatteluiden edetessä. Yrityskohtaiset haastattelupohjat lähetettiin aina muutamaa päivää ennakoon haastateltaville läpikäytäväksi, jotta he ehtivät valmistautua rauhassa haastatteluihin sekä tehdä tarvittaessa selvitystyötä vastauksia varten.

Haastatteluiden asiateemat käsittelivät varsin laajasti yritysten HR- sekä palkitsemistoimintaa. Selvitimme paitsi yritysten toiminnan perustietoutta, myös sitä, miten yritysten HR-osastot toimivat, millaisia tavoitteita HR-toiminnalle on annettu, millaisia palkitsemiskeinoja yrityksessä on käytössä ja millaisia tavoitteita kullekin palkitsemisen keinolle on asetettu. Pyrimme myös selvittämään yrityksen suhtautumista henkilöstön motivointiin sekä sitouttamiseen palkitsemisen avulla sekä sitä, kuinka työntekijöiden yksilöllisyys on pyritty palkitsemisjärjestelmissä huomioimaan.



Kuvio 36: Haastattelukysymysten jakautuminen eri teemojen välillä

Haastattelupohjan luomisen suurin haaste oli löytää tasapaino liian suppean ja liian runsaan tiedon saannin väliltä. Vaikka itse tutkimuksemme keskittyy palkitsemisen vaikutuksiin motivaatioon sekä sitoutumiseen, oli pelkonamme se, että liian suppealla haastattelulla jäisimme jostakin oleellisesta tiedosta paitsi ja työmme lopputulos tulisi kärsimään tästä. Halusimme myös aidosti tuntea ja ymmärtää yhteistyöyritystemme palkitsemisjärjestelmiä voidaksemme oikeutetusti tehdä tutkimustulosten pohjalta luotettavia johtopäätöksiä.

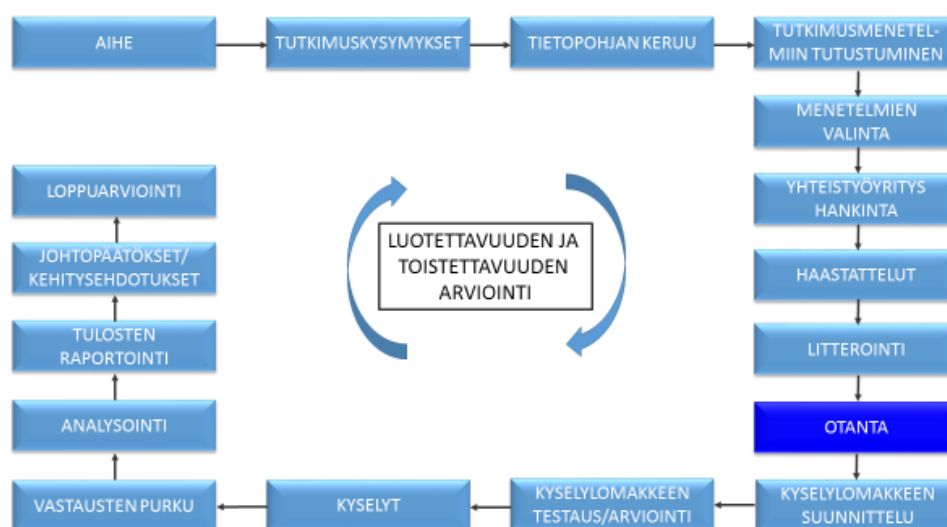
Yrityksessä X toteutettiin ryhmähaastattelu Espoossa 2. kesäkuuta 2016, ja mukaan osallistui kolme johtohenkilöä yrityksen kotimaiselta ja kansainväliseltä HR-osastolta. Haastattelu tapahtui englanniksi ja se nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelun kesto oli noin 1h 12min, josta litteroimalla saatiin tekstiä noin 22 sivun verran. Kaikissa litteroinneissa käytettiin fonttikokoa 10 ja riviväliä 1,5.

Yrityksessä Y toteutettiin yksilöhaastattelu Helsingissä 17. elokuuta 2016, ja haastateltavana oli HR-osaston johtohenkilö. Haastattelu tapahtui suomeksi ja se nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelun kesto oli noin 1h 16min, josta litteroimalla saatiin tekstiä 25 sivua.

Yrityksen Z toteutettiin ryhmähaastattelu Helsingissä 7. kesäkuuta 2016, ja haastateltavana oli kaksi johtohenkilöä yrityksen HR-osastolta. Haastattelu tapahtui suomeksi ja se nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastattelun kesto oli noin 1h 9 min, josta litteroimalla saatiin tekstiä 25 sivua.

6.3.2 Otantamenetelmät

Työmme populaationa eli perusjoukkona toimivat yhteistyöyritystemme toimihenkilötaso. Tutkimuksiin ei ole osallistunut mukaan esimerkiksi alemman tai ylemmän esimiesasteen edustajia, sillä tämän tason henkilökunnan palkitseminen voi erota jo selkeästi alemman tason palkitsemisesta. Tiedostamme sen, että voidaksemme tehdä laajoja, koko Suomen vastaavan tason työntekijöitä koskevia yleistyksiä, olisi meidän ollut suotavaa laajentaa tutkittavien yritysten määrää huomattavasti. Siksi saamiemme tuloksia voidaan pitää erityisen luotettavina ainoastaan yhteistyöyrityksissämme. Näkemyksemme kuitenkin on, että samanlaiset lainalaisuudet koskevat myös muita vastaavan kokoisia ja samalla alalla toimivia yrityksiä Suomessa. Siksi tutkimustuloksiamme sekä johtopäätöksiämme voidaan mielestämme soveltaa myös muihin suuriin yrityksiin maassamme.



Kuvio 37: Opinnäytetyön vaihe: otanta

Sovimme aina yhteistyön alussa, että yhteistyöyrityksemme vastaisivat sopivan kokoisen otoksen hankinnasta toimihenkilötason henkilöstöstään (Kuvio 37). Lähdimme liikkeelle toiveesta, että kyselyt kohdistettaisiin suorittavan tason sekä toimihenkilötason henkilökuntaan ja että jokaisesta yrityksestä saataisiin vähintään sata täytettyä vastauslomaketta takaisin, mikä vastaushävikin huomioiden tarkoittaisi noin 250-300 kyselylomakkeen lähetystä per yritys. Koimme sadan vastatun lomakkeen antavan meille riittävän kattavan pohjan yleistettävissä

olevien johtopäätösten tekemiseen. Yrityksiä ohjeistimme käyttämään vastaajien valinnassa mahdollisuuksien mukaan joko yksinkertaista satunnaisotantaa tai systemaattista otantaa.

Yrityksessä X kysely teetettiin ainoastaan alemman tason toimihenkilöillä, joiden tehtävät vastasivat Yrityksen Z vastaavan toimihenkilötason tehtäviä, sillä suorittavan tason työntekijöiden tavoittaminen toivomassamme mittakaavassa olisi ollut liian haastavaa ja aikaa vievää järjestää. Yrityksen suorittavan tason henkilöt työskentelevät suurelta osin tehdasolosuhteissa, jolloin tilaisuutta käydä tietokoneella on työpäivän aikana vaikea järjestää, eikä kyseisen tason työntekijöillä ole työsuhteen puolesta omia sähköpostiosoitteita, joihin kyselyä toimittaa. Kysely lähetettiin 50 työntekijälle, jotka valikoitiin eri puolilta yritystä systemaattisella ryväotannalla, jossa kaikki kyseisen toimihenkilötason työntekijät valittiin mukaan kyselyyn (Yritys X, Henkilö C sähköpostiviesti 4.10.2016). Vastauksia saimme yhteensä 18 kpl, mikä tarkoittaa, että noin 36 prosenttia kyselyn saaneista vastasi siihen. Koimme vastausmäärän kovin pieneksi yleistettävissä olevien johtopäätösten tekemiseksi ja näkemyksemme on, että pieni vastausmäärä heikentää tulosten luotettavuutta. Esitimme yritykselle toiveen kyselyn teettämiseksi vielä toiselle 50 hengen otokselle esimerkiksi hieman ylemmällä toimihenkilötasolla tai suorittavalla työntekijätasolla. Yritys X ei kuitenkaan kokenut tätä mahdolliseksi järjestää.

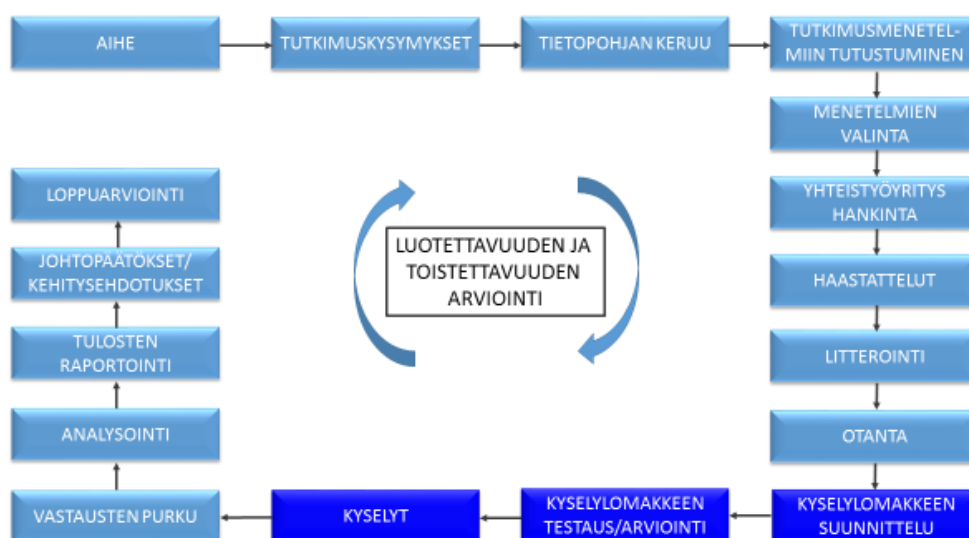
Yrityksessä Y kysely teetettiin toimihenkilötasolla, sillä kuten yrityksessä X, myös heidän suorittavan tason työntekijöidensä tavoittaminen toivomassamme mittakaavassa ja aikataulussa olisi ollut liian haastavaa, sillä suurin osa yrityksen suorittavan tason työntekijöistä työskentelee eri puolilla Suomea erilaisilla työmailla. Kysely lähetettiin 300 työntekijälle, mikä vastasi noin 46 prosentin osuutta yrityksen vastaavasta työntekijätasosta. Heidät valikoitiin mukaan yksinkertaisella satunnaisotannalla, jossa kyseisten henkilöstötasojen henkilöiden sähköposti-osoitteet oli järjestetty Excel-taulukoon. Taulukon rivien järjestystä sekoitettiin ja tämän jälkeen valikoitiin 300 ensimmäistä henkilöä mukaan kyselyyn. (Yritys Y, Henkilö D sähköpostiviesti 4.10.2016.) Vastauksia saimme yhteensä 129 kpl, mikä antaa 43 prosentin vastausprosentin. Otoksen koko on suuri suhteutettuna saman tason henkilöstön määrään. Yrityksessä on kuitenkin meneillään palkitsemisjärjestelmien kattavia uudistuksia, ja yritys toivoikin saavansa mahdollisimman kattavia sekä kuvaavia tuloksia tutkimuksestamme.

Yrityksessä Z kysely teetettiin automaattisesti toimihenkilötasolla, sillä yrityksessä ei työskentele perinteisesti ajateltua suorittavaa tasoa. Kysely lähetettiin 900 hengelle, mikä vastasi 15 prosentin osuutta yrityksen vastaavasta työntekijätasosta. Vastaajat valikoitiin mukaan valitsemalla ensi harkinnanvaraisesti 15 toimipistettä eri puolilta Suomea, jotta myös paikkakuntakohtaiset eroavaisuudet tulisi huomioitua kyselyssä. Jokaisesta toimipisteestä valikoitiin mukaan 60 vastaajaa henkilöstörekistereihin pohjautuvan systemaattisen otannan kautta. (Yritys Z, Henkilö F & Henkilö G, henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016.) Vastauksia saimme

449kpl, mikä vastasi 50 prosenttia kyselyn saaneista. Kysely teetettiin yrityksessä heinäkuussa parhaimpaan kesäloma-aikaan, joten vastausprosenttia voidaan mielestämme pitää poikkeuksellisen hyvänä. Vaikka otoksen koko suhteutettuna kyseisen tason henkilöstöön on pienehkö, on lähetettyjen sekä vastaanotettujen kyselylomakkeiden määrä suuri ja antaa siten tuloksille hyvän yleistettävyyden.

6.3.3 Kyselylomakkeen suunnittelu ja kyselyiden toteutus

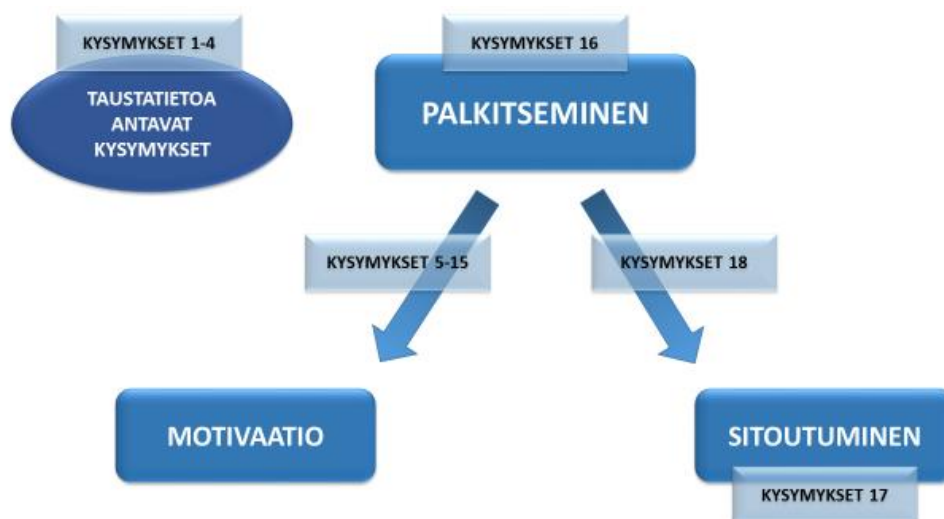
Tutkimuksemme varsinaisen aineiston keruu toteutettiin verkossa täytettävää strukturoitua kyselylomaketta käyttämällä (Liite 3). Lomake jaettiin neljään osaan, joista ensimmäinen sisälsi vastaajan taustatietoja selvittäviä monivalintakysymyksiä, toinen osio eri palkitsemiskeinojen motivointitehon arviointia, kolmas osio käsitteli palkitsemisen kokonaisuuden motivointitehoa sekä sen tuntemusta ja neljäs osio henkilön sitoutumista työnantajaansa.



Kuvio 38: Opinnäytetyön vaihe: kyselylomakkeen suunnittelu, testaus ja kyselyiden suoritus

Käsitlemämme aiheen laajuus aiheutti meille omat haasteensa kyselylomakkeen suunnittelussa (Kuvio 38). Saimme muun muassa Yritykseltä X toiveen pitää kyselymme mahdollisimman lyhyenä, mielellään alle kymmenen kysymyksen mittaisena. Tämän jouduimme kuitenkin toteamaan heti kättelyssä mahdottomaksi, sillä pelkästään tarpeellisten taustatietojen selvittämiseen jouduimme käyttämään neljä kysymystä. Lisäksi halusimme käsitellä kyselyssä erilaisia palkitsemiskeinoja, palkitsemisen yleistä motivoimis- sekä sitouttamistehoa, jotka kaikki liittyivät tutkimuksemme tavoitteisiin. Tiedostimme kuitenkin tarpeen pitää kyselymme tiiviinä sekä kompaktina ja otimme kysymysmäärällemme maksimimääräksi kaksikymmentä. Tästä syystä olemme esimerkiksi eri palkitsemiskeinojen motivoimistehoa kysyttäessä joutuneet yh-

distämään samankaltaisia ja toisiinsa läheisesti sidonnaisia palkitsemiskeinoja saman kysymyksen alle, mikä yleisesti ottaen ei ole suotavaa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Yritysten palkitsemisen kokonaisuuksien motivointitehoa sekä sitouttamistehoa olemme kumpaistakin käsitelleet lomakkeessa kahdella kysymyksellä (Kuvio 39).



Kuvio 39: Kyselyssä esitettyjen kysymysten jakautuminen eri teemojen välillä

Haastattelulomaketta muodostaessamme päädyimme hyödyntämään suurimmassa osassa kysymyksiä Likertin asteikkoa neliportaisena selvittääksemme sen, minkä tasoisena jonkin palkitsemiskeinon motivointiteho koettiin. Likertin asteikko kuuluu ordinaaliasteikkoihin, ja pohjautuu yleensä parittomaan määrään vastausportaita, joista kyselyyn vastaaja voi valita itseään lähinnä olevan vaihtoehdon. Vastausportaiden edustamat vastausvaihtoehdot on yleensä nimetty tarkasti, ja on myös tavallista, että niistä keskimäinen edustaa niin sanottua neutraalia mielipidettä, esimerkiksi vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. (Valli 2015, 37.)

Kyselyssämme portaat 1-4 edustavat motivointitehon eri tasoja vaihtoehdosta ”ei motivoi lainkaan” vaihtoehtoon ”motivoi erittäin paljon”. Kyselylomaketta valmistellessamme pyrimme alkuun muodostamaan eri motivoimistasojen väliin myös Likertin asteikolle tyypillisen neutraalin vaihtoehdon, mutta totesimme tämän vaihtoehdon mahdottomaksi. Neutraalin vaihtoehdon käyttäminen olisi vaatinut kysymystemme asettamista muotoon ”motivoiko seuraava palkitsemiskeino sinua?” jolloin vastausvaihtoehtojen ääripäät olisivat olleet ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Tällöin olisimme kuitenkin päätyneet tutkimaan sitä, motivoiko jokin palkitsemiskeino sen sijaan, että olisimme tutkineet sitä, kuinka paljon jokin motivoi, mikä oli kuitenkin koko tutkimuksemme lähtökohta. Tämä ei siis ole tyypillistä Likertin asteikon käyttöä, mutta ei myöskään tee asteikkoa käyttökelpottomaksi tutkimukssamme. Lisäksi päädyimme asettamaan kysymyksissä viimeiseksi vielä vaihtoehdon ”ei kokemusta”.

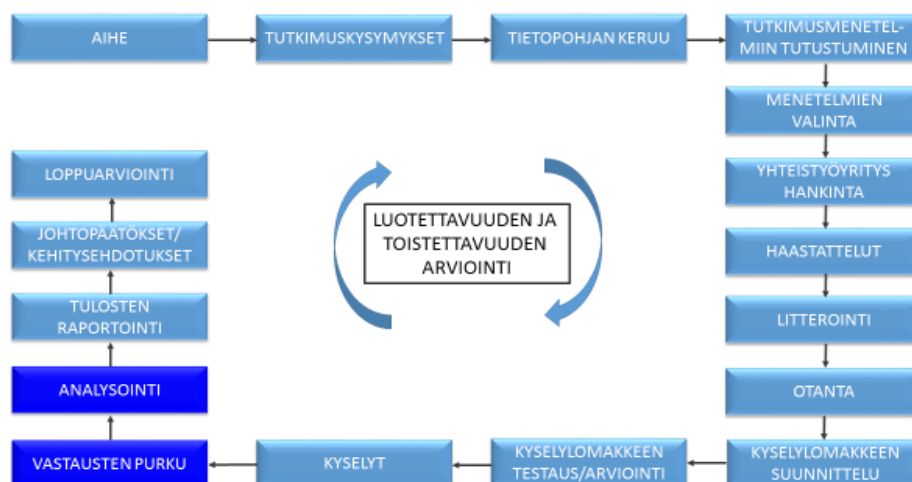
Lähtökohtana tälle asettelulle oli mahdollistaa saman kyselylomakkeen käyttö usealla yrityksellä, joilla käytössä olevien palkitsemiskeinojen valikoima voi vaihdella suurestikin. Pyrimme myös tällä asettelulla havaitsemaan mahdolliset ristiriidat yritysten palkitsemiskäytännöissä eli sen, onko jokin yritysten käytössä olevista palkitsemisen keinoista ehkä sellainen, jota työntekijät eivät todellisuudessa koe saavansa osakseen.

Teimme alustavasta kyselylomakkeesta paperisen version, jonka näytimme suunnitteluseminaarissamme ohjaavalle opettajallemme sekä muille seminaariin osallistuneille (Kuvio 39). Saamiemme kommenttien perusteella muokkasimme alustavasta versiosta verkossa täytettävän e-lomakkeen Laurea-ammattikorkeakoulun omaan verkkolomakepohjaan ja koetäytimme sen opiskelijatovereillamme saadaksemme heiltä palautetta lomakkeen muodosta sekä suunnittelemistamme kysymyksistä. Heidän kommenttiansa perusteella parantelimme vielä lomakettamme. Parannellun version lähetimme seuraavaksi Yrityksille X ja Z nähtäväksi ja kommentoitavaksi, Yritys Y ei tässä kohtaa ollut vielä mukana tutkimuksessamme. Saimme yrityksiltä erinomaisia ehdotuksia ja kommentteja etenkin kysymyksiä aseteltuun sekä mitta-asteikkomme sopivuuteen. Huomioimme kommentit kyselylomakkeen viimeistelyssä.

Toimitimme linkin avoinna olevaan kyselylomakkeeseen yrityksille, jotka puolestaan vastaisivat linkin välittämisestä eteenpäin otokseen valikoituneille henkilöille (Kuvio 39). Tällä varmistimme sen, ettei käsiimme joutunut mitään sellaista yritysten henkilökuntaan liittyvää tietoutta, joka voisi loukata näiden ihmisten tietosuojaa. Yritykselle muodostettiin omat, mutta keskenään identtiset lomakepohjansa yrityskohtaisten tietojen keräämiseksi. Kyselylomakkeiden lähetyksen lomaan lisättiin joko yrityksen laatima tai oma saatekirjeemme, jossa kuvailtiin tarkemmin tutkimuksen aihetta, tarkoitusta sekä tavoitteita.

Yritys Y esitti meille pyynnön muutaman tarkentavan kysymyksen lisäämisestä kyselylomakkeeseen, jotta he pystyisivät hyödyntämään yrityskohtaista aineistoa paremmin oman palkitsemisjärjestelmänsä kehittämisessä. Näitä kysymyksiä varten luotiin Yrityksen Y lomakepohjaan ylimääräinen kysymyssivu, jotta kysymykset eivät häiritsisi yritysten välisiä vertailuja tehtäessä. Lisäkysymysten tuloksia emme tule käsittelemään opinnäytetyössämme.

6.4 Kyselylomakkeiden analysointi



Kuvio 40: Opinnäytetyön vaihe: vastausten purku ja analysointi

Teimme kyselyn Laurean e-lomaketta käyttäen. Se on erillinen tähän tarkoitukseen kehitetty ohjelma, jonka avulla e-kyselyistä voidaan tehdä halutun näköisiä sekä omia tarpeita vastaavia. Ohjelmasta tulokset on helppo siirtää analysoitavaksi joko Exceliin tai esimerkiksi SPSS-ohjelmaan. Yrityskohtaisten kyselyiden päättyessä siirsimme ensimmäisenä tulokset tallentena Excel-pohjalle, jotta mahdollisen datan katoamisen myötä emme hävittäisi kaikkea keräämäämme aineistoa. Itse aineiston purku tapahtui SPSS-ohjelman avulla (Kuvio 40).

SPSS-ohjelmalla purimme ensin normaalin datapohjan antamalla jokaiselle kysymykselle omat arvonsa, jotka vastasivat vastausvaihtoehtojamme. Tämä vaihe vaati sen, että aiemmin e-lomaketta vasta tehtäessä jokaiselle erilliselle vastausvaihtoehdolle oli annettu oma arvonsa, joka muuntui samanlaiseksi myös SPSS-ohjelmalle.

SPSS-ohjelma taipuu hyvin erilaisten taulukoiden tekemiseen, mutta päädyimme ensin tekemään jokaisen yrityksen vastauksista oman purkunsu, missä käytimme apuna frekvenssianalyysia. Näin saimme heti suoria lukemia ja jokainen vastaus tallentui omaan kysymykseensä. Tällä tavalla näimme suoraan jokaisen kysymyksen vastausmäärät ja mahdolliset vastaamattomat kysymykset. Osa kysymyksistä olimme laittaneet pakollisiksi vastata, joten näissä meillä oli vastausprosenttina 100. Suurin osa kysymyksistä ei kuitenkaan ollut pakollisia vastata, mutta onnekkemme vain muutamasta kysymyksestä oli jäänyt vastaus saamatta. Tätä ei siis voida pitää tuloksiamme vääristävänä tekijänä.

Purettuamme jokaisen yrityksen vastaukset taulukoihin yhdistimme kaikki vastaukset vielä yhdelle pohjalle, jotta saimme aikaiseksi kaikista yrityksistä saamiemme vastausten keskiarvon,

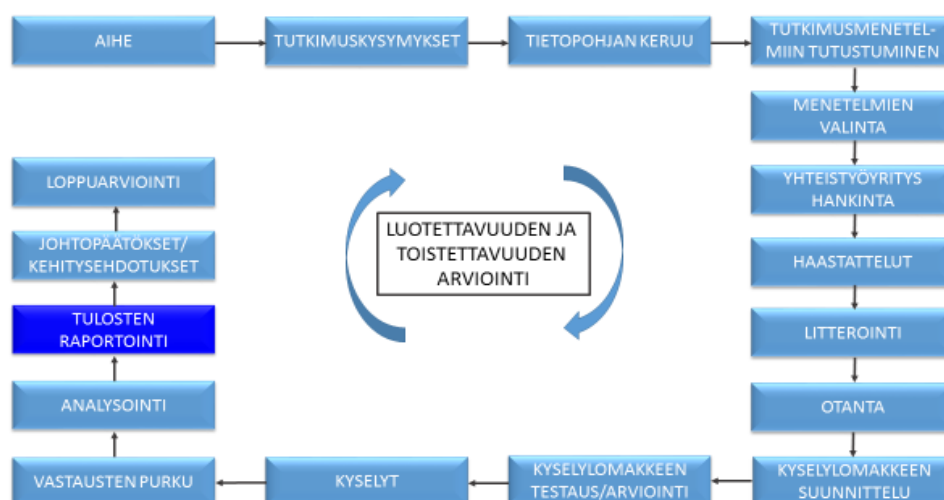
jota voitaisiin hyödyntää tulosten yleistettävyyttä käsiteltäessä. Näiden pohjalta teimme vielä uudet frekvenssianalyysit, jolloin pääsimme yhdistelemään sekä vertailemaan tuloksia eri yritysten välillä. Koska yrityksestä Z saimme kaikista eniten vastauksia, tiedostimme jo tässä kohtaa, että meidän täytyy vertailla ensin kaikkia yrityksiä omina kokonaisuuksinaan. Tämän jälkeen pystyimme vertailemaan yritysten tuloksia keskenään, samoin kaikkien vastauksien keskiarvoa.

Tulosten analysoinnin graafiset pylväsdiagrammit teimme Excel-taulukoinnin Pivot-kaaviolla. Näin saimme yhdistettyä vaivattomasti eri taulukoiden ja analyysien tuloksia samalle diagrammille, ja niiden muoto oli helposti luettavissa sekä analysoitavissa. Joidenkin kysymysten lisäavaamisessa käytimme myös ristiintaulukointia, jotta pystyimme saamaan lisää pohjaa analyysiimme tapauksissa, joiden olimme arvelleet johtuvan esim. iästä tai työkokemuksista.

Tutkimusongelmamme sekä kysymyksiemme asettelu oli sellainen, että emme saaneet lisäarvoa analysointiin muilla menetelmillä. Olisimme voineet tutkia esim. iän tuomaa vaikutusta palkitsemisen motivointitehoon korrelaatioanalyysilla, mutta koska tutkimusongelmamme tai -kysymystemme kannalta tämä ei olisi ollut oleellista tietoa, emme lähteneet sitä työssämme käyttämään. Totesimme kuitenkin, että jos olisimme halunneet tämän tyyppistä analysointia tehdä, meillä olisi ollut tähän valmista materiaalia. Tätä materiaalia voimme tulevaisuudessa hyödyntää myöhemmin mahdollisissa jatko-opinnoissa lisätutkimuksena.

7 Tutkimuksesta saadut tulokset

7.1 Vastaajien taustatiedot



Kuvio 41: Opinnäytetyön vaihe: tulosten raportointi

Kyselymme lähetettiin yhteistyöyrityksissämme toimihenkilöille, jotka valikoituivat mukaan yritysten käyttämällä otantamenetelmillä. Saatujen vastausten määrä selviää taulukosta 1. Yritys X lähetti kyselyn yhteensä 50 toimihenkilölle ja vastausprosentti oli 18 saadun vastauksen myötä 36 %. Yrityksessä Y kysely lähetettiin 300 toimihenkilölle, joista siihen vastasi 129 henkilöä eli 43 %. Yritys Z toteutti kyselyn yrityksistä laajimmalla henkilöstömäärällä, ja saimme vastauksia liki 449, joten vastausprosentti oli liki 50. Olemme näihin prosentteihin erittäin tyytyväisiä, ja ne vastaavat hyvin sitä keskiarvoa, jolla saadaan luotettavia ja yleistettäviä tuloksia.

Kysely	Yritys X	Yritys Y	Yritys Z
Lähetetyt kyselyt	50	300	900
Saatu vastausmäärä	18	129	449
Vastausprosentti	36	43	49,9

Taulukko 1: Vastausmäärät ja vastausprosentit suhteutettuna lähetettyihin kyselyihin

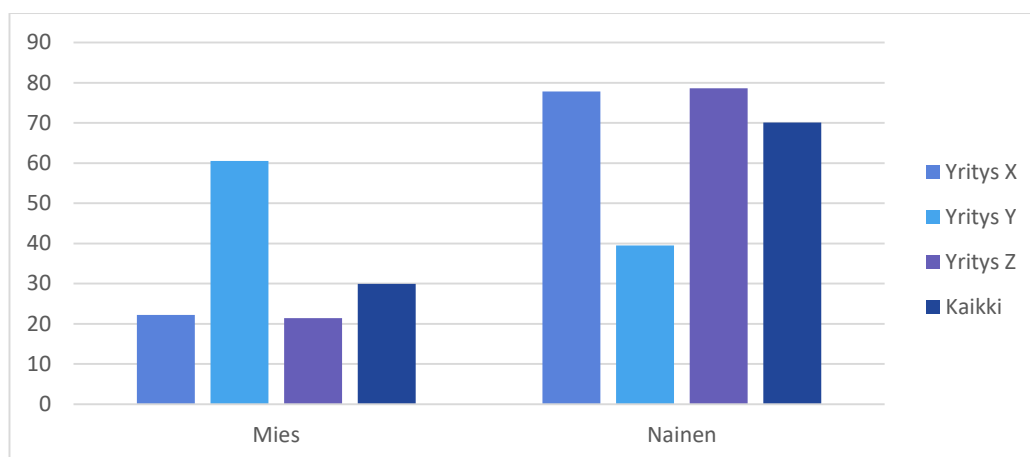
Vastaajien %-osuus keskiarvosta	Yritys X	Yritys Y	Yritys Z	Yhteensä
Vastaajat / kpl	18	129	449	596
Vastaajat / %	3,02	21,64	75,34	100

Taulukko 2: Yritysten osuudet saatujen vastausten kokonaismäärästä

Analysoinnissamme käytämme yhtenä vertailulukuna kaikkien vastaajien vastausten keskiarvoa esittämässä tuloksien yleistettävyyttä kokonaisuuteen nähden. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä tiedostaa se tosiasia, että tarkasteltaessa yritys kohtaisten vastausmäärien suhdetta saatujen vastausten kokonaismäärään (Taulukko 2) on Yritykseltä Z saatujen vastausten määrä reilut 75 % kaikista saaduista vastauksista, Yrityksen Y vastausmäärä noin 21 % kaikista vastauksista ja Yrityksen X vastausten osuus ainoastaan 3 % vastausten kokonaismäärästä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Yrityksen Z tulokset vaikuttavat kaikkien kysymysten keskiarvoihin suhteessa Yrityksen Y tuloksia enemmän. Yrityksen X tuloksilla on vain marginaalinen vaikutus keskiarvoja laskettaessa. Siksi nostamme myös yritys kohtaisia tuloksia tarkemmin esille analyysissämme.

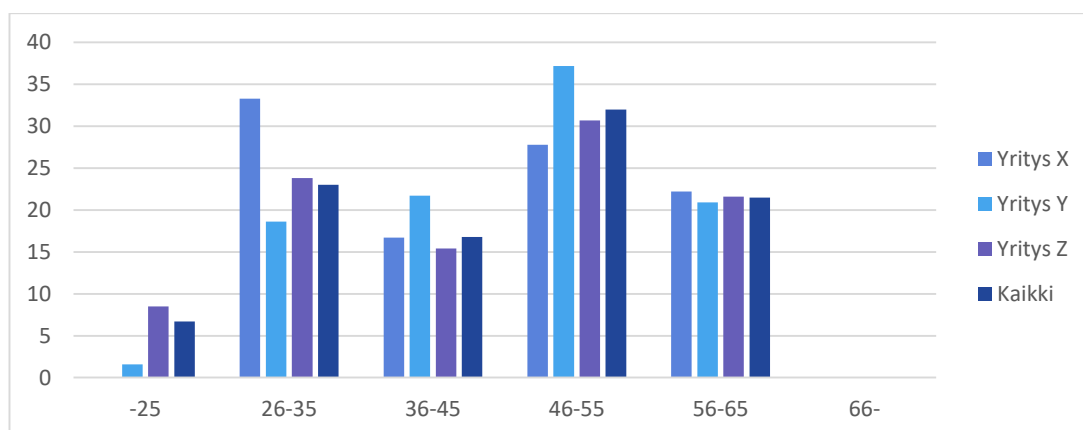
Kyselyn ensimmäinen osa käsitteli vastaajien sellaisia taustatietoja, jotka olivat tutkimuksemme kannalta oleelliseksi. Niistä saimme selville mm. vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauman,

yrityksissä vietetyt työvuodet sekä ihmisten viikoittaiset työsopimusten määrittämät työtunnit. Vaikka tutkimuksemme perimmäisenä tarkoituksena ei olekaan tutkia palkitsemisen vaikutusta esimerkiksi eri ikäluokkiin, antaa taustatietojen selvitys keräämällemme aineistolle erinomaisia jatkoanalysointimahdollisuuksia.



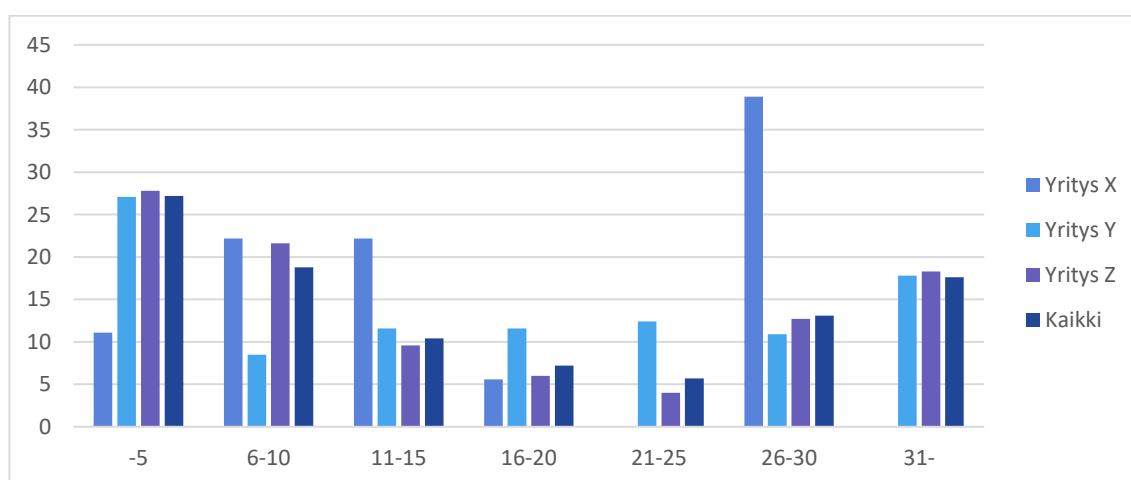
Kuvio 42: Vastaajien sukupuolijakauma (Kysymys 1)

Sukupuolijakauma (Kuvio 42) on toimihenkilötasolla hyvin naisvaltainen. Yrityksissä X ja Z naisten osuus kyselyyn vastanneista on selkeästi miesten osuutta suurempi. Finanssialalla toimivan Yritys Z:n tulos, jonka mukaan naisten osuus vastaajista oli 78,6 %, ei sinänsä ole yllättävä, sillä ala on etenkin toimihenkilötasolla hyvin naisvoittainen. Yrityksellä X naisia oli vastaajista 77,8 %, mikä oli ensiajatuksesta mielestämme varsin yllättävä tulos. Yritys toimii varsin miesvaltaisella alalla, joten olimme odottaneet sukupuolijakauman olevan joko tasaväkisempi tai jopa miesvoittoisa. Yritys Y on myös hyvin miesvaltaisella alalla toimiva ja sen vastaajista miesten osuus, 60,5 %, on myös sen mukainen. Myös tässä yrityksessä koimme erot sukupuolten välillä yllättävän suuriksi. Keskimäärin yhteistyöyrityksissämme työskentelevistä toimihenkilöistä naisia on 70,1 % ja miehiä 29,9 %.



Kuvio 43: Vastaajien ikäjakauma (Kysymys 2)

Kysymys 2 tehtiin vastaajien ikäjakauman selvittämiseksi (Kuvio 43). Saadaksemme selville yritysten ikäjakauman jaottelimme eri ikävaihtoehdot kymmenen ikävuoden välein, poikkeuksena alle 25-vuotiaat sekä yli 66-vuotiaat. Yrityksessä X työskentelee paljon korkeasti koulutettuja ihmisiä, joiden työurat alkavat vasta pitkän koulutuksen jälkeen, mistä oletamme johtuvan heidän täydellisen puuttumisensa alle 25-vuotiaissa. Tähän voi myös vaikuttaa se, että pienen otoskoon vuoksi heitä ei ole valikoitunut kyselyn otokseen. Yrityksessä on kuitenkin nähtävissä selkeä piikki ikävuosien 26 ja 35 välissä, mikä mielestämme viittaa siihen, että etenkin nuoret, korkeasti koulutetut henkilöt hakeutuvat sinne työskentelemään. Yrityksen Y jakaumat ikävuosien 26 ja 45 välillä ovat hyvin tasaiset, mutta selkeä piikki ikäryhmässä 46-55 on havaittavissa. Tämä oletamme johtuvan siitä, että alemmissa ikäryhmissä työpaikkojen vaihtelu kokemuksen vuoksi on tavanomaista, mutta jo hivenen vanhemmissa ikäryhmissä on vakiinnuttu nykyisen työnantajan pariin eikä tarvetta työpaikan vaihtoon koeta enää niin suureksi. Yrityksen Z vastaajien joukosta löytyi suhteessa eniten alle 25-vuotiaita, mikä todennäköisesti johtuu toimialasta sekä sen suomista mahdollisuuksista toimihenkilötasolla myös hivenen vähemmän kouluttautuneille. Kuten muissakin yrityksissä, myös Yrityksessä Z on nähtävissä selkeä kuoppa 36 - 45-vuotiaissa. Näkemyksenämme on, että tässä ikäluokassa työpaikka- sekä alavaihdokset ovat kaikista tavanomaisimpia perheen perustamisen sekä työuran vakiintumisen jälkeen. Kaikissa yrityksissä ryhmä 56 - 65-vuotiaat oli tasainen ja vastaajista reilu viidennes kuului tähän ikäryhmään.



Kuvio 44: Vastaajien työvuodet case-yrityksissä (Kysymys 3)

Kysymyksessä 3 selvitimme vastaajien työvuosien määrää nykyisessä yrityksessä (Kuvio 44). Kysymyksen tarpeellisuus ei opinnäytetyössämme tehtäviä tutkimuksia ajatellen ole erityisen suuri, mutta se antaa tulevaisuudessa mahdollisille jatkotutkimuksille hyvää tietoutta esimerkiksi siitä, vaikuttaako vastaajan työuran kesto kyseisessä yrityksessä eri palkitsemiskeinojen motivoimistehoon. Vastauksissa näkyy selvästi vuoden 2008 talouskriisin jälkeinen aika, sillä kaikissa yrityksissä on nähtävissä selkeä piikki työvuosiltaan nuoren, tuoreen työvoiman kohdalla. Yritykset ovat alkaneet selvästi palata lisää työvoimaa pahimman kriisin laannuttua, joten tämä näkyy selkeästi myös tilastoissamme. Tilastossa on mielestämme myös nähtävissä sama ilmiö kuin vastaajien ikäjakaumassakin, eli työuransa puolivälissä on paljon niitä työntekijöitä, jotka vaihtavat työpaikkaa kokemusten ja uusien mahdollisuuksien perässä. Myös projektiluonteisesti palkatut ihmiset kuuluvat yleisesti tähän ryhmään. Kuitenkin suurimmat notkahdukset ikävuosien 16 ja 25 välillä selittyvät varmasti osittain 90-luvun lamalla, jolloin yrityksissä ympäri Suomen oli pakko tehdä suuriakin leikkauksia työvoimaan. Näiden työvuosiryhmien prosentuaalinen osuus kaikista työntekijöistä on vain vajaat 13 %. Yhteistyöyritystemme uuden, alle viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleen, työvoiman määrä oli 27,2 % kaikista vastanneista. Yritys X tarjoaa tutkimukseemme selkeimmän poikkeaman 26-30 vuotta yrityksen palveluksessa olleiden määrässä. Yrityksen vastaajista 38,9 % kuuluu tähän kategoriaan. Toki yrityksen pieni vastaajamäärä ei anna todellista kuvaa koko yrityksen kannalta, mutta näkemyksemme on, että kyseiset vastaajat edustavat todennäköisesti niitä työntekijöitä, jotka ovat aikanaan suoriutuneet työstään niin hyvin, että ovat laman aikaan säilyttäneet työpaikkansa laajoista irtisanomisista huolimatta.

		3. Työvuodet nykyisessä yrityksessä:							Total
		-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	30-	
2. Ikä:	-25	40	0	0	0	0	0	0	40
	26-35	69	55	13	0	0	0	0	137
	36-45	31	30	26	7	4	2	0	100
	46-55	17	21	16	28	20	54	35	191
	56-65	5	6	7	8	10	22	70	128
Total		162	112	62	43	34	78	105	596

Taulukko 3: Vastaajien ikä suhteutettuna yrityksessä vietettyihin työvuosiin

Tutkiessamme ristiintaulukoimalla, kuinka työntekijän ikä vaikuttaa suhteessa työvuosiin yrityksissä (Taulukko 3), ei esiin nouse erityisen poikkeavia tuloksia. Taulukosta on selkeästi nähtävissä, että 46 - 65-vuotiaat ovat niitä, jotka tekevät pitkää työuraa samassa yrityksessä. Tällä ikäryhmällä ei ole tarvetta tai mahdollisuutta enää vaihtaa uuteen työpaikkaan, vaan he tulevat todennäköisesti jäämään aikanaan kyseisestä yrityksestä suoraan eläkkeelle. Ikäryhmään 56-65 kuului yhteensä kaikista yrityksistä 128 henkilöä, joista 70 oli ollut yrityksen palveluksessa yli 30 vuotta. Mielenkiintoisen tuulahuksen lukuihin toivat ne viisi vastaajaa,

jotka ovat vielä myöhäisemmillä työvuosillaan vaihtaneet työpaikkaansa uuteen. 46 - 55-vuotiaista suurin osa löytyy 26-30 vuotta yrityksessä palvelleista, mikä vastaa noin 25:tä prosenttia ikäryhmän vastaajista. Tämä ikäryhmä jakautui kuitenkin hyvin tasaisesti myös muihin työvuosiryhmiin.

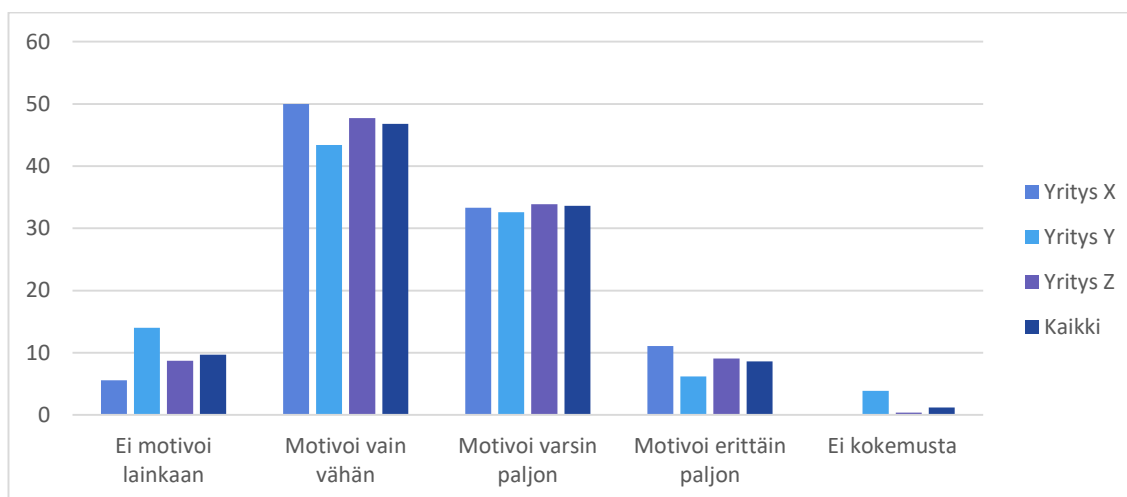
Nuorilla ei ole mahdollisuuttakaan olla pitkien työvuosien ryhmissä. Kokonaisuudessaan alle 25-vuotiaita on osallistunut tutkimukseemme hyvin pieni määrä, vain 6,7 % kaikista. Tähän vaikuttaa muun muassa nykyään vaadittavan korkean kouluttautumisen kesto, joka monilla nuorilla jatkuu juuri 25 ikävuoden tienoille, mikä puolestaan viivästyttää työelämään siirtymistä. Sen sijaan 26 - 35-vuotiaiden keskuudessa on paljon uusissa työsuhteissa olevia työntekijöitä, mikä johtunee paitsi myöhästyneestä työelämään siirtymisestä, myös nuorten halusta tehdä nykyisin enemmän projektiluonteisia töitä, ja siksi he työskentelevät vain lyhyitä aikoja yrityksissä työuransa alussa. Tässä ikäryhmässä on myös yleistä vaihtaa yritystä, etsiä omaa paikkaansa työelämässä sekä kerryttää kokemusta monissa eri yrityksissä. On myös todettava, että monet yritykset hyödyntävät nuoria juuri työuransa alkuvaiheessa projektiluonteisesti, ja vakituisia sopimuksia solmitaan vasta myöhäisemmässä vaiheessa.

Kysyimme kyselylomakkeessamme kysymyksessä 4 työsopimukseen määriteltä työaika (Liite 2) selvittääksemme, onko viikkotyötunneilla vaikutusta palkitsemisen motivointi- ja sitouttamistehoon. Tuloksien perusteella ei tämän tyyppisiä vertailuja voida mielestämme luotettavasti tehdä. Kaikissa vastanneista suurin osa työskentelee yrityksissä 31-40 työtuntia viikossa, todennäköisesti siis kokoaikaisella työsopimuksella, jotka ovat yleisiä yritystemme toimialoilla. Tähän ryhmään kuuluu 95 % kaikista vastanneista. Vain 5 % vastanneista teki alle 31 työtuntia viikossa, mutta tämä todennäköisesti johtuu suurimmaksi osin erilaisista työajanlyhennyksistä, kuten osa-aikaeläkkeistä tai lyhennettyä työviikkoa tekevistä. Selvitimme vastaajien iän sekä työsopimuksessa määriteltujen viikkotyöaikojen suhdetta toisiinsa ristiintaulukoimalla näitä muuttujia toisiinsa. Taulukosta 4 on nähtävissä, että valtaosa osa-aikaisista työsopimuksista sijoittuu oletuksemme mukaisesti 56-65 ikävuoden tienoille vaiheeseen, jossa iäkkäämmät työntekijät siirtyvät mahdollisesti jo osa-aikaeläkkeelle. Osa-aikaisuutta oli nähtävissä myös ikäryhmissä alle 25-vuotiaat, 26 - 35-vuotiaat sekä 36 - 45-vuotiaat. Olettamuksenamme on, että näiden lukujen taustalla ovat osittaiset vanhampainvapaat sekä pienten lasten vuoksi lyhennetyt työviikot.

		4. Työsopimuksessasi määritelty viikkotyöaika (h)					Total
		-10	11-20	21-30	31-40	41-	
2. Ikä:	-25	0	0	1	39	0	40
	26-35	1	0	2	130	4	137
	36-45	0	0	1	92	7	100
	46-55	0	0	0	176	15	191
	56-65	1	1	6	111	9	128
Total		2	1	10	548	35	596

Taulukko 4: Iän vaikutus työsopimuksessa määriteltyihin työtunteihin

7.2 Palkitsemisen kokonaisuuden motivointiteho



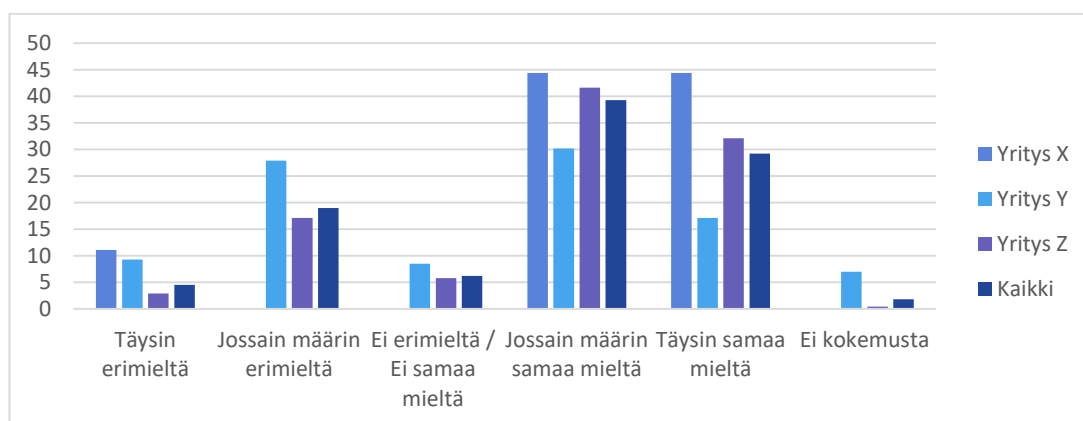
Kuvio 45: Yrityksessä käytettävän palkitsemisen kokonaisuuden motivoimisteho (Kysymys 15)

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää, vaikuttaako palkitseminen henkilöstön, tarkemmin sanottuna toimihenkilöiden, motivaatioon ja sitoutumiseen. Kyselyssämme selvitimme sitä, kuinka työntekijät kokevat yrityksessä olevat palkitsemisen kokonaisuuden eli kaikkien käytössä olevien palkitsemiskeinojen heitä motivoivana tekijänä (Kuvio 45). Kysymyksessä painotettiin sitä, että vastausvaihtoehtoja ei tulisi miettiä liian pitkään vaan että todennäköisesti totuudenmukaisen vastaus olisi ensimmäisenä mieleen tullut vaihtoehto.

Palkitsemisen kokonaisuuden ensimmäinen kysymys esitettiin seuraavasti: Koen yrityksessä käytettävän palkitsemisen kokonaisuudessaan minua motivoivaksi. Vastausvaihtoehtoina olivat 1. Ei motivoi lainkaan, 2. Motivoi vain vähän, 3. Motivoi varsin paljon, 4. Motivoi erittäin paljon ja 5. Ei kokemusta.

Huomasimme tuloksia analysoitaessa, että palkitsemisen kokonaisuuden vaikutus motivointiin on varsin vähäinen. Tässä kohdassa ei yritysten välillä ollut juurikaan eroja. Vain Yritys Y:ssä ääripäissä oli hieman eroa muihin nähden, mutta keskiarvoon verrattaessa oli ero pientä. *Ei motivoi lainkaan* -kohdassa se keskiarvoon oli +4,3 % -yksikköä, ja kohdassa *motivoi erittäin paljon* -2,4 % -yksikköä. Yrityksessä Y osattiin odottaa tyytymättömyyttä palkitsemista kohtaan, joten tämä osalta tämä ero muihin nähden ei tullut suurena yllätyksenä. Olimme kuitenkin olettaneet, että vaihtoehto *eivät motivoi lainkaan* olisi saanut paljon enemmän kannatusta.

Kokonaisuudessaan tulokset olivat mielestämme hivenen yllättäviä, sillä olimme odottaneet niiden olevan paljon myönteisemmät palkitsemista kohtaan. Voidaan kuitenkin pohtia, nouseeko tässä esiin Hakosenkin ym. (2014) henkilöstöetujen kohdalla mainitsema ilmiö siitä, että saatavia etuja voidaan pitää itsestään selvänä osana työtä, eikä niitä siksi osata erikseen arvostaa. Samaa teoriaa voidaan mielestämme soveltaa kaikkeen palkitsemiseen: saatu palkitseminen koetaan itsestään selväksi osaksi työtä eikä sitä siksi koeta erityisesti motivaatiota nostavana.

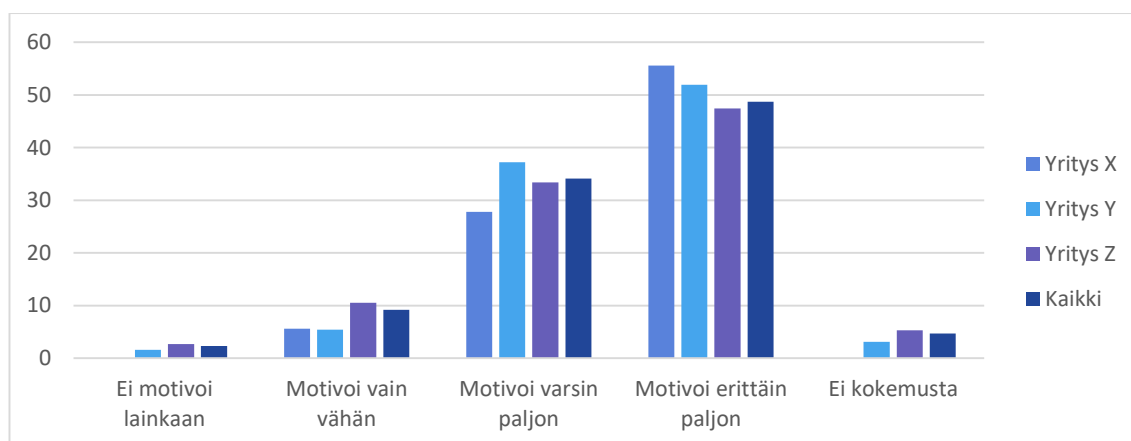


Kuvio 46: Tietoisuus yrityksessä käytettävistä palkitsemisen keinoista (Kysymys 16)

Kysymyksessä 16 (Kuvio 46) kysyimme, kuinka tietoisia työntekijät ovat kaikista yrityksessä käytössä olevista palkitsemisen keinoista. Kysymykseen vastanneista suurin osa koki olevansa hyvin tai erittäin hyvin tietoisia kaikista yrityksessä käytössä olevista palkitsemisen keinoista. Yrityksestä Y löytyi kaikkein eniten eri mieltä olevia vastaajia, sillä heistä yli kolmasosa ilmoitti, ettei ole täysin selvillä yrityksen palkitsemiskäytännöistä. Tämä todennäköisesti johtuu kuitenkin siitä, että yritys on viime vuosina tehnyt paljon muutoksia palkitsemiskäytäntöihinsä, ja tämä on aiheuttanut työntekijöissä tietämättömyyttä nykyisestä kokonaisuudesta. Lisäksi taustalla ovat luultavasti myös yrityksessä pitkään vallalla olleet sekalaiset palkitsemiskäytännöt, joita on sovellettu työyhteisökohtaisesti. Yritys Y tähtääkin palkitsemisjärjestelmänsä selkeyttämiseen tulevien uudistustensa myötä.

Yrityksen X työntekijät ovat vastanneista kaikista parhaiten selvillä työnantajansa palkitsemisjärjestelmistä. Tuloksissa on selkeästi nähtävillä työntekijöille vuosittain jaettavien, henkilökohtaisten raporttien vaikutus siihen, että he ovat erittäin hyvin selvillä kaikista saatavilla olevista ja jo saavutetuista palkitsemisen keinoista. Kuitenkin 11 % yrityksen vastanneista oli täysin eri mieltä, mikä herätti meissä suurta kummastusta. Tässä voivat olla syynä ehkä uudet työntekijät tai mahdollisesti kysymyksemme on ymmärretty väärin, koska tämä on täydessä ristiriidassa paitsi sen kanssa, mitä Henkilöt A, B ja C kertoivat meille tekemämme haastattelun aikana, myös muiden kysymykseen vastanneiden mielipiteiden kanssa. Yrityksessä Z työntekijät näyttäisivät olevan myös erittäin hyvin selvillä yrityksessä käytössä olevista palkitsemisen keinoista, mikä kertoo hyvää yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteen selkeydestä. Ainoastaan 2,9 % vastaajista koki olevansa epätietoinen ja 17,1 % jossain määrin epätietoinen yrityksen palkitsemisjärjestelmän suhteen, mikä on selkeästi Yrityksen Y tuloksia vähemmän.

7.3 Motivoivimmat palkitsemiskeinot



Kuvio 47: Mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin, työtehtäviin tai niiden suoritustapoihin (Kysymys 11)

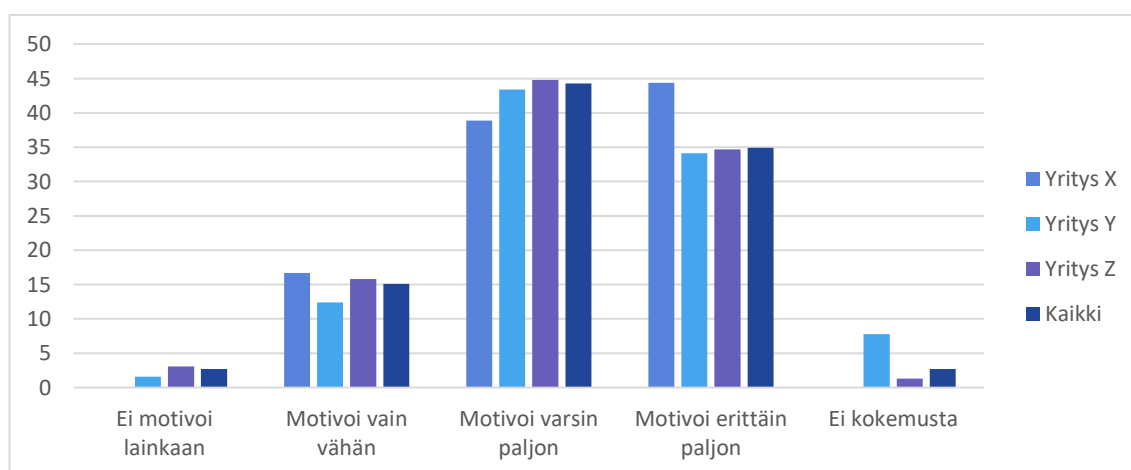
Yhtenä opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, mitkä palkitsemiskeinoista koetaan työntekijöiden parissa kaikista motivoivimpina. Kyselymme toinen osa käsittelee eri palkitsemistapojen vaikutusta työmotivaatioon. Vastausvaihtoehtoina tässä osassa olivat: 1. Ei motivoi lainkaan, 2. Motivoi vain vähän, 3. Motivoi varsin paljon, 4. Motivoi erittäin paljon ja 5. Ei kokemusta.

Kysymys 11 käsittelee henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihinsa, työtehtäviinsä sekä niiden suoritustapoihin (Kuvio 47). Vaikka osasimmekin odottaa tähän palkitsemiskeinoon myönteistä suhtautumista, yllättivät vastaukset silti meidät hieman. Vain 4,7 % tähän kysymykseen vastanneista oli sellaisia, joilla ei ollut tästä ollenkaan kokemusta, mikä viittaa siihen, että yhteistyöyrityksissämme on pyritty kuulemaan työntekijöitä heidän työhönsä liittyvissä asioissa. Yritys Z nousi hieman vahvemmin esiin *ei kokemusta* -vaihtoehdon kohdalla,

mutta yrityksen tulosta voidaan selittää sillä, että osa vastaajista työskentelee sellaisissa tehtävissä, joissa työaikaa, -tehtäviä ja -suoritus tapaa ei voida valita, vaan tehtävät on suoritettava ohjeiden mukaisesti. Omiin tehtäviinsä sekä niiden suositustapoihin voidaan toki vaikuttaa myös erittäin pienillä arkipäivän teoilla työelämässä, mutta ehkä näitä ei osattu huomioida kysymykseen vastattaessa. Ainoastaan 2,3 % kaikista vastanneista koki, ettei vaikuttamismahdollisuuksilla ole motivoinnin kannalta vaikutusta heihin. Mielestämme tätäkin lukua voidaan pitää jopa hivenen yllättävänä, mutta onhan se toki totta, että ihmisiä on monenlaisia: toiset nauttivat siitä, että voivat vaikuttaa omaan työhönsä, toiset taas työskentelevät mieluiten tavalla, joka on muiden sanelema, jolloin ei tarvitse esimerkiksi ottaa vastuuta toimintatapojen tehokkuudesta ja toimivuudesta.

Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa sekä tehtäviinsä koettiin erittäin paljon motivoivana, jopa 48,7 % kaikista vastanneista. Yrityksessä X vastausprosentti nousi 55,6:een, ja Yrityksessä Z, josta saatiin kyseisen vastausvaihtoehdon pienimmät luvut, jopa 47,4 % vastanneista koki vaikutusmahdollisuudet erittäin motivoiviksi. Yrityksessä Y tulokset olivat yhteenlaskettuna parhaimmat, sillä 89,1 % vastanneista piti vaikuttamismahdollisuuksia joko varsin paljon motivoivina tai erittäin paljon motivoivina. Tulokset ovat täysin Hakosen ym. (2014) sekä Rantanen ym. (2006) näkemysten mukaiset, sillä kumpikin puhuu sen puolesta, että työntekijälle tulisi yrityksissä suoda mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa, tehtäviinsä sekä työskentelytapoihinsa. Tämänlaisella henkilökunnan osallistuttamisilla saadaan yrityksissä työntekijöitä, jotka viihtyvät työssään ja saavat työstään muita enemmän irti.

Yrityksen Z Henkilöt F ja G (henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016) sanoivat haastattelussaan kokevansa henkilökohtaisesti omassa tehtävässään motivoiviksi tekijöiksi juuri joustavat työajat sekä etätömahdollisuudet. Näiden joustavien työaikatratkaisujen avulla saadaan yritykseen luotua kannustava työilmapiiri, joka auttaa ihmisiä sovittamaan työt elämäntilanteeseensa.



Kuvio 48: Esimiehiltä saatava palaute sekä arvostus (Kysymys 12)

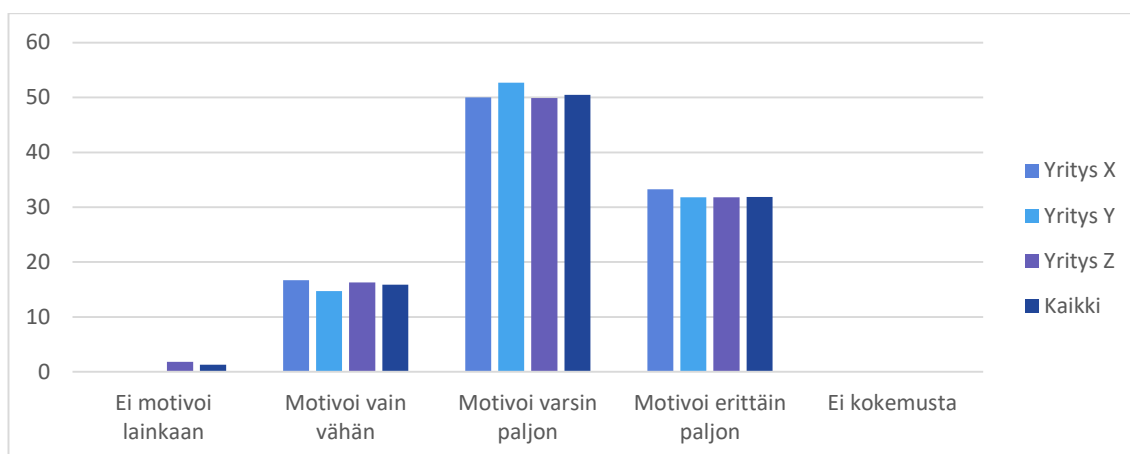
Kyselyssämme esiin selkeästi noussut motivaatiota tuova palkitsemisenkeino oli odotuksiemme mukaisesti esimiehiltä saatava palaute sekä arvostus. Hypoteesinamme tätä työtä aloittaessa oli, että henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen rahallista palkitsemista enemmän vaikuttavat juuri tämän tyyppiset aineettomat palkitsemisen keinot. Kuten Hakonen ym. (2014), Rantamäki ym. (2006), Kauhanen (2015; 2012a; 2012b) sekä Rötkin (2015) kirjoissaan totesivat, suurin osa ihmisistä haluaa saada työstään sekä työyhteisöltään palautetta ja arvostusta tietääkseen toimivansa oikein sekä halutulla tavalla.

Kysymyksessä 12 (Kuvio 48) kysyttiin, kuinka motivoivaksi esimiehiltä saatava työskentelyyn liittyvä palaute ja arvostus koetaan. Kysymykseen saamamme vastaukset olivat hyvin pitkälti sitä tasoa, jota oletimme niiden olevan. Esimiehiltä saatavalla palautteella on motivoinnin kannalta erittäin suuri merkitys 34,9 %:lle vastaajista ja varsin suuri merkitys 44,3 %:lle vastaajista kaikissa yrityksissä. Yrityksessä X 44,4 % vastaajista koki esimiehiltään saatavan palautteen ja arvostuksen heitä erittäin paljon motivoivaksi, kun taas Yrityksissä Y sekä Z tulokset olivat keskenään lähes identtiset 34,1 % sekä 34,7 % vastausmäärillä. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että joko Yrityksessä X esimiesten palautteenanto on keskimääräistä paremmalla tasolla ja sitä annetaan aktiivisesti, jotta työntekijät pystyvät kehittämään omaa osaamistaan ja korjaamaan vääränlaisia työntoteuttamistapoja, tai sitten Yrityksen X yrityskulttuuri vetää puoleensa nimenomaan sellaista henkilöstöä, jonka ominaisuuksiin liittyy tiiviisti halu saada palautetta ja arvostusta osakseen. Rötkin (2015) kirjoitti, että palautteenannon ja palautteen saamisen on oltava saumaton osa organisaatiokulttuuria. Tämän kyselyn tulokset eivät siksi yllättäneet meitä vaan vain vahvistivat jo olemassa olevaa, omiin kokemuksiimme sekä tietoihimme pohjautuvaa näkemystämme asiasta.

Erityisesti Yrityksessä Y 7,8 % vastaajista koki, ettei heillä ole kokemusta esimiehiltä saatavasta palautteesta. Yrityksen Y Henkilö E (henkilökohtainen tiedonanto 17.8.2016) kertoi meille tekemässämme taustatietoja kartoittavassa haastattelussa, että erinäisten säästötoimenpiteiden ja leikkausten vuoksi heillä on jouduttu vähentämään hyvin paljon esimiehille suunnattua koulutusta. Siksi monet esimiehet eivät välttämättä osaa antaa palautetta ollenkaan tai heiltä saatava palaute ei ole oikeanlaista. Tämän vuoksi työntekijät voivat kokea, etteivät he saa palautetta ollenkaan. Myös Kauhanen (2015) nostaa tämän yleiseksi ongelmaksi palautteenannossa, sillä hänen mukaansa monet alaiset kokevat saamansa palautteen määrän vähäiseksi tai olemattomaksi.

Ainoastaan 15,1 % kaikista vastaajista koki työskentelyynsä liittyvän palautteen ja arvostuksen vain vähän motivoivana ja 2,7 % koki, etteivät palaute ja arvostus motivoi heitä lainkaan. Näihin näemme pääasiallisena syynä vääränlaisen tai olemattoman palautteenannon. Taustalla voivat kuitenkin myös olla Kauhasen (2012b) mainitsevat inhimilliset eroavaisuudet: osalle

vastaajista palautteen saannilla ei yksinkertaisesti vain ole merkitystä, tai osa ei ehkä edes halua saada sitä osakseen.



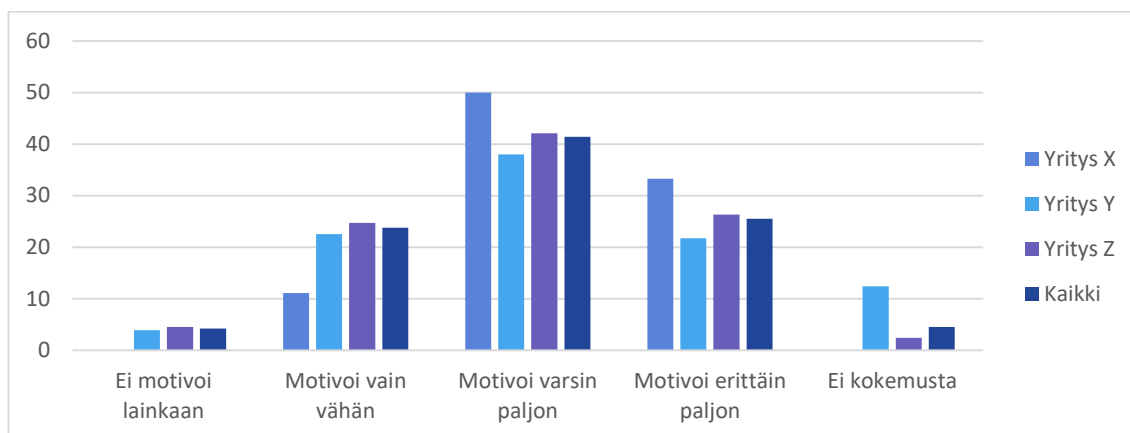
Kuvio 49: Omat työtehtäväni yrityksessä (Kysymys 14)

Kysymyksessä 14 (Kuvio 49) selvitimme, kuinka motivoivina työntekijät kokevat omat työtehtävänsä yrityksessä. Tämä kysymys on suoraan johdettu Herzbergin kahden faktorin teorian pohjalta, jonka mukaan työntekijät, jotka kokevat itse työnsä motivoivaksi, saavutuksia antavaksi sekä kehittymismahdollisuuksia tarjoavaksi, ovat sekä sisäisesti motivoituneempia että sitoutuneempia työnantajansa. Herzbergin mukaan ihmiset voivat kokea työssään motivaatiota, jos heidän työkuvaansa voidaan rikastuttaa ja kehittää monipuolisemmaksi.

Kyselymme tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteistyöyritystemme työntekijät kokevat heille annetut työtehtävät varsin motivoiviksi. Puolet kaikista vastaajista koki työtehtävänsä varsin motivoiviksi ja erittäin motivoivaksi 31, 9 % kaikista vastaajista, eli kokonaisuudessaan 82,4 % vastaajista on työnkuvaansa niin tyytyväisiä, että he kokevat sen motivoivaksi tekijäksi. Tämä kertoo mielestämme selkeästi siitä, että yrityksissä oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja että heidän työtehtäviään on osattu rikastuttaa motivaatiota nostavalla tavalla.

Kuitenkin 15,9 % kaikista vastaajista koki työtehtävänsä vain vähän motivoiviksi, ja 1,3 % kaikista vastaajista koki, ettei saa työtehtävistään minkäänlaista motivaatiota. Vaikka luvut ovat suhteessa pienet, ne vastaavat lähes viidesosaa kaikista vastaajista ja kertovat selvää kieltä tyytymättömyydestä tehtäväkuvaan. Luvut ovat hyvin tasaväkisiä eri yritysten välillä, joten mielestämme ne eivät kieli varsinaisista ongelmista esimerkiksi yhteistyöyritystemme organisaatiokulttuureissa. Vastaajien joukkoon kuuluu todennäköisesti runsaasti sellaisia henkilöitä, jotka ovat ehkä tehneet samoja tehtäviä jo pidemmän aikaa ja kaipaavat työnkuvaansa päivitystä sekä monipuolistamista. Joukkoon voi myös kuulua sellaisia henkilöitä, jotka ehkä kokevat työuransa kyseisessä yrityksessä saavuttaneen ehtoopuolensa ja kaipaavatkin täysin

uusia haasteita uuden työnantajan parissa. Tämä on täysin luonnollinen osa ihmisten työurien elinkaarta, ja olisikin suotavaa, että yrityksissä tämän kaltaiset tunteet havaittaisiin ja työntekijöitä osattaisiin oikealla tavalla kannustaa uusien ratkaisuiden tekemiseen.

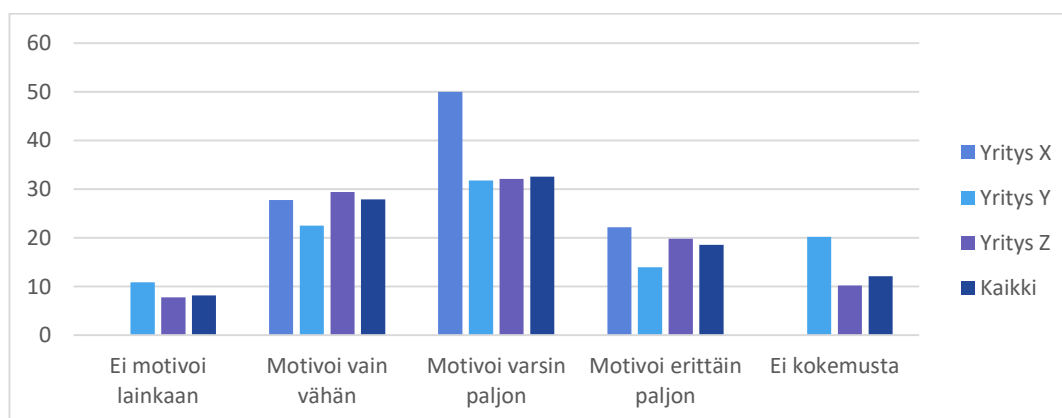


Kuvio 50: Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet kehittää osaamistani (Kysymys 10)

Kysymyksessä 10 tarkasteltiin sitä, kuinka yrityksen tarjoamat mahdollisuudet kehittää osaamista vaikuttavat henkilöstön motivaatioon (Kuvio 50). Kysymyksellä halusimme selvittää sitä, ovatko työntekijät valmiita kehittymään ja kuinka motivoivina he kokevat yritysten tarjoamat mahdollisuudet kehittää itseään. Väärinkäsityksien mahdollisuutta vähentämään lisättiin kysymykseen seuraavanlainen infokohta lisäselvennystä tarjoamaan: ”Esim. tiedon sekä osaamisen jakaminen yrityksen sisällä, yrityksen järjestämät koulutukset ja kurssitukset sekä yrityksen tukemat opiskelumahdollisuudet”. Näillä tarkoitettiin siis yrityksen itsensä järjestämiä mahdollisuuksia kehittää itseään sekä yrityksen ulkopuolisten tahojen järjestämiä koulutuksia sekä kehittymismahdollisuuksia.

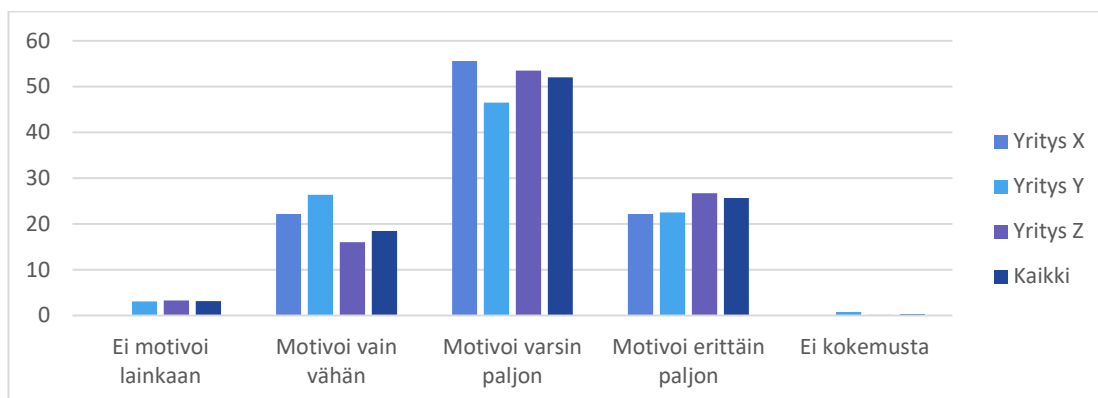
Tuloksia läpi käydessä huomasimme, että olimme molemmat olettaneet kyseisen palkitsemiskeinon vaikuttavan vastaajien motivaatioon saatuja tuloksia enemmän. Erittäin motivoivana palkitsemiskeinona tätä piti vain neljäosa kaikista vastaajista ja varsin motivoivana 41,4 %, eli kaksi viidesosaa. Yrityksen X kohdalla tulokset olivat selvästi Yrityksiä Y ja Z vahvemmat, sillä peräti 83,3 % kyselyyn vastanneista Yrityksen X työntekijöistä kokee työnantajansa tarjoamat kehittymismahdollisuudet hyvin motivoivina tai erittäin motivoivina, mikä kieli omalta osaltaan yrityksessä olevasta palkitsemisjärjestelmästä. Henkilöt A, B ja C (henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016) nostivat haastattelussaan vahvasti esiin sen, että yrityksessä pyritään aktiivisesti kannustamaan kaikkia työntekijöitä lisäkouluttautumisen pariin sekä etenemään urallaan, ja mielestämme tutkimuksemme tulokset osoittavat tämän asenteen näkyvän myös henkilöstölle. Vaikutuksensa on varmasti myös sillä, että yrityksen toimiala kehittyy jatkuvasti ja kannustaa sitäkin kautta työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan.

Yrityksessä Y sekä Z kysymykseen saadut tulokset olivat suhteessa tasaväkisemmät keskenään. Yrityksessä Z mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan koetaan kuitenkin selvästi motivoivammiksi. Vastanneista 26,3 % piti kehittämismahdollisuuksia erittäin motivoivina ja 42,1 % varsin paljon motivoivina. Tähän vaikuttavat varmasti yrityksessä pidettävät erilliset osaamiskeskustelut, joissa henkilöstön halua lisäkouluttautua sekä edetä urallaan selvitetään säännöllisesti (Yritys Z, Henkilö F & Henkilö G, henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016). Yrityksen Y kohdalla selkeimmin esiin nousee vaihtoehto *Ei kokemusta*, jonka yli 12 % vastanneista on valinnut. Myös yli 22 % vastanneista on ilmoittanut yrityksen tarjoamat kehittymismahdollisuudet motivointiteholtaan vähäisiksi. Tässä taustalla on yrityksessä menneinä vuosina tehdyt palkitsemisen ja koulutusmahdollisuuksien vähennykset, jotka ovat ymmärrettävistä johtaneet siihen, että vastanneet kokevat mahdollisuutensa kouluttautua hyvin pieneksi tai olemattomaksi ja kyseisen palkitsemiskeinon motivoimisteholtaan hyvin pieneksi. On kuitenkin tärkeää huomata, että jopa 38 % Yrityksen Y työntekijöistä kokee, että yrityksen tarjoamat mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ovat varsin paljon motivoivia ja lähes 22 % erittäin motivoivia. Eli vaikka yrityksen tulos on muita yhteistyöyrityksiämme huonompi, on tulos siltikin yrityksen olosuhteet huomioitaessa varsin hyvä.



Kuvio 51: Yrityksen sisällä tehtävä urasuunnittelu (Kysymys 9)

Vaikka osaamisen kehittäminen nousi motivoimisteholtaan selkeästi parhaiten motivoivien palkitsemiskeinojen joukkoon, yrityksissä käytettävää urasuunnittelua ei koeta kovinkaan motivoivana tekijänä toimihenkilöiden parissa (Kuvio 51). Jopa 12,1 % kaikista vastaajista kokee, ettei heillä ole minkäänlaista kokemusta yrityksen tarjoamasta urasuunnittelusta. Yrityksessä Y tämä nousi jopa 20 %:iin, mutta tämä johtuneee siitä, ettei sillä ole kaikille tätä vaihtoehtoa tarjolla. Sen sijaan yrityksessä X kaikki vastanneet olivat päässeet osallisiksi urasuunnittelusta jossain vaiheessa työuraansa. Varsin motivoivaksi keinoksi tarjottavan urasuunnittelun koki kaikista vastaajista 32,6 % ja erittäin motivoivaksi 18,6 %. Yrityksessä X urasuunnittelu koettiin varsin motivoivaksi 50 %:ssa tapauksista ja erittäin motivoivaksi 22,2 %:ssa. Tulokset olivat selkeästi muita yrityksiä korkeammat, mutta siellä urasuunnittelu onkin nostettu tärkeäksi osaksi palkitsemisjärjestelmää.



Kuvio 52: Työyhteisö sekä sen yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt (Kysymys 13)

Myös työyhteisö ja sen yhteiset toimintatavat sekä pelisäännöt koettiin motivaatioita tuottavaksi tekijäksi kyselyssämme (Kuvio 52). Varmistaaksemme, ettei väärinkäsityksiä tulisi, avasimme kysymyksemme tarkoitusta hieman enemmän lisäselityksellä: ”Kollegoiden väliset suhteet, tervehtiminen, kannustaminen, kokemusten jakaminen, jne.” Tarkoitimme siis koko työyhteisössä vallitsevia yhteisiä käytöstapoja sekä sääntöjä, jotka voivat yhtä hyvin olla kirjoitettuja kuin kirjoittamattomiakin ja joita jokaisen yhteisöön kuuluvan tulisi sitoutua noudattamaan. Voidaan siis puhua jonkinasteisesta yrityskulttuurista.

Noin neljäsosa kaikista vastaajista koki työyhteisön sekä sen yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt erittäin motivoiviksi ja hieman yli puolet kaikista vastaajista varsin paljon motivoiviksi. Voidaankin siis sanoa, että motivoinnin keinona työyhteisö yleisesti vaikuttaa hyvin paljon työntekijöihin. Ihminen kaipaa kuulumista yhteisöön, ja suurin osa kokee yhteisöltä saamansa yhteenkuuluvuuden tunteen sekä keskinäisen arvostuksen tärkeäksi. Myös kaikki työyhteisöissä vallitsevat yhteiset toimintatavat ja yrityskohtaiset pelisäännöt ovat erittäin tärkeässä osassa. Toimivan ja tasa-arvoisen työyhteisön voidaan siis ajatella lisäävän työssä viihtymistä ja sitä kautta motivoivan ihmistä parempiin suorituksiin yhteisen hyvän vuoksi. Näitä ei siis voida vähätellä, kun puhutaan siitä, kuinka työntekijät saadaan antamaan parastaan yrityksen puolesta.

Alle viidesosa, 18,5 % kaikista vastaajista koki työyhteisön sekä yhteiset toimintatavat vain vähän motivoiviksi, ja 3,2 % ei koe motivoituvansa työyhteisöstään lainkaan. Yritysten välillä tulokset olivat varsin tasaiset, eikä suuren suuria piikkejä ole nähtävissä. Yrityksen Z vastaajien voidaan katsoa motivoituvan kaikkein selkeimmin työyhteisöstään, sillä 80,2 % kaikista vastaajista koki työyhteisönsä joko varsin paljon tai erittäin paljon heitä motivoivaksi. Kuitenkaan osa heistä ei koe työyhteisöään lainkaan motivoivaksi. Ero on kuitenkin erittäin marginaalinen Yritykseen Y verrattuna. Yrityksessä Y oli yhteistyöyrityksistämme selkeimmin havaittavissa työyhteisöiden heikko motivoimisteho, sillä vastaajista prosentuaalisesti suurin

osa, 29,5 %, koki työyhteisönsä motivoivan heitä vain vähän tai ei lainkaan. Yrityksellä Z vastaava luku oli 19,3 % ja Yrityksellä X 22,2 %, joista kaikki olivat valinneet vaihtoehdon *motivoi vain vähän*. Yrityksessä X vastaajia on kuitenkin ollut niin pieni määrä, että jo kahden tai kolmen ihmisen vastaukset voivat vaikuttaa saatuihin tuloksiin radikaalisti. Yrityksen Y suhteessa heikompaa tulosta voidaan pitää ainakin osittain yrityksessä käydyistä muutoksista johtuvana. Leikkaukset sekä budjetin kiristykset ovat voineet aiheuttaa epätasa-arvoisuuden tunnetta yhteisön sisällä ja siten heikentää työilmapiiriä. On kuitenkin hyvä huomioda, että myös Yrityksessä Y valtaosa eli 69 % kaikista vastanneista piti työyhteisöään ja sen yhteisiä toimintatapoja sekä pelisääntöjä varsin paljon tai erittäin paljon motivoivina. Yrityksen X vastaajista vajaa 78 % koki työyhteisönsä sekä sen yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt varsin paljon tai erittäin paljon motivoivina. Tulos oli siis vain muutaman prosenttiyksikön Yrityksen Z tulosta heikempi.

Haastattelussaan Henkilöt F ja G (7.6.2016) toivat vahvasti esiin sen, että yrityksessä hyvää työilmapiiriä sekä yhteisöllisyyttä arvostetaan suuresti ja että yritykseen kuuluvat työyhteisöt ovat erittäin tiiviitä ja niissä vallitsee poikkeuksetta erittäin vahva ja hyvä yhteishenki. Siksi Yrityksen Z tuloksista emme yllättyneet, että kyseessä oleva palkitsemisen keino oli heillä niin vahvassa asemassa kuin se oli.

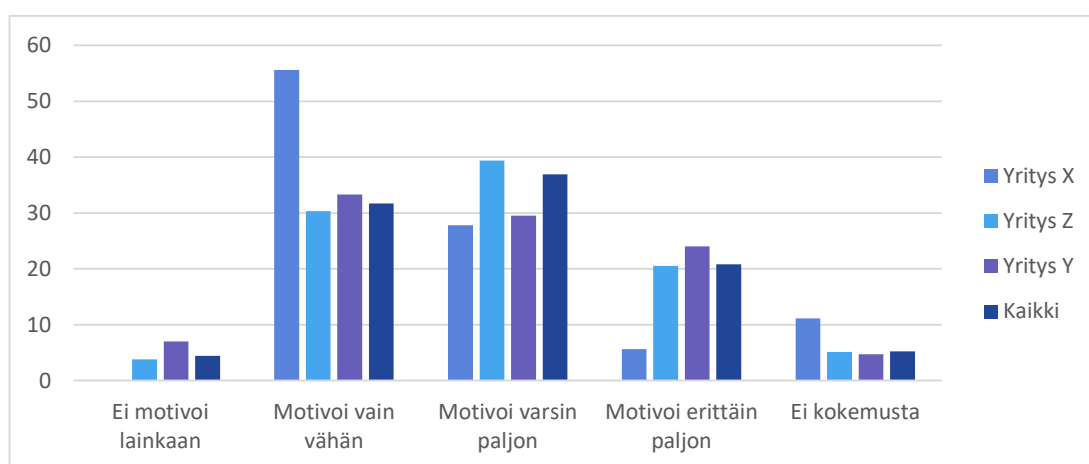
Ennakoajatuksemme oli, että tämän kysymyksen tulokset olisivat painottuneet nykyistä selvemmin vaihtoehdon *motivoi erittäin paljon* kannalle. Niinpä olimmekin hivenen yllättyneitä siitä, että vain neljäsosa vastaajista päätyi valitsemaan kyseisen vaihtoehdon. Kokonaisuudessaan tulokset olivat kuitenkin odottamamme kaltaiset, jopa ehkä hivenen korkeammat. Odotuksemme pohjautuivat vahvasti sekä lukemaamme palkitsemisen teoriaan että omiin henkilökohtaisiin kokemuksiimme työyhteisön osana olemisesta.

7.4 Vähiten motivaatioon vaikuttavat palkitsemisen keinot

Tutkimusta tehdessämme olimme yhdestä asiasta kaiken aikaa varmoja. Kyselymme tuloksista tulisi varmasti löytymään sellaisia palkitsemiskeinoja, jotka vastaajat kokisivat motivoiviksi. Meillä oli kuitenkin samanaikaisesti pelkona se, ettei aineistostamme löytyisikään selkeitä eroja esimerkiksi kysymysten tai yritysten välillä ja että kaikki mukaan valitsemamme palkitsemiskeinot koettaisiin yhtä lailla motivoiviksi, mikä tekisi keräämästämme tutkimusmateriaalista paitsi yksitoikkoista, myös huonosti tutkimuskysymyksiimme vastaavaa. Ennen kuin

saimme aineistomme aidosti kaavioihin esille, emme voineet olla täysin varmoja tutkimuksemme onnistumisesta. Tämän jälkeen pystyimme kuitenkin helpotukseksemme toteamaan, että selkeitäkin eroja oli tuloksista löydettävissä.

Vaikka työmme tavoitteena oli selvittää se, mitkä palkitsemisen keinot yrityksissä koetaan kaikkein motivoivimmiksi, halusimme myös ottaa huomioon kolikon kääntöpuolen sekä ne palkitsemiskeinot, joita ei ehkä koeta niin motivoiviksi kuin voisi ajatella. Ajatuksenamme oli, että myös nämä vaihtoehdot tarjoaisivat yhteistyöyrityksillemme arvokasta tietoa siitä, missä heidän palkitsemisjärjestelmänsä ei ehkä onnistu parhaimmalla mahdollisella tavalla ja mitkä ovat ne palkitsemiskeinot, joita tulisi vielä kehittää tai joista voitaisiin mahdollisesti luopua.



Kuvio 53: Yrityksen tarjoamat luontoisedut (Kysymys 7)

Kysymyksessä 7 (Kuvio 53) pyrimme selvittämään, kuinka motivoivina yritysten tarjoamat luontoisedut koetaan. Koska epäilimme termin *luontoisetu* saattavan paikoin olla hieman epäselvä osalle vastaajista, lisäsimme kysymyksen oheen seuraavan laisen määritelmän: ”Esim. tuettu työpaikkaruokailu, lounassetelit, työsuuhdekännykkä/-tietokone, tuettu työmatka, jne.” Ajatuksenamme myös oli, että jos yrityksessä ei ole tarjolla luontoisetuja henkilöstölle, vastaajien voi olla vaikea tietää, mitä kysymyksen luontoiseduilla tarkoitetaan.

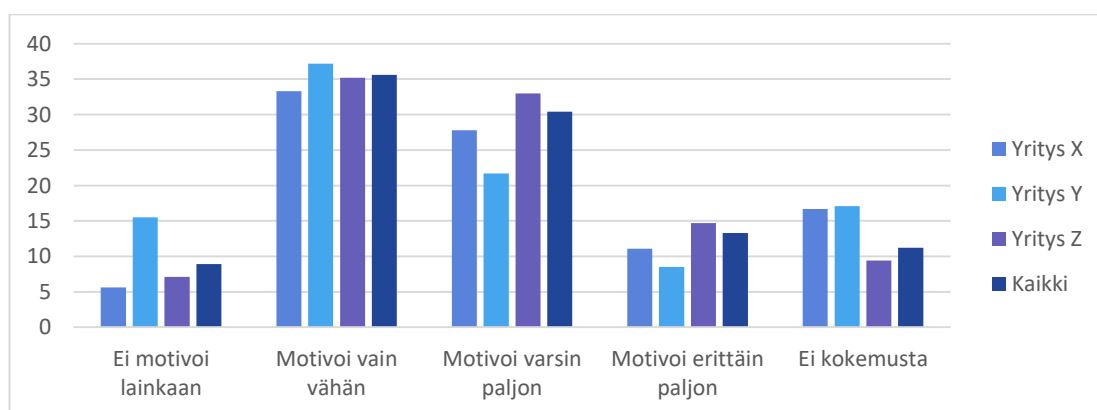
Yritysten taloudellisen tilanteen heikentyessä ovat luontoisedut usein ensimmäisiä palkitsemisen keinoja, joita lähdetään karsimaan palkitsemisen kokonaisuudesta. Kauhasen (2015) mukaan luontoisetujen heikkoutena on se, että jos saaja ei koe saamaansa etua itselleen tarpeelliseksi, yritys ei saavuta tavoittelevansa palkitsevaa vaikutusta. Siksi niiden käytön tulleen olla hyvin harkittua.

Yrityksessä Y on viime vuosina monia luontoisetuja joko poistettu kokonaan tai niissä on ryhdytty säästeliäämmiksi. Esimerkiksi autoedun kustannuksia yritykselle on järkevöitetty selkeästi vaihtamalla edun piirissä olevia automerkkejä aiempaa huokeampiin, ja lounaseteleiden

verotettavaa arvoa on kasvatettu. Myös Yrityksessä Z on luontoisetuja vähennetty viime vuosina taloudellisen tilanteen vuoksi.

Yhteistyöyrityksistämme Yritys X:llä oli suhteessa enemmän ja monipuolisemmin luontoisetuja tarjolla kuin muissa. Kuitenkin yli puolet yrityksessä kyselyymme vastanneista oli sitä mieltä, että he kokevat nämä tarjolla olevat luontoisedut vain vähän motivoivina. Heidän osuutensa vaihtoehdossa *motivoi erittäin paljon* oli puolestaan selkeästi muita yrityksiä pienempi, vain 5,6 %. Mielestämme voidaanakin aiheellisesti miettiä sitä, ovatko yrityksen työntekijät mahdollisesti jo niin tottuneita saamiinsa luontoisetuihin, etteivät näe niitä enää erityisen motivoivina tai palkitsevina? Oli myös mielenkiintoista huomata, että noin 11 % kyselyyn vastanneista Yritys X:n työntekijöistä ilmoitti, ettei heillä ole kokemusta yrityksen tarjoamista luontoiseduista. Luku oli selkeästi suurempi kuin muissa yrityksissä. Tämä herättää meissä kysymyksen, onko lukemalle olemassa luonnollinen selitys eli joillekin toimihenkilöille yrityksessä ei ole tarjottu lainkaan mahdollisuutta luontoisetuihin. Vai onko kysymyksemme ymmärretty mahdollisesti väärin tai onko yrityksen sisällä epäselvyyksiä siitä, mitkä asiat kuuluvat luontoisetujen piiriin? Huomioiden yrityksen käytössä olevan vuosiraportin koemme jälkimmäisen vaihtoehdon varsin epätodennäköisenä.

Yrityksissä Y ja Z, joissa kumpaisessakin luontoisetuja on jouduttu karsimaan, koettiin kyseiset palkitsemiskeinot selkeästi paremmin motivoiviksi kuin yrityksessä X. Yrityksessä Z 24 % vastaajista koki yrityksen tarjoamat luontoisedut erittäin motivoiviksi ja lähes 30 % varsin paljon motivoiviksi. Yrityksessä Y vastaavat luvut olivat 20,5 % sekä 39,4 %. Tulokset olivat ennakko-odotuksiimme nähden jopa yllättävän hyvät ja mielestämme hienoisessa ristiriidassa lukemiemme palkitsemisoppaiden kanssa, joissa kaikissa korostettiin varsin vahvasti aineettomien palkitsemiskeinojen ylivoimaisuutta aineellisiin nähden. On myös todettava, että vaikka luontoisedut kokonaisuudessaan nähtiin motivoimisteholtaan selkeästi heikompina kuin esimerkiksi vaikuttamismahdollisuudet tai palautteen saanti, sai palkitsemiskeino vastaajilta siltikin varsin paljon kannatusta.



Kuvio 54: Yrityksen kautta saatavat hyödykkeet (Kysymys 8)

Motivointiteholtaan alhaisempiin palkitsemiskeinoin jaottelimme myös kysymyksessä 8 (Kuvio 54) yrityksen kautta saatavat hyödykkeet. Tässä kysymyksessä mainitun palkitsemiskeinon nimeäminen tuotti meille kaikkein eniten hankaluuksia kyselymme suunnitteluvaiheessa. Termillä hyödyke tarkoitimme esimerkiksi sellaisia henkilökuntaetuja kuten henkilökunta-alennuksia, kuntosalijäsenyyksiä tai alennuksia liikuntapaikkoihin, virike- tai smartum -seteleitä, sekä alennuksia erilaisten yritysten tuotteisiin tai palveluihin.” Lisäsimme kysymyksen yhteyteen erillisen lisäselvityksen, sillä koimme termin hyödyke kaipaavan selkeitä esimerkkejä, jotta sen tarkoitus aidosti avautuisi kyselyyn vastaajille.

Tämä kysymys sai kaikista yhteistyöyrityksistämme eniten *ei kokemusta* -vastauksia, sillä jopa 11,2 % kaikista kyselyyn vastanneista valitsi tämän vaihtoehdon. On mahdollista, että yhteistyöyrityksissämme ei näitä hyödykkeitä enää ole käytössä palkitsemisjärjestelmissä, ja siksi niistä ei ole päästy nauttimaan lainkaan. Kuitenkin suurimmalla osalla vastaajista kokemuksia yritysten tarjoamista hyödykkeistä on. Olemmekin valitettavasti taipuvaisia uskomaan, että kysymyksenasettelumme on epäonnistunut, mistä johtuen osa vastaajista ei ole ymmärtänyt kysymystämme oikein lisäselvityksestämme huolimatta. Siksi niin moni on päätenyt valitsemaan vaihtoehdon *ei kokemusta*.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että etenkin Yrityksessä Y hyödykkeiden motivointiteho on muita yrityksiä heikompi. Yrityksen vastausprosentit vaihtoehdoissa *ei motivoi lainkaan* sekä *motivoi vain vähän* ovat selkeästi suuremmat kuin Yrityksissä X ja Z, kun taas vaihtoehdoissa *motivoi varsin paljon* ja *motivoi erittäin paljon* tulokset ovat selkeästi heikommat. Yrityksen vastaajista myös suhteessa suurin prosentuaalinen osuus ilmoittaa, ettei heillä ole minkäänlaista kokemusta yrityksen tarjoamista hyödykkeistä.

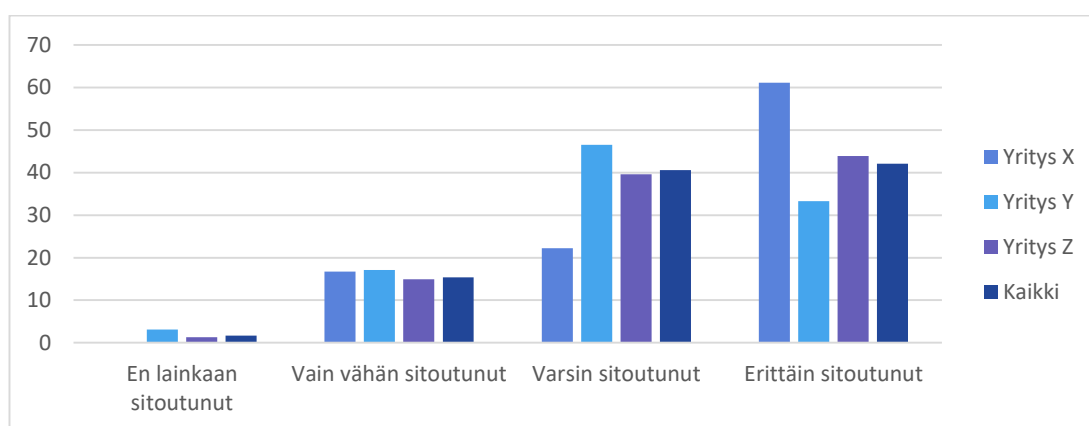
Yrityksessä Z tarjolla olevat hyödykkeet koetaan selkeästi muita yrityksiä motivoivimmiksi. 14,7 % vastaajista pitää tarjottavia hyödykkeitä erittäin motivoivina ja kolmasosa vastaajista varsin paljon motivoivina. Kuitenkin yli 40 % vastaajista piti hyödykkeitä joko vain vähän motivoivina tai ei lainkaan motivoivina. Yrityksen Z vastaajista 9,4 % ilmoitti, ettei heillä ole kokemusta yrityksen tarjoamista hyödykkeistä, mikä voisi mielestämme viitata siihen, että yrityksessä on ehkä tiedotettu henkilökuntaa paremmin hyödykkeiksi laskettavista eduista.

Yrityksessä X 16,7 % vastanneista ilmoitti, ettei heillä ole kokemusta yrityksen tarjoamista hyödykkeistä. Luku oli vain hieman alhaisempi kuin Yrityksen Y luku 17,1 %. Myös Yrityksessä X hyödykkeet koettiin Yritystä Y motivoivimmiksi, mutta luvut olivat suhteutettuna alhaisemmat kuin yrityksessä Z. Vain reilut 11 % kokivat yrityksen tarjoamat hyödykkeet erittäin motivoivina ja vajaa 30% varsin paljon motivoivina, kun taas yli 5 prosenttia ilmoitti, ettei moti-voidu niistä lainkaan ja kolmasosa vastaajista vain vähän.

Yritysten tarjoamat hyödykkeet, kuten henkilöstöedut, ovat luonteeltaan hyvin samakaltaisia luontoisetujen kanssa. Ne ovat yritykselle suhteessa varsin suuri menoerä mutta ovat motivoimisteholtaan suhteessa varsin alhaisia ja, kuten Hakonen ym. (2014) kirjassaan toteavat, usein itsestään selviksi koettavia.

7.5 Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka palkitseminen vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon sekä sitoutumiseen. Samalla myös selvitimme sen, kuinka sitoutuneita kyselyyn vastanneet henkilöt ovat olleet työnantajansa kyselyn aikaan.



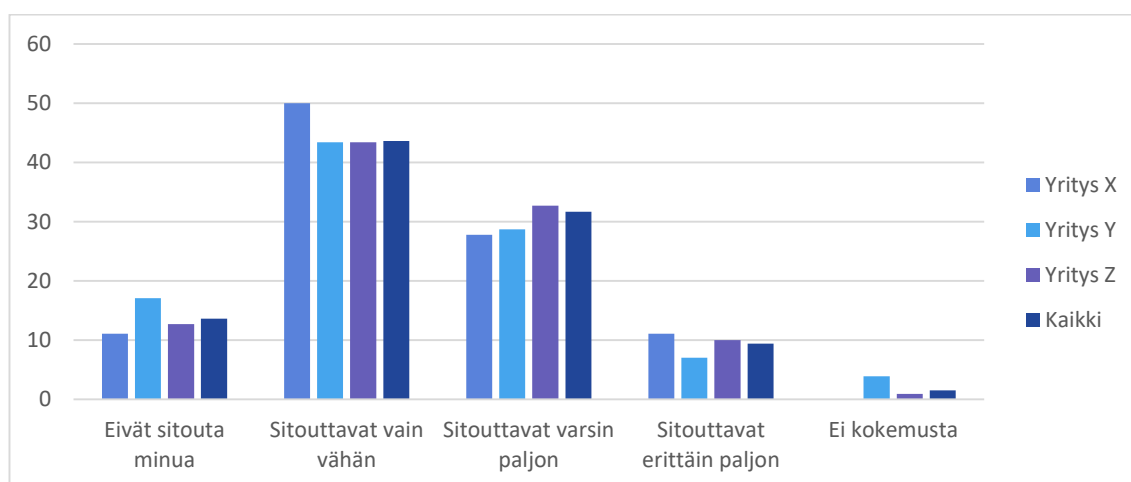
Kuvio 55: Sitoutuminen nykyiseen työhön ja työnantajaan (Kysymys 17)

Sitoutumista käsitelimme kahden kysymyksen verran. Koska sitoutumisen määrittelemisen on jo itsessään vaikeaa ja hyvin persoonasidonnaista, olisi sen syvää luotaava selvittäminen vaahtunut mielestämme vastaavan kokoisen tutkimuksen teettämistä pelkästään sitoutumiseen keskittyen. Näkemyksemme olikin, että esittämillämme kysymyksillä saisimme kerättyä sen minimitiedon, jota tutkimuksessamme tarvitsimme. Sijoitimme kysymykset kokonaan omaksi osiokseen saadaksemme ne erottumaan riittävän selkeästi lomakkeen kokonaisuudesta. Ensimmäinen sitoutumista käsittelevistä kysymyksistämme pyrki selvittämään, kuinka sitoutuneita vastaajat kokevat olevansa työnantajansa (Kuvio 55). Lisäsimme kysymyksen ohien seuraavanlaisen lisäselvityksen termille *sitoutuminen*: ”Esim. ei erityistä halua tai tarvetta vaihtaa työpaikkaa.”

Kyselylomakkeessa vastaajilla oli myös mahdollisuus valita kysymykseen vaihtoehto *ei koke-musta*, joka näin jälkikäteen ajateltuna oli turha vastausvaihtoehto. Onneksemme siihen ei tullut lainkaan vastauksia, sillä tosiasia kuitenkin on, että jokaisella työntekijällä on aina jonkinlainen näkemys työnantajansa sitoutumisesta, oli se sitten myönteinen tai kielteinen.

Yrityksissä yli 80 % kaikista vastanneista kokee olevansa joko varsin sitoutuneita tai erittäin sitoutuneita nykyiseen työnantajaansa sekä työhönsä. Tämä kertoo siitä, että työtyytyväisyys yrityksissä on kaiken kaikkiaan erittäin hyvällä mallilla, vaikka palkitsemisjärjestelmät eivät olisikaan täysin optimaalisia työntekijöiden kannalta. Yrityksessä X erittäin sitoutuneiden osuus on yli 60 % kaikista vastanneista ja Yrityksessä Z yli 40 %. Vain vähän sitoutuneiden osuus vastanneista oli yrityksissä lähes samalla tasolla, Yrityksessä X 16,7 % ja Yrityksessä Z vain 14,9 %. On myös huomioitavaa, että ainoastaan 1,3 % Yrityksen Z kyselyyn osallistuneista työntekijöistä ilmoitti, ettei koe olevansa lainkaan sitoutunut yritykseen.

Yrityksen Y Henkilö E:n haastattelussa (17.8.2016) nousi esille vahvasti se, että yritys uskoo työntekijöidensä olevan hyvinkin tyytymättömiä yrityksen palkitsemisjärjestelmään, minkä he uskoivat myös heijastuvan haluun sitoutua yritykseen. Tutkimuksemme tulosten valossa on kuitenkin selvää, ettei tämän kaltaisiin huoliin ole syytä. Kyselyymme vastanneista yrityksen työntekijöistä jopa neljä viidestä ilmoitti olevansa varsin sitoutuneita tai erittäin sitoutuneita työhönsä sekä työnantajaansa. Vain noin 17 % vastanneista koki sitoutumisensa olevan vähäistä, ja ainoastaan 3 % vastaajista ei koe olevansa sitoutunut yritykseen lainkaan. Nämä tulokset osoittavat mielestämme selvästi sen, että Yritys Y on kaikista vaikeuksistaan huolimatta yhä säilyttänyt asemansa hyvänä ja toivottavana työnantajana.



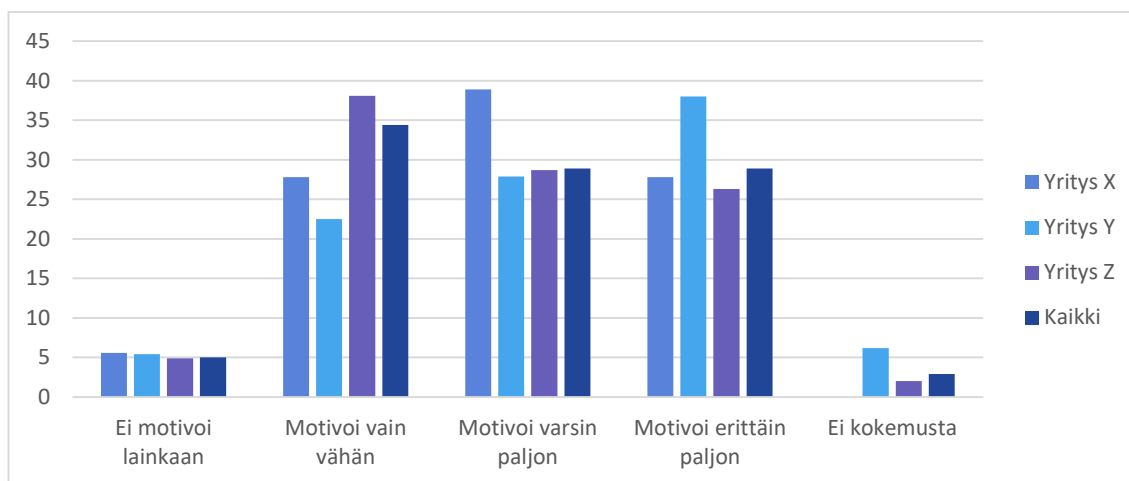
Kuvio 56: Palkitsemiskeinojen vaikutus sitoutumiseen (Kysymys 18)

Toinen sitouttamista käsittelevä kysymys oli kysymys 18, joka käsitteli suoraan yhtä tutkimusongelmamme osaa (Kuvio 56). Kysymyksessä selvitettiin, miten yrityksissä käytettävät palkitsemiskeinot lisäävät vastaajien sitoutumista työhönsä. Kysymykseen saadut tulokset ovat yhteistyöyritystemme välillä harvinaisen samalla linjalla, eikä erityisen suuria eroja yritysten välillä ilmene. 13,6 % kaikista vastanneista ilmoitti, ettei yrityksissä käytössä olevilla palkitsemiskeinoilla ole minkäänlaista vaikutusta heidän sitoutumiseensa, ja peräti 43,6 % kokee yri-

tyksessä käytettävät palkitsemisen keinot vain vähän sitouttaviksi. Nämä tulokset olivat ainakin jossain määrin odotettavissa. Mielestämme on kuitenkin mielenkiintoista huomata, että lähes kolmasosa vastanneista koki yritysten käyttämät palkitsemiskeinot varsin paljon sitouttaviksi ja vajaa 10 % erittäin sitouttaviksi. Selityksenä näiden lukujen takana voi olla mahdollisesti se, että kyseiset vastausvaihtoehdot valinneet henkilöt osaavat hyödyntää yritysten palkitsemisjärjestelmiä muita paremmin saaden niistä parhaan mahdollisen hyödyn ja osaatkin siksi arvostaa niitä muita enemmän.

7.6 Johdon ja henkilöstön näkemysten kohtaaminen

Yhtenä työmme tavoitteista oli myös tarkastella sitä, kuinka hyvin yhteistyöyritystemme johdon näkemys palkitsemisen onnistumisesta yrityksissä kohtaa henkilöstötason näkemyksen. Tiedustelimme yhteistyöyrityksiltämme heidän näkemystään asiasta yritysکوhtaisissa haastatteluissa. Yrityksessä X Henkilöiden A, B ja C (henkilökohtainen tiedonanto 2.6.2016) näkemyksenä oli, että palkitsemiskeinoista motivoivimpina tullaan henkilöstön parissa kokemaan selkeä rahallinen palkitseminen, kuten erikseen maksettavat tulos- ja suoritepalkkiot. Yrityksessä oltiin vahvasti sitä mieltä, että käytössä oleva tulospalkitseminen on erittäin onnistunut ja toimiva kokonaisuus kokonaispalkitsemisessa ja että tämä tulos tulisi näkymään myös suoritettavissa kyselyissä. Myös Yrityksessä Y Henkilö E (henkilökohtainen tiedonanto 17.8.2016) sekä Yrityksessä Z Henkilöt F ja G (henkilökohtainen tiedonanto 7.6.2016) näkivät peruspalkan lisäksi maksettavat tulos- ja suoritepalkkiot motivoimisteholtaan merkittävänä palkitsemiskeinona. Tämä oli mielestämme yllättävä tieto, sillä olimme odottaneet heiltä vahvempaa painottumista pehmeiden arvojen sekä aineettomien palkitsemiskeinojen pariin. Henkilö E:n näkemys Yrityksen Y palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta sekä motivoimistehosta oli erittäin negatiivinen. Hänen näkemyksensä oli, että yrityksessä suoritettavat leikkaukset sekä kiristykset ovat syöneet järjestelmän motivoimistehoa, ja hän uskoikin näiden leikkausten näkyvän myös tutkimuksen tuloksissa. Yrityksessä Z näkemyksenä oli, että vaikka palkitsemisjärjestelmä omana kokonaisuutenaan on toimiva sekä monipuolinen, ei yrityksen henkilöstö osaa antaa riittävästi arvoa saamilleen eduille sekä palkitsemiskeinoille. Myös tähän syyksi nähtiin aikaisempina vuosina tehdyt leikkaukset henkilöstöetuihin sekä tulospalkkioihin. Kaikissa yrityksissä näkemyksenä oli, ettei palkitseminen motivoimisen keinona ole toimiva.



Kuvio 57: Tulos- ja suoritepalkkiot (Kysymys 5)

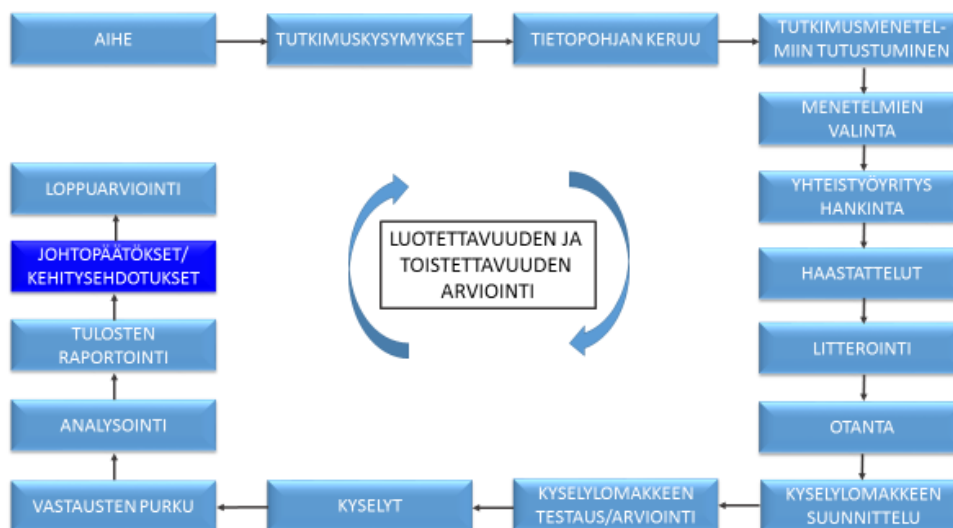
Kaikissa yrityksissä nostettiin siis nimenomaan peruspalkan lisäksi maksettavat tulos- sekä suoritepalkkiot henkilöstöä motivoivimmaksi palkitsemiskeinoksi. Selvitimme asiaa kyselysämme kysymyksessä 5 (Kuvio 57). Vaikka suurimmalle osalla vastaajista käsitteet tulos- ja suoritepalkkio ovat ennestään tuttuja, avasimme kuitenkin kysymystä seuraavalla lisäselvityksellä: ”Tavoitteeksi annetun myynnin, valmistusmäärän jne. saavuttamisen ansiosta peruspalkan mukana maksettavat ylimääräiset rahapalkkiot.”

Ensimmäisenä vastausmääriä tarkasteltaessa nousee esiin se, että hajonta vaihtoehtojen *motivoi vain vähän*, *motivoi varsin paljon* ja *motivoi erittäin paljon* välillä on erittäin pientä. Lähes kaikilla vastanneista on tästä ennestään kokemusta, ja vain noin 5 % vastanneista ilmoitti, ettei koe tulos- tai suoritepalkkioita lainkaan motivoivina. Kaikista vastanneista 28,9 % piti kyseessä olevaa palkitsemiskeinoa *erittäin motivoivana*. Yrityksestä Y tämä vaihtoehto sai eniten kannatusta, sillä peräti 38 % vastanneista valitsi sen. Varsin motivoivana tulos- ja suoritepalkitsemistä piti 28,9 % kaikista vastaajista ja Yrityksestä X 38,9 %. Kyseistä palkitsemistapaa vain vähän motivoivana piti 34,4 % kaikista vastaajista, ja puolestaan Yrityksessä Z tämän vaihtoehdon valitsi 38,1 %.

Pohdittaessa sitä, kuinka toimivana yhteistyöyritystemme toimihenkilöt kokevat yrityksissä käytössä olevan palkitsemisenkokonaisuuden, on hyvä huomioida kuvio 21 (s. 81). Tästä kuvioista selviää, että kyselyyn vastaajat eivät pidä yrityksissä käytössä olevia palkitsemisjärjestelmiä erityisen motivoivina, mikä mielestämme viittaakin siihen, etteivät he näe yritysten palkitseminen toimivan tarkoitetulla tavalla.

8 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

8.1 Johtopäätökset



Kuvio 58: Opinnäytetyön vaihe: johtopäätökset ja kehitysehdotukset yhteistyöyrityksille

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (Kuvio 59). Sen tarkoituksena oli myös tutkia sitä, kuinka hyvin johto- ja esimiestason näkemys siitä, kuinka palkitseminen kokonaisuutena toimii motivoimisen ja sitouttamisen työvälineenä, kohtaa toimihenkilötason näkemyksen asiasta. Tavoitteenamme oli myös tutkimustemme kautta löytää ne palkitsemisen keinot, jotka koetaan työntekijätasolla kaikista eniten motivaatiota kasvattavaksi.



Kuvio 59: Tutkimusongelma: Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon sekä sitoutumiseen

Tutkimuksistamme käy selkeästi ilmi, ettei palkitsemisella kokonaisuutena ole henkilöstöä suuresti motivoivaa vaikutusta. Esimerkiksi alle 10 % kyselyymme vastanneista toimihenkilöistä piti yhteistyöyritystemme palkitsemisen kokonaisuuksia itseään erityisen motivoivina. Kuitenkin kysyttäessä yksittäisten palkitsemiskeinojen motivointitehoa yksilötasolla, nousi esiin selkeästi erittäin motivoivaksi koettuja palkitsemisen keinoja, joiden motivointiteho näytti olevan keskimäärin hyvin samankaltainen kaikkien yhteistyöyritystemme kesken. Tutkimuksemme tuloksista nousi selkeästi esiin se, että toimihenkilöiden parissa kaikkein motivoivimmiksi palkitsemiskeinoiksi koettiin odotustemme mukaisesti aineettoman palkitsemisen keinot, kuten vaikuttamismahdollisuudet, palautteen sekä arvostuksen saanti, vastaajien omat työtehtävät, tarjolla olevat kehittymismahdollisuudet sekä itse työyhteisö. Tässä kohtaa hypoteesimme oli siis oikea.

Motivoimisteholtaan heikoimmat palkitsemiskeinot löytyvät aineellisen palkitsemisen parista. Esimerkiksi luontoisetujen ja yrityksiltä saatavien hyödykkeiden motivoimistehot ovat suhteessa paljon alhaisemmat kuin vaikuttamismahdollisuuksien sekä esimiehiltä saadun palautteen. Näkemys onkin, että tämän tyyppiset palkitsemiskeinot koetaan yrityksissä työn mukanaan tuomina itsestäänselvyyksinä, ja siksi niitä ei osata pitää motivoivina. Niissä on kuitenkin paljon vielä hyödyntämätöntä potentiaalia, jonka haltuunotolle vuosittain jaettavasta palkitsemisraportista olisi huomattava hyöty. Etujen tuoman aidon rahallisen summan näkeminen voisi auttaa henkilöstöä ymmärtämään saamansa edun suuruutta paremmin ja sitä kautta nostaa sen motivointitehoa.

Tutkimuksemme perusteella voidaan sanoa, että suomalaisten suurten yritysten tulisi aiempaa enemmän panostaa nimenomaan urapalkitsemisen sekä sosiaalisen palkitsemisen puolelle. Rahallisella palkitsemiselläkin on oma paikkansa yritysten palkitsemisjärjestelmissä, mutta painotuksen tulisi olla entistä vahvemmin suorituksen johtamisessa yksilön kehitystä sekä työnkuvaan huomioiden. Tutkimuksistamme nousi esiin myös se, että henkilöstöä tuntee puutteellisesti yritysten palkitsemisjärjestelmiä. Yrityksessä X tietämys kaikista yrityksen käytössä olevista palkitsemiskeinoista oli selkeästi muita yhteistyöyrityksiämme parempi, mikä johtunee yrityksen käytössä olevasta vuosiraportista, johon työntekijöiden henkilökohtaisesti saamat, hyödyntämät ja hyödyntämättä olevat henkilöstöedut sekä palkitsemistavat ovat nähtävissä. Suosittelemmekin samankaltaisten vuosiraporttien hyödyntämistä kaikenkokoisissa yrityksissä, joissa palkitsemisjärjestelmää ei ole pystytty tuomaan riittävän selkeäksi sekä läpinäkyväksi henkilöstölle.

Tarkasteltaessa palkitsemisen vaikutusta toimihenkilöiden sitoutumiseen tuo tutkimuksemme vahvasti esiin sen, että vaikka palkitseminen parhaimmillaan tuottaakin sitoutumista työnantajaan, ei työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ole vain palkitsemisesta lähtöisin olevaa.

Näkemyksenämme onkin, että vaikka onnistunut palkitsemisjärjestelmä sekä sen kattava hyödyntäminen voivat lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaansa kohtaan, on sellaisilla asioilla, kuten yrityskulttuuri, työyhteisön ilmapiiri sekä työtehtävien kautta saatavat onnistumisen kokemukset, suurempi vaikutus henkilöstön sitoutumiseen. Siksi yrityksissä olisikin hyvä myös palkitsemisessa painottua entistä vahvemmin rikkaan ja toimivan yrityskulttuurin rakentamiseen, tiiviiden työyhteisöjen luomiseen sekä työntekijöiden työnkuvien monipuolistamiseen sekä heidän osaamisensa laajamittaisempaan hyödyntämiseen.

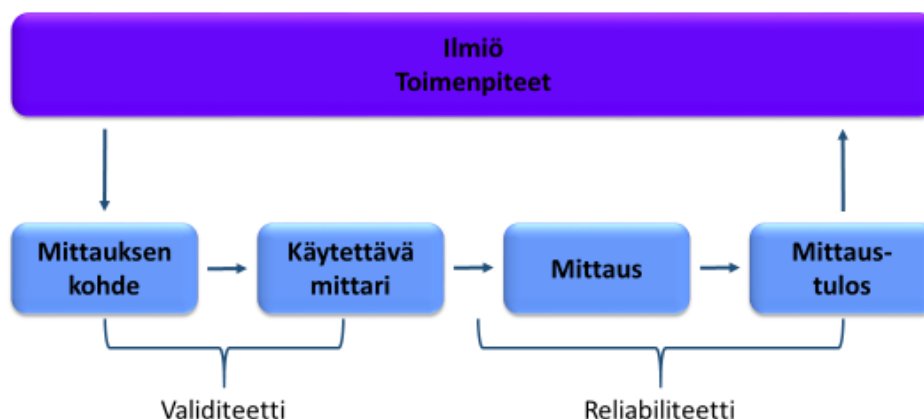
Yhteistyöyrityksiämme haastatellessamme nousi kaikkien kohdalla esiin se, että etenkin rahallista tulos- ja suoritepalkitsemista pidettiin johto- ja esimiestasolla erityisen hyvin henkilöstöä motivoivana. Yrityksessä X käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää pidettiin hyvin toimivana kokonaisuutena, mutta Yrityksissä Y sekä Z järjestelmän toimivuudesta oltiin epävarmempia, sillä kummassakin on palkitsemista sekä etuisuuksia jouduttu leikkaamaan viime vuosien aikana. Kokonaisuudessaan palkitsemisen tehoa motivoijana epäiltiin suuresti. Tutkimuksemme osallistuneiden toimihenkilöiden näkemyksissä yritysten johdon kanssa oli sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia. Palkitsemisen kokonaisuutta ei nähty yrityksissä erityisen motivoivina, mutta palkitsemiskeinojen joukosta oli tutkimuksessamme selvästi löydettävissä tapoja, jotka koettiin erittäin motivoiviksi. Kuitenkaan yritysten johdon näkemys rahallisen palkitsemisen motivointitehosta ei saanut samanlaista vastakaikua henkilökunnan puolelta.

Näiden tulosten perusteella päätelmämme on, että yritysten johdon sekä henkilöstön näkemykset palkitsemisen toimivuudesta ovat keskenään yhteneväiset, mutta siinä, minkä oletetaan motivoivan ja mikä todellisuudessa motivoi, on löydettävissä selkeitä eroja. Johtopäätöksenä onkin, että yritysten tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmiään entistä paremmin henkilöstön tarpeita vastaaviksi. Rahallisella ja aineellisella palkitsemilla on ymmärrettävästi paikkansa toimivassa järjestelmässä, mutta palkitsemisen tulisi mielestämme painottua entistä enemmän onnistuneen suorituksen johtamisen mukanaan tuomaan palkitsevuuden sekä motivaation tunteeseen.

Tutkimuksemme tuloksia voidaan mielestämme yleistää myös muihin samankokoisiin suomalaisiin yrityksiin, etenkin jos ne toimivat samoilla aloilla. On kuitenkin huomioitava, että yrittäjätoimintamme on ollut kovin pieni. Jotta tämän tyyppisiä johtopäätöksiä voitaisiin tehdä aidosti yleistäen, tulisi tutkittavien yritysten määrä mielestämme moninkertaistaa ja otoskojoja per yritys laajentaa ja tasapainottaa. Tällöin myös alakohtaiset erot sekä yritysten kokonaistilanteiden vaikutus lopputulokseen pienenesi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Kaikkien tutkimusten sekä niihin liittyvien tulosten ja johtopäätösten tulisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tutkimusten onnistumista mitataan niiden luotettavuudella, jolla myös mitataan työn laatua. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittareina käytetään reliabiliteettia eli tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta sekä validiteettia eli tutkimusten kohdistumista oikeisiin asioihin (Kuvio 60). (Kananen 2012, 161-167.)



Kuvio 60: Tutkimuksen arviointi luotettavuuskriteeristöllä (Kananen 2012, 161)

Tutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden määrittelyssä on tärkeää huomioida se, ovatko tutkimustulokset yleistettävissä eli vastaako tutkimusasetelma sitä perusjoukkoa, johon yleistyksen aiotaan kohdentaa. Tutkimuksen otoksen on siis vastattava perusjoukkoa täydellisesti. Tutkimuksessa käytettävien mittareiden tulee myös mitata juuri sitä, mitä ollaan tutkimassa, Kananen (2012, 169) kirjoittaa. Myös Valli (2015, 79) muistuttaa oikeiden mittareiden tärkeydestä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia ajateltaessa ja kirjoittaakin oikeiden mittareiden valinnan sekä niiden soveltuvuuden kyseiseen tarkoitukseen parantavan tutkimuksen reliabiliteettia. Mitä tarkempi mittari on, sitä tarkemmat tulokset saadaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida sillä, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa ja voidaanko tällöin olettaa tulosten olevan alkuperäisten mukaiset (Kananen 2012, 167-168). Reliabiliteettia voidaan mitata uusintamittauksen, puolitusmenetelmän tai rinnakkaismittauksen kautta. Rinnakkaismittaus on asian samanaikaista mittaamista kahdella eri mittarilla, esimerkiksi saman kysymyksen esittämistä hieman eri muodossa samalla kyselylomakkeella. Puolitusmenetelmällä voidaan tarkistaa mittareita, jotka koostuvat useista eri osioista. Tällöin aineisto jaetaan kahteen osaan, joiden vastaavuutta verrataan toisiinsa. Uusintamittauksessa tutkimuksen mittaus toistetaan samalla mittarilla jonkin aikaa ensimmäisen mittauksen jälkeen, usein muutaman kuukauden päästä. Jos saadut tulokset ovat hyvin lähellä tai vastaavat kuin ensimmäiselläkin kerralla, voidaan tutkimuksen reliabiliteettia pitää suurena. (Valli

2015, 79.) On kuitenkin tärkeä varmistaa ensin tutkimuksen validiteetin täytyminen, sillä jos ensimmäisellä kerralla ei ole pystytty valitsemaan oikeita, asiaan kuuluvia mittareita, tulee uusintamittaus todennäköisesti antamaan täsmälleen samat, kuitenkin väärät tulokset (Kananen 2012, 167-168).

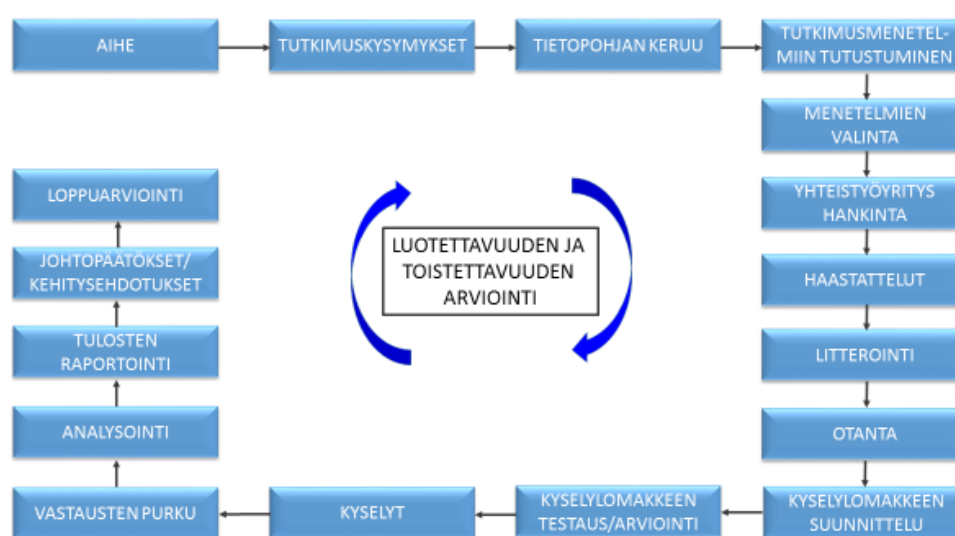
Opinnäytetyön reliabiliteetti voidaan parhaiten todentaa tutkimusvaiheiden riittävällä dokumentoinnilla. Jos tutkimuksen kaikki vaiheet on kuvattu riittävän tarkasti työssä ja tutkimuksessa tehdyt valinnat ja ratkaisut ovat perusteltuja, voidaan tutkimuksen toistettavuutta pitää korkeana. Työn validiteettia voidaan parhaiten todentaa sisäisen ja ulkoisen validiteetin arvioinnilla. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraussuhdetta, eli onko X Y:n syy, ja ulkoisella validiteetilla tulosten yleistettävyyttä eli otoksen vastaavuutta tutkimuksen perusjoukkoon. Kananen (2011, 121-124) kirjoittaa, että vaikka työn sisäistä validiteettia on vaikeaa todentaa, parantaa huolellinen dokumentaatio sitä selkeästi.

Näkemyksenämme on, että opinnäytetyömme täyttää tutkimukselle asetetut luotettavuuden vaatimukset. Tutkimuksessa käytetty otos vastaa mielestämme hyvin tutkimuksen perusjoukkoa: kyselyyn vastanneet henkilöt ovat kaikki olleet toimihenkilötason työntekijöitä, tutkimuksen sukupuolijakama vastaa varsin hyvin toimihenkilötason normaaliakin jakaumaa ja molemmat sukupuolet ovat olleet yrityskohtaisissa otoksissa edustettuina. Kaikki työikäiset ikäluokat on tutkimukssamme huomioitu, ja kaikkien ikäluokkien edustajia on osallistunut kattavasti tutkimukseemme, lukuun ottamatta alle 25-vuotiaita, joiden määrä kuitenkin henkilöstörakenteessa on suhteessa vielä pieni. Myös erilaiset työurien pituudet ovat otoksessamme hyvin edustettuina sekä tasapainossa eri yritysten välillä. Otokset on valittu yrityksissä kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisillä otosmenetelmillä. Yrityksen X tuloksia voidaan pitää luotettavina ja todenmukaisina, sillä ne on toteutettu samoin keinoin kuin muissakin yhteistyöyrityksissämme. Kuitenkaan vähäinen vastaajamäärä ei mielestämme anna niille samanlaista yleistettävyyttä kuin Yritysten Y ja Z tulokset antavat.

Kyselyihimme valitut mittarit lisäävät tutkimuksemme luotettavuutta, sillä olimme niiden valinnassa huolellisia ja varmistimme niiden mittaavan esimerkiksi eri palkitsemiskeinojen motivaatiotehoa eli hankkivan meille sitä tietoutta, joka oli tutkimuksemme suorittamisen kannalta oleellista. Jouduimme jälkikäteen toteamaan, että muutaman kysymyksen sanojen asetelu on hivenen ontunut, mikä näkyy *ei kokemusta* -vaihtoehdon suhteessa korkeampana määränä. Tällaisena voidaan mainita kysymys 8, jossa epäilemme termin *hyödykkeet* jääneen vastaajille lisäselvityksestä huolimatta epäselväksi. Kuitenkin jokaiseen kysymyksen vastausvaihtoehtoon oli saatu valintoja varsin tasaisesti eri yrityksissä, mikä mielestämme osoittaa sen, että pääosin kysymys oli ymmärretty oikein.

Tutkimustamme ei voida pitää erityisen kattavana selvityksenä siitä, kuinka palkitseminen vaikuttaa toimihenkilötason henkilökunnan sitoutumiseen työnantajaansa, sillä aihetta on teettämässämme kyselyssä käsitelty ainoastaan kahden kysymyksen verran. Koemme kuitenkin, että käyttämämme kysymykset sekä mittarit antavat riittävän luotettavuuden tuloksillemme tasolla, jolla asiaa on tutkimuksessa selvitetty. Teeman laajempi käsittely olisi vaatinut huomattavasti nykyistä laajempaa kyselyä, jopa täysin erillistä tutkimusta.

Vaikka yhteistyöyritykset esiintyvät työssämme anonymyineina, on työmme ohjaaja ollut alusta alkaen tietoinen siitä, mistä yrityksistä todellisuudessa on kyse. Hänelle on toimitettu tämän tutkimuksen lähteiden ohessa koodilista, josta yrityskohtaiset lähteet selviävät tarkasti. Hänelle on myös esitetty allekirjoitetut yhteistyösopimukset Yritysten X, Y ja Z kanssa sekä salassapitosopimus yrityksen Y kanssa, mikä lisää työmme luotettavuutta. Pidämme myös sitä, että kyselyihin on vastattu nimettömänä, vastausten luotettavuutta ja samalla koko tutkimuksen luotettavuutta nostavana tekijänä. Yrityskohtaiset korkeat vastausprosentit sekä etenkin yritysten Y ja Z korkeat kyselymäärät tekevät tutkimuksestamme luotettavan.



Kuvio 61: Opinnäytetyön vaihe: jatkuva luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Olemme tarkastelleet työmme luotettavuutta koko tämän prosessin ajan ja pyrkineet arvioimaan sekä omaa että toisen työskentelyä tarpeeksi kriittisesti. Kaikista ratkaisuista on päätetty yhdessä pitkien keskustelujen ja pohdintojen jälkeen, ja uskommekin juuri sen, että meitä on työssä kaksi tekijää, tuovan siihen lisää luotettavuutta. Olemme myös käyttäneet työmme tietopohjaa kootessamme luotettavaksi katsomiamme lähteitä, ja kaikki vähänkään arveluttavat tietolähteet on jätetty käyttämättä. Myös yhteistyöhenkilöitämme yhteistyöyrityksissämme voidaan heidän korkean asemansa vuoksi pitää luotettavina tietolähteinä, sillä heiltä saatuja tietoja voidaan pitää paikkansa pitävinä sekä yrityksen linjausten mukaisina.

Näkemyksemme on, että tutkimustamme voidaan pitää toistettavana. Olemme dokumentoineet käyttämämme menetelmät sekä tutkimuksen eri vaiheet mielestämme varsin perusteellisesti ja tekemämme ratkaisut ovat olleet mielestämme hyvin perusteltuja. Olemme liittäneet työme oheen sekä käyttämämme haastattelupohjan että yrityksillä teetetyn e-kysymyslomakkeen pohjan, jotka tukevat mielestämme tutkimuksemme toistettavuutta. Näkemyksemme on, että tutkimuksemme on uudelleen mitattavissa antamiemme tietojen perusteella.

8.3 Kehittämisehdotukset

Yrityksen X palkitsemisjärjestelmä oli kaikista yhteistyöyrityksistämme pisimmälle viety sekä selkeästi kansainvälisin. Palkitsemiskeinojen valikoima yrityksessä on monipuolinen, järjestelmä joustava ja tasa-arvoinen kaikkien työntekijätasojen välillä, minkä koemme erittäin harvinaiseksi vastaavatyypisissä yrityksissä. Järjestelmän tavoitteena oli paitsi kannustaa työntekijöitä entistä vahvempiin suorituksiin, kannustaa heitä myös kehittymään sekä eteneään työurallaan. Yrityksen järjestelmä on kokonaisuudessaan kiitettävä ja selkeästi loppuun asti ajateltu. Varsinaisten kehitysehdotusten antaminen yritykselle on haastavaa, varsinkin kun otetaan huomioon tutkimuksen otoksen pieni koko tässä yrityksessä.

YRITYS X
• Tulos- ja suoritepalkitsemisen perusteiden selkeyttäminen ja läpinäkyvyys
• Asetettavien tavoitteiden realistisuus sekä aito tavoitettavuus
• Lyhyen aikavälin palkitsemisen kehittäminen ja lisääminen
• Luontoisetujen ja hyödykkeiden saajakohtaisen soveltuvuuden varmistaminen
• Esimiesten koulutuksen lisääminen
• Aineettomien palkitsemiskeinojen tuominen osaksi organisaatiokulttuuria
• Palkitsemiskeinojen toimivuuden varmistaminen

Kuvio 62: Yritys X Kehittämisehdotukset

Yrityksessä X tulos- ja suoritepalkitsemisen nostettiin esimiestasolla motivoivimmaksi palkitsemiskeinoksi. Suosittelemme, että yrityksessä panostettaisiin tulos- ja suoritepalkitsemisjärjestelmän kehittämisessä erityisesti sen selkeyttämiseen sekä sen läpinäkyvyyteen. Annettujen tavoitteiden tulee olla realistisia sekä aidosti saavutettavissa. Ehdotamme myös, että yritys kehittäisi lyhyen aikavälin palkitsemistaan aiempaa lyhempiä ajanjaksoja huomioivaksi

sekä entistä nopeammin reagoivaksi. Vuosituloksen sijaan palkitsemisessa voitaisiin tarkastella esimerkiksi kvartaaleja, jolloin tavoitteet ovat paremmin konkretisoitavissa ja niihin on myös helpompi sitoutua.

Tutkimustulosten perusteella Yrityksellä X selkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat yrityksen tarjoamat luontoisedut sekä hyödykkeet (Kuvio 62). Niitä päätettäessä yrityksen olisi mielestämme hyvä varmistaa, että käytössä olevat edut ovat aidosti saajilleen tarpeellisia ja että saajat varmasti tiedostavat sen, paljonko etujen rahallinen hyöty heille todellisuudessa on. Osa eduista on saattanut myös saavuttaa pisteen, jossa ne koetaan ennemminkin työhön liittyviksi asioiksi kuin erilliseksi palkitsemiseksi. Suosittelemme, että Yritys X jatkaa hyvää työtään esimiesten kouluttamisessa, jotta aineettomat palkitsemiskeinot saadaan entistään tiiviimmäksi osaksi yrityksen työyhteisökulttuuria. Mielestämme Yrityksen X olisi myös hyvä varmistaa palkitsemisjärjestelmänsä eri osasten toimivuus sekä tarpeellisuus osana järjestelmää. Tässä yritys voi hyödyntää aiemmin raportissamme esitettyä, Hakosen ym. (2014, 304) esittämää tapaa varmistaa palkitsemisen toimivuus listaamalla eri palkitsemisjärjestelmät, niiden kustannukset per työntekijä ja seuraamalla niiden motivoimistehokkuutta sopivia mittareita käyttämällä.

YRITYS Y
• Palkitsemisjärjestelmän yksinkertaistaminen, selkeyttäminen sekä tasa-arvoistaminen
• Tulos- ja suoritepalkitsemisen perusteiden selkeyttäminen ja läpinäkyvyys
• Asetettavien tavoitteiden realistisuus sekä aito tavoitettavuus
• Lyhyen aikavälin palkitsemisen kehittäminen ja lisääminen
• Esimiesten koulutuksen lisääminen
• Aineettomien palkitsemiskeinojen tuominen osaksi organisaatiokulttuuria
• Palkitsemisen vuosiraportin käyttöönotto
• Palkitsemiskeinojen toimivuuden varmistaminen

Kuva 63: Yritys Y Kehittämisehdotukset

Tutkimuksemme aikaan Yrityksen Y palkitsemisjärjestelmä oli saavuttanut pisteen, jossa sen uudistaminen on tullut välttämättömäksi (Kuvio 63). Järjestelmä on koostunut lukuisista osista, jotka ovat tehneet siitä taipumattoman, epätasa-arvoisen sekä vaikeasti hahmotettavan. Huonosti toimivasta palkitsemisjärjestelmästäan huolimatta yritys kuitenkin tavoittelee ihmiskeskeisyyttä HR-toiminnassaan ja pitää pitkäaikaisia työuria yhtenä tavoitteistaan.

Vaikka yrityksessä odotettiin erityisen huonoja tuloksia palkitsemiskyselyssä, osoitti tutkimuksemme, että muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta toimihenkilöt kokevat palkitsemisen toimivuuden hyvin samalla tavalla kuin muissakin yhteistyöyrityksissämme koetaan.

Suosittelimme Yritykselle Y heidän palkitsemisjärjestelmänsä yksinkertaistamista sekä selkeyttämistä, jolloin sama järjestelmä on käytössä kaikilla henkilöstötasoilla. Tämä synnyttää tasa-arvoisuutta, jossa kaikilla henkilöstötasoilla on lähtökohtaisesti samat edellytykset kaikkiin palkitsemisen osasiin ja omalla työskentelyllään voi vaikuttaa paremmin palkitsemisen laajamittaiseen hyödyntämiseen. Tulos- ja suoritepalkitseminen koetaan yrityksessä tärkeäksi osaksi palkitsemisen kokonaisuutta, mutta kyseinen osa-alue kärsii selkeästä luottamuspulasta johtuen menneiden vuosien supistuksista sekä väärinkäsityksistä. Ehdotammekin, että Yritys Y selkeyttäisi tulos- ja suoritepalkitsemiseen liittyviä perusteitaan siten, että järjestelmästä saadaan selkeämpi sekä läpinäkyvämpi työntekijöille. Työntekijöiden on oltava tietoisia kaikista niistä seikoista, jotka vaikuttavat kyseisten palkintojen saantiin. Tämä tulee vähentämään työntekijöiden kokemuksia palkitsemisjärjestelmän epätasa-arvoisuudesta sekä mieltävaltaisuudesta. Työntekijöille asetettavia tavoitteita tulisi järkevöittää siten, että niihin voi todella yltyä. Tavoitteiden saavuttamisesta tulee myös palkita, mikä tarkoittaa osaltaan sitä, että taustalla vaikuttavat tekijät on myös tuotava henkilökunnan tietoisuuteen jo tavoitetta asetettaessa. Suosittelemme Yrityksen Y palkitsemisjärjestelmän uudistamista entistä paremmin yksilösuorituksia huomiovaksi ja aiempaa enemmän lyhyen aikavälin tavoitteista palkitsevaksi. Vuosipalkitsemisen piiriin kuuluvia voitaisiin palkita esimerkiksi kvartaalien tuloksesta, jolloin tavoitteet olisi todennäköisemmin saavutettavissa ja niihin olisi henkilöstön myös helpompi sitoutua.

Mielestämme Yrityksen Y esimiehien koulutusta tulisi selvästi lisätä, jotta tasalaatuisuus suorituksen johtamisessa sekä palkitsemisessa voitaisiin saavuttaa. Aineettomien palkitsemiskeinojen, kuten vaikutusmahdollisuuksien, palautteen saannin ja antamisen sekä työyhteisön yhteisten pelisääntöjen, tulisi kuulua tiiviinä osana organisaatio- ja työyhteisökulttuuria. Suosittelemme Yritykselle Y Yrityksessä X käytössä olevan vuosiraportin kaltaisen kokonaisuuden omaksumista osaksi palkitsemisjärjestelmään, jotta palkitsemisen kokonaisuus saadaan tuotua selkeämmin henkilöstölle esille. Näkemyksemme on, että kokonaisuuden selkeämpi ymmärtäminen auttaa henkilökuntaa arvostamaan käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää aiempaa paremmin ja siten kokemaan sen myös arvokkaammaksi sekä motivointitehokkaammaksi. Ehdotamme myös, että Yritys Y huomioi palkitsemisjärjestelmänsä uudistamisessa Hakosen ym. (2014) esittelemän tavan varmistaa palkitsemisjärjestelmänsä eri osa-alueiden toimivuuden.

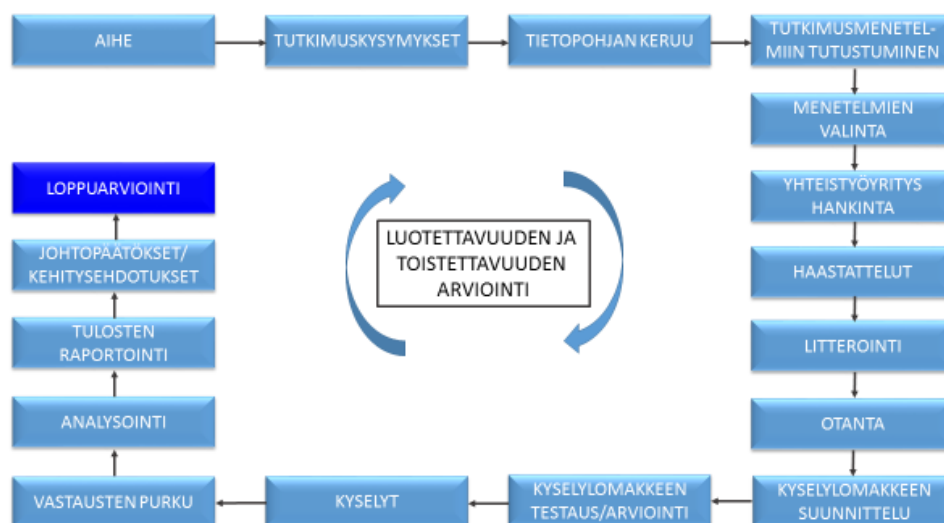
YRITYS Z
• Henkilöstörahaston perusteiden selkeyttäminen ja työntekijäkohtaisten lukujen parempi esille tuonti
• Palkitsemisen vuosiraportin käyttöönotto
• Palkitsemiskeinojen toimivuuden varmistaminen
• Palkitsemisjärjestelmien yhtenäistäminen ja tasalaatuisuuden varmistaminen
• Esimiesten koulutuksen lisääminen tasalaatuisen suorituksenjohtamisen saavuttamiseksi
• Aineettomien palkitsemiskeinojen tuominen osaksi organisaatiokulttuuria

Kuva 64: Yritys Z Kehittämisehdotukset

Yrityksessä Z on käytössä kokonaisuutena toimiva sekä monipuolinen palkitsemisjärjestelmä, ja yrityksestä saadut tulokset olivat tutkissamme kaikista tasalaatuisimmat. Voidaan siis ajatella, että yrityksen henkilöstö on palkitsemisjärjestelmään eri keinojen kokonaisuutena varsin tyytyväinen, vaikkakin motivaatioteholtaan järjestelmä on vaatimaton. Yrityksen vahvuutena on henkilöstön usko yritykseen sekä työyhteisöön, ja tavoitteiden asettelu on onnistuttu pitämään järkevänä ilman liiallista voitontavoittelua. Yritys Z nostaa itse palkitsemisensä akillen kantapääksi henkilöstörahastonsa, jonka arvo palkitsemisenkeinona ei saavuta täyttä potentiaaliaan, mistä johtuu sen hyötyjen huonosta tunnettuudesta. Suosittelemmekin, että henkilöstörahaston etuja tulisi tuoda työntekijöille aiempaa paremmin esiin hyödyntämällä esimerkiksi vuosiraporttia, jossa selviäisi jokaisen henkilökohtainen osuus rahastoon talletetuista varoista ja siitä, paljonko hänelle on rahastoon kaiken kaikkiaan ehtinyt jo kertyä (Kuvio 64). Samaan vuosiraporttiin voitaisiin yhdistää myös kaikki muut henkilöstön osakseen saamat edut sekä palkitsemisenmuodot sekä myös ne palkitsemisenmuodot, joita he eivät ole kulleen vuoden aikana hyödyntäneet lainkaan. Ehdotamme, että myös Yrityksessä Z hyödynnettäisiin Hakosen ym. (2014) esittelemää palkitsemisen toimivuuden varmistamiseen tähtävää tarkastelutapaa.

Yrityksessä Z eri pisteet toimivat usein hyvin itsenäisesti ja eroavaisuuksia palkitsemiskeinoissa sekä -järjestelmissä yksiköiden välillä voi löytyä. Suosittelemmekin Yritykselle Z entistä vahvempaa palkitsemisjärjestelmien yhtenäistämistä, jotta palkitsemisen tasalaatuisuus eri toimipisteiden välillä voitaisiin varmistaa. Suosittelemme yritystä myös jatkamaan esimiesten koulutusta, jotta henkilöstöön kohdistuvaa suoritustenjohtamista saadaan tasalaatuisemmaksi sekä motivoivammaksi. Ehdotamme entistä vahvempaa panostamista aineettomiin palkitsemiskeinoin, kuten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, palautteen antoon ja saantiin sekä työyhteisöjen yhteisiin toimintatapoihin. Nämä tulisi saada liitettyä saumattomaksi osaksi koko organisaatiota huolimatta siitä, missä toimipisteessä työskennellään.

8.4 Yhteenveto



Kuvio 65: Opinnäytetyön vaihe: lopputuloksen arviointi

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia sitä, miten palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden motivaatioon sekä sitoutumiseen. Toissijaisena tarkoituksena oli tutkia sitä, kuinka hyvin johto- ja esimiestason näkemys palkitsemisen kokonaisuuden toimivuudesta motivoimisen ja sitoututtamisen työvälineenä kohtaa toimihenkilötason näkemyksen asiasta. Tavoitteenamme tutkimuksessamme on löytää yritysten menetelmien joukosta ne palkitsemisen muodot, joita henkilökunta pitää motivoivimpina sekä sitouttavimpina. Koemme onnistuneemme tavoitteissamme erittäin hyvin. Tutkimuksissamme saadut tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiimme sekä antoivat aitoa tietoutta siitä, minkälaisia palkitsemiskeinoja henkilöstön parissa arvostetaan ja millaisina palkitsemisenkokonaisuudet nähdään motivaation ja sitoutumisen kannalta. Löysimme sekä yhteneväisyyksiä että eroavaisuuksia johto- ja esimiestason näkemysten sekä toimihenkilötason näkemysten välillä siinä, miten palkitsemisenkokonaisuus toimii motivoimisen ja sitoutumisen työvälineenä.

Työmme tietopohjaa voidaan mielestämme pitää varsin kattavana sekä ajantasaisena, ja hyödynsimme mielestämme varsin monipuolisesti erilaisia tietolähteitä, joita voidaan mielestämme myös pitää luotettavina. Tietopohjamme perusteella tekemämme hypoteesi piti mielestämme erittäin hyvin paikkansa.

Työtämme voidaan pitää eettisesti toteutettuna, sillä kaikki tutkimuksen kyselyt on suoritettu nimettöminä, ja siten yksittäisten vastaajien vastauksia ei voida jälkikäteen selvittää. Lisäksi olemme yhdessä yhteistyöyritystemme kanssa varmistaneet saatekirjeillä, että kyselyyn vas-

tanneet henkilöt ovat olleet tietoisia siitä, mihin ja miten heidän vastauksiaan tullaan käyttämään. Myös yritysten kanssa sovittua anonyymiutta on noudatettu läpi työn, ja yrityksistä annettavat tiedot on pyritty pitämään riittävän ympäröiväinä, ettei yrityksiä voida helposti selvittää.

Kvantitatiiviselta tutkimukselta vaadittavat luotettavuus sekä toistettavuus toteutuvat mielestämme työssämme hyvin. Tutkimuksessamme käytetty otos vastaa hyvin tutkimuksen perusjoukkoa ja edustaa hyvin eri sukupuolia, ikäluokkia sekä työurien kestoja. Otokset on valittu yrityksissä kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisilla tavoilla. Käyttämämme mittarit on valittu huolella ja ne mittaavat tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Kyselylomakkeemme on tehty huolella, siihen on pyydetty kommentteja sekä ohjaavalta opettajaltamme että yhteistyöyrityksiltämme ja sitä on koetäytetty ennen varsinaisia kyselyitä pariin otteeseen. Huolimatta siitä, että yhteistyöyrityksemme esiintyvät työssämme anonyymeina, on työmme ohjaaja ollut alusta alkaen tietoinen siitä, mitkä yrityksen työhömmme ovat osallistuneet. Hänelle on erikseen toimitettu lista lähteistä, jotka työssämme esitetään anonyymeina. Työn luotettavuutta on tarkasteltu ja arvioitu kriittisesti läpi koko tutkimusprosessin ja olemme myös seuranneet toistemme työskentelyä jatkuvasti. Tietopohja koostuu lähteistä, joiden luotettavuutta voidaan pitää suurena ja yhteistyöhenkilöidemme korkea asema yhteistyöyrityksissämme lisää työmme luotettavuutta.

Näkemyksemme on, että tutkimustamme voidaan pitää toistettavana. Olemme dokumentoineet tarkasti käyttämämme menetelmät sekä tutkimuksen eri vaiheet ylös, ja tekemämme ratkaisut ovat mielestämme olleet perusteltuja. Olemme liittäneet työhömmme sen toistettavuuden kannalta oleelliset dokumentit kuten haastattelulomakkeen sekä kyselylomakkeen.

Opinnäytetyömme työstöprosessi on ollut mielestämme hyvin haastava, mutta myös antoisa sekä opettavainen. Yhteistyöyritysten hankinta kesti huomattavasti odottamaamme pidempään ja vaati paljon olettamaamme enemmän työtä. Haasteita tuotti näin laajaan työmäärään hallitseminen sekä useiden osasten kasassa pitäminen. Koko prosessia on kuitenkin helpottanut ja sen monessa kohtaa myös pelastanut hyvä yhteistyömme, joka on toiminut moitteettomasti aina opiskelujemme alkumetreistä lähtien. Kaikista haasteista huolimatta olemme myös osanneet nauttia koko prosessista sekä kaikesta siitä, mitä olemme saaneet kokea sekä oppia, ja etenkin mahdollisuudesta työskennellä tämän tasoisten suomalaisten suur-yritysten kanssa yhteistyössä. Olemme oppineet tämän opinnäytetyön aikana lähes yhtä paljon kuin koko koulutuksemme aikana.

Yhteistyö tutkimukseen osallistuneiden yritysten kanssa on ollut opettavaista, varsin sujuvaa sekä erittäin antoisaa. Kanssakäyminen työelämän yhteyshenkilöidemme kanssa on ollut asial-

lista ja tapahtunut hyvässä hengessä, ja he ovat antaneet meille tämän prosessin aikana paljon vinkkejä sekä eväitä tulevaisuuteemme HR-alalla. Olemme myös oppineet itsestämme paljon tämän koko prosessin aikana.

Kokonaisuutena olemme tyytyväisiä työhömmе sekä sen eri osioihin. Toivomme vain, että meillä olisi ollut enemmän resursseja sekä mahdollisuuksia viedä tutkimuksiamme vielä pidemmälle. Keräämämme aineisto olisi mahdollistanut muun muassa iän sekä sukupuolen vaikutuksen selvittämisen eri palkitsemismenetelmin nähden, mutta nämä vastaukset eivät olisi olleen opinnäytetyömme kannalta oleellisia, ja päätimmekin jättää nämä riippuvuussuhteet kokonaan huomioimatta. Aineistomme antaa meille kuitenkin hyvän mahdollisuuden palata aiheen pariin mahdollisesti myöhemmin. Aihe kiinnostaa meitä edelleenkin erittäin paljon, ja toivomme, että voimme tulevaisuudessa painottua työurillamme entistä vahvemmin juuri näiden asioiden pariin. Siksi koemme tämän opinnäytetyön meille erityisen hyödylliseksi.

Lähteet

Kirjat:

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus: Myötämanipuloinnin aakkoset. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Bussin, M. 2014. Remuneration and Talent Management: Strategic Compensation Approaches for Attracting, Retaining and Engaging Talent. Randburg, Etelä-Afrikka: Knowres Publishing Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Fisher, J. 2015. Strategic Reward and Recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives. Iso-Britannia: Kogan Page Limited.

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

Hakonen, A. & Nylanter, M. 2015. Palkitseminen ihmisen johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum.

Herzberg, F. 2008. One more time: How do you motivate employees? Boston, Yhdysvallat: Harvard Business Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

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

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2011. Kvantti - Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2012b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. painos. Vantaa: Management institute of Finland MIF Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Vaasa: Kauppakamari.

Kupias, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.
- Latham, G. 2012. Work motivation: History, theory, research and practice. 2. painos. Yhdysvallat; Sage Publications, Inc.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mautz, S. 2015. Make it matter: How Managers Can Motivate by Creating Meaning. Yhdysvallat: American Management Association.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Pursiainen, T. 2003. Sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta. Jyväskylä: Kirjapaja Oy.
- Rantamäki, T. Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, D. Smallwood, N. & Sweetman, K. 2010. Johtamisen koodi. Tallinna: Tietosanoma.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- E-kirjat:
Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Internet:
Heikkilä, H. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 16.5.2016. www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf
- Pam. 2014. Kaupan työehtosopimus (1.5.2014-31.1.2017). Viitattu 25.9.2016. <http://view.24mags.com/mobilev/b9ce28c3ecbe4a20fb8fb5993f5b7e4c>
- Tilastokeskus. 2016. Tilastollinen tiedonkeruu. Viitattu 4.10.2016. <http://stat.fi/virsta/tke-ruu/04/>
- Työaikalaki. 1996. Finlex. Viitattu 25.5.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>
- Työsopimuslaki. 2001. Finlex. Viitattu 25.5.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Artikkelit:
Canadian HR Reporter. 2016. Rewarding recognition. Canadian HR Reporter 29, 15-17.
- Cardella, J. 2015. Exposing the pay for performance myth. Canadian HR Reporter 28, 19.
- Guiso, L. Sapienza & P.Zingales, L. 2015. The value of corporate culture. Journal of Financial Economics 117, 60-76.

Gupta, N. & Shaw, J. 2014. Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review* 24, 1-4.

Filinger, R. 2010. Is it time to look at work differently? *Canadian HR Reporter* 23, 31.

Menguc, B. Seigyoung, A. Fisher, M. & Haddad, A. 2013. To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journals of Business Research* 66 (11), 2163-2170.

Roberge, M. 2015. The right way to use compensation. *Harvard Business Review* 93 (4), 70-75.

Samnani, A. & Singh, P. 2014. Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review* 24, 5-16.

Seligman, M. 2004. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Thompson, K. Lemmon, G. & Walter, T. 2015. Employee Engagement and Positive Psychological Capital. *Organizational Dynamics* 44, 185-195.

Werbel, J. & Balkin, D. 2010. Are human resource practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective. *Human Resource Management Review* 20, 317-326.

Workforce. 2014. Benefits and compensation roadmap. *Workforce Magazine* 93 (9), 28-31.

Yritys X:

Henkilö A, Henkilö B & Henkilö C. 2016. HR Manager, Head of Performance Management and Reward, & HR Manager -haastattelu 2.6.2016. Yritys X.

Henkilö C. HR Managerin sähköpostiviesti 4.10.2016. Yritys X.

Kauppalehti. 2016. Yritys X. Viitattu 1.10.2016.

Yritys X. 2016. Palkitsemisen materiaali. Saatu 2.6.2016. Julkaisematon.

Yritys X tilinpäätös 2015. Yritys X. Viitattu 1.10.2016.

Yritys Y:

Henkilö D. HR-asiantuntijan sähköpostiviesti 4.10.2016. Yritys Y.

Henkilö E. Vice President of HR -haastattelu 17.8.2016. Yritys Y.

Yritys Y. 2016. Kotisivut. Viitattu 1.10.2016.

Yritys Y. 2016. Palkitsemisen kokonaisuus. Henkilö E, sähköpostiviesti 5.10.2016. Julkaisematon.

Yritys Y vuosikertomus 2015. Yritys Y. Viitattu 1.10.2016.

Yritys Z:

Henkilö F & Henkilö G. HR Asiantuntijan & Director, Compensation and performance management -haastattelu 7.6.2016. Yritys Z.

Yritys Z. 2016. Kotisivut - Palkitseminen. Viitattu 5.10.2016.

Yritys Z vuosikertomus 2015. Yritys Z. Viitattu 1.10.2016.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma.....	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön vaihe: aiheen ja tutkimuskysymysten valinta.....	8
Kuvio 3: Opinnäytetyön vaihe: tietopohjan keruu.....	10
Kuvio 4: Opinnäytetyön tietopohjan keruu: Palkitseminen.....	11
Kuvio 5: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36).....	12
Kuvio 6: Palkitsemisen jakautuminen aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin....	13
Kuvio 7: Aineelliseen palkitsemiseen lukeutuvan rahallisen palkitsemisen jakautuminen .	14
Kuvio 8: Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen 2014, 69).....	14
Kuvio 9: Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvien henkilöstöetujen jakautuminen.....	19
Kuvio 10: Aineettomiin palkitsemiskeinoihin kuuluvien urapalkkioiden jakautuminen	22
Kuvio 11: Parhaat työaikatarkaisut (Hakonen ym. 2014, 212).....	23
Kuva 12: Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvien sosiaalisten palkkioiden jakautuminen.	26
Kuvio 13: Palautteenannon työyhteisössä tulee olla sekä horisontaalista että vertikaalista	27
Kuvio 14: Yrityksen strategioiden tasot.....	29
Kuvio 15: Palkitsemisen sovittaminen liiketoimintastrategiaan (mukaillen Fisher 2015, 63)	33
Kuvio 16: Suorituksen-, osaamisen- ja kyvykkyyksien johtaminen.....	38
Kuvio 17: Opinnäytetyön tietopohjan keruu: Motivaatio ja motivointi.....	40
Kuvio 18: Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Fisher 2015, 32).....	41
Kuvio 19: Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuus.....	42
Kuvio 20: Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteorian hygienia- ja motivaatiotekijät	44
Kuvio 21: Persoonallisuuden kerrokset (Mayor & Risku 2015,42).....	46
Kuvio 22: Ihmisten yksilöllisyys on nähtävissä erilaisten palkitsemiskeinojen motivoimistehossa	47
Kuvio 23: Opinnäytetyön tietopohjan keruu: sitoutuminen.....	49
Kuvio 24: Yhteisiin arvoihin, periaatteisiin ja vakaumuksiin sitoutuminen (Jäppinen 2012, 84)	53
Kuvio 25: Yritys X Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Yritys X, Palkitsemisen materiaali 2016).....	55
Kuvio 26: Yritys Y Palkitseminen (mukaillen Yritys Y, Palkitsemisen kokonaisuus 2016) ...	57
Kuvio 27: Yritys Z Palkitseminen (mukaillen Yritys Z, Kotisivut - Palkitseminen 2016)	59
Kuvio 28: Opinnäytetyön vaihe: tutkimusmenetelmiin tutustuminen.....	61
Kuvio 29: Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2011, 20).....	62
Kuvio 30: Tutkimusongelman ratkaiseminen kysymyksien avulla (Kananen 2011, 21).....	63
Kuvio 31: Otannan vaiheet (mukaillen Kananen 2011, 65).....	65
Kuvio 32: Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 27).....	70
Kuva 33: Opinnäytetyön vaihe: tutkimusmenetelmien valinta.....	75
Kuvio 34: Opinnäytetyön vaihe: yhteistyöyritysten hankinta.....	76
Kuvio 35: Opinnäytetyön vaihe: yhteyshenkilöiden haastattelut ja haastatteluiden litterointi	77
Kuvio 36: Haastattelukysymysten jakautuminen eri teemojen välillä.....	78
Kuvio 37: Opinnäytetyön vaihe: otanta.....	79
Kuvio 38: Opinnäytetyön vaihe: kyselylomakkeen suunnittelu, testaus ja kyselyiden suoritus	81
Kuvio 39: Kyselyssä esitettyjen kysymysten jakautuminen eri teemojen välillä.....	82
Kuvio 40: Opinnäytetyön vaihe: vastausten purku ja analysointi.....	84
Kuvio 41: Opinnäytetyön vaihe: tulosten raportointi.....	85
Kuvio 42: Vastaajien sukupuolijakauma (Kysymys 1).....	87
Kuvio 43: Vastaajien ikäjakauma (Kysymys 2).....	87
Kuvio 44: Vastaajien työvuodet case-yrityksissä (Kysymys 3).....	88
Kuvio 45: Yrityksessä käytettävän palkitsemisen kokonaisuuden motivoimisteho (Kysymys 15)	91
Kuvio 46: Tietoisuus yrityksessä käytettävistä palkitsemisen keinoista (Kysymys 16).....	92
Kuvio 47: Mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin, työtehtäviin tai niiden suoritustapoihin (Kysymys 11).....	93
Kuvio 48: Esimiehiltä saatava palaute sekä arvostus (Kysymys 12).....	94
Kuvio 49: Omat työtehtäväni yrityksessä (Kysymys 14).....	96

Kuvio 50: Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet kehittää osaamistani (Kysymys 10)	97
Kuvio 51: Yrityksen sisällä tehtävä urasuunnittelu (Kysymys 9)	98
Kuvio 52: Työyhteisö sekä sen yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt (Kysymys 13)	99
Kuvio 53: Yrityksen tarjoamat luontoisedut (Kysymys 7)	101
Kuvio 54: Yrityksen kautta saatavat hyödykkeet (Kysymys 8)	102
Kuvio 55: Sitoutuminen nykyiseen työhön ja työnantajaan (Kysymys 17)	104
Kuvio 56: Palkitsemiskeinojen vaikutus sitoutumiseen (Kysymys 18).....	105
Kuvio 57: Tulos- ja suoritepalkkiot (Kysymys 5)	107
Kuvio 58: Opinnäytetyön vaihe: johtopäätökset ja kehitysehdotukset yhteistyöyrityksille	108
Kuvio 59: Tutkimusongelma: Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon sekä sitoutumiseen.....	108
Kuvio 60: Tutkimuksen arviointi luotettavuuskriteeristöllä (Kananen 2012, 161).....	111
Kuvio 61: Opinnäytetyön vaihe: jatkuva luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi.....	113
Kuvio 62: Yritys X Kehittämisehdotukset	114
Kuva 63: Yritys Y Kehittämisehdotukset	115
Kuva 64: Yritys Z Kehittämisehdotukset	117
Kuvio 65: Opinnäytetyön vaihe: lopputuloksen arviointi.....	118

Taulukot

Taulukko 1:	Vastausmäärät ja vastausprosentit suhteutettuna lähetettyihin kyselyihin	86
Taulukko 2:	Yrityksien osuudet saatujen vastausten kokonaismäärästä	86
Taulukko 3:	Vastaajien ikä suhteutettuna yrityksessä vietettyihin työvuosiin.....	89
Taulukko 4:	län vaikutus työsopimuksessa määritettyihin työtunteihin	91

Liitteet

Liite 1: Reissin motivaatioteorian elämän 16 perusmotiivia (Mayor & Risku 2015, 33)	128
Liite 2: Haastattelupohja.....	129
Liite 3: E-Lomake	131

Liite 1: Reissin motivaatioteorian elämän 16 perusmotiivia (Mayor & Risku 2015, 33)

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itsearvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestään, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen/ Keraaminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalius omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto/ Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo, Kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus/ Mielienrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Liite 2: Haastattelupohja

YRITYS Ö HAASTATTELU pp.kk.vvvv

PERUSTIETOJA:

1. Yrityksen pääkonttorin sijainti?
2. Missä maissa yritys toimii ja minkälaista toimintaa eri kohteisiin sijoittuu?
3. Kuinka itsenäistä tai yksilöllistä toimintaa eri maissa on, eli kuinka keskitettyä yrityksen hallinto on ja kuinka yhtenäistettyä johtaminen on?
4. Kuinka paljon eri yksiköt tekevät yhteistyötä keskenään?
5. Mikä on henkilökunnan kokonaismäärä? Jos toimintaa myös ulkomailla, kuinka henkilökunta jakautuu Suomen ja kansainvälisen toiminnan välillä?
6. Minkälaista toimintaa yrityksellä on Suomessa?
7. Kuinka itsenäistä tai yksilöllistä toimintaa eri pisteissä Suomessa on? Kuinka yhtenäistettyä johtaminen kokonaisuudessa on?
8. Millainen henkilökunnan jakauma eri toimintojen välillä on?

HR:n toiminta:

9. Onko Suomessa yksi kaikkia toimipisteitä hallinnoiva HR-osasto vai onko eri yksiköillä omat HR-osastonsa tai vastaavansa?
10. Mitkä ovat HR-osaston tärkeimmät strategiset tavoitteet ja kuinka ne tukevat yrityksen päälinjauksia?
11. Onko yrityksellä olemassa kirjallinen henkilöstöstrategia?
12. Onko tämä strategia yhdistetty osaksi liiketoimintastrategiaa?
13. Millaiset arvot ohjaavat HR:n toimintaa? Miten ja miksi?
14. Kuinka HR-omalla toiminnallaan tuo lisäarvoa yritykselle?
15. Kuinka ulkoistettua HR:n toimintaa on? (Esim. rekrytointi, palkanmaksu jne.)
16. Millaisia ominaisuuksia eri asemassa työskenteleviltä Yrityksen Ö työntekijöiltä vaaditaan?
17. Millaisilla keinoilla Yritys Ö pyrkii houkuttelemaan uutta, toivottua työntekijä materiaa joukkoonsa?

PALKITSEMINEN:

18. Millaisia strategisia tavoitteita Yritys Ö:llä on palkitsemista ajatellen?

Aineellinen palkitseminen:

Perinteisesti palkitsemiskeinot jaetaan aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat mm. peruspalkka sekä sitä täydentävät palkanosat (sisältävät esim. tulospalkkiot, voitonjaot, osakejärjestelyt), henkilöstörahastot, lisäeläke- ja sairaskuluvakuutukset, luontoisedut, harrastus- tai virkistystoimintaedut, henkilökunta-alennukset, työvaatteet, aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot.

19. Millaisia aineellisia palkitsemiskeinoja Yritys Ö käyttää perustason työntekijöiden kohdalla?
20. Millaisia tavoitteita kullakin palkitsemiskeinolla on ja miksi ne on valittu käyttöön?

21. Henkilökunnan motivointia ja sitouttamista ajateltaessa, minkä/mitkä taloudellisen palkitsemiskeinon koette kaikista tehokkaimmaksi, myös suhteellisia kustannuksia ajatellen?

Aineeton palkitseminen:

Aineettomiin palkitsemiskeinoin lasketaan mm. työ itsessään, erilaiset työaika järjestelyt, itsensä kehittäminen/kouluttaminen, yrityksen sisäiset kasvupolut, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, erilaiset statussymbolit, palautteen saaminen/antaminen, työyhteisön edustaminen organisaation sisällä tai ulkopuolella sekä julkiset tunnustukset (esim. kunniamerkit ja arvonnimet).

22. Millaisia aineettomia palkitsemiskeinoja Yritys Ö käyttää perustason työntekijöiden kohdalla?

23. Millaisia tavoitteita kullakin palkitsemiskeinolla on, eli miksi ne on valittu käyttöön?

24. Henkilökunnan motivointia ja sitouttamista ajateltaessa, minkä/mitkä aineettoman palkitsemiskeinon koette kaikista tehokkaimmaksi?

25. Monet henkilökunnan palkittamiseen motivointiin erikoistuneet asiantuntijat kokevat nimenomaan aineettoman palkittamisen tehokkaammaksi henkilökunnan motivoijaksi sekä sitouttajaksi? Jaatteko tämän näkemyksen?

26. Etenkin aineettomat palkitsemiskeinot ovat hyvin riippuvaisia esimiesten sekä johtotason henkilöiden aktiivisuudesta sekä halusta paneutua palkittamiseen (esimerkiksi palautteen anto, koulutus/kehitysmahdollisuudet, osallistuttaminen). Kuinka varmistatte sen, että esimiehet pystyvät, osaavat ja haluavat hyödyntää näitä palkitsemiskeinoja omassa työssään? Tuetaanko esimiehiä miten henkilöstön johtamisessa ja kannustamisessa?

27. Miten pyritte varmistamaan sen, että jokaisen työntekijän kyvyt/osaaminen saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla?

28. Kuinka hyvin kartoitatte henkilökunnan kehittyminen/kouluttautuminen halukkuutta, ja toteutetaanko yrityksessä esimerkiksi kasvupolku-tyypistä urasuunnittelua perustason työntekijöille? Entä esimerkiksi tehtäväkiertoa tms?

Palkittamisen kokonaisuus:

29. Kuinka motivoivana palkittamisen kokonaisuuden näette? Millaisena uskotte henkilökunnan sen näkevän, ja onko asiaa kuinka tarkasti koskaan selvitetty?

30. Jos voisitte, miten kehittäisitte sitä entisestään?

31. Onko olemassa jokin palkitsemiskeino, jota ette ehkä koe riittävän tehokkaaksi henkilökunnan motivointia ajatellen? Koetteko sen poistamisen kokonaisuudesta mahdolliseksi, miksi/miksi ette?

MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN:

32. Kuinka tärkeässä roolissa näette henkilökunnan motivoinnin ja sitouttamisen yrityksen liiketoiminnan menestymistä ajatellen?

33. Useat motivaatioteorioiden kehittäjät (esim. Maslow, Herzberger & Reiss) ovat pohjanneet teoriansa sille näkemykselle, että työssään tyytyväiset ja siitä innostuneet työntekijät ovat motivoituneempia, tehokkaampia sekä tuottavaisempia ja sitoutuneempia? Uskotteko tähän näkemykseen, ja onko tämä ollut nähtävissä myös Yritys Ö:n kohdalla?

34. Millaisilla keinoilla pyritte sitouttamaan henkilökuntaanne? Kuinka suuressa roolissa uskotte erilaisten palkitsemiskeinojen/etujen olevan henkilökunnan sitoutumista ajateltaessa?

35. Lopuksi omin sanoin: mitä koette tärkeimmäksi henkilökunnan motivaatiota ja sitoutumista ajatellen?

Liite 3: E-Lomake

Kysely Yritys Ö: Palkitsemisen vaikutus henkilökunnan motivaatioon ja sitoutumiseen

Tämä on opinnäytetyöhön liittyvä kyselylomake. Opinnäytetyön aiheena on *Palkitsemisen vaikutus henkilökunnan motivaatioon ja sitoutumiseen*. Työ tehdään yhteistyössä yrityksesi ja Laurea ammattikorkeakoulun kanssa. Työ tullaan julkaisemaan syksyllä 2016.

Kyselyn tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen henkilökunnan omia, henkilökohtaisia näkemyksiä erilaisten palkitsemiskeinojen motivointi- sekä sitouttamistehosta, sekä tutkia miten henkilökunnan näkemys kohtaa esimiesten näkemysten kanssa. Oikeita vastauksia kysymyksiin ei siis ole. Kysely toteutetaan nimettömänä ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia.

Lomakkeen yläreuna

Lomakkeen alareuna

Vastaa rastimalla omaa taustaasi vastaava vaihtoehto.

Osio 1: Tausta

1. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

2. Ikä *

- ☐ - 25
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ 56 - 65
- ☐ 66 -

3. Työvuodet nykyisessä yrityksessä *

- ☐ - 5
- ☐ 6 - 10
- ☐ 11 - 15
- ☐ 16 - 20
- ☐ 21 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 -

4. Työsopimuksessasi määritelty viikkotyöaika *

- ☐ - 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ 21 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 -

*-merkillä varustetut kysymykset ovat pakollisia.

Osio 2: Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioosi

Valitse rastimalla vaihtoehto, jonka koet vastaavan **eniten omaa näkemystäsi**. Älä mieti vaihtoehtoja liian pitkään, sillä usein ensimmäisenä mieleen tullut vaihtoehto on se todenmukaisin.

Löydät termeille lisämääritystä ?-merkin takaa.

Seuraavat yrityksen palkitsemiskeinot motivoivat minua työssäni:

5. Peruspalkan lisäksi maksettavat tulos- / suoritepalkkiot. ?

(? = Tavoitteeksi annetun myynnin, valmistusmäärän jne. saavuttamisen ansiosta peruspalkan mukana maksettavat ylimääräiset rahapalkkiot.)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

6. Yrityksen tarjoamat työterveyspalvelut / työntekijän hyvinvointiin tähtäävät toimet ?

(? = Esim. liikuntatyhymät, ennalta ehkäisevä terveydenhuolto)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

7. Yrityksen tarjoamat luontoisedut ?

(? = Esim. tuettu työpaikkaruokailu, lounassetelit, työsuuhdekännykkä / -tietokone, tuettu työmatka, jne.)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

8. Yrityksen kautta saatavat hyödykkeet ?

(? = Esim. henkilökunta-alennukset, kuntosalijäsenyydet tai alennukset liikuntapaikkoihin, virike- tai smartumsetelit, alennukset eri yritysten tuotteisiin / palveluihin tai myymäläketjuihin.)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

9. Yrityksen sisällä tehtävä urasuunnittelu ?

(? = Miten työni, tehtäviäni ja osaamistani voidaan yrityksen sisällä kehittää ja edistää. Mahdolliset yrityksen tarjoamat etenemispolut yrityksen sisällä.)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

10. Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet kehittää osaamistani ?

(? = Esim. tiedon sekä osaamisen jakaminen yrityksen sisällä, yrityksen järjestämät koulutukset ja kurssitukset, sekä yrityksen tukemat opiskelumahdollisuudet)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

11. Mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihini, työtehtäviini tai niiden suoritustapoihin.

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

12. Esimiehiltä saatava työskentelyyni liittyvä palaute ja arvostus.

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

13. Työyhteisö sekä sen yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ?

(? = Kollegoiden väliset suhteet: tervehtiminen, kannustaminen, kokemusten jakaminen, jne.)

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

14. Omat työtehtäväni yrityksessä

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

Osio 3: Palkitsemisen kokonaisuuden ymmärrys sekä sen vaikutus motivaatioon

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan kaikkien yrityksessä käytössä olevien palkitsemisen keinojen muodostamaa kokonaisuutta.

Valitse rastimalla vaihtoehto, jonka koet vastaavan **eniten omaa näkemystäsi**. Älä mieti vaihtoehtoja liian pitkään, sillä usein ensimmäisenä mieleen tullut vaihtoehto on se todennukaisin.

15. Koen yrityksessä käytettävän palkitsemisen kokonaisuudessaan minua motivoivaksi.

- ☐ 1. Ei motivoi lainkaan
- ☐ 2. Motivoi vain vähän
- ☐ 3. Motivoi varsin paljon
- ☐ 4. Motivoi erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta

16. Koen olevani tietoinen kaikista yrityksessä käytössä olevista palkitsemisen keinoista.

- ☐ 1. Täysin erimieltä
- ☐ 2. Jossain määrin erimieltä
- ☐ 3. Ei eri mieltä / ei samaa mieltä
- ☐ 4. Jossain määrin samaa mieltä
- ☐ 5. Täysin samaa mieltä
- ☐ 6. Ei kokemusta

Osio 4: Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseesi

Tässä tutkimuksessa sitoutumisella tarkoitetaan halua kuulua kyseiseen työhön, työyhteisöön ja yritykseen sekä halua ja kykyä työskennellä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden eteen.

Valitse rastimalla vaihtoehto, jonka koet vastaavan **eniten omaa näkemystäsi**. Älä mieti vaihtoehtoja liian pitkään, sillä usein ensimmäisenä mieleen tullut vaihtoehto on se todennukaisin.

Löydät termeille lisämääritystä ?-merkin takaa.

17. Koen olevani sitoutunut nykyiseen työhöni sekä työnantajaani?

(? = Esim. ei erityistä halua tai tarvetta vaihtaa työpaikkaa.)

- ☐ 1. En lainkaan sitoutunut
- ☐ 2. Vain vähän sitoutunut
- ☐ 3. Varsin sitoutunut
- ☐ 4. Erittäin sitoutunut
- ☐ 5. Ei kokemusta

18. Työpaikassani käytettävät palkitsemiskeinot lisäävät sitoutumistani työhöni

- ☐ 1. Eivät sitouta minua
- ☐ 2. Sitouttavat vain vähän
- ☐ 3. Sitouttavat varsin paljon
- ☐ 4. Sitouttavat erittäin paljon
- ☐ 5. Ei kokemusta