



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Palkitsemisjärjestelmät osana henkilöstön motivointia

## Case: Henkilöstöpalvelualan yritys

Nurmi, Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu

Palkitsemisjärjestelmät osana henkilöstön motivointia  
Case: Henkilöstöpalvelualan yritys

Noora Nurmi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

Noora Nurmi

**Palkitsemisjärjestelmät osana henkilöstön motivointia**  
**Case: Henkilöstöpalvelualan yritys**

Vuosi 2016

Sivumäärä 61

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Tarkoituksena oli tutkia mitä palkitsemisen keinoja opinnäytetyön toimeksiantajan, henkilöstöpalvelualalla toimivan Yritys X:n, oma henkilöstö pitää motivoivimpina. Tarkoituksena oli tutkimustulosten pohjalta kehittää toimeksiantajan vanhaa palkitsemisjärjestelmää sekä ehdottaa toimeksiantajalle myös kokonaan uusia palkitsemisen keinoja.

Opinnäytetyön teoriaperustassa käsiteltiin palkitsemista sekä palkitsemisjärjestelmiä ja niiden tavoitteita. Lisäksi teoriaperustassa esiteltiin erilaisia palkitsemisen keinoja ja tarkasteltiin myös oikeudenmukaista ja strategista palkitsemista, työehtosopimusten roolia sekä palkitsemisjärjestelmien mittareita, tunnuslukuja ja määräytymisperusteita. Teoriaperustassa käsiteltiin lisäksi henkilöstön motivointia sekä palkitsemisen vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja työsuoritukseen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka toteutettiin sähköisen e-lomakkeen avulla. Kysely lähetettiin 54 henkilölle ja vastauksia saatiin 31. Vastausprosentti oli 57,4. Tulosten mukaan aineettomat palkitsemisen keinot koettiin eniten motivoivina. Eniten motivoivana koettiin mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työtereille saatava arvostus, työpaikalla vallitseva yhteishenki sekä työpaikalla vallitseva työkuultuuri. Vähiten motivoivana koettiin yrityksen sisällä järjestettävät kilpailut. Kaikki vastaajat kokivat kyselyssä esille nostetut palkitsemisen keinot keskimäärin motivoivina, mutta vastauksissa oli havaittavissa myös merkittävää hajontaa ja joidenkin tekijöiden merkitys motivaatioon koettiin ristiriitaisena. Eniten motivoivien tekijöiden kohdalla hajonta oli pientä.

Kehittämissuhteiksi toimeksiantajalle esitettiin yhtenäisempiä palkitsemiskäytäntöjä. Käytännön esimerkkinä ehdotettiin koko henkilöstön palkitsemista hyvästä tuloksesta vaihtoehtoisilla tavoilla. Tämän lisäksi toimeksiantajalle ehdotettiin myös työntekijöiden palkitsemista virikeseteleillä. Toimeksiantajalle ehdotettiin myös palkitsemismallia, jossa tavallista paremmin työstään suoriutunut työntekijä voidaan huomioida esimiestason lisäksi myös työntekijätasolla. Lisäksi toimeksiantajalle ehdotettiin myös uudenlaisena koulutusmallina mentoointiohjelmia. Kehittämissuhteissa huomioitiin vastaajia eniten motivoivat tekijät, mutta myös vähiten motivoivien keinojen huomioiminen koettiin tärkeäksi, jotta palkitsemisjärjestelmä olisi jatkossa reilu ja tasapuolinen, mutta myös kannustava ja oikeita asioita mittaava.

**Asiasanat: palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, motivaatio.**

Noora Nurmi

**Reward systems as a part of motivating employees**  
**Case: Recruitment company**

Year	2016	Pages	61
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to study the effects of rewarding on motivation in a recruitment company which is also the commissioner of this thesis. The purpose was to examine which rewarding methods were found to be the most motivating by the employees of the commissioner. The goal was to develop the commissioner's old reward system, and to create recommendations for completely new ways of rewarding on the basis of the research results.

In the theoretical framework of this thesis elements of rewarding and reward systems were examined. Different kind of rewarding methods, fair and strategic rewarding, the role of collective agreements and rewarding indicators were examined. In the theoretical framework, means to motivate employees and how rewarding affects motivation and work performance of employees was also explored.

A quantitative survey was selected as a research method and it was carried out by an electronic form. The questionnaire was sent to 54 people, and 31 responses were received. The response rate was 57.4 per cent. As a result, it was found that the intangible rewarding was seen as the most motivating type of rewarding. An opportunity to influence working hours, appreciation from colleagues, team spirit and working culture at the workplace were experienced as the most motivating rewarding methods. Competitions were experienced as the least motivating. All respondents found the methods of rewarding mentioned in the survey on average motivating. However, significant deviation occurred throughout the answers, and for some factors, the impact on motivation was seen as contradictory. In the most motivating factors deviation was low.

As a development proposal more uniform rewarding practises were suggested to the commissioner. As a practical example rewarding all employees for good results in alternative ways was recommended. In addition, it was also advised to reward employees by recreation vouchers. A new reward system, in which well-performing employees receive acknowledgment for their efforts on all levels of the organisation, was recommended. Also, as a new kind of educational model a mentoring program was suggested. In the development proposals the most motivating factors were considered. In addition, paying attention to the least motivating factors was considered important in order for the reward system to be fair and unbiased, but also encouraging and measuring the right things in the future.

**Keywords:** rewarding, reward system, motivation.

## Sisällys

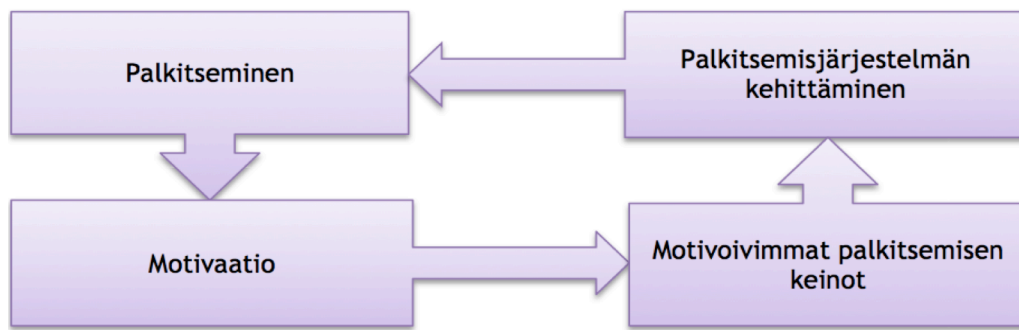
1	Johdanto.....	6
2	Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät.....	8
2.1	Palkitsemisjärjestelmien tavoite .....	10
2.2	Aineellinen palkitseminen .....	10
2.3	Aineeton palkitseminen .....	15
2.4	Oikeudenmukainen palkitseminen.....	18
2.5	Strateginen palkitseminen.....	19
2.6	Työehtosopimusten rooli.....	21
2.7	Palkitsemisjärjestelmien mittarit, tunnusluvut ja määräytymisperusteet.....	22
3	Henkilöstön motivointi .....	23
3.1	Motivaation sisältöteoriat.....	25
3.2	Palkitsemisen vaikutus henkilöstön motivointiin ja työsuoritukseen .....	28
4	Yritys X.....	29
4.1	Perustiedot.....	29
4.2	Palkitsemisen nykytila yrityksessä.....	30
5	Tutkimusmenetelmä .....	32
5.1	Kvantitatiivinen kyselytutkimus .....	32
5.2	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	35
6	Tutkimuksen suorittaminen.....	36
6.1	Suunnittelu ja toteutus .....	36
6.2	Kyselylomakkeen rakenne .....	38
6.3	Kyselylomakkeiden analysointi.....	40
7	Tutkimuksen tulokset.....	41
7.1	Palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon .....	41
7.2	Motivoivimmat palkitsemisen keinot.....	45
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten arviointi .....	47
8	Kehittämissuositukset .....	48
9	Johtopäätökset .....	51
10	Yhteenveto .....	52
	Lähteet .....	55
	Kuviot .....	58
	Liitteet .....	59

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön palkitsemista ja motivointia. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen, henkilöstöpalvelualalla toimiva Yritys X. Toimeksiantaja esitellään opinnäytetyössä nimettömänä toimeksiantajan omasta pyynnöstä. Yritys X on erikoistunut henkilöstövuokraukseen ja rekrytointeihin. Tämän lisäksi yritys toteuttaa muun muassa soveltuvuusarvioiteja sekä organisaation konsultointi- ja kehittämistoimeksiantoja.

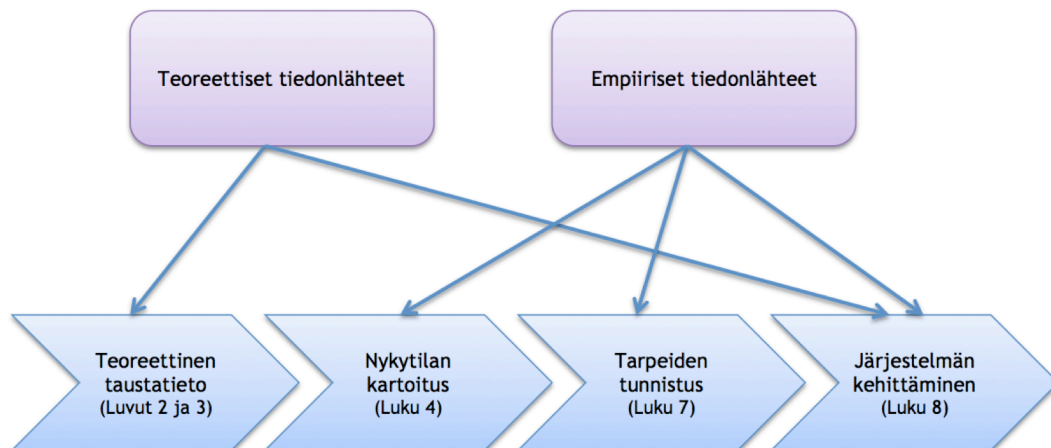
Aloitin työharjoitteluni henkilöstöassistenttina Yritys X:n Lounais-Suomen toimistolla vuoden 2016 maaliskuussa. Työharjoitteluni päätyttyä jatkoin määräaikaisena työntekijänä samassa työtehtävässä elokuun loppuun asti. Sain toimeksiannon opinnäytetyöhön Lounais-Suomen toimiston aluejohtajalta. Kerroin aluejohtajalle, että haluaisin tehdä opinnäytetyöni palkitsemisjärjestelmistä osana henkilöstön motivointia. Toimeksiannoksi muodostui toteuttaa tutkielmatyypinen opinnäytetyö, hyödyntäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aluejohtaja toivoi, että opinnäytetyötä voitaisiin hyödyntää yrityksen palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. Aluejohtaja toivoi myös, että palkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan kuitenkin reilu ja tasapuolinen. Toiveena oli myös, että järjestelmä olisi kannustava sekä oikeita asioita mittaava.

Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön tavoite. Tavoite perustuu jatkuvan parantamisen malliin (PDCA), jossa ensin suunnitellaan (Plan), sitten tehdään (Do), jonka jälkeen tarkistetaan (Check) ja lopuksi tehdään tarvittavat korjaukset (Act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan alkuun. Tavoitteena on tutkia palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Tarkoituksena on tutkia mitä palkitsemisen keinoja opinnäytetyön toimeksiantajan, Yritys X:n oma henkilöstö pitää motivoivimpina. Tutkimus on rajattu käsittelemään Yritys X:n työntekijöitä ja kyseessä on kokonaistutkimus. Tarkoituksena on tutkimustulosten pohjalta kehittää toimeksiantajan vanhaa palkitsemisjärjestelmää sekä ehdottaa toimeksiantajalle myös kokonaan uusia palkitsemisen keinoja. Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat kysymykset: mitä palkitsemisen keinoja yrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina sekä kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmää voidaan kehittää työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan reilu ja tasapuolinen sekä oikeita asioita mittaava.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyössä käytettävät tiedonlähteet on mahdollista jakaa teoreettisiin ja empiirisiin tiedonlähteisiin (Kuvio 2). Opinnäytetyön teoriaperustassa käsitellään palkitsemista, palkitsemisjärjestelmiä sekä motivointia. Teoriaperustassa käsitellään myös palkitsemisen vaikutusta henkilöstön motivointiin ja työsuoritukseen. Teoriaperustan teoreettisina päälähteinä on tässä opinnäytetyössä käytetty muuan muassa Hakosen ja Nylanderin (2015), N. Hakosen, A. Hakosen, Hulkko-Nymanin & Ylikorkalan (2014), Kresslerin (2003) sekä Vartiaisen & Kauhasen (2005) aiheita käsitteleviä teoksia. Empiiristä tietoa palkitsemisen nykytilasta on puolestaan kerätty haastattelemalla yrityksen hallintojohtajaa sekä Lounais-Suomen aluejohtajaa.



Kuvio 2: Opinnäytetyön eri vaiheet ja niissä käytettävät tiedonlähteet

Opinnäytetyö voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: teoreettinen taustatieto, nykytilan kartoitus, tarpeiden tunnistus ja järjestelmän kehittäminen. Vaiheissa on hyödynnetty sekä teoreettisia että empiirisiä tiedonlähteitä. Teoreettisia tiedonlähteitä on hyödynnetty teoreettisen taustatiedon esittelyssä ja järjestelmän kehittämisessä. Empiirisiä tiedonlähteitä on puolestaan hyödynnetty nykytilan kartoituksessa, tarpeiden tunnistuksessa ja järjestelmän kehittämisessä.

Luvussa 2 käsitellään palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmiä. Luvussa 3 käsitellään henkilöstön motivointia ja palkitsemisen vaikutusta henkilöstön motivointiin ja työsuoritukseen. Luvussa 4 esitellään toimeksiantajayritys ja kuvataan palkitsemisen nykytilaa yrityksessä. Luvussa 5 esitellään valittu tutkimusmenetelmä. Luvussa 6 käydään läpi tutkimuksen suorittaminen. Luvussa 7 esitellään tutkimuksen tulokset ja käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä tulosten arviointia. Luvussa 8 esitetään tulosten pohjalta tehdyt kehittämissuositukset ja luvussa 9 tulosten pohjalta johdetut johtopäätökset. Luvussa 10 on opinnäytetyön yhteenveto.

## 2 Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät

Palkitseminen on parhaimmillaan koko organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee koko organisaation strategiaa sekä tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin toivotunlaisesta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa koko organisaation jäsenten toimintaan. Jokaisella jäsenellä on yksilöllinen käsitys siitä, mikä on palkitsevaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17-18.)

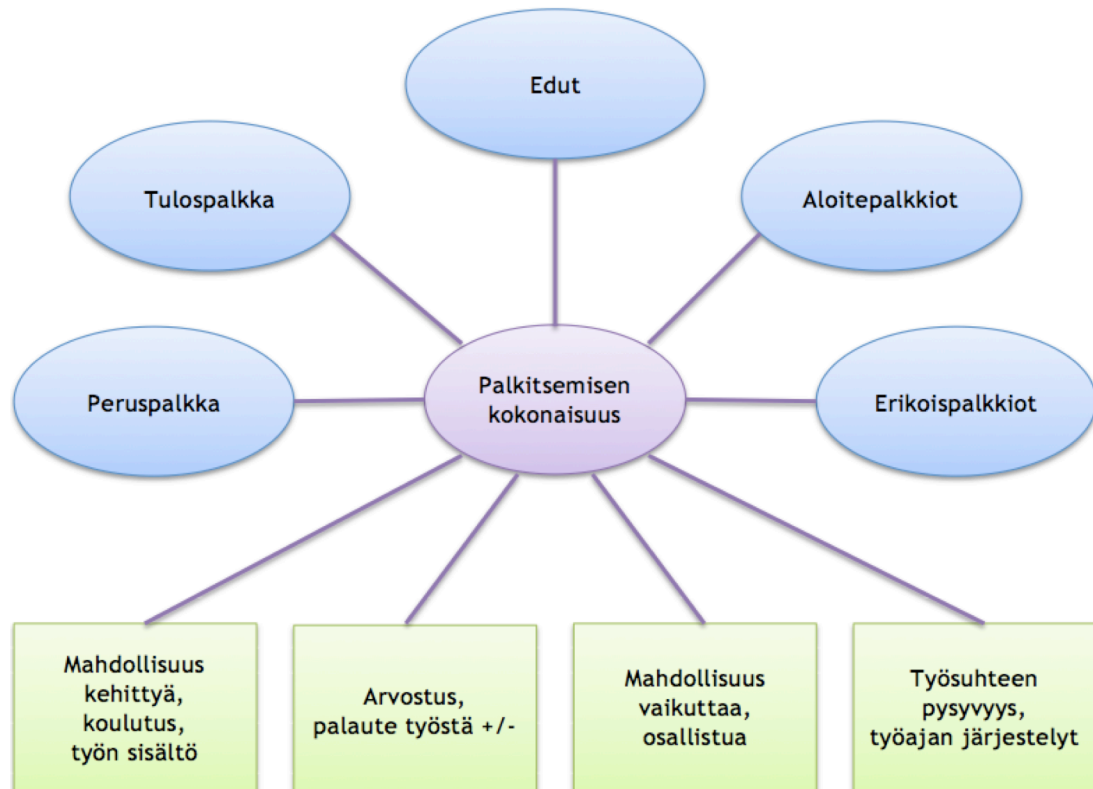
Organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluvat organisaation palkitsemisperusteet ja -tavat eli kannustimet ja palkkiot, näiden jakamisen perusteet ja periaatteet, sekä tavat, joilla järjestelmää rakennetaan, kehitetään ja ylläpidetään. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus riippuu näiden kaikkien osien sopivuudesta ja toimivuudesta organisaation strategiaan ja muuhun toimintajärjestelmään. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17-19.)

Palkitseminen ja palkitsemisen perusteet voidaan jakaa työehtosopimuksen mukaan kiinteään osaan sekä vaihtelevaan eli täydentävään osaan. Täydentävä osa muodostuu työntekijän ominaisuuksien, työn vaatavuuden ja saavutettujen tuloksien pohjalta. Palkitsemistavat taas jaetaan kokonaispalkitsemisen idean mukaisesti aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19-21.)

Palkitseminen on siis kokonaisuus (Kuvio 3), joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemiselementeistä. Johtamisen kannalta palkitsevina elementteinä voidaan pitää kaikkia niitä asioita, joita työnantaja voi tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Aineelliset palkitsemiselementit ovat rahallisia ja aineettomat palkitsemiselementit ei-rahallisia. Tyypillisimpiä esimerkkejä aineellisista palkitsemisen keinoista ovat rahapalkka, palkkiot, erilaiset rahalliset kannustimet, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineettoman palkitsemisen keinoina pidetään esimerkiksi mielekästä ja haastavaa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, työsuhteen pysyvyyttä, joustavuutta työnteon järjestelyissä,



hyvää työympäristöä, hyvää työilmapiiriä ja ajantasaisia työvälineitä. Tämä kokonaisuus yhdessä vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen eri elementtejä pidetään usein itsestäänselvyyksinä, joiden puuttumisen huomaa vasta, jos työntekijä menettää ne esimerkiksi työpaikan vaihdoksen johdosta. (Sistonen 2008, 177; Kauhanen 2015, 119.) Aineelliset elementit on merkitty kuvioon 3 sinisellä ja aineettomat vihreällä. Aineellista ja aineetonta palkitsemista käsitellään tarkemmin luvuissa 2.2 ja 2.3.



Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ym. 2014, 36)

Organisaatiot palkitsevat työntekijöitä erilaisilla keinoilla. Palkitsemisratkaisuihin vaikuttavat ulkoinen toimintaympäristö, kuten työehtosopimukset, lait ja historia. Palkan minimitasoa määrittelee Suomessa lähes poikkeuksetta yleissitova työehtosopimus (TES). Palkan määrä vaihtelee työtehtävin ja aloittain. Työehtosopimukset määrittävät siis peruspalkkauksen, mutta ne vaikuttavat myös muiden palkitsemiskeinojen taustalla ja ovat näin ollen suuri osa organisaatioiden palkitsemisen kokonaisuutta. Jokainen organisaatio luo omat palkitsemisjärjestelmänsä, mutta tavallisesti erilaiset tavat ryhmitellään palkitsemisen kokonaisuudeksi, jossa jokaisella tavalla on oma kokonaisuutta palveleva roolinsa. (Hakonen & Nylander 2015, 19; Kauhanen 2015, 126-127.)

## 2.1 Palkitsemisjärjestelmien tavoite

Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena ja tavoitteena on tukea johtamista ja viedä organisaatiota sen määrittelemää strategista tavoitetta kohti. Sen tarkoituksena on myös houkuttaa, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät. Sen avulla voidaan myös kannustaa työntekijöitä muutoksiin ja uudistumiseen. (Canadian HR Reporter 2016; Deeprise 2006, 1; Gupta & Shaw 2014, 1-2; Hakonen & Nylander 2015, 22; Sistonen 2008, 210-211.)

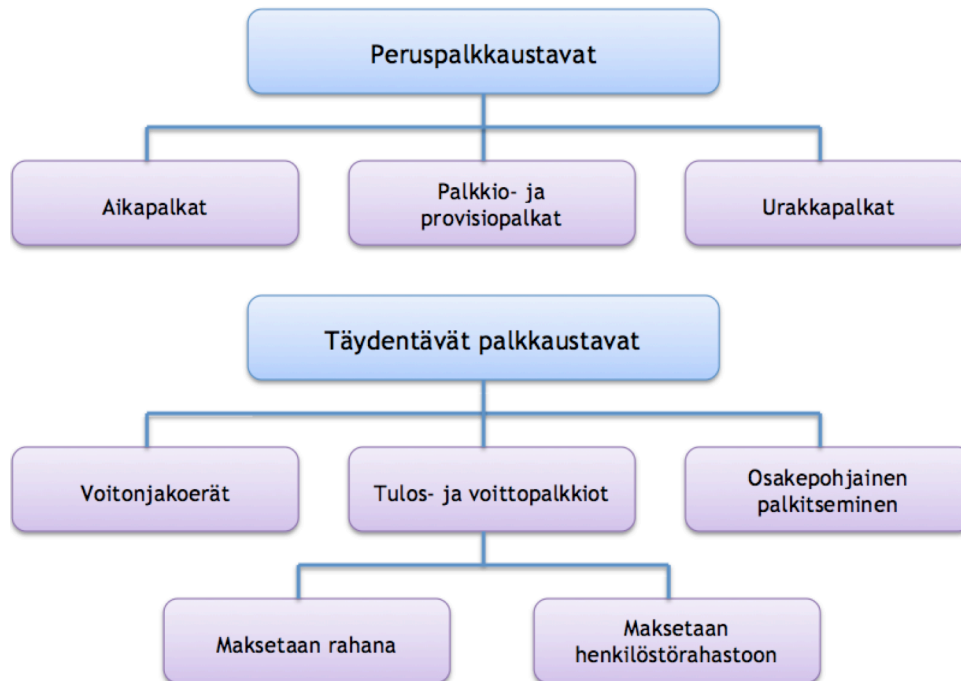
Työtehtäviin liittyvät vastuut sekä työntekijöiden panostus vaihtelevat. Tämän vuoksi tarvitaan palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla palkitseminen voidaan hoitaa mahdollisimman kannustavasti, oikeudenmukaisesti sekä työnantajan kannalta myös kustannustehokkaasti. Aineellisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla on erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Kun työntekijät palkitsemisen avulla tekevät parhaansa, keskittyvät olennaisiin asioihin, toimivat yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaikuttaa se koko organisaation menestykseen. Toimivalla yhteistyöllä ja tehokkaalla johtamisella saadaan paljon aikaiseksi. Kuitenkin myös aineellisten palkitsemiskeinojen tulee tukea toivottua toimintaa. (Hakonen & Nylander 2015, 22-23.)

Palkitseminen on aina tavoitteellista. Käytännössä palkitsemisjärjestelmän lopullisena tavoitteena on organisaation tuottavuuden parantaminen. Organisaatio palkitsee työntekijöitä saavuttaakseen tavoitteita. Palkitsemisen avulla voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia ja käytäntöä sekä ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Tavoitteellisuus tulisi aina liittää osaksi palkitsemista. Tällöin palkitsemisen vaikutukset ovat odotusten mukaisia ja palkitsemisella päästään toivottuihin tuloksiin. Puutteellinen tavoitteellisuus saattaa taas palkitsemisessa johtaa yllättäviin lopputuloksiin. (Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004, 36.)

## 2.2 Aineellinen palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmän perustana toimivat aineelliset palkitsemistavat. Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin sekä täydentäviin palkkaustapoihin, jotka on esitelty kuviossa 4. Peruspalkkaustavat muodostavat pääosan palkasta. Työntekijöille maksetaan peruspalkkaustapojen pohjalta aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. Yleisimpiä ovat aikapalkat, esimerkiksi virkamiesten ja toimihenkilöiden kuukausipalkat. Myös urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja käytetään paljon esimerkiksi myyntitehtävissä sekä teollisuuden työntekijätöissä. Työehtosopimuksissa on erikseen määritelty, että peruspalkkaustavoilla määräytyvän palkan tulee olla vähintään sovittujen minimipalkkamääräysten tasoinen. Työehtosopimusten merkitystä palkitsemisen kannalta käsitellään tarkemmin luvussa 2.6. Täydentävät palkkaustavat koostuvat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkioista, optio-, osake- ja eläkejärjestelyistä, aloitepalkkioista sekä muista aineellisista eduista. Täydentävien palkkaustapojen tarkoitukse-

na on tukea yrityksen liikeidean ja strategian pohjalta määrättyjen päätavoitteiden toteutumisesta. Täydentävien palkkaustapojen tavoitteena on lisäksi kannattavuuden parantaminen koko organisaation käytössä olevien voimavarojen avulla. (Ahokas ym. 2011, 14-15; Hakonen ym. 2014, 68-69; Kauhanen 2015, 126; Vartiainen & Kauhanen 2005, 154-155.)



Kuvio 4: Peruspalkkaustavat ja niitä täydentävät palkkaustavat (Hakonen ym. 2014, 69)

Henkilökohtainen aikapalkka on Suomessa yleisimmin käytetty palkkaustapa. Aikapalkan piirissä on noin 80 prosenttia kaikista yksityisen sektorin palkansaajista. Aikapalkkaa maksetaan nimensä mukaisesti työssäoloajan perusteella. Aikapalkka on etukäteen määritelty, se ei riipu välittömästi työsuorituksesta ja sen suuruus aikayksikköä kohden on vakio. Aikapalkka maksetaan yleensä tunti- tai kuukausipalkkana. (Ahokas ym. 2011, 12-13.)

Aikapalkka jaetaan usein tehtäväkohtaiseen sekä henkilökohtaiseen palkanosaan (Hakonen ym. 2014, 69). Työn vaativuuden sekä työssä suoriutumisen arviointiin perustuvissa palkkausjärjestelmissä palkan määrityksen lähtökohtana toimivat työ, sen luonne sekä sisältö, ja palkan olennaisin osa on työn vaativuuden arviointiin perustuva tehtäväkohtainen palkanosa. Työn vaativuuden arviointiin perustuvassa palkkausjärjestelmässä tehtäväkohtaista palkanosaa täydennetään usein henkilökohtaisella palkanosalla, joka määritellään henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, usein pätevyuden arviointijärjestelmää käyttäen. (Ahokas ym. 2011, 14-15; Vartiainen & Kauhanen 2005, 154-155.)

Palkkausjärjestelmissä henkilön pätevyys tarkoittaa esimiehen tekemää arviota henkilön potentiaalista, osaamisesta sekä työsuorituksesta. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus on usein määritelty palkkausjärjestelmissä niin, että henkilökohtaisen palkanosan suuruuden tulee olla esimerkiksi vähintään 2 prosentti ja enintään 9 prosenttia työkohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtainen palkanosa muodostetaan yritys- tai työpaikkakohtaisesti, sillä aikapalkan henkilökohtaista osaa ei säädellä kaikissa työehtosopimuksissa. Henkilökohtaisen palkan säätely on osa yrityksen palkkapolitiikkaa ja henkilökohtaista palkan osaa voidaan hyödyntää myös johtamisen välineenä. Pätevyyden huomioiminen aikapalkkauksessa on tärkeää, sillä näin voidaan palkkaan liittää henkilökohtainen palkkakannustin. (Ahokas ym. 2011, 14-15.)

Urakkapalkka perustuu työmäärään ja palkkiopalkka työn tuloksiin. Provisiopalkat kuuluvat palkkiopalkkoihin. Provisiopalkat mittaavat myyntitulosta tai myyntimääriä. Edellytyksenä on, että työn organisointitapa ja työn luonne soveltuvat tällaisen palkkaustavan käyttöön. Urakka- ja palkkiopalkkojen käyttö on yleisintä teollisuudessa ja rakentamisessa. Urakkapalkka voi olla joko suora urakka tai osa urakka. Suorassa urakassa koko palkka on riippuvainen suorituksen määrästä ja osa urakassa taas osa palkasta on kiinteä. Urakkapalkkaus voi olla joko yksilön tai ryhmän työsuoritukseen perustuvaa. Palkkiopalkkaan sisältyy aina kiinteä palkanosa ja itse palkkio-osa vaihtelee työn tuloksen mukaan. Palkkiopalkassa työn tuloksia voidaan mitata monipuolisesti esimerkiksi toimitusvarmuuden, tuottavuuden tai tuotannon laadun avulla. Myyntiprovisio voi sisältää kiinteän palkanosan mutta koostua myös pelkästä muuttuvasta palkanosasta. Myyntiprovisio voi olla yksinkertaisimmillaan myyjän ansaitsema osuus palvelun tai tuotteen hinnasta tai myyntikatteesta. Tavoitteet voivat kuitenkin olla monipuolisia ja vaihtelevia kuten palkkiopalkassa. Myyntiprovisiot voivat olla joko yksilöllisiä, ryhmäperusteisia tai näiden yhdistelmiä. (Hakonen ym. 2014, 116-118.)

Tulospalkkiojärjestelmässä palkkio on sidottu etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja palkkion saaminen edellyttää tavoitteiden saavuttamista tai ylittämistä. Palkkio maksetaan sovitun aikataulun mukaisesti esimerkiksi kuukausittain, neljännesvuosittain, vuosittain tai projektin päättyttyä. Toimivan tulospalkkausjärjestelmän avulla organisaatio kykenee viestittämään henkilöstölle, mitä pidetään tärkeänä. Seurattavat tunnusluvut kertovat, kuinka tavoitteissa onnistuttiin ja onnistumisesta palkitaan. Kaikilla osapuolilla, esimiehillä, henkilöstöllä ja asiakkailla, on mahdollisuus voittaa. Tällöin myös organisaatio toimii entistä paremmin. (Hulkko, Hakonen, A. Hakonen, N. & Palva 2002, 25; Hyppänen 2013, 146; Kauhanen 2012a, 128; Kauhanen 2012b, 119-120; Vartiainen & Kauhanen 2005, 201.)

Tulospalkkion perusteena saattaa olla hyvin monenlaisia tavoitteita. Tulospalkkiojärjestelmien avulla pyritään useimmiten vaikuttamaan työpaikan tärkeimpiin asioihin. Ennen seurattiin lähinnä taloudellisia tunnuslukuja, jolloin mittarina toimivat esimerkiksi liikeloudellisen tuloksen tai kustannussäästön saavuttaminen. Nykyisin tulospalkkioiden perusteena toimivat

usein myös tuotteen tai palvelun laatuun, prosessien sujuvuuteen tai kehittämistavoitteiden saavuttamiseen liittyviä tavoitteita. Tulospalkkioiden mittarit tulisi luoda aina organisaation tarpeiden mukaan. Mittarit tulee valita huolella, sillä tulospalkkio ohjaa henkilöstöä toimimaan mittareiden mukaisesti. Mittarit voivat olla yhteisiä tai yksikkökohtaisia. Mittarit voidaan myös viedä tiimi- tai henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Hulkko ym. 2002, 27; Hyppänen 2013, 146-147; Vartiainen & Kauhanen 2005, 201.)

Tulospalkkiossa keskeistä on, että voiton merkitys palkkion suuruudelle on oltava alle 50 prosenttia. Jos merkitys on yli 50 prosenttia, on kyseessä voittopalkkio. Tulos- ja voittopalkkioiden erottaminen toisistaan saattaa olla joskus hankalaa. Voittopalkkio on rahasuoritus, joka perustuu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Voittopalkkioiden tarkoituksena on kiinnittää henkilöstön huomio yrityksen kannattavuuden kannalta keskeisiin tekijöihin sekä ohjata toimintaa kustannustehokkaaseen suuntaan. (Hakonen ym. 2014, 125-126; Vartiainen & Kauhanen 2005, 23.)

Voitonjaossa yhtiö voi jakaa yhtiökokouksen päätöksellä osan yrityksen tuottamasta voitosta henkilöstölle. Voitonjako edellyttää voittoa ja se perustuu jälkikäteispäätökseen, eli siitä ei voida sopia etukäteen. Voitonjakoerää ei katsota palkaksi, mikäli seuraavista ehdoista kaikki toteutuvat: päätös voitonjakoerästä on yhtiökokouksen jälkikäteispäätös, yhtiön vapaan pääoman määrä on suurempi kuin henkilöstölle maksettavan voitonjaon ja osakkeenomistajille maksettavien osinkojen yhteismäärä. Lisäksi voitonjako-osuus tulee maksaa koko henkilöstölle. Yrityksen on oltava lisäksi osakeyhtiö tai sen tilinpäätöksestä on selvittävä osakeyhtiön voittokäsitettä vastaava tulokäsite. Jos kaikki edellä mainitut ehdot täyttyvät, ei voitonjaosta makseta sosiaalivakuutusmaksuja, eikä sitä huomioida maksettaessa välillisiä palkkioita. Voitonjako lasketaan ansiotuloksi, mikäli kaikki ehdot eivät täyty. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 23.)

Osake- ja optiojärjestelyt ovat osakesidonnaisia palkitsemisjärjestelmiä. Osakejärjestelyissä työntekijä saa palkaksi yhtiön osakkeita esimerkiksi henkilöstöannin seurauksena tai osakepalkkiona. Optiojärjestelyssä työntekijällä on mahdollisuus merkitä yhtiön osakkeita itselleen tiettyyn hintaan tiettyinä ajankohtana. Mikäli osakkeen kurssi ei nouse yli aikaisemmin sovitun merkintähinnan, työntekijä ei hyödy optiojärjestelystä. Työsuhdeoptioista saatu tulo lasketaan ansiotuloksi, joten sitä verotetaan myös ansiotulona. Osakepalkkiojärjestelmissä osa palkkiosta maksetaan usein rahana, jotta työntekijä voi maksaa palkkiosta aiheutuneet verot myymättä osakkeita. Osake- ja optiojärjestelyt ovat erityisesti suurissa yrityksissä merkittävimpiä ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmiä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 240-253.)

Yritysjohdajien mielestä osake- ja optiojärjestelyjen keskeiset tavoitteet ovat johdon sitouttaminen, johdon motivointi, johdon palkitseminen, osakkeenomistajien aseman korostaminen

sekä johdon houkuttelemine yritykseen (Vartiainen & Kauhanen 2005, 242). Tutkimusten mukaan optiojärjestelyt toimivat parhaiten yrityksissä, joissa pyritään nopeasti kovaan kasvuun tai yrityksissä, joissa yrityksen liiketoimintaa tulee radikaalisti suunnata uudelleen. Suomessa sadoissa yrityksissä on käytössä optiojärjestelyjä, mutta tarkkaa lukua ei ole saatavilla, sillä vain pörssiyritykset ovat velvollisia julkistamaan optiojärjestelynsä. Optiojärjestelyt ovat kuitenkin selvästi vähentyneet viime vuosina ja sen sijaan erilaiset osakepohjaiset kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät ovat yleistyneet. (Kauhanen 2015, 139-140.)

Aloitejärjestelmissä työntekijöitä palkitaan aloitteista, jotka hyödyttävät yritystä. Aloitetoiminnan tarkoituksena on aktivoida työntekijöitä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen, luoda kanava ideoiden toteuttamiseksi, varmistaa hyvien ideoiden levittäminen kaikkiin toimipisteisiin sekä palkita hyvistä ideoista ja niitä seuraavista hyödyistä. Aloitteita ovat kaikki parannusehdotukset, joilla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa. Aloite voi tarkoittaa myös ongelman esiin tuomista, mutta tällöin se edellyttää myös toimivan ratkaisuehdotuksen tekemistä. Esimerkiksi uusien laitteiden käyttöönottoon liittyviä ilmoituksia tai vikailmoituksia ei yleensä lasketa aloitteiksi. Aloitteet liittyvät usein työmenetelmien tai yrityksen toimivuuden kehittämiseen, tuottavuuden, viihtyvyyden tai työskentelytapojen parantamiseen tai kustannusten vähentämiseen. Aloitepalkkiot voivat olla esimerkiksi rahallisia, tavarapalkintoja, ylimääräisiä vapaapäiviä tai illanvietto- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Aloitejärjestelmien toteutukset vaihtelevat suuresti yrityksestä riippuen. Toimivalla aloitetoiminnalla on kuitenkin selkeät säännöt, joihin voidaan mahdollisissa erimielisyystilanteissa vedota. Säännöissä on määriteltävä, kuka käsittelee aloitteita, kuka päättää niiden toteuttamisesta, ja kuka antaa palautteen työntekijöille aloitteesta. Hyvän aloitetoiminnan tulee olla oikeudenmukaista, helppoa ja yksinkertaista. Aloitteiden jättämistavan tulisi myös olla helppo, esimerkiksi kirjallinen, suullinen tai sähköinen. (Hakonen ym. 2014, 176-187.)

Gino ja Staats (2015) kirjoittavat artikkelissaan ”Miksi organisaatiot eivät opi” ongelmiin tarttumisen merkityksestä. Gino ja Staats painottavat, että kun ongelmaan tartutaan välittömästi, oleellinen informaatio on edelleen tuoretta ja todennäköisyys ongelman onnistuneeseen ratkaisuun kasvaa. Yrityksen tulisi kannustaa ongelmia ratkaisevaa asennetta paitsi kulttuurinsa myös palkitsemiskäytäntöjensä kautta. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että palkkauksen tulisi perustua sekä tavoitteiden saavuttamiseen että pidemmän aikavälin parannuksiin.

Luontois- ja muut edut ovat palkitsemistapoja ja etuoikeuksia, jotka voivat olla joko lakisääteisiä tai sopimusalaan, työpaikkaan tai henkilökohtaisiin sopimuksiin liittyviä. Ylimääräisillä eduilla pyritään esimerkiksi työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen, terveyden edistämiseen, työ ja perhe-elämän sujumuuden helpottamiseen tai hyvän työnantajakuvan luomiseen. Edut voivat vaihdella esimerkiksi matkapuhelinedusta autoetuun tai lounasetuun. Edut saatta-

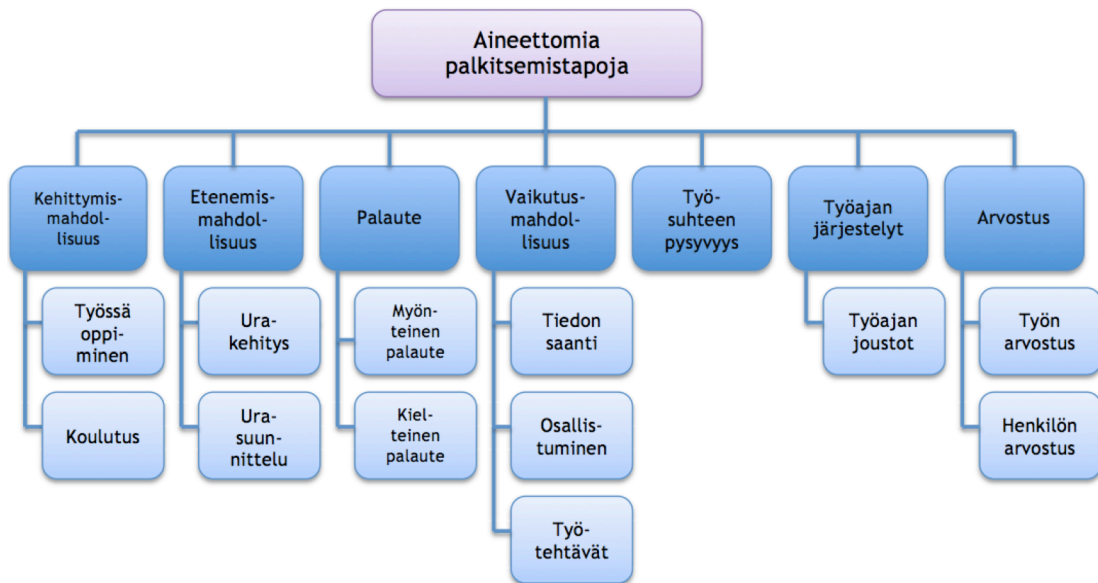
vat olla rahallisesti hyvinkin arvokkaita, mutta ne ovat usein verotuksellisesti kannattavia sekä edun saajalle että työnantajalle. Lakisääteisiä etuja ovat vuosilomat sekä työterveyshuolto tiettyyn tasoon asti. Yritys- tai henkilökohtaisia etuja voivat olla esimerkiksi ilmainen kahvi tai työvaatteet. Luontoisetuja ovat kaikki työntekijän käytössä olevat hyödykkeet, jotka työnantaja on työsuhteen perusteella myöntänyt. Luontoisedut lasketaan palkanluontoiseksi tuloksi, ja palkkaan luettava määrä on Verohallituksen vahvistama raha-arvo tai edun käypä arvo. Tavallisimpia luontoisetuja ovat esimerkiksi lounassetelit ja työsuhdeauto. (Hakonen ym. 2014, 148-175.)

Erikoispalkkiot ovat johdon ja esimiehen nopea keino palkita hyvistä työsuorituksista tai merkittävistä tapahtumista, kuten pitkistä työsuhteista tai merkkipäivistä. Erikoispalkkiot ovat usein symbolisia palkkioita, kuten kiitoskortteja, kannustematkoja tai tavarapalkkioita. Erikoispalkkioiden kirjo on suuri, ja ne ovat käytöltään hyvin monipuolisia; erikoispalkkioita voidaan hyödyntää spontaanisti tai toisaalta hyvinkin järjestelmällisesti. Vaikka erikoispalkkioiden kustannukset ovat usein pieniä verrattuna tulospalkkaukseen, voidaan niiden käytöllä välittää hyvinkin tehokkaasti arvostusta ja lisätä sitä kautta työntekijöiden sitoutumista. Jakaessaan erikoispalkkioita työntekijöille esimiehen tulee toimia johdonmukaisesti ja avoimesti sekä mitoittaa palkkio saavutuksen ja panostuksen mukaan. Työntekijöiden huomiomisessa on myös tärkeää tuntee alaisensa, sillä eri ihmiset toivovat ja arvostavat erilaisia asioita palkitsemiselta. Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuuden kannalta on tärkeää, että esimies pohtii ja suunnittelee milloin, missä ja miten palkitsee työntekijöitä, ja mistä heitä palkitsee. (Hakonen ym. 2014, 188-200.)

### 2.3 Aineeton palkitseminen

Työpaikassa viihtymisen, työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta oleellista on työntekijän ja työnantajan sujuva vuorovaikutus. Tämän vuorovaikutukseen kuuluu esimerkiksi keskinäinen arvostus ja palautteen saaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 35.)

Aineettomien palkitsemistapojen (Kuvio 5) kohdalla puhutaan toisinaan ei-rahallisesta palkitsemisesta tai rahan arvoisista ja psykologisista palkkioista. Aineetonta palkitsemista ei usein mielletä palkitsemiseksi. Aineettoman palkitsemisen keinot jätetään myös usein työpaikoilla kirjaamatta selkeään muotoon. Aineeton palkitseminen on kuitenkin erittäin tärkeä osa työhön sitoutumista ja työssä viihtymistä. Aineeton palkitseminen on esimiehille osin ilmaista ja vaatii ainoastaan asian tärkeyden oivaltamista sekä viitseliäisyyttä. Aineettomien palkitsemistapojen kirjaaminen osaksi yrityksen palkitsemisstrategiaa antaa myös ryhtiä näiden tapojen käyttämiselle esimerkiksi osana rekrytointiprosessia tai palkitsemisen kokonaisuuden näkyväksi tekemistä kaikille osapuolille. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.)



Kuvio 5: Aineettomia palkitsemistapoja (mukailien Vartiainen & Kauhanen 2005, 22)

Työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työsuhteen ehdot ja fyysiset olosuhteet, ovat konkreettisia ja selkeitä asioita, joita on helppo kuvata myös ulkopuolisille henkilöille. Kun taas esimerkiksi palaute ja arvostus ovat abstrakteja asioita, joita ei voida juurikaan konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi tai joista ei voida juurikaan kertoa esimerkiksi työpaikkaa hakevalle. Ne ovat kuitenkin merkittävä osa työnantajan ja työntekijän välistä vuoropuhelua. Työnantajan ja työntekijän välinen vuoropuhelu taas on oleellista esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta. Aineettomia palkitsemisen keinoja ovat myös itse työn sisältö, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä mahdollisuudet kehittyä työssä. (Hakonen & Nylander 2015, 36.)

Työympäristön fyysiset olosuhteet kuten työpaikan sijainti, etätöiden mahdollisuus, viihtyisät tilat, ergonomiset kalusteet ja toimivat työvälineet ovat työpaikan valintaa ohjaavia tekijöitä sekä tärkeä osa palkitsemista. Esimerkiksi hyvät ja ajantasaiset työvälineet vaikuttavat merkittävästi työn sujumiseen ja työssä viihtymiseen. Myös työsuhteen ehdot vaikuttavat työpaikan valintaan. Kirjallinen työsopimus, johon määritellään työsuhteen kesto joko määräaikaiseksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi, on tärkeä palkitsemisen keino, jolla voidaan houkuttaa ja sitouttaa työntekijöitä. Kun työntekijöiltä kysellään heille mieluisia palkitsemistapoja, työsuhteen pysyvyys nousee useimmiten yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. (Hakonen & Nylander 2015, 36-37.)

Työsuhteen pysyvyys on työntekijöiden keskuudessa korkealle nostettu arvostus, mutta sitäkin tärkeämpänä pidetään usein mahdollisuutta joustaviin työajan järjestelyihin (Helsilä 2009, 63). Työajan joustoilla, kuten työvuorojen vaihtamisella, liukuvalla työajalla ja mahdollisuudella osa-aikaisuuteen, on myös merkitystä henkilöstön motivoinnin ja hyvinvoinnin kannalta.



Vapaa- ajalla palkitseminen tai mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ovat hyviä tapoja huomioida kunkin työntekijän yksilölliset toiveet ja elämäntilanne. Työnantaja voi lisätä huomioivaa ja luottamuksellista ilmapiiriä suhtautumalla myönteisesti yksilöllisiin työajan järjestelyihin. Tämä puolestaan saattaa parantaa myös työntekijöiden sitoutumista ja halua työskennellä työnantajan tai yrityksen hyväksi. (Hakonen & Nylander 2015, 37.)

Myllyoja (2016) kirjoittaa artikkelissaan ”Työaika suojaa työntekijää” siitä kuinka työn joustavuus tuo toisaalta vapautta, mutta saattaa myös kuormittaa, kun työ ja vapaa-aika sekoittuvat. Myllyojan mukaan työajan tehtävä on suojata työntekijää. Nortio (2016) taas nostaa esille artikkelissaan ”Hyvinvointi lisää työtehoa” Sipilän mielipiteen siitä, kuinka oman työn hallintamahdollisuuksien parantuessa myös työn imu kasvaa ja tätä kautta myös työn tehokkuus paranee. Sipilän mukaan työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet ja vastuunottaminen ovat tärkeässä roolissa eikä työtä tehdä vain sen itsensä vuoksi, vaan työ on isompi osa elämää ja sen sisältöä halutaan jatkuvasti kehittää.

Työn sisältö on keskeinen työpaikan valintaan ja motivaatioon vaikuttava asia. Työn sisältö vaikuttaa erityisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon. Omaa osaamista vastaavat, kiinnostavat työtehtävät ovat erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden ensimmäinen toive työpaikkaa valittaessa. Myös mahdollisuus edetä uralla on tärkeä palkitsemisen keino. Kaikilla työnantajilla ei ole kuitenkaan välttämättä mahdollisuutta tarjota etenemismahdollisuuksia ja urapolkuja työssään hyvin suoriutuville henkilöille. Työnantajan tulisi kuitenkin suhtautua myönteisesti kehittymis- ja etenemistoiveisiin sekä pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan uusia ja haastavampia työtehtäviä. Myös koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Koulutusmahdollisuuksia tarjoamalla voidaan myös tukea työntekijöiden motivaatiota suoriutua työstä hyvin. (Hakonen & Nylander 2015, 38.)

Työntekijän ja työnantajan vuoropuheluun liittyviä palkitsemistapoja nimitetään toisinaan myös psykologisiksi palkkioiksi. Ne muotoutuvat vuorovaikutuksessa työntekijän ja esimiehen välillä. Ne ovat olennainen osa hyvinvointia ja kannustavaa johtamista. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi työtehtäviin, fyysiseen työpaikkaan tai työtehtävien järjestykseen. Tämä tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus muokata omaa työtä itselle mielekkääseen suuntaan. Yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa esimerkiksi työpisteen sisustamista mieleiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 38.)

Palkitsemistapoja pohtiessa on huomioitava työntekijöiden arvostukset ja toiveet. Työntekijät toivovat tavallisesti hyvin tehdystä työstä vastineeksi arvostusta ja palautetta. Palautetta annetaan yleensä lopputuloksesta. Merkityksellisempää olisi saada sitä tavasta, jolla lopputulokseen päästiin. Rakentava ja myönteinen palaute on esimiehelle keskeisin keino motivoida työntekijöitä sekä suunnata työntekoa. On tärkeää, että palaute kohdistuu toimintaan ja työn

tekemiseen ei persoonaan. Palaute on tehokas, mutta myös ilmainen palkitsemisen keino. Palaute voi olla neutraalia, positiivista tai negatiivista. Palautteenannon päämotivaationa tulisi aina olla onnistumisen tukeminen. Kun aktiivinen palautteen antaminen ja saaminen ovat saumaton osa organisaatiokulttuuria, palaute toimii parhaiten. On väärin ajatella, että ainoastaan esimiehen tulisi osata antaa palautetta ja alaisen tehtävä olisi olla palautteen vastaanottaja. Palautetta tulisi antaa organisaatiossa paitsi ylhäältä alaspäin myös toiseen suuntaan ja joskus jopa sivuttain. (Forsyth 2006, 42-43; Hakonen & Nylander 2015, 39; Hämäläinen 2015, 26; Rötkin 2015, 110-113.) Myös Detert ja Burris (2016) puoltavat artikkelissaan ”Saako teillä puhua vapaasti” ajatusta siitä, kuinka palautteen tulisi olla säännöllistä. Myös Dalborg korostaa Mikkosen (2016) artikkelissa ”Tuloksen tekeminen motivoi”, että palautteen antaminen on äärimmäisen tärkeää. Dalborg pitää välinpitämättömyyttä suurimpana vaarana, joka uhkaa johtotehtävissä toimivia.

#### 2.4 Oikeudenmukainen palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu jokaisen organisaation itsensä määrittelemistä aineellisista ja aineettomista palkitsemisen keinoista. Jokaisen organisaation on maksettava palkkaa työntekijöille, mutta muita palkitsemisen keinoja voidaan pääsääntöisesti ottaa käyttöön oman mielikuvituksen ja harkinnan mukaan. Palkitsemistavat vaativat yhdenmukaiset ja kirjatut säännöt. Suuremmissa organisaatioissa on myös suurempi tarve dokumentoida palkitsemisen kokonaisuus. Nykyaikana henkilöstö odottaa yksilöllisiä ratkaisuja ja vertailee niitä mahdollisesti muihin potentiaaliin työnantajiin. Toimivan palkitsemisen kannalta esimiehen on tärkeää tuntea oma henkilöstö. Tällöin esimiehellä on mahdollisuus kuunnella työntekijöitä ja tarjota heille sellaista aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuutta, jota he arvostavat. (Hakonen & Nylander 2015, 22, 39.) Koho (2016) nostaa esille artikkelissaan ”Suoritus paranee lepäämällä” Äkräksen mielipiteen siitä, kuinka työntekijöille tulee korostaa yhtiön tavoitteita ja sitä, kuinka ne saavutetaan. Äkräksen mukaan työntekijöitä tulee palkita yrityksen ja tiimin, ei yksilön onnistumisista.

Menestyvissä yrityksissä ja organisaatioissa kehittymisestä ja oppimisesta palkitaan, eikä palkitseminen perustu ainoastaan vastuuseen ja suorituksiin. Tehtävän vaativuus on kuitenkin lähtökohta johdonmukaiselle palkitsemiselle, sillä sen avulla rakennetaan kivijalka peruspalkan määrittämiselle. Oikeudenmukaisen palkitsemisen toteuttaminen edellyttää tehtävän vaativuuden tuntemista. Sen lisäksi esimiesten on tunnettava alaistensa suoritusten ja osaamisen taso, jotta palkitseminen kohdistuisi oikealla tavalla oikeille ihmisille. Palkitsemisessa rajan vetäminen tehtävän vaatimusten ja henkilösidonnaisten tekijöiden välille on usein haastavaa. (Sistonen 2008, 190-191.)

Suoritusperusteisen palkitsemisen tavoitteena on parantaa yrityksen tai organisaation suorituskykyä kannustamalla yksilöitä parempiin suorituksiin. Suoritusperusteisessa palkitsemisessa palkitsemisen taso perustuu yksilön suoritukseen asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin nähden. Toimivalle suoritusperusteiselle palkitsemiselle keskeisiä edellytyksiä ovat mitattavuus, oikeudenmukaisuus ja erottelevuus. Suoritusperusteisen palkitsemisen toteuttamiselle tyypillisiä ovat lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät. Tällöin palkitsemiselementtinä toimivat liikkuvat palkanosat, esimerkiksi erilaiset bonukset ja vuosipalkkiot. Myös kiinteän palkan korotukset tulisi perustaa tehtävässä suoriutumiseen, mutta tällöin perusteena tulisi olla henkilön erinomainen suoriutuminen pidemmällä, yli vuoden kestäväällä aikavälillä. (Sistonen 2008, 191.)

Suorituksen ja osaamisen arviointi on toisinaan haastavaa. Arvioinnissa tulisi aina pyrkiä objektiivisuuteen. Esimiehen näkemyksen lisäksi arvioinnissa tulisi hyödyntää myös mahdollisuuksien mukaan muiden esimiesten arviointeja, työntekijän tekemää itsearviointia, työtöveiden ja mahdollisten alaisten tai asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tekemiä arvioita. On kuitenkin muistettava, että itsearviointi on menetelmistä usein vähiten luotettava. Onnistuminen suoriutumisen ja osaamisen arvioinnissa edellyttää myös oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat positiivisesti suoraan työntekijän terveyteen, sitoutumiseen, työmotivaatioon, työilmapiiriin, suoritukseen ja tulokseen. (Sistonen 2008, 195.)

## 2.5 Strateginen palkitseminen

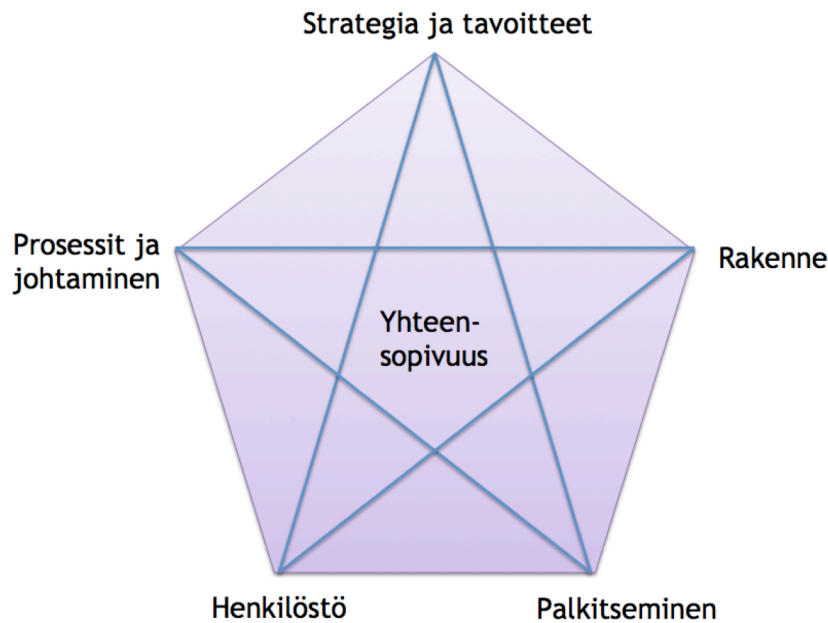
Organisaation perustavoitteet, päätoiminnot ja toimintaperiaatteet liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi liiketoimintastrategiassa. Strategia määrittelee toimintaympäristön kulloinkin tarjoamien mahdollisuuksien ja uhkien perustalta organisaation liiketoiminnan laajuuden ja luonteen. Organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kohdistamaan ja koostamaan mahdollisuuksien mukaan strategian ohjaamana niin, että syntyisi kestävä ja ainutlaatuinen kilpailutilanne. Nykyisin lähes jokainen organisaatio määrittelee oman toiminta-ajatuksensa eli mission. Missio liittyy vahvasti organisaation perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Mission lisäksi määritellään visio, jossa kuvataan sitä, minkälainen organisaatio haluaa olla 5-10 vuoden kuluttua asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä. Kolmas keskeinen strategian elementti ovat organisaation arvot eli periaatteet, joilla organisaatio katsoo pystyvänsä parhaiten toteuttamaan visionsa ja toiminta-ajatuksensa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16; Viitala 2013, 61-62.)

Mission, vision ja arvojen määrittelyjen jälkeen organisaatio määrittelee liiketoimintastrategiansa, johon sisältyy henkilöstöstrategia ja sen alaosana palkitsemisstrategia. Yrityksen strategian ja palkitsemisen tulisi olla linjassa keskenään. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön rakenteeseen ja määrään sekä niiden varmistamiseen.

Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, sitoutumisesta ja motivaatiosta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa ainakin siihen minkälaisista tuloksista organisaatiossa halutaan palkita, minkä organisaatiota tuloksista palkitaan ja kuinka palkkio jaetaan. (Hakonen & Nylander 2015, 105; Vartiainen & Kauhanen 2005, 16; Viitala 2013, 61-62.) Jabe (2016) nostaa artikkelissaan ”Henkilöstöjohton 9 uutta roolia” esille Sobackin mielipiteen epäselvien tavoitteiden vaikutuksesta suorituksen kaventumiseen. Sobackin mukaan työntekijöiden osaamisesta ja potentiaalista ei ole hyötyä jos tavoitteet ovat työntekijöille epäselvät. Koko henkilöstön potentiaalın käyttöön saaminen edellyttää tavoitteiden läpinäkyvyyttä.

Strateginen palkitseminen ei tarkoita palkkakilpailua, vaan hyvin suunniteltua ja toimivaa palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisen tulisi olla kiinteä osa johtamista. Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan, että palkitsemista koskevat valinnat nähdään keinona vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, menestymiseen ja mahdollisuutena olla erilainen. Palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan organisaation tavoitteiden ja strategian saavuttamista. Palkitsemisratkaisuilla voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation kilpailuetuun ja tuloksellisuuteen. Palkitseminen on organisaatiolle tehokas väline ohjata toimintaa halutun päämäärän suuntaiseksi. Tämän vuoksi organisaation johtamisessa on perusteltua tavoitella palkitsemisen yhteensovittamista strategian kanssa. (Hakonen ym. 2014, 49-51; Hakonen & Nylander 2015, 106.)

Kuviossa 6 on esitelty Lawlerin niin sanottu timanttimalli, jonka mukaan organisaation strategian ja tavoitteiden, toimintaprosessien, organisaatorakenteen, henkilöstön ja palkitsemisjärjestelmän tulisi olla tasapainossa keskenään, mikäli halutaan, että palkitsemisjärjestelmä on toimiva. Lawlerin timanttimalli osoittaa, ettei ole olemassa yhtä hyvää järjestelmää, vaan eri tekijät on otettava huomioon, jotta kokonaisuus olisi toimiva. Roberge (2015, 70-74) muistuttaa, että työntekijät arvostavat, että heillä on mahdollisuus päästä ilmaisemaan mielipiteensä ja ideansa kokonaisuutta ajatellen, vaikkei annettuja ehdotuksia aina hyväksyttäisi. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutokset, kun he tietävät, että heitä on kuunneltu.



Kuvio 6: Palkitsemisen yhteensopivuus (Kauhanen 2015, 113)

## 2.6 Työehtosopimusten rooli

Esimies on vastuussa alaistensa palkkaan ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Esimiehen tulee osallistua maksettavan palkan määrittämiseen organisaation palkkapolitiikan puitteissa. Palkkaa määrittäessä esimiehen tulee huomioida noudatettavan työehtosopimuksen vähimmäispalkkarajat sekä tasa- arvoisuuteen liittyvät lait. (Hyppänen 2013, 149.)

Työehtosopimuksilla on perinteisesti pyritty turvaamaan työntekijöille vähimmäistyöehdot. Työehtosopimusten avulla voidaan myös tasata samaa työehtosopimusta noudattavien yritysten palkkaeroja sekä parantaa yritysten mahdollisuuksia kasvuun. Suomessa työ- ja virkaehtosopimusten vaikutus rahapalkkaan, palkankorotuksiin ja muihin työehtoihin on merkittävä. Työ- ja virkaehtosopimusten poikkeuksellisen suuri merkitys Suomessa perustuu toisaalta määräysten pakottavuuteen ja yksityiskohtaisuuteen ja toisaalta sopimusten kannattavuuteen. (Hakonen & Nylander 2015, 43-44.)

Tyypillisesti työehtosopimus sisältää luvut työajoista, palkkauksesta, vuosilomista, muista vaipaista sekä luottamusmiestoiminnasta. Työehtosopimusten lisäksi palkitsemista säätelee myös osaltaan työlainsäädäntö, johon kuuluvat esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki, tasa-arvolaki, vuosilomalaki ja yhdenvertaisuuslaki. Myös aineeton palkitseminen on osittain melko vahvasti säädeltyä, esimerkiksi työsuhteen pysyvyyden ja työajan järjestelyjen osalta. Tästä poiketen tavat, joilla työpaikoilla annetaan palautetta ja tunnustusta, sekä työntekijöiden arvostaminen ja innostava tapa johtaa jäävät käytännössä organisaation itsensä päätettäväksi.

Työsopimuslain yleisvelvoitteen mukaan työnantajan tulee kuitenkin kaikin puolin edistää suhteitaan työntekijöihin. (Hakonen & Nylander 2015, 46.)

## 2.7 Palkitsemisjärjestelmien mittarit, tunnusluvut ja määrätymisperusteet

Palkitsemisjärjestelmien perustana toimivat erilaiset mittarit, tunnusluvut ja määrätymisperusteet. Nämä toimivat edellytyksenä koko palkitsemisjärjestelmän toimivuudelle, sillä asetettuihin tavoitteisiin tähtäävää muutosta ja kehitystä on pystyttävä seuraamaan riittävän usein ja tarkasti, jotta järjestelmä tuottaa toivotunlaisia tuloksia. Nämä tulokset toteutuvat vain, jos työntekijät ymmärtävät toimintansa ja tulosten keskinäisen syy-seuraussuhteen. Tunnusluvut antavat tähän prosessiin luotettavaa sekä puolueetonta informaatiota, joka toimii toimintaa ohjaavana palautteena työntekijöille. (Ahokas ym. 2011, 41; Workforce 2014, 28-30.)

Tunnusluvut voidaan muodostaa esimerkiksi tuotannon, palkkahallinnon ja yritystalouden seurantaluvuista. Tunnuslukuja voidaan muodostaa myös esimerkiksi asiakaspalautteista, ilmapii-rikartoituksista tai työpaikan siisteydestä. Tunnusluvut jaetaan tavallisesti tuottavuustunnuslukuihin sekä taloudellisiin tunnuslukuihin. Tuottavuus on määritelmän mukaan panoksen ja tuotoksen suhde. Yleisiä tuottavuustunnuslukuja ovat esimerkiksi tuotannon arvo palkkakustannuksia kohti tai ajoissa toimitetut tilaukset suhteutettuna kaikkiin tilauksiin. Tavallisia taloudellisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi yrityksen tai tulosyksikön operatiivinen tulos, pääoman tuotto tai käyttökate. Tämän lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan sopia sanallisesti henkilö- tai tiimikohtaisista kehitystavoitteista. Tavoitteet ovat erilaisia ja niillä voi olla eri aikajänne. Tavoitteiden seuraaminen on joka tapauksessa tärkeää. Kehitystavoitteen toteutuminen todetaan karkealla tasolla esimerkiksi: toteutunut, ei ole toteutunut tai osittain toteutunut. (Ahokas ym. 2011, 41-42; Hyyppänen 2013, 71.)

Tunnuslukuja ja määrätymisperusteiden käytössä on olemassa eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Tunnuslukuja ja määrätymisperusteiden käyttöön vaikuttaa esimerkiksi työn luonne. Tämän vuoksi työntekijöiden mittareina toimivat usein tuottavuustunnusluvut ja -tavoitteet, kun taas toimihenkilöillä korostuvat taloudelliset tunnusluvut ja kehitystavoitteet. Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän edellytyksenä on, että tunnusluvut ja niiden yhteys toimintaan ymmärretään yrityksen sisällä laajasti. Laaja ymmärrys edellyttää henkilöstön informointia, koulutusta, erilaisia kokeiluja, arviointia ja parantamista sekä avointa yrityslulttuuria. (Ahokas ym. 2011, 41.) Reid ja Ramajaran (2016) korostavat artikkelissaan ”Näin selviät kova-paineisella työpaikalla” sitä, kuinka palkitsemisessa tulisi mitata varsinaisia tuloksia eikä niihin käytettyä aikaa. Reidin sekä Ramajaran mukaan ei ole olennaista laskea esimerkiksi asiakkaan kanssa vietettyä aikaa, vaan palkita työntekijöitä esimerkiksi laadukkaista neuvoista tai varmistuneista jatkotilauksista.

Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuutta voi yksinkertaisimmillaan arvioida luettelemalla kaikki käytössä olevat palkitsemiskeinot sekä kuvata kunkin tarkoitus kokonaisuuden kannalta. Tämän jälkeen lasketaan kunkin palkitsemiskeinon kustannukset työntekijää kohden, seurataan näiden kustannusten kehitystä ja kunkin palkitsemisjärjestelmän toimivuutta sekä pidetään kirjaa kehittämistavoitteista ja vastuuhenkilöistä. Arvioinnin tarkoituksena on tehdä kokonaisuus johdettavaksi ja näkyväksi. (Hakonen ym. 2014, 304; Vartiainen & Kauhanen 2005, 313.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointia taas tarvitaan, kun halutaan parantaa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Tällöin arvioinnin kohteeksi otetaan sekä arvioitavan palkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenne sekä henkilöstön kokemukset ja järjestelmän vaikutukset. Tällä pyritään saamaan vastaus siihen, kuinka järjestelmien toimivuutta voidaan käytännössä parantaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 313.)

Tärkeintä on muistaa mitä voidaan mitata, sitä voidaan myös johtaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kun järjestelmän toiminta tehdään näkyväksi on sitä myös mahdollista johtaa ja kehittää. Kyse on kustannusten sekä vaikutusten hallinnasta. Rakenteeltaan samankaltaisten järjestelmien toimivuudessa havaitut merkittävät erot kertovat hyödyntämättömistä mahdollisuuksista. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 304.)

### 3 Henkilöstön motivointi

Yksi tärkeimmistä ja perustavanlaatuisimmista palkitsemisjärjestelmiin liittyvistä kysymyksistä on se, kuinka nämä järjestelmät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta työsuoritukseen. Siitä lähtien kun ymmärrettiin, että työntekijöiden tehokkuus on yksi avaintekijöistä yrityksen menestymisen kannalta, on pyritty jatkuvasti ymmärtämään ihmisten erilaisia motiiveja ja haluja, jotta työsuorituksen intensiteetti, tehokkuus, laatu ja luotettavuus saataisiin mahdollisimman hyväksi. Erityisesti osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu siksi, että motivaatio ei vaikuta ainoastaan työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. (Kressler 2003, 3; Luoma ym. 2004, 20.)

Työmotivaatio on ollut organisaatiokäyttäytymisen alueella tärkeä kiinnostuksen kohde jo yli sadan vuoden ajan. Lisääntynyt tekniikan hyödyntäminen sekä automaatio ja informaatioteknologia ovat muuttaneet ihmisen ja työn välistä suhdetta sekä työn sisältöä entistä käsitteellisemmäksi. Myös ihmisten koulutustason nousu on muuttanut heidän työlleen asettamia vaatimuksia ja odotuksia. Lisääntyvät odotukset itsenäisyydestä ja korkeasta vapausasteesta ovat johtaneet pohtimaan, kuinka ihmisten energiaa ja luovuutta on tarkoituksenmukaista suunnata tuottavuuden lisäämiseen ja samalla valvoa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Jotta

työntekijät voisivat kokea työnsä mielekkääksi ja asetetut tavoitteet tavoittelemisen arvoiseksi tulisi organisaatiossa huomioida työntekijöiden tunteisiin ja ajatteluun vaikuttavia tekijöitä. (Kauhanen 2015, 101.)

Työmotivaatiolla on muoto, kesto, suunta ja voimakkuus. Työmotivaation muoto viittaa työntekijän sisäiseen vireystilaan, jota on vaikea mitata. Työmotivaation suunta tarkoittaa, että työntekijän käyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohden. Työntekijä haluaa kehittyä ja kasvaa siinä tehtävässä tai työntekijä haluaa luoda uraa kyseisellä sektorilla tai haluaa lisää kasvupolkuja ja haasteita sen hetkisessä tai muissa organisaatioissa. Ihannetapauksessa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet kohtaavat organisaation tavoitteiden kanssa. Samansuuntaiset tavoitteet tekevät työstä mielekäästä ja innostavaa. Työmotivaation kesto voi vaihdella. Joskus työntekijä on motivoitunut hetkellisesti jonkun työtehtävän suorittamiseen, kun taas toisissa tilanteissa motivaatio saattaa kestää vuosia. Myös työmotivaation voimakkuus vaihtelee. Työmotivaation voimakkuuteen vaikuttavat työntekijän sisäiset tekijät sekä ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa. (Kauhanen 2015, 101-102.)

Erilaiset motiivit eli toiminnan syyt muodostavat ihmisen motivaation eli voiman, joka saa ihmisen toimimaan. Organisaatioissa pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan työntekijöitä tehokkaampaan työskentelyyn tai keskittymään työnantajan toivomiin asioihin. Ymmärrys työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle. Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän sisäiset voimat, kuten arvostukset ja tarpeet sekä lisäksi ulkoiset tekijät, kuten työn luonne tai palkitsemisjärjestelmät. On kuitenkin muistettava, että ihmiset motivoituvat eri tavalla eri asioista. (Hakonen & Nylander 2015, 135-137 ; Kressler 2003, 6.)

Jokaisella ihmisellä on omat motivaatiotekijänsä, mikä luo haasteita motivoinnille (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34). McConnellin (2005) mukaan on olemassa ainakin kolme eri käyttäytymismallia, jotka saavat ihmiset motivoitumaan. Yksi niistä on yksilöllinen, jolloin yksilö toimii henkilökohtaisesta näkökulmasta pyrkien tyydyttämään yksinomaan omat tarpeensa. Toinen niistä on kilpailuhenkinen, jolloin yksilöä ohjaa pääasiassa halu tai pyrkimys olla parempi kuin vastustaja. Kolmas niistä on yhteistyöhaluinen, jolloin yksilö motivoituu saavuttaessaan ratkaisuja, jotka palvelevat koko ryhmän menestystä.

McConnellin (2005) mukaan toista ihmistä on mahdotonta suoraan ”motivoida”, sillä motivaatio lähtee ihmisen sisältä. Esimies voi kuitenkin yrittää järjestää työpaikalle sellaiset olosuhteet, jotka saavat työntekijän motivoitumaan. Kun työntekijä kokee itse työn palkitsevana kokemuksena, se auttaa myös saavuttamaan parempia tuloja. McConnell korostaa, että johdon ja työntekijöiden tarpeet ovat usein samanlaisia ja he motivoituvat samankaltaisista asioista. Esimiehen suuremmat tulot, korkeampi asema tai suurempi vastuu eivät vaikuta pe-



rustarpeisiin tai motivoitumiseen. Tehokkaimmat keinot motivoida työntekijöitä, ovat usein ne joihin myös esimies itse reagoi myönteisesti. Tätä ajatusta tukevat myös esimerkiksi Maslow`n ja Herzbergin motivaatioteoriat, joita käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.

### 3.1 Motivaation sisältöteoriat

Motivaation sisältöteorioita nimitetään usein myös tarveteorioiksi, sillä niissä ollaan kiinnostuneita toimintaa liikkeelle panevista voimista, kuten tarpeista. Näitä teorioita kutsutaan usein myös universaaleiksi teorioiksi, koska näiden teorioiden ajatellaan soveltuvan jokaisen ihmisen toiminnan ymmärtämiseen. Nämä teoriat vahvistavat myös McConnellin (2005) ajatusta, sillä näiden teorioiden mukaan jokaista ihmistä motivoivat lähes samat asiat. Sisältöteorioita käytetään usein tukemaan käsityksiä, joiden mukaan aineellinen eli rahallinen palkitseminen ei voi toimia työelämässä motivoivana tekijänä. (Hakonen & Nylander 2015, 140-141.)

Ymmärtääkseen palkitsemisen vaikutusta motivaatioon on ymmärrettävä, mitä on motivaatio ja mistä se syntyy. Seuraavaksi esitellään muutamia tunnetuimpia motivaatioteorioita. Erilaisia motivaatioteorioita on useita ja niistä parhaiten tunnettuja ja työelämään soveltuvia ovat esimerkiksi Maslow`n, Herzbergin ja McClellandin teoriat.

Yksi varhaisimmista ja tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow`n tarvehierarkia (Kuvio 7). Sen mukaan ihmisellä on viiden eri tason tarpeita: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologiset tarpeet ovat ihmisen elinkyvyn kannalta oleellisia tarpeita, kuten nälkä, jano sekä unen tarve. Turvallisuuden tarpeet tarkoittavat vaistonomaista tarvetta suojautua tuntemattomilta asioilta sekä vaaroilta. Sosiaalisten tarpeiden kohdalla puhutaan usein myös rakkauden tarpeista, eli tarpeista tuntea kiintymystä, rakkautta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Arvostuksen tarpeita ovat esimerkiksi tarve arvostaa itseään sekä saada myös osakseen arvostusta muilta ihmisiltä. Itsensä toteuttamisen tarpeet sisältävät tarpeen toteuttaa itseään ja osaaamistaan sekä omia kykyjä. Nämä tarpeet esitetään usein pyramidimuodossa, jonka huipulla on itsensä toteuttaminen. Maslow`n tarvehierarkian mukaan ihmiset motivoituvat ensin tyydyttämään alemmilla tasoilla olevia tarpeita. Vasta sen jälkeen he voivat tavoitella korkeammalla hierarkiassa olevia tarpeita. (Hakonen & Nylander 2015, 141; Ingham 2007, 34-35; Kressler 2003, 15-16.)



Kuvio 7: Maslow`n tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 142)

Maslow`n tarvehierarkian mukaan fysiologiset sekä turvallisuuden tarpeet ovat hierarkian alimmilla tasoilla. Näitä tarpeita voidaan tyydyttää rahan avulla. Kun fysiologiset ja turvallisuuden liittyvät tarpeet on tyydytetty, ihmiset tavoittelevat korkeammalla hierarkiassa olevia asioita, kuten itsensä toteuttamista. Itsensä toteuttamisen tarve, joka sisältää työelämässä muun muassa pyrkimyksen merkityksellisiin ja mielekkäisiin työtehtäviin, tarkoittaa palkitsemisen näkökulmasta keskittymistä työn sisältöön ja esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen. Teorian mukaan näitä korkeampiarvoisia tarpeita tavoitellaan työelämässä mielekkäiden työtehtävien kautta, ei rahallisten palkkioiden avulla. Maslow`n tarvehierarkian näkökulmasta aineellisen eli rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat siis varsin rajalliset. (Hakonen & Nylander 2015, 141-143; Kressler 2003, 15-16.)

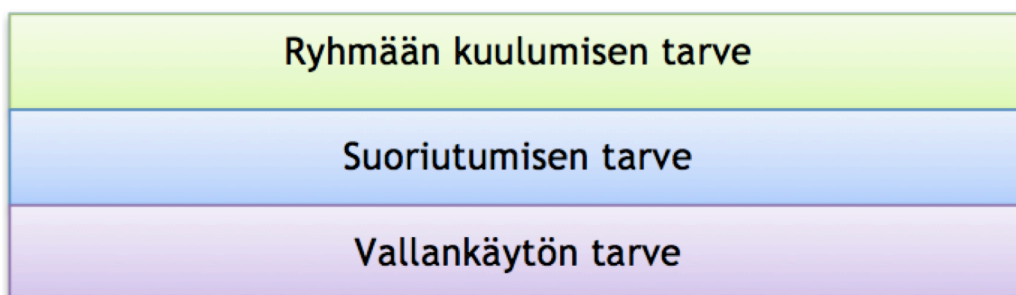
Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteorian mukaan on olemassa ulkoisia hygieniehtekijöitä sekä sisäisiä motivaatiohtekijöitä (Kuvio 8). Teorian mukaan ulkoiset hygieniehtekijät, kuten palkka, työolot ja asema eivät voi korvata sisäisten motivaatiohtekijöiden puutetta. Teorian mukaan sisäisiä motivaatiohtekijöitä ovat muun muassa saavutukset ja tunnustukset, haasteet, urakehitys, vastuullisuus ja henkilökohtainen kehittyminen. Nämä sisäiset motivaatiohtekijät saavat teorian mukaan aikaan todellista motivoitumista. Ulkoiset hygieniehtekijät taas saavat aikaan hyvinkin hoidettuna vain sen, että työntekijät eivät ole huonosti motivoituneita. Teorian mukaan aineellinen eli rahallinen palkitseminen on hygieniehtekijä, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä tai parhaimmillaan olla neutraali asia, mutta ei edistää tyytyväisyyttä tai motivoida. (Hakonen & Nylander 2015, 141-143; Herzberg 2008, 21-26; Kressler 2003, 21-23.)

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liittyvät itse työhön</li> <li>• Lisäävät työtyytyväisyyttä</li> <li>• Saavat aikaan todellista motivoitumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovat parhaimmillaan neutraaleja</li> <li>• Eivät edistä työtyytyväisyyttä tai motivoi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn sisältö itsessään</li> <li>• Työssä koetut saavutukset</li> <li>• Työstä saatu tunnustus</li> <li>• Kokemus vastuusta</li> <li>• Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä</li> <li>• Uralla etenemisen mahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityspolitiikka ja hallinto</li> <li>• Henkilösuhteet esimieheen</li> <li>• Henkilösuhteet työtovereihin</li> <li>• Työskentelyolosuhteet</li> <li>• Palkkausjärjestelmä</li> <li>• Työpaikan varmuus ja turvallisuus</li> </ul>

Kuvio 8: Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria (mukaillen Herzberg 2008)

Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoriaa käytetään usein aineellisen eli rahallisen palkitsemisen kritisoimiseen. Herzbergin alkuperäisen teorian mukaan palkka ja rahapalkkiot ovat parhaimmillaan neutraaleja tekijöitä, joiden avulla ei voida saavuttaa motivaation kohe-  
nemista. Sekä Maslow`n tarvehierarkian että Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisysteo-  
rian mukaan aineettomat palkitsemistavat voivat sen sijaan motivoida. Näiden teorioiden mu-  
kaan työpaikoilla kannattaisi panostaa esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin  
sekä palautteen antamiseen. Herzbergin mukaan motivaation lisäämiseksi tulisi lisäksi panos-  
taa työn sisältöön sekä antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä. On kuitenkin  
muistettava, että myös palkkaan liittyvien asioiden hoitaminen on tärkeää tyytymättömyyden  
välttämiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 143; Herzberg 2008, 24-25; Kressler 2003, 15-23.)

McClellandin suoritusmotivaatioteorian (Kuvio 9) mukaan on olemassa synnynnäisiä tarpeita,  
kuten Maslow`n tarpeet, sekä opittuja tarpeita. Omitut tarpeet ovat McClellandin suoritusmo-  
tivaatioteorian mukaan suoriutumisen tarve, vallan tarve ja liittymisen tarve. Näiden tarpei-  
den täytyminen tuntuu palkitsevalta, koska ne eivät ole synnynnäisiä. (Kressler 2003, 23-25.)



Kuvio 9: McClellandin suoritusmotivaatioteoria

Suoriutumisen tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta menestyä, onnistua tekemisissään ja ylittää itsensä. McClellandin suoritusmotivaatioteorian mukaan monimutkainen ja haasteellinen työn sisältö motivoi ihmisiä. Suoritusmotivaatio vaihtelee kuitenkin voimakkaasti eri ihmisten välillä. Suoriutumisen tarpeen lisäksi ihmistä motivoivat myös vallankäytön tarve sekä ryhmään kuulumisen tarve. Vallan tarve on sidoksissa sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen. Sosiaaliin suhteisiin liittyvä ryhmään kuulumisen tarve korostaa ihmissuhteiden merkitystä motivaation käynnistäjänä. (Kressler 2003, 24.)

McClellandin mukaan jatkuva positiivisen palautteen antaminen on tärkeää näiden tarpeiden täytymisen kannalta. Tältä kannalta ajateltuna myös selkeästi ymmärrettävä ja välitön rahallinen palkkio saattaa myös osittain auttaa opittujen tarpeiden täyttämässä. (Kressler 2003, 25.)

### 3.2 Palkitsemisen vaikutus henkilöstön motivointiin ja työsuoritukseen

Eri motivaatioteorioita tarkastelemalla huomataan, että useimpien palkitsemisjärjestelmien vaikutus motivaatioon on hyvin rajallinen tai jopa täysin olematon. Erityisesti aineelliset tai rahalliset palkitsemisen keinot vaikuttavat kannustavasti, mutta eivät motivoivasti. (Kressler 2003, 44.) McConnellin (2005) mukaan työnantajat uskovat usein, että heidän työntekijöitä motivoivat ensisijaisesti aineelliset palkitsemisen keinot, kuten palkka tai muut rahalliset edut, vaikka todellisuudessa työntekijät motivoituvat enemmän aineettomista palkitsemisen keinoista. McConnellin mukaan työntekijät arvostavat esimerkiksi mukaan ottamista tai arvostetuksi tulemistä. Tätä ajatusta tukevat myös erilaiset motivaatioteoriat.

Myllyoja (2016) nostaa esille artikkelissaan ”Ylin johto on tyytyväinen” konsulttiyhtiö Great Place to Work Finlandin tutkimuksen, jossa selvitettiin suomalaisen työelämän tilaa. Tutkimuksessa selvisi, että Suomen parhaissa työpaikoissa suhtaudutaan työelämään muita suomalaisyrityksiä positiivisemmin. Suomen parhaiden työpaikkojen työntekijät ajattelevat muita yleisemmin, että heidän työpaikallaan jaetaan tunnustusta, johto kohtelee työntekijöitä tasarvoisesti sekä pitää lupauksensa. Näissä yrityksissä työntekijöitä rohkaistaan myös tasapainottamaan työn ja muun elämän osa-alueita. Tämän lisäksi esimerkiksi uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki ovat näissä yhtiöissä muita yhtiöitä korkeammalla tasolla.

Motivaatio on yhdistelmä erilaisia haluja, jotka ohjaavat ihmistä ja vaikuttavat käyttäytymiseen ja tekemiseen. Motivaatio pitää sisällään synnynnäiset, opitut ja hankitut tarpeet. Motivaatio työtä kohtaan on vain yksi osa yksilön motivaatiosta eikä sitä voida täysin erottaa kokonaisuudesta. Motivaatioita ja motivoimista ei saisi sekoittaa kannustimiin ja kannustami-

seen. Kannustimet ovat täsmällisiä, lyhytaikaisempia ja perustuvat tarkasti määritellyille lupauksille. (Kressler 2003, 44.)

Güngörin (2011) sekä Kuvaasin ja Drysvikin (2009) mukaan motivaatio vaikuttaa suoraan työntekijän suorituskykyyn ja sitä kautta työntekijän tuottavuuteen. Motivoituneet työntekijät toimivat myös itsenäisemmin kuin vähemmän motivoituneet työntekijät. Tämä viittaa siihen, että motivoituneet työntekijät ovat valmiita ottamaan enemmän vastuuta, joka tarjoaa heille myös enemmän kehittymismahdollisuuksia työssään. Motivoituneet työntekijät myös sitoutuvat paremmin työhönsä ja osallistuvat enemmän työntekoon

Jos työntekijä kokee, ettei työ tarjoa mielenkiintoisia tehtäviä, haasteita, kehittymismahdollisuuksia ja se on rutiineihin kangistunutta, puuttuu työntekijältä perimmäinen motivaatio työtä kohtaan. Tätä perustavanlaatuista motivaationpuutetta ei voida korvata kannustimilla, eli aineellisilla palkitsemistavoilla. Huomioitavaa on kuitenkin se, että monet aineettomat palkitsemisen keinot palkitsevat juuri motivaatioon liittyvillä tavoilla. Positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet, tunnustukset, mielekäs työ, tavoitteet ja haasteet sekä vaikuttamisen mahdollisuudet ovat asioita, jotka edellä esiteltyjen motivaatioteorioiden mukaan vaikuttavat motivaatioon eivätkä toimi aineellisina kannustimina. (Kressler 2003, 18-19.)

Liian monessa organisaatiossa suorituksen johtaminen tarkoittaa tulospalkkiojärjestelmää tai palkkioiden perustana toimivaa suorituksen arviointia. Usein ajatellaan, että suoritusta voi johtaa vain, jos saavutettuihin tuloksiin on yhdistetty palkinto. Todellisuudessa järjestelmien ideologinen ydin murtuu, kun suorituksen johtamista tukevat järjestelmät rakennetaan eurot edellä. (Rötkin 2015, 104.)

Motivaatiotekijöiden ja kannustimien onnistunut yhdistäminen on avain toimivaan ja kokonaisvaltaiseen palkitsemiseen. Vaikka kannustimet eivät voi korvata motivaatiotekijöitä, ovat ne hyvin tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan ohjata ja tehostaa toimintaa haluttuun suuntaan. Olemassa olevien motivaatioiden päälle rakennettu toimiva kannustinjärjestelmä saattaa johtaa erittäin suureen tehokkuuteen ja sitä myötä erinomaiseet lopputulokseen. (Kressler 2003, 25.)

## 4 Yritys X

### 4.1 Perustiedot

Yritys X on suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys, joka tarjoaa yrityksille apua henkilöstövuokraukseen ja rekrytointeihin. Näiden lisäksi Yritys X toteuttaa soveltuvuusarviointeja, organisaation konsultointi- ja kehittämistoimeksiantoja sekä johdon auditointeja. Yrityksen

kautta työllistyy päivittäin parhaillaan yli 1000 työntekijää ja yritys tekee vuosittain noin 300-400 rekrytointia. (Yritys X vuosikertomus 2015.)

Yritys X on perustettu vuonna 2009 ja kuuluu tällä hetkellä alan kymmenen suurimman toimijan joukkoon Suomessa. Yrityksen liikevaihto oli 30 miljoonaa euroa vuonna 2015. Yritys X palvelee satoja organisaatioita PK- yrityksistä suuriin pörssiyhtiöihin. Yritys X:llä on tällä hetkellä 10 toimistoa ympäri Suomen. Yritys X työllistää tällä hetkellä 54 henkilöä. Yritys X on erikoistunut kaivos-, rakennus-, teollisuus, finanssi- ja IT- toimialoihin. (Yritys X vuosikertomus 2015.)

#### 4.2 Palkitsemisen nykytila yrityksessä

Vaikka Yritys X on myyntipainoinen palveluyhtiö, muodostuu henkilökunnan palkkaus hyvin pitkälle kiinteään peruspalkan ympärille. Työntekijöiden työsopimukset vaihtelevat 20 viikkotunnin osa-aikaisista työsopimuksista kokoaikaisiin. Yrityksen palveluksessa työskentelee myös pari tuntityöntekijää, joille maksetaan palkkaa tehtyjen työtuntien perusteella. Valtaosa työntekijöiden työsopimuksista on kuitenkin kokoaikaisia. Yritys X tarjoaa myös mahdollisuuksien mukaan työharjoittelupaikkoja opiskelijoille. Työehtojen ja palkkauksen kohdalla Yritys X noudattaa Henkilöstöpalvelualan työehtosopimusta. Palkat neuvotellaan kuitenkin aina henkilökohtaisesti työntekijän osaamisen ja kokemuksen mukaan. Työntekijöiden palkka muodostuu kiinteästä kuukausipalkasta sekä sen päälle tarjottavista luontoiseduista. (Aluejohtajan haastattelu 9.6.2016; Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Yritys X tarjoaa työntekijöilleen lounasedun lounasvähennyksenä. Tämä tarkoittaa, että lounasedun verotusarvo 75% pidätetään työntekijän palkasta. Työnantaja maksaa nimellisarvon sekä verotusarvon erotuksen, mutta voi vähentää sen verotuksessa. Kaikilla työntekijöillä on myös oikeus matkapuhelinetuun. Työntekijöillä on käytössään myös työnantajan tarjoamat kannettavat tietokoneet. Muita kaikille työntekijöille kuuluvia etuja ovat esimerkiksi kahvi ja muut toimistovirkkkeet. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Yritys X tarjoaa työntekijöilleen myös yksityisen yleislääkäritasoisien työterveyshuollon. Tämä astuu voimaan kuitenkin vasta kuuden kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Yksityinen työterveyshuolto ei kata esimerkiksi fysioterapiaa tai varsinaisten sairauksien hoitoja. Alle kuusi kuukautta työskennelleille yritys tarjoaa lakisääteisen työterveyshuollon. Yritys X tarjoaa myös työkengät ja näyttöpäätelasit niitä tarvitseville. Näyttöpäätelasit ovat näyttöpäätetyötä tekeväälle työntekijälle tarkoitettut erityistyölasit, jotka poikkeavat yleiskäyttöön tarkoitettuista silmälaseista tavallisesti voimakkuuden, linssityypin tai linssien poikkeavan asennuksen suhteen. Työntekijöille voidaan myös tarpeen mukaan hankkia esimerkiksi sähköpöytiä tai satulatuoleja. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 12.9.2016.)

Yrityksen johdolla sekä osalla aluemyyjistä on myös vapaa autoetu. Vapaa autoetu tarkoittaa, että työnantaja maksaa kaikki autosta aiheutuneet kustannukset. Aluemyyjille kertyy paljon työajoja, jolloin vapaa autoetu tulee yritykselle edullisemmaksi kuin kilometrikorvausten maksaminen. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Vaikka työntekijöiden palkkauksen pääpaino on kiinteässä kuukausipalkassa, maksetaan myyjille lisäksi erillisiä myyntipalkkioita. Osalla myyjistä ne ovat pieniä 50-100 euron arvoisia kertakorvauksia. Osalla myyjistä myyntipalkkio on jokin tietty prosentti (2-5 prosenttia) omasta kvartaalikohtaisesta myyntikatteesta. Myyntipalkkioita maksetaan esimerkiksi uusista asiakkuuksista. Yritys X:n toimialapäälliköillä on lisäksi erillinen tulospalkkio puolen vuoden tuloksesta, mikäli tulos saavuttaa budjetoidun tason. Lisäksi yhtiö päätti edellisenä vuonna maksaa tuloksesta pienen tulospalkkion koko henkilöstölle. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Yritys X järjestää myös oman henkilöstön kesken melko usein erilaisia kilpailuja, joista palkitaan joko yksilöitä tai tiimejä esimerkiksi ulkomaan matkoilla. Kilpailut voivat perustua esimerkiksi siihen kuka suorittaa eniten rekrytointeja, sopii eniten asiakastapaamisia tai hankkii eniten uusia asiakkuuksia. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Yhtenä lisäelementtinä on luotu erillinen työpanososinkoon perustuva osakesarja (B-osake), joita on myönnetty harkiten muutamille avaintyöntekijöille. Osakesarja mahdollistaa työsuhteessa olevalle henkilölle osingon maksamisen. Osingon maksaminen on työnantajalle edullisempaa, sillä työnantaja ei joudu maksamaan siitä esimerkiksi eläkemaksuja. Toisaalta osakesarja ei kerrytä saajalleen eläkettä. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Yhtiön rakenne on konserni, joka muodostuu useasta pienestä paikallisesti toimivasta yhtiöstä. Paikallisesti toimivat yhtiöt ovat yrittäjälähtöisiä ja toimivat aluejohtajan alla. Aluejohtajia on sitoutettu ja kannustettu tuloksen tekemiseen tarjoamalla pieni omistus omasta paikallisesti toimivasta yhtiöstä. Omistukset ovat vaihdelleet 5-10 prosentin välillä. Omistuksen kautta aluejohtajilla on oikeus myös osinkotuottoihin sekä pidemmän ajan kuluttua yhtiön arvonnousuun. Mahdollisen exitin, eli luopumisen myötä aluejohtajilla on myös oikeus oman omistuksen arvon lunastamiseen. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

Työntekijöitä muistetaan juhla- ja merkkipäivinä pienellä lahjalla sekä kahvihetkellä. Jouluisin kaikkia työntekijöitä muistetaan pienellä noin 50 euron arvoisella lahjalla. Lisäksi työntekijöitä muistetaan esimerkiksi kun he täyttävät tasavuotia, valmistuvat koulusta, menevät naimisiin tai saavat lapsia. Merkkipäivinä muistamisesta ei ole kuitenkaan olemassa mitään yleistä sääntöä, jonka mukaan toimitaan. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 12.9.2016.)

Valtaosa yrityksen työntekijöistä työskentelee myynnin puolella. Heillä on joustava työaika työn luonteesta johtuen. Toimihenkilöillä on säännöllinen työaika suoritettavana kello 7.00 ja kello 17.00 välillä. Toimihenkilöillä on siis työajassa liukumaa jonkin verran. Lähtökohtana on kuitenkin, että työaika olisi kello 8.00-16.00. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 12.9.2016.)

Yritys X pyrkii kannustamaan sekä motivoimaan henkilöstöä myös kustantamalla työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä osaamista tukevia koulutuksia mahdollisuuksien mukaan. Yritys X tarjoaa työntekijöilleen myös viihtyisät työskentelytilat sekä laadukkaat työvälineet. Lisäksi Yritys X järjestää työntekijöilleen TYKY luonteista toimintaa säännöllisesti. Työntekijöillä on myös mahdollisuus järjestää itse erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia. (Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016.)

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu aina tutkimusongelmasta. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan pitää kaiken tutkimustoiminnan perustana, sillä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, selittämään ilmiön tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita ja niiden välistä rakennetta. Ymmärryksen seurauksena syntyy vähitellen teoria eli yleistys ilmiöstä. Määrällisen tutkimuksen pohjalla ovat aina teoriat, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä. Ilmiön tunteminen selittävien teorioiden avulla mahdollistaa yksityiskohtaisten kysymysten laatimisen, jotka muodostavat määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän eli kyselyn. (Kananen 2014, 56.)

### 5.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää Kanasen (2011, 12) mukaan ilmiön tuntemista, sillä määrällinen tutkimus on hyvin pitkälle tekijöiden eli muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. Määrällisessä tutkimuksessa mitataan siis erilaisia asioita ja niiden välisiä suhteita. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta mittaamisessa käytettyjen mittarien oikeellisuus ja pysyvyys on perusedellytys. Ensinnäkin on mitattava oikeaa asiaa.

Kanasen (2011, 12) ja Vilkan (2005, 73) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake. Kyselystä voidaan käyttää myös nimitystä survey- tutkimus, joka viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta henkilöiltä kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla.



Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus lähtee liikkeelle ilmiötä selittävistä teorioista, joiden pohjalta laaditaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ovat eräänlaisia meta- eli ylemmän tason kysymyksiä ja niitä ei tule sekoittaa tiedonkeruuvaiheen kysymyksiin. Alemman tason kysymyksillä eli kyselyn kysymyksillä tuotetaan tietoa tutkimuskysymyksiin. Kysymykset kyselylomakkeessa ovat mittareita, jotka yhdessä tuottavat ratkaisun tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta itse tutkimusongelmaan. Määrällisessä tutkimuksessa mittaaminen tehdään kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla. Kysymysten tulee olla oikein kohdennettuja. On voitava varmistua siitä, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. Mittaamisen saattaa tehdä haasteelliseksi se, että vaikka kysymys olisi oikein muotoiltu ja se mittaisi oikeaa asiaa, vastausvaihtoehdot saattavat olla väärä. (Kananen 2011, 26-27; Kananen 2014, 133-137.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään. Määrällinen tutkimus on siis menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista sekä eroista. Tämä voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että pieneltä joukolta ilmiöön kuuluvia havaintoyksiköitä kerätään tutkimustietoa kyselylomakkeella. Tämän pienen joukon eli otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. Tutkimustulosten voidaan olettaa edustavan koko joukkoa eli populaatiota, jota ilmiö kosketti. (Kananen 2011, 17; Vilka 2007, 13.)

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Tällainen aineiston keräämisen tapa soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Tätä tapaa käytetään myös silloin, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen etuna on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. (Vilka 2005, 74.)

Määrällisessä tutkimuksessa tiedot kerätään kysymysten avulla. Kysymykset voivat olla avoimia tai strukturoituja, eli valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustettuja. Strukturoituja kysymyksiä ovat esimerkiksi vaihtoehtokysymykset ja erilaiset asteikkokysymykset. Strukturoitujen vastausten käsittely on helpompaa kuin avoimien kysymysten käsittely, sillä vastausvaihtoehdot ovat jo valmiiksi numerokoodattuja. Vaikka avointen kysymysten käsittely on työlästä, saattavat ne tuottaa tietoa, jota strukturoidulla kysymyksellä ei voida saada. Avoin kysymys ei sulje strukturoidun kysymyksen tavoin mitään vastausvaihtoehtoa pois. (Kananen 2011, 31; Kananen 2014, 142.)

Kysymys koostuu kahdesta osasta, kysymystekstistä ja vastausosasta. Kysymystekstin eli kysymyslauseen tulee olla yksiselitteinen eli sellainen, että kaikki vastaajat ymmärtävät sen samalla tavalla. Kysymysten tulee olla myös lyhyitä ja napakoita. Pitkien kysymysten hahmottaminen saattaa olla vastaajalle hankalaa. Ilmaisujen tulee olla myös yksiselitteisiä ja johdattelevia kysymyksiä tulee välttää. Kahden kysymyksen sijoittaminen yhteen kysymykseen on

myös hyvin yleinen virhe. Kysymys muodostuu tällöin kahdesta muuttujasta ja saattaa vääristää vastaustuloksia. Kysymysten rajaaminen on myös tärkeää. Vastaajia ei saa myöskään pakottaa vastaamaan. On myös tärkeää, että vastaajaa ei päästetä vastaamaan kysymyksiin, joista hänellä ei ole tietoa tai kokemusta. Kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että nämä edellytykset täyttyvät jokaisen kysymyksen kohdalla. (Kananen 2014, 142-146.)

Kyselytutkimuksessa on paljon etuja. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on myös tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Huolellisesti suunnitellulla lomakkeella aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla. Myös kustannukset ja aikataulu pystytään arvioimaan melko tarkasti. Tutkijan ei myöskään tarvitse itse kehittää uusia aineistojen analyysitapoja, sillä tällä tavalla kerättävän tiedon käsittelyyn on kehitetty tilastolliset analyysitavat sekä raportointimuodot. Tulosten tulkinta saattaa kuitenkin osoittautua ongelmalliseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.)

Kyselytutkimukseen liittyy etujen lisäksi myös heikkouksia. Aineistoa pidetään tavallisesti pinnallisena sekä tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kyselytutkimuksessa ei voida myöskään varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Huolelliset ja rehelliset vastaukset edellyttävät vakavaa suhtautumista. Ei ole myöskään selvää, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta ja vääринymmärryksiä on tällöin vaikea kontrolloida. Ei voida myöskään tietää, kuinka selvillä vastaajat ovat kyselyn aihealueesta. Haittapuolena voidaan myös pitää sitä, että hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta myös monipuolista tietoa ja taitoa. Kyselytutkimuksessa kato eli vastaamattomuus saattaa myös nousta joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Hirsjärven ym. (2013, 193) mielestä posti- ja verkkokyselyn suurimpana ongelmana voidaan pitää katoa. Kanasen (2014, 272) mukaan kvantitatiivinen verkkotutkimus on rinnastettavissa postikyselyyn, vaikka internet- kyselyssä jäädyään kuitenkin usein alle postikyselyn vastausprosenttien. Hirsjärven ym. mukaan katoon vaikuttavat vastaajajoukko sekä tutkimuksen aihepiiri. Kananen kirjoittaa, että postikyselyssä päästään usein 30%:n vastaajamäärään, kun taas verkkokyselyssä voidaan jäädä usein 10%:n tasolle. Tämä johtuu Kanasen mukaan siitä, että postikyselyssä on aina konkreettinen lomake, joka tulee ja jää odottamaan vastaamista, kun taas verkkokysely jää yleensä vastaamatta, jos siihen ei vastata samalla, kun sähköposti avataan. Hirsjärvi ym. kirjoittavat, että suurelle joukolle lähetetty lomake ei tuota tulokseksi yleensä kovin korkeaa vastausprosenttia ja parhaimmillaan vastauksia saadaan 30-40 prosenttia lähetetyistä lomakkeista. Jos lomake lähetetään erityisryhmälle tai kyselyn aihe sattuu olemaan vastaajien kannalta tärkeä, voidaan Hirsjärven ym. mukaan odottaa korkeampaa vastausprosenttia. Hirsjärvi ym. kirjoittavat, että tutkija joutuu useimmiten muistuttamaan vas-

taamatta jääneitä eli karhuamaan lomaketta. Karhuaminen toistetaan tavallisesti kaksi kertaa ja vastausprosentti saattaa tällöin nousta Hirsjärven ym. mukaan jopa 70-80 prosenttiin.

## 5.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kanasen (2011, 118) mukaan tutkimuksen tarkoituksena on saada totuudenmukaista sekä mahdollisimman luotettavaa tietoa. Hirsjärven ym. (2013, 231) mukaan tutkimuksessa pyritään myös välttämään virheiden syntymistä, mutta siitä huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- sekä reliabiliteettikäsitteitä. Nämä käsitteet tarkoittavat luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan ja mitataan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Saadut tulokset eivät siis johdu sattumasta. Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, ei reliabiliteettiin tarvitse yleensä puuttua, sillä validiteetti takaa yleensä reliabiliteetin. Kun mittari on validi, on sen reliabiliteetti myös kunnossa. Toisaalta jos mittarin reliabiliteetti ei ole kunnossa, ei myöskään mittari ole validi. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa huomioimalla validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset. Työn luotettavuuden arviointi on erityisen tärkeää kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2011, 118-121.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista. Tämä edellyttää, että tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti, jotta ne voidaan toistaa. Opinnäytetyössä ei ole järkevää lähteä tekemään uusintamittauksia tulosten pysyvyyden osoittamiseksi vaan riittää, että eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut perusteltu, jotta työn arvioitsija voi todeta prosessin aukottomuuden. (Kananen 2011, 123.)

Validiteettipohdinta voidaan rajoittaa koskemaan sisäistä ja ulkoista validiteettia ja näiden summana saadaan kokonaisvaliditeetti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta erotuksena reliabiliteetista. Sisäisen validiteetin toteutumisen arviointi on lähes mahdotonta, mutta sisäistä validiteettia pienentäviä tekijöitä voidaan pyrkiä vähentämään dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti sekä johtamalla ja määrittelemällä käsitteet tarkasti, mielellään teoriaan pohjautuen. Ulkoisessa validiteetissa on kyse saatujen tulosten yleistettävyydestä. Yleistettävyyden on oltava kunnossa, kun otos vastaa populaatiota. Ulkoisen validiteetin arviointi on helppoa, vaikkakin se edellyttää, että populaatiosta on

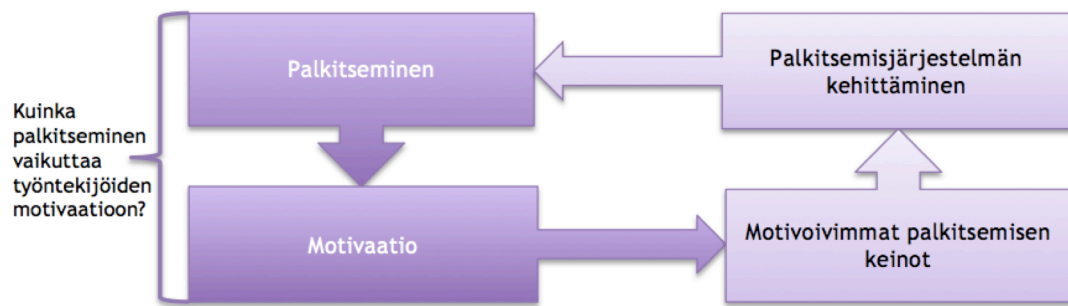
saatavilla sen rakennetta kuvaavia muuttujia, jolloin niiden vertailu otoksen kanssa on mahdollista. Ulkoinen validiteetti on kunnossa, kun otos ja populaatio vastaavat toisiaan. Pienten populaatioiden osalta tehdään kokonaistutkimus eli mukaan otetaan kaikki ilmiöön liittyvät havaintoyksiköt. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki havaintoyksiköt tavoitetaan, jolloin voi syntyä katoa. (Kananen 2011, 124; Kananen 2014, 169, 263.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetissa voidaan erottaa myös muita alalajeja. Näitä tämän tutkimuksen kannalta relevantteja alalajeja ovat esimerkiksi sisältövaliditeetti ja käsite- eli rakennevaliditeetti. Sisältö- ja rakennevaliditeettikäsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Sisältövaliditeetti tarkoittaa, että saadut tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä kvantitatiivisen tutkimuksen muuttujista. Rakennevaliditeetti tarkastelee yksittäistä käsitettä, joten rakennevaliditeetista käytetään myös nimitystä käsitevaliditeetti. Mittarin käsitevaliditeetti on hyvä, kun teoreettisen käsitteen operationalisointi on onnistunut. (Kananen 2014, 263-264.)

## 6 Tutkimuksen suorittaminen

### 6.1 Suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Tarkoituksena oli tutkia mitä palkitsemisen keinoja opinnäytetyön toimeksiantajan, Yritys X:n oma henkilöstö pitää motivoivimpina. Tarkoituksena oli tutkimustulosten pohjalta kehittää toimeksiantajan vanhaa palkitsemisjärjestelmää sekä ehdottaa toimeksiantajalle kokonaan uusia palkitsemisen keinoja. Opinnäytetyössä haluttiin tutkia mitä palkitsemisen keinoja Yritys X:n henkilöstö pitää motivoivimpina, joten myös mittarit liittyvät palkitsemiseen. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen (Liite 2) avulla ja kyseessä oli kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Tiedonkeruuta varten haastateltiin Yritys X:n hallintojohtajaa, joka vastaa myös yrityksen palkitsemisesta. Tämän lisäksi haastateltiin myös Lounais-Suomen toimiston aluejohtajaa. Tiedonkeruuvaiheessa kerättiin tietoa yrityksen palkitsemisjärjestelmästä sekä palkitsemiskäytännöistä. Näiden tietojen pohjalta laadittiin sähköinen kyselylomake, joka lähetettiin sähköpostitse kaikille yrityksen työntekijöille. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä valittiin, sillä sen katsottiin palvelen opinnäytetyön tarkoitusta parhaiten. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat kysymykset: mitä palkitsemisen keinoja yrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina sekä kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmää voidaan kehittää työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan reilu ja tasapuolinen sekä oikeita asioita mittaava. Kyselylomakkeessa vastajia pyydettiin arvioimaan palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon (Kuvio 10).



Kuvio 10: Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Opinnäytetyöhön liittyvä kyselylomake lähetettiin sähköpostitse kaikille Yritys X:n 54 työntekijälle, joten työntekijät muodostavat tutkimuksen perusjoukon. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla ja vastaajille luvattiin anonymitteetti, sillä palkitsemiseen liittyvät asiat saattavat olla arkaluontoisia sekä henkilökohtaisia. Vastaajien anonymitteetti varmistettiin suorittamalla kysely nimettömänä sekä käsittelemällä vastaukset ja esittämällä tulokset niin, ettei niistä voida päätellä vastaajien henkilöllisyyttä. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat myös maantieteellisesti kaukana toisistaan, joten sähköisen kyselylomakkeen katsottiin tavoittavan parhaiten yrityksen kaikki työntekijät. Sähköinen kyselylomake nopeuttaa myös vastaamista sekä vastausten käsittelyä.

Kyselylomakkeen saateviesti (Liite 1) lähetettiin sähköpostitse. Kyselylomakkeen saateviestissä esiteltiin työn aihe sekä tarkoitus. Saateviestissä painotettiin myös tutkimuksen tärkeyttä sekä vastausten määrän merkitystä opinnäytetyön onnistumiselle. Tällä pyrittiin varmistamaan, että vastaajat suhtautuvat vakavasti tutkimukseen ja vastaavat rehellisesti. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot pyrittiin laatimaan yksinkertaisiksi ja ymmärrettäviksi. Tämän lisäksi saatteeseen lisättiin myös opinnäytetyön kirjoittajan sähköpostiosoite mahdollisten kyselylomakkeeseen liittyvien kysymysten varalta. Vastaajat olivat myös selvillä kyselyn aihealueesta, sillä aihealue kosketti Yritys X:n palkitsemisjärjestelmiä.

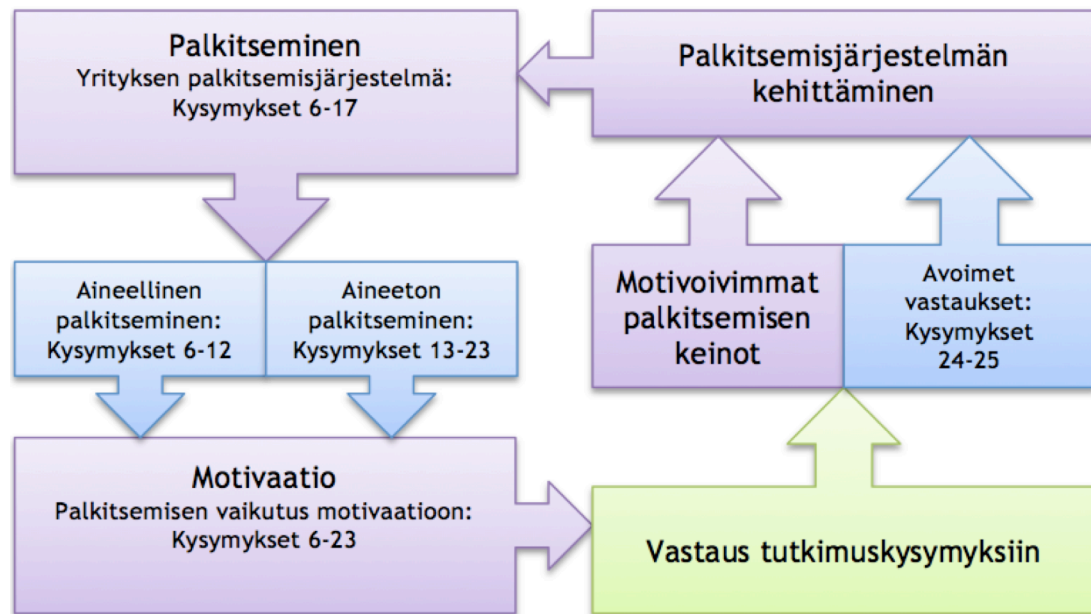
Ennen kyselyn lähettämistä sovin Yritys X:n asiakaspalvelupäällikön kanssa, että hän välittäisi kyselyn eteenpäin yrityksen työntekijöille. Asiakaspalvelupäällikkö lähetti sovitusti kyselyn sähköpostin välityksellä eteenpäin yrityksen työntekijöille torstaina 22.9.2016 kello 9.00. Kysely lähetettiin 54 henkilölle. Kyselylomake lähetettiin kaikille Yritys X:n työntekijöille, joten kyseessä on kokonaistutkimus ja otantamenetelmänä kokonaisotanta. Työntekijöille lähetettiin myös muistutusviestit sähköpostin välityksellä keskiviikkona 28.9.2016 sekä perjantaina 30.9.2016. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli perjantaihin 30.9.2016 kello 23.59 asti. Reilun viikon vastaamisaika oli riittävä ja vastauksia saatiin jopa 31, mikä oli yli 50 prosenttia (57,4%) kaikista lähetetyistä lomakkeista. Vastauksia saatiin eniten heti kyselylomakkeen lähettämisen jälkeen. Karhuaminen toistettiin tässäkin tapauksessa kaksi kertaa ja karhuamisen

jälkeen vastauksia saatiin lisää. Verraten saatujen vastausten määrää Kanasen (2014, 272) sekä Hirjärven ym. (2013, 193) näkemyksiin, jotka esiteltiin aikaisemmin luvussa 5.1 voidaan todeta, että vastauksia saatiin hyvä määrä.

## 6.2 Kyselylomakkeen rakenne

Opinnäytetyön kyselylomake koostuu sekä strukturoiduista, että avoimista kysymyksistä. Kyselylomakkeesta haluttiin tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja lyhyt. Pitkiä kysymyksiä haluttiin välttää ja kaksoiskysymyksiä ei käytetty. Kysymykset kirjoitettiin myös yleiskielellä. Opinnäytetyöhön liittyvän kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että suurin osa niistä koskisi jokaista vastaajaa. Tämä loi kuitenkin haasteita, sillä Yritys X palkitsee eri tason työntekijöitä erilaisin keinoin. Palkitsemisessa on myös eroja toimipisteittäin. Kaikilla paikkakunnilla ei ole esimerkiksi lounaseteleitä käytössä. Tämän vuoksi lomakkeeseen haluttiin jättää yhdeksi vastausvaihtoehdoksi myös ”Ei kokemusta”. Tällöin työntekijä, jolla ei ole kokemusta esimerkiksi lounaseteleistä voi valita vaihtoehdon ”Ei kokemusta”, jolloin kysymykseen saadaan vastaus ilman, että se vääristää kuitenkaan tuloksia.

Kyselylomake koostui 25 kysymyksestä, joista viisi ensimmäistä olivat muuttujakysymyksiä ja koskivat vastaajan taustatietoja. Taustatiedoissa kysyttiin sukupuolta, ikää, työssäoloaikaa vuosina nykyisessä yrityksessä, työsopimuksen luonnetta sekä työtehtävää. Muuttujien tarkoituksena oli täsmentää tutkittavaa ilmiötä sekä käsitteiden ja ilmiöiden välisiä suhteita. Seuraavat 18 kysymystä liittyivät palkitsemiseen ja motivointiin ja osa kysymyksistä oli laadittu yrityksen käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien pohjalta. Kysymykset laadittiin niin, että vastausten perusteella saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin mitä palkitsemisen keinoja yrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina ja kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmää voidaan kehittää työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan reilu ja tasapuolinen sekä oikeita asioita mittaava (Kuvio 11). Kysymykset oli sijoiteltu tarkoituksella lomakkeeseen niin, että ensimmäiset kysymykset liittyivät aineelliseen palkitsemiseen ja jälkimmäiset kysymykset aineettomaan palkitsemiseen. Vastaajille ei haluttu erikseen selventää, mitkä kysymykset koskevat aineellista ja mitkä aineetonta palkitsemista.



Kuvio 11: Kyselylomakkeen kysymysten linkittyminen opinnäytetyön tavoitteeseen

Vastaajilta kysyttiin yrityksen palkitsemisjärjestelmään perustuen, kuinka motivoivana he kokevat peruspalkan lisäksi maksettavat palkkiot, työterveyspalvelut, lounassetelit, työsuhteauton, työsuhepuhelimien, tietokoneen ja yrityksen sisällä järjestettävät kilpailut. Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös yrityksen tarjoamien koulutusmahdollisuuksien, työskentelytilojen ja -välineiden vaikutusta omaan työmotivaatioon. Seuraavaksi kysyttiin kuinka motivoivana he kokevat mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työaikoihin. Vastaajilta kysyttiin myös kuinka motivoivana he kokevat esimiehiltä saatavan arvostuksen sekä palautteen. Tämän lisäksi haluttiin kysyä myös erikseen työtovereilta saatavan arvostuksen sekä palautteen vaikutusta omaan työmotivaatioon. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan työpaikalla vallitsevan yhteishengen sekä kulttuurin vaikutusta omaan työmotivaatioon.

Kysymykset olivat strukturoituja ja vastausvaihtoehdot olivat jo valmiiksi numerokoodattuja. Kukin vastaaja arvioi palkitsemisen vaikutusta omaan työmotivaatioon valitsemalla jokaisen kysymyksen kohdalla yhden valmiista vastausvaihtoehdoista. Vastaajan tuli valita vaihtoehto, jonka koki vastaavan eniten omaa näkemystä. Vastaukset, jotka olivat pienempiä kuin kolme, katsottiin motivaatiota vähentäväksi ja vastaukset, jotka olivat suurempia kuin kolme, katsottiin motivaatiota kasvattavaksi. Poikkeuksena oli vastausnumero 6, joka käsiteltiin tyhjänä vastauksena. Näitä vastauksia ei huomioitu myöskään analyyseissä.

Vastaajilla oli käytössään kuusiportainen asteikko:

1= Motivaatiota merkittävästi vähentävä

2= Motivaatiota vähentävä

- 3= Neutraali motivaation suhteen
- 4= Motivaatiota kasvattava
- 5= Motivaatiota erittäin paljon kasvattava
- 6= Ei kokemusta

Kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä ja niihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Toisessa kysymyksistä pyydettiin mainitsemaan jokin palkitsemisen keino, jota ei ole käytössä vastaajan työpaikalla, mutta jota vastaaja toivoisi toteutettavan työyhteisössä. Tämän lisäksi kysyttiin yksinkertaisesti mikä vastaajaa motivoi omalla työpaikalla. Avointen kysymysten tarkoituksena oli tuottaa lisätietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei saada välttämättä kerättyä. Vaikka vastaaminen näihin kysymyksiin oli vapaaehtoista, saatiin avoimiin kysymyksiin yllättävän paljon vastauksia.

### 6.3 Kyselylomakkeiden analysointi

Sähköinen kyselylomake toteutettiin Laurean omaa e-lomake pohjaa hyödyntäen. E-lomakkeen kautta saadut vastaukset siirrettiin ensin Exceliin ja tallennettiin, jonka jälkeen strukturoitujen kysymysten varsinainen analysointi suoritettiin SPSS-tilasto-ohjelmalla. E-lomaketta tehtäessä strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdoille oli annettu kaikille oma arvo. Nämä arvot siirrettiin myös SPSS-ohjelmaan.

Vastausten analysoinnissa lähdettiin liikkeelle muodostamalla suorat jakaumat Frecuencies-komennolla. Tällä komennolla saatiin vastaajien lukumäärät ja prosenttiluvut. Samalla ajettiin myös kuvailevat tunnusluvut, kuten keskiarvot ja keskihajonta Descriptive-komennolla. Valmista dataa tarkasteltiin etsimällä mahdollisia virheitä sekä poikkeavia vastauksia, eli vastauksia joihin vastaajat olivat vastanneet vaihtoehdoilla 1 tai 2. Vastausten joukossa oli muutama poikkeava vastaus. Näitä vastauksia käsitellään tarkemmin luvussa 7.1.

Kaikki kuviot tehtiin Excel-ohjelman Pivot-kaaviolla. Kuvioiden avulla vastauksista oli helpompaa löytää poikkeamia sekä huomioitavia kohtia. Mahdollisia muuttujien vaikutuksia tarkasteltiin myös ristiintaulukoinnin avulla. Tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen kannalta ei ollut kuitenkaan tarpeellista arvioida tarkemmin eri muuttujien vaikutusta vastauksiin. Tämän vuoksi näitä vaikutuksia ei myöskään käsitellä tuloksissa sen tarkemmin. Tutkimuksen kautta saatiin kuitenkin myös muuttujista valmista ja hyödyllistä materiaalia mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen. Kyselylomakkeeseen haluttiin sijoittaa nämä taustatietoja koskevat muuttujakysymykset, jotta tutkimus olisi toistettavissa ja saataisiin kerättyä hyödyllistä tietoa myös mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

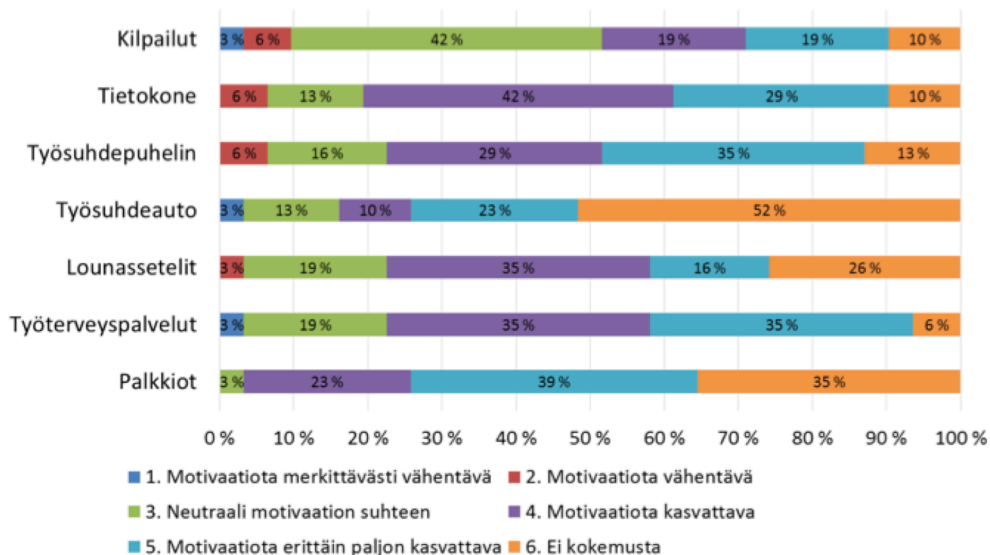


## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon

Kysely lähetettiin 54 henkilölle ja vastauksia saatiin 31. Havaintoyksiköistä reilusti yli puolet vastasivat ja vastausprosentti oli 57,4. Vastaajista 16 (51,6%) olivat miehiä ja 15 (48,4%) naisia. Vastaajista noin kolmasosa, eli 11 henkilöä, olivat 20-29-vuotiaita. Noin viidesosa vastaajista, eli seitsemän henkilöä, olivat 30-39-vuotiaita. Yli neljäsosa vastaajista, eli kahdeksan henkilöä, olivat 40-49-vuotiaita ja noin kuudesosa vastaajista, eli viisi henkilöä, olivat 50-59-vuotiaita. Vastaajien keski-ikä oli 38,6 vuotta. Nuorin vastaaja oli 22-vuotias ja vanhin vastaaja 58-vuotias. Odotetusti lähes kaikki vastaajista (90,3%) olivat kokoaikaisessa työsuhteessa. Vastaajista kahdeksan olivat juuri aloittaneet yrityksen palveluksessa tai työskennelleet yrityksen palveluksessa alle vuoden. Vastaajista kauten työskennellyt oli työskennellyt yrityksen palveluksessa alusta asti, eli seitsemän vuotta. Työssäolo vuosien keskiarvo oli kaikkien vastaajien kesken 2 vuotta. Työssäolo vuosien kohdalla tulee huomioida, että Yritys X on perustettu vuonna 2009 ja on vielä suhteellisen nuori yritys.

Kysymykset oli sijoitettu tarkoituksella kyselylomakkeeseen niin, että ensimmäiset kysymykset liittyivät aineelliseen palkitsemiseen ja jälkimmäiset kysymykset aineettomaan palkitsemiseen. Tuloksia lähdetään analysoimaan tarkastelemalla ensin aineellisen palkitsemisen vaikutusta vastaajien motivaatioon (Kuvio 12), jonka jälkeen tarkastellaan aineettoman palkitsemisen vaikutusta vastaajien motivaatioon (Kuvio 13).



Kuvio 12: Aineellisen palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon

Kuviossa 12 on esitelty aineellisen palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon. Kahdella kolmasosalla vastaajista oli kokemusta peruspalkan lisäksi maksettavista palkkioista eli vastauksia tähän kysymykseen saatiin 20. Lähes kaikki niistä vastaajista, joilla oli kokemusta peruspalkan lisäksi maksettavista palkkioista, pitivät niitä motivaatiota kasvattavina tai motivaatiota erittäin paljon kasvattavina. Ainoastaan yksi näistä vastaajista, joilla oli kokemusta peruspalkan lisäksi maksettavista palkkioista, arvioi palkkioiden vaikutusta motivaatioon neutraalina.

Lähes kaikilla vastaajilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista työterveyspalveluista. Vastauksia saatiin 29 ja enemmän kuin kaksi kolmasosaa vastaajista piti näitä yrityksen tarjoamia työterveyspalveluita motivaatiota kasvattavana tai motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Noin viidesosa vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista työterveyspalveluista, suhtautui neutraalisti näihin palveluihin. Yksi vastaajista, joilla oli kokemusta näistä palveluista, koki ne jopa motivaatiota merkittävästi vähentävänä.

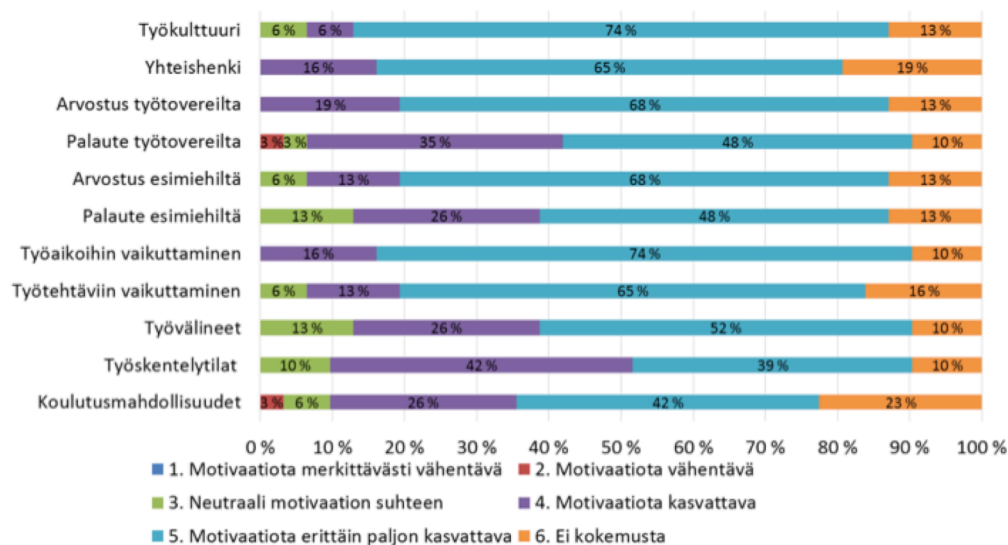
Lähes puolet niistä vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista lounaseteleistä, pitivät niitä motivaatiota kasvattavana. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15 ja viidesosa vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista lounaseteleistä, piti niitä motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Lähes kolmasosa niistä vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista lounaseteleistä, kokivat ne neutraaleina motivaation suhteen. Yksi vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista lounaseteleistä, arvioi niiden vaikuttavan motivaatiota vähentävästi.

Noin puolella vastaajista oli kokemusta yrityksen tarjoamasta työsuhteautosta ja vastauksia tähän kysymykseen saatiin 15. Noin puolet näistä vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamasta työsuhteautosta, kokivat sen motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Viidesosa näistä vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamasta työsuhteautosta, kokivat sen motivaatiota kasvattavana ja lähes kolmasosa kokivat työsuhteauton neutraalina motivaation suhteen. Yksi vastaajista koki työsuhteauton motivaatiota merkittävästi vähentävänä.

Lähes kaikilla vastaajilla oli kokemusta yrityksen tarjoamasta työsuhdepuhelimesta ja tietokoneesta. Työsuhdepuhelimien kohdalla vastauksia saatiin 27 ja tietokoneen kohdalla 28. Suurin osa vastaajista, joilla oli kokemusta työsuhdepuhelimesta, kokivat sen motivaatiota erittäin paljon kasvattavana tai motivaatiota kasvattavana. Noin viidesosa vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamasta työsuhdepuhelimesta, suhtautuivat siihen neutraalisti. Kaksi vastaajista kokivat sen jopa motivaatiota vähentävänä. Lähes puolet vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamasta tietokoneesta, kokivat sen motivaatiota kasvattavana ja noin kolmasosa vastaajista kokivat sen motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Muutama

vastaajista suhtautuivat siihen neutraalisti ja kaksi kokivat sen jopa motivaatiota vähentävänä.

Lähes kaikilla vastaajilla oli myös kokemusta yrityksen sisällä järjestettävistä kilpailuista ja vastaajia tähän kysymykseen oli 28. Suurin osa näistä vastaajista suhtautui kilpailuihin neutraalisti. Yli kolmasosa vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen sisällä järjestettävistä kilpailuista, kokivat ne motivaatiota kasvattavana tai motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Muutama vastaaja koki kilpailut motivaatiota vähentävänä tai motivaatiota merkittävästi vähentävänä.



Kuvio 13: Aineettoman palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon

Kuviossa 13 on esitelty aineettoman palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon. Lähes neljällä viidesosalla oli kokemusta yrityksen tarjoamista ammatillista osaamista tukevista koulutusmahdollisuuksista ja vastauksia tähän kysymykseen saatiin 24. Näistä vastaajista jopa yli puolet arvioivat ne motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Kolmasosa vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista koulutusmahdollisuuksista, kokivat ne motivaatiota kasvattavana. Kaksi vastaajista, joilla oli kokemusta näistä koulutusmahdollisuuksista, suhtautui niihin neutraalisti ja yksi koki ne jopa motivaatiota vähentävänä.

Lähes kaikilla vastaajilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista työskentelytiloista sekä työvälineistä ja vastauksia näihin molempiin kysymyksiin saatiin 28. Vastaajat kokivat työskentelytilat pääasiassa motivaatiota kasvattavana tai motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Muutama vastaajista suhtautui neutraalisti yrityksen tarjoamiin työskentelytiloihin. Yli puolet näistä vastaajista, joilla oli kokemusta yrityksen tarjoamista työvälineistä, kokivat ne moti-

vaatiota erittäin paljon kasvattavana. Lähes kolmasosa näistä vastaajista arvioi yrityksen tarjoamat työvälit motivaatiota kasvattavana ja muutama suhtautui neutraalisti näihin työvälisiin.

Lähes kaikilla vastaajilla oli myös kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työaikoihin. Työtehtävien kohdalla vastauksia saatiin 26 ja työaikojen kohdalla 28. Lähes kaikki vastaajat, joilla oli kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin, kokivat tämän mahdollisuuden motivaatiota erittäin paljon kasvattavana tai motivaatiota kasvattavana. Kaksi vastaajista suhtautui tähän mahdollisuuteen neutraalisti. Vastaajista kaikki, joilla oli kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa työaikoihin, kokivat tämän mahdollisuuden motivaatiota erittäin paljon kasvattavana tai motivaatiota kasvattavana.

Melkein kaikilla vastaajilla oli kokemusta esimiehiltä saatavasta palautteesta ja arvostuksesta ja vastauksia näihin molempiin kysymyksiin saatiin 27. Yli puolet näistä vastaajista, joilla oli kokemusta esimiehiltä saatavasta palautteesta, kokivat sen motivaatiota erittäin paljon kasvattavana ja lähes kolmasosa vastaajista kokivat sen motivaatiota kasvattavana. Muutama vastaajista suhtautui esimiehiltä saatavaan palautteeseen neutraalisti. Lähes kaikki vastaajista, joilla oli kokemusta esimiehiltä saatavasta arvostuksesta, arvioivat sen motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Muutama vastaajista kokivat sen motivaatiota kasvattavana ja kaksi vastaajista suhtautuivat siihen neutraalisti. Lähes kaikilla vastaajilla oli myös kokemusta työtovereilta saatavasta palautteesta ja arvostuksesta. Palautteen kohdalla vastauksia saatiin 28 ja arvostuksen kohdalla 27. Lähes kaikki vastaajista, joilla oli kokemusta työtovereilta saatavasta palautteesta pitivät sitä motivaatiota erittäin paljon kasvattavana tai motivaatiota kasvattavana. Yksi vastaajista suhtautui siihen neutraalisti ja yksi koki sen motivaatiota vähentävänä. Kaikki vastaajista, joilla oli kokemusta työtovereilta saatavasta arvostuksesta, kokivat sen joko motivaatiota erittäin paljon kasvattavana tai motivaatiota kasvattavana.

Neljällä viidestä, eli 25 vastaajalla, oli kokemusta työpaikalla vallitsevasta yhteishengestä ja lähes kaikilla, eli 27 vastaajalla, oli kokemusta työpaikalla vallitsevasta työkuulttuurista. Kaikki näistä vastaajista, joilla oli kokemusta työpaikalla vallitsevasta yhteishengestä arvioivat sen joko motivaatiota erittäin paljon kasvattavana tai motivaatiota kasvattavana. Lähes kaikki vastaajista, joilla oli kokemusta työpaikalla vallitsevasta työkuulttuurista kokivat sen motivaatiota erittäin paljon kasvattavana. Kaksi vastaajista, joilla oli kokemusta työpaikalla vallitsevasta työkuulttuurista, kokivat sen motivaatiota kasvattavana ja kaksi vastaajista suhtautuivat siihen neutraalisti.

Kyselylomakkeeseen saadut vastaukset, joissa vastaajat olivat arvioineet palkitsemisen vaikutusta motivaatioon arvoilla 1 tai 2 katsottiin motivaatiota vähentäväksi ja niitä pidettiin myös poikkeavina vastauksina. Näitä poikkeavia vastauksia esiintyi kun kysyttiin yrityksen tarjoami-

en työterveyspalveluiden, yrityksen tarjoamien lounaseteleiden, yrityksen tarjoaman työsuhteauton, yrityksen tarjoaman työsuhdepuhelimen, yrityksen tarjoaman tietokoneen, yrityksen sisällä järjestettävien kilpailuiden, yrityksen tarjoamien ammatillista osaamista tukevien koulutusmahdollisuuksien sekä työtovereilta saatavan palautteen vaikutusta työmotivaatioon. Nämä vastaukset ovat muista vastauksista poikkeavia. Niiden kohdalla tulee huomioida, että ne ovat tulleet pääosin eri vastaajilta. Sama vastaaja ei ole siis antanut useampaan kuin yhteen kysymykseen vastausta, joka on pienempi kuin kolme. Poikkeuksena oli yksi vastaaja, joka oli antanut kolmeen kysymykseen vastauksen, joka oli pienempi kuin kolme.

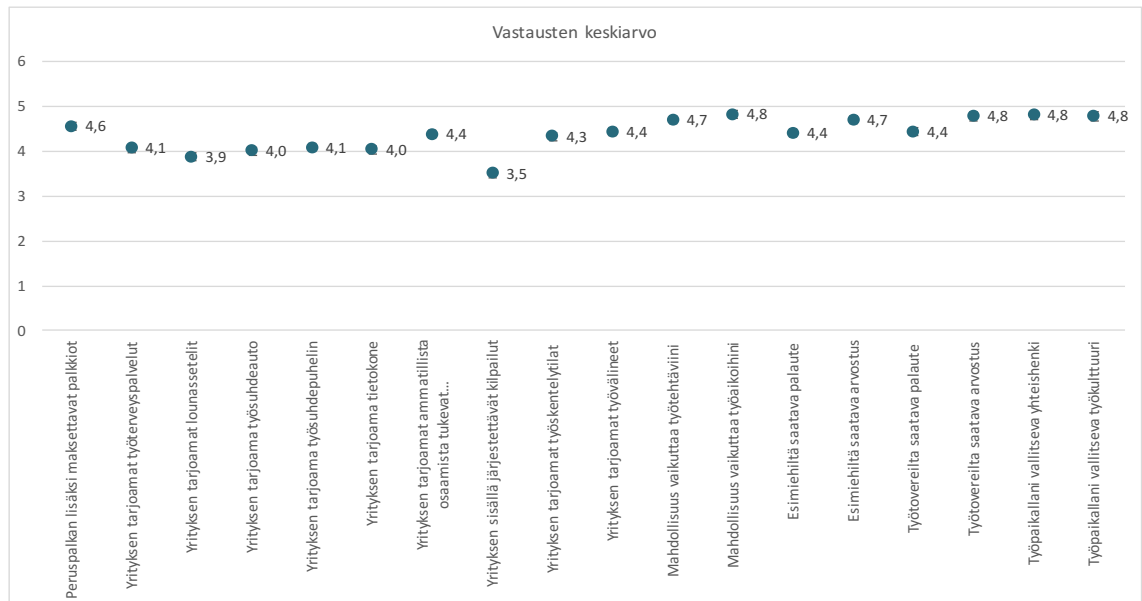
Kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Kun vastaajia pyydettiin mainitsemaan jokin palkitsemisen keino, jota ei ole käytössä työpaikalla, mutta jota vastaajat toivoisivat toteutettavan työyhteisössä ylivoimaisesti eniten ääniä saivat virikesetelit, joilla voi maksaa liikunta- ja kulttuuripalveluja sekä kaikkia työntekijöitä koskeva, tasapuolinen palkitseminen. Myös muun muassa säännöllinen palaute ja kiitos, bonusjärjestelmät, mahdollisuus edetä uralla, tiimipalkitseminen, laajemmat työterveyspalvelut sekä TYKY-päivät mainittiin. Kun vastaajilta kysyttiin mikä heitä motivoi työpaikalla hyvä yhteishenki ja työilmapiiri saivat ehdottomasti eniten arvostusta. Myös muun muassa uralla etenemisen mahdollisuus, vaikuttamisen mahdollisuus omiin työtehtäviin, haasteellinen työ, vapaa tekeminen sekä työtovereiden ja esimiesten avoimuus ja rehellisyys mainittiin. Ainoastaan yksi vastaajista mainitsi tässä kohtaa kuukausipalkan.

## 7.2 Motivoivimmat palkitsemisen keinot

Kyselylomake lähetettiin 54 henkilölle ja vastauksia saatiin takaisin 31 kappaletta. Vastausprosentti oli 57,4. Vastausten määrään vaikuttivat varmasti kyselyn aihe sekä vastaajien ymmärrys kyselyn tärkeydestä opinnäytetyön tekijälle. Kyselylomakkeen selkeä ja yksinkertainen ulkoasu sekä vastaamiseen kuluva lyhyt aika saattoivat myös vaikuttaa saatujen vastausten määrään positiivisesti. 558 yksittäisestä vastauksesta 96 vastausta olivat tyhjiä, eli vastattiin ”6. Ei kokemusta”. Vastausten varianssi vaihteli kysymyksittäin 0,147 ja 1,333 välillä. Joidenkin kysymysten kohdalla varianssi oli pieni, eli eri vastaajien kesken oli merkittävästi enemmän samaa näkemystä, kuin toisten kysymysten kohdalla.

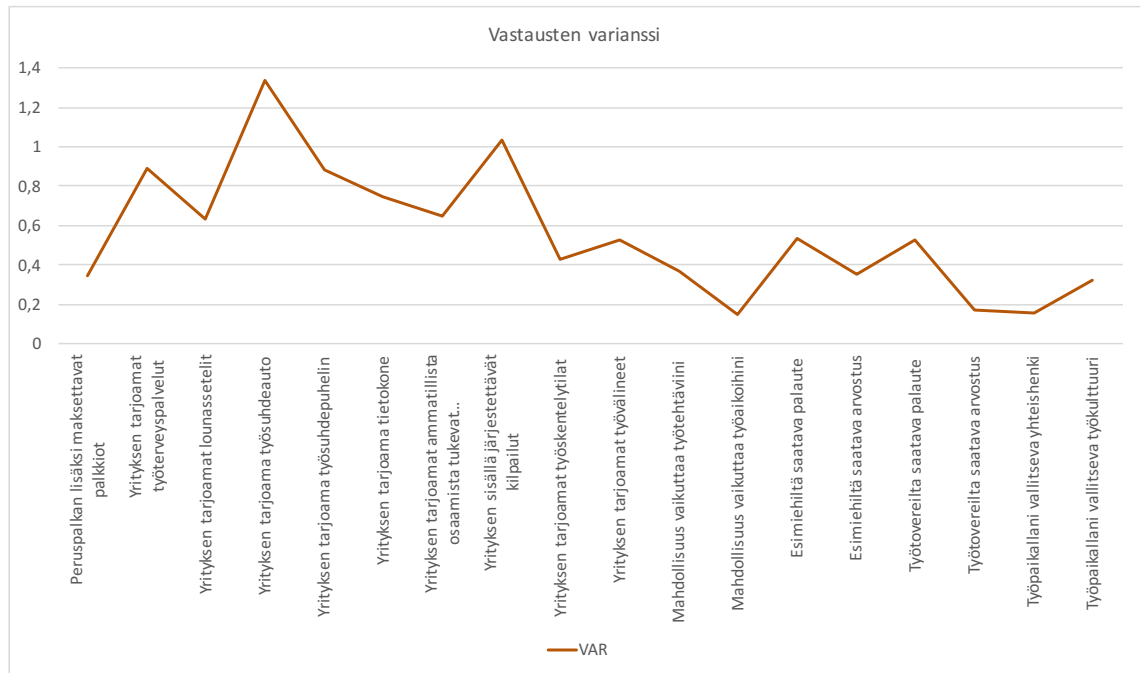
Kaikki vastaajat kokivat kysymyksissä esille nostetut palkitsemisen keinot keskimäärin motivoivina, eli yksittäisten vastaajien vastausten keskiarvo oli kaikilla vastaajilla yli 3. Pienin keskiarvo oli 3,8. 18 esitetystä kysymyksestä vastattiin keskimäärin 15 kysymykseen, eli näistä palkitsemisen keinoista vastaajilla oli kokemusta. Yhdellä vastaajalla oli vain yhdestä palkitsemisen keinosta kokemusta. Vastaajista kahdeksan vastasivat kaikkiin 18 kysymykseen arvoilla 1-5.

Kuviossa 14 on esitelty vastausten keskiarvot. Kaikki 18 kysymyksessä esitetyt palkitsemisen keinot koettiin jollain tavalla motivoiviksi, eli kaikkiin saatiin keskiarvo, joka oli yli 3. Vähiten motivoivana koettiin yrityksen sisällä järjestettävät kilpailut. Palkitsemisen keinoista neljä valittiin eniten motivoiviksi (keskiarvo 4,8). Nämä neljä palkitsemisen keinoa olivat mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työtovereilta saatava arvostus, työpaikalla vallitseva yhteishenki sekä työpaikalla vallitseva työkulutturi. Seuraavaksi motivoivimmat keinot olivat mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja esimiehiltä saatava arvostus (keskiarvo 4,7).



Kuvio 14: Vastausten keskiarvo

Kuviossa 15 on esitelty vastausten varianssi. Vastauksissa oli havaittavissa merkittävää hajontaa. Neljän eniten motivoivan palkitsemisen keinon kohdalla varianssi oli varsin pieni, mutta esimerkiksi yrityksen tarjoaman työsuhdeauton merkitys motivaatioon koettiin ristiriitaiseksi, sillä sen varianssi oli korkein (1,33). Myös yrityksen sisällä järjestettävien kilpailuiden vaikutus motivaatioon koettiin ristiriitaisena (varianssi 1,03).



Kuvio 15: Vastausten varianssi

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten arviointi

Opinnäytetyön luotettavuutta merkittävimmin heikentävät asiat liittyvät tutkimusosuuteen. Havaintoyksiköitä oli melko vähän, joten tulosten perusteella ei voida tehdä mitään yleistäviä päätelmiä ja tulokset saattaisivat olla erilaisia jos kaikki havaintoyksiköt olisivat vastanneet kyselyyn. Tutkimuksen pääasiallinen tiedonkeruu tapahtui sähköisellä e-lomakkeella. Sähköinen e-lomake on oiva työkalu tämän tyyppiseen tutkimukseen. Ongelmaksi voi kuitenkin osoittautua havaintoyksiköiden määrä ja havaintoyksiköt saattavat vääristää tehtyjä johtopäätöksiä. Syy tähän on se, että vastaajien määrä oli kohtuullisen pieni (31 henkeä), jolloin yksittäisten vastaajien mielipide korostuu huomattavan paljon. Vastaajien ikäjakauma vastasi hyvin yrityksen kaikkien työntekijöiden ikäjakaumaa. Myös kyselyyn vastanneiden sukupuoli-jakauma vastasi kaikkien yrityksen työntekijöiden keskimääräistä sukupuolijakaumaa, sillä vastaajista noin puolet olivat naisia ja puolet miehiä. Vastauksia saatiin myös paljon eri työtehtävien edustajilta. Kyselyyn vastanneiden voidaan siis katsoa edustavan melko hyvin kaikkia havaintoyksiköitä, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Vastaajille luvattiin myös anonymiteettiä, minkä pitäisi mahdollistaa oman näkemyksen vapaampi esittäminen.

Opinnäytetyön eri vaiheet on dokumentoitu tarkasti, jolla voidaan varmistaa, että tutkimus on myös toistettavissa. Kaikki tehdyt ratkaisut ovat olleet myös perusteltuja. Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan ja perustelemaan mahdollisimman tarkasti kuinka opinnäytetyön toimeksiantoon ja aiheeseen päädyttiin. Tutkimusmenetelmän valinta pyrittiin myös perustelemaan

tarkasti. Raportissa pyrittiin lisäksi kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusosuuden suunnittelu ja toteutus. Teoriataustaan perehdyttiin ennen tutkimuksen tekemistä huolellisesti, hyödyntämällä monipuolisesti luotettavaa sekä ajantasaista tutkimuskirjallisuutta sekä erilaisia tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. Tällä voitiin varmistaa ettei teoreettinen tausta jää irralliseksi tutkimuskokonaisuudesta. Mittarit ja niiden rakenne pyrittiin laatimaan ja määrittelemään tarkasti, jotta osuvuus olisi hyvä. Tarkoituksena oli mitata palkitsemisen vaikutusta motivaatioon, joten ensin määriteltiin teorian avulla palkitsemiseen ja motivaatioon liittyvät keskeisimmät käsitteet, jonka jälkeen motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä mittaristo. Tutkimuksen käsitevaliditeettia pyrittiin lisäämään tarkalla muuttujien valinnoilla sekä mittariston oikealla rakentamisella. Mahdollisia väärinymmärryksiä pyrittiin myös välttämään suunnittelemalla lomake huolellisesti sekä testaamalla sitä kahdella opiskelijaryhmällä ja kysymällä kommentteja ja kehittämis ehdotuksia myös ohjaavan opettajan lisäksi kolmelta muulta opettajalta, joista yksi on erikoistunut juuri kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen. Opinnäytetyön liitteeksi on lisätty myös tutkimuksen toteutukseen liittyvät lomakepohjat. Opinnäytetyössä on huomioitu erikseen myös eettisyyteen liittyvät aiheet. Toimeksiantajayritys on esitelty työssä nimettömänä sekä kaikki tutkimuksen kyselyt on suoritettu anonyymisti. Toimeksiantajalle sekä vastaajille on myös selvitetty, mihin haastatteleamalla kerättyjä tietoja sekä tutkimuksesta saatuja vastauksia tullaan käyttämään. Näillä seikoilla pyrittiin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta.

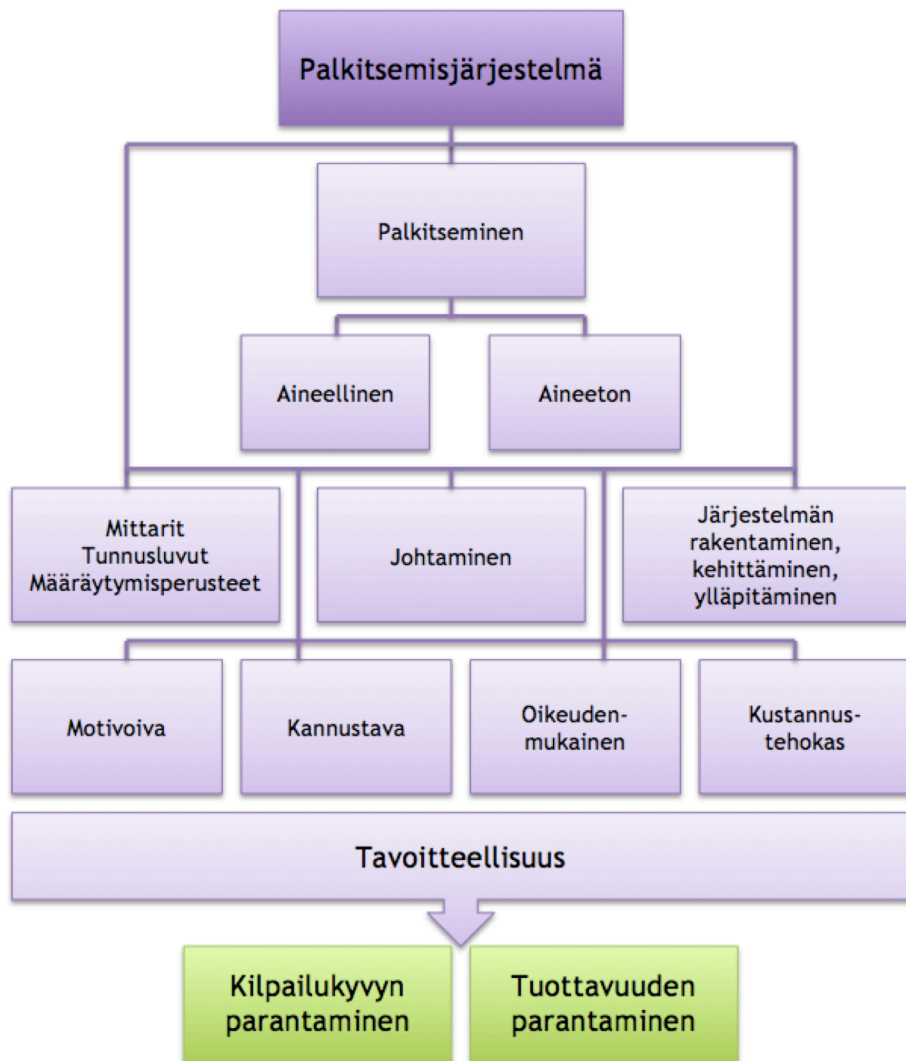
Erityisen merkittävänä voidaan pitää sitä, että opinnäytetyössä saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin: mitä palkitsemisen keinoja yrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina sekä kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmää voidaan kehittää työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan reilu ja tasapuolinen sekä oikeita asioita mittaava. Yllättäen tärkeimmiksi koetut palkitsemisen keinot olivat kaikki aineettomia. Merkittävänä löydöksenä voidaan pitää myös sitä, että kilpailut koettiin vähiten motivoivana, vaikka niitä järjestetään yrityksen sisällä melko usein. Näiden lisäksi tutkimuksen kautta saatiin myös paljon ideoita yrityksen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi.

## 8 Kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotuksissa on huomioitu vastaajia eniten motivoivat tekijät. Kehittämis ehdotukset muodostuvat hyvin pitkälti näiden tekijöiden sekä avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta. Kehittämis ehdotuksissa on hyödynnetty myös aikaisemmin, toisella opintojaksolla suoritettuja, henkilöstöpalvelualan yrityksen sekä elektroniikkateollisuuden yrityksen henkilöstöjohtajien haastatteluja. Palkitsemisjärjestelmää on pyritty kehittämään toimeksiantajan toiveen mukaan työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan reilu ja tasapuolinen. Toiveena oli myös, että järjestelmä olisi kannustava sekä oikeita asioita mittaava.



Kuviossa 16 on esitelty tutkimuksen tulosten perusteella rakennettu uusi palkitsemisjärjestelmä. Järjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluvat sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Mittarit, tunnusluvut ja määräytymisperusteet, johtaminen, järjestelmän rakentaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen ovat myös keskeinen osa toimivaa kokonaisuutta. Toimiva järjestelmä on motivoiva, kannustava, oikeudenmukainen sekä kustannustehokas. Uudessa järjestelmässä tulisi huomioida myös tavoitteellisuuden liittäminen osaksi palkitsemista. Tällöin palkitsemisen vaikutukset ovat odotusten mukaisia ja palkitsemisella voidaan saavuttaa toivottuja tuloksia. Palkitsemisjärjestelmän lopullisen tavoitteena on kilpailukyvyyn sekä tuottavuuden parantaminen.



Kuvio 16: Tutkimuksen tulosten perusteella rakennettu uusi palkitsemisjärjestelmä

Kehittämissuhteiksi toimeksiantajalle esitetään yhtenäisempiä palkitsemiskäytäntöjä. Yrityksen tulisi hyödyntää enemmän palkitsemisen keinoja, jotka edistävät hyvää yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Käytännössä yritys voisi maksaa myös jatkossa hyvästä tuloksesta palkkion

koko henkilöstölle. Rahallisen palkkion sijaan yritys voisi palkita henkilöstöä hyvästä tuloksesta myös vaihtoehtoisilla tavoilla, esimerkiksi tarjoamalla ylimääräisen vapaapäivän tai järjestämällä yhteisen virkistystilaisuuden tai palkintomatkan, johon kaikki halukkaat voisivat osallistua.

Yhtenä kehittämissuunnitelmana yritykselle ehdotetaan myös virikeseteleitä, jotka saivat kannatusta vastaajilta. Vastausten perusteella virikesetelit olisivat varmasti toimiva ratkaisu. Virikesetelit tulevat yritykselle myös edulliseksi, sillä työnantaja saa niistä veroedun. Virikesetelit ovat myös monipuolinen palkitsemisratkaisu, sillä seteleitä voi hyödyntää niin kulttuuri- kuin liikuntatapahtumiin.

Yritykselle ehdotetaan myös uuden palkitsemismallin käyttöönottoa, jossa tavallista paremmin työstään suoriutunut työntekijä voidaan huomioida esimiestason lisäksi myös työntekijä-tasolla. Käytännössä esimiehen lisäksi myös toinen työntekijä voisi ehdottaa toisen työntekijän palkitsemista. Malli olisi varmasti toimiva ja kasvattaisi työntekijöiden motivaation lisäksi myös työpaikan yhteishenkeä.

Seuraava kehittämissuunnitelma koskee uusia koulutusmalleja. Yritys voisi ottaa käyttöön mentorointiohjelman. Mentorointi tarkoittaa menetelmää, jossa osaamista ja tietoa siirretään kokenemmalta työntekijältä (mentori) kokemattomammalle työntekijälle (aktori). Mentorointiohjelma tarkoittaa käytännössä, että kokeneempien työntekijöiden keskuudesta valitaan muutama mentori ja näille mentoreille valitaan jokaiselle oma aktori. Mentorointiohjelman taustalla on ajatus, että molemmat, sekä mentori että aktori hyötyvät ohjelmasta. Vaikka mentorilla on oletettavasti enemmän kokemusta myös aktorilla voi olla paljon annettavaa. Mentorointiohjelma olisi varmasti toimiva koulutusratkaisu vaikkakin tämän kaltaiseen ohjelmaan voidaan valita kerralla vain pieni, rajallinen määrä työntekijöitä, jolloin hyödyllinen kokemus ei valitettavasti tavoita koko työyhteisöä.

Yrityksen tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmää enemmän työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Yrityksessä tulisi kiinnittää myös enemmän huomiota aineellisten sekä aineettomien palkitsemiskeinojen yhdessä muodostamaan kokonaisuuteen. Vaikka Yritys X:n tulisi suosia enemmän yhtenäisiä palkitsemisen keinoja, tulisi samanaikaisesti miettiä myös mikä palkitsee ja motivoi parhaiten erilaisia ihmisiä. Niukkojen taloudellisten resurssien aikana aineettoman palkitsemisen yhteys tuottavuuteen ja työhyvinvointiin nousee pintaan. Jokapäiväiset, yksinkertaiset asiat kannustavat ja sitouttavat työntekijöitä parempaan työsuoritukseen. Yrityksen tulisi myös huomioida yrityksen sisällä järjestettävien kilpailuiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon, sillä nämä kilpailut koettiin vastaajien kesken vähiten motivoivana.

Yrityksen tulisi varmistaa, että työntekijät pitävät aidosti tarpeellisina heille tarjottuja etuja. Toimeksiantajalle ehdotetaan myös palkitsemisraportin jakamista vuosittain koko henkilöstölle. Tähän raporttiin tulisi merkitä työntekijöiden henkilökohtaiset henkilöstöedut ja palkitsemistavat sekä niiden rahallinen arvo. Todellisen rahallisen summan näkeminen saattaisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään tarjottujen etujen arvoa ja sitä kautta kasvattaa myös näiden etujen arvostamista.

Yritykselle ehdotetaan myös palkitsemisjärjestelmän yksinkertaistamista ja selkeyttämistä. Tämä tarkoittaa käytännössä palkitsemisjärjestelmän yhtenäistämistä. Yhtenäistäminen luo järjestelmään oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Palkitsemista ei tule rakentaa vastaamaan täysin eri yksilöiden toiveita, vaan siitä tulisi työstää kokonaisuus, josta jokainen työntekijä pystyy löytämään itseään motivoivia puolia. Jos palkitsemisjärjestelmää lähdetään kuitenkin suunnittelemaan ja soveltamaan työntekijälähtöisesti, tulisi se tehdä harkitusti ja perustellusti. Huonosti suunniteltu jaottelu työntekijöiden tai työntekijäryhmien välillä saattaa johtaa epätasa-arvoisuuden kokemukseen työntekijöiden kesken. Tällöin alun perin kannustamaan suunnitellun palkitsemisjärjestelmän vaikutukset saattavat olla juuri päinvastaiset. Tätä ajatusta puoltavat myös Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 19), Bussin (2014, 134) sekä Rötkin (2015, 124).

## 9 Johtopäätökset

Tulosten mukaan kaikki vastaajat kokivat kyselyssä esille nostetut palkitsemisen keinot keskimäärin motivoivina. Eniten motivoivana koettiin kuitenkin aineettomat palkitsemisen keinot, kuten mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työtovereilta saatava arvostus, työpaikalla vallitseva yhteishenki sekä työpaikalla vallitseva työkulttuuri. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikuttamismahdollisuudet, arvostus sekä työympäristö ovat erityisen merkittäviä tekijöitä työntekijöiden motivaation kannalta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että aineelliset palkitsemisen keinotkin vaikuttavat työntekijöihin kannustavasti, mutta eivät välttämättä erityisen motivoivasti. Tämä saattaa johtua siitä, että aineellisia palkitsemisen keinoja pidetään usein itsestäänselvyyksinä eikä niitä tästä johtuen koeta myöskään erityisen motivoivina.

Vaikka kaikki vastaajat kokivat kyselyssä esille nostetut palkitsemisen keinot keskimäärin motivoivina, vastauksissa oli havaittavissa myös merkittävää hajontaa ja joidenkin tekijöiden merkitys motivaatioon koettiin ristiriitaisena. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että jokaisella ihmisellä on yksilöllinen käsitys siitä mikä on palkitsevaa ja ymmärrys työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi.

Vaikka aineettomat palkitsemisen keinot koettiin motivoivimpina, aineellisten sekä aineettomien palkitsemisen keinojen onnistunut yhdistäminen on kuitenkin avain toimivaan ja kokonaisvaltaiseen palkitsemiseen. Vaikka aineeton palkitseminen saa aikaan todellista motivoitumista, myös aineellisten palkitsemiskeinojen tulee tukea toivottua toimintaa, sillä niiden avulla voidaan ohjata ja tehostaa työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan.

Vaikka tulosten perusteella ei voida tehdä mitään yleistäviä päätelmiä ja tulokset saattaisivat olla erilaisia, jos kaikki havaintoyksiköt olisivat vastanneet kyselyyn, voidaan kuitenkin todeta, että palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät ovat erittäin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Palkitsemisjärjestelmät ovat tärkeä osa yrityksen strategian toteuttamista sekä johtamista. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on kokonaisvaltainen: se koostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista. Aineelliset palkitsemistavat toimivat kannustimina ja sitouttajina sekä ohjaavat henkilöstöä yrityksen strategian mukaiseen suuntaan. Aineettomilla palkitsemistavoilla taas motivoidaan työntekijöitä sekä luodaan miellyttävä työympäristö. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät tekemistensä sekä tulosten välisen syy-seuraussuhteen. Yhdessä asetetut tavoitteet, mittarit, tunnusluvut sekä määräytymisperusteet ovat myös keskeinen osa toimivaa kokonaisuutta. Yhdessä asetetut tavoitteet synnyttävät yhteishenkeä sekä luovat kuvan läpinäkyvästä ja oikeudenmukaisesta toiminnasta. Mittarit, tunnusluvut ja määräytymisperusteet taas ovat oleellisia, jotta palkitsemisjärjestelmä ohjaisi toimintaa toivotulla tavalla.

Myös Hakkarainen ja Norring (2016) tutkivat opinnäytetyössään ”Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen”, mitkä palkitsemisen keinot motivoivat eniten heidän yhteistyöyritysten toimihenkilötason työntekijöitä. Saadut tulokset olivat hyvin samankaltaisia ja näissä yrityksissä motivoivimpina koettiin myös vaikuttamismahdollisuudet, palaute ja arvostus, vastaajien omat työtehtävät, kehittymismahdollisuudet sekä työyhteisö.

## 10 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Tarkoituksena oli tutkia mitä palkitsemisen keinoja opinnäytetyön toimeksiantajan oma henkilöstö pitää motivoivimpina. Tarkoituksena oli tutkimustulosten pohjalta kehittää toimeksiantajan vanhaa palkitsemisjärjestelmää sekä ehdottaa toimeksiantajalle myös kokonaan uusia palkitsemisen keinoja.

Opinnäytetyö lähti liikkeelle teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta. Viitekehys koostui palkitsemista, palkitsemisjärjestelmiä ja motivointia käsittelevistä lähteistä. Aluksi käsiteltiin palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmiä yleisesti. Tässä kohtaa esiteltiin myös aineettomat ja aineelliset palkitsemisen keinot. Lisäksi käsiteltiin oikeudenmukaista sekä strategista palkit-

semista. Työehtosopimusten rooli palkitsemisen kannalta nostettiin myös esille. Tämän lisäksi käsiteltiin myös palkitsemisjärjestelmien mittareita, tunnuslukuja ja määräytymisperusteita. Teoriaperustassa käsiteltiin myös yhtenä tärkeänä aiheena henkilöstön motivointia sekä palkitsemisen vaikutusta henkilöstön motivointiin ja työsuoritukseen. Tässä kohtaa esille nostettiin myös erilaisia motivaatioteorioita. Teoriaperustan jälkeen esiteltiin toimeksiantajayritys ja käytiin läpi palkitsemisen nykytila yrityksessä. Tutkimusosuus lähti liikkeelle valitun tutkimusmenetelmän esittelyllä. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkimuksen suorittaminen. Seuraavaksi esiteltiin tutkimuksen tulokset, joista esille nostettiin palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon sekä motivoivimmat palkitsemisen keinot. Myös tutkimuksen luotettavuus ja tulosten arviointi nostettiin tässä kohtaa tärkeinä aiheina esille. Lopuksi käytiin läpi tutkimusten pohjalta tehdyt kehittämissuhteudet sekä johtopäätökset.

Opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat kysymykset: mitä palkitsemisen keinoja yrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina sekä kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmää voidaan kehittää työntekijöitä enemmän motivoivaksi siten, että henkilökunta kokisi järjestelmän olevan reilu ja tasapuolinen sekä oikeita asioita mittaava. Opinnäytetyön tuloksena saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin ja näiden vastausten pohjalta syntyneet kehittämissuhteudet vastaavat hyvin asetettuja tavoitteita. Tutkimustulokset tukevat myös opinnäytetyön teoriaperustaa siinä, että työntekijät motivoituvat aineellisia palkitsemisen keinoja enemmän aineettomista palkitsemisen keinoista. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan siis todeta tutkimukselle asetettujen tavoitteiden täyttyneen ja työn onnistuneen.

Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jäi muutama mielenkiintoinen tutkimuskohde. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita asioiden välisistä riippuvuussuhteista ja riippuvuussuhteiden löytäminen mahdollistaa asioihin vaikuttamisen. Opinnäytetyöhön saatujen tutkimustulosten pohjalta olisi mahdollista tutkia tarkemmin, esimerkiksi ristiintaulukoinnin avulla, eri muuttujien, kuten sukupuolen, iän, työssäoloajan, työsopimuksen luonteen tai työtehtävän vaikutusta siihen, kuinka motivoivana eri palkitsemisen keinot koetaan.

Tutkimus oli rajattu käsittelemään palkitsemisen vaikutusta motivaatioon ja opinnäytetyön tärkeimmät aiheet olivat palkitseminen, palkitsemisjärjestelmät sekä motivointi. Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jäi myös muita aiheita, jotka koettiin tärkeiksi, mutta joita ei voinut käsitellä työssä aiheiden laajuudesta johtuen. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia esimerkiksi, kuinka palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen tai työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöprosessin suunnitteluvaihe tuotti eniten hankaluuksia. Sopivan aiheen sekä yhteistyöyrityksen löytäminen tuntui aluksi haastavalta. Näiden haasteiden takia myös prosessin aloittaminen viivästyi. Opinnäytetyön aiheen sekä toimeksiantajan varmistuttua tekeminen

eteni kuitenkin johdonmukaisesti. Asetin itselleni jo prosessin alussa aikataulutavoitteet, joista pidin kiinni koko prosessin ajan, suunnitteluvaiheen haasteista huolimatta.

Ohjaajan sekä toimeksiantajan tuki oli välttämätöntä prosessin onnistumisen kannalta. Etenin opinnäytetyöprosessissa melko itsenäisesti, mutta tunnistin myös ohjaustarpeeni ja osasin hakea sekä hyödyntää ohjausta tarvittaessa. Osoitin opinnäytetyöprosessissa aloitteellisuutta sekä ennen kaikkea kykyä itsenäiseen ajatteluun ja tekemiseen. Opinnäytetyöprosessi toteutettiin onnistuneesti ja sen tuloksena syntynyt tuotos vastaa mielestäni hyvin asetettuja tavoitteita. Vaikka tuloksista ei noussut esille mitään erityisen uutta tai innovatiivista, onnistuttiin opinnäytetyössä kehittämään toimeksiantajan kanssa yhdessä tunnistettua kehittämiskohdetta.

## Lähteet

### Kirjat:

Ahokas, P. Hakonen, N. Hänninen, J. Kopra, V. Mäkinen, J. Neuvonen, J. & Suokas, J. 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. Oitmäki: JTO-palvelut.

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

Deeprise, D. 2006. How to recognize and Reward Employees: 150 Ways to Inspire Peak Performance. E-kirja. New York: AMACON Books.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. London: Kogan Page.

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

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

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

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

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

Hulkko, K. Hakonen, A. Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3. uud. painos. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi: Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Ingham, G. Motivate people: Get the best from yourself and others. London: Dorling Kindersley.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kauhanen, J. 2012b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. painos. Helsinki: Infor.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kressler, H. 2003. Motivate and Reward. E-kirja. New York: Palgrave Macmillan.

Luoma, K. Troberg, E. Kajaas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahassa: osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

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

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

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

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

#### Artikkelit

Canadian HR Reporter. 2016. Rewarding recognition. Canadian HR Reporter 29, 14-17.

Detert, J. & Burris, E. 2016. Can Your Employees Really Speak Freely? Harvard Business Review January-February, 80-87.  
[Saako teillä puhua vapaasti? Suom. Elina Yrjölä. Fakta 4/2016, 46-52.]

Gino, F. & Staats, B. 2015. Why Organisations Don't Learn. Harvard Business Review, November, 110-118.  
[Miksi organisaatiot eivät opi. Suom. Heidi Hammarsten. Fakta 1/2016, 38-47.]

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

Güngör, P. 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. Procedia Social and Behavioral Sciences 24, 1510-1520.

Jabe, M. 2016. Henkilöstöjohton 9 uutta roolia. Fakta 2/2016, 32-34.

Koho, S. 2016. Suoritus paranee lepäämällä. Fakta 9/2016, 14-21.

Kuvaas, B. & Drysvik, A. 2009. Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human Resource Management Journal 3, 217-236. Oxford: Blackwell Publishing.

McConnell, C. 2005. Motivating Your Employees and Yourself: How Different is the Manager from the Staff? The Health Care Manager 3, 284-292.

Mikkonen, A. 2016. Tuloksen tekeminen motivoi. Fakta 4/2016, 10-11.

Myllyoja, N. 2016. Työaika suojaa työntekijää. Fakta 5/2016, 58.

Myllyoja, N. 2016. Ylin johto on tyytyväinen. Fakta 2/2016, 7.

Nortio, J. 2016. Hyvinvointi lisää työtehoa. Ekonomi 2/2016, 10-17.

Reid, E. & Ramajaran, L. 2016. Managing the High-Intensity Workplace. Harvard Business Review, June, 84-90.  
[Näin selviät kovapaineisella työpaikalla. Suom. Heidi Hammarsten. Fakta 10/2016, 38-45.]



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

Workforce. 2014. Benefits and compensation roadmap. Workforce Magazine 93 (9), 28-30.

Yritys X:

Aluejohtajan haastattelu 9.6.2016. Yritys X. Turku.

Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 8.8.2016. Yritys X.

Hallintojohtajan sähköpostikeskustelu 12.9.2016. Yritys X.

Yritys X vuosikertomus 2015.

Julkaisemattomat lähteet:

Hakkarainen, H. & Norring, S. 2016. Palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Henkilöstöjohtajan haastattelu 14.3.2016. Elektroniikkateollisuuden yritys.

Henkilöstöjohtajan haastattelu 18.3.2016. Henkilöstöpalvelualan yritys.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoite .....	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön eri vaiheet ja niissä käytettävät tiedonlähteet .....	7
Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ym. 2014, 36) .....	9
Kuvio 4: Peruspalkkaustavat ja niitä täydentävät palkkaustavat (Hakonen ym. 2014, 69) .....	11
Kuvio 5: Aineettomia palkitsemistapoja (mukaillen Vartiainen & Kauhanen 2005, 22)	16
Kuvio 6: Palkitsemisen yhteensopivuus (Kauhanen 2015, 113).....	21
Kuvio 7: Maslow`n tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 142) .....	26
Kuvio 8: Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria (Herzberg 2008).....	27
Kuvio 9: McClellandin suoritusmotivaatioteoria .....	27
Kuvio 10: Palkitsemisen vaikutus motivaatioon .....	37
Kuvio 11: Kyselylomakkeen kysymysten linkittyminen opinnäytetyön tavoitteeseen	39
Kuvio 12: Aineellisen palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon .....	41
Kuvio 13: Aineettoman palkitsemisen vaikutus vastaajien motivaatioon .....	43
Kuvio 14: Vastausten keskiarvo .....	46
Kuvio 15: Vastausten varianssi .....	47
Kuvio 16: Tutkimuksen tulosten perusteella rakennettu uusi palkitsemisjärjestelmä	49

Liitteet

Liite 1: Saateviesti.....	60
Liite 2: Sähköinen kyselylomake.....	61

Liite 1: Saateviesti

Hei kaikki!

Opiskelen Laurean ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja olen tekemässä opinnäytetyötä palkitsemisjärjestelmistä osana henkilöstön motivointia. Opinnäytetyö alkaa olla jo hyvässä mallissa ja valmistuminen lähestyy. Tarvitsisin kuitenkin vielä teidän kaikkien apua. Toivoisin, että voisitte käyttää pari minuuttia ja vastata linkin alta löytyvään kyselylomakkeeseen. Kyselylomake on osoitettu [Yritys X:n](#) (yrityksen nimi poistettu) porukalle ja tarkoituksena on mitata mitkä palkitsemisen keinot motivoivat juuri [Yritys X:n](#) työntekijöitä. Kysely toteutetaan nimettömänä ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Jokainen vastaus on tärkeä. Aikaa vastata on perjantaihin 30.9.2016 klo 23.59 saakka. Muistathan lopuksi tallentaa vastauksesi, ennen kuin suljet lomakkeen.

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/12896/lomake.html>

Jos sinulle tulee kysyttävää voit laittaa minulle sähköpostia

[sähköpostiosoite](#)

Kiitos yhteistyöstä ja ihanaa alkavaa syksyä.

Ystävällisin terveisin,  
Noora Nurmi

## Liite 2: Sähköinen kyselylomake

## Palkitsemisjärjestelmät osana henkilöstön motivointia

Tämä on opinäytetyöhön liittyvä kyselylomake. Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää mitä palkitsemisen keinoja kohdeyrityksen henkilöstö pitää motivoivimpina nykyisten palkitsemisjärjestelmien edelleen kehittämiseksi. Kysely toteutetaan nimettömänä ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia.

Muistathan lopuksi tallentaa vastauksesi, ennen kuin suljet lomakkeen.

## Taustatiedot

1. Sukupuoli  Nainen  
 Mies

2. Ikä

3. Työssäoloaika vuosina nykyisessä yrityksessä

4. Työsopimuksen luonne  Kokoaikainen  
 Osa-aikainen  
 Tuntityöläinen  
 Vuokratyöläinen

5. Työtehtävä

## Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioosi

Valitse yksi vaihtoehto, jonka koet vastaavan eniten omaa näkemystäsi.

Vastausvaihtoehdot:

1. Motivaatiota merkittävästi vähentävä
2. Motivaatiota vähentävä
3. Neutraali motivaation suhteen
4. Motivaatiota kasvattava
5. Motivaatiota erittäin paljon kasvattava
6. Ei kokemusta

Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioosi

	1	2	3	4	5	6
6. Peruspalkan lisäksi maksettavat palkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Yrityksen tarjoamat työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yrityksen tarjoamat lounassetelit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Yrityksen tarjoama työsuhdeauto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Yrityksen tarjoama työsuhdepuhelin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Yrityksen tarjoama tietokone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Yrityksen sisällä järjestettävät kilpailut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Yrityksen tarjoamat ammatillista osaamista tukevat koulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Yrityksen tarjoamat työskentelytilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Yrityksen tarjoamat työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Esimiehiltä saatava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Esimiehiltä saatava arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Työtovereilta saatava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Työtovereilta saatava arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Työpaikallani vallitseva yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Työpaikallani vallitseva työkuulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Avoimet kysymykset

24. Mainitse jokin palkitsemisen keino, jota ei ole käytössä työpaikallasi ja toivoisit toteutettavan työyhteisössä?

25. Mikä sinua motivoi työpaikallasi?

## Tietojen lähetykset

Tallenna