

## Palkitsemisen kehittäminen

Arika Kutllovci



<b>Tekijä(t)</b> Arika Kutllovci	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Palkitsemisen kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 22
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää FOREX Bank Ab filiaal i Finlandin (jatkossa FOREX) palkitsemista. Työtä lähdettiin työstämään kevään 2017 aikana, sillä toimeksiantaja halusi lähteä kehittämään palkitsemista yrityksessä. Työn avulla on lähdetty kartoittamaan nykytilaa ja kehittämään palkitsemista yrityksessä. Palkitsemisen kehittämisen tavoitteena on tehdä palkitsemisesta järjestelmällinen ja oikeudenmukainen sekä tuoda kilpailuetua yritykselle.</p> <p>Tällä työllä on suuri merkitys valuuttamyymyjille, koska heidän kanta asiaan saadaan esiin ja tieto eri palkitsemisen tavoista löytyy tämän työn avulla näppärämmin kuin ennen. Työn merkitys toimeksiantajalle on taas se, että he saavat käsityksen palkitsemisen nykytilanteesta ja he pystyvät tämän tutkimuksen avulla lähteä rakentamaan toimivaa palkitsemisjärjestelmää.</p> <p>Opinnäytetyössä keskitytään valuuttamyymyjien palkitsemiseen. Työssä tarkasteltiin erilaisia palkitsemisen elementtejä, kehittämisen prosesseja ja palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Teoria osuus on jaettu kahteen osaan: palkitsemiseen ja siihen liittyviin prosesseihin sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja jatkuvuuteen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja se rajattiin koskemaan ainoastaan Suomen FOREXin valuuttamyymyjä. Kohderyhmä koostuu kahdentoista sivuliikkeen 92:sta valuuttamyymyjästä. Tutkimusaineisto koostui kyselystä, joka lähetettiin jokaiselle Suomen FOREXissa työskentelevälle valuuttamyymyjälle sähköpostitse saatekirjeineen. Kyselyyn vastasi 36 valuuttamyymyjää 92:sta ja vastausprosentti oli 39%.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valuuttamyymyjät ovat tyytyväisiä työnantajaan, mutta toivoisivat oikeudenmukaisempaa ja selkeämpää palkitsemista. Valuuttamyymyjät ovat myös halukkaita ottamaan käyttöön uusia palkitsemisentapoja kuten tiimi- tai henkilötasoisia bonuksia.</p> <p>Tutkimukseen on laadittu työnantajalle kehitysideoita palkitsemisen kehittämiseen. Kehitysideoissa on peilattu tutkimustuloksia opinnäytetyössä esiteltyyn teoriatietoon. Kehitysideoiksi esitetään palkitsemisjärjestelmän rakentamista käyttäen tätä tutkimusta apuna. Tärkeää olisi rakentaa palkitsemisjärjestelmä, jossa on otettu huomioon sekä yrityksen, että valuuttamyymyjien näkökanta. Samalla olisi mietittävä yritykselle sopivat palkitsemismittarit esim. tiimi bonus. Tutkimus ja sen tulokset käydään toukokuun aikana läpi kohdeyrityksen HR-päällikön kanssa ja sen pohjalta viedään asiaa eteenpäin yrityksessä.</p> <p>Palkitsemista kehittäessä on muistettava, että sitä on kehitettävä jatkuvasti ja pidettävä ajan tasalla.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palkitseminen, aineellinen ja aineeton palkitseminen, kehittäminen ja strategia.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	1
1.3	Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet .....	2
2	Palkitseminen .....	4
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus .....	4
2.2	Strateginen palkitseminen .....	5
2.3	Aineellinen palkitseminen .....	7
2.4	Aineeton palkitseminen .....	9
3	Toimiva palkitsemisjärjestelmä ja sen kehittäminen .....	12
3.1	Palkitsemisjärjestelmän toimivuus .....	12
3.2	Palkitsemisjärjestelmän jatkuva kehittäminen .....	14
4	Tutkimusmenetelmät .....	16
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	16
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	16
4.3	Aineiston hankinta ja analysointi .....	18
5	Tutkimuksen tulokset .....	20
5.1	Valuuttamyymien taustatiedot .....	20
5.2	Palkitsemisen nykytilanne FOREX Bankissa .....	21
5.3	Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon .....	27
5.4	Valuuttamyymien kokemukset palkitsemisestä .....	30
5.5	Valuuttamyymien kehitysehdotukset .....	32
5.6	Tutkimuksen luotettavuus .....	34
6	Pohdinta .....	36
6.1	Johtopäätelmät .....	36
6.2	Kehitysideat .....	37
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	37
6.4	Opinnäytetyönprosessin arviointi .....	38
	Lähteet .....	40
	Liitteet .....	42
	Liite 1. Kyselylomake .....	42
	Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje .....	44
	Liite 3. Tulokset Webropol 3.0. version raportista .....	45
	Liite 4. Tulokset Webropol 3.0 version raportista jaoteltuna työsuhteen mukaan .....	54

# 1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja sen tavoitteita. Tarkoituksena on esitellä, miten tähän tutkimusaiheeseen on päädytty ja avata tutkimuksen tavoitteet. Tämän jälkeen perehdytään tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin ja kerrotaan vielä tutkimuksen rajauksesta tarkemmin. Luvun lopuksi määritetään tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Erottuakseen muista työnantajista on palkitseminen hyvä kilpailuetu. Tämän vuoksi on hyvä kehittää palkitsemista ja muistaa, että sen on tarkoitus myös pysyä ajanhermoilla. Maksukorttien yleistyessä myös rahanvaihto ulkomaisiin kohteisiin on laskenut, jolloin FOREXin kilpailuetu on asiantuntevat ja hyvinvoivat valuuttamyymyjät. Pitääkseen näitä valuuttamyymyjä yrityksessään on FOREXin lähdeävä selvittämään mikä valuuttamyymijille on tärkeää ja miten he toivoisivat palkitsemisen kehittyvän yrityksessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on FOREX, joka on tutkijan nykyinen työnantaja. Tutkija sai HR-päälliköltä vapaat kädet lähteä tutkimaan, jotain aihetta tai teemaa jossa hän kokee tarvittavan kehittämistä. Aiheeksi valikoitui palkitsemisen kehittäminen ja HR-päällikkö oli tyytyväinen aiheeseen, sillä hänen mielestään tässä on vielä hieman puutteita. Jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja, päätettiin rajata se käsittelemään ainoastaan Suomen valuuttamyymyjä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koota FOREXille palkitsemisen kehittämistä varten tietoa ja ehdotuksia. Nykytilannetta lähdettiin tutkimaan teettämällä valuuttamyymijille kysely, jossa kysyttiin nykyisestä palkitsemisesta yrityksessä, miten he kokevat sen ja mitä he haluaisivat mahdollisesti kehittää.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Kun tutkimukselle löytyi aihe, lähdettiin rajaamaan aihetta, jotta tutkimuksesta tulisi selkeä ja jotta siihen saataisiin tarvittavat tiedot. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tapa tutkia tutkimusongelmaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa edellytetään tarkkaa aiheen valintaa ja rajattua ongelmanasettelua. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81-82).

Tutkimuksen kohderyhmäksi on rajattu Suomen valuuttamyymyjät, jolloin liikkeiden esimiesasemassa olevat henkilöt ja johto jäävät tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusongelmaksi muodostui: ”miten valuuttamyymyjät kokevat palkitsemisen yrityksessä.” Pääongelma on itsessään laaja, joten tutkimusta rajaamaan valittiin kolme alaongelmaa. Työn alaongelmat ovat: mikä on palkitsemisen tilanne yrityksessä, mitkä tekijät koetaan tärkeimmiksi palkitsemisessä ja miten palkitsemista halutaan kehittää. Näiden pää- ja alaongelmien avulla lähdetään etsimään ideoita ja faktaa palkitsemisen kehittämiseen yrityksessä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet**

Tämä työ käsittelee palkitsemista kokonaisuudessaan sekä sen toimivuutta, että jatkuvaa kehittämistä. Ruotsalainen perheyrittäjä FOREX Bank Ab on pohjoismaiden markkinajohtaja valuuttanvaihdossa. Työ tehdään Suomen sivuliikkeille ja työn tarkoituksena on lisätä arvoa FOREXin palkitsemiseen sekä parantaa työntekijöiden tietoisuutta sen palkitsemisen kokonaisuuksista.

Tämä työ rakentuu teorian, tutkimuksen ja tuloksien ympärille. Opinnäytetyö pitää sisällään ensimmäisen kappaleen, jossa käydään työn taustaa ja tavoitteita läpi, toinen ja kolmas luku käsittelevät teoriaa aiheesta palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät, neljäs ja viides luku syventävät tietoa tutkimuksesta sekä tutkimustuloksista ja viimeisessä luvussa pohditaan johtopäätöksiä ja omaa arviointia.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu luvussa kaksi esitettyyn palkitsemisen teoriaan ja luvussa kolme esitettyyn palkitsemisjärjestelmien jatkuvan kehittämisen teoriaan. Luvussa kaksi tarkastellaan palkitsemista laajemmin, ja perehdytään sen eri osiin. Palkitsemisen kokonaisuuden kannalta tärkeitä ovat aineeton sekä aineellinen palkitseminen ja palkitsemisstrategia. Näissä alaotsikoissa käydään selkeästi läpi, millaisia eri palkitsemismuotoja löytyy ja miten niitä sovelletaan sekä, miten yrityksen strategia vaikuttaa palkitsemiseen. Palkitsemisen kokonaisuuden jälkeen mennään luvussa kolme itse palkitsemisjärjestelmän ytimeen, sen toimivuuteen sekä jatkuvaan kehittämiseen. Tämä luku pitää sisällään teorialtetta siitä millainen toimiva palkitsemisjärjestelmä on ja miten sitä voidaan kehittää jatkuvasti.

Teoriaosuuksien jälkeen syvennytään tutkimukseen ja sen tuloksiin. Neljännessä luvussa avataan lukijalle mitä tutkimusmenetelmää työssä on käytetty ja esitellään toimeksiantaja tarkemmin. Lisäksi esitellään tutkimuksen toteutus, aineiston hankinta sekä aineiston analyysi. Viidennessä luvussa syvennytään tutkimustuloksiin ja niiden analysointiin. Tässä luvussa tutkimustulokset on jaettu aihealueittain alalukuihin, joissa ne on esitelty ja analysoitu paremmin.

Viimeisessä luvussa on koottu tutkimustulosten avulla jatkoehdotuksia ja kehitysideoita toimeksiantajalle. Lopuksi tutkija vielä arvioi opinnäytetyöprosessiaan ja sen tuomaa syvällisempää oppimista ja tietoa.

Seuraavaksi käsitellään neljä tutkimukselle olennaista käsitettä ja kerrotaan lyhyesti mitä ne tarkoittavat tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa esiintyvät keskeiset käsitteet ovat palkitseminen, valuuttamyymä, aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen.

**Palkitseminen:** Määrällisten palkintojen paketti, jonka työntekijä saa työstään. Tämä ns. paketti pitää sisällään kolmea komponenttia; peruspalkan, erilaisia maksukannustimia/palkitsemisjärjestelmän ja epäsuoria palkitsemistapoja. (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy 2010, 330.) Palkitsemisella pyritään usein motivoimaan henkilöstöä tehokkaampaan ja strategian suuntaiseen työskentelyyn tai edistämään esimerkiksi työhyvinvointia. Palkitseminen on yksi yrityksen kilpailueduista, jolla pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja pitämään nykyiset työntekijät yrityksessä. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2017.)

**Valuuttamyymä:** Valuutanvaihtopankissa työskentelevä asiakaspalvelija, jonka päätehtävänä on eri valuuttojen myynti ja osto. Valuuttamyymä on myyntihenkilö ja valuutta asiantuntija, joka toimii FOREX Bankin kasvoina asiakkaille. Valuuttamyymän määritelmä tarkemmin vielä luvussa 4.

**Aineellinen palkitseminen:** Palkitsemisen kokonaisuus koostuu sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. Aineellisella tarkoitetaan palkkaa, tulospalkkioita ja erilaisia työsuhde-etuja (Jyty ry 2017.)

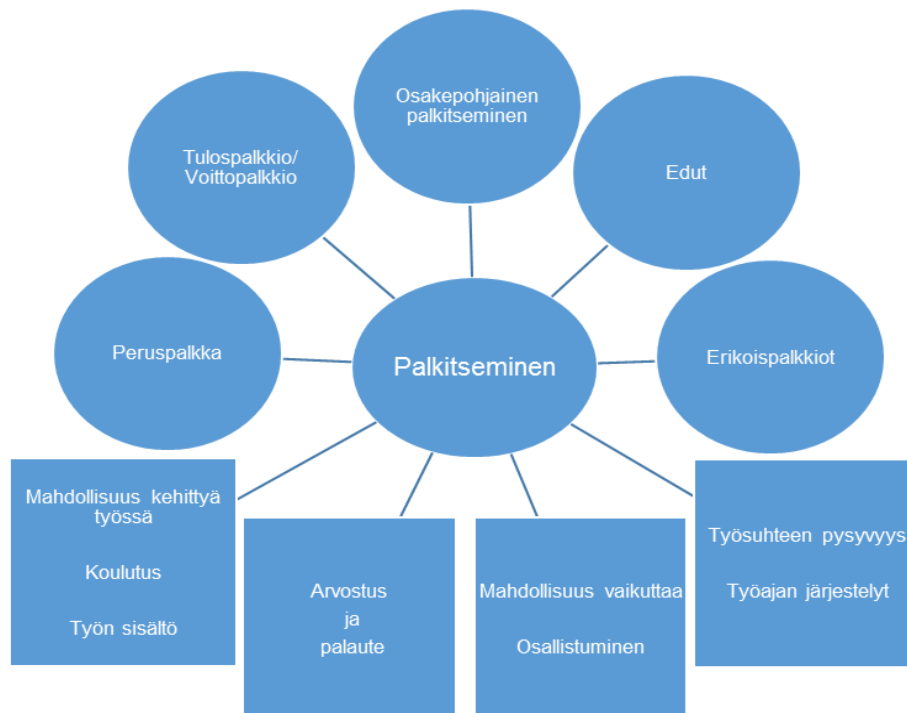
**Aineeton palkitseminen:** Toinen palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluva osa on aineeton palkitseminen. Tällä taas tarkoitetaan palkitsemisen tapoja, jotka eivät ns. maksa työnantajalle mitään. Näitä ovat muun muassa työn sisältö, työnjousto, työstä saatava palaute ja työuralla eteneminen.

## 2 Palkitseminen

Tässä luvussa perehdytään syvemmin palkitsemiseen ja sen kokonaisuuteen. Aluksi käydään läpi mitä palkitsemisen kokonaisuus sisältää ja mitä on strateginen palkitseminen. Luvun loppuksi esitellään erilaiset palkitsemisen muodot (aineellinen ja aineeton). Palkitsemisenmuodot esitellään erilaisten aineellisten ja aineettomien esimerkkien avulla.

### 2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Yksinkertaisin tapa määrittää palkitseminen on ajatella se vaihtosuhteeksi yrityksen ja työntekijöiden välillä, josta molemmat hyötyvät. Työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa, ja työnantaja taas korvaa tämän työntekijälle palkalla, erilaisilla eduilla tai palkkiomalleilla. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016.) Palkitsemista pidetään myös yhtenä johtamisen välineenä, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Toisin sanoen yrityksen tärkeät asiat ja arvot tulisi heijastua palkitsemisessa. On hyvä kuitenkin muistaa, että se mikä tulkitaan palkitsevaksi on yksilöllistä. (Aalto-yliopisto 2016; Armstrong 2007, 3.) Kuviossa yksi esitellään palkitsemisen kokonaisuus.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaihen: Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016,14.)

Rahapalkka ei itsessään ole palkitsemista. Aineelliset (rahalliset) ja aineettomat (ei-rahalliset) palkitsemiselementit luovat palkitsemisen kokonaisuuden (KT kuntatyönantajat

ja kunta-alan pääsopijajärjestöt 2016). Aineellisilla palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemistapoja kuten rahapalkka, luontaisedut, henkilöstöedut ja muut rahalliset kannustimet. Kun taas aineettomalla palkitsemisella keskitytään enemmän työn sisällön merkitykseen ja haasteellisuuteen, työympäristöön, uralla etenemismahdollisuuksiin ja työstä saatavaan palautteeseen. (Hakonen & Nylander 2015, 21; Sistonen 2008, 177.)

Palkitsemisen tavoitteena on luoda työntajana ja työntekijän välille selkeä ymmärrys palkitsemisesta. Keskeistä on, että jokainen tietää miksi organisaatio palkitsee ja mitä sillä tavoitellaan. Kun tämä on selkeää, on hyvä tarkastella mitkä asiat palkitsemisen kokonaisuudessa ovat selkeitä ja kunnossa sekä miettiä miten sitä voidaan kehittää. Myös palkitsemisen viestinnällä voidaan saada aikaan hyviä tuloksia, tämän vuoksi työnantajan kannattaa koota yrityksen palkitsemistavat jonkinlaiseen dokumenttiin esimerkiksi intranettiin jokaisen nähtäville. Toimivan palkitsemisen tavoitteena on luoda kokonaisuus, joka vastaa molempien osapuolien sekä työnantajan että työntekijän tarpeita. (KT kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt 2016.)

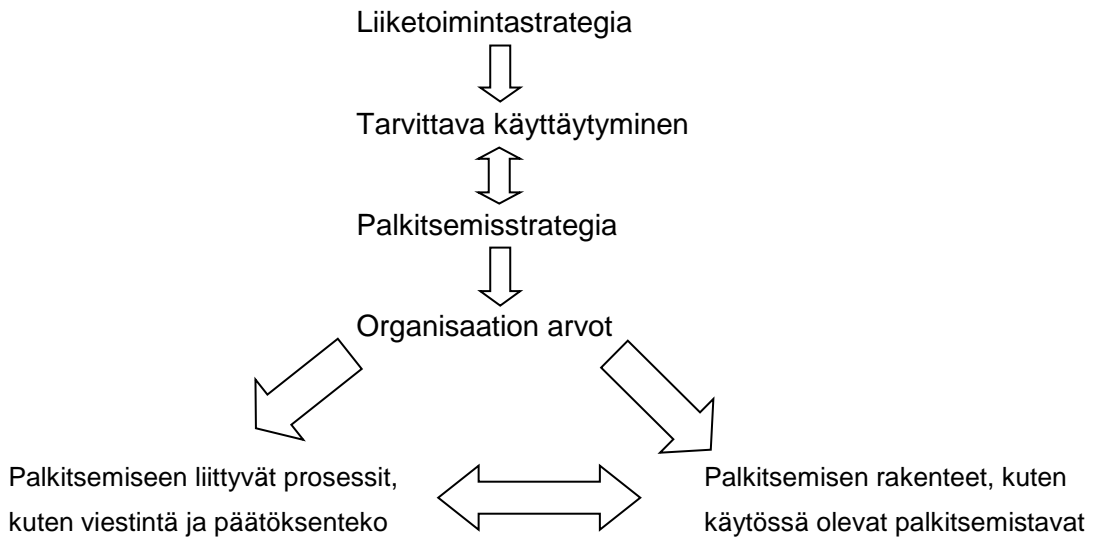
## **2.2 Strateginen palkitseminen**

Nykyisin strategista palkitsemista pidetään aika itsestäänselvytenä, vaikka palkitsemisstrategia on suutauksena melko uusi. Vallitseva tapa toimia oli 1970-luvulle asti tehdä niin kuin muutkin alalla olevat toimivat näin varmistettiin, että kaikki toimivat samalla tavalla, toisin sanoen tekivät samat huonot tai hyvät päätökset. Tämä tilanne muuttui, kun osa suuryrityksistä alkoi tavoitella yrityksilleen kilpailuetua palkitsemisella. (Hakonen ym. 2005, 44-46.)

Strategisella palkitsemisella halutaan palkkauksen ja palkitsemisen tukevan yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Tämän vuoksi organisaation johtamisessa on tärkeää tavoitella palkitsemisen ja strategian yhteensovittamista. (Hakonen ym. 2005, 44-46; Hakonen & Nylander 2015, 106-107.)

Lawlerin kuviolla (kuvio 2) kuvataan sitä, miten yrityksen liiketoimintastrategia on lähtökohtana palkitsemisstrategialle ja siitä syntyvälle palkitsemisjärjestelmälle. Tämän kuvion mukaan liiketoimintastrategia määrittää mitä yritys tavoittelee ja millaista toimintaa tavoite edellyttää, ja näiden avulla voidaan tunnistaa käyttäytyminen johon yrityksen palkitsemisjärjestelmän pitäisi ohjata. Kuvion keskeisiä tekijöitä ovat organisaation arvot, palkitsemisen rakenteet ja palkitsemiseen liittyvät prosessit. Lawlerin mukaan sovittamalla nämä

kolme tekijää yhteen saadaan aikaan tehokas palkitsemisjärjestelmä. (Hakonen & Nylander 2015, 106-107.)



(Kuvio 2. Lawlerin palkitsemisstrategia malli (mukaillen: Hakonen & Nylander 2015, 107).

Globalisaation myötä strategista palkitsemista tarvitaan entistä enemmän, sillä kansainvälinen työnjako muuttuu kovalla vauhdilla. Monet yritykset joutuvat kilpailemaan jo tuotannosta, työpaikoista ja investoinneista eikä heillä ole varaa jättää hyödyntämättä johtamisen välineenä palkitsemista. On tärkeää kuitenkin muistaa, ettei strategisella palkitsemisella tarkoiteta palkkilpailua. Strateginen palkitseminen pitää sisällään hyvin suunnitellun palkitsemisen kokonaisuuden ja toimivan palkitsemisjärjestelmän. (Hakonen ym. 2015, 44.)



Kuvio 3. Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä (mukaillen: Hakonen ym. 2005, 45).

### 2.3 Aineellinen palkitseminen

Tässä osiossa perehdytään lisää aineelliseen palkitsemiseen, jota on muun muassa peruspalkka, tulospalkkio, aloitepalkkio, luontais- ja henkilöstöedut ja henkilöstörahasto. Tässä alaluvussa esitellään muutama aineellinen palkitsemistapa, jotta niitä ja aineellisen palkitsemisen kokonaisuutta olisi helpompi ymmärtää. Esimerkeiksi on valittu peruspalkka, tulospalkkio, aloitepalkkio, luontais- ja henkilöstöedut ja henkilöstörahasto.

Peruspalkkaa maksetaan kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa, ja se perustuu tehtäväkohtaiseen vähimmäispalkkaan. Siihen ei sisälly henkilökohtaiset lisät, määrävuosilisä tai muita vastaavia vuosisidonnaisia palkanosia. Palkkaan otetaan kuitenkin huomioon työpaikan sijaintiin perustuva kalleusluokka, tehtävään liittyvä lisävastuu tai henkilön mahdollinen epäpätevyysalennus. Työntekijän tehtävien ja työehtosopimuksissa mainittujen edellytysten perusteella määräytyy peruspalkka. Joissain työtehtävissä työntekijän tehtävien vaativuus vaikuttaa myös peruspalkan määräytymiseen. (Rantamäki ym. 2006, 91; Tilastokeskus 2016.) Erilaisia palkkaustapoja ovat aikapalkat, provisio- ja palkkiopalkat sekä urakkapalkat. Aikapalkka voidaan jakaa kahteen eri palkanosaan: tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen. Tehtäväkohtainen määrittää palkan työtehtävän vaativuuden mukaan ja henkilökohtainen taas määräytyy ammatinhallinnan ja työsuorituksen mukaan. Toimihenkilöiden-, asiantuntijoiden- ja johdontehtävissä käytetään yleisemmin aikapalkkaa, jonka tyypillinen muoto on kiinteä kuukausipalkka. (Rantamäki ym. 2006 91; Hakonen & Nylander 2015, 25.) Provisio- ja palkkiopalkat muodostuvat yleensä tietyistä kiinteästä summasta ja työstä suoriutumisesta koostuvasta palkkiosta. Palkkaustapana näitä käytetään yleisemmin myyntitehtävissä. Laki työaikalain muuttamisesta 713/1965 määrittelee urakkapalkan tuntipalkan määräytyvän siten, että se jaetaan urakan suorittamiseen käytetyllä tuntimäärällä.

Peruspalkkausta täydentävät palkitsemistavat ovat sellaisia palkkioita, jotka maksetaan kiinteään palkan päälle. Tulospalkkiolla palkitaan toimintaa, joka on auttanut saavuttamaan tai ylittämään yrityksen taloudellisia tai toiminnallisia tavoitteita. (Liinalaakso ym. 2016, 30-38) Tulospalkkiot ovat hyvä tapa motivoida työntekijöitä ja saada heidät toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Aloitepalkkion tarkoitus on palkita työntekijöitä heiltä tulleiden hyvin ideoiden vuoksi. Mistä tahansa ideasta ei kuitenkaan saa aloitepalkkiota. Idean tai parannusehdotuksen täytyy parantaa tuottavuutta, työmenetelmiä, vähentää kustannuksia ja parantaa organisaation toimivuutta sekä työpaikan viihtyvyyttä. Jos yrityksessä on käytössä aloitepalkkio järjestelmä, tulee siihen laatia tarkat ja selvät säännöt, että niihin pystyy vedota erimielisyystilanteissa. Säännöissä on tärkeää kertoa mitä aloite tarkoittaa, mikä sen tavoite on, kuka

voi tehdä, miten esitetään, miten niitä käsitellään, miten palkitseminen toteutetaan ja päätöksenteko. (Hakonen ym. 2005, 168-176.)

Suomessa luontais- ja henkilöstöetuja säätelee osin laki ja työehtosopimukset. Näillä eduilla saadaan yritys näyttämään houkuttelevalta, parannetaan yrityksenkuvaa työnhakijoiden sekä työntekijöiden silmissä, mahdollistetaan taloudelliset hyödyt ja säästöt antamalla paremmat mahdollisuudet vapaa-ajan viettoon, terveyden edistämiseen ja työn helpottavuuteen. (Hakonen & Nylander 2015, 34.) Viestinnällä on iso merkitys etujen toimivuuteen ja näkyvyyteen, jos tässä epäonnistutaan niin silloin edut ovat melkein hyödyttömiä.

Lakisääteisiä etuja ovat mm. työterveyshuolto ja vuosilomat, mutta osan näistä eduista voi määrittää työehtosopimukset. Luontaisedun arvo on veronalaista palkkaa, ja osalle eduista verohallinto määrittelee verotusarvon vuosittain. Yleisempiä etuja ovat lounas-, asunto-, auto- ja puhelinetu, työsuhdelippu sekä työterveyshuolto. Edut vaihtelevat yrityksestä toiseen. Etujen tarjoama riippuen siitä, mitä yritys on valmis tarjoamaan henkilökunnalleen esimerkiksi työvaatteet ja henkilökunta-ale. (Hakonen & Nylander 2015, 34-35.) Luontaisedulla tarkoitetaan työnantajalta muuna kuin rahana saatavaa palkkaa. Se pitää karkeasti sisällään siis kaiken ylimääräisen tavarain, palvelun tai muun rahanarvoisen edun (Yritys-Suomi 2017).

Työntekijät voivat työnantajan luvalla perustaa henkilöstörahaston, jonne voi kerätä työntekijöiden tulospalkkiot. Tällöin yrityksen henkilöstö omistaa ja hallinnoi rahastoa, mutta rahasto on yritykselle vapaaehtoinen ja henkilöstörahastolain säätelemä. Henkilöstörahasto voi sitouttaa työntekijöitä ja luoda ymmärrystä yrityksen taloudesta. Rahasto tuo verotuksellisia etuja molemmille sekä työntekijälle että työnantajalle. Nostettavasta osuudesta 20% on verovapaata ja 80% veronalaista ansiotuloa työntekijälle ja työnantaja ei maksa palkan sivukuluja rahastoon maksettavasta osuudesta. Työntekijä voi nostaa koko oman henkilökohtaisen osuuden rahastosta työsuhteen loppuessa tai eläkkeelle lähettäessä, jolloin myös tavanomaisesti jäsenyys rahastossa päättyy. (Hakonen ym. 2005, 136-137; Hakonen & Nylander 2015, 34.)

Henkilöstörahastojen määrä on lähtenyt kasvuun viime vuosina. Vuonna 2014 perustettiin viisitoista uutta henkilöstörahastoa, ja vuonna 2015 toistakymmentä. Muutamia vuosia sitten on tehty lakimuutoksia liittyen henkilöstörahastoon, mitkä mahdollistavat rahastojen perustamisen. Yrityksen tai tulosyksikön henkilöstön määrä täytyy olla vähintään kymmenen ja liikevaihto on 200 000 euro tai suurempi, jotta voidaan perustaa henkilöstörahasto. Henkilöstörahastoja on perustettu yleensä yrityksille, mutta nykyään niitä voi perustaa

myös julkiselle sektorille. Ensimmäinen kunnan rahasto rekisteröitiin vuonna 2015. (Karjalainen 2015.)

## 2.4 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista on mahdollisuus kehittyä, palaute, työn sisältö, työterveyshuolto ja kehityskeskustelut. Tässä alaluvussa avataan aineettoman palkitsemisen eri muotoja esittelemällä mitä ne käsittävät. Erilaiset aineettoman palkitsemisen esimerkkejä tässä alaluvussa ovat kehitys mahdollisuudet, palaute ja arvostus, työn sisältö, työterveyshuolto ja kehityskeskustelut.

On tärkeää, että työssä on mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla. Näillä syvennetään ja laajennetaan omaa osaamista ja kehitytään työssä. Erilaisia kehittymismahdollisuuksia luovat erilaiset koulutukset, työnkierrot, eteneminen vaativimpiin tehtäviin ja urapolut. Yrityskohtaiset työssä kehittymistä edistävien käytäntöjen avulla tarjotaan kehittymismahdollisuuksia työntekijöille, mitkä voidaan muovata heidän kehitystarpeiden mukaisesti. Mahdollisuutta edetä uralla pidetään tärkeänä palkitsemistapana, mutta on hyvä muistaa ettei jokaisella työnantajalla ole mahdollisuutta tarjota sitä. (Hakonen ym. 2005, 258-260, Hakonen & Nylander 2015, 35-36.) Kouluttautumisen avulla mahdollistetaan työssä kehittyminen, ja sen avulla voidaan lisätä sitoutumista ja tukea työstä suoriutumisen motivaatiota (Hakonen & Nylander 2015, 36). Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat työntekijälle tärkeitä oman hyvinvoinnin ja työinnon ylläpitäviä tekijöitä (Liinalaakso ym. 2016, 39).

Työnkierron avulla laajennetaan osaamista ja yritetään sen avulla tuoda mielekkyyttä työhön ja mahdollisuuden joustavaan työpanoksen käyttämiseen. Työnkierrolle täytyy antaa jokin syy esimerkiksi urakehityksen edistäminen, varamiesjärjestelmän luominen ja laaja-alaisuuden luominen. Työnkierto voi myös auttaa siinä, että nähdään paremmin uusin silmin yksikön tai liikkeen kehittämismahdollisuudet. (Hakonen ym. 2005, 258-259.)

Eteneminen vaativimpiin tehtäviin ja urapolut ovat palkitsemisen kokonaisuuden kannalta houkuttelevia ja tavoiteltavia. Nykyään uralla eteneminen on enemmän kuin pelkkä ylennys, parempi palkka ja muut uudet etuudet, se on omaa kehittymistä työssä. Tätä uralla etenemistä kuvataan, joissain yrityksissä urapolulla. Se voidaan kuvata esimerkiksi, miten ravintola-alalla ravintolatyöntekijä voi edetä kouluttajaksi ja siitä apulaisvuoropäälliköksi, vuoropäälliköksi, apulaisravintolapäälliköksi, ravintolapäälliköksi ja siitä vielä mahdollisesti ravintolajohtajaksi. Yrityksissä on yleensä valmiina malleja, jotka kuvaavat uralla etenemisen askeleet esim. erilaisten koulutusten avulla. (Hakonen ym. 2005, 259-260.)

Jokainen haluaa tuntea itsensä arvostetuksi työpaikalla, ja jokaisen työpanosta pitäisi arvostaa. Kaikista palkitsemistavoista juuri palaute ja arvostus ovat edullisimmat ja merkittävimmät. Niiden antamiseen ei vaadita aikaa tai rahaa, ja useissa henkilöstökyselyissä käy ilmi, että juuri näitä palkitsemistapoja kaivattaisiin enemmän. Se, että muistaa ja uskaltaa sanoa kiitos tai muuten antaa palautetta työstä ei vaadi itseltä mitään, mutta sillä voi olla iso merkitys toiselle henkilölle. Palautetta voi olla kahdenlaista, vahvistavaa ja rakentavaa palautetta. Vahvistavalla palautteella tuetaan nykyistä toimintaa, innostetaan, kannustetaan ja osoitetaan tyytyväisyyttä. Rakentavalla palautteella taas yritetään parantaa nykyistä toimintaa ja suunnata sitä oikeaan suuntaan. Palautteenantotapa riippuu siitä, onko se vahvistavaa vai rakentavaa. Vahvistavat palautteet voi antaa julkisesti, mutta rakentava palaute pitää antaa aina kahden kesken. Palautteen saaminen on tärkeää, koska se viestii työntekijälle mitä mieltä työstä ollaan, onko työssä kehittyminen mennyt haluttuun suuntaan ja ylipäättään antaa kattavan näkemyksen työssä suoriutumisesta. (Hakonen ym. 2005, 237-253; Rantamäki ym. 2006, 70.)

Arvostavaa kohtelua voisi kuvailla kohteliaaksi ja ystävälliseksi tavaksi kommunikoida ja sillä viestitään, että jokainen työntekijä on tärkeä yritykselle. Arvostusta odotetaan sekä työkavereilta että esimiehiltä ja johdolta. Sen on todettu parantavan työssä suoriutumista ja työhyvinvointia. Arvostukseksi riittää se, että tervehditään toisia töissä tai hankitaan esimerkiksi jokin laite tai muu asia, jolla osoitetaan arvostusta. Se, että työnantaja hankkii työntekijöille laitteita, jotka parantavat työergonomiaa luokitellaan arvostavaksi kohteluksi. (Hakonen ym. 2005, 238; Liinalaakso ym. 2016, 41; Hakonen & Nylander 2015, 39.)

Mielekästä työtä ja työn sisältöä pidetään motivoivana ja palkitsevana, sillä Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksen mukaan noin 87% ihmisistä piti mielenkiintoista työtä itselleen tärkeänä tai erittäin tärkeänä. On todettu, että mielekäs työ lisää tavoitteiden saavuttamista ja työtyytyväisyyttä. Työn palkitsevuutta lisäävänä keinona voidaan pitää työn sisällön sovittamista yksilön tavoitteisiin ja kykyihin. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Työterveys on lainmäärittämä työntekijän terveydenhuollon palvelu. Suomen työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) 1 luku 3 § määrittelee työterveydenhuollon seuraavasti: ”tässä laissa tarkoitetaan työterveyshuollolla työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä.” Lakia sovelletaan työhön, jossa työnantaja on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia. Työterveyshuollon järjestämiseksi noudatetaan soveltuvin osin, mitä tässä laissa säädetään yrittäjien ja muiden omaa työtä tekevien kohdalla.

Näiden lakisääteisten velvoitteiden lisäksi työnantaja voi järjestää muuta sairaanhoitoa ja terveydenhuoltoa esimerkiksi terveystarkastuksia. Joissain yrityksissä järjestetään työhöntulotarkastuksia, joiden tarkoitus on kartoittaa uuden työntekijän yleistä terveydentilaa ja sen vaikuttamista uudessa työssä selviytymiseen. Laissa ei määrätä yksityiskohtaisesti siitä, miten terveydenhuoltoa pitää hoitaa, mutta yrityksellä tulee olla suunnitelma, miten laissa määritellyt asiat hoidetaan. Työterveydenhuollon osalta verovapaata on etu työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta, mutta verotettavaa on työnantajan työntekijälle suorittama korvaus terveydenhuollosta tai sairaudesta johtuvista kustannuksista. (Hakonen ym. 2005, 148-149.)

Kehityskeskustelu pidetään vähintään kerran vuodessa, mutta joissain organisaatioissa on todettu tarvetta useammalle keskustelulle vuodessa. Yleensä vuodessa on yksi suurempi kehityskeskustelu, johon käytetään aikaa ja mahdollisesti muutama pienempi kehityskeskustelu tuloksien seurantaan varten. Kehityskeskusteluissa käydään läpi, mitä vuoden aikana on tapahtunut; kehitys, tulokset, tavoitteet sekä annetaan molemminpuolinen palaute. Niiden tarkoitus on edes kerran vuodessa antaa työntekijälle mahdollisuus päästä kahdenkeskeiseen keskusteluun esimiehen kanssa ja keskustelemaan menneistä, tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista. Nämä keskustelut antavat esimiehelle lisää perspektiiviä yksilön kehittymistarpeista ja niiden yhteensovittamisesta yrityksen tarpeisiin. Kehityskeskusteluissa myös annetaan työntekijälle mahdollisuus osallistua työnsä suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja kehittämiseen. Keskusteluilla on neljä tehtävää: varmistaa, että esimies ja alainen ovat puhuneet, virittää organisaatiota kehittyvään ilmapiiriin, antaa alaisille varman yhteyden esimieheensä ja priorisoida työtehtäviä. (Rantamäki ym. 2006, 76-78; Hakonen ym. 2005, 248-250.)

### **3 Toimiva palkitsemisjärjestelmä ja sen kehittäminen**

Tässä luvussa perehdytään palkitsemisjärjestelmän tarkoitukseen, sen toimivuuden arviointiin ja prosesseihin. Lopuksi käsitellään palkitsemisjärjestelmän ja jatkuvaa kehittämistä. Jatkovaa kehittämistä on havainnollistettu kehitysprosessin avulla, jolloin on helpompi ymmärtää kehittämisen jatkuvaa sykliä.

#### **3.1 Palkitsemisjärjestelmän toimivuus**

Palkitsemistavan rakenteet ja siihen liittyvistä prosesseista koostuu palkitsemisjärjestelmä, jota yritykset käyttävät johtamisen välineenä. Palkitsemispolitiikan ja sen toteuttamista tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla toteutetaan yrityksen palkitseminen. Yrityksen vision ja strategian tulisi näkyä selkeästi palkitsemisjärjestelmässä, sillä se luo perustan sen toimivuudelle. (Liinalaakso ym. 2016, 47-48; Viitala 2013,143-144.)

Palkitsemistavan rakenne pitää sisällään erilaiset palkkiot ja säännöt. Palkitsemistavoissa määritellään selkeästi millaisia palkkiot ovat, millä perusteella ja kuinka paljon niitä annetaan, minä ajankohtina tai aikaväleillä ja kenelle niitä maksetaan. Rakenteet tukevat palkitsemisjärjestelmää, sen vuoksi niiden tulee olla huolellisesti suunniteltu, yksinkertaisia ja niiden periaatteet tulee olla kirjattuna palkitsemisstrategiaan tai vastaavanlaiseen dokumenttiin. Myös palkkion tarkoitus on hyvä näkyä selkeästi, jotta saadaan tietää mitä erilaisilla palkitsemistavoilla halutaan yrityksessä saada aikaan. (Liinalaakso ym. 2016, 47-48; Viitala 2013, 143-144.)

Palkitsemisjärjestelmän prosesseilla määritetään kaikki käytännöt, joilla järjestelmää käytetään ja kehitetään. Prosessit pitävät sisällään johtamisen tavat, kehittämisen ja esimiehet soveltajina. Palkitsemisjärjestelmän käytännöt ovat kouluttamisen ja tiedottamisen prosessit, joilla arvioidaan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Palkitsemisjärjestelmän soveltavuudessa ei saisi oikaista tai tehdä väärä valintoja, sillä järjestelmän toimivuus voi horjua siitä. Tällöin, vaikka palkitsemisjärjestelmän rakenne toimisi hyvin niin silti järjestelmä ei toimisi, koska palkitsemisjärjestelmän prosessit eivät ole tasapainossa rakenteen kanssa. Palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa on tärkeää, miten päätökset liittyen palkitsemiseen tehdään, miten sitä kehitetään ja miten esimiehet soveltavat järjestelmää. (Liinalaakso ym. 2016, 47-48; Viitala 2013,143-144.)

Toimivuusmalli kytkeytyy pitkälti johtamisen tapoihin, kehittämiseen ja esimiehiin soveltajina. Johtamisen tavoilla tarkoitetaan sitä, miten henkilöstö kokee johdon ja esimiesten toiminnan tulkinna vaikuttavan palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Johtamisen tavois-

sa otetaan huomioon johdon ja esimiesten tekemät päätökset liittyen palkitsemisjärjestelmään, heidän tapansa toimia näissä palkitsemisen liittyvissä asioissa ja soveltamisessa. Toimivuuden kannalta palkitsemisen kehittämällä ja ylläpidolla on merkittävä rooli. Kehittämällä ja ylläpidolla on oltava määriteltynä selkeät kuviot; prosessit, vastuut ja aikataulut. Toimivuutta voidaan arvioida kustannuksia seuraamalla tai teettämällä henkilökunnalle kyselyitä, joissa otetaan kantaa palkan suuruuteen ja palkkaranteeseen. Osallistamalla henkilöstön mukaan kehittämiseen, saadaan heidät sitoutumaan paremmin lopputuloksiin, parannetaan läpinäkyvyyttä ja tiedonkulkua ja luodaan ymmärrystä palkitsemisjärjestelmästä. On erityisen tärkeää kouluttaa esimiehille hyvät vuorovaikutustaidot sekä palkitsemisjärjestelmän käyttöä ja soveltamista. Esimiehet soveltavat palkitsemista omassa työssään, sillä he määrittävät alaistensa tehtävät, tavoitteet ja suoritusarvioinnit. Tapaa miten esimies johtaa ja toimii, voidaan pitää myös itsessään palkitsevana. (Liinalaakso ym. 2016, 47-48.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tarkastellessa on hyvä muistaa yksilön merkitys. Se miten työntekijä kokee ja tulkitsee palkitsemisjärjestelmän, on usein kytköksissä siihen, miten läpinäkyvää informaatio järjestelmästä on, mitkä hänen kokemukset järjestelmästä on ja millaiseksi hän kokee palkan tai palkkion merkittävyyden itselleen. Yksilön täytyy tuntea yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteet ja sen prosessit; mitä häneltä odotetaan, miten hän pääsee tavoitteisiin, miten hän voi omalla suorituksellaan vaikuttaa palkkaukseen ja palkitsemiseen. Jos halutaan lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta, työmotivaatiota ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemusta, yrityksen täytyy parantaa henkilöstön palkkatietämystä. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö tietää miten heidän palkkansa määräytyy ja ymmärtää miten yrityksen palkitsemisjärjestelmä toimii. Se, että henkilöstö tietää määräytymisperusteet voi parhaimmillaan motivoida parempiin työsuorituksiin ja tavoittelemaan vaativimpia työtehtäviä. (Liinalaakso ym. 2016, 48-49.)

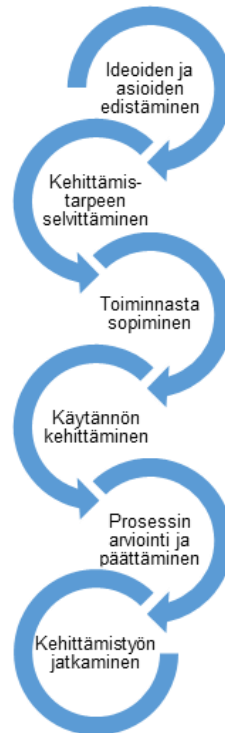
On hyvä muistaa tiedottamisen ja viestinnän arvo palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osalta. Viestinnässä on hyvä käyttää monipuolisesti eri viestintäkanavia kuten intranet, tiedotustilaisuudet ja esimiehet. Viestinnässä pitää varmistaa viestin perillemeno, sen takia on hyvä hyödyntää esimiehiä tiedonvälittäjinä, kuitenkin niin että heillä on oikeaa tietoa ja tietämystä kertoa tietoa eteenpäin. (Liinalaakso ym. 2016, 51.)

Yksi helpoin ja halvin tapa parantaa palkitsemisen toimivuutta on aineettoman palkitsemisen puolelta nimittäin tunnustus ja kiitos. Kumpikaan ei maksa mitään, ja oikeana aikana ne luovat hyviä hetkiä ja ovat tarpeellisia. (Hakonen ym. 2005, 303.)

### 3.2 Palkitsemisjärjestelmän jatkuva kehittäminen

Jotta saadaan palkitsemisjärjestelmä, joka ohjaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan tulee palkitsemista kehittää. Yritysten toimintaympäristö muuttuu vauhdilla ja tämän vuoksi yritysten tulee jatkuvasti kehittää palkitsemisjärjestelmiään vastaamaan vallitsevaa tilaa. Kehittämisen kohteina ovat yleensä palkkiojärjestelmän kehittäminen, vaativuuden määrittely tai koko palkitsemisjärjestelmä. Yrityksen palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka on syytä ottaa mukaan kehittämisen ohjaamiseen. (Liinalaakso ym. 58-59.)

Kehittäminen prosessina etenee yleensä syklisesti. Kehitysprosessin on esitetty koostuvan seuraavista vaiheista: 1) ideoiden ja asioiden esittäminen, 2) kehittämistarpeen selvittäminen, 3) toiminnasta sopiminen, 4) käytännön kehittäminen, 5) prosessin arviointi ja päättäminen sekä 6) kehittämistyön jatkaminen. Kuviossa neljä on havainnollistettu kehitysprosessia syklisesti.



Kuvio 4. Kehitysprosessin vaiheet

Nämä kehittämisprosessit voivat olla joko jatkuvaa kehittämistä tai projekteja. Palkitsemisen kehittämisessä on yleisemmin käytetty projekteja, ne toteuttaa joko yrityksen oma kehittämistiimi tai ulkopuolelta ostettu palvelu, tai joissain tapauksissa näiden edellä mainittujen yhdistelmä. Jotta voidaan kehittää palkitsemisjärjestelmää, on syytä miettiä miksi kehitetään, mitä kehitetään, ketkä kehittävät ja kuinka kehitetään. Kehittämisen taustalla voi olla sisäisiä tai ulkoisia syitä tai tavoitteita. Ulkoisia syitä ovat esim. lainsäädännöstä ja

työehtosopimuksista syntyvät toiminnan reunaehdot, ja sisäisiä syitä voivat olla henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden tai epätasa-arvoisuuden kokemukset. (Hakonen & Nylander 2015, 184-186.)

Kehittämiskohteet ovat tyypillisimmin hienosyisiä kokonaisuuksia, kuten mittarit, arviointikriteerit, säännöt ja päätöksenteko. Kehittämisestä tulee monimutkaista, kun kokonaisuuksia yritetään sovittaa yhteen. Kun yksittäistä kokonaisuutta sovitetään olemassa olevaan palkitsemiskokonaisuuteen, nousee usein esille uusia kehittämisen kohteita, toisaalta tämä on myös hyvä asia, sillä ihanteellisimmillaan näin esille tulleita uudistustarpeita voidaan sujuvasti hallita. Tämä voidaan nähdä positiivisena, sillä nykyään palkitsemisen kehittämisen työ tulisi olla jatkuvaa, jottei jämähdetä vanhoihin malleihin. Jatkuvassa kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon, miten järjestelmä soveltuu arjen käyttöön, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty. (Hakonen & Nylander 2015, 187-188.)

Kehittämisenkohde voi olla suoraan työehtosopimuksen määrittelemä. Se voidaan myös joko määritellä yhteistoiminnassa johdon ja henkilöstön kanssa tai se voi määräytyä suoraan johdon arvojen kautta. Muutos tehdään aina yrityksen toimintojen yhteensopivuuden varmistamiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 188-189.)

Keskeistä kehittämisen kannalta on tietää, ketkä ovat osallisina kehittämisessä. Kaikki henkilöstöryhmien edustajat tulisivat olla edustettuina kehittämishankkeessa, sillä jokaisella on asiantuntijuutta omalta kentältään. Ajatellaan, että ryhmässä ja yhteistyössä pystytään kehittämään parempi ratkaisu erilasiin ongelmiin, kuin yksi ihminen organisaatiosta tai ulkopuolinen henkilö pystyisi. Osallistaminen kehittää myös yhteistyötaitoja, mitkä ovat yhä isommassa roolissa työelämässä. Työlainsäädännön yhteistoimintalaissa korostetaan osallistamisen merkitystä, ja tätä lakia sovelletaan yli 20 työntekijän yrityksissä. (Hakonen & Nylander 2015, 190-191.)

Kehittämiselle löytyy paljon erilaisia menetelmiä, yleistä niissä kuitenkin on se, että ne etenevät syklisinä prosesseina vaiheittain. Ei ole olemassa mitään yksiselitteistä tapaa ja harvoin mikään projekti etenee ilman mutkia tai yllättäviä käännteitä. Kehittämisprosessia suunniteltaessa on hyvä varautua tekemällä huolellinen aikataulu, jossa olisi tilaa myös mahdollisille työn aikatauluun vaikuttaville yllätyksille. (Hakonen & Nylander 2015, 191-193.)

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä aineistoa ja tutkimusmenetelmiä syvällisemmin. Ensin esitellään toimeksiantaja ja määritellään valuuttamyynnin tehtäväkuvaus, jotka ovat tämän tutkimuksen kohderyhmä. Toimeksiantajan ja valuuttamyynnin esittelyn jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmän valintaa. Sen jälkeen esitellään kyselyn kehittämisprosessia. Kyselyn teossa on hyödynnetty opinnäytetyön teoriatietoa. Tämän luvun lopuksi analysoidaan vielä tutkimustuloksia.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

FOREX Bank Ab on Pohjoismaiden suurin valuutanvaihtoon erikoistunut yritys ja markkinajohtaja matkavaluutoissa. FOREX Bank on perheomistuksessa oleva ruotsalainen yritys, joka on perustettu vuonna 1965. Liikkeitä on yli 120 ympäri Pohjoismaita keskeisillä paikoilla, joista kaksitoista liikettä sekä Nettivaluutta-palvelu sijaitsevat Suomessa. Yrityksen palveluihin kuuluu Suomessa käteisvaluutan vaihto ja Western Unionin sähköiset rahansiirrot. (FOREX Bank Ab 2017a.)

Koko yrityksessä työskentelee yli 1300 työntekijää, joista noin 120 työskentelee Suomessa. Suurin osa työntekijöistä työskentelee valuuttamyynninä, heidän lisäksi jokaisessa liikkeessä toimii sekä konttoripäällikkö että apulaiskonttoripäällikkö. Esimiehet ovat vastuussa liikkeen toiminnasta, ja heidän tehtävänä on tukea myyjiä työssään ja kehityksessään. (FOREX Bank Ab 2017a.)

Valuuttamyynnin tehtävänä on asiakaspalveluhenkisesti myydä ja ostaa valuuttaa asiakailta, sekä auttaa heitä suorittamaan rahansiirtoja ympäri maailmaa. Valuuttamyynit osallistuvat myös päivittäin työssään liikkeen pyörittämiseen, mikä pitää sisällään kirjanpidon huolehtimista, arkistointia, valuutan tilaamista ja lähettämistä, asiakasvarausten huolehtimista ja oman kassan täsmäämistä. Työ asettaa kovia vaatimuksia joustosta, tarkkuudesta, ongelmaratkaisukykyä sekä palvelu- ja turvallisuuskysymyksissä. (FOREX Bank Ab 2017b.)

### 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä voi olla kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen perusteella valitaan jompikumpi lähestymistapa, tosin joissain tutkimuksissa voidaan molemmilla tutkimusotteilla täydentää toinen toistaan. Tässä tutkimuksessa on valittu pelkästään kvantitatiivinen tapa, jota usein kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimustavaksi. Työhön valittiin kvantitatiivinen tapa, sillä se

mahdollistaa tutkimuksen teon suurelle joukolle. Kvantitatiivisella tutkimusotteella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja sitä varten tarvitaan suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksen aineistoa kerätään yleensä kyselyllä, jossa on valmiina vastausvaihtoehdot ja tutkimuksen tuloksia havainnollistetaan käyttämällä kuvioita ja taulukoita. (Heikkilä 2008, 16.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää palkitsemista, joten kohdeyrityksen palkitsemisen lähtötilannetta on lähdetty kartoittamaan kyselyn avulla. Kyselytapa tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä, jonka avulla kerätään aineistoa standardoidusti eli kysytään jokaiselta vastaajalta tismalleen samalla tavalla kysymykset ja jossa kohderyhmä muodostaa otoksen. Survey tavalla kerättyä aineistoa käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Tässä tutkimuksessa lähdettiin tilannetta kartoittamaan kyselyllä, sillä sen avulla saadaan isompi joukko tutkittavia mukaan ja sen avulla voidaan kysyä paljon kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2008, 188-189.) Kyselyn avulla halutaan selvittää miten valuuttamyyjät kokevat palkitsemisen kohdeyrityksessä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat jokaisen kahden-toista liikkeen valuuttamyyjät ja kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät liikkeiden esimiesasemassa olevat henkilöt eli konttoripäälliköt ja varakonttoripäälliköt.

Kysymyksissä käytetään yleensä kolmea eri muotoa; avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymystyypit (Hirsijärvi ym. 2008, 193-195). Tässä kyselyssä on ollut 15 kysymystä, joista yksi oli avoin kysymys, kaksi skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä ja loput olivat monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joissa esitetään ainoastaan kysymys ja vastaaja itse vastaa omin sanoin siihen. Yleensä internet kyselyissä avoimien kysymysten kohdalla on rajattua se, että miten paljon tekstiä saa vastaajalta tulla. Monivalintakysymykset ovat taas vuorostaan kysymyksiä, joissa tutkija on laatinut kysymyksille vastausvaihtoehdot valmiiksi ja vastaajan täytyy valita niistä sopivin. Skaaloihin perustuvissa kysymystyypeissä annetaan väittämiä, joihin vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä on. Tässä kyselyssä on käytetty Likertin asteikkoa, joka on mielipideväittämissä käytetty tavallisesti 4- tai 5- portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. (Heikkilä 2008, 53.) Skaaloihin perustuvissa kysymyksissä on tässä kyselyssä valittu 5- portainen asteikko, jossa ”en osaa sanoa” on sijoitettu kyselyssä viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi.

### 4.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Kyselyn luomisessa on tärkeää suunnitella huolellisesti millä tavalla kysyy asioista ja mielipiteistä, sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista. On hyvä muistaa nämä kuviossa viisi esitetyt kyselyn luomisen vaiheet: tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen ja lopullinen lomake. Tutkimuksen tavoite on tärkeää olla tiedossa, sillä tutkijan täytyy tietää mihin hän etsii vastauksia tällä tutkimuksella. Sen vuoksi on selvitettävä tarkkaan, mitkä ovat ne asiat (muuttujat) jotka selittävät tutkittavaa asiaa. (Heikkilä 2008, 47-48.)

Tämän tutkimuksen kyselyssä on pohdittu aluksi tutkimuksen tarkoitusta, sen pääkysymystä ja alakysymyksiä, joiden myötä myös mietitty kyselyn taustamuuttujia. Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu teorian ja toimeksiantajan nykytilanteen avulla. Kun kysymykset oli laadittu, käytiin ne vielä läpi yhdessä opinnäytetyön ohjaajan ja FOREXin HR-päällikön kanssa. Tässä vaiheessa tehtiin vielä viimeiset korjaukset kysymysten muotoiluun ja tarkistettiin, että tuloksien avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. Kyselylomakkeeseen tehtiin yksi muutos, jossa yksi kysymys eroteltiin kahdeksi eri kysymykseksi. Tämä tehtiin sen vuoksi, jotta tiedetään selkeästi mihin kysymyksessä on vastattu. Kysymys oli alun perin ”tiedän miten minua ja työkavereitani palkitaan,” mutta se jaettiin selkeyden vuoksi kahdeksi eri kysymykseksi.



Kuvio 5. Kyselyn luomisen vaiheet

Kysely luotiin Webropol-ohjelman avulla. Kyselyssä oli viisitoista kysymystä ja jokaisessa niistä oli hyödynnetty teoretietoa. Jokaiseen kysymykseen oli myös laitettu ehto ”pakollinen,” jotta saataisiin kaikkiin kysymyksiin vastauksia. Lähetetty kyselylomake löytyy tästä työstä liitteestä 1. Kyselylomake oli ulkoasultaan selkeä ja siisti. Kysymykset oli laadittu lomakkeeseen ryhmitelysti. Aluksi kysyttiin perustietoja, sitten haluttiin selvittää miten vastaajat kokevat nykytilanteen, miten tärkeäksi erilaiset aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat koetaan ja lopuksi vielä kysyttiin avoimen kysymyksen avulla mielipiteitä palkitsemisen kehittämiseksi. Kysely tehtiin verkkokyselynä Webropol-ohjelmalla, sillä koettiin sen olevan nopein ja helpoin tapa saada vastauksia valuuttamyijiltä. Jokainen valuuttamyijä myös työskentelee päivittäin tietokoneella, joten internet kysely oli oikein sopiva

tapa kerätä tietoa tutkimusta varten. Kyselyn sai täyttää työaikana, minkä tarkoituksena oli saada vastauksia useammalta valuuttamyyjältä.

Kysely lähetettiin sähköpostitse 92 valuuttamyyjälle ja vastausaikaa heillä oli kahdeksan päivää. Kysely lähetettiin 2.4.2017, muistutusviesti 6.4.2017 ja viimeinen päivä vastata kyselyyn oli 10.4.2017. Kun aikaa kyselyn lähettamisestä oli kulunut viisi päivää, lähetettiin muistutusviesti kaikille niille, jotka eivät olleet aiemmin vastanneet. Muistutusviesti lähetettiin, sillä haluttiin saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn. Ennen muistutusviestin lähettämistä vastauksia oli tullut 29 valuuttamyyjältä ja loput seitsemän vastausta tuli muistutusviestin jälkeen. Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 36 ja vastausprosentti oli noin 39%. Vastaaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen, koska ne oli määritelty kaikki pakollisiksi eli kysymysten vastausprosentti on 100%.

Valuuttamyyjille lähetettiin sähköposti, jossa oli saatekirje (liite 2) ja linkki kyselyyn. Saatteessa kerrottiin ensin, miten he pääsisivät osallistumaan ja vaikuttamaan palkitsemiseen. Tarkoituksena oli kertoa selkeästi tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä houkutella mahdollisimman moni vastaamaan. Lopuksi kerrottiin lyhyesti tutkijasta ja hänen taustoitetaan tähän tutkimukseen lähtemisen kannalta.

Aineiston analysointiin käytettiin Webropolin raportointityökalua 2.0 sekä 3.0, jotta saatiin selkeät kuviot tuloksista. Webropolin raportointityökalun avulla voidaan vertailla tuloksia valitsemalla esim. muuttujaksi vastanneiden työsuhteen muoto (vakituinen, määräaikainen ja tarvittaessa työhön kutsuttava). Tässä työssä on siis analysoitu myös sitä vaikuttavatko työsuhtetilanteet valittuihin vastausvaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset analysoidaan niiden teemojen mukaan. Luvussa viisi esitellään ja avataan avoimen kysymyksen vastauksia tarkemmin.

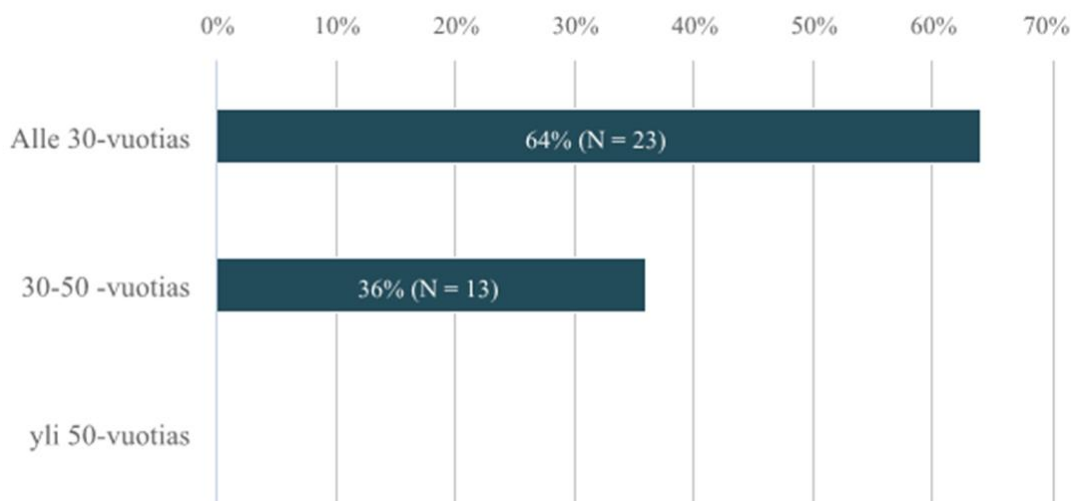
Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty graafista tapaa havainnollistaa tutkimustuloksia. Tutkimustuloksissa on käytetty Webropolista saatuja kuvioita, joiden avulla on lähdetty analysoimaan ja havainnollistamaan tuloksia. Kaksitoista kuviota on samanlaisia väreiltään ja kuviot sisältävät vastaajamäärät. Kahden kysymyksen kuvio on otettu Webropolin 2.0 version raporteista, jotta tulokset näkyisivät selkeästi. Viimeisen kysymyksen havainnollistamiseen on käytetty Wordsalad- ohjelmalla tehtyä kuviota. Liitteestä kolme löytyy kaikkien tulosten kuviot ja liitteestä neljä löytyy tulokset, joissa on otettu muuttujaksi työsuhteen muoto.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset on jaettu viiteen ryhmään, joissa niitä käsitellään. Ryhmät ovat valuuttamyymyjien taustatiedot, palkitsemisen nykytilanne FOREXissa, aineellisen ja aineettoman palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon, miten valuuttamyymäjät kokevat palkitsemisen ja viimeisenä ryhmänä valuuttamyymäjiltä tulleet palkitsemisjärjestelmän palkitsemisehdotukset. Tutkimuksen tulokset esitellään toimeksiantajalle toukokuun aikana ja työ myös toimitetaan toimeksiantajalle.

### 5.1 Valuuttamyymyjien taustatiedot

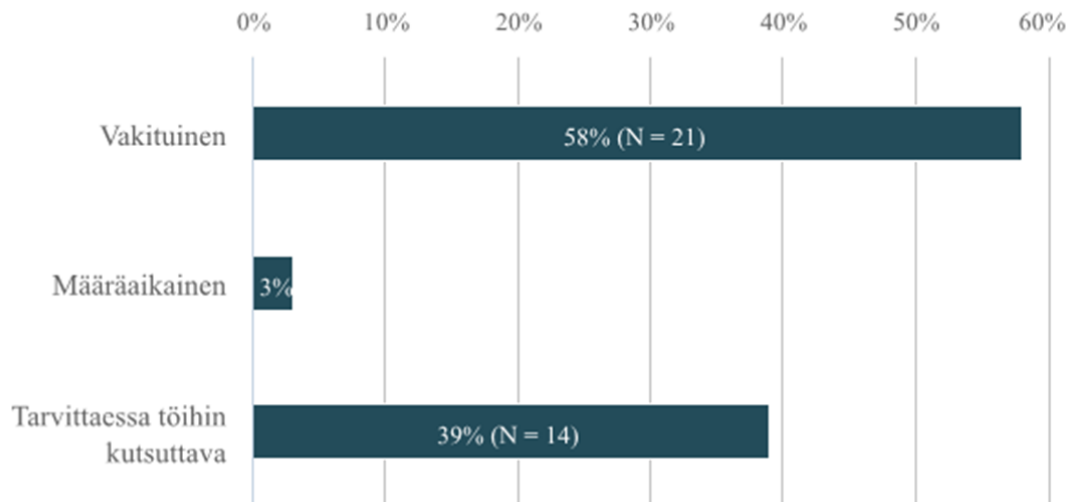
Kyselyn alussa haluttiin saada vähän taustatietoja valuuttamyymyjistä, kuten heidän ikäjakamastaan sekä työsuhteen muodosta. Ensimmäisenä kysymyksenä on kysytty vastaajien ikää. Kuviossa kuusi näkyy kohderyhmän vastaajien ikäjakauma. Kuvioista näkyy, että ikäjakauma on välillä "alle 30-vuotias" ja "30-50-vuotias". Suurin osa vastaajista (64%) edustaa kuitenkin alle 30-vuotiaita. Kukaan vastaajista ei ollut yli 50-vuotias. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma

Kohderyhmän vastaajien työsuhteen muoto jakautui aika lailla niin, että suurin osa vastaajista oli vakituiseissa työsuhteissa 58,33%. Vastaajista yksi oli määräaikaaisessa työsuhteessa, vakituiseissa työsuhteissa oli 21 ja tarvittaessa työhön kutsuttavia oli 14. Kuviossa

seitsemän näkyy työsuhteen muodon jakaantuminen.

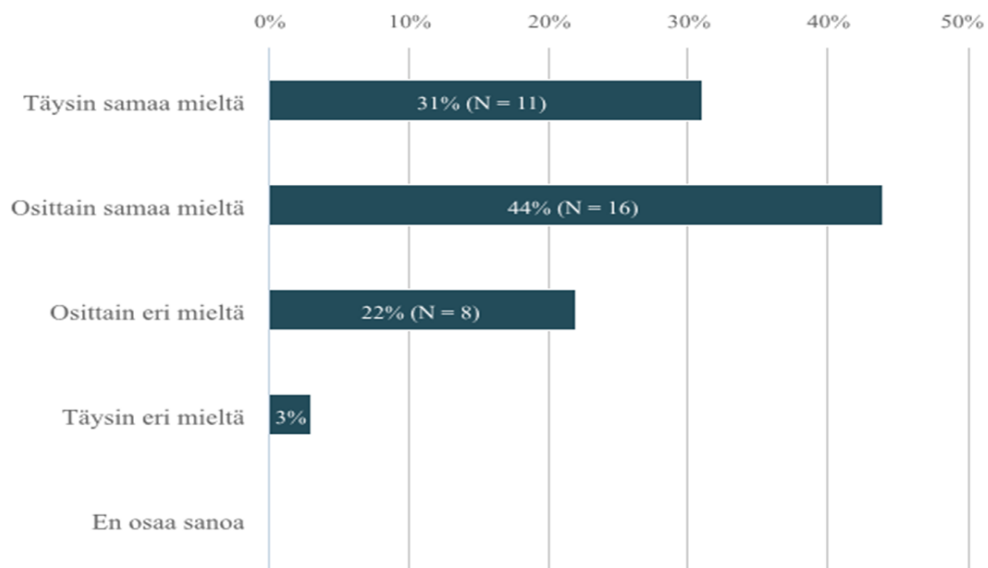


Kuvio 7. Vastaajien työsuhteen muoto

## 5.2 Palkitsemisen nykytilanne FOREX Bankissa

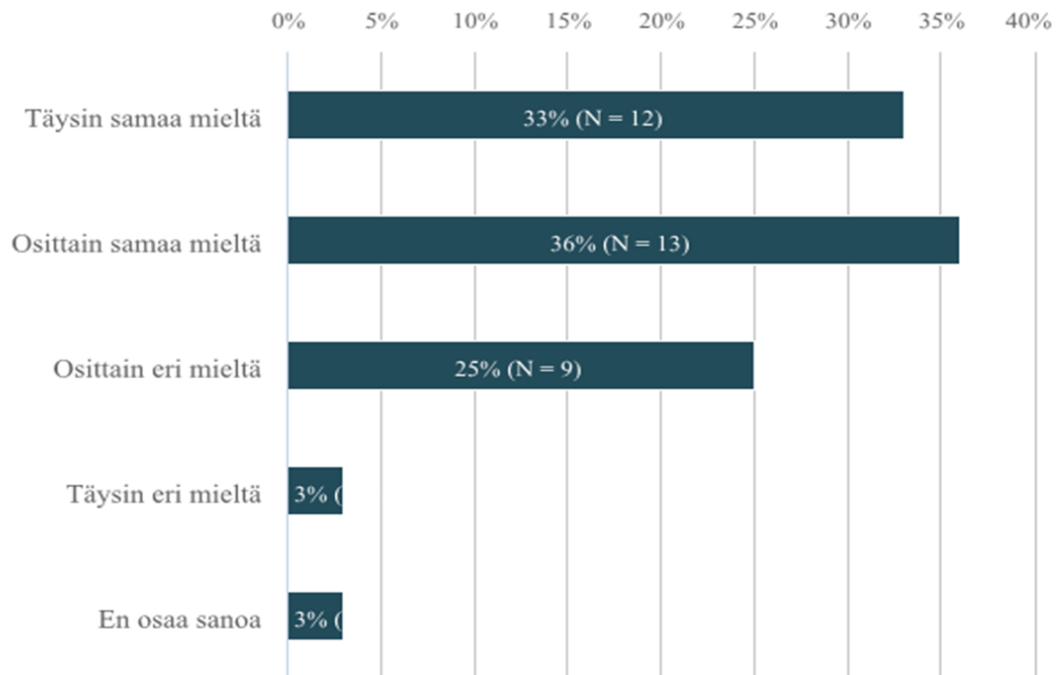
Seuraavaksi haluttiin saada tietoa siitä, minkälaiseksi tämä nykyinen palkitseminen koetaan yrityksessä. Tätä lähdettiin selvittämään kysymällä mitä mieltä vastaajat olivat nykyisestä työnantajasta ja nykyisistä palkitsemistavoista.

Kuviossa kahdeksan näkyy kysymykseen ”olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani” tulokset kokonaisuudessaan. Vastaajista suurin osa oli melko tyytyväisiä nykyiseen työnantajaan 44% ja täysin tyytyväisiäkin oli reippaat 30,56% vastaajista. Kahdeksan vastaajaa (22,22%) oli osittain eri mieltä väittämän kanssa, ja yksi oli täysin eri mieltä. Vastauksien perusteella voisi sanoa, että yleinen tyytyväisyys työnantajaan on hyvä.



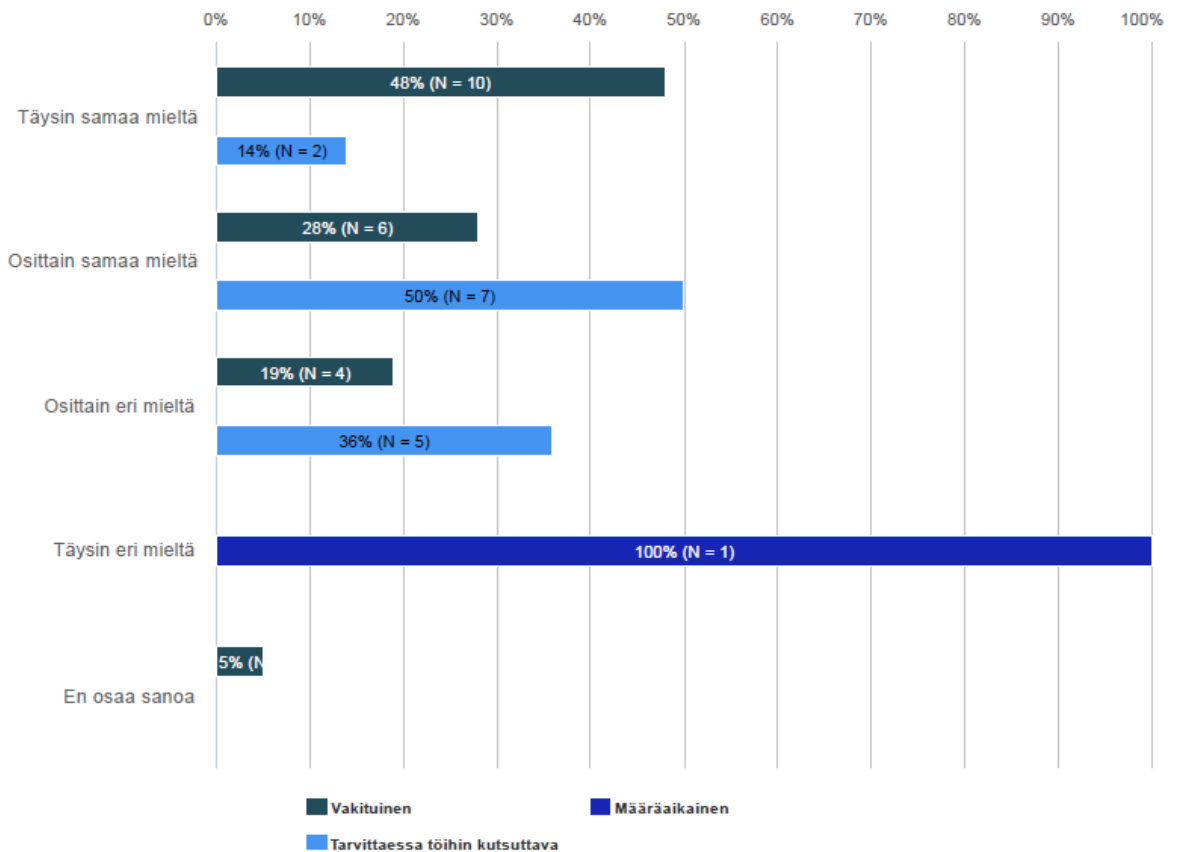
Kuvio 8. Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani

Palkitsemistapoihin paneuduttiin enemmän kysymällä, miten vastaajat tuntevat nykyiset palkitsemistavat (kuvio yhdeksän). Kun kysyttiin miten hyvin vastaajat tuntevat nykyiset palkitsemistavat, jakautuivat vastaukset melko tasaisesti jokaiseen vastausvaihtoehtoon. Vain yksi vastaajista vastasi ”en osaa sanoa” ja yksi vastaajista taas oli sitä mieltä, ettei tunne nykyisiä palkitsemistapoja. Osittain samaa mieltä vastaajia oli eniten (13), ja loput jakaantuivat täysin samaa mieltä (12) ja osittain eri mieltä vastaajiin (9).



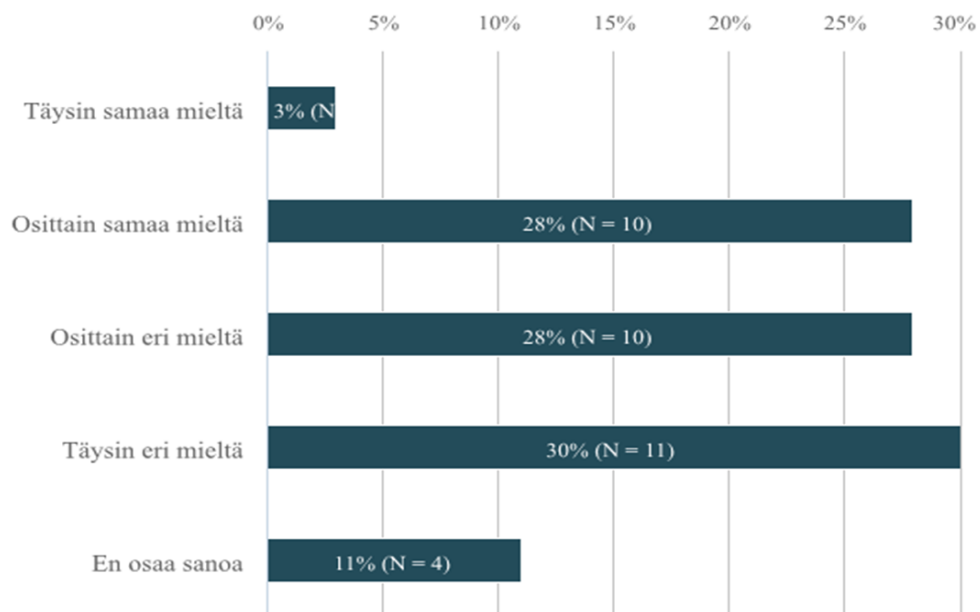
Kuvio 9. Tunnen nykyiset palkitsemistavat

Vastaajissa oli kuitenkin eroja sen perusteella, että olivatko he vakituisessa työsuhteessa, määräaikaisessa työsuhteessa vai tarvittaessa työhön kutsuttavia. Suurin osa (7) tarvittaessa työhön kutsuttavia olivat osittain sitä mieltä, että he tuntevat nykyiset palkitsemistavat, kun taas vakituisista vastaajista suurin osa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Näitä tuloksia havainnollistetaan kuviolla kymmenen.



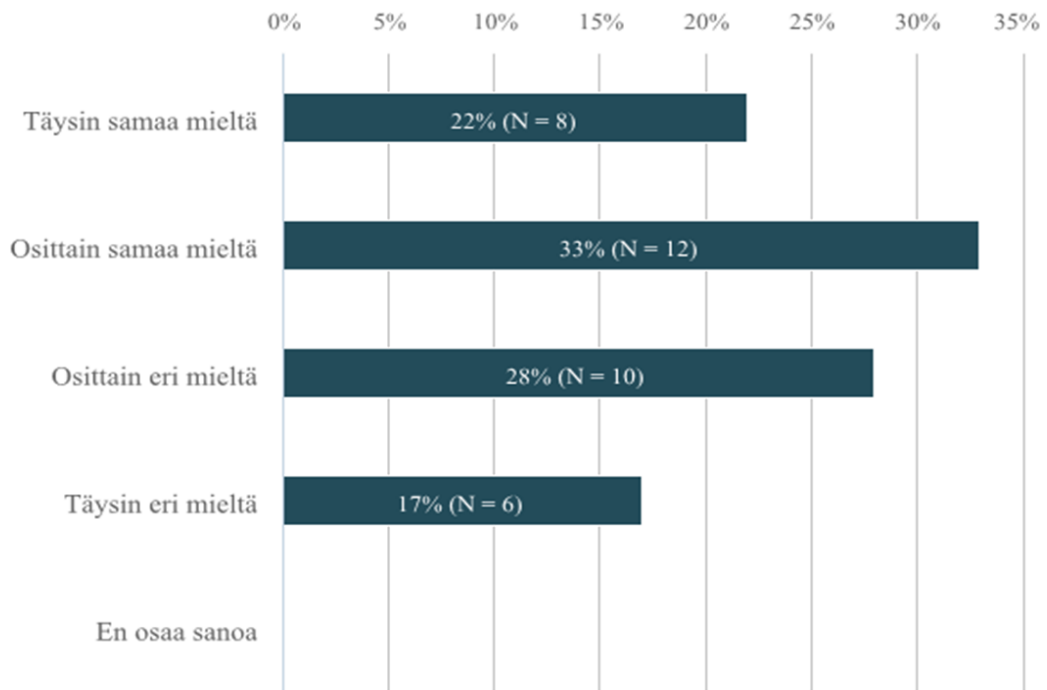
Kuvio 10. Tunnen nykyiset palkitsemistavat jaoteltuna työsuhteen mukaan

Nykyisiin palkitsemistapoihin oli yksitoista vastaajaa täysin tyytymättömiä, kuten kuviosta 11 näkyy. Vastaukset osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä saivat saman verran vastaajia eli kymmenen. Vastaajista neljä ei osannut sanoa miten tyytyväisiä ovat nykyisiin palkitsemistapoihin ja yksi vastaajista oli täysin tyytyväinen.



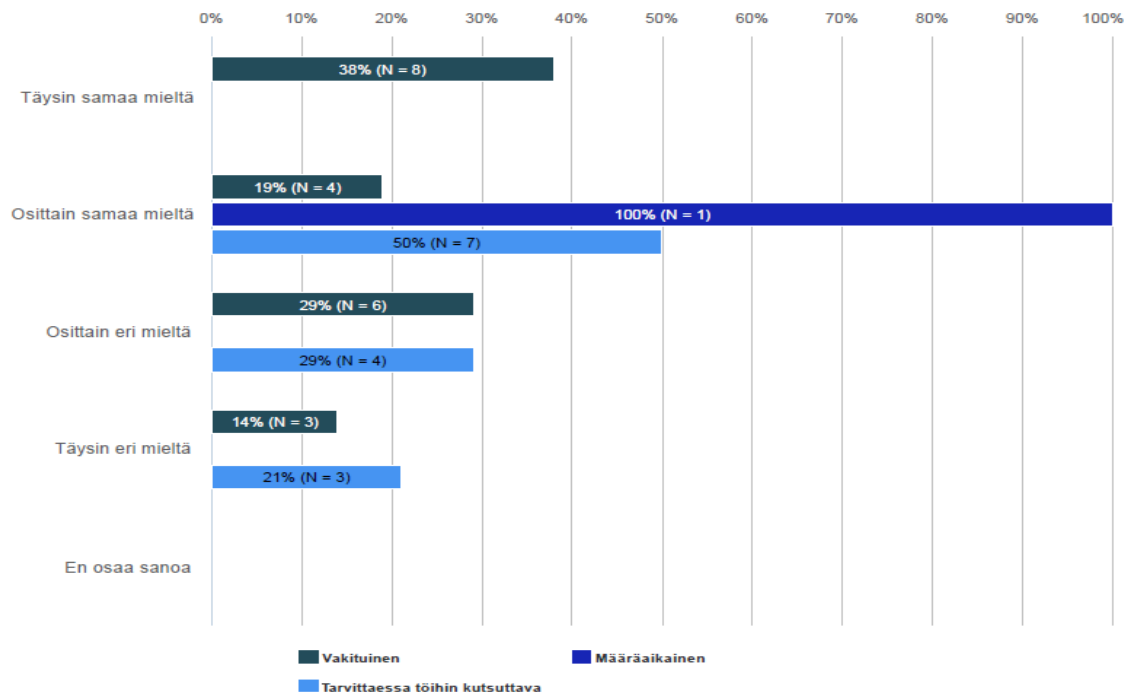
Kuvio 11. Olen tyytyväinen nykyisiin palkitsemistapoihin

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää, miten hyvin vastaajat tietävät miksi heitä palkitaan. Nämä vastaukset on havainnollistettu kuviolla kaksitoista. Vain kahdeksan vastaajista vastasi tietävänsä täysin miksi heitä palkitaan, kun taas kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, etteivät he tiedä ollenkaan miksi heitä palkitaan. Osittain samaa ja osittain eri mieltä jakautuivat aika lailla tasan. Vastaajista kaksitoista oli osittain samaa mieltä ja kymmenen taas osittain eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 12. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan työssäni

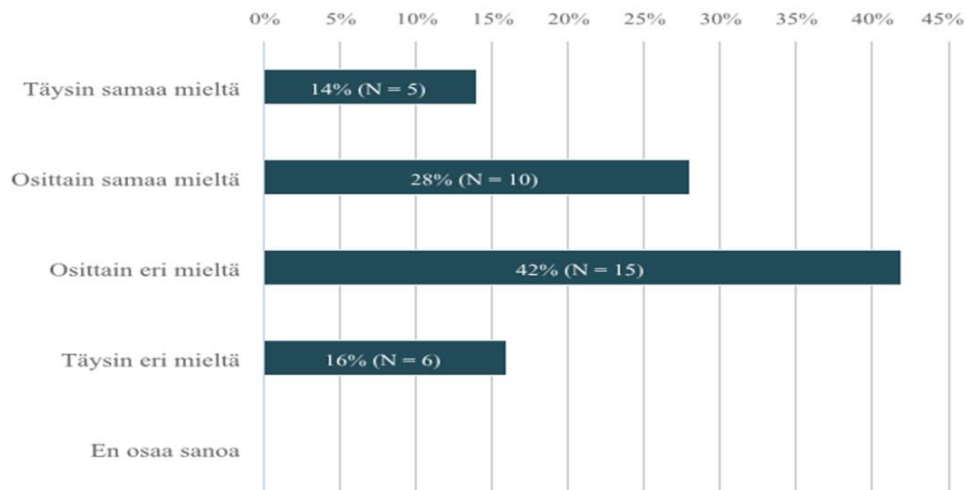
Tarkastellaan vielä kuvion 13 avulla, miten vastaajien työsuhde vaikuttaa tuloksiin tässä samassa kysymyksessä. Kukaan tarvittaessa työhön kutsuttavista ei vastauksien mukaan ollut täysin tietoinen millä perusteilla heitä palkitaan. Heidän vastaukset olivat enimmäkseen osittain samaa mieltä (n=7), osittain eri mieltä (n=4) ja vain kolme oli täysin eri mieltä. Vastauksissa näkyy selvästi se, että vakituudessa työsuhteessa olevat vastaajat ovat paljon tietoisempia siitä miksi heitä palkitaan (n=8).



Kuvio 13. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan työssäni jaoteltuna työsuhteen mukaan

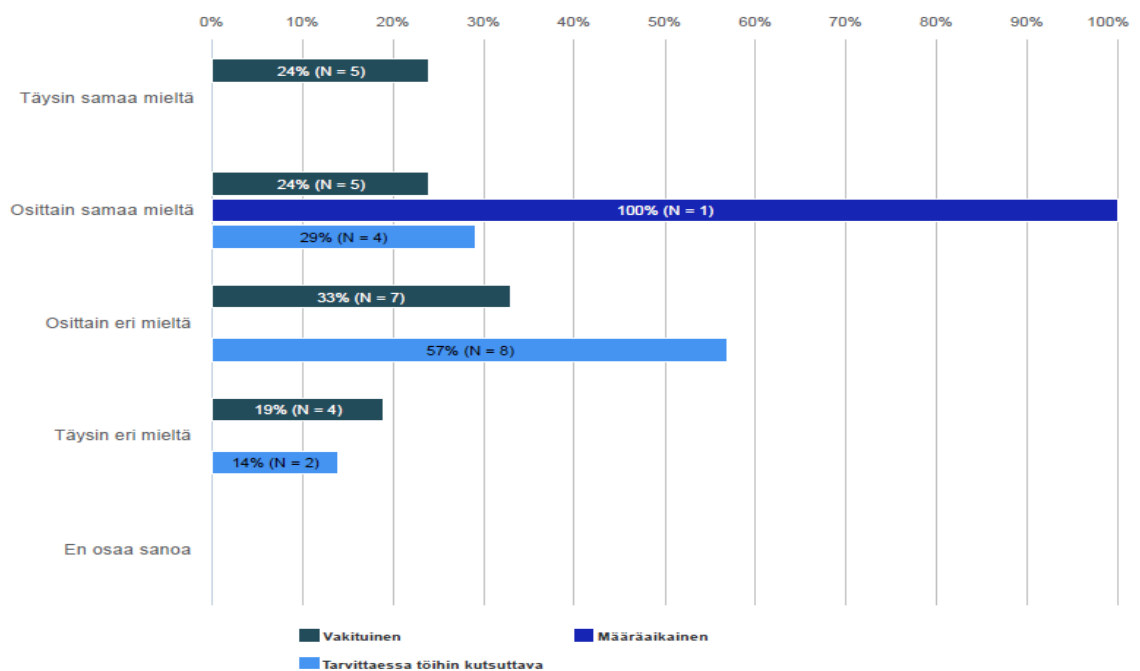
Vakituiseissa työsuhteissa olevista vastaajista kuitenkin neljä oli osittain tietoisia ja kuusi osittain epätietoisia palkitsemisen syistä. Määräaikaisessa työsuhteessa oleva vastaaja oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Molemmissa sekä vakituiseissa työsuhteissa että tarvittaessa työhön kutsuttava ryhmässä kolme vastaajaa oli vastannut olevansa täysin eri mieltä. Nämä tulokset kertovat sitä, että palkitseminen ei ehkä ole ihan tasaisesti kaikkien tiedossa. Kyselyn taustatiedoissa ei kysytty työsuhteen kestoa, mutta olisi ollut ihan mielenkiintoista tässä kysymyksessä nähdä olisiko se vaikuttanut tuloksiin vastaajien keskuudessa.

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, tietävätkö vastaajat millä perusteilla heidän työkavereitaan palkitaan. Tällä kysymyksellä saadaan selville tietävätkö vastaajat paremmin millä perusteilla heitä itseään palkitaan vai työkavereitaan. Kuviossa kaksitoista näkyy, että vastaajien kanta tässä kysymyksessä on enemmän osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä puolella kuin edellisessä kysymyksessä.



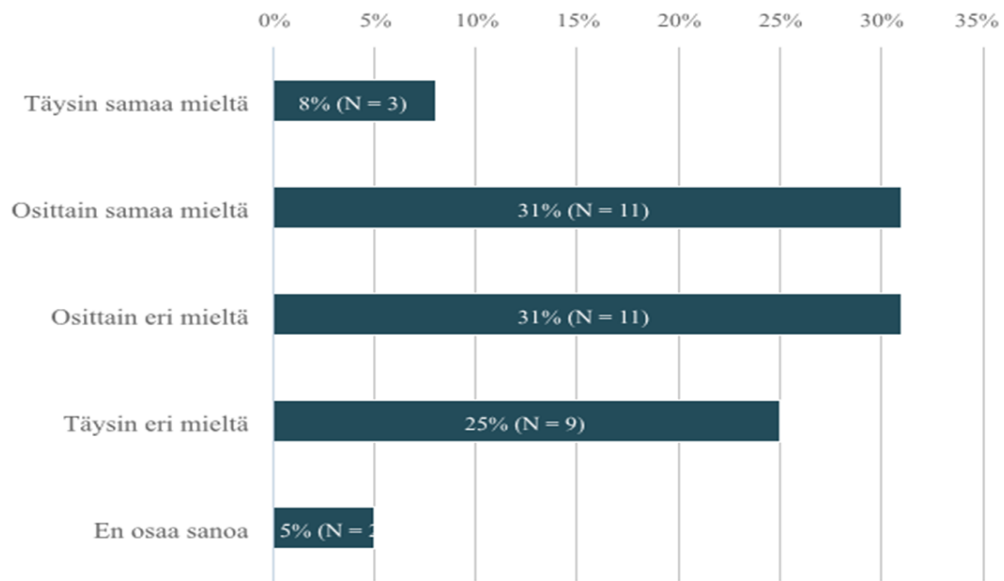
Kuvio 14. Tiedän millä perusteilla työkavereitani palkitaan

Kuviossa 15 taas näkyy työsuhteen muodon vaikutus kysymykseen. Yhteensä kymmenen vastaajaa, joista viisi oli vakituista, yksi määräaikainen ja neljä tarvittaessa työhön kutsuttavia, oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista (n=15) oli osittain eri mieltä tässä asiassa. Vakituksista seitsemän oli vastannut osittain eri mieltä ja tarvittaessa työhön kutsuttavista kahdeksan. Jopa kuusi vastaajaa oli täysin eri mieltä siitä, että tietävätkö he miksi heidän työkavereitaan palkitaan. Näillä tuloksilla voisi sanoa, että vastaajat tietävät omalta osaltaan miten heitä palkitaan, kun taas työkavereiden palkitsemisen syyt ovat vielä epäselvät. Vastauksista voi myös päätellä, että yrityksessä koetaan epäoikeudenmukaisuutta palkitsemisen suhteen. Tässä olisi kehittämisen varaa, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.



Kuvio 15. Tiedän millä perusteilla työkavereitani palkitaan jaoteltuna työsuhteen muodon mukaan

Viimeisessä tätä nykyistä tilaa kartoittavassa kysymyksessä kysyttiin ovatko nykyiset palkitsemisperusteet selkeät (kuvio 16).



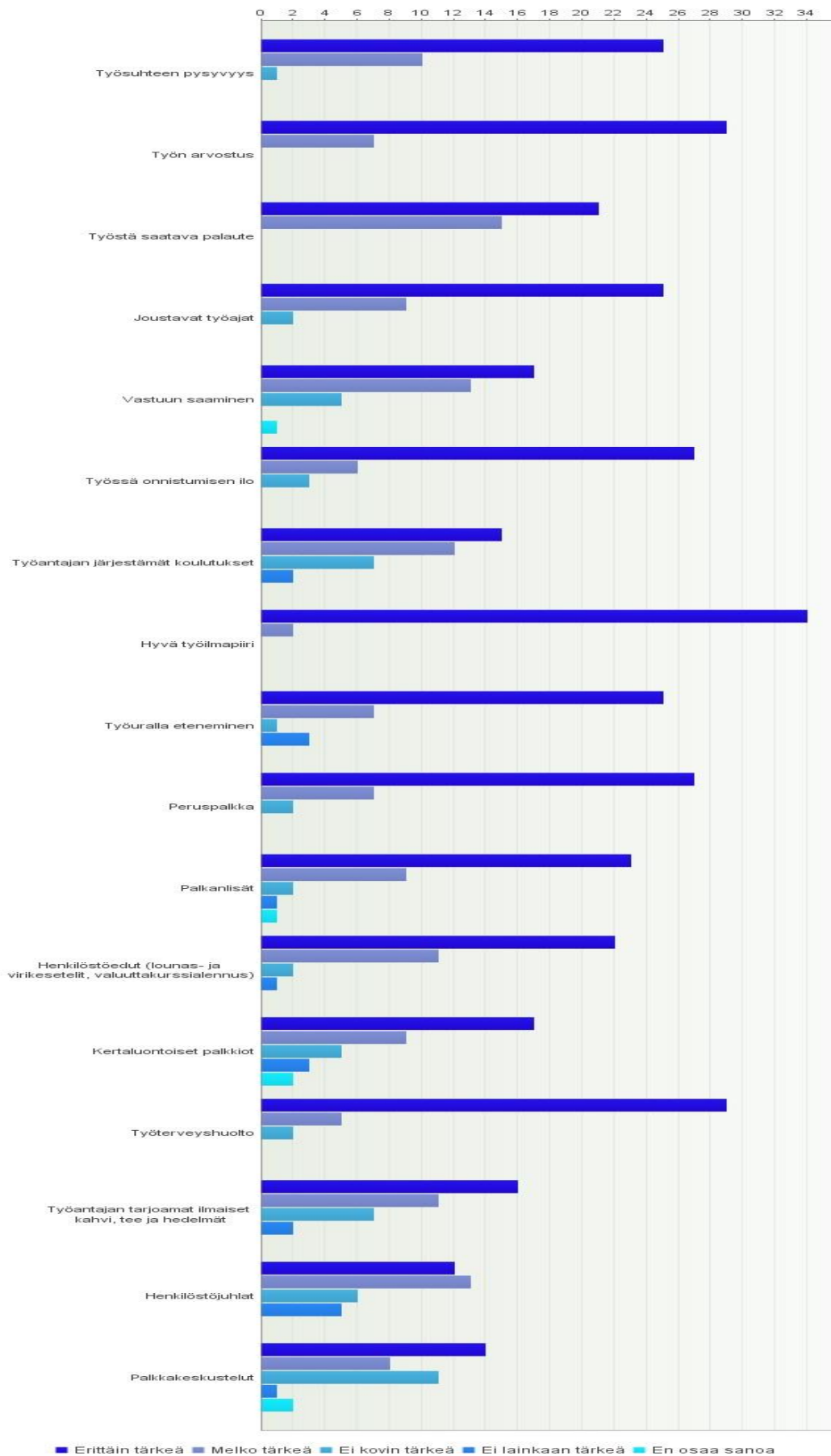
Kuvio 16. Nykyiset palkitsemisperusteet ovat selkeät

Vastaajista yksitoista oli osittain samaa mieltä ja toiset yksitoista olivat osittain eri mieltä tässä asiassa. Jopa yhdeksän vastaajista oli täysin eri mieltä ja vain kolme vastaajista vastasi palkitsemisperusteiden olevan selkeät. Kaksi vastaajaa koko kohderyhmästä oli vastannut en osaa sanoa. Kysymyksen tulokset antavat käsityksen, ettei palkitsemisperusteet ole yrityksessä täysin selkeät ja sen vuoksi niihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

### 5.3 Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotojen vaikutusta työmotivaatioon lähdettiin kartoittamaan kysymällä kuinka tärkeänä he pitävät motivaation kannalta erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Kysymyksessä oli listattuna erilaiset aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat, joita oli työsuhteen pysyvyys, työn arvostus, työstä saatava palaute, joustavat työajat, vastuun saaminen, työssä onnistumisen ilo, työnantajan järjestämät koulutukset, hyvä työilmapiiri, työuralla eteneminen, peruspalkka, palkanlisät, henkilöstöedut (lounas- ja virikesetelit, valuuttakurssialennus), kertaluontoiset palkkiot, työterveyshuolto, työnantajan tarjoamat ilmaiset kahvi, tee ja hedelmät, henkilöstöjuhlat ja palkkakeskustelut.

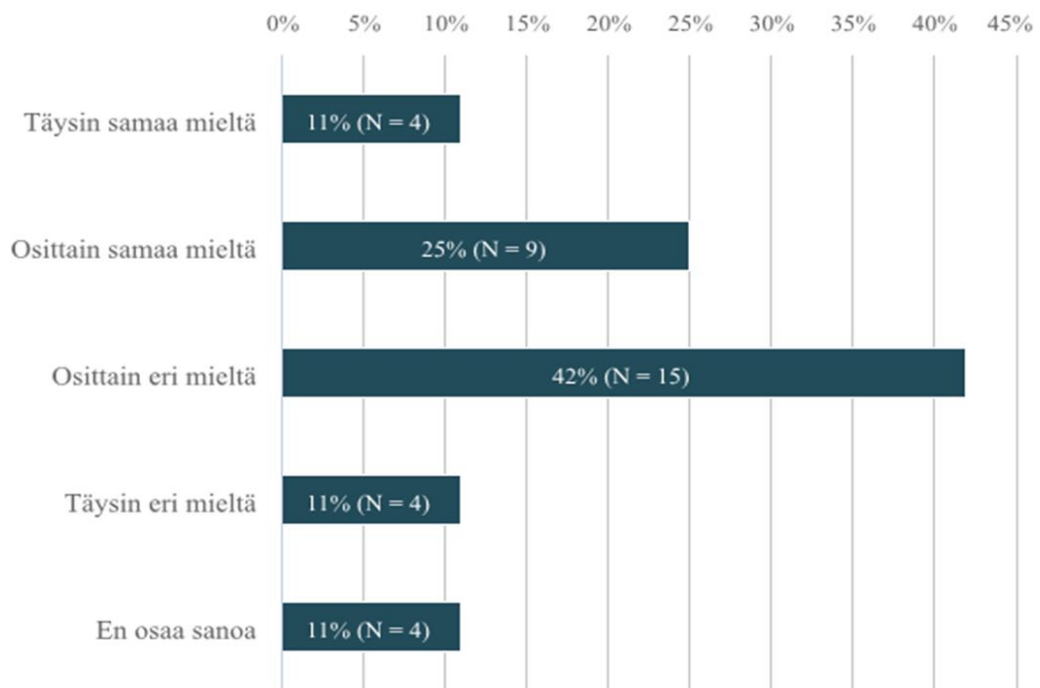
Erittäin tärkeänä pidetyt palkitsemistavat motivaation kannalta olivat työilmapiiri (34), työn arvostus (29), työterveyshuolto (29), peruspalkka (27), työssä onnistumisen ilo (27), joustavat työajat ja työuralla eteneminen molemmissa oli 25 vastaajaa (kuvio 17). Yksitoista vastaajaa ei pitänyt kovin tärkeänä palkkakeskusteluita ja jopa viisi vastaajaa ei pitänyt lainkaan tärkeänä henkilöstöjuhlia. Yhteenvetona voisi sanoa, että aineettomia palkitsemisen muotoja pidetään tärkeämpinä työmotivaation näkökulmasta kuin aineellisia muotoja. Tämän kysymyksen havainnollistamiseksi on työhön laitettu kuvio, joka näkyy seuraavalla sivulla.



Kuvio 17. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia palkitsemisen aineettomia ja aineellisia muotoja työmotivaatiosi kannalta. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten

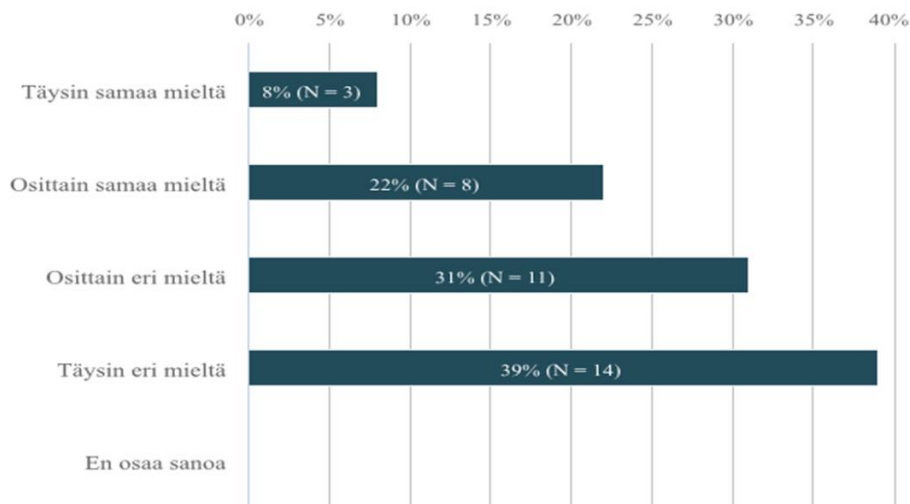
#### 5.4 Valuuttamyyjien kokemukset palkitsemisesta

Tässä alaluvussa syvennytään enemmän kysymysten tuloksien avulla siihen, miten vastanneet valuuttamyyjät kokevat palkitsemisen. Kun kysyttiin koetaanko nykyisen palkitsemisen olevan oikeudenmukainen, suurin osa (15) oli osittain eri mieltä tämän väittämän kanssa kuten kuviosta 18 näkyy. Oikeudenmukaisuuden tunnetta koettiin nykyistä palkitsemista kohtaan vain 11,11% (4).



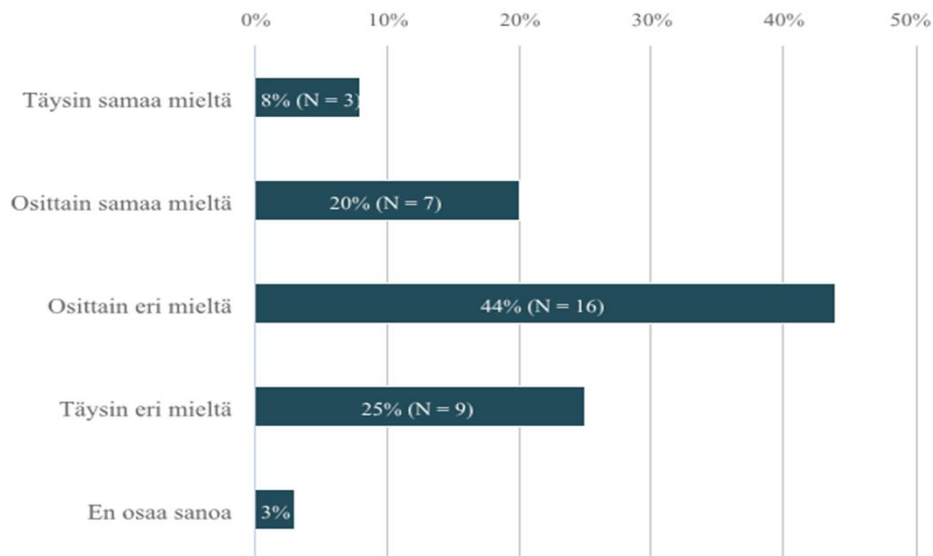
Kuvio 18. Koen nykyisen palkitsemisen olevan oikeudenmukainen.

Työpanoksesta palkitaan tarpeeksi hyvin vain kolmen (8,33%) vastaajan mielestä, kun taas täysin eri mieltä oli jopa neljätoista vastaajaa (38,89%). Kuviosta 19 voidaan päätellä, että vastaajien kokemus palkitsemisen vaikuttamisesta työpanokseen ei koeta tarpeeksi hyväksi.



Kuvio 19. Koen, että minua palkitaan tarpeeksi hyvin työpanoksestani.

Valuuttamyijiltä kysyttiin, onko heidän mielestään palkitsemisen eri muodoista tiedotettu tarpeeksi eri kanavissa. Kuviosta 20 voidaan päätellä, ettei kaikkien vastaajien mielestä palkitsemisen eri muodoista ole tiedotettu tarpeeksi eri kanavissa. Vastaajista 16 oli osittain eri mieltä ja yhdeksän oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin jopa seitsemän vastaaja oli osittain samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Täten voisi päätellä, että palkitsemisen tiedottamista olisi syytä tehostaa entisestään.

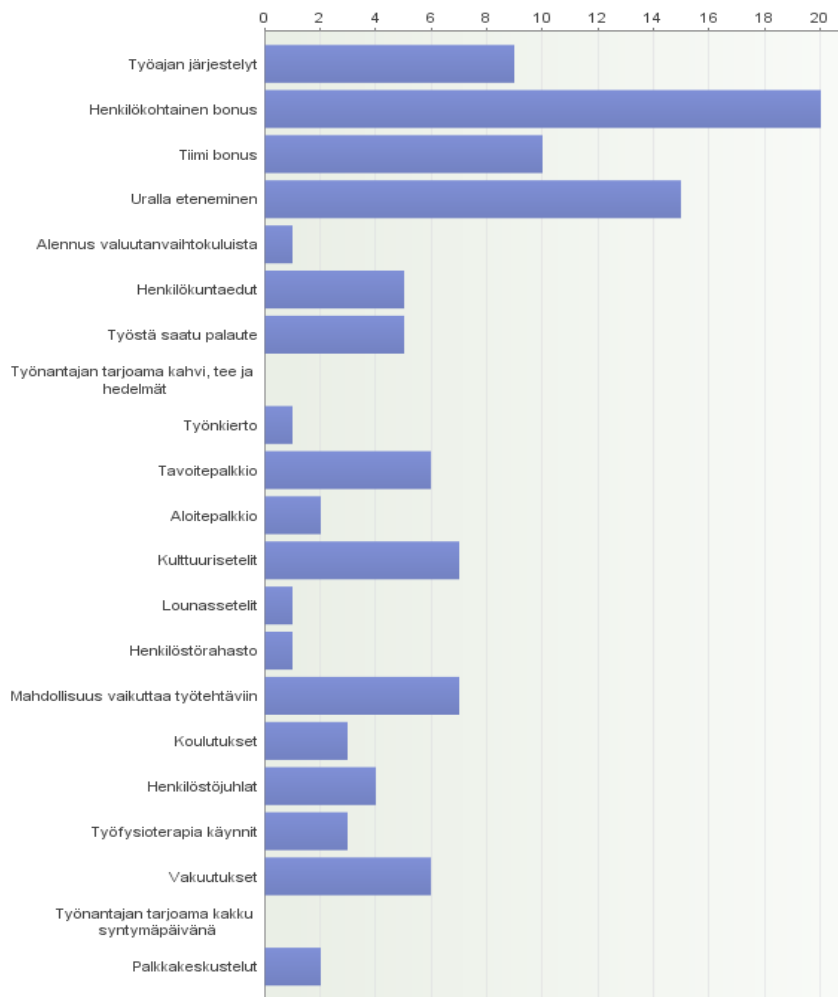


Kuvio 20. Palkitsemisen eri muodoista on tiedotettu tarpeeksi eri kanavissa

Tämän osion viimeisessä kysymyksessä haluttiin tutkia mitkä kolme palkitsemisen muotoa ovat tärkeimmät valuuttamyijille. Kaksi selkeästi tärkeintä olivat henkilökohtainen bonus (20) ja uralla eteneminen (15). Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin tiimi bonusta (10), mutta

työajanjärjestelyitä pidettiin melko tärkeinä, sillä jopa yhdeksän valuuttamyymyjää oli sitä mieltä. Kolmannes sija siis oli aika tasainen näiden edellä mainittujen kohdalla.

Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja kulttuurisetelit olivat tärkeitä seitsemälle valuuttamyymyjälle. Kukaan vastaajista ei pitänyt työnantajan tarjoamia kahvi, tee, hedelmät ja syntymäpäivä kakkua tärkeänä. Muut vaihtoehdot saivat kuudesta yhteen valuuttamyymäjän vastauksen. Jakauma vastaajien tärkeimmistä palkitsemisen muodoista on havainnollistettu kuviossa 21.



Kuvio 21. Mitkä seuraavista palkitsemisen muodoista ovat sinulle tärkeimmät. Valitse kolme tästä listasta

## 5.5 Valuuttamyymäjien kehitysehdotukset

Kyselylomakkeen avoimessa kysymyksessä kysytään, miten valuuttamyymäjät kehittäisivät nykyistä palkitsemisjärjestelmää. Avoimeen kysymykseen saatiin hyvin vastauksia, vaikka kyselyyn oli vahingossa laitettu 100 merkkiä sadan sanan sijasta. Kokonaan vastaamatta jätti kaksi 36:sta vastaajasta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 94%. Kolme vastaajaa kommentoi, ettei 100 merkkiä riitä, mutta kaksi heistä oli kuitenkin kirjoittanut jonkin



## 5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta välttyttäisiin erilaisilta virheiltiltä, on tutkimuksissa hyvä pyrkiä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Erilaisilla mittaus – ja tutkimustavoilla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kahdella käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti määritellään tutkimuksen mittauksen luotettavuutta, ja nämä käsitteet yhdessä muodostavat mittarin yleisluotettavuuden. (Heikkilä 2008, 185; Remes ym. 2009, 226.) Validiteetti käsittää tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen validiteettia on vaikeaa jälkikäteen arvioida, jonka vuoksi on tärkeää tutkimusta tehdessä suunnitella tarkasti se ja määrittää kunnolla tutkimuksen tarkoitus. Validiteetilla varmistetaan se, että tutkimus mittaa juuri oikeita asioita. (Heikkilä 2008, 29; Remes ym. 2009, 226-227.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Reliabiliteettisena pidetään sellaisia tutkimuksia, joissa päädytään samantyyppiseen tulokseen kahden eri arvioijan kanssa. Tämän vuoksi tutkijan täytyy olla tarkka tietoja kerätessä, syöttäessä ja niiden analysoinnissa. (Heikkilä 2008, 30-31; Remes ym. 2009, 226.)

Tässä tutkimuksessa on suunniteltu etukäteen tutkimuksen tarkoitus, ja tutkimuksen kysymykset tarkastettu moneen kertaan läpi, jotta välttyttäisiin turhilta virheiltiltä. Kun kysely suoritetaan internetlinkin kautta voi olla, ettei vastaajat ole ymmärtäneet kysymyksiä oikein. Tutkimuksen kyselyllä, joka oli tehty internetlinkin kautta vastaajat eivät voineet kysyä mitä tietyllä kysymyksellä tarkoitetaan, joten tuloksissa voi olla virheellistä tulkintaa vastaajien puolelta. Tutkimuksen tuloksilla on kuitenkin saatu vastauksia tutkimusongelmiin, joten tutkimusta voidaan pitää validina.

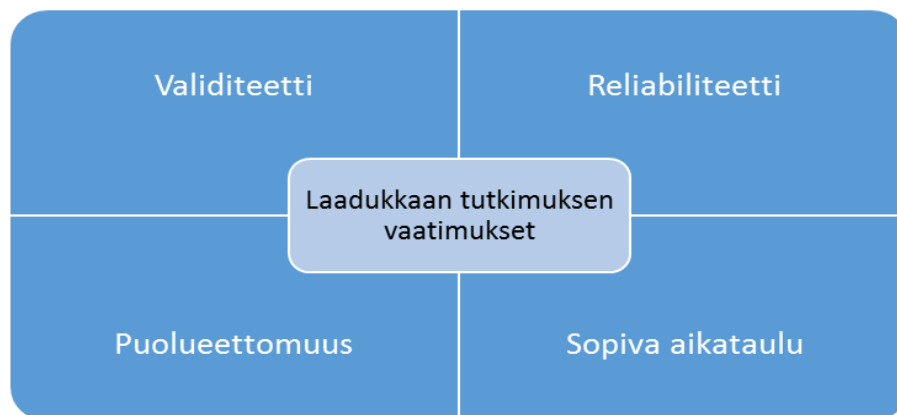
Luotettavuutta arvioitaessa on myös varmistettava se, että otos edustaa koko tutkimuksen tutkittavaa kohderyhmää (Heikkilä 2008, 31). Tässä tutkimuksessa otoksena oli kaikki FOREXin Suomen liikkeissä toimivat valuuttamyymälät, ja jokaisella oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Vastauksia tosin tuli vain 36 valuuttamyymälältä, joten edustus ei ole ollut kauhean suuri. Kysely kärsi kadosta, jolla tarkoitetaan lomakkeiden palauttamatta jättäneiden määrää. On harmillista, että jokainen kyselyn saanut valuuttamyymälä ei täyttänyt lomaketta. Tällä tutkimuksella kuitenkin haluttiin saada tietää heidän mielipide palkitsemisesta ja saada mahdollisesti kehitysehdotuksia toimivaa palkitsemisjärjestelmää varten. Kohderyhmän 92 valuuttamyymälästä 45 jätti vastaamatta, ja yksitoista avasi lomakkeen lähettämättä sitä.

Puolueettomuus eli objektiivisuus toteutui hyvin, sillä tutkijan omat poliittiset ja moraaliset vakaumukset eivät vaikuttaneet tutkimusprosessiin. Tutkimuksen tulokset eivät ole riippu-

neet tutkijasta. Kysely teetettiin anonymisti ja vastaajat eivät olleet kasvatusten tutkijan kanssa vaan vastasivat internetin välityksellä kyselyyn.

Sopivalla aikataululla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen suunnitteluun on varattavaa tarpeeksi aikaa, jotta vältetään huolimattomasti ja kiireellä suoritetuista tiedonkeruu tavoista, jotka voivat olla esteenä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille (Heikkilä 2008, 32). Tähän voidaan myös sisällyttää se, että kyselyn tekemiseen on myös annettu tarpeeksi aikaa. Valuuttamyijillä oli kahdeksan päivää aikaa vastata kyselyyn, ja jos neljän päivän jälkeen ei ollut vastannut kyselyyn, niin saivat nämä henkilöt muistutusviestin siitä sähköpostiin. Näin ollen valuuttamyijät olivat saaneet riittävästi aikaa ja saaneet myös tiedon kyselystä henkilökohtaiseen sähköpostiin, jota he käyttävät työssään päivittäin.

Kuviossa 22 kuvataan edellä mainittuja laadukkaita tutkimuksen vaatimuksia. Nämä vaatimukset on otettava erityiseen huomioon tutkimuksen laadukkuutta pohtiessa.



Kuvio 22. Laadukkaan tutkimuksen vaatimukset

Kyselyssä oli avoin kysymys, jossa haluttiin saada jokaisen valuuttamyijän oma näkökantaa nykyisen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Avoimeen kysymykseen oli tarkoitus laittaa 100 sanaa, mutta se olikin tallentanut sen 100 merkiksi. Valitettavasti ei jokaiselta valuuttamyijältä tämän vuoksi saatu kattavia vastauksia. Vastanneista kolme valuuttamyijää oli ilmoittanut, että 100 merkkiä ei riitä heille. Tämä oli tutkijan virhe, mutta siitä huolimatta vastauksia saatiin hyvin muilta vastaajilta.

## 6 Pohdinta

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimustulosten merkitystä toimeksiantajalle ja tehdään tutkimustuloksien avulla johtopäätöksiä. Tutkimustuloksia verrataan aikaisemmin esitettyihin teorian tietoihin ja näiden pohjalta esitetään sekä johtopäätöksiä että kehitysideoita. Luvun päätteeksi käydään läpi vielä oma arviointi opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta.

### 6.1 Johtopäätelmät

Tämän tutkimuksen saatujen tulosten avulla voidaan lähteä miettimään tuloksia tarkemmin. Tutkimuksella haluttiin selvittää palkitsemisen tilannetta yrityksessä, ja mahdollisesti saada kehitettyä sitä entistä paremmaksi. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten valuuttamyymyjät kokevat palkitsemisen tällä hetkellä ja millaisia muutoksia he siihen haluaisivat.

Tämä tutkimus auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään millaiseksi valuuttamyymyjät kokevat nykyiset palkitsemistavat, ovatko kaikki tietoisia niistä ja miten he toivoisivat sitä kehitettävän. Hyvinvoiva ja viihtyvä henkilöstö saadaan, kun otetaan heidät huomioon ja kysytään heidän mielipiteitään enemmän. Ennen kaikkea toimeksiantaja voi tämän työn avulla lähteä kehittämään palkitsemista yrityksessä tutkimustulosten sekä teorian tiedon avulla.

Johtopäätelmänä voidaan todeta, että valuuttamyymyjät eivät pidä tämänhetkistä palkitsemista tarpeeksi selkeänä. Tähän selkeyteen voi ottaa mukaan sen, ettei kauhean moni vastanneista tiennyt millä perusteilla heidän työkavereitaan palkitaan, tiedottamisessa ja oikeudenmukaisuudessa on myös paljon kehitettävää. Vastaajat kokevat, ettei heidän työpanoksestaan palkita tarpeeksi hyvin, ja tämä yleensä laskee työmotivaatiota.

Valuuttamyymyjät toivoivat lisää bonuksia joko henkilö- tai tiimitasolle. Tästä voidaan päätellä, että valuuttamyymyjät ovat halukkaita tekemään enemmän töitä sen eteen, että saataisiin palkitsemisjärjestelmä joka soveltuisi kaikille. He ovat siis valmiita asettamaan tavoitteita itselleen ja tiimille, jotta päästään saavuttamaan tavoitteita ja saamaan rahallista palkitsemista.

Toimeksiantajan palkitsemistavoista on myös löydetty hyviä ja toimivia tapoja. Valuuttamyymyjät ovat esimerkiksi tietoisia nykyisistä palkitsemistavoista sekä tyytyväisiä työnantajaan. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä koetaan osittain nykyaikaiseksi, ja tämän tutkimuk-

sen avulla toimeksiantaja saa tietoa, miten saada palkitsemisjärjestelmästä nykyaikaisempi ja toimivampi kokonaisuus.

## **6.2 Kehitysideat**

Ensimmäisenä kehitysideana on muodostaa FOREXin valuuttamyymälille selkeä ja avoin palkitsemisjärjestelmä, joka löytyisi koottuna dokumenttina yrityksen intrasivuilla. Tätä tehtäessä olisi hyvä hyödyntää luvussa 2.2 esitettyä strategista palkitsemista ja tutkimuksen tuloksia. Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa olisi tärkeää peilata sitä yrityksen strategiaan, jotta siitä saadaan hyödyllinen järjestelmä. Kun tiedot olisi koottuina yrityksen intrasivuilla, jokainen valuuttamyymälä löytäisi tarvittavat tiedot parilla painalluksella. Tästä hyötyisivät myös vanhat ja uudet työntekijät sekä valuuttamyymälät, jotka kouluttavat uusia myymälämyyjiä. Yrityksellä on paljon valuuttamyymälämyyjiä, jotka ovat tarvittaessa työhön kutsuttavia eli tekevät vähän harvemmin töitä, ja eivät välttämättä aina ole tietoisia palkitsemistavoista yrityksessä, jolloin tämä dokumentti pitäisi myös heidät ajan tasalla.

Kahdessa viimeisessä kysymyksessä (liite 2) tuli selkeästi esiin se, että yrityksessä toivotaan tiimi- tai yksilötasosta bonusta. Ehdotan, että tähän perehdyttäisiin enemmän ja yritettäisiin saada edes jompikumpi tapa käyttöön yrityksessä. Tämä ehdotus on sidoksissa edelliseen ehdotukseen, ja siksi olisi tärkeää, että myös valuuttamyymälät otettaisiin mukaan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen. Se voi auttaa heitä ymmärtämään paremmin mitä mitataan ja miten oma työ vaikuttaa eri mittareihin. Bonusta määriteltäessä olisi myös huomioitava palkitaanko vuosi- vai kvartaalitasolla. Tämän jälkeen mahdollisesti voitaisiin ottaa käyttöön henkilöstörahasa, jonne kaikki bonukset menevät ja ne voi nostaa joko työsuhteen loppuessa tai eläkkeelle mentäessä. Toisaalta yritys voi ottaa molemmat bonukset käyttöön niin, että olisi erillinen liikkeen mittari ja siihen lisättäisiin erikseen henkilökohtainen mittari myyntikatteen mukaan. (Mandatumlife 2016.) Bonusta määriteltäessä on yrityksen otettava huomioon, miten bonus vaikuttaa eri työsuhteissa oleviin työntekijöihin. Tarvittaessa työhön kutsuttaville ei voida laittaa samoja mittareita kuin vakituisille valuuttamyymälille. On siis mietittävä tarkkaan, miten mittarit määritellään ja määritelläänkö ne esimerkiksi tarvittaessa työhön kutsuttaville työtunteihin perustuen.

## **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuksena voisi miettiä tapaa millä saadaan valuuttamyymälät mukaan paremmin palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Jo tutkimuksen alussa HR-päällikkö sanoi, ettei heillä suoranaisesti ole mitään palkitsemisjärjestelmää. Tämän vuoksi lähdettiin tutkimuksella selvittämään tilannetta, jotta voitaisiin saada näillä koottua jonkin näköinen dokumentti kaikille nähtäväksi. FOREX voisi perustaa työryhmän joka

lähtisi kokoamaan toimivaa ja selkeää palkitsemisjärjestelmää. Työryhmässä olisi hyvä olla mukana valuuttamyymiä, ja tätä tutkimusta voisi käyttää hyödyksi palkitsemisjärjestelmää koottaessa. Kun palkitsemisjärjestelmä on selventynyt ja saatu mahdollisesti työryhmän kanssa dokumentoitua FOREXin palkitsemistavat, olisi hyvä lähteä vielä tutkimaan miten uusi tilanne vaikuttaa valuuttamyymiin. Olisi mielenkiintoista nähdä mihin suuntaan tilanne on mennyt kehittämisprosessin jälkeen.

Toisena ehdotuksena olisi tehdä samanlainen tutkimus esimiehille. Olisi hyvä, että valuuttamyymillä ja esimiehillä olisi erilainen palkitsemisjärjestelmä. Sillä sekä esimiehillä että työntekijöille pitäisi olla erilaiset palkitsemisen mittarit käytössä.

#### **6.4 Opinnäytetyönprosessin arviointi**

Siitä lähtien kun pääsin opiskelemaan Haaga-Heliaan, olin miettinyt, että miten tulen onnistumaan opinnäytetyön kanssa. Prosessi kuulosti niin haastavalta ja pitkältä, enkä uskonut pääseväni tien loppuun ikinä.

Opinnäytetyötä tehdessäni muilta saatu tuki auttoi jaksamaan eteenpäin. Opinnäytetyöseminaarit, ohjaajan ja muiden opiskelijoiden kanssa käydyt keskustelut auttoivat ja selkeyttivät oman opinnäytetyön ideaa ja suunnittelua. Ohjaajan ohjeet auttoivat näkemään semmoisia asioita, joille oli tullut sokeaksi työtä tehdessä.

Kyselyn tekeminen Webropolin kautta aiheutti aluksia haasteita, sillä olin viimeksi käyttänyt sitä yli vuosi sitten yhdellä kurssilla. Webropolin käyttöystävällisyyden ja ystävältä saadun tuen vuoksi ohjelmaa olikin helppo käyttää kyselyn luomiseen. Koulumme opettaja, joka on melko asiantuntija. Pyysin koulumme opettajaa, joka on melkoinen Webropol asiantuntija vielä tarkistamaan, että kysely on tehty oikein, jotta tuloksien kanssa ei tulisi ongelmia. Lomakkeen kysymyksissä opettajan ja HR-päällikön apu niiden tarkistamisessa ja oikein asettelussa oli tärkeää.

Aikataulu oli ajoittain haastavaa. Opinnäytetyösuunnitelman teko selkeytti, mitä täytyy tehdä ja missä aikataulussa. Tämän avulla oli helpompi yrittää järjestää kalenterista aikaa työlle, koululle ja opinnäytetyölle. Työtä aloittaessa oli helppoa pysyä aikataulussa ja kirjoittaa opinnäytetyötä. Sitten sairastuin ja olin yli kaksi viikkoa sairaana. Tämä pysäytti työnteon ja jäin jälkeen suunnitellusta aikataulusta. Tämä loi lisää haasteita, mutta kovalla päättäväisyydellä pääsin takaisin suunnitelman aikatauluun.

Työtä tehdessä syvennyin enemmän palkitsemiseen ja sen kokonaisuuteen. Teoriaosuu-  
den avulla opin palkitsemisesta asioita, joita en aiemmin ollut tiennyt. Työ myös avarsi  
tietämystäni nykyisen palkitsemisjärjestelmän tyytyväisyydestä, ja opin itsekin vähän lisää  
nykyisestä kokonaisuudesta.

## Lähteet

Aalto-yliopisto 2016. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Luettavissa: <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/>. Luettu: 26.2.2017.

Armstrong, M. 2007. A handbook of Employee reward management and practice. Kogan page. London & Philadelphia.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2017. Palkat. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teenme/palkat>. Luettu: 20.4.2017.

FOREX Bank Ab 2017a. Työ FOREX Bankissa. Luettavissa: <https://www.forex.fi/FOREX-yrityksena/Tule-toihin-FOREXille>. Luettu: 20.3.2017.

FOREX Bank Ab 2017b. Henkilöstöopas. Intranet. Myyjäntehtäväkuvaus. Luettu: 20.3.2017.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B & Cardy, R.L. 2010. Managing human resources. 6. painos. Pearson education. Boston.

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

Hakonen, N. & Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Juva.

Hartio, I. 2015. Henkilöstörahastoja perustetaan jälleen nyt myös julkiselle sektorille. Karjalainen. Luettavissa: <http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/talous/item/88135-henkilostorahastoja-perustetaan-jalleen-nyt-myojulkiselle-sektorille>. Luettu: 1.3.2017.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14. painos, osittain uudistettu. Tammi. Helsinki.

Jamsén, S. 2016. Miksi organisaatiomme tulisi miettiä palkitsemisen kokonaisuutta. KT kuntatyönantajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt. Luettavissa:

<http://www.kunteko.fi/ajankohtaista/vieraskyna/miksi-organisaatiomme-tulisi-miittaa>. Luettu: 24.4.2017.

Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty ry 2017. Luettavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/palvelussuhde/Sivut/Palkkaus-ja-palkitseminen.aspx>. Luettu: 24.4.2017.

Laki työaikalain muuttamisesta 713/1965.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta: Reilu palkitsemisjärjestelmä. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Malk, A. 2015. Hyödyistä mittaa. Mandatum life. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/hyodyista-mittaa>. Luettu: 2.5.2017.

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

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

Tilastokeskus 2017. Käsitteet: peruspalkka. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/peruspalkka.html>. Luettu: 28.2.2017.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Wordsalad. Creator. Luettavissa: <http://wordsaladapp.com>. Luettu: 11.5.2017.

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomake

### FOREX Bank Ab i Filial henkilöstökysely: Palkitseminen

Tämä on Forex Bank Ab i Filial henkilöstökysely, jolla halutaan selvittää palkitsemisen nykytilaa yrityksessä ja mahdollisesti saada kehitysehdotuksia palkitsemiseen.

#### 1. Minkälainen työsuhde sinulla on? \*

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Tarvittaessa töihin kutsuttava

#### 2. Minkä ikäinen olet? \*

- Alle 30-vuotias
- 30-50 -vuotias
- yli 50-vuotias

#### 3. Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

#### 4. Tunnen nykyiset palkitsemistavat \*

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

#### 5. Olen tyytyväinen nykyisiin palkitsemistapoihin \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

#### 6. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan työssäni \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

#### 7. Tiedän millä perusteilla työkavereitani palkitaan \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

#### 8. Nykyiset palkitsemisperusteet ovat selkeät \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa



**9. Palkitsemisen eri muodoista on tiedotettu tarpeeksi eri kanavissa \***

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**10. Koen nykyisen palkitsemisen olevan oikeudenmukainen \***

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**11. Koen että minua palkitaan tarpeeksi hyvin työpanoksestani \***

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**12. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia palkitsemisen aineettomia ja aineellisia muotoja työmotivaatiosi kannalta? (Mitkä asiat motivoivat sinua eniten) \***

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Työsuhteen pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstä saatava palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä onnistumisen ilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työantajan järjestämät koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työuralla eteneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlisät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöedut (lounas- ja virikesetelit, valuuttakurssialennus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertaluontoiset palkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työantajan tarjoamat ilmaiset kahvi, tee ja hedelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjuhlat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkakeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Työantajani palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen \***

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**14. Mitkä seuraavista palkitsemisen muodoista ovat sinulle tärkeimmät. Valitse kolme tästä listasta. \***

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää millaisia palkitsemisen muotoja pidetään tärkeinä ja sen vuoksi vastausvaihtoehtojen joukossa on myös palkitsemisen muotoja, joita ei ole käytössä tämänhetkisessä työssäsi.

- Työajan järjestelyt
- Henkilökohtainen bonus
- Tiimi bonus
- Uralla eteneminen
- Alennus valuutanvaihtokuluista
- Henkilökuntaedut
- Työstä saatu palaute
- Työnantajan tarjoama kahvi, tee ja hedelmät
- Työnkierto
- Tavoitepalkkio
- Aloitepalkkio
- Kulttuurisetelit
- Lounassetelit
- Henkilöstörahasto
- Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin
- Koulutukset
- Henkilöstöjuhlat
- Työfysioterapia käynnit
- Vakuutukset
- Työnantajan tarjoama kakku syntymäpäivänä
- Palkkakeskustelut

**15. Miten itse kehittäisit nykyistä palkitsemisjärjestelmää? \***

100 merkkiä jäljellä

## **Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje**

Arvoisa työkaveri,

Oletko miettinyt, miten pääsisit vaikuttamaan palkitsemistapoihin työpaikallasi? Nyt on mahdollisuus päästä vaikuttamaan palkitsemiskeinoihin, täyttämällä kyseinen kysely.

Palkitseminen kannustaa saavuttamaan tavoitteita ja innostaa ihmistä työssään. Palkitsemiseen lasketaan mukaan osallistamis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Ne vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden parantumiseen sekä tuottavuuteen ja työn laatuun.

Kyselyn avulla selvitetään työntekijöiden mielipide palkitsemisesta FOREX Bankissa. Vastaa kyselyyn ja auta meitä kehittämään palkitsemisjärjestelmästä entistä palkitsevampi!

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa tradenomiksi, ja teen opinnäytetyötäni varten tutkimusta palkitsemisesta yrityksessämme. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus saada käsitys palkitsemisen nykytilasta ja siitä, että miten sitä voisi kehittää tarpeiden mukaiseksi.

Kysely koostuu väittämistä, ja toivon teidän vastaavan väittämiin täysin rehellisesti ja omien mielipiteidenne mukaan. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian. Kyselyyn menee aikaa noin 5 minuuttia ja vastausaikaa on 10.4.2017 asti.

Mikäli teille tulee jotain kysyttävää kyselyä koskien, ottakaa rohkeasti yhteyttä minuun!

Mukavaa kevättä toivottaa,

Arika Kutllovci

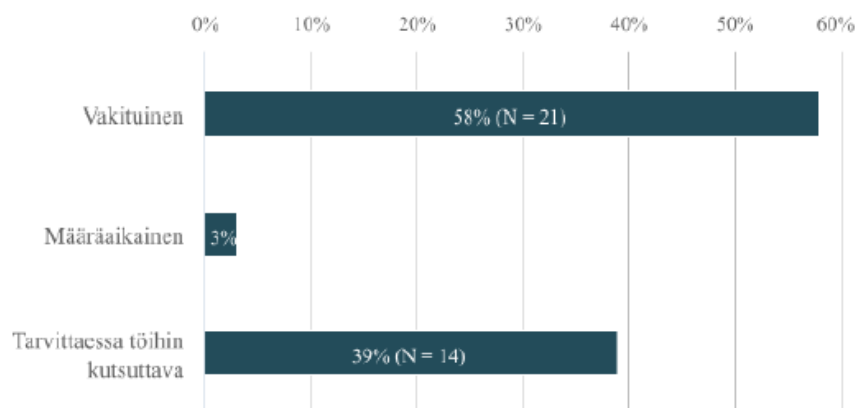
arika.kutllovci@forex.fi

### Liite 3. Tulokset Webropol 3.0. version raportista

FOREX Bank Ab i Filial henkilöstökysely: Palkitseminen

1. Minkälainen työsuhde sinulla on?

Vastaajien määrä: 36

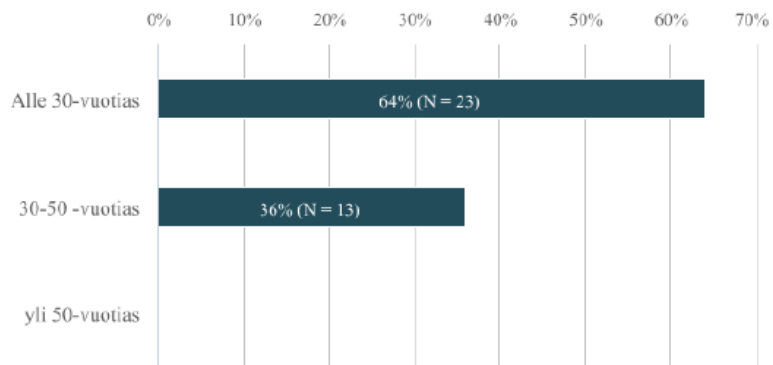


	N	Prosentti
Vakituinen	21	58,33%
Määräaikainen	1	2,78%
Tarvittaessa töihin kutsuttava	14	38,89%

Keskiarvo
1,81

2. Minkä ikäinen olet?

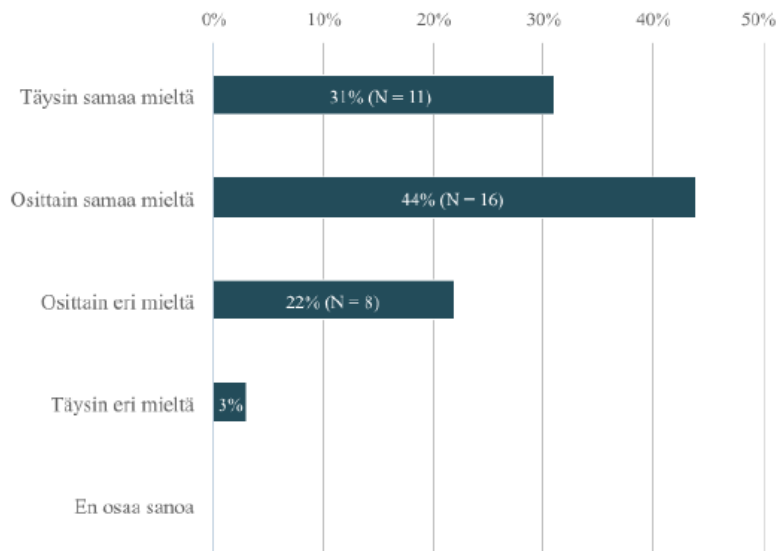
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Alle 30-vuotias	23	63,89%
30-50 -vuotias	13	36,11%
yli 50-vuotias	0	0%

Keskiarvo
1,36

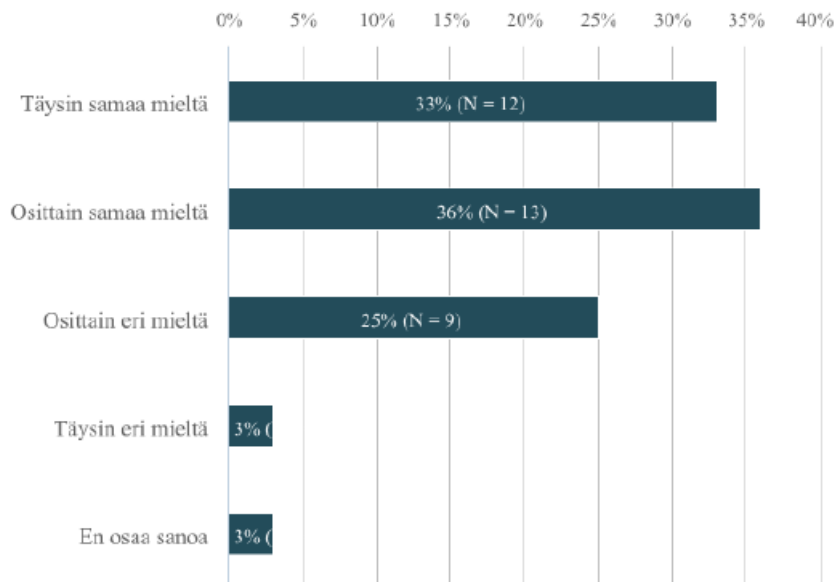
3. Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani  
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	11	30,56%
Osittain samaa mieltä	16	44,44%
Osittain eri mieltä	8	22,22%
Täysin eri mieltä	1	2,78%
En osaa sanoa	0	0%

Keskiarvo
1,97

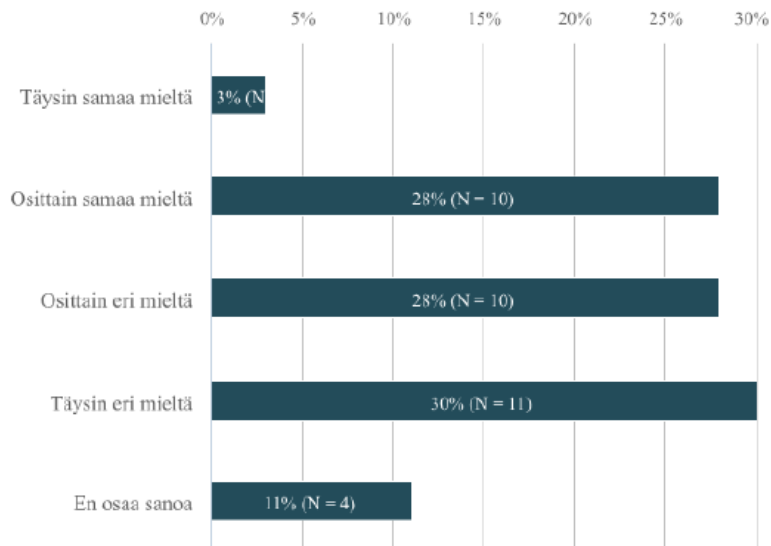
4. Tunnen nykyiset palkitsemistavat  
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	12	33,33%
Osittain samaa mieltä	13	36,11%
Osittain eri mieltä	9	25%
Täysin eri mieltä	1	2,78%
En osaa sanoa	1	2,78%

Keskiarvo
2,06

#### 5. Olen tyytyväinen nykyisiin palkitsemistapoihin Vastaajien määrä: 36

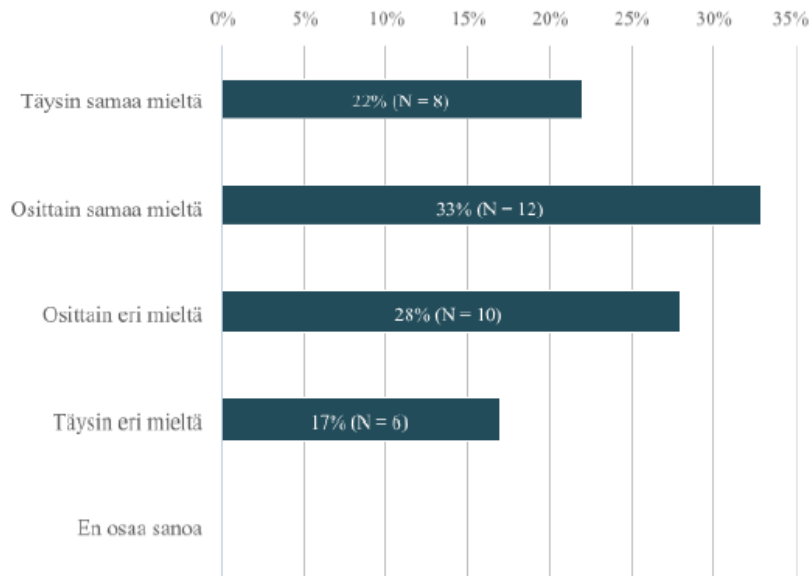


	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	1	2,78%
Osittain samaa mieltä	10	27,78%
Osittain eri mieltä	10	27,78%
Täysin eri mieltä	11	30,55%
En osaa sanoa	4	11,11%

Keskiarvo
3,19

## 6. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan työssäni

Vastaajien määrä: 36

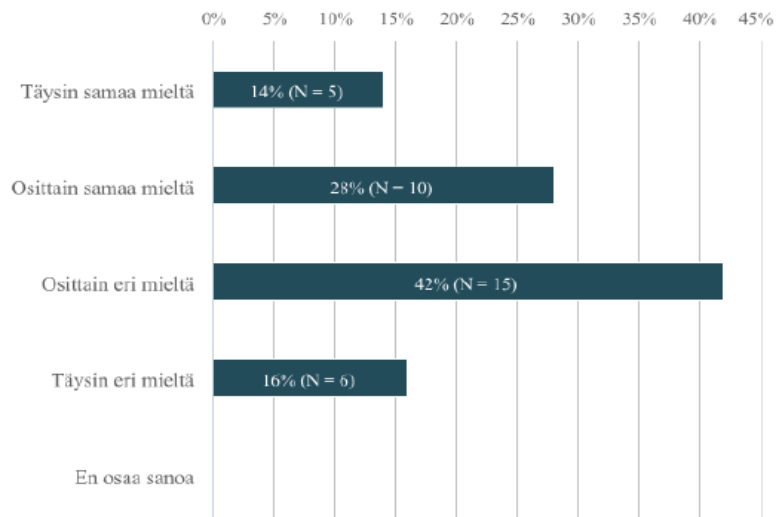


	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	8	22,22%
Osittain samaa mieltä	12	33,33%
Osittain eri mieltä	10	27,78%
Täysin eri mieltä	6	16,67%
En osaa sanoa	0	0%

Keskiarvo
2,39

## 7. Tiedän millä perusteilla työkaveritani palkitaan

Vastaajien määrä: 36

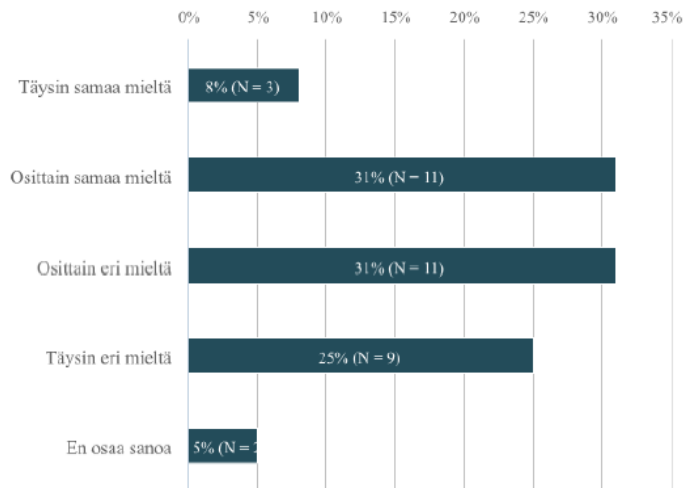


	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	5	13,89%
Osittain samaa mieltä	10	27,78%
Osittain eri mieltä	15	41,67%
Täysin eri mieltä	6	16,66%
En osaa sanoa	0	0%

Keskiarvo
2,61

## 8. Nykyiset palkitsemisperusteet ovat selkeät

Vastaajien määrä: 36

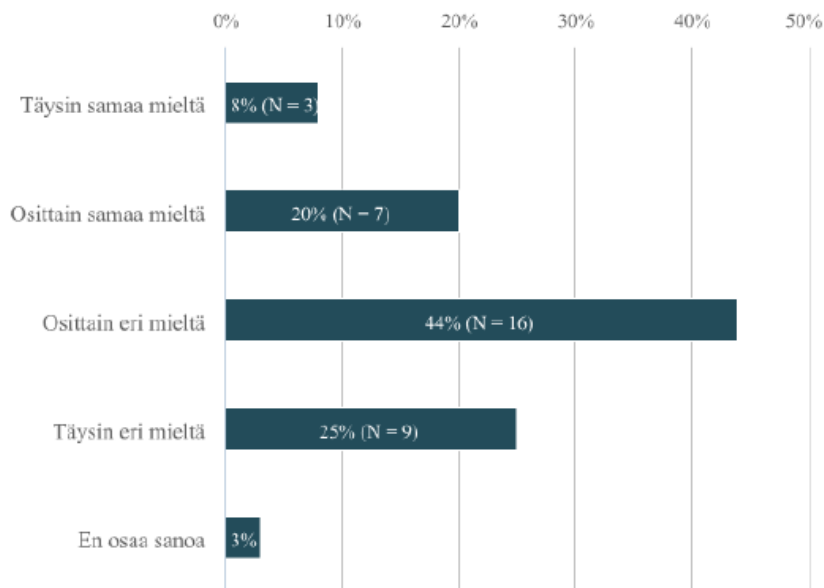


	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	3	8,33%
Osittain samaa mieltä	11	30,56%
Osittain eri mieltä	11	30,56%
Täysin eri mieltä	9	25%
En osaa sanoa	2	5,55%

Keskiarvo
2,89

## 9. Palkitsemisen eri muodoista on tiedotettu tarpeeksi eri kanavissa

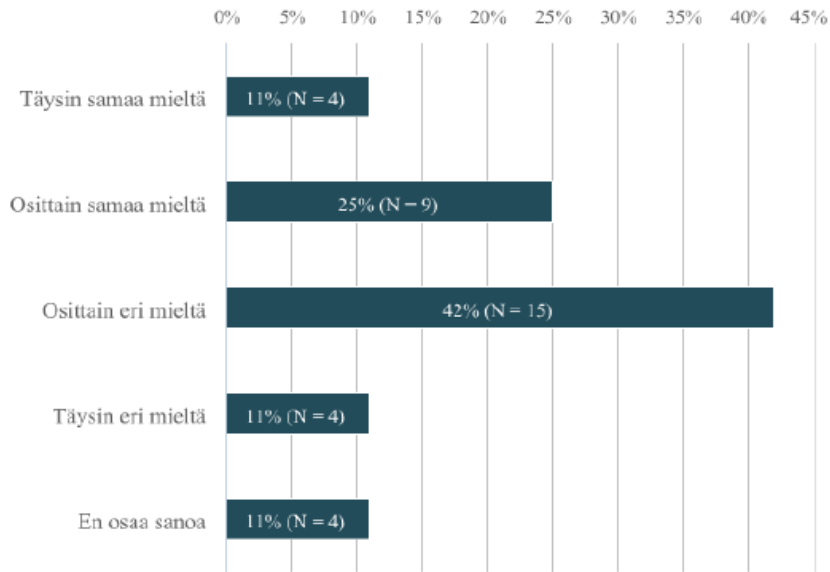
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	3	8,33%
Osittain samaa mieltä	7	19,45%
Osittain eri mieltä	16	44,44%
Täysin eri mieltä	9	25%
En osaa sanoa	1	2,78%

Keskiarvo
2,94

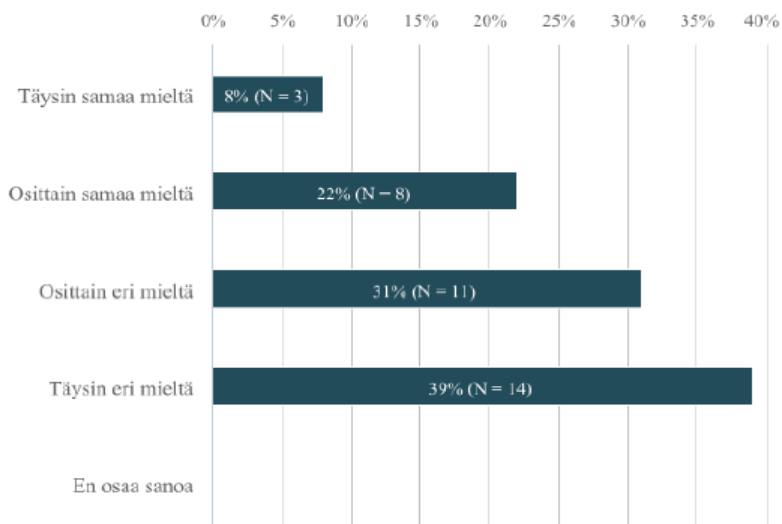
10. Koen nykyisen palkitsemisen olevan oikeudenmukainen  
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	4	11,11%
Osittain samaa mieltä	9	25%
Osittain eri mieltä	15	41,67%
Täysin eri mieltä	4	11,11%
En osaa sanoa	4	11,11%

Keskiarvo
2,86

11. Koen että minua palkitaan tarpeeksi hyvin työpanoksestani  
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	3	8,33%
Osittain samaa mieltä	8	22,22%
Osittain eri mieltä	11	30,56%
Täysin eri mieltä	14	38,89%
En osaa sanoa	0	0%

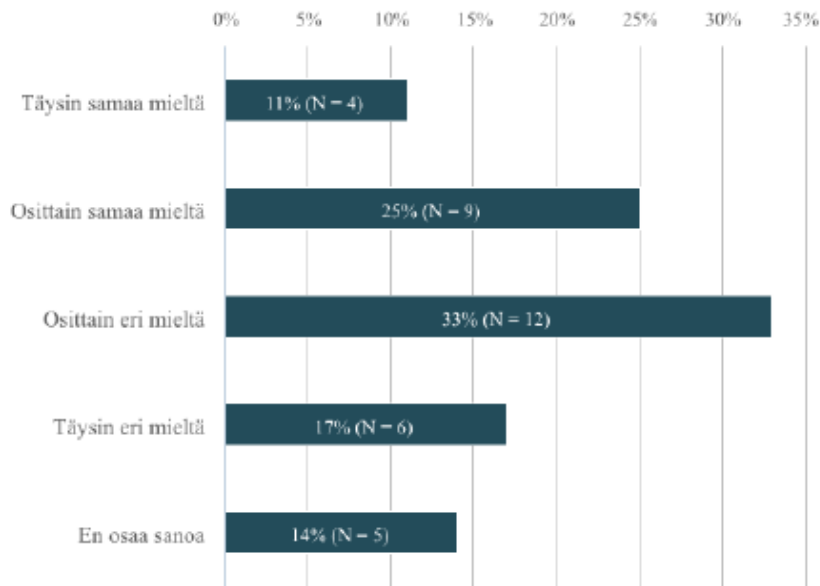
Keskiarvo
3

12. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia palkitsemisen aineettomia ja aineellisia muotoja työmotivaatiosi kannalta? (Mittä asiat motivoivat sinua eniten)

Vastaajien määrä: 36

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa	Yhteensä
Työsuhteen pysyvyys	25	10	1	0	0	36
	69,44%	27,78%	2,78%	0%	0%	
Työn arvostus	29	7	0	0	0	36
	80,56%	19,44%	0%	0%	0%	
Työstä saatava palaute	21	15	0	0	0	36
	58,33%	41,67%	0%	0%	0%	
Joustavat työajat	25	9	2	0	0	36
	69,44%	25%	5,56%	0%	0%	
Vastuun saaminen	17	13	5	0	1	36
	47,22%	36,11%	13,89%	0%	2,78%	
Työssä onnistumisen ilo	27	6	3	0	0	36
	75%	16,67%	8,33%	0%	0%	
Työntäjän järjestämät koulutukset	15	12	7	2	0	36
	41,67%	33,33%	19,44%	5,56%	0%	
Hyvä työilmapiiri	34	2	0	0	0	36
	94,44%	5,56%	0%	0%	0%	
Työuralla eteneminen	25	7	1	3	0	36
	69,45%	19,44%	2,78%	8,33%	0%	
Peruspalkka	27	7	2	0	0	36
	75%	19,44%	5,56%	0%	0%	
Palkanlisät	23	9	2	1	1	36
	63,89%	25%	5,55%	2,78%	2,78%	
Henkilöstöedut (lounas- ja virikeselitte, valuuttakurssialennus)	22	11	2	1	0	36
	61,11%	30,56%	5,55%	2,78%	0%	
Kertaluontoiset palkkiot	17	9	5	3	2	36
	47,22%	25%	13,89%	8,33%	5,56%	
Työterveyshuolto	29	5	2	0	0	36
	80,55%	13,89%	5,56%	0%	0%	
Työntäjän tarjoamat ilmaiset kahvi, tee ja hedelmät	16	11	7	2	0	36
	44,44%	30,56%	19,44%	5,56%	0%	
Henkilöstöjuhlat	12	13	6	5	0	36
	33,33%	36,11%	16,67%	13,89%	0%	
Palkkakeskustelut	14	8	11	1	2	36
	38,89%	22,22%	30,56%	2,78%	5,55%	
Yhteensä	378	154	56	18	6	612

13. Työnantajani palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen  
Vastaajien määrä: 36



	N	Prosentti
Täysin samaa mieltä	4	11,11%
Osittain samaa mieltä	9	25%
Osittain eri mieltä	12	33,33%
Täysin eri mieltä	6	16,67%
En osaa sanoa	5	13,89%

Keskiarvo
2,97

14. Mitkä seuraavista palkitsemisen muodoista ovat sinulle tärkeimmät. Valitse kolme tästä listasta.  
Vastaajien määrä: 36, valittujen vastausten lukumäärä: 108

	N	Prosentti
Työajan järjestelyt	9	25%
Henkilökohtainen bonus	20	55,56%
Tiimi bonus	10	27,78%
Uralla eteneminen	15	41,67%
Alennus valtuutusvaihtokuluista	1	2,78%
Henkilökuntaedut	5	13,89%
Työstä saatu palaute	5	13,89%
Työnantajan tarjoama kahvi, tee ja hedelmät	0	0%
Työnkierto	1	2,78%
Tavoitepalkkio	6	16,67%
Aloitepalkkio	2	5,56%
Kulttuurisetelit	7	19,44%
Lounassetelit	1	2,78%
Henkilöstörahasto	1	2,78%
Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin	7	19,44%
Koulutukset	3	8,33%
Henkilöstöjuhlat	4	11,11%
Työfysioterapia käynnit	3	8,33%
Vakuutukset	6	16,67%
Työnantajan tarjoama kakku syntymäpäivänä	0	0%
Palkkakeskustelut	2	5,56%

Keskiarvo
7,8

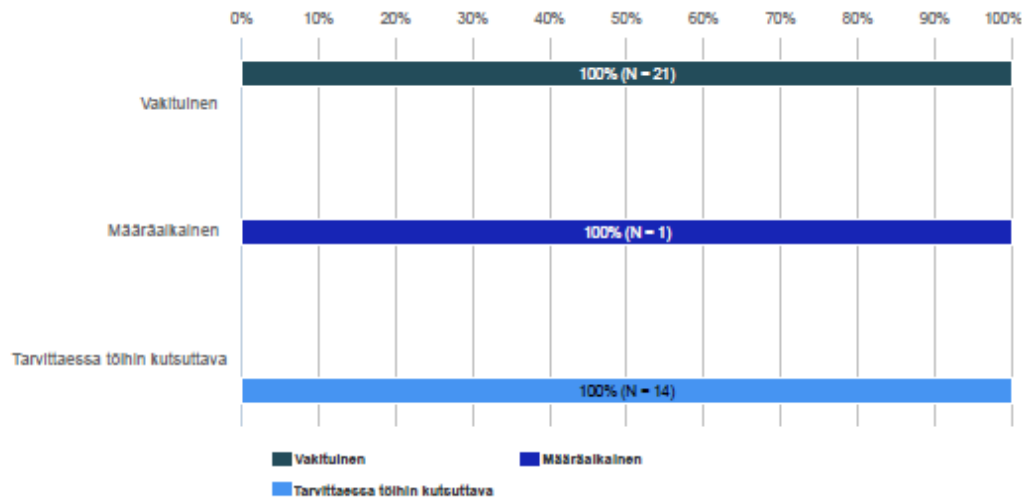
15. Miten itse kehittäisit nykyistä palkitsemisjärjestelmää?  
Vastaajien määrä: 36

Vastaukset
Yrittäisin löytää yksilöitä motivoivia tekijöitä, ja palkita sen mukaan.
Palkitsemisessa tulisi paremmin ottaa huomioon henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen
Jos firma järjestäisi enemmän koulutus ja yhteistä tapahtumia.
-----
Tiimi- tai yritystason bonusten käyttöönotto.
Tiimin tavoitepalkitseminen
Enemmän henkilökohtaista palautetta toivon ja pieniä henkilökohtaisia bonuksia / huomion osoituksia
Kakku ja muumitikkarit vaihtoon (nämä motivoivat minua 0%), joko rahallinen bonus, leffaliput tms.
Palkkakeskusteluissa henkilökemialla iso merkistys: sitä olisi syytä tehdä läpinäkyvämmäksi
100 merkkiä ei riitä...
Joku tiimibonus olisi mielestäni oiva keino lisätä myyntimotivaatiota koko porukalle.
Enemmän esim. tavoitepalkintoja
Palkkiot myyntitavoitteiden saavuttamiseksi tiimitasolla.
Hyvistä työsuorituksista+vastuutehtävistä palkitseminen rahallisesti. Oikeudenmukaisuus etenemisessä
TES:sin palkkaehdoin niin että palkkaerot eivät olisi niin suuria kun samassa tehtävässä ollaan.
Henkilökoht. suoriutumisesta tulisi palkita RAHALLISESTI enemmän, raha motivoi, ei leffaliput.
Työntekijöiden henkilökohtainen työpanos ja onnistuminen tulisi näkyä enemmän palkitsemisessa
Jos valmiiksi hyvä lisämyyntiprosentti, ei voi tulla palkituksi, koska suurin korottaja palkitaan :(
Kun henkilökunta matkustaa pitää saada enemmän alennuksia ja etuja kun se auttaa meidän työ.
Kehitettävää on paljon. Se alkaa työn arvostuksen uudelleenarvioinnista. 100 merkkiä ei riitä...
Tekisin siitä joustavemman ja btw näitä merkkejä vois olla vähän enemmän tähän palautteeseen.
Selkeämmät ohjeet ja säännöt palkitsemisessa.
Palkkauksen tasapuolisuus olisi minusta tärkeää
parempi palkka
Enemmän kiitosta henkilökohtaisista onnistumisista.
-----
Kulttuurisetelit sopisivat minulle paremmin kuin kahvihuoneen pullat tai yhteiset hyödykkeet.
Kutsutyöntekijöille virikeseteleitä esim. suhteessa työtunteihin (nyt ei mitään tai 26kpl/8kk).
Nykyinen järjestely asettaa paljon vaatimuksia työntekijöitä kohtaan mutta erittäin vähän arvostusta
Palkitseminen voisi pohjautua myös tehdyn työn määrään eikä %-lukuun jonka työntekijä itse merkitsee
selkeämmäksi, nyt esim kilpailuja on silloin tällöin, joista saa palkintoja. en tiedä muista tavoista
FOREXilla on hyvät edut mutta ne kuuluvat vetovoimaisuuteen eli on syytä parantaa palkitsemista CASH
myös aktiivisuus ja reippaus joka ei näy esim %:na koneella pitäisi huomioida. karsii laiskat pois.
Palkitsemisjärjestelmä avoimemmaksi. Perusteet palkankorotuksille tai korotusten saamattomuudelle.
Antaisin enemmän mahdollisuuksia vastuun kantamiseen sekä uralla etenemiseen.
- Asiakaspalautteista olisi mukavampaa saada palkkio.
-Korkea työmoraali ja työnteko huomioitaisiin

## Liite 4. Tulokset Webropol 3.0 version raportista jaoteltuna työsuhteen mukaan

### 1. Minkälainen työsuhde sinulla on?

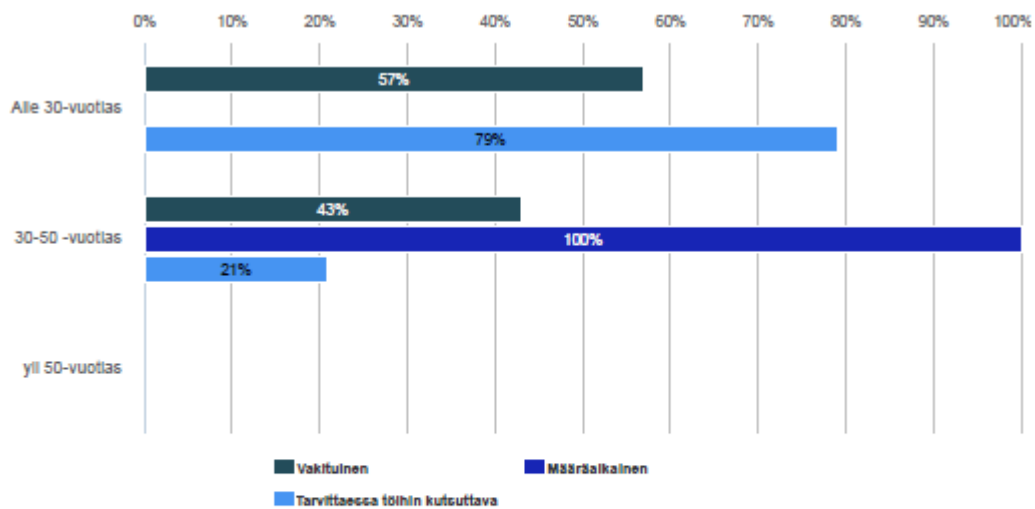
Vastaajien määrä: 36



	Vakituinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Vakituinen	21	0	0	21
Määräaikainen	0	1	0	1
Tarvittaessa töihin kutsuttava	0	0	14	14
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

### 2. Minkä ikäinen olet?

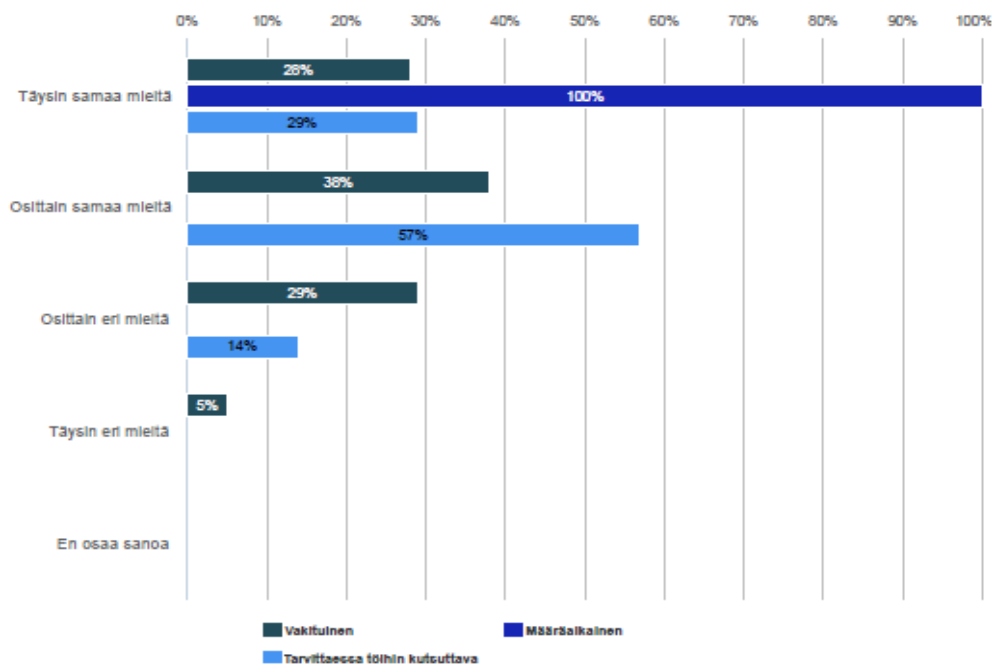
Vastaajien määrä: 36



	Vakituinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Alle 30-vuotias	12	0	11	23
30-50 -vuotias	9	1	3	13
yli 50-vuotias	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

### 3. Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani

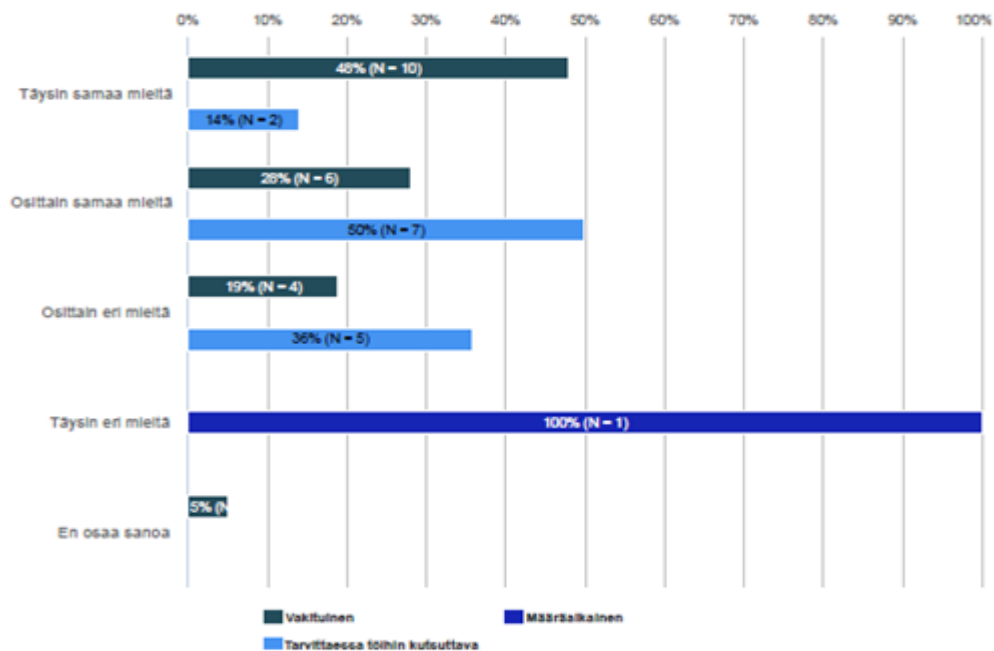
Vastaajien määrä: 36



	Vakitulinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	6	1	4	11
Osittain samaa mieltä	8	0	8	16
Osittain eri mieltä	6	0	2	8
Täysin eri mieltä	1	0	0	1
En osaa sanoa	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

#### 4. Tunnen nykyiset palkitsemistavat

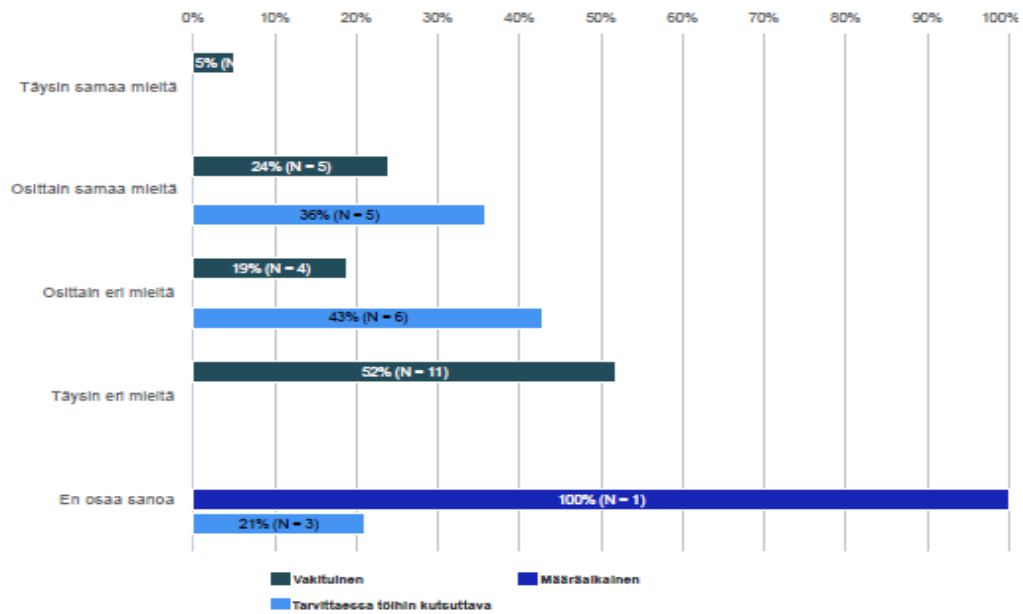
Vastaajien määrä: 36



	Vakitulinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	10	0	2	12
Osittain samaa mieltä	6	0	7	13
Osittain eri mieltä	4	0	5	9
Täysin eri mieltä	0	1	0	1
En osaa sanoa	1	0	0	1
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

## 5. Olen tyytyväinen nykyisiin palkitsemistapoihin

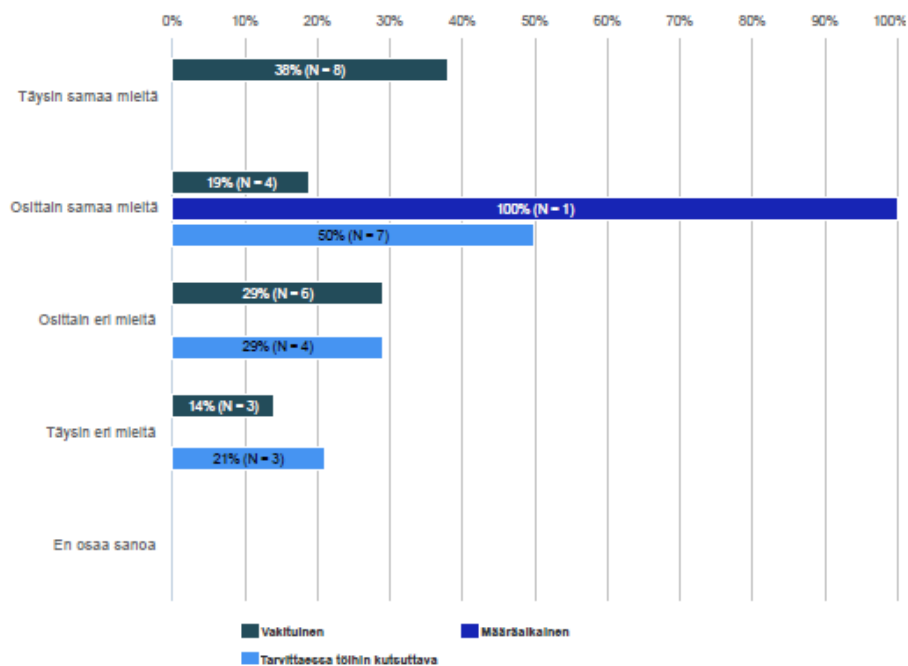
Vastaajien määrä: 36



	Vakituinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	1	0	0	1
Osittain samaa mieltä	5	0	5	10
Osittain eri mieltä	4	0	6	10
Täysin eri mieltä	11	0	0	11
En osaa sanoa	0	1	3	4
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

## 6. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan työssäni

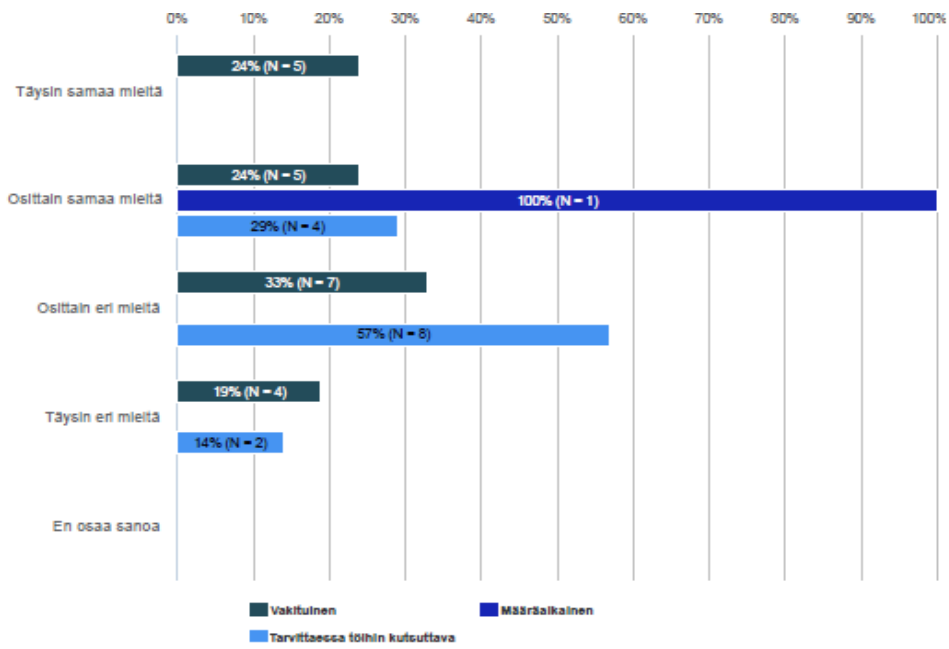
Vastaajien määrä: 36



	Vakituinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	8	0	0	8
Osittain samaa mieltä	4	1	7	12
Osittain eri mieltä	6	0	4	10
Täysin eri mieltä	3	0	3	6
En osaa sanoa	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

## 7. Tiedän millä perusteilla työkavereitani palkitaan

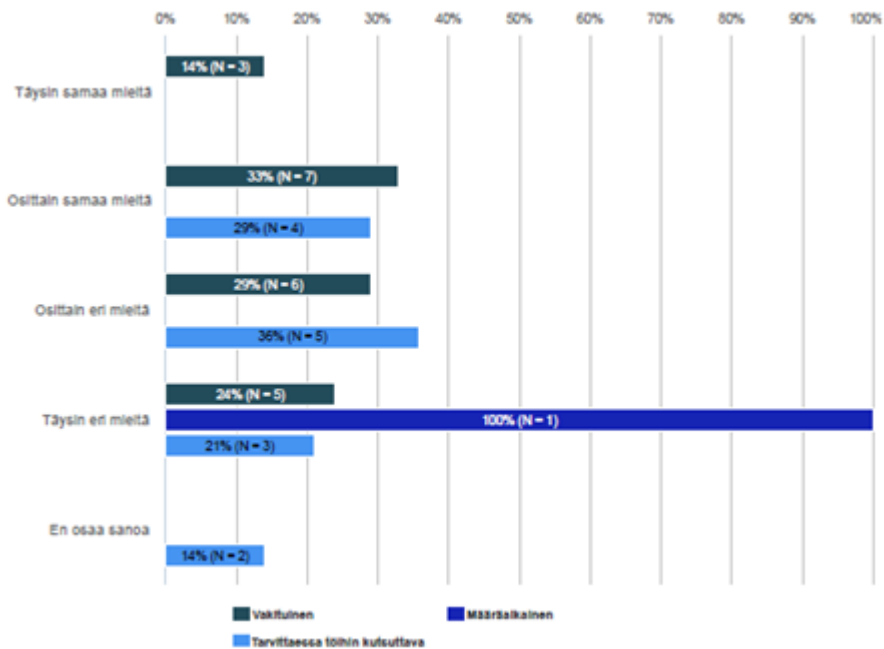
Vastaajien määrä: 36



	Vakituinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	5	0	0	5
Osittain samaa mieltä	5	1	4	10
Osittain eri mieltä	7	0	8	15
Täysin eri mieltä	4	0	2	6
En osaa sanoa	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

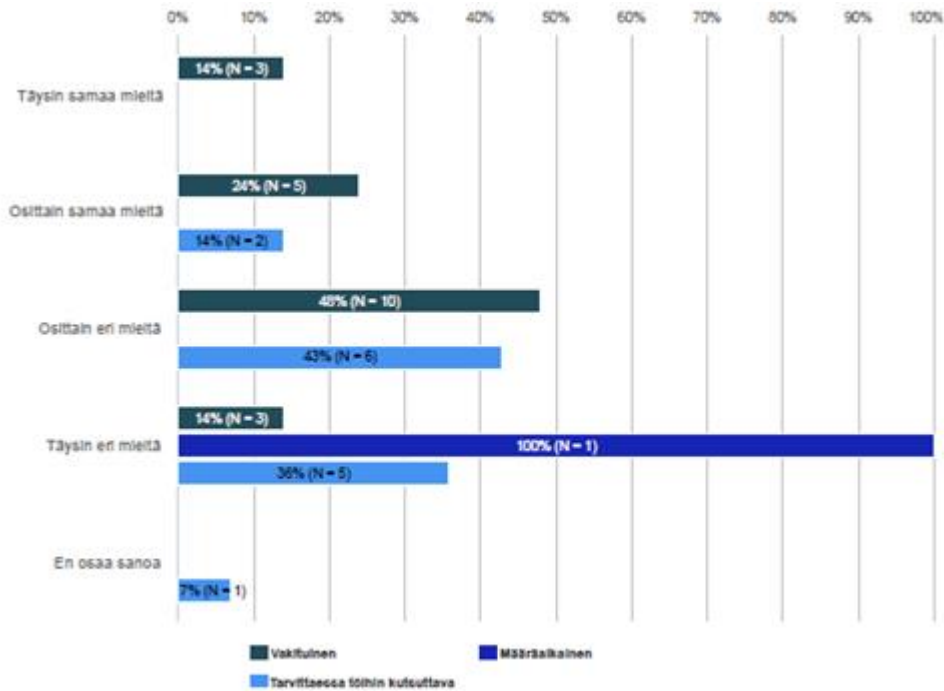
## 8. Nykyiset palkitsemisperusteet ovat selkeät

Vastaajien määrä: 36



	Vakitulinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	3	0	0	3
Ostain samaa mieltä	7	0	4	11
Ostain eri mieltä	6	0	5	11
Täysin eri mieltä	5	1	3	9
En osaa sanoa	0	0	2	2
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

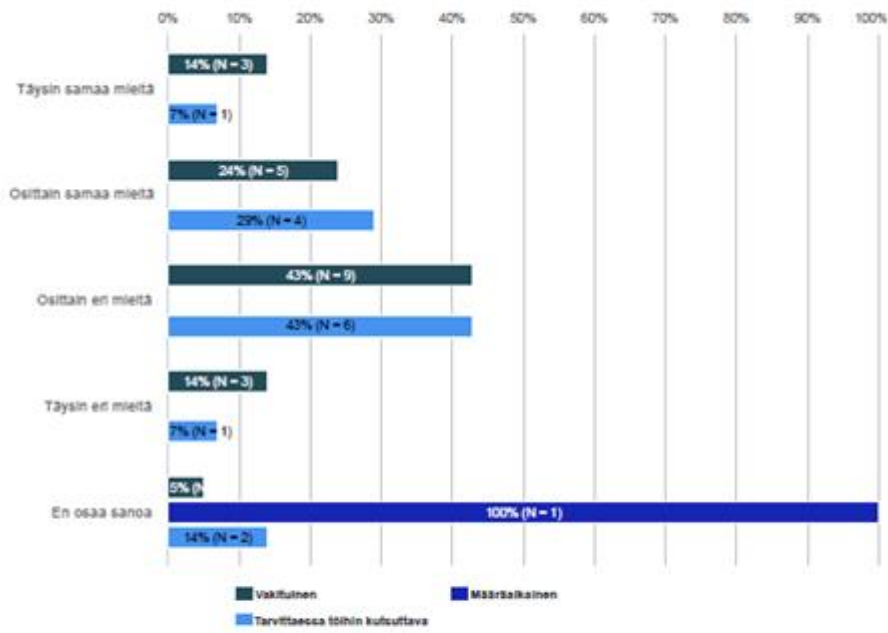
9. Palkitsemisen eri muodoista on tiedotettu tarpeeksi eri kanavissa  
Vastaajien määrä: 36



	Vakitulinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	3	0	0	3
Ostain samaa mieltä	5	0	2	7
Ostain eri mieltä	10	0	6	16
Täysin eri mieltä	3	1	5	9
En osaa sanoa	0	0	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

## 10. Koen nykyisen palkitsemisen olevan oikeudenmukainen

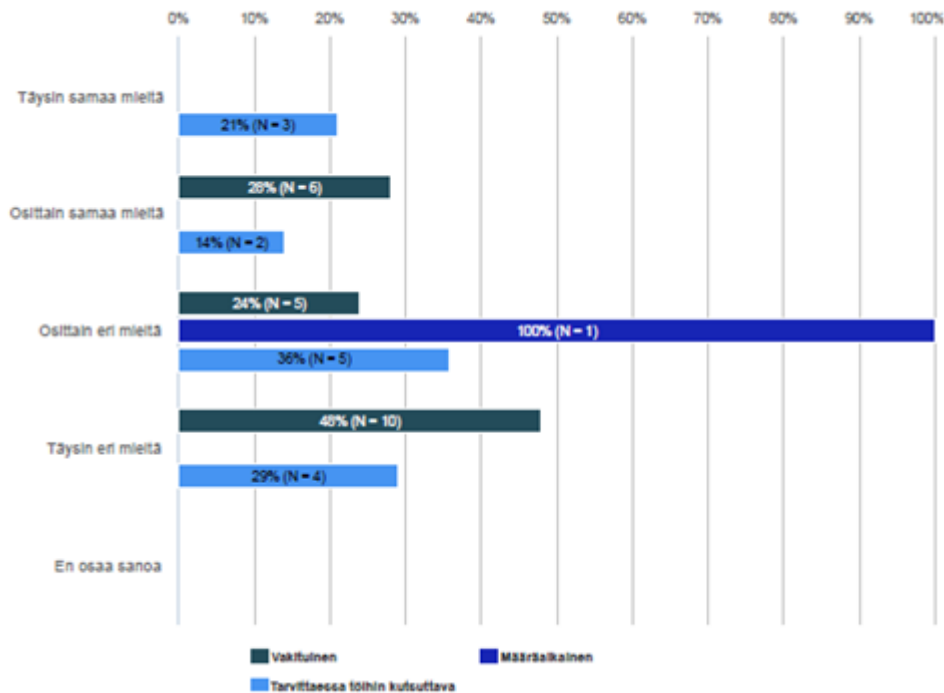
Vastaajien määrä: 36



	Vakituisen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	3	0	1	4
Osittain samaa mieltä	5	0	4	9
Osittain eri mieltä	9	0	6	15
Täysin eri mieltä	3	0	1	4
En osaa sanoa	1	1	2	4
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

## 11. Koen että minua palkitaan tarpeeksi hyvin työpanoksestani

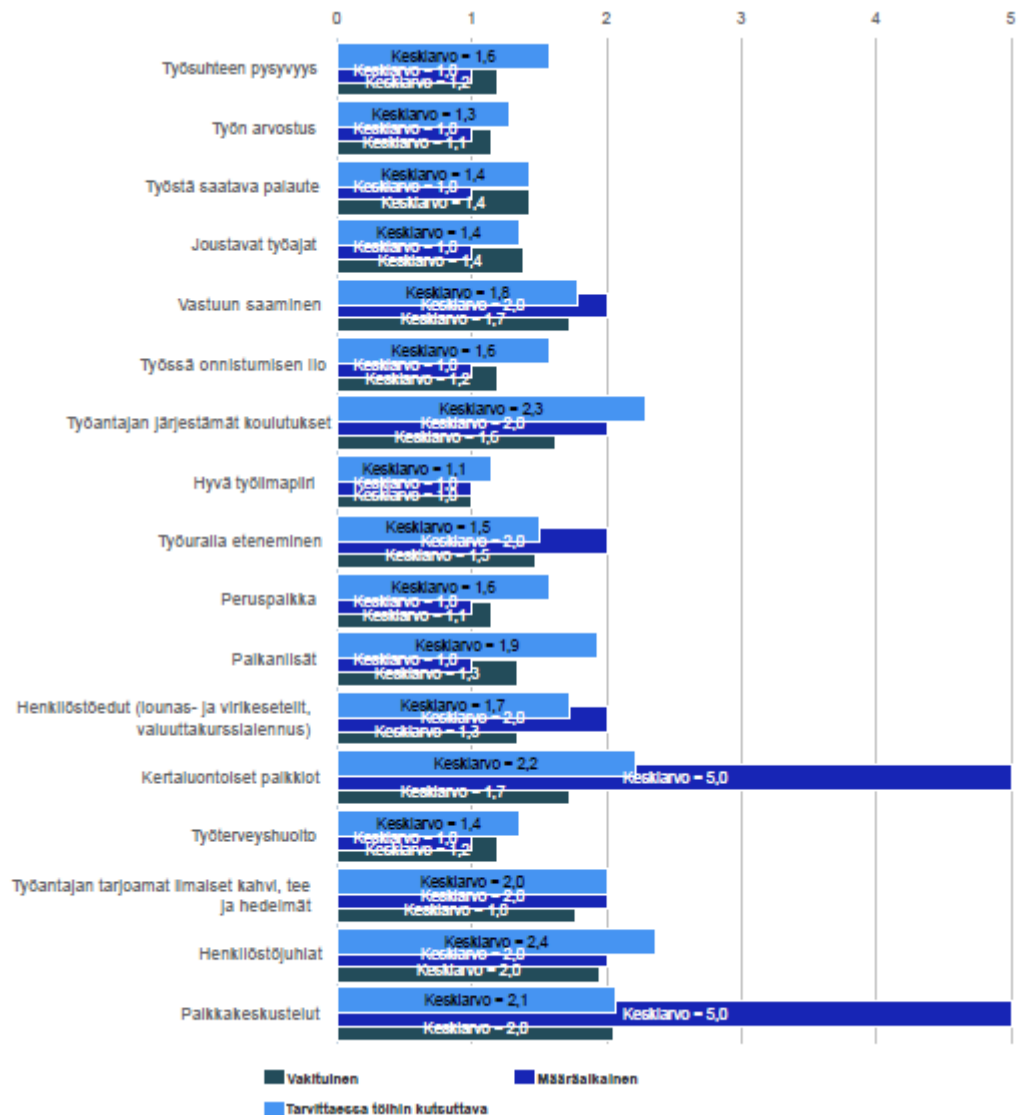
Vastaajien määrä: 36



	Vakitunen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	0	0	3	3
Osoittain samaa mieltä	6	0	2	8
Osoittain eri mieltä	5	1	5	11
Täysin eri mieltä	10	0	4	14
En osaa sanoa	0	0	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

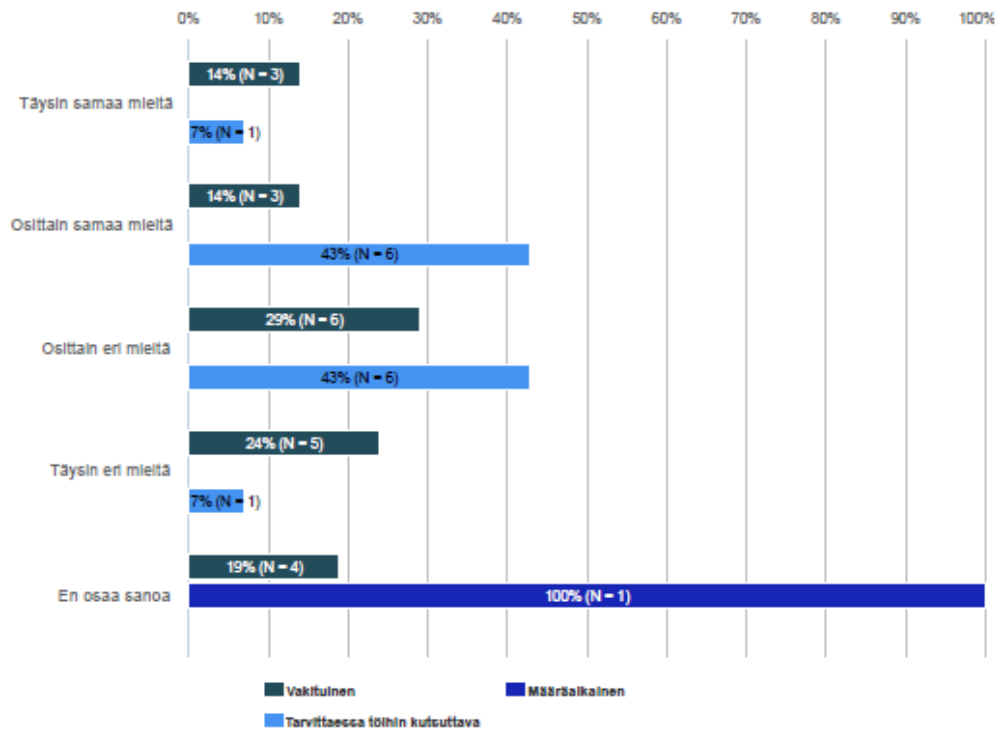
12. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia palkitsemisen aineettomia ja aineellisia muotoja työmotivaatiosi kannalta? (Mitkä asiat motivoivat sinua eniten)

Vastaajien määrä: 36



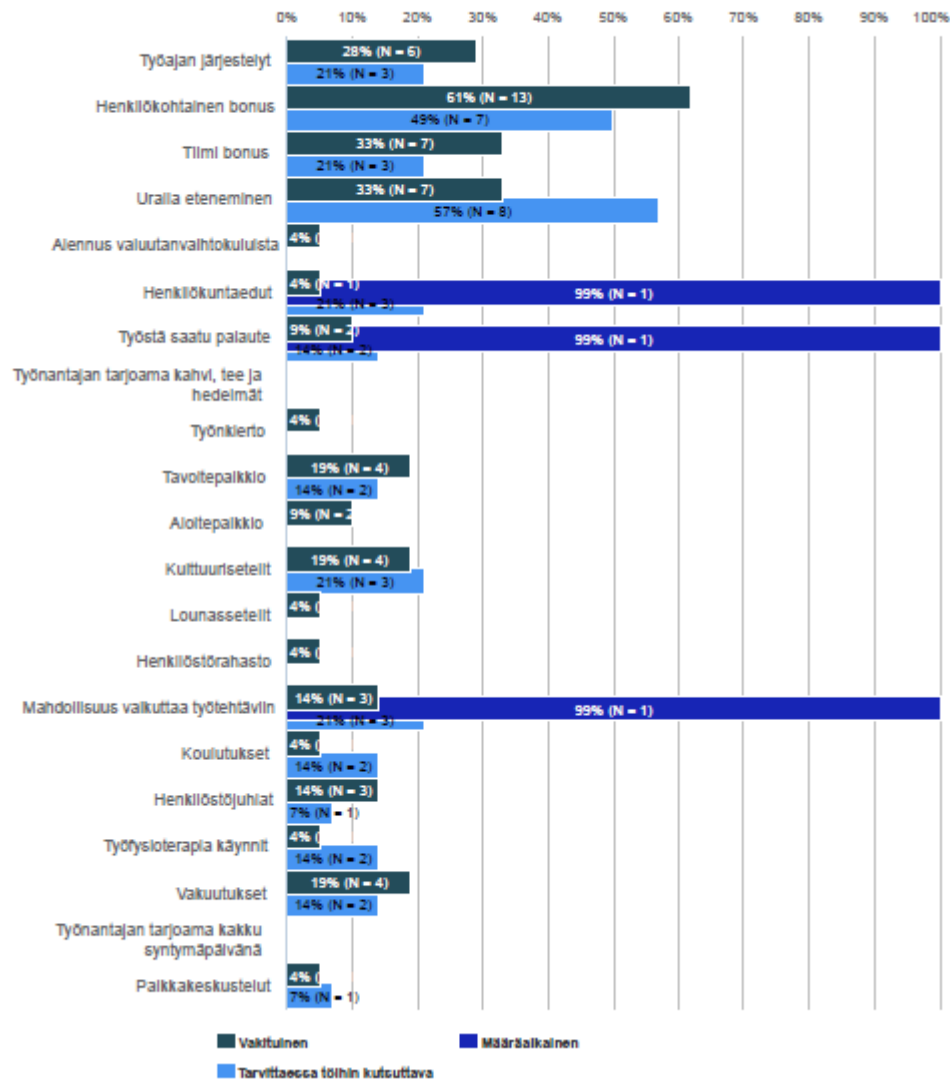
### 13. Työnantajani palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen

Vastaajien määrä: 36



	Vakitulinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava	Yhteensä
Täysin samaa mieltä	3	0	1	4
Osittain samaa mieltä	3	0	6	9
Osittain eri mieltä	6	0	6	12
Täysin eri mieltä	5	0	1	6
En osaa sanoa	4	1	0	5
<b>Yhteensä</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>36</b>

14. Mitkä seuraavista palkitsemisen muodoista ovat sinulle tärkeimmät. Valitse kolme tästä listasta.  
Vastaajien määrä: 36 , valittujen vastausten lukumäärä: 108



15. Miten itse kehittäisit nykyistä palkitsemisjärjestelmää?

Vastaajien määrä: 36

Vakitulinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava
Jos firma järjestäisi enemmän koulutus ja yhteistä tapahtumia.	Enemmän kiitosta henkilökohtaisista onnistumisista.	Yrittäisin löytää yksilöllä motivoivia tekijöitä, ja palkita sen mukaan.
Tiimin tavoitepalkitseminen		Palkitsemisessa tulisi paremmin ottaa huomioon henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen
Enemmän henkilökohtaisia palautetta toivon ja pieniä henkilökohtaisia bonuksia / huomion osoituksia		---
Kakku ja muumitikkarit vaihtoon (nämä motivoivat minua 0%), joko rahallinen bonus, loppilaput tms.		Tiimi- tai yritystason bonusten käyttöönotto.
100 merkkiä ei riitä...		Palkkikeskustelussa henkilökohtaisia iso merkitystä: sitä olisi syytä tehdä läpinäkyvämmäksi
Joku tiimibonus olisi mielestäni oiva keino lisätä myyntimotivaatiota koko porukalle.		Jos valmiksi hyvä lisämyyntiprosentti, ei voi tulla palkiksi, koska suurin korottaja palkitaan :-(
Enemmän esim. tavoitepalkkioja		Tekisin siitä joustavemman ja btw näitä merkkejä vois olla vähän enemmän tähän palautteeseen.
Palkkiot myyntitavoitteen saavuttamiseksi tiimitasolla.		Seikeämmät ohjeet ja säännöt palkitsemisessa.
Hyvistä työsuorituksista+vastuutehtävistä palkitseminen rahallisesti. Oikeudenmukaisuus etenemisessä		Kulttuurisetelit sopisivat minulle paremmin kuin kahvihuoneen pulat tai yhteiset hyödykkeet.

Vakittuinen	Määräaikainen	Tarvittaessa töihin kutsuttava
TES:n palkkaehdoin niin että palkkaerot eivät olisi niin suuria kun samassa tehtävässä ollaan.		Kutsutyöntekijöille virikeseleitä esim. suhteessa työtunteihin (nyt ei mitään tai 25kpi/6kk).
Henkilökoht. suoritusesta tulisi palkita RAHALISESTI enemmän, raha motivoi, ei leffalput.		selkeämmäksi, nyt esim kiipailuja on silloin tällöin, joista saa palkintoja. en tiedä muista tavoista
Työntekijöiden henkilökohtainen työpanos ja onnistuminen tulisi näkyä enemmän palkitsemisessa		Palkitsemisjärjestelmä avoimemmaksi. Perusteet palkankorotuksille tai korotusten saamattomuudelle.
Kun henkilöunta matkustaa pitää saada enemmän alennuksia ja etuja kun se auttaa meidän työ.		Antaisiin enemmän mahdollisuuksia vastuun kantamiseen sekä uralla etenemiseen.
Kehitettävää on paljon. Se alkaa työn arvostuksen uudelleenarvioinnista. 100 merkkiä ei riitä...		- Asiakaspalautteista olisi mukavampaa saada palkkio. -Korkea työmoraa ja työnteko huomioitaisiin
Palkkauksen tasapuolisuus olisi minusta tärkeää parempi palkkia		
.....		
Nykyinen järjestely asettaa paljon vaatimuksia työntekijöitä kohtaan mutta erittäin vähän arvostusta		
Palkitseminen voisi pohjautua myös tehdyn työn määrään eikä %-lukuun jonka työntekijä itse merkitsee		
FOREXilla on hyvät edut mutta ne kuuluvat vetovalmiisuuteen eli on syytä parantaa palkitsemista CASH		
myös aktiivisuus ja reippaus joka ei näy esim %:na koneella pitäisi huomioida kansli laskat pois.		