

Palkitsemisen nykytila ja kehittäminen Tallink Silja Oy:ssä

Saara Sippo



Tekijä(t) Sippo Saara	
Koulutusohjelma Matkailunliikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palkitsemisen nykytila ja kehittäminen Tallink Silja Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö keskittyy palkitsemiseen ja sen kehittämiseen Tallink Silja Oy:ssä. Työn tavoitteena on tutkia Tallink Siljan terminaalissa työskentelevien henkilöiden käsityksiä palkitsemisesta sekä tuottaa kehitysehdotuksia palkitsemiseen. Tutkimuksen kohteena ovat terminaalissa työskentelevät lähtöselvitysvirkailijat ja vuoro-esimiehet.</p> <p>Opinnäytetyön pääkäsitteitä ovat strateginen palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, työmotivaatio sekä palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen lähtökohtana on aina yrityksen strategia ja tavoitteet. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineettomasta ja aineellisesta palkitsemisesta. Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi palaute, työssä kehittyminen ja työn sisältö. Aineellisia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi palkka, ylennykset ja edut. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Tässä opinnäytetyössä palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon on kuvattu erilaisia motivaatioteorioita hyödyntäen. Tietoperustassa on myös esitetty palkitsemisjärjestelmän pääpiirteet. Palkitsemisjärjestelmä on palkitsemiseen liittyvien toimintojen perusta, ja se koostuu palkitsemisen perusteista sekä palkitsemiseen liittyvistä prosesseista. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen tulisi tapahtua johdon, esimiesten ja henkilöstön välisellä yhteistyöllä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä Länsiterminaalissa. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa Tallink Siljan terminaalityöntekijää. Haastateltavista osa oli vuoro-esimiehiä ja osa lähtöselvitysvirkailijoita. Myös työsuhteenmuoto vaihteli haastateltavien välillä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin. Haastatteluiden avulla saatiin työntekijöiden käsityksiä palkitsemisesta ja löydettiin kehitysehdotuksia palkitsemiseen. Palkitsemisen koettiin vaikuttavan työntekijöiden työmotivaatioon. Erityisesti palautteensaaminen ja tavoitteiden asettaminen olivat työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Haastateltavat toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään sekä henkilökohtaisia tavoitteita työhönsä liittyen. Tämän lisäksi palkitsemisen toivottiin olevan läpinäkyvämpää, sillä haastateltavat eivät olleet tietoisia yrityksen palkitsemisjärjestelmästä ja sen periaatteista.</p> <p>Opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena palkitsemiseen on koota yrityksen johdosta, esimiehistä ja terminaalityöntekijöistä koostuva työryhmä, jossa käydään läpi hyväksi koettuja palkitsemisen keinoja sekä kehitetään palkitsemista. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on lisätä palautteenanto osaksi vuoro-esimiesten koulutusta. Koulutuksessa painotettaisiin palautteenannon tärkeyttä sekä pohdittaisiin, miten ja kuinka usein palautetta annetaan työntekijöille.</p>	
Asiasanat Palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, työmotivaatio, palkitsemisjärjestelmä	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strateginen palkitseminen	3
2.1	Palkitseminen	5
2.2	Suorituksen johtaminen.....	6
2.3	Työmotivaatio	8
2.4	Aineeton palkitseminen	12
2.4.1	Urapalkkiot.....	12
2.4.2	Sosiaaliset palkkiot.....	14
2.5	Aineellinen palkitseminen.....	16
3	Palkitsemisjärjestelmä.....	19
3.1	Toimiva palkitsemisjärjestelmä.....	20
3.2	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.....	21
3.3	Esimies järjestelmän soveltajana	22
4	Tallink Silja Oy	23
5	Tutkimusmenetelmät.....	25
5.1	Puolistrukturoitu haastattelu menetelmänä.....	25
5.2	Laadullinen sisällönanalyysi	26
6	Tutkimuksen tulokset.....	28
6.1	Palkitsemisen nykytila.....	28
6.2	Aineeton palkitseminen	29
6.3	Aineellinen palkitseminen.....	31
6.4	Työntekijöiden kehitysehdotukset	33
7	Pohdinta ja arviointi	36
7.1	Tärkeimmät tulokset.....	36
7.2	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	38
7.3	Opinnäytetyön arviointi.....	40
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	43
	Lähteet	45
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Haastattelurunko.....	49

1 Johdanto

Palkitseminen on parhaimmillaan koko organisaatiota hyödyttävä johdon työväline. Sen lähtökohdaksi on aina yrityksen strategia ja tavoitteet, ja sen tarkoitus on parantaa yrityksen kilpailuetua. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa ja kehittämisessä on mukana yrityksen ylin johto ja henkilöstöammattilaiset. Palkitseminen on vaihtosuhte, jossa työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa ja saa vastineeksi yrityksen palkitsemisen periaatteiden mukaisen palkinnon. Palkitsemisella pyritään sitouttamaan, motivoimaan ja kannustamaan henkilöstöä kohti parempia tuloksia ja asettuja tavoitteita.

Tämä opinnäytetyö käsittelee palkitsemista Tallink Silja Oy:ssä. Tavoitteena on tutkia Tallink Siljan terminaalissa työskentelevien käsityksiä palkitsemisesta. Tavoitteisiin päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mikä on palkitsemisen nykytilanne yrityksessä, mitkä palkitsemisen keinot koetaan toimiviksi, miten palkitsemisen koetaan vaikuttavan työmotivaatioon ja miten palkitsemista tulisi kehittää. Lisäksi tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia palkitsemiseen. Toimeksiantaja on kiinnostunut palkitsemisen kehittämisestä ja saamaan työntekijöiden näkökulmia ja ideoita palkitsemiseen. Tutkija on entinen Tallink Siljan työntekijä ja hänen kiinnostuksensa Tallink Siljan palkitsemisen tutkimiseen ja mahdollisten kehitysideoiden löytämiseen heräsi henkilöstöjohtamisen opintojen myötä. Työntekijät voivat kokea palkitsemisen merkityksen eri tavalla kuin johto ja esimiehet. Työntekijöitä kuulemma voidaan kehittää yrityksen palkitsemista ja näin ollen parantaa työntekijöiden motivaatiotaan. Työntekijöiden ollessa motivoituneita myös heidän suorituskäytöksensä ja työntulos paranee, ja se voi vaikuttaa koko organisaation menestykseen. Opinnäytetyön aineisto kerätään haastattelemalla Tallink Siljan työntekijöitä ja laadullinen aineisto analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyöhön kerätään ensin tietoperusta ja siihen perustuen kerätään aineisto ja luodaan haastattelukysymykset.

Aihe on rajattu tutkimaan terminaalissa työskentelevien henkilöiden palkitsemista. Tallink Siljalla on monta eri osastoa, ja jokaisella osastolla on omat tavat ja resurssit palkita työntekijöitään. Jotta tutkimuksessa on selkeä tutkittava kohderyhmä, se on rajattu tutkimaan terminaalissa työskenteleviä lähtöselvittäjiä ja vuoro-esimiehiä.

Terminaalityöntekijöillä on erilaisia työsuhteita, joten heillä voi olla eri näkemys ja erilaisia kokemuksia yrityksen palkitsemismenetelmistä. Työn tutkimusosion haastatteluun otetaan vuoro-esimiesten sekä osa- ja kokoaikaisten lähtöselvitysvirkailijoiden näkemyksiä. Opinnäytetyön aineisto kerätään puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä ja haastatteluihin valitaan kahdeksan henkilöä Tallink Siljan terminaalityöntekijöistä.

Opinnäytetyö rakentuu tietoperustasta ja tutkimusosiosta. Tietoperustassa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta ja työmotivaation vaikutusta palkitsemiseen. Ensimmäisessä pääluvussa on myös määritelty aineeton ja aineellinen palkitseminen. Toinen tietoperustan luku muodostuu palkitsemisjärjestelmästä, sen toimivuudesta ja kehittämisestä, sekä esimiehen roolista palkitsemisessä.

Tietoperustan jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä menetelmän valintaan vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen toteutus ja aineiston hankinta. Tutkimusosio sisältää myös aineiston analysoinnin. Opinnäytetyön viimeinen luku koostuu pohdinnasta, jossa pohditaan tärkeimpiä tuloksia ja niiden merkitystä ja esitellään tutkimustulosten pohjalta tehdyt kehitysehdotukset. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyötä, opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista.

2 Strateginen palkitseminen

Tässä luvussa esitellään strategista palkitsemista eli palkitsemisen yhteensopivuutta yrityksen strategian kanssa. Palkitseminen on johdon työkalu, jonka tulisi tukea yrityksen strategiaa ja asetettuja tavoitteita. Palkitsemisen lähtökohtana on aina yrityksen strategia ja tavoitteet. Strategisen palkitsemisen ydin ajatus on strategian ja palkitsemisen yhteensopivuus. Ikävalkon (2015) strategiaa ja palkitsemisratkaisuja käsittelevässä artikkelissa käsitellään yhteensopivuutta. Yhteensopivuus-termiä käytetään, kun puhutaan yrityksen strategiasta ja siitä, kuinka yrityksen strategian ja palkitsemisen tulisi tukea toisiaan. Strategisella palkitsemisella pyritään vaikuttamaan yrityksen menetykseen, kilpailukykyyn ja mahdollisuuteen erottua kilpailijoista palkitsemisen avulla.

Liiketoimintastrategiasta puhuttaessa kyse on yrityksen tavoitteista ja siitä, minkälaista toimintaa tavoitteisiin pääsy vaatii. Se ohjaa yrityksen kaikkia organisaation päätöksiä, jonka vuoksi myös palkitsemiseen liittyvät päätökset määräytyvät strategian pohjalta. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun, minkä vuoksi on tärkeää tavoitella strategian ja palkitsemisen yhteensopivuutta. (Ikävalko 2015.)

Myös Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016) ovat kuvanneet yhteensopivuutta Lawlerin (1996) timanttimalilla (kuvio 1). Timanttimali koostuu viidestä kulmasta: yrityksen strategia ja tavoitteet, rakenne, palkitseminen, henkilöstö ja johtamisen prosessit. Näiden osa-alueiden tulisi toimia vuorovaikutuksessa toisiinsa ja niiden kokonaisuudella tavoitellaan yhteensopivuutta. Palkitsemista tarkastellessa tulee huomioida myös mallin ulkopuoliset tekijät, kuten talous- ja kilpailutilanne, lait ja työehtosopimukset. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus on riippuvainen siitä, miten hyvin sen osa-alueet toimivat yhdessä. Yrityksen tilanne tulee ottaa myös huomioon, sillä erilaiset tilanteet vaativat erilaisia palkitsemisen keinoja. On siis yritys- ja tilannekohtaista, millainen strategia siihen sopii. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 44-45.)



Kuvio 1. Timanttimalli (mukaillen Liinalaakso ym. 2016, 44)

Ikävalko (2015) kuvailee strategisen palkitsemisen olevan valintoja, joiden kautta organisaation palkitsemisratkaisut määrittyvät. Esimerkiksi valinta peruspalkan ja etujen painoarvoa suhteutettuna muuhun palkitsemisen kokonaisuuteen on olennaista palkitsemisen muotoja punnitessa. Strategiaa luodessa tulee ottaa huomioon myös markkinoihin ja palkkapolitiikkaan liittyvät valinnat. Markkinat käsittävät kilpailutilanteen, eli millaista palkitseminen on suhteessa kilpailijoihin. Markkinoihin liittyviä valintoja tehdessä tulee miettiä esimerkiksi, minkälaisesta asemaa työnantajakentässä tavoitellaan palkkatason ja annettavien etujen osalta. (Ikävalko 2015.) Myös Viitala (2013) korostaa yrityksen aseman tärkeyttä työnantajakentässä suhteessa muihin alan yrityksiin. Yrityskohtaisilla strategisilla linjauksilla voidaan erottua muista alan kilpailijoista. Strategisiin linjauksiin vaikuttaa yrityksen toimiala, kustannusrakenne ja asiantuntemuksen painoarvo liiketoiminnassa. Viitalan esimerkkiä lainaten, strateginen linjaus voi olla organisaation päätös rekrytoida osa-aikaisia opiskelijoita. Palkkaamalla osa-aikaisia työntekijöitä yritys voi palkata työntekijöitä suhteellisen alhaisella palkkatasolla ja näin kestää siihen liittyvää suurta henkilöstön vaihtuvuutta. (Viitala 2013, 140.)

Ikävalkon (2015) mukaan myös palkkapolitiikkaan liittyvät valinnat kuuluvat strategisen palkitsemisen luontiin. Palkkapolitiikka käsittää suoriutumisen vaikutuksen palkkaukseen, eli mikä on suorituksen painoarvo palkitsemisessa ja millainen osa työntekijöiden ansiosta riippuu suorituksesta. Tulee siis miettiä, perustuuko palkkaus tehtäviin vai osaamiseen. Palkkapolitiikkaan liittyvät valinnat käsittävät myös henkilöstön osallistamisen palkitsemisen kehittämiseen ja tiedottamiseen. (Ikävalko 2015.)

Strategisessa palkitsemisessa siis määritellään palkitsemisen tavoitteet, millaisesta toiminnasta halutaan palkita ja minkälaisia rakenteellisia palkitsemiseen liittyviä valintoja on tehty (Ikävalko 2015). Kauhanen, Kolari ja Rantamäki (2006) sekä Viitala (2013) tuovat näiden tekijöiden lisäksi esiin vielä sen, millä tasolla palkitseminen tapahtuu: palkitaanko yksilö-, tiimi- vai osastokohtaisesti. Palkitsemisen strategiaa kehittäessä tulee myös miettiä, miten palkkiot jaetaan henkilöstön kesken. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 45; Viitala 2013, 140.)

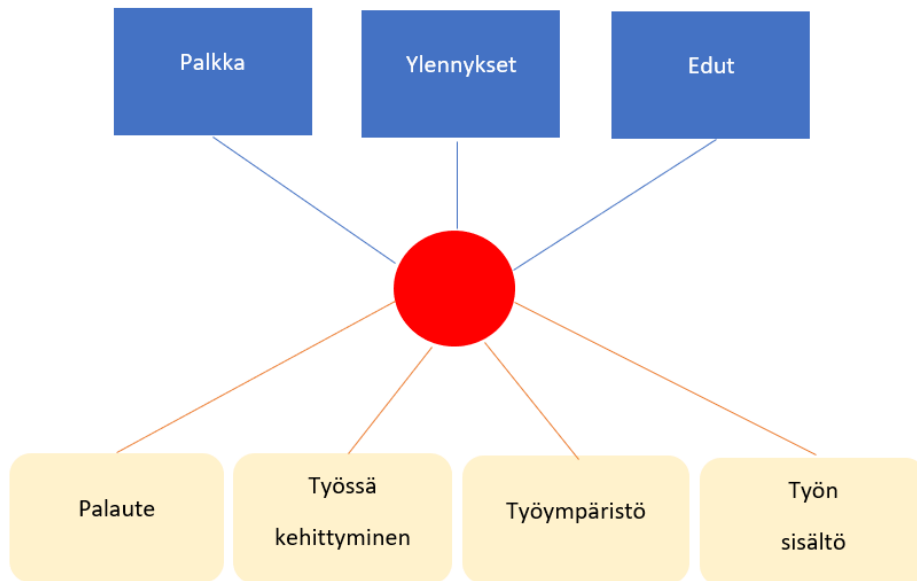
Strategisen palkitsemisen toteuttamisessa on eri osa-alueita ja vastuuhenkilöitä. Se on osa henkilöstöstrategiaa ja sen luomisessa on mukana yrityksen ylin johto ja henkilöstöammattilaiset (Viitala 2013, 140). Kauhanen ym. (2006) lisäävät vielä työtä tekevän henkilöstön tärkeäksi tekijäksi strategisen palkitsemisen luonnissa. Henkilöstön tulisi olla mukana strategian muotoilemisessa, jotta palkitseminen on kannustavaa ja oikeudenmukaista. Henkilöstön tehtävä on antaa ehdotuksia palkitsemisen päätöksentekoon liittyen ja keskustella yhdessä johdon ja esimiesten kanssa siitä, kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstön tehtävänä on myös raportoida tuloksista, eli tiedottaa, miten palkitseminen on vaikuttanut. (Kauhanen ym. 2006, 49.)

2.1 Palkitseminen

Palkitseminen on vaihtosuhte, jossa työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa ja saa vastineeksi siitä jonkinlaisen palkkion (Kauhanen 2006, 15). Kauhanen (2015) on määritellyt palkitsemisen elementtejä olevan kaikki ne asiat, joita työntekijät pitävät palkitsevina, mutta Liinalaakson ym. (2016) mukaan sitä pidetään kuitenkin liian laajana määritelmänä. Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja siitä löytyy useita määritelmiä. Palkitseminen on nykypäivänä vahvasti yhteydessä yrityksen johtamiseen ja palkitsemisen tavoitteet tulisi määritellä yrityksen strategiaan pohjautuen. Tämän vuoksi käsitykset palkitsemisesta voivat vaihdella yritysten välillä. Liinalaakson ym. (2016) mukaan palkitseminen on niitä käytäntöjä, joilla yritys pyrkii palkitsemaan henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta, ohjaamaan henkilöstöä haluttuun suuntaan, kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä, sitouttamaan hyviä työntekijöitä ja lisäämään työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. (Liinalaakso ym. 2016, 12.)

Palkitsemisen ajatellaan usein olevan työstä saatava palkka, mutta todellisuudessa se on laajempi käsite. Miltei aina palkitsemisesta puhuttaessa se jaetaan aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen, eli taloudelliseen palkitsemiseen. (Kauhanen 2015, 119.) Aineettoman palkitsemisen keinoja Ylikorkalan ja Sweinssin (2015) mukaan ovat palautteenanto, työssä kehittyminen, sekä työympäristöön ja työn sisältöön vaikuttavat

tekijät. Aineellinen palkitseminen on puolestaan rahallisia palkkioita, kuten palkka, ylennykset ja erilaiset työstä saatavat edut. (Ylikorkala & Sweins 2015.) Yhdessä nämä tekijät luovat palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitsemisen kokonaisuus on yrityksen määrittelemä ja se perustuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. (Ylikorkala & Sweins 2015.) Palkitsemisen kokonaisuutta voidaan kuvata eri tavoilla, mutta yleensä se on jaettu kuvaamaan aineettomia ja aineellisia palkitsemisen tapoja. (Liinalaakso ym. 2016, 13-15.) Kuviossa kaksi kuvataan palkitsemisen kokonaisuutta aineellisiin ja aineettomiin menetelmiin jaettuna.



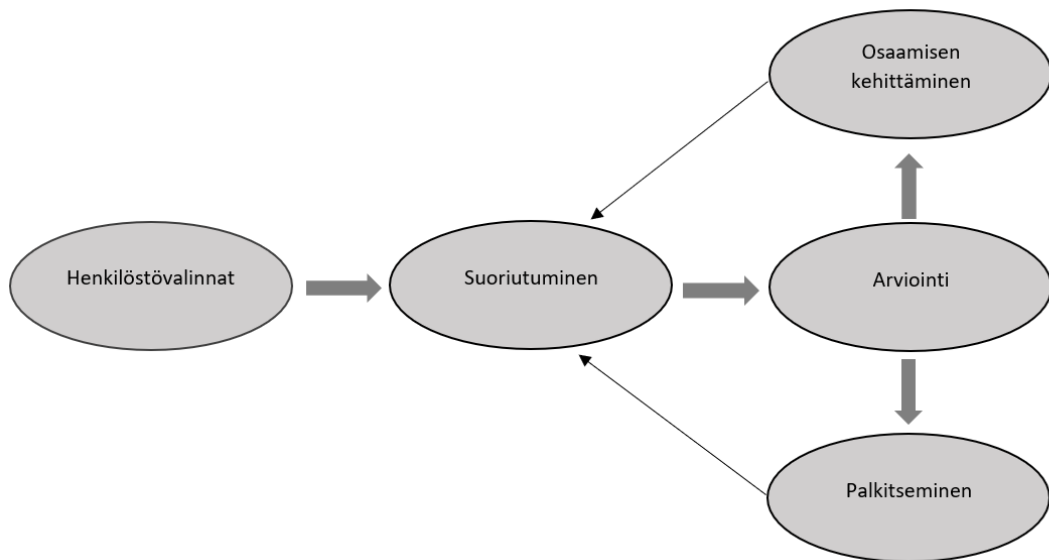
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Liinalaakso ym. 2016, 14)

2.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on prosessi, jonka tulisi tukea työntekijöiden kykyä suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla (Heathfield 2018). Aguinis (2013) määrittelee suorituksen johtamisen hieman yksityiskohtaisemmin. Hänen mukaansa suorituksen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilön ja tiimin suoritusta, sekä johdetaan suoritusta organisaation tavoitteita ja strategiaa tukien. Suorituksen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa asetetaan tavoitteet, tarkkaillaan työntekijöiden suoritusta, tarjotaan valmennusta sekä annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Suorituksen johtamisessa on tärkeää seurata, että työntekijöiden toiminta ja suoritus tukevat organisaation tavoitteita ja siten lisäävät organisaation kilpailukykyä. Suorituksen johtaminen luo suoran yhteyden työntekijän suorituksen ja organisaation tavoitteiden välille. (Aguinis 2013, 2-3.)

Thomson ja Arney (2015) ovat listanneet suorituksen johtamisen tärkeimpiä periaatteita ja piirteitä. Myös heidän määritelmän pääpiirteitä ovat prosessin luonteeseen kuuluva jatkuvuus sekä suorituksen arviointi ja seuranta. Tämän lisäksi he mainitsevat esimiesten ja työntekijöiden välisen työskentelyn kehittämisen ja ylläpitämisen olevan olennainen osa suorituksen johtamista. Henkilöstön suorituksen johtamisen tärkeimmässä asemassa on lähiesimies. Hän on alaisilleen ikään kuin koko organisaation kasvot. Esimiehen tehtävä on tunnistaa yksilön pätevyys ja kehittämisen kohteet. (Arney & Thomson 2015, 99-101.) Aguinis (2013) lisää tähän vielä esimiehen taidon tunnistaa yksilön antama työpanos suoriutumiseksi. Ymmärrys työntekijän panoksesta on välttämätöntä, jotta esimies voi antaa palautetta ja palkita yksilöä oikein. Yksilöllinen palaute ja tunnustus ovatkin yksiä tärkeimpiä esimiehen toimintoja suorituksen johtamisessa. (Aguinis 2013, 4-6.)

Viitala tuo palkitsemisen esiin olennaisena osana suorituksen johtamisen kokonaisuutta. Hänen mukaansa suorituksen johtamisen kaksi pääpointtia ovat tavoitteet ja palkitseminen. Suorituksen johtamisessa on tärkeä ymmärtää näiden asioiden yhteys. Kun yksilö saavuttaa asetetut tavoitteet, tulee häntä palkita suorituksesta. Kuviossa kolme kuvataan Viitalan (2013) kirjassa esitelty Fombrunin, Tichyn ja Devannan (1984) henkilöstöjohtamisen malli. Se on yksinkertaistettu kuvio henkilöstöjohtamisen tehtävistä. Sitä on käytetty selkeyttämään eri elementtien yhteensopivuutta ja yhteensopivuuden tärkeyttä. Nämä elementit ovat henkilöstövalinta, suoriutuminen tai toiminta, arviointi, kehittäminen ja palkitseminen. Nämä tekijät toimivat vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Viitala 2013, 131-132.) Myös Ombui ja Wambugu (2013) ovat tutkimuksessaan pohtineet henkilöstövalintoja sekä suorituksen ja palkitsemisen yhteyttä. Luomalla oikeanlaisen strategian palkitsemiselle, voidaan jo henkilöstövallinnoilla vaikuttaa koko organisaation suoritukseen. (Ombui & Wambugu 2013, 26.) Viitalan (2013) mukaan suoriutumisen arviointi on koko henkilöstöjohtamisen ydin. Arvioinnin perusteella kehitetään työntekijöiden osaamista ja määritellään palkitseminen. Tällä yksinkertaisella mallilla on kuvattu henkilöstövoimavarojen linkittymistä toisiinsa ja se ilmentää 1980-luvulla kasvanutta suoriutumiseen ja tuloksiin liittyvää ajattelua. (Viitala 2013, 131-132.)



Kuvio 3. Henkilöstönvoimavarojen johtamisen elementit (mukaillen Viitala 2013, 131)

2.3 Työmotivaatio

Motivaatio on tekijä, joka vaikuttaa siihen, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla. Ihmisten motivointi on puolestaan toiminto, jolla saadaan ihmiset tekemään haluttua asiaa halutun tuloksen saavuttamiseksi. Tätä näkökulmaa käytetään usein ihmisten johtamisessa ja heidän motivoimisessaan. (Armstrong 2011, 40.) Tässä työssä motivaation laajaa kokonaisuutta käsitellään työnteon näkökulmasta hyödyntäen muun muassa Armstrongin (2011) ja Hakosen (2015) teoksia sekä tunnettuja motivaatioteorioita. Hakonen on määritellyt työmotivaation seuraavalla tavalla ”Työmotivaatio on vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa, ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston” (Hakonen 2015). Työmotivaatioon vaikuttaa yksilön tarpeet ja arvostukset eli sisäiset tekijät. Sisäinen motivaatio on työstä saatavaa iloa, vastuuta ja haasteita sekä kehittymismahdollisuuksia, kun taas ulkoinen motivaatio sisältää kaiken aineellisen kuten palkan ja ylennykset. Ulkoiset motivoinnin tekijät voivat vaikuttaa positiivisesti ja motivoivasti henkilöstöä, mutta sillä ei ole välttämättä yhtä pitkäaikaista vaikutusta kuin sisäisillä motivaatiotekijöillä. Niin sanotulla ”työelämän laadulla” on suurempi ja syvempi merkitys henkilön motivaatiolle, sillä se kuvaa itse työtä ja työn luonnetta ja siihen ei voi vaikuttaa ulkoisilla motivaatiotekijöillä kuten palkalla. Sisäinen motivaatio tulee itse työn tekemisestä, eikä työn tekemisen seurauksesta kuten ulkoisista palkkioista. (Armstrong 2011, 43; Hakonen 2015.) Yksilöillä on yksittäisiä arvoja, ja tarpeita, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja käyttäytymistä. Näin ollen myös motivaationlähteet vaihtelevat yksilöiden välillä (Favorito, Smith, Stumpf & Tymon 2013.)

Güngör (2011) on pohtinut yksilöiden välisiä eroja ja niiden vaikutusta työmotivaatioon. Hän on jakanut motivaatiotekijät kolmeen kategoriaan, jotka ovat yksilön tarpeet, työ itsessään ja työympäristö. (Güngör 2011.) Myös Honka ja Ruohotie (1999) ovat pohtineet motivaatiotekijöitä ja yksilöllisiä eroja. Mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet kuuluvat motivaatiotekijöihin ja niillä voidaan selittää usein sitä, miksi ihmiset suoriutuvat saman tasoista tehtävistä eri tavalla. Motivaatiotekijä voi olla myös työ itsessään, eli esimerkiksi sen sisältö ja etenemismahdollisuudet. Työympäristö on kolmas motivaatiotekijä. Siihen liittyy niin taloudelliset kuin sosiaaliset tekijät. Palkkaus, palkitseminen, työolosuhteet ja työhön liittyvät järjestelyt ovat taloudellisia työympäristötekijöitä, kun taas työilmapiiri ja kollegat ovat sosiaalisia tekijöitä. (Honka & Ruohotie 1999, 17.)

Erilaisilla motivaatioteorioilla on pohdittu motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja osaa niistä hyödynnetään tänäkin päivänä organisaatioissa työntekijöiden suoritusten parantamiseksi. Motivaatioteoriat jaetaan usein kahteen pääryhmään: sisältö eli tarveteoriat ja prosessi eli kognitiiviset teoriat. Sisältöteoriassa pohditaan ihmisen luontaisia tarpeita ja niiden vaikutusta motivaatioon. Tarveteoriat rakentuvat kysymyksen ”Mikä ihmistä motivoi” ympärille. (Hakonen 2015.) Tunnetuimpiin ja vanhimpiin tarveteorioihin kuuluvat Herzbergin kaksifaktoriteoria, Maslowin tarvehierarkia ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriassa korostetaan aineettoman palkitsemisen merkitystä motivaatioon. Siinä pohditaan työtyytyväisyyttä kahdessa eri osiossa: työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät eli motivaatiotekijät, ja työtyytyväisyyttä ja motivaatiota vähentävät tekijät. Teorian mukaan työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation ylläpitämiseksi heille tulee antaa vastuuta ja tunnustusta, sekä työn on oltava miellyttävää ja sen on tarjottava oppimis- ja uramahdollisuuksia. Parhaimmillaan työ voi kehittää ja kasvattaa yksilöä. Teoria siis korostaa sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Forsyth 2006, 21-22.)

Herzbergin nimittämien motivaatiotekijöiden, eli sisäisten motivaatiotekijöiden lisäksi teoria sisältää hygieniatekijät eli ulkoiset tekijät. Hygieniatekijät ovat teorian mukaan työolot, yrityksen johto, palkka ja turvallisuus. Nämä tekijät eivät teorian mukaan lisää merkittävästi motivaatiota, mutta voivat pahimmillaan lisätä työtytymättömyyttä. Teorian ajatuksena on siis korostaa aineettoman palkitsemisen positiivista merkitystä motivaatioon, eikä niinkään korostaa palkan arvoa työntekijöiden motivoinnissa. (Forsyth 2006, 21-22.)

Sistonen (2011) on esitellyt McClellandin (1961) motivaatioteorian, jossa korostetaan myös sisäisen motivaation tekijöitä. McClellandin mukaan kolme sosiaalista motiivaa määrittävät pitkälti ihmisen käytöksen. Ne ovat suoriutuminen, liittyminen ja vaikuttaminen.

Ihmisen tarve suoriutua ohjaa tätä kohti tavoitteita ja motivoi parantamaan suoritusta. Työelämässä sen merkitys on jatkuvien haasteiden etsiminen, tavoitteiden asettaminen ja vastuun kantaminen. Boulterin, Dalzielin ja Hillin (1996) mukaan työelämässä, erityisesti yksityisyrittäjillä, suoritusmotiivi on vahvempi kuin liittymis- ja vaikuttamismotiivi. Tähän vaikuttaa se, että yksityisyrittäjän työ on yleisesti hyvin itsenäistä ja hän kaipaa tuloksia. Liittymisen tarve puolestaan ohjaa ihmistä sosiaaliin tilanteisiin, eli vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kollegoiden kanssa. Vaikuttamisen tarpeessa ihmistä kannustaa ja motivoi työssään se, että hän saa haluamansa vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä. Tämä voi olla tyypillistä esimerkiksi isojen yritysten johtajille. He ovat vahvoja vaikuttamismotiivissaan, sillä he haluavat saada aikaan tuloksia muiden ihmisten kautta. (Boulter, Dalziel & Hill 1996, teoksessa Sistonen 2011, 125.)

Motivaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa tuodaan miltei aina esiin Maslowin tarvehierakia. Maslowin tarvehierakia (1943) on yksi vanhimmista ja tunnetuimmista tarveteorioista ja sitä on käytetty työmotivaation ymmärtämiseen. Teorian mukaan ihmisen perusteet voidaan jakaa viiteen luokkaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tunne, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Maslowin teorian mukaan ihmisen tarpeet tyydyttyvät hierarkisessa järjestyksessä, alkaen hierarkian alimmaiselta tasolta, jossa tyydytetään fysiologisia tarpeita. Kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, voidaan vasta tavoitella korkeamman tason, kuten itsensä toteuttamisen tarpeita. (Maslow 1943, teoksessa Hakonen 2015.) Vaikka teoria usein esitellään motivaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa ja puhuessa työmotivaatiosta, sitä pidetään nykyään vanhanaikaisena teoriana. Tämän vuoksi esimerkiksi Clayton Alderfer on kehittänyt sitä nykyaikaisemmaksi. Alderferin mukaan Maslowin tarvehierarkiassa yksilön tarpeet eivät tyydyty taso kerrallaan, vaan useampi tarvetaso voi aktivoitua yhtäaikaaisesti. Hän on jakanut tarpeet kolmeen tasoon: toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. Toimeentulotarpeet ovat perustarpeita, eli nälän ja janon tyydytys sekä turvallisuuden tunne. Työelämässä se näkyy palkkavaatimuksina sekä työympäristöön liittyvissä asioissa. Liittymistarpeet, eli vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä myötäilevät McClellandin teoriaa. Alderferin teoriassa siihen liitetään myös valta- ja kilpailumotiivi, eli halu vaikuttaa ja sekä kilpailla vertaistensa kanssa. Kasvutarpeet käsittävät ihmisen luovan toiminnan. Tarpeen tyydyttämiseen liittyy vahvasti se, onko yksilöllä mahdollisuuksia luovaan toimintaan tai kehittymiseen työssään. Toisin kuin Maslowin teoriassa, Alderferin teoriassa tarpeet ovat kiertokulussa toisiinsa nähden. Kun konkreettiset tarpeet, eli esimerkiksi toimeentulon tarve on tyydytetty, yksilö kohdistaa energiansa muiden päämäärien tavoitteluun. Toisaalta, jos ylemmän tason tarve, eli esimerkiksi kasvutarve ei tyydyty, yksilö kokee alemman tason, kuten liittymisen tarpeen merkittävämmäksi. (Sistonen 2011, 126.)

Sisältöteorioissa pohditaan mikä ihmistä motivoi, kun puolestaan prosessiteorioissa pohditaan, miten ihminen motivoituu. Prosessiteorian, eli kognitiiviseen teorian ajatuksena on selvittää ihmisen tietoon perustuvaa ajatus- ja arviointiprosessia. Hakosen mukaan prosessiteorioissa on kyse ihmisen omista mieltymyksistä ja tietämyksestä, joiden perusteella tehdään yksilöllisiä valintoja. Tunnetuimpiin prosessiteorioihin kuuluu Victor Vroomin odotusarvoteoria. Teorian mukaan palkitsemisella tulee olla selvä yhteys suoritukseen motivoidakseen ihmistä. Odotusarvoteoriassa ihminen pohtii seuraavia asioita: onko tavoitteen saavuttaminen mahdollista, onko yksilöllä usko omiin kykyihinsä, mitä tavoitteisiin pääsystä seuraa ja onko seuraus riittävän palkitseva. Teorian pohjimmaisena ajatuksena on siis se, että ihminen motivoituu työtehtävästään silloin, kun hän kokee pystyvänsä haluttuun suoritukseen, sekä saa suorituksesta häntä houkuttelevan palkkion. (Armstrong 2011, 44-45; Hakonen 2015.)

Toinen käytetty prosessiteoria on Edwin Locken päämääräteoria (1979). Se on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista. Teorian mukaan työntekijän suoritus ja motivaatio ovat todennäköisemmin korkealla, kun tavoitteet on asetettu korkealle. Haastavat tavoitteet johtavat teorian mukaan parempiin suorituksiin kuin helpot tavoitteet. Työelämän näkökulmaa ylläpitäen tavoitteita voisivat olla esimerkiksi työsuorituksen taso ja aikataulussa pysyminen. (Locke 1979, teoksessa Hakonen 2015.) Teoriassa olennaista on myös tavoitteiden selkeys. Motivointivaikutus on suurempi, kun tavoitteet on määritelty selkeästi. Työntekijän osallistaminen tavoitteiden asettamisessa on myös tehokas keino lisätä tämän sitoutumista tavoitteisiin. (Armstrong 2011, 44.)

Päämääräteoriassa korkeiden ja selkeiden tavoitteiden lisäksi, olennaista henkilöstön motivoinnissa on palautteenanto. Teorian mukaan suorituksesta saatava palaute ylläpitää motivaatiota ja auttaa työntekijää pääsemään kohti korkeampia tavoitteita. (Armstrong 2011, 44; Hakonen 2015.) Yhdysvaltain ilmavoimien tutkimus on käytännön esimerkki päämääräteorian hyödyntämisestä organisaatiossa. Tutkimuksessa on todistettu tavoitteiden asettamisen ja palautteenannon olevan henkilöstön tehokkuutta lisäävä kombinaatio. Tutkimus tehtiin viidelle eri työryhmälle kahden vuoden ajan. Ryhmät olivat mukana tavoitteiden asettamisessa ja he saivat jatkuvaa palautetta suorituksestaan. Tutkimuksessa tavoitteisiin päässeille ryhmille annettiin palkkio, mutta sen koettiin vaikuttavan suorituksen tasoon vähemmän kuin asetetut tavoitteet ja suorituksesta saatava palaute. Tutkimuksen lopputuloksena henkilöstön tehokkuus nousi palautteenannon myötä 50 prosenttia ja tavoitteiden asettamisen myötä jopa 75 prosenttia. Tutkimuksessa olennaista hyvän suorituksen saavuttamiseen oli, että ryhmät

tiesivät, miten he suoriutuvat ja heillä oli tiedossa tarkat tavoitteet, joihin tähdätä koko tutkimuksen ajan. (Greenberg 2010, 181-182.)

2.4 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen koostuu erilaisista ei-rahallisista tekijöistä, joilla pyritään antamaan arvoa työntekijälle tämän työpanoksesta ja suorituksesta. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, työympäristö ja palautteenanto. Aineettoman palkitsemisen menetelmät eivät ole riippuvaisia budjetista, joten se antaa johdolle enemmän mahdollisuuksia antaa alaistensa työlle arvoa. (Armstrong 2011, 135; Liinalaakso ym. 2016, 36.) Joidenkin tutkimusten mukaan aineettomien palkitsemisten lisääminen vähentää aineellisten palkitsemisten tarvetta, jolloin organisaation ei tarvitse nostaa palkkoja tai lisätä ylennyksiä hyvien työsuoritusten saamiseen tai ylläpitämiseen. (Favorito ym. 2013).

Aineettomalla palkitsemisella voi olla suuri merkitys yrityksen henkilöstön tyytyväisyydelle. Hay Groupin vuosittaisessa palkkakartoituksessa käsitellään työntekijöiden vaihtuvuutta lähtöhaastattelujen avulla. Kartoituksen perusteella aineettomien palkitsemisten merkitys työpaikan vaihtamiselle on merkittävä, sillä johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet ovat olleet suurimmat syyt työväen vaihtuvuudelle. (Sistonen 2011, 123.)

2.4.1 Urapalkkiot

Kauhanen (2015) korostaa aineetonta palkitsemista henkilöstön motivoinnista puhuttaessa. Hän käsittelee aineetonta palkitsemista kahdessa eri ryhmässä: urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioihin kuuluu työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä kasvupolut. Taulukossa yksi esitellään näihin kahteen ryhmään kuuluvat tekijät.

Taulukko 1. Aineeton palkitseminen (mukaiillen Kauhanen 2015)

URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä	Statussymbolit
Joustavat työajat	Palautte (arvostus ja tunnustukset)
Itsensä kehittäminen	Työyhteisön edustaminen
Kasvupolut	Julkinen tunnus

Mielenkiintoinen ja haastava työ on usealle työntekijälle jo itsessään palkitsevaa. Mahdollisuus oppia uutta ja kehittää itseään työntekijänä ja ihmisenä ovat aineettoman palkitsemisen keinoja. Organisaation tulisi tarjota uusia tai haastavampia tehtäviä työn mielenkiinnon ja haasteellisuuden säilyttämiseksi. Vaikka työtehtävän vaatimustaso ei nouse, uusiin työtehtäviin siirtyminen voi palkita ja motivoida työntekijää aivan uudella tavalla. Työnantajan tarjotessa työntekijöilleen tämänkaltaisia kasvupolkuja, työntekijöiden vaihtuvuus voi olla vähäisempää. (Kauhanen 2015, 119-120.) Ylikorkala ym. (2015) toteavat, että mahdollisuudet tarjota uusia työtehtäviä tai urapolkuja on kuitenkin monissa organisaatioissa rajallista, joten työnantajan voi olla haasteellista tarjota kyseistä palkitsemisen muotoa. (Ylikorkala & Sweins 2015.) Kauhanen puolestaan korostaa uusien koulutusmahdollisuuksien tarjoamista työntekijöiden sitouttamisen ja työssä kehittymisen tunteen lisäämiseksi. Työnantajan tulisi aina muistaa yksilön tarpeiden merkitys koko organisaation menetyksen kannalta. (Kauhanen 2015, 119-120.)

Työn tekemiseen ja sen mielenkiintoon vaikuttaa käytettävissä olevat työvälineet sekä ympäristö, missä työ tehdään. Tällaisia ovat aineettoman palkitsemisen työympäristö tekijät. Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat konkreettisia aineettoman palkitsemisen menetelmiä sekä osa palkitsemisen kokonaisuutta. Työsuhteen pysyvyys on tyypillisesti suomalaisille merkittävä tekijä, sillä se tuo turvallisuuden tunnetta ja varmuutta, sekä antaa mahdollisuudet suunnitella ja rakentaa elämää työn ympärille. (Liinalaakso ym. 2016, 36-37.) Ilkka Haaviston (2010) Elinkeinoelämän Valtuuskunnan raportissa on käytännön esimerkki työsuhteen pysyvyyden merkityksestä. Raportista käy ilmi, että jopa 83 prosenttia kyselyyn vastanneista piti työsuhteen pysyvyyttä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Eritoten akateemiset ja vanhemman sukupolven vastaajat arvostivat tätä tekijää työsuhteessa. (Haavisto 2010, 45.)

Sekä Kauhanen (2015) että Liinalaakso ym. (2016) nostavat esiin myös erilaiset työajan järjestelyt. Etätyömahdollisuudet ja työajoissa joustaminen ovat palkitsemisen keinoja, joita työnantajan tulisi antaa mahdollisuuksien mukaan alaisilleen. Erityisesti perheelliset ja Y-sukupolvi (1980-1990 syntyneet) ovat tottuneita erilaisiin työmuotoihin ja näin ollen osaavat pyytää erilaisia työaikoihin liittyviä järjestelyitä. (Kauhanen 2015, 120; Liinalaakso ym. 37-38.) Myös Haaviston (2010) raportin tulokset tukevat tätä ajatusta, sillä kyselyssä 76 prosenttia vastanneista kokivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeäksi (Haavisto 2010, 45).

2.4.2 Sosiaaliset palkkiot

Ihmisellä on luontainen tarve tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. Ollakseen motivoituneita työssään, työntekijöiden on tunnettava itsensä arvostetuksi. Tämän saavuttamiseen vaaditaan työnantajan tunnustusta sekä palkitsemista siitä, mitä työntekijät ovat saavuttaneet. (Armstrong 2011, 133.) Näillä sosiaalisilla palkkioilla työnantaja voi kehittää yksilön positiivista minäkuvaa ja itsetuntoa. Sosiaaliset palkkiot Kauhasen (2015) mukaan käsittävät arvostuksen ja tunnustuksen lisäksi statussymbolit, palautteenannon ja työyhteisön edustamisen. Kauhanen painottaa työntekijöiden välisiä eroja ja mieltymyksiä palkitsemisessa. Jollekin työntekijälle erilaiset statussymbolit, eli arvoaseman merkit ovat merkittäviä edellytyksiä työnteolle, kun taas toiselle sillä ei ole merkitystä. Työntekijöiden erotessa toisistaan myös arvostuksen ja tunnustuksen tarve vaihtelee työntekijöiden välillä. Kuitenkin yleisesti ottaen työntekijät haluavat saada palautetta suorituksestaan. (Kauhanen 2015, 123-124.)

Nykypäivänä yksi tehokkaimmista motivoinnin ja palkitsemisen metodeista on tunnustus. Kauhanen on jakanut sen aineettoman palkitsemisen menetelmiin, mutta Armstrongin (2011) mukaan se voi olla myös aineellista palkitsemista kuten lahjakortti tai lounasetu. Tunnustus voi olla positiivinen palaute kehityskeskustelussa tai yksinkertainen kiitos hyvästä työstä. Yksi tehokas tunnustuksen tapa on ”julkinen tunnustus”, eli julkinen kiitos työyhteisössä, jolloin koko yhteisö on tietoinen yksilön saamasta tunnustuksesta. Oikein annettuna julkinen tunnustus motivoi itse tunnustuksen saajaa sekä koko työyhteisöä. Tunnustus on yksi voimakkaimmista ja rahallisesti edullisimmista keinoista motivoida henkilöstöä. Siitä huolimatta se on useissa yrityksissä vähän käytetty ja arvostettu esimiesten tai johdon työkalu. Tunnustus tulisi olla organisaatiossa käytössä niin, että jokainen voi sen saavuttaa ja olla palkinto aidosti hyvin suoritetusta työstä eikä toimia vain motivoinnin välineenä. (Armstrong 2011, 50-51; Kauhanen 2015.)

Monet tutkimukset ja palkitsemista käsittelevät teokset tukevat toisiaan siinä, että työntekijät haluavat saada palautetta tekemästään työstä ja kokevat usein saavansa sitä liian harvoin. American Expressin työntekijöiden toiveita käsittelevässä tutkimuksessa selvisi, että henkilökohtaista palautetta (46% vastanneista) pidettiin tärkeimpänä. Palautteenantajan tulisi nähdä palautteenanto organisaation kehittämisen työkaluna ja ymmärtää sen merkitys. Palautteenanto auttaa työntekijöitä tunnistamaan heikot kohtansa, korjaamaan virheitään ja tekemään työnsä paremmin. Palautteenannon ajatuksena on kehittää ihmistä ja osoittaa tämän vahvuudet sekä kehittämisen kohteet. Näin voidaan saada parempia tuloksia. Monelle esimiehelle voi olla haastavaa antaa palautetta niin, että menee vastaanottajalle oikein perille. Palautetta tulee antaa oikeana

ajankohtana eikä esimerkiksi liian myöhään. (Rao 2014.) Haasteena on myös työntekijöiden väliset erot, sillä ihmiset vastaanottavat palautetta eri tavalla ja heillä on erilainen tarve saada palautetta. Jabe (2017) mukaan vain 5 prosenttia ihmisistä kykenee vastaanottamaan korjaavaa palautetta, ja peräti 75 prosenttia ei vastaanota epämiellyttävää palautetta ollenkaan. Jotta palautteenanto on riittävää ja se tapahtuu oikealla tavalla, esimiehen on tunnettava alaisensa ja tietää heidän tarpeensa. (Jabe 2017, 14; Kauhanen 2015, 119-125.)

Palautteenannon tyypillisin tapa on kehityskeskustelun muodossa. Kehityskeskustelu on yksi esimiehen parhaimmista työkaluista yksilön tarpeiden ja tavoitteiden asettamisessa ja analysoinnissa. Yleensä kehityskeskustelu pidetään vähintään kerran vuodessa, mutta nykyään useassa yrityksessä pyritään pitämään keskusteluja jopa kolmesti vuodessa. Riippuen yrityksen muodosta, kehityskeskustelu voidaan ensiksi pitää tiimi- ja yksilötasolla. Kun koko tiimi on koolla, kaikki saavat saman palautteen ja voivat yhdessä miettiä, päästiinkö tavoitteisiin ja miten edetään jatkossa. (Kauhanen ym. 2006, 76-78.)

Usein työntekijät ovat kiinnostuneita työpaikan tarjoamista kehittymismahdollisuuksista. Kehityskeskustelussa työntekijälle voidaan luoda kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan työtehtävistä, niiden vaatimista taidoista ja siitä miten työntekijän panos sijoittuu koko organisaatioon. Konkreettinen kehityssuunnitelma auttaa työntekijää ja esimiestä hahmottamaan, mitä työntekijältä odotetaan nyt ja lähitulevaisuudessa. (Kauhanen ym. 2006, 76-78.) Asetettujen tavoitteiden ja vastualueiden läpikäynnin lisäksi kehityskeskustelulla pyritään kehittämään sekä yhteisön, että yksilön ja esimiehen välistä yleistä ilmapiiriä. Kehityskeskustelujen yleisin haaste on se, että useissa organisaatioissa niitä käydään liian harvoin tai niissä ei ole saavutettu haluttuja tavoitteita. (Kauhanen 2015, 82.)

Jabe (2017) kyseenalaistaa kehityskeskustelujen ja palautteenannon hyödyn. Erään tutkimuksen mukaan tavoitteiden asettaminen, korjaava palaute ja arviointikeskustelut eivät paranna työntekijän suoritusta. Sen mukaan ihmiset eivät ota korjaavaa palautetta vastaan eivätkä ole valmiita sitoutumaan tavoitteisiin, joiden luomisessa he eivät ole itse olleet mukana. (Jabe 2017, 14.) Palautteenannon merkitystä on tutkittu paljon, joten siitä on olemassa erilaisia näkemyksiä. Monet tutkimukset ja johtamista koskevat teokset kuitenkin tukevat juuri palautteenannon ja tavoitteiden asettamisen merkitystä ihmisten johtamisessa.

Palautteenannon lisäksi sosiaalisiin palkkioihin luetaan työyhteisön edustaminen ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet työssä. Vaikuttaminen voi olla esimerkiksi

vaikuttamista työtehtävien järjestykseen tai työntekijän mielipiteen huomiointi työtehtävien suorittamiseen liittyen. (Ylikorkala & Sweins 2015.) Kuten muissa palkitsemisen menetelmissä, se kuinka tärkeäksi vaikuttamismahdollisuus koetaan, on täysin työntekijäkohtaista. Osa työntekijöistä haluaa olla mukana organisaation kehittämissä projekteissa kuten esimerkiksi kannustinpalkkiojärjestelmän kehittämisessä. Toiselle työntekijälle kaikki ylimääräinen tuntuu lisätyöltä eikä hän koe kehittämissäryhmään kuulumista palkitsevaksi tai tärkeäksi. (Kauhanen 2015, 125.)

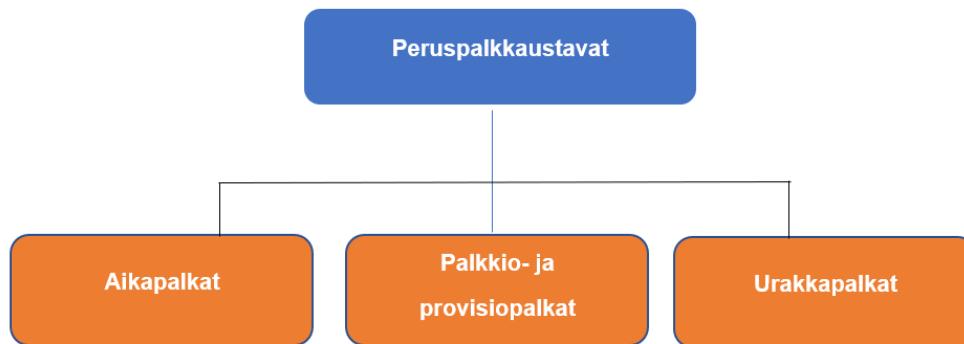
2.5 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen lasketaan työstä saatava palkka, palkanlisät, palkankorotukset, luontoisedut ja muut työstä saatavat edut (Kauhanen 2015, 126-128). Aineellinen palkitsemisen ollessa rajallista ja yrityksen budjetista riippuvaista, siihen vaikuttaminen on haastavampaa kuin aineettoman palkitsemisen menetelmiin. (Favorito ym. 2013). Näin ollen aineellisen palkitsemisen menetelmät eroavat organisaatioissa. Palkka määräytyy työnantajan ja työntekijän välisen sopimuksen mukaan. Suomessa suurin osa työskentelee työtehtävissä, joissa koskee työehtosopimus (TES). TES määrittelee minimipalkan, joka vaihtelee työtehtävän mukaan. TES ei koske yksityisen sektorin henkilöitä, kuten johtoa ja ylempiä toimihenkilöitä. Heillä pätee sopimuspalkat, jotka ovat sovittavissa työnantajan kanssa. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008, 4; Kauhanen 2015, 127-128.)

Työtehtävien muuttuessa ja monipuolistuessa palkkaporrastus ja työehtosopimukset ovat muuttuneet. Ennen palkkaus perustui tehtävänimikkeisiin ja työvuosiin. Uusien työtehtävien myötä nimikkeitä ei ollut tarpeeksi eivätkä ne erottaneet oikeudenmukaisesti ja tarpeeksi selkeästi työtehtäviä toisistaan. Erilaisten selvitysten myötä huomattiin, että työntekijät haluavat palkkansa muodostuvan nimenomaan työn vaativuuteen, työntekijän pätevyyyteen ja työn tuloksiin perustuen. Vanhanaikaisista tehtävänimikkeistä ja työntekijän työvuosista sekä esimerkiksi sukupuolen merkityksestä haluttiin päästä eroon palkkaperusteissa. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008, 7.)

Peruspalkka koostuu tehtävään liittyvästä lisävastuusta, työpaikan sijainnista ja siihen liittyvästä kalleusluokasta. Palkan suuruuteen vaikuttaa myös työmarkkinat, eli työvoiman kysyntä ja tarjonta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017; Tilastokeskus 2017.) Peruspalkkaustavat ovat aikapalkat ja suorituspalkat. Suorituspalkkoihin kuuluu urakka-, palkkio- ja provisiopalkat ja se perustuu nimensä mukaan työntekijän toimintaan ja työsuoritukseen. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkojen suuruus voi vaihdella kuukausittain sen perustuessa työntekijän suoritukseen tai aikaansaannokseen. Nykyään

suorituspalkoissa on usein kuitenkin joku pohjapalkka, joka maksetaan työntekijälle suorituksesta riippumatta. (Liinalaakso ym. 2016, 22.) Kuviossa neljä on hahmoteltu peruspalkkaustavat.



Kuvio 4. Palkkaustavat (mukaillen EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008, 4)

Aikapalkat ovat yleisin palkkaustapa Suomessa. Se voidaan jakaa kahteen osaan: tehtäväkohtaiseen, eli tehtävän vaativuuteen perustuen ja henkilökohtaiseen, eli henkilön osaamisen ja suoritukseen perustuen. Tehtäväkohtainen palkanosa on nykyään suurempi osio palkan muodostumisessa kuin henkilökohtainen osio. Tehtävän vaativuuden mittaamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä ja niiden tavoitteena on asettaa organisaation työtehtävät vaativuusjärjestetykseen ja näin ollen luoda oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä. Työtehtävien vaativuuden mittaamisessa voidaan tarkastella esimerkiksi työn tekemiseen edellyttämiä tietoja, taitoja ja vastuuta. Henkilökohtainen palkanosa perustuu työntekijän pätevyyteen ja suoritukseen. Siinä tarkastelun kohteena on työntekijän suoritus sekä se, yltääkö suoritus työlle asetettuihin tavoitteisiin. Henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttaa myös yksilön kokemus, markkina-arvo ja kehittymispotentiaali. (Liinalaakso ym. 2016, 18-21; Ylikorkala & Sweins 2015.)

Peruspalkkaustapojen lisäksi on olemassa niin sanotut täydentävät palkkaustavat. Organisaatiolla voi olla käytössään tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä, joka on korkeintaan 10–15 prosenttia muusta kiinteästä palkasta. Vuonna 2009 yksityisellä sektorilla tulospalkkion keskiarvo oli 6 prosenttia muusta palkasta. Vuositasolla tulospalkkion osuus kokonaispalkasta on noin kaksi prosenttia. (Kauhanen 2015, 128.) Liinalaakso ym. (2016) avaavat tulospalkkiota enemmän. Se on nimensä mukaisesti tuloksista riippuvainen, eli se voi olla esimerkiksi liikeloudellinen tulos, tuottavuus tai asiakaspalvelun laatu. Tulosta mitataan esimerkiksi tietyn yksikön tasolla sovitun ajanjakson ajan. Tulospalkkion ajatus muiden palkitsemisten tapaan on motivoida ja kannustaa työntekijöitä saavuttamaan halutut tavoitteet. (Liinalaakso ym. 2016, 29.)

Palkkaukseen liittyvät palkanlisät ja palkankorotukset. Palkanlisät ovat organisaatiokohtaisia ja ne saavat perustansa organisaation palkkaukseen liittyvistä ratkaisuksista. Palkanlisä voi olla esimerkiksi kielitaidosta saatava lisä tai perehdyttäjälisä. (Kauhanen 2015, 128.) Palkankorotukset määräytyvät yleensä työehtosopimuksen mukaan. Työehtosopimus määrittelee, miten aikapalkkaa korotetaan, kun työntekijä työtehtävän vaativuuden taso nousee. (Liinalaakso ym. 2016, 26.) Palkasta koostuu myös sivukuluja. Ne ovat palkkoja, jotka maksetaan työajan ulkopuolella. Näitä kuluja ovat esimerkiksi vuosilomapalkat, sairausajanpalkat ja vapaapäivien palkat. Erilaiset sosiaalivakuutusmaksut kuten työeläke-, työttömyys-, sairaus- ja tapaturmamaksut sekä yrityskohtaiset henkilökustannukset eli erilaiset koulutukset ja henkilöstöedut lasketaan palkan sivukuluihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017.) Aineelliseen palkitsemiseen lasketaan työstä saatavan palkan ja palkanlisien -ja korotusten lisäksi luontoisedut. (Kauhanen 2015, 128). Luontoisetu maksetaan palkan yhteydessä yleisimmin rahana työnantajan puolesta ja ne ovat veronalaista palkkaa (Vero 2009).

Palkan määrittelyyn vaikuttavat siis monet tekijät. Sen määrittely voi olla usein haastavaa, sillä se vaihtelee yksilötasolla juuri työntekijän oman osaamisen mukaan. Palkan suuruuteen vaikuttaa myös työstä saatavien tulosten lisäksi työn merkitys organisaation menestykselle. Palkan tulee käsittää siihen liittyvät velvoitteet myös organisaation ulkoisella tasolla, eli ottaa huomioon palkkamarkkinat ja muista samanlaisista työstä saatavat palkat muissa organisaatioissa. (Viitala 2013, 140.)

Työantaja voi myös tarjota erilaisia etuja alaisilleen. Etu voi olla auto, asuntoetu ja lounasetu (Viitala 2013, 139). Kauhanen lisää vielä harrastus- ja virkistystoiminnan työstä saatavaksi eduksi. Etuja ovat myös työhön liittyvät vakuutukset, kuten sairauskuluvakuutukset, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus sekä sairaan lapsen hoitoetu ja lisäeläke. (Kauhanen 2015, 131.) Edut ovat lakisääteisiä ja työehtosopimuksista riippuvaisia palkitsemisia. Etuja halutaan antaa muun muassa työantaja kuvaa parantamiseksi sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon helpottamiseksi. (Ylikorkala & Sweins 2015.)

3 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä on palkitsemiseen liittyvien toimintojen perusta.

Palkitsemisjärjestelmä on käytännön väline palkitsemisessa ja se on yksi tärkeimpiä henkilöstöhallinnon välineitä. Sillä toteutetaan yrityksen palkitseminen, ja se koostuu palkitsemistavan rakenteesta sekä palkitsemiseen liittyvistä prosesseista. Rakenne sisältää yksinkertaisimmillaan palkitsemisen perusteet ja säännöt. (Liinalaakso ym. 2016, 46-47.) Prosessit puolestaan ovat käytännön toimintoja, joilla palkitseminen tehdään. Prosessin avainhenkilöinä toimivat esimiehet, jotka soveltavat palkitsemisen tapoja ja kehittävät niitä. Olennaista prosessien hallinnassa on, miten palkitsemisjärjestelmää käyttävät esimiehet osaavat toimia tehtävässään. Palkitsemisjärjestelmällä voi olla suuri vaikutus organisaation kykyyn saada, säilyttää ja motivoida työntekijöitä. Se on kytköksissä työntekijän suoritukseen ja koko organisaation menestykseen (Güngör 2011; Liinalaakso ym. 2016, 46-47.)

Palkitsemisjärjestelmä voidaan kuvata erilaisilla kuvioilla. Esimerkiksi Viitalan käyttämässä mallissa se sisältää enemmän yksityiskohtia kuin Liinalaakson ym. yksinkertaistetussa versiossa. Viitalan (2013) versiossa palkitsemisjärjestelmän rakenteessa on myös mittautaso, tavoitetaso, voimassaoloaika, palkkioiden suuruus, maksuperuste ja maksutiheys. Prosesseihin puolestaan on lisätty tiedottamiseen ja kouluttamiseen liittyvät toiminnot. (Viitala 2013, 143-144.) Kuviossa neljä esitetään Liinalaakson ym. (2016) yksinkertaisempi versio palkitsemisjärjestelmästä.

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ	
RAKENNE	PROSESSIT
<u>Palkitsemisen perusteet ja säännöt</u>	<u>Johtamisen tavat</u>
	<u>Kehittäminen</u>
	<u>Esimiehet soveltajina</u>

Kuvio 5. Palkitsemisjärjestelmä (mukaillen Liinalaakso ym. 2016, 46)

3.1 Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Hyvä palkitsemisjärjestelmä toimii työntekijöiden motivoinnin ja tuen välineenä suorituksessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kun se on suunniteltu ja toteutettu oikein yrityksen strategiaa tukevaksi, palkitsemisjärjestelmällä voidaan lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Ikävalko 2015.) Vaikka palkitsemisjärjestelmä olisi hyvin suunniteltu, se ei kuitenkaan takaa sen toimivuutta. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa paljolti työntekijöiden kokemus palkitsemisesta sekä miten he tulkitsevat järjestelmää. Tulkitsemiseen vaikuttaa se, mitä tietoa työntekijällä on saatavilla palkitsemisen tavoista, kokeeko työntekijä järjestelmän oikeudenmukaiseksi ja millainen merkitys palkkiolla on työntekijälle. (Liinalaakso ym. 2016, 48.)

Henkilöstön on tunnettava palkitsemisjärjestelmä, jotta se voi motivoida ja ohjata heidän toimintaansa kohti tavoitteita. Yrityksen tavoitteet ja arvot selkeentyvät myös yksilötasolla, kun palkitsemisjärjestelmästä ja palkkauksesta tiedotetaan henkilöstölle. (Liinalaakso ym. 2016, 48-49.) Suomessa palkkatietämys on useassa yrityksessä melko heikkoa. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan yksilön ymmärrystä hänen palkkansa perusteista ja sitä, että hän ymmärtää suorituksensa merkitysten palkkauksessa. Palkkatietämys vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi henkilöstö palkitsemisen kokee. Palkkauksesta on vaikea hyötyä, jos sen perusteet eivät ole henkilöstöllä tiedossa. (Kaskinen 2012.)

Maaniemi (2015) pohtii palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta siihen liittyvien teorioiden kautta. Organisaatiossa käytettävä palkitsemisjärjestelmä tulee olla oikeudenmukainen ja reilu. Palkitsemisen reiluutta tarkastellaan usein palkkauksen näkökulmasta ja siitä kuinka toimivaksi palkkajärjestelmä koetaan. (Maaniemi 2015.) Armstrong lisää tähän, että palkinnon tai palkitsemisen tulee koostua työntekijän oikeasta saavutuksesta ja tavoitteisiin pääsystä, eikä perustua olettamuksiin tai ennakkoluuloihin. (Armstrong 2011, 136.) Palkitsemisen tulee olla suhteutettuna työntekijän saavutuksiin eli palkitsemisen tulisi määräytyä työhön annettuihin panoksiin. Adamsin (1963) tasa-arvoisuus teoriassa (equity theory) samasta tehtävästä suoriutuvat henkilöt saavat saman palkkion eli samanvertaista palkkaa. Tällöin niin sanottu jaon oikeudenmukaisuus (distributive justice) toteutuu. (Adams 1963, teoksessa Maaniemi 2015.)

Ihmisillä on taipumusta verrata omaa työpanostaan kollegoiden työpanoksiin ja saavutuksiin. Sosiaalinen vertailu kollegoiden välillä on keskiössä jaon oikeudenmukaisuudessa. Usein työntekijä voi kokea saavansa huonomman palkkion samasta työpanoksesta kuin kollegansa, vaikka työntekijä ei välttämättä ole tietoinen

palkitsemisen perusteista. Hyvä palkitsemisjärjestelmän on siis sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen, että selkeä ja työntekijän ymmärrettävissä. Työnantajan on oltava tietoinen siitä, mitä tietoa voidaan palkkauksesta ja palkitsemisesta antaa julki ja näin ollen antaa alaisilleen riittävästi tietoa palkan koostumuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Maaniemi 2015.)

Jaon oikeudenmukaisuuden lisäksi oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella. Tutkimusten mukaan tapa, jolla päätöksiä tehdään, vaikuttaa merkittävästi siihen, miten päätökset koetaan. Kun työntekijä kokee päätökseen johtaneet asiat oikeudenmukaisiksi ja perustelluiksi, hänen on helpompi hyväksyä päätös. (Maaniemi 2015.) Gerald Leventhalin (1980) mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus vaatii seuraavia asioita: johdonmukaisuus, edustavuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on nimensä mukaan työntekijän kanssakäymisen kokemista kollegoiden ja esimiehen kanssa. Esimiehen näkökulmasta tähän vaikuttaa esimerkiksi se, miten hän antaa palautetta palkkapäätöksiin liittyen ja viestii alaisilleen. (Leventhal 1980, teoksessa Liinalaakso ym. 2016, 53-54.)

3.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen koostuu erilaisista vaiheista. Ensimmäiseksi suunnitellaan, mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet, miten työ etenee ja millä aikataululla, miten vastuualueet jaetaan, miten kehittämistyöstä tiedotetaan ja miten työn onnistumista arvioidaan. Jotta voidaan tehdä paremmin kuin aikaisemmin, tulee myös kartoittaa nykytilanne, eli mitkä ovat nykyiset palkitsemisen perusteet ja palkkojen ja palkkioiden porrastus. Nykytilanteen kartoittamisessa voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstökyselyä ja selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä olemassa olevista palkitsemisen keinoista. Henkilöstöä kuulemalla johto tekee päätöksen palkitsemisjärjestelmän rakentamisesta ja tavoitteista. (Liinalaakso 2016, 67-68.)

Kun nykytilanne on tiedossa ja tavoitteet on asetettu, tehdään palkitsemisen kehittäminen käytännössä. Se voi olla esimerkiksi suorituksen arviointijärjestelmän kehittämistä. Ennen uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa se on testattava mahdollisten virheiden välttämiseksi. Uudesta palkitsemisjärjestelmästä tulee viestiä koko henkilöstölle, jotta voidaan varmistaa järjestelmän sujuva käyttöönotto. (Liinalaakso ym. 2016, 77-79.)

3.3 Esimies järjestelmän soveltajana

Palkitsemisjärjestelmän prosesseissa ja käyttöönoton keskiössä on esimies. Esimiehen työssä olennaista on palkitsemisjärjestelmän soveltaminen ja kehittäminen. Se, miten työyhteisö kokee esimiehen ja johdon toiminnan palkitsemisessa, vaikuttaa automaattisesti palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. On erittäin tärkeää, että esimies osaa soveltaa yritykselle muovattua palkitsemisjärjestelmää oikein, sillä se voi vaikuttaa esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen ja näin koko yrityksen menestykseen. (Liinalaakso ym. 2016, 47-48.)

Nykyään arvostetaan sitä, että esimies on joustava ja antaa alaisillensa vapautta toimia uudella tavalla. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää kehittäessä kehittämisprosessissa tulisi olla mukana myös itse työntekijöitä, sillä henkilöstöllä ollessa vaikutusvaltaa lopputulokseen, he ovat mitä todennäköisemmin tyytyväisiä siihen. Henkilöstön mukaanotto on tärkeää, sillä he tekevät työtä käytännössä ja heillä on erilainen näkemys työn kuvasta kuin johdolla. Tällainen johdon, esimiesten ja henkilöstön välinen yhteistyö lisää koko organisaation tietämystä palkitsemisesta ja yrityksen arvoista sekä sitouttaa henkilöstöä. (Liinalaakso ym. 2016, 60.)

Sekä Kauhasen (2015) että Jaben (2017) teoksista käy toistuvasti ilmi, kuinka palkitsemisen tekijät ovat moninaisia ja työntekijöiden erilaisuuden vuoksi arvostus niitä kohtaan vaihtelee. Toinen työntekijä kokee rahalliset palkkiot merkittävinä, toinen puolestaan haluaa sanallista tunnustusta ja palautetta työstään jatkuvasti. Esimiehen on välttämätöntä tuntea työntekijänsä ja olla tietoinen kunkin tarpeista, jotta hän on kykenevä palkitsemaan kutakin oikein. Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan miltei aina ihmisten välisiä eroja. Työntekijät haluavat, että esimies kohtaa heidät yksilöinä. Erityisesti nykypäivänä työntekijöiden väliset erot, eli heidän moninaisuutensa, nähdään laajana käsitteenä. Tyypillisesti työntekijöiden eroista puhuttaessa, puhutaan näkyvistä piirteistä kuten henkilön sukupuolesta ja syntyperästä. Nykyään esimiestyössä ja moninaisuuden johtamisessa puhutaan myös yksilön eroista suorituksessa ja kyvykkyydessä. Kun esimies kiinnittää huomiota yksilöiden välisiin eroihin, ne voidaan kääntää paitsi yksilön, että koko organisaation voimavaraksi. (Jabe 2017, 26; Kauhanen 2015, 125-126.)

4 Tallink Silja Oy

Tallink Silja Oy on osa AS Tallink Gruppia. Tallink Grupp on yksi Itämeren suurimmista matkustaja- ja rahtivarustamoista. Vuonna 2006 Tallink Finland Oy ja Silja Oy Ab yhdistyivät Tallink Silja Oy:ksi. Suomessa yhtiö liikennöi laivoja Helsingistä ja Turusta Ahvenanmaan kautta Tukholmaan sekä Helsingistä Tallinnaan. Helsingissä Tallink Silja Oy operoi kolmessa terminaalissa, Olympiaterminaali Eteläsatamassa sekä Länsiterminaali 1 ja 2 Länsisatamassa. Tallink Silja Oy työllistää noin 500 henkilöä maalla ja noin 1000 henkilöä merellä. Kaiken kaikkiaan Tallink Grupp työllistää yhteensä yli 7 400 henkilöä. Yhtiö toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Virossa, Venäjällä, Latviassa ja Saksassa. Vuonna 2017 Tallink Grupp kuljetti yli 9,8 miljoonaa matkustajaa ja 364 000 rahtiyksikköä. (Tallink Silja Oy.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee Tallink Siljan Helsingin terminaalien työntekijöitä. Terminaalihenkilöstö koostuu terminaaliesimiehistä, vuoro-esimiehistä, lähtöselvitysvirkailijoista ja terminaalivastustajista. Helsingin terminaalissa työskentelevät henkilöt työskentelevät kaikissa kolmessa Helsingin terminaalissa. Kokonaisuudessaan terminaalityöntekijöitä on noin 70 sesongista riippuen ja niistä noin 60 henkilöä ovat lähtöselvitysvirkailijoita. Lähtöselvitysvirkailijoiden työhön kuuluu asiakkaiden lähtöselvitystä, lipunmyyntiä, matkasuunnitelmien laatimista yhdessä asiakkaiden kanssa sekä kulunvalvontaa matkustajaporteilla. Lähtöselvitysvirkailijan työ vaatii myös Tallink Siljan oman Seaware -varausjärjestelmän tuntemuksen. Työnkuvaan kuuluu olennaisesti kiireisessä ympäristössä työskentely muistaen yrityksen arvot, eli ammattimaisuus, yhteistyö, sitoutuminen ja ilo (Tallink Silja Oy).

Useissa tapauksissa Tallink Siljan lähtöselvitysvirkailijat ovat asiakkaan palvelupolun ensimmäinen ihmiskohtaaminen. Tämän vuoksi ystävällisen ja ammattimaisen palvelun ylläpitäminen kiireisimmissä ja vaikeimmisakin tilanteissa on tärkeää. Työympäristö on hyvin kansainvälinen ja erilaisten reittien sekä tuotteiden vuoksi matkustajaryhmät vaihtelevat. Helsingistä Tallinnaan matkaavat henkilöt ovat niin lapsiperheitä kuin liikematkustajia. Olympiaterminaalista liikennöivät Ruotsiin lähtevät ja Ruotsista tulevat laivat. Helsinki-Tukholma -linjan palvelut eroavat täysin Tallinnaan matkaavista laivoista. Tämän vuoksi lähtöselvitysvirkailijalla tulee olla laaja tietämys yrityksen erilaisista palveluista ja tuotteista. Erilaiset asiakkaat ja asiakaskohtaamiset kehittävät lähtöselvitysvirkailijan taitoa tunnistaa erilaisten asiakkaiden tarpeita ja kohdata asiakkaiden odotukset. Yrityksen strategia onkin tarjota miellyttävä matkakokemus, joka ylittää asiakkaiden odotukset (Tallink Silja Oy).

Lähtöselvitysvirkailijoiden lisäksi tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena terminaalityöntekijöistä ovat vuoroesimiehet. Heitä on Helsingin terminaalissa yhteensä 6 henkilöä. Vuoroesimiehen työhön kuuluu Tallink Siljan oman Seaware -varausjärjestelmän laaja tuntemus. Tämän lisäksi vuoroesimiehen tulee kaikkien Tallink Siljan työntekijöiden mukaan noudattaa yrityksen arvoja ja toimia yrityksen strategia mielessä pitäen. Hyvän lähtöselvitysvirkailijan ja vuoroesimiehen ominaisuuksiin kuuluu hyvä paineensietokyky, sillä terminaalissa työskentely tapahtuu ruuhkapiikeissä laivojen lähtöaikojen mukaan. Vuoroesimiehen päivittäiseen työhön olennaisesti kuuluu päätösten teko ja vastuunotto erilaisissa asiakkaisiin tai työntekijöihin liittyvissä tilanteissa. Hänen on myös oltava tietoinen yrityksen säännöistä ja pidettävä huoli siitä, että niitä noudatetaan terminaalissa koko osaston toimesta. Tallink Siljan terminaalissa jokaisella vuoroesimiehellä on oma tiiminsä, jossa on noin 15 lähtöselvitysvirkailijaa. Vuoroesimies pitää tiimiläisillensä kehityskeskusteluja noin kerran vuodessa. Työvuorossa ollessaan vuoroesimies on vastuussa kaikista vuorossa olevista lähtöselvitysvirkailijoista. Ollessaan esimies, häneltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta ja esimiestaitoja. (Lehti 16.11.2018.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällisen menetelmän sijasta laadullinen, sillä haastattelulla pyritään saamaan syvempää ymmärrystä työntekijöiden suhtautumisesta palkitsemiseen. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, miksi, millainen ja sillä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Määrällisessä tutkimuksessa puolestaan tuotetaan numeraalisia tuloksia ja sillä pyritään tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta, joten haastateltavien valinta on usein harkittua. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen aineiston keruun tapoja ovat esimerkiksi haastattelut, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista saatu tieto. Haastattelu ja kysely mielletään usein synonyymiksi, mutta niissä on eroja vastaajan tiedonkeruu toiminnoissa. Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavalta kysytään hänen mielipiteitään tutkimuksen kohteesta. Haastattelussa tyypillisesti haastattelija kyselee suullisesti kysymyksiä ja merkitsee haastateltavan vastaukset ylös, kun taas kyselyssä haastateltava täyttää itse kyselylomakkeen esimerkiksi kotonaan. Haastattelu on menetelmänä joustava, sillä kysyjällä on mahdollisuus esittää kysymykset uudestaan ja selventää kysymyksiä haastateltavalle. Haastattelulla halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimusongelmasta. Tämän edellyttämiseksi on suositeltavaa, että tiedonantaja tutustuu haastattelun kysymyksiin, teemaan tai aiheeseen ennen haastattelua. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

5.1 Puolistrukturoitu haastattelu menetelmänä

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat haastateltaville samat, mutta siinä ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Se antaa vastaajille enemmän tilaa kuin strukturoitu haastattelu, jossa vastausvaihdot on valmiiksi annettu. Opinnäytetyöhön valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska siinä haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Tämä antaa tässä opinnäytetyössä haastattelijalle paremman mahdollisuuden saada työntekijöiltä heidän käsityksiään sekä toimeksiantajan kaipaamia kehitysideoita palkitsemiseen.

Haastattelulle tyypillistä on se, että se on ennalta suunniteltu ja se lähtee liikkeelle haastattelijan aloitteesta. Haastattelija voi joutua motivoimaan haastateltavaa ja pitämään keskustelua yllä saadakseen vastauksia kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 85.) Tässä opinnäytetyössä haastattelijalla oli tietoperustan pohjalta rakennettu

haastattelurunko, joka sisälsi 16 kysymystä. Haastattelurunkoon lisättiin pääkysymysten alle alakysymyksiä, joiden avulla haastattelija pyrki saamaan haastateltavan kertomaan kysyttävästä asiasta tarkemmin. Tämän lisäksi vuoroiesimiehille esitettiin kolme lisäkysymystä heidän roolistaan palkitsijana. Haastattelut toteutettiin Länsiterminaalissa. Haastattelijalla oli kysymykset paperilla ja haastattelu eteni yksi kysymys kerrallaan. Haastattelut nauhoitettiin, mikä antoi haastateltavalle täyden vapauden keskittyä haastateltavan puheeseen. Haastattelujen kesto vaihteli haastateltavien välillä puolesta tunnista 50 minuuttiin, riippuen siitä, kuinka paljon haastateltava syventyi kysymyksiin. Haastateltavasta riippuen joihinkin kysymyksiin vastaaminen tuntui olevan haastavaa, mutta tunnelma haastatteluissa oli rento ja avoin. Jokaisen haastattelun jälkeen äänitetty aineisto litteroitiin. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useasti ja niistä kerättiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Haastattelun eri osiot myös jaoteltiin aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen ja tämän jälkeen eri alateemojen alle. Laadullinen sisällönanalyysi -osuudessa esitetään tarkemmin aineiston analysointi ja siihen käytetyt menetelmät.

5.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysissä tarkastellaan ja analysoidaan kerättyä aineistoa. Sisällönanalyysissa tekstiä tai sisältöä kuvaillaan sanallisesti, ja se voi olla sisällön sekä laadullista että määrällistä erittelyä. Määrällisessä erittelyssä sanallisesti kuvatussa aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. Laadullinen sisällönanalyysi on puolestaan prosessi, jossa hankittu aineisto jaetaan aluksi pieniin osiin, etsien yhtäläisyyksiä ja eroja aineistojen välillä. Sillä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistoon tai valmiiseen teoriaan perustuen. Teoriaan perustuvassa, eli teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on kyse tutkijan argumentoinnista, eli siitä, miten lähdeaineistoa hyödynnetään. Edellytys lähdeaineiston hyödyntämiseen sisältöä analysoitaessa on, että tutkija on valinnut aiheen kannalta olennaisia lähteitä. Myös lähdeviitteiden tulee olla relevantteja. Teoriaohjaava analyysi perustuu tutkijan argumentointiin hankittua lähdeaineistoa hyödyntäen. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Sarajärvi ja Tuomi (2017) ovat esittäneet erilaisia teorialähtöisiä sisällönanalyysi taulukoita ja malleja, joiden avulla kerättyä aineistoa voidaan analysoida. Sisällönanalyysissä aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan eheäksi kokonaisuudeksi. Aineistosta jätetään tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois eli aineisto pelkistetään. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Klusterointivaiheessa

aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset ilmiöt yhdistetään ja niistä koostuu yksi yhtenäinen luokka tai kategoria. Näin aineistosta syntyy erilaisia alateemoja, jotka linkittyvät aineiston yleiseen pääteemaan. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli aineisto käsitteellistetään. Abstrahoinnissa kielelliset ilmaukset eli haastateltavien puhe muutetaan teoreettisiksi käsitteiksi ja johtopäätelmiksi. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto yhdistetään aiemmin kerättyihin teoreettisiin käsitteisiin. Tutkimuksen tuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet ja kategoriat sekä niiden sisällöt. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja johtopäätöksiin, ja niitä tehdessä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Sarajärvi & Tuomi 2017.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston analysoimisessa on käytetty Sarajärven ja Tuomen (2017) esittämiä aineiston analysoinnin menetelmiä. Haastateltavien lausumat klusteroitiin, eli samankaltaiset lausumat yhdistettiin omaksi luokakseen eri alateemojen alle. Alateemat liittyvät aiemmin kerättyyn teoriaan ja ne linkittyvät tutkimuksen pääteemaan, eli aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Kerätty aineisto on koottu tiiviiksi ja aineistoa selkeyttäväksi kokonaisuudeksi unohtamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkimuksen tulokset -osiossa aineistoa on analysoitu taulukon muodossa sekä siinä on avattu taulukon sisältöä sanallisesti.

6 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavien vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia, mutta eroavaisuuksia löytyi myös lähes jokaisen aiheen kohdalla. Haastateltavien työvuodet yrityksessä vaihtelivat yhdestä vuodesta 14 vuoteen, ja tämä saattoi vaikuttaa puhuttaessa esimerkiksi yrityksen käytössä olevista palkitsemisperiaatteista. Kuitenkin erilaiset näkemykset tai kokemukset palkitsemisesta eivät välttämättä olleet riippuvaisia henkilön työvuosista Tallink Siljalla, vaan henkilökohtaisista tarpeista ja siitä, mitkä asiat työntekijä kokee tärkeäksi. Toinen saattoi arvostaa rahallisia palkkioita, kun toinen puolestaan piti palautteensaamista merkittävänä.

Lähtöselvittäjien ja vuoroesiemiesten vastauksissa oli eroavaisuuksia. Vuoroesimiehille asetetut tavoitteet olivat selkeämmät kuin lähtöselvitysvirkailijoille asetetut tavoitteet, sekä heillä parempi tietämys yrityksen palkitsemisjärjestelmästä ja sen periaatteista kuin lähtöselvitysvirkailijoilla. Myös työmotivaatioon vaikuttavat tekijät vaihtelivat lähtöselvitysvirkailijoiden ja vuoroesiemiesten välillä. Lähtöselvittäjät kokivat työmotivaation melko vaihtelevaksi päivästä riippuen. Heillä työmotivaation puutteeseen vaikuttivat esimerkiksi työvuoroihin liittyvät järjestelyt, sekä uusien haasteiden puute työtehtävissä. Vuoroesimiehillä työmotivaation puutteeseen vaikutti esimerkiksi ajoittain huono työilmapiiri. Vuoroesimiehillä työmotivaatioon vaikuttivat myös erilaiset yhtiön sisäiset muutokset ja niihin sopeutuminen.

6.1 Palkitsemisen nykytila

Haastateltavilta kysyttiin, miksi työntekijöitä palkitaan. Haastateltavat nostivat esiin erilaisia asioita, mutta usein toistui motivaation ylläpitäminen sekä työntekijän sitouttaminen ja arvostaminen. Palkitsemisen myös uskottiin kehittävän työntekijää tunnistamaan tämän vahvuuksia ja heikkouksia. Arvostuksesta puhuessaan he mainitsivat työntekijän pyrkivän parempaan suoritukseen, kun työntekijä osoittaa arvostusta tehdyille työlle ja työntekijälle. Seuraavaksi esimerkki yhden haastateltavan näkemyksestä:

”Palkitsemisella ylläpidetään työntekijän työmotivaatiota ja pidetään hänet yrityksessä.”

Useimmat haastateltavat tunnistivat, että heitä palkitaan tällä hetkellä hyvästä työstä. Toisaalta yksi haastateltavista sanoi, ettei palkintoja tai palautetta tule juuri lainkaan, minkä vuoksi hän ei ole aivan varma, mistä häntä palkitaan. Haastateltavat olettivat, että kollegoita palkitaan samoista asioista. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että he eivät ole varmoja, mistä kollegoita palkitaan.

Vuoroesimiesten tuli miettiä omaa rooliaan palkitsijoina. Vuoroesimiehet pyrkivät läsnäolollaan luomaan rennon ja positiivisen työilmapiirin, jotta alaisten on mukava olla töissä ja näin ollen heillä on paremmat mahdollisuudet onnistua työtehtävissään. He pyrkivät antamaan palautetta huomattessaan työntekijän palvelevan asiakasta hyvin, mutta heillä ei kuitenkaan ole omilta töiltään tarpeeksi aikaa seurata työntekijöiden suoritusta ja antaa palautetta. Vuoroesimiehille oli hieman epäselvää, mitä konkreettisia palkintoja heillä on käytössään ja kuinka paljon niitä voi jakaa työntekijöiden kesken.

6.2 Aineeton palkitseminen

Palkitsemisella koettiin olevan yhteys työmotivaatioon. Haastateltavat nostivat motivoiviksi tekijöiksi erilaisia aineettoman palkitsemisen keinoja, kuten palautteensaanti asiakkailta, esimiehiltä tai työkavereilta. Suurin osa koki motivoivaksi tekijäksi myös työkaverit. Vuoroesimiehet myös kokivat mahdollisuuden kehittyä sekä alaisten onnistumisen työtehtävissä motivoiviksi tekijöiksi. Tavoitteiden asettamisen koettiin lisäävän työmotivaatiota. Erityisesti lähtöselvitysvirkailijat toivoivat omaa suoritusta koskevia selkeitä tavoitteita, sillä heistä kukaan ei ollut tietoinen työhönsä liittyvistä tavoitteista. Osalla heistä oli työhön liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita, jotka perustuivat siihen, mitä he olettavat työnantajan heiltä vaativan. Vuoroesimiehet tiesivät tiimitasolle asetetut tavoitteet, mutta eivät niinkään yksilökohtaisia tavoitteita. Pääosin kaikki haastateltavat halusivat tietää tarkemmin työtänsä koskevat henkilökohtaiset tavoitteet.

Haastatteluissa käytiin läpi aineettoman palkitsemisen alateemoja, kuten itse työn palkitsevuutta. Itse työn palkitsevaksi kokivat puolet haastateltavista ja tähän ryhmään kuului kaikkia työsuhteen muotoja, niin lähtöselvittäjiä kuin vuoroesimiehiäkin. Palkitsevia tekijöitä olivat muun muassa tyytyväiset asiakkaat ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Osa ei kuitenkaan kokenut työtä lainakaan palkitsevaksi tai kokivat työn vähän palkitsevaksi. Haastateltavat sanoivat tarvitsevansa tavoitteita ja erilaisia työtehtäviä, jotta itse työ tuntuisi palkitsevalta.

Muita aineettomaan palkitsemiseen liittyviä alateemoja olivat itsensä kehittämis- ja etenemismahdollisuudet, työn vapaa-ajan tasapaino sekä palautteenanto. Nämä aineettoman palkitsemisen menetelmät jakoivat mielipiteitä. Haastattelussa kysyttiin, mitkä asiat kehittävät työntekijää työssään ja onko työssä etenemismahdollisuuksia. Suurimmalle osalle haastavat asiakaspalvelutilanteet olivat kehittävä tekijä. Vuoroesimiehet lisäsivät tähän haastavat tilanteet ja keskustelut alaisten kanssa. Melkein kukaan haastateltavista ei kokenut työssään olevan etenemismahdollisuuksia, mutta eräs

haastateltavista kertoi saaneensa erilaisia työtehtäviä ja näin ollen koki työssä olevan kehittymismahdollisuuksia. Puhuttaessa työn ja vapaa-ajan tasapainoista, noin puolet olivat sitä mieltä, että työ ja vapaa-aika eivät ole tasapainossa. Haasteiksi koettiin muun muassa rajalliset vapaapäivätoiveet sekä vähäiset vapaat viikonloput. Osa kuitenkin oli tyytyväisiä ja kokivat työnantajan olevan joustava työvuoroissa. Esimerkkinä työnantajan joustavuudesta oli työntekijän mahdollisuus käydä koulua työn ohella.

Haastateltavista puolet olivat sitä mieltä, että he saavat liian harvoin palautetta. Tähän ryhmään kuului kaikkia työsopimusmuotoja. He tunnistivat saavansa joskus yksittäisen maininnan tai kehua esimerkiksi hyvästä palvelusta, mutta he kaipaavat jatkuvaa ja kehittävästä palautetta esimiehiltään. Tämän ryhmän haastateltavista jokainen oli sitä mieltä, että palautetta tulisi saada muutaman kerran kuukaudessa. Lopuilla haastateltavista oli positiivisia kokemuksia palautteen saamisesta. He käsittivät palautteenannon olevan nimenomaan päivittäisiä, pieniä eleitä. Haastateltavilta kysyttiin myös, missä muodossa he haluaisivat saada palautetta. Suurin osa oli sitä mieltä, että he haluavat saada palautetta kasvotusten ja mielellään välittömästi. Erityisesti kehittävä palaute halutaan saada kasvotusten esimieheltä. Myös sähköpostin kautta tuleva palaute koettiin hyväksi tavaksi lukuun ottamatta yhtä työntekijää, jonka mielestä se oli huono väline palautteenantoon.

Taulukkoon kaksi on koottu aineistoa näihin aineettoman palkitsemisen aiheisiin liittyen. Siinä on alateemoja, jotka perustuvat kerättyyn tietoperustaan ja joista keskusteltiin haastatteluissa. Aineeton palkitseminen eli pääteema, sekä kaikki alateemat voidaan yhdistää työmotivaatioon, sillä haastateltavien puheiden perusteella palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilön työmotivaatioon. Aineettomalla palkitsemisella ja työmotivaatiolla oli siis selkeä yhteys. Taulukkoon on kerätty haastateltavien lausumia ja ilmauksia ja se on tehty selkeyttämään eroavaisuuksia haastateltavien vastauksissa.

Taulukko 2. Työntekijöiden käsityksiä aineettomasta palkitsemisesta

Työmotivaatio		
Teema	Alateema	Alkuperäinen ilmaus
Aineeton palkitseminen	Tavoitteet	"En tiedä työtäni koskevia tavoitteita" "Haluisin tietää tarkemmin työtäni koskevat henkilökohtaiset tavoitteet"
Aineeton palkitseminen	Etenemismahdollisuudet	"En koe, että työssäni on etenemismahdollisuuksia." "Jos haluaisin edetä, niin etenemismahdollisuuksia olisi."
Aineeton palkitseminen	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	"Koen haastavaksi työn ja vapaa-ajan yhdistämisen." "Työ ja vapaa-aika ovat hyvin tasapainoissa."
Aineeton palkitseminen	Palautteenanto	"Saan palautetta päivittäin." "Palautetta tulee todella harvoin." "Haluaisin saada enemmän rakentavaa palautetta."

6.3 Aineellinen palkitseminen

Työntekijät tunnistivat aineellisen palkitsemisen keinoiksi esimerkiksi palkan ja hyvästä suorituksesta saatavan Tallink Siljan ilmaisen risteilyn. Tämän lisäksi osa haastateltavista nosti esille lisämyyntikilpailuista saatavat aineelliset palkkiot kuten kuohuviinipullon. Työmotivaatiosta puhuttaessa palkka nostettiin motivoivaksi tekijäksi. Lähtöselvittäjillä on myös mahdollisuus ansaita lisäys palkkaan vastaamalla sähköisiin asiakaskyselyihin. Tämä systeemi jakoi mielipiteitä. Osa koki ylimääräisestä työstä saatavan lisän motivoivaksi tekijäksi, kun taas osan mielestä saatava lisä on liian pieni voidakseen motivoida. Työntekijöiden mielestä lisän eteen tehtävä työpanos on liian suuri suhteessa siitä saatavaan palkkioon.

Muita aineellisen palkitsemisen keinoja oli esimerkiksi tehokkuuteen perustuvat osaston sisäiset kilpailut sekä Mystery Shopping -systeemi, jossa keskitytään palvelun laatuun.

Haastateltavat kokivat kilpailut hyväksi, mutta itse palkinnot eivät motivoi. Myös osalle haastateltavista oli epäselvää, minkä palkinnon voi saada mistäkin kilpailusta. Mystery Shoppingin ajateltiin pääosin olevan hyvä tapa mitata työntekijän suoritusta ja siitä saatava ilmainen risteily oli mieluinen palkinto. Systeemin kääntöpuolena oli sen epätasaisuus työntekijöiden välillä. Osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että kaikkien työntekijöiden kohdalle ei osu Mystery Shopping -asiakkaita ja tällöin suorituksesta on mahdotonta saada palkkio.

Työntekijät toivoivat yksilökohtaisia tavoitteita erilaisiin osaamisalueisiin kuten palvelun laatuun tai tehokkuuteen liittyen. Asetettuihin tavoitteisiin päästessään työntekijä palkittaisiin jollakin aineellisella palkkiolla kuten risteilylahjakortilla. Toiveena oli myös saada lisäys palkkaan tehdyistä lisämyynneistä kuten myydyistä aterioista tai matkustusluokan korotuksista, eli luoda jonkinlainen provikkajärjestelmä lähtöselvitykseen. Vuoro esimiehet saavat suoritukseen perustuvaa palkkiota tiiminä. He eivät kokeneet palkkioita motivoiviksi, mutta totesivat työn luonteen vuoksi suoritukseen perustuvan palkitsemisen kehittämisen haastavaksi.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä työnantajan tarjoamiin etuihin. He tunnistivat eduksi esimerkiksi henkilökunta-alennukset laivamatkoista ja alennukset laivalla, työnantajan puolesta järjestettävät virkistysillat, lounasedun, virikerahan sekä työterveyshuollon. Haastateltavien välillä oli eroja siinä, mitä etuja he käyttävät ja kuinka usein. Toiselle työntekijälle työterveyshuolto oli tärkeä etu, kun taas toinen arvosti halpoja matkoja.

Lähtöselvitysvirkailijat eivät olleet tietoisia Tallink Siljan terminaalin palkitsemisjärjestelmästä. Tavoitteisiin liittyvistä osastokohtaisista kilpailuista viestitään, mutta yleisesti palkitsemisjärjestelmä ei ole läpinäkyvä lähtöselvitysvirkailijoiden näkökulmasta. Vuoro esimiehet tunsivat jokseenkin Tallink Siljan palkitsemisjärjestelmän ja tiesivät, mistä voi saada lisäansiota. He kuitenkin totesivat siinä olevan kehittämisen varaa. Esimerkiksi palkanlisästä toivottiin saavan parempaa informaatiota. Palkitsemisjärjestelmä koettiin myös hieman epäoikeudenmukaiseksi. Osa oli sitä mieltä, että vain osa hyvistä asiakaspalautteista tuodaan julki, jolloin vain osa työntekijöistä saa julkisen tunnustuksen. Myös selkeitä perusteluja toivottiin esimerkiksi valittaessa vuoden parasta työntekijää. Kuitenkin suurin osa lähtöselvitysvirkailijoista kokivat palkinnot perustelluiksi ja oikeudenmukaisiksi työntekijöiden välillä. Vuoro esimiehesten puolesta todettiin, että täysin oikeudenmukainen palkitseminen on haastavaa, sillä kaikkia asiakaspalvelutilanteita ei ole mahdollista seurata ja huomioida työntekijän suoritusta.

Taulukkoon kolme on koottu aineistoa aineelliseen palkitsemiseen liittyen. Myös aineellisen palkitsemisen keinot, erityisesti suoritusperusteinen palkitseminen, liitettiin usein työmotivaatioon. Taulukossa esitetyt alateemat perustuvat kerättyyn tietoperustaan, ja näistä teemoista keskusteltiin myös haastatteluissa. Taulukossa kolme on taulukon kaksi tapaan haastateltavien erilaisia ilmauksia.

Taulukko 3. Työntekijöiden käsityksiä aineellisesta palkitsemisesta

Työmotivaatio		
Teema	Alateema	Alkuperäinen ilmaus
Aineellinen palkitseminen	Suoritusperusteinen palkkio	"Skumppapullo ei motivoi" "Lisämyynneistä olisi kiva saada lisäys palkkaan"
Aineellinen palkitseminen	Edut	"Erityisesti arvostan työterveyshuoltoa" "Henkilökunta-alennukset laivamatkoista on ollut tosi hyvä etu"
Aineellinen palkitseminen	Palkitsemisjärjestelmä	"En tunne Tallink Silja palkitsemisjärjestelmää" "Tunnen joitakin osia palkitsemisjärjestelmästä, mutta en kokonaisvaltaisesti"
Aineellinen palkitseminen	Oikeudenmukaisuus	"Mielestäni on reilua, kun täällä aina palkitaan avoimesti hyvin suoriutunutta työntekijää" "Olisi kiva saada kunnan perustelut sille, miksi joku henkilö saa erityismainintoja"

6.4 Työntekijöiden kehitysehdotukset

Haastateltavat toivat esiin joitakin kehitysehdotuksia terminaalin aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Tähän osioon on koottu olennaisimmat ja useimmiten toistuneet kehittämisideat. Kehitysehdotuksia on huomioitu lähtöselvitysvirkailijoiden ja vuoroesiemiesten näkökulmasta.

Yleisesti ottaen terminaalityöntekijöillä toivottiin olevan selkeämmät henkilökohtaiset tavoitteet. Ihmisten ollessa yksilöitä, jokaiselle tulisi kehittää henkilökohtainen tavoite ja siihen päästessään työntekijä palkittaisiin aineettomasti palautteenannon muodossa tai aineellisesti esimerkiksi lahjakortilla, tavoitteesta riippuen. Vuoroesimiehet korostivat sitä, että yhteisten tavoitteiden tulisi olla selkeitä kaikille. Tavoitteista esimerkiksi asiakaspalveluun liittyen tulisi keskustella yhdessä alaisten kanssa niin, että kaikki uudet sekä vanhat työntekijät tietävät mihin heidän tulisi suorituksellaan tähdätä ja näin ollen kaikilla olisi yhteinen määränpää. Tällä vältyttäisiin siltä, että ihmiset tekevät työssään korkeintaan sen, mitä työ minimissään vaatii.

Osastokohtaiset kilpailut koettiin hyviksi, mutta lähtöselvittäjien ja vuoroesimiesten toimesta toivottiin, että niissä huomioitaisiin enemmän erilaisia ihmisiä. Tällä hetkellä kilpailut mittaavat lähinnä työntekijän nopeutta ja tehokkuutta eikä niinkään palvelun laatua. Laadun seurannassa tällä hetkellä käytössä oleva Mystery Shopping -systeemi koettiin melko hyväksi tavaksi seurata työntekijän suoritusta ja palkita tätä. Kuitenkin osa lähtöselvitysvirkailijoista koki, että Mystery Shopping -tilanteita on liian harvoin, jolloin mahdollisuus tulla palkituksi on myös vähäistä. Henkilön laadulliseen palveluun keskittyviä kilpailuja tai keinoja tulisi siis kehittää lisää. Aiemmin käytössä ollut ”paras kollega” -kilpailu toivottiin myös takaisin käyttöön. Siinä työntekijät äänestivät parasta kollegaa antaen palautetta tämän suorituksesta ja kilpailun voittaja sai siitä konkreettisen palkinnon. Oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti toteutettuna tällaiset kilpailut voivat kasvattaa työyhteisön yhteishenkeä.

Sekä lähtöselvitysvirkailijat että vuoroesimiehet halusivat muutosta työvuoroihin liittyen, sillä työn ja vapaa-ajan tasapainottelu koettiin melko haastavaksi. Työvuoroihin liittyvät haasteet vaikuttivat lähes kaikkien haastateltavien työmotivaatioon negatiivisesti. Työntekijöiden mielestä työvuorojen suunnittelussa tulisi kuulla enemmän työntekijöitä, sillä terminaalissa työskentelee erilaisia ihmisiä. Osa haluaa tehdä iltavuoroja, osa aamuvuoroja ja toiset puolestaan voivat tehdä vain viikonloppuisin töitä. Osastolle tulisi järjestää työvuorot niin, että jokaisen toiveet ja tarpeet otettaisiin huomioon ja rakennettaisiin mahdollisuuksien mukaan kaikkien työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukeva systeemi työvuorojen suunnitteluun.

Lähtöselvitysvirkailijat haluavat enemmän palautetta työstään. Kehityskeskusteluja tulisi olla useammin sekä jokaisen tulisi saada tasaisin väliajoin hyvää sekä kehittävää palautetta työstään. Palautetta tulisi antaa heti asiakaspalvelutilanteen jälkeen vuoroesimiehen toimesta. Heillä tulisi olla käytössään systeemi, joka pitää huolen siitä, että kaikki työntekijät saavat palautetta. Myös terminaaliesimiesten toivottiin olevan

enemmän läsnä palautteenannossa. Terminaaliesimiehet voisivat antaa palautetta työntekijän kehityksestä ja kehittämisen kohteista kiireen sallimissa rajoissa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Sähköpostin kautta lähetettävät julkiset tunnustukset koettiin pääosin hyväksi tavaksi palkita työntekijöitä. Osalla oli kuitenkin epäily, että kaikkia hyviä asiakaspalautteita ei tuoda julki, joten tätä palkitsemisen tapaa toivottiin olevan vieläkin enemmän terminaaliesimiesten toimesta. Ylipäättään palkitsemisesta viestiminen tulisi olla läpinäkyvämpää ja perustellumpaa, jotta työntekijät voivat kokea sen oikeudenmukaiseksi. Vuoroesimiehet olivat tyytyväisempiä palautteensaamiseen kuin lähtöselvittäjät, mutta he toivoivat kuitenkin omasta henkilökohtaisesta suorituksestaan enemmän palautetta esimieheltään.

Vuoroesimiehet myös toivoivat saavansa enemmän aikaa seurata alaistensa työntekeä, jotta tilannekohtainen palautteenanto olisi mahdollista. He haluaisivat keskustella yhdessä alaisten kanssa siitä, mikä heitä motivoi. Onko kilpailut koettu hyväksi tavoiksi motivoida työntekijöitä vai haluavatko he pitkäjänteisempää seurantaa ja arviointia suorituksestaan. Vuoroesimiehillä tulisi olla myös selkeämpää se, miten palkitsemisjärjestelmä käytännössä toimii, eli minkälaisia palkkioita he voivat alaisilleen antaa. He haluavat mielellään antaa kannusteita alaisilleen hyvistä suorituksista ja toivoivat tähän lisää työkaluja.

7 Pohdinta ja arviointi

Tavoitteena on tutkia Tallink Siljan terminaalissa työskentelevien käsityksiä palkitsemisesta. Tavoitteisiin päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mikä on palkitsemisen nykytilanne yrityksessä, mitkä palkitsemisen keinot koetaan toimiviksi, miten palkitseminen koetaan vaikuttavan työmotivaatioon ja miten palkitsemista tulisi kehittää. Lisäksi tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia palkitsemiseen.

7.1 Tärkeimmät tulokset

Tutkimuksen kannalta tärkeimpiin tuloksiin kuuluu työmotivaation ja palkitsemisen yhteys, yksilöiden väliset erot sekä palkitsemisen läpinäkyvyys. Työmotivaation yhteys palkitsemiseen kuuluu tärkeimpiin tuloksiin sen vuoksi, että se nousi niin tietoperustassa kuin empiirisessä osiossa esiin. Ymmärrys palkitsemisen yhteydestä työmotivaatioon on olennaista palkitsemisen kehittämisessä. Haastatteluissa motivoiviksi tekijöiksi nousivat niin aineettoman kuin aineellisen palkitsemisen keinot. Palautteensaaminen esimiehiltä, työkavereilta ja asiakkailta olivat motivoivia tekijöitä. Haastateltavat kokivat, että he eivät näe tarvetta kehittyä tai parantaa suoritustaan, jos he eivät saa siitä palautetta.

Tutkimusaineistossa nousi esiin myös tavoitteiden asettamisen tärkeys henkilöstön motivoinnissa. Lähtöselvitysvirkailijoilla oli omia henkilökohtaisia tavoitteita ja vuoro-esimiehillä tiimitasoisia tavoitteita. Haastattelujen perusteella selkeät henkilökohtaiset tavoitteet motivoisivat niin lähtöselvitysvirkailijoita kuin vuoro-esimiehiä kohti parempaa suoritusta.

Myös aikaisempien tutkimuksien ja vanhojen motivaatioteorioiden mukaan palautteenannolla on yhteys työmotivaatioon. Locken päämääräteoriassa olennaista henkilöstön motivoinnissa on palautteenanto. Teorian mukaan suorituksesta saatava palaute ylläpitää motivaatiota ja auttaa työntekijää pääsemään kohti korkeampia tavoitteita. Aineistossa esiin nousut selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niihin tähtääminen liittyvät myös Locken päämääräteoriaan. Työntekijän työmotivaatio ja suoritusten taso ovat todennäköisemmin korkealla, kun tavoitteet on asetettu korkealle. Teoriassa olennaista on myös tavoitteiden selkeys. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja työntekijän ymmärrettävissä, jotta ne voivat motivoida. (Armstrong 2011, 44.)

Tutkimusaineistossa aineettoman palkitsemisen keinoista myös mahdollisuus kehittyä työtehtävissä lisäsi työmotivaatiota. Tämä koski lähinnä vuoro-esimiehiä, sillä he kokivat työtehtävät tarpeeksi haastaviksi ja itseään kehittäviksi. Miellyttävä työilmapiiri ja työn luonne lisäsivät itse työn palkitsevuutta ja näin myös motivaatiota tehdä töitä. Frederick

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa korostetaan näitä sisäisiä motivaatiotekijöitä. Vastuun antaminen ja uramahdollisuudet lisäävät henkilön työmotivaatiota. Teorian mukaan motivaation ylläpitämiseksi työn on oltava miellyttävää ja yksilöä kasvattavaa. (Forsyth 2006, 21-22.)

Tutkimuksessa aineellisen palkitsemisen keinot, erityisesti suoritusperusteinen palkitseminen, liitettiin usein työmotivaatioon. Haastateltavat kokivat työntekijöiden väliset suoritusperusteiset kilpailut toimiviksi, mutta niistä saatavat palkinnot eivät olleet motivoivia. Palkitsemisen tulee olla tarpeeksi houkuttelevaa, jotta se voi motivoida. Tätä tukee Vroomin odotusarvoteoria. Teorian mukaan työntekijä motivoituu työtehtävästään silloin, kun hän kokee pystyvänsä haluttuun suoritukseen, sekä saa suorituksesta häntä houkuttelevan palkkion. Motivoituneisuus siis edellyttää sitä, että saatava palkinto on työntekijän mielestä tarpeeksi motivoiva. (Armstrong 2011, 44-45; Hakonen 2015.)

Tutkimuksen kannalta tärkeimpiin tuloksiin kuuluu myös yksilöiden välisten erojen ymmärtäminen. Olennaista on ymmärtää, että ihmiset ovat yksilöitä ja tämän vuoksi heidän näkemyksensä palkitsemisesta ja arvostuksensa palkkioita kohtaan voivat erota toisistaan. Vaikka haastateltavia oli vain kahdeksan henkilöä, haastattelukysymyksiin saatiin erilaisia vastauksia. Erityisesti palautteensaannin kohdalla yksilöiden väliset erot näkyivät. Se jakoi paljon mielipiteitä. Työntekijöiden välillä oli eroja siinä, mikä työntekijän mielestä on palaute, kuinka usein he saavat palautetta ja millainen tarve yksilöillä on saada palautetta. Osa koki saavansa palautetta lähes päivittäin ja osa kerran vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa. Erilainen kokema työntekijöiden välillä voi johtua siitä, että yksilö kokee palautteen eri tavalla. Jollekin haastateltavista taputus olalle tai pelkkä kiitos voi olla palaute, kun toinen puolestaan haluaa saada yksityiskohtaisempia, työntekijää kehittävästä palautetta. Yksilöiden ollessa erilaisia heillä on erilainen tarve saada palautetta ja he myös kokevat palautteen eri tavalla.

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa painotetaan miltei aina ihmisten välisiä eroja. Kauhasen (2015) ja Jaben (2017) mukaan palkitsemisen tekijät ovat moninaisia ja työntekijöiden erilaisuuden vuoksi arvostus niitä kohtaan vaihtelee. Toinen työntekijä kokee rahalliset palkkiot merkittävinä, toinen puolestaan haluaa sanallista tunnustusta ja palautetta työstään jatkuvasti. Tämän vuoksi esimiehen on kohdattava alaisensa yksilöinä ja tunnistaa heidän tarpeensa. Ennen erilaisuutta tarkasteltiin näkyvien tekijöiden, kuten sukupuolen ja iän näkökulmista. Nykyään esimiestyössä ja moninaisuuden johtamisessa, kun puhutaan yksilön eroista, puhutaan lähinnä yksilön suorituksesta ja kyvykkyydestä. (Jabe 2017, 26; Kauhanen 2015, 125-126.)

Osa haastateltavista ei tuntenut palkitsemisen perusteita. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta punnitessa ydintekijänä on se, että työntekijät tuntevat palkitsemisen keinot ja perusteet. Haastateltavista osan mielestä palkitseminen ei ole tarpeeksi selkeästi perusteltua ja sen vuoksi oikeudenmukaista. Palkitsemisen tulisi siis olla perustellumpaa sekä palkinnoista viestimisen läpinäkyvämpää. Julkiset tunnustukset ja niiden jakaminen työntekijöiden välillä koettiin olevan epätasaista. Joidenkin haastateltavien mielestä vain tietty osa hyvistä asiakaspalautteista tuodaan julki, eikä palkitseminen ole tämän vuoksi tasa-arvoista. Myös isommat palkinnot, kuten Vuoden paras työntekijä -palkinto ja siitä viestiminen oli vähäistä ja heikosti perusteltua. Myös pienemmät työntekijöiden välisistä kilpailuista saatavat palkkiot olivat joillekin haastateltavista pimeässä. He eivät tieneet tarkalleen, miten voivat tulla palkituksi. Palkitsemisjärjestelmä ei ollut lähtöselvitysvirkailijoille tuttu, mutta vuoro-esimiehet tunsivat sen sisältämät perusteet. Epäoikeudenmukaisuuden tunne näkyikin aineistossa vahvemmin lähtöselvitysvirkailijoiden kohdalla.

Tietoperustassa käsitelty oikeudenmukainen palkitseminen tukee edellä mainittuja päätelmiä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa pitkälti palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyys ja siitä viestiminen. Ihmisillä voi olla tapana verrata omaa suoriutumistaan muihin työntekijöihin. Usein työntekijä saattaa kokea laittaneensa saman työpanoksen kuin kollega, eikä hän siltikään tule palkituksi kuten kollegansa. Tämä voi johtua siitä, että työntekijät eivät ole tietoisia palkitsemisen perusteista. Hyvällä ja selkeällä viestinnällä voidaan ehkäistä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta palkkioiden jakamisessa. Tämän vuoksi on tärkeää, että palkitsemisen perusteista viestitään selkeästi henkilöstölle. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä ja työntekijän ymmärrettävissä, jotta se voidaan kokea oikeudenmukaiseksi. (Maaniemi 2015.)

7.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, millaisia käsityksiä Tallink Siljan terminaalityöntekijöillä on palkitsemisesta ja millaisia muutoksia he siihen haluaisivat. Koko osaston voimin tulisi miettiä, mitkä palkitsemisen keinot on koettu toimiviksi ja miten kehittää kaikkia palveleva palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen kehittämisen prosessissa on tärkeä huomioida työntekijöiden näkemykset ja ottaa heidät mukaan palkitsemisen kehittämiseen. Työntekijät tekevät työtä käytännössä ja heillä on erilainen käsitys työn kuvasta kuin johdolla tai esimiehillä. Kun henkilöstö on mukana kehittämässä palkitsemisjärjestelmää, he ovat mitä todennäköisemmin tyytyväisiä siihen. Työntekijöiden mukaanotto palkitsemisessä edesauttaa koko työyhteisön tietämystä palkitsemisesta ja tekee siitä myös läpinäkyvämpää.

Tutkimuksen haastateltavista osa koki palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi sen vuoksi, että palkitseminen ei ollut selkeästi perusteltua eikä saatavilla olevista palkkioista tiedoteta tarpeeksi. Erään haastateltavan konkreettisena kehityskohteenä oli terminaalikohtainen vuosittain jaettu Vuoden Työntekijä -palkinto ja siitä viestiminen. Palkinnosta viestiminen tulisi olla selkeää ja informaation työntekijöille helposti saatavilla. Työntekijöille tulisi tiedottaa, mitä ”Vuoden Työntekijältä” odotetaan eli mitä kriteerejä palkinnon saaminen vaatii. Asiasta voisi viestiä esimerkiksi sähköpostin välityksellä ja siitä voisi keskustella avoimesti viikoittain pidetyissä palavereissa silloin, kun se on ajankohtaista.

Toinen konkreettinen kehitysehdotus on asettaa terminaalityöntekijöille henkilökohtaiset tavoitteet. Vuoro esimiehet voisivat arvioida pidemmällä tähtäimellä tiimiläistensä suoritusta esimerkiksi seuraamalla työntekijän lisämyyntimääriä ja lähtöselvitettyjen matkustajien määrää eli työntekijän tehokkuutta. Palvelun laadun seurantaan jo käytössä olevaa Mystery Shopping -systeemiä tulisi hyödyntää entistä enemmän, sillä se oli työntekijöiden mielestä hyvä tapa mitata palvelun laatua. Jatkossa tulisi huolehtia siitä, että Mystery Shopping -asiakkaat jakautuvat tasaisesti lähtöselvitysvirkailijoiden välillä. Tällöin jokaisella on mahdollisuus osoittaa osaamistaan ja tulla palkituksi. Työn vaatimien eri osaamisalueiden seuraaminen mahdollistaa erilaisten työntekijöiden palkitsemisen. Parhaimmillaan se myös kannustaisi työntekijää kehittymään heikoimmassa osa-alueissaan. Tavoitteet tulee asettaa sopivalle tasolle niin, että ne ovat tarpeeksi haastavia, mutta työntekijän saavutettavissa. Vuoro esimiehen rooli lähtöselvitysvirkailijan kannustajana ja motivaattorina on helpompaa, kun hänellä on tiedossa tiimiläisiään koskevat tavoitteet ja konkreettiset palkkiot käytössään. Työntekijän tarjoamista eduista ja palkkioista esimerkiksi risteilylahjakortit ja matkustusedut olivat työntekijöiden mielestä hyviä palkitsemisen tapoja. Niitä voisi hyödyntää myös silloin, kun työntekijä on päässyt tavoitteisiinsa. Vuoro esimiehen tiimin päästessä tavoitteisiin myös hän tulee palkituksi oman esimiehensä toimesta. Näin systeemi tukisi ja motivoisi jokaista tekijää.

Kolmas kehitysehdotus koskee palautteenantoa. Puolet työntekijöistä kokivat saavansa liian harvoin palautetta ja vuoro esimiehet puolestaan toivoivat saavansa lisää aikaa palautteen antamiselle. Tämän vuoksi palautteenannosta tulisi kehittää systemaattinen toiminto, jossa vuoro esimies antaa tiiminsä jäsenille palautetta tasaisin väliajoin. Palautteenantohetkiä voisi olla esimerkiksi kaksi kertaa kuukaudessa työvuoron aikana. Tilanne olisi kehityskeskustelua epävirallisempi juttutuokio työntekijän ja vuoro esimiehen välillä ja sen pääasiallisena tarkoituksena olisi pitää työntekijä ajan tasalla omasta suoriutumisestaan. Palautteenantohetkien ollessa osa työkulutturia myös vuoro esimiehelle palautteen antaminen olisi luontevaa, sekä tällöin palautteenannon

painoarvo ja sen sisältämät paineet eivät ole täysin kerran vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa. Terminaalityöntekijöiden kohdalla palautteenannon haasteena on eri terminaaleissa eri aikoina työskentely, jolloin vuoroesimiehet eivät näe säännöllisesti alaisiaan. Tämän vuoksi palautteenantojärjestelyt pitäisi olla laskelmoitu työvuorot huomioon ottaen. Tärkeintä olisi, että jokainen työntekijä huomioidaan ja jokainen saa palautetta suorituksestaan.

Jatkotutkimusehdotuksena Tallink Siljan terminaalin palkitsemisen kehittämistä varten tulisi koota työryhmä, joka koostuu johdosta, esimiehistä, henkilöstöhallinnon edustajista, sekä terminaalityöntekijöistä. Terminaalityöntekijät pystyisivät tuoda ilmi, mitkä palkitsemisen keinot on koettu hyviksi ja mitä keinoja tulisi kehittää. Henkilöstöä kuulemalla johto voi tehdä päätöksiä palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä. Kaikista osapuolista koostuva työryhmä edesauttaisi myös vuoroesimiesten työtä palkitsijoina, sillä tällöin he olisivat mukana vaikuttamassa siihen, millaisia palkkioita heillä on käytössään. Työryhmän luomasta lopputuloksesta tulisi viestiä koko osastolle niin, että jokainen työntekijä on tietoinen palkitsemisen perusteista ja siitä, mistä voi tulla palkitukseksi.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on lisätä palautteenanto osaksi vuoroesimiesten koulutusta, jotta palautteenannosta tulee systemaattinen osa esimiestyötä. Koulutuksessa tulisi käydä läpi erilaisia palautteenantoon liittyviä asioita, kuten miten ottaa vaikeat asiat esiin ja miten antaa rakentavaa palautetta. Koulutuksessa olisi tärkeä painottaa ihmisten erilaisuutta eli sitä, miten eri tavalla yksilöt voivat kokea palautteen ja miten palautteen saamisen tarve vaihtelee yksilöiden välillä. Tallink Siljan työntekijöitä haastatellessa nimenomaan palautteenanto toi esiin ihmisten erilaisuuden. Heillä oli erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on palaute ja kuinka usein he sitä saavat. Tämän vuoksi palautteenannosta puhuessa ihmisten erilaisuuden painottaminen jo koulutusvaiheessa on tärkeää.

7.3 Opinnäytetyön arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi perustuu tutkijan tai tutkijoiden ennako-oletuksiin ja teoreettisiin oppeihin. Laadullista tutkimusta arvioidessaan tutkija joutuu jatkuvasti miettimään ja punnitsemaan tekemiään ratkaisuja. Hänen tulee ottaa kantaa analyysin kattavuuteen sekä tutkimuksensa luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 208.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arvioinnissa on kyse tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuus on tutkijayhteisön sosiaalinen sopimus siitä, mitä pidetään tieteellisenä tutkimuksena. Usein lukijan samaistuessa tutkimuksessa esitettyihin johtopäätöksiin, tutkimus tuntuu todenmukaiselta ja sen vuoksi myös luotettavalta. Tutkimuksen arviointi ei kuitenkaan ole ainoastaan tunneperäistä. Laadullisen tutkimuksen arvioinnin lähtökohtana on tutkijan subjektiivisuus ja sen

myöntäminen. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat yleensä henkilökohtaisempia kuin kvantitatiiviset tutkimukset kvalitatiivisen tutkimuksen sisältäessä tutkijan omia pohdintoja. Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa kohteena on tutkija itse ja siinä tarkastellaan koko tutkimusprosessia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleensä analysoidaan ainoastaan mittauksen luotettavuutta, jolloin tutkijan muut toimenpiteet jäävät arvioinnin ulkopuolelle. (Eskola & Suoranta 1998, 210.)

Tässä opinnäytetyössä suurimpana haasteena oli puolueettomana eli objektiivisena pysyminen. Tutkijalla oli vanhana Tallink Siljan työntekijänä varmasti ennako-oletuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tuli esiin haastatteluissa sekä aineiston analysoinnissa. Haastattelutilanteessa oli haastavaa pysyä täysin objektiivisena, erityisesti jos haastateltavan oli vaikea ymmärtää tai vastata johonkin kysymykseen. Tällöin tutkija saattoi johdatella haastateltavaa. Haastateltavien tunteminen oli toisaalta tutkimuksen toteuttamista helpottava tekijä, sillä tämä loi haastatteluihin rennon ilmapiirin ja haastateltavat vastailivat kysymyksiin arkailematta. Haastateltavat olivat myös yhteistyöhaluisia ja haastatteluajkojen sopiminen onnistui helposti. Tutkimuksen kohderyhmän tavoittaminen onnistui melko hyvin, sillä haastatteluihin saatiin osallistumaan taustoiltaan erilaisia työntekijöitä. Eroavaisuudet näkyivät haastateltavien iässä, työsopimusmuodoissa sekä työtehtävissä. Myös haastateltavien työvuodet Tallink Siljalla erosivat vuodesta jopa 14 vuoteen.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvät reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Aineisto on reliaabeli silloin kun se ei sisällä ristiriitoja. Reliabiliteetista puhuttaessa kyse on tutkimuksen tarkkuudesta ja se voidaan varmistaa esimerkiksi usealla havainnointikerralla. Käytännössä useampi havainnointikerta voi tarkoittaa sitä, että haastattelussa tutkittavalta kysytään samaa asiaa eri muodoissa. Tutkimuksessa voidaan myös käyttää useampaa havainnoitsijaa, jotta voidaan lisätä tutkimuksen objektiivisuutta. Kahden tutkijan voimavarojen yhdistäminen voi parantaa tutkimuskohteen kuvausta, mutta toisaalta se voi myös aiheuttaa aineiston liiallista laajentumista. (Eskola & Suoranta 1998, 213-214.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä miettiessä puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Aineistoa on silloin tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tuo tutkimusongelmaa enää uusia näkökulmia. Tällöin kerätty aineisto alkaa toistamaan itseään. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.) Haastateltavien käsityksissä palkitsemisesta oli tässä aineistossa paljon samankaltaisuutta ja toistoa, jolloin voidaan ajatella saturaatiopisteen täytyneen. Analyysi toteutettiin huolellisesti ja systemaattisesti. Esimerkiksi työmotivaatio ja palautteenanto olivat teemoja, jotka toistuivat aineistossa.

Vaikka aineistossa oli paljon toistuvuutta ja selkeitä teemoja, oli haastavaa tuoda esiin nimenomaan tutkimuksen ja tutkittavien kannalta tärkeitä asiat ja sivuuttaa tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet.

Tutkimuksen luotettavuutta punnitessa puhutaan myös validiteetista. Tutkimuksen sisäinen validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys, tarkoittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien harmoniaa. Teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien sekä tutkimuksen menetelmävalintojen tulee olla sopusoinnussa. Sisäinen validiteetti kertoo tutkijan tieteenalansa tuntemuksesta. Ulkoinen validiteetti kuvaa puolestaan tehtyjen johtopäätösten ja kerätyn aineiston välistä suhdetta ja sen pätevyyttä. Se liittyy enemmän tutkijan kuin tutkittavien toimintaan. (Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen validiteettia tukee se, että haastattelun kysymykset rakennettiin tietoperustasta eli teoriasta käsin. Näin haastateltavat saatiin puhumaan juuri tutkittavasta ilmiöstä. Melko runsaasta aineistosta pyrittiin tuomaan tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat esiin. Vaikka opinnäytetyön aiheena oli sekä aineellinen että aineeton palkitseminen, korostuu raportin empiirisessä osuudessa ja tuloksissa aineettoman palkitsemisen kokonaisuus. Tämä johtuu siitä, että toimeksiantaja toivoi kehitysehdotuksia nimenomaan aineettomaan palkitsemiseen, jonka vuoksi sitä painotettiin analyysissä enemmän kuin aineellista palkitsemista. Aineellisen palkitsemisen tulosten esittelyssä ja niiden analysoinnissa haastavin osio oli esitellä toimeksiantajan suoritusperusteisia palkitsemisen keinoja. Esimerkiksi suoritusperusteiset kilpailut tai Mystery Shopping -systeemi olivat tutkijalle entisenä Tallink Siljan työntekijälle itsestäänselvyyksiä, jonka vuoksi niiden esittäminen yrityksen ulkopuoliselle lukijayleisölle oli haastavaa. Tässäkin kohtaa tutkimusta tutkijan tuli asettua lukijan asemaan ja sivuuttaa oma tietämyksensä asiasta.

Tutkimuksen tärkeimmissä tuloksissa on vertailtu työmotivaatioon liittyvää tietoperustaa saatuun aineistoon. Tietoperustan työmotivaatio osuudessa esiintyy samoja asioita kuin kerätyssä aineistossa, eli erilaisia motivaatioteorioita on esitetty käytännössä haastatteluista saatuja esimerkkejä käyttäen. Tärkeimmissä tuloksissa on työmotivaation lisäksi tuotu esiin ihmisten erilaisuus palkitsemisessa hyödyntäen Kauhasen (2015) kirjallisuutta ja saatua aineistoa. Koko tutkimuksen ajan on painotettu ihmisten erilaisuutta sekä sen ymmärtämisen tärkeyttä palkitsemisessä ja sen kehittämisessä. Ihmisten erilaisuus, eli lähinnä se, miten erilaisia kokemuksia ja käsityksiä työntekijöillä oli palkitsemisesta, näkyi aineistossa. Tämä tuki jo tietoperustassa esitettyä väittämää, että ihmiset ovat erilaisia.

Tutkimusmenetelmän valinnan arviointi on myös tekijä, joka vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimukseen haastateltiin noin 70 hengen työryhmästä vain kahdeksaa työntekijää. Työntekijöiden välisissä eroilla pyrittiin saamaan ja saatiinkin monia näkökulmia. Jotta saataisiin luotettavampi tutkimustulos kuvaamaan kaikkien työntekijöiden näkökulmia palkitsemisesta, tulisi haastatella jokaista osaston työntekijää. Jos jokaista työntekijää tutkittaisiin, tutkimusmenetelmäksi sopisi paremmin määrällinen kuin laadullinen tutkimus. Tällöin jokaiselle työntekijälle lähetettäisiin esimerkiksi sähköpostin kautta kysely, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvalitatiivinen tutkimus oli kuitenkin oikea valinta tähän opinnäytetyöhön, sillä haastatteluilla saatiin syvällisempiä näkemyksiä palkitsemisesta ja työntekijöillä oli mahdollisuus antaa itsestään enemmän irti kuin esimerkiksi sähköpostikyselynä tehty tutkimus. Myös haastateltavista suurin osa koki haastattelun tärkeäksi ja halusi saada äänensä kuuluviin.

Opinnäytetyössä esitetyt konkreettiset kehitysehdotukset ja niiden sovellettavuutta on haastavaa arvioida tässä vaiheessa, sillä on vaikea sanoa, mitä on oikeasti mahdollista toteuttaa. Tämän vuoksi kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset ovat suuntaa-antavia ja toimeksiantajan sovellettavissa. Rajallisen budjetin vuoksi kehitysehdotuksiin pyrittiin laittamaan taloudellisesti mahdollisimman edullisia ideoita. Työntekijöiden kehitysehdotuksissa tuotiin esille työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys ja työntekijöiden tyytymättömyys työvuorosuunnitteluun liittyen. Tätä aihetta ei kuitenkaan enää käsitelty konkreettisissa kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksissa, vaikka se tuntui olevan haastateltaville tärkeä aihe. Kuten aineelliseen palkitsemiseen myös tähän aiheeseen on vaikea vaikuttaa. Syynä sille on tietämyksen puute siitä, miten työvuorojen suunnittelu käytännössä tapahtuu. Työvuorosuunnitteluun liittyvää tyytymättömyyttä lukuun ottamatta kehitysehdotuksissa on esitelty haastatteluissa eniten toistuvimmat aiheet. Pääosin siis opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin, sillä siinä on tuotu esiin Tallink Siljan terminaalissa työskentelevien henkilöiden käsityksiä palkitsemisesta ja niiden avulla on myös esitetty konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tiukka aikataulu ja siinä pysyminen oli yksi suurimpia haasteita opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyön tekemisen ajankohta ei ollut ihanteellinen, sillä olin samaa aikaa uuden työn täysipäiväisessä koulutuksessa. Tämän vuoksi opinnäytetyön teko painottui arki-iltoihin ja viikonloppuihin. Realistinen opinnäytetyösuunnitelma auttoi kuitenkin pysymään aikataulussa koko prosessin ajan. Ohjaajan asettamia aikarajoja noudatettiin, vaikka niissä pysyminen oli välillä haastavaa. Aikarajat kuitenkin auttoivat pysymään aikataulussa ja pitämään prosessin käynnissä. Tietoperustan kokoaminen oli aluksi

hankalaa, sillä aiheesta oli runsaasti tietoa saatavilla. Suuresta määrästä tietoa tuli poimia tutkimuksen kannalta parhaimmat ja sopivimmat aiheet ja lähteet, jotta tietoperustasta saadaan uskottava ja eheä kokonaisuus. Tietoperustaan luotiin erilaisia kuvioita selkeyttämään kirjoitettua tekstiä. Opinnäytetyössä käytettiin myös kansainvälisiä lähteitä. Sillä haluttiin osoittaa, että aihetta on tutkittu laajasti. Kansainvälisiä artikkeleita olisi voinut olla enemmän, mutta työn kannalta sopivien ja selkeiden artikkeleiden löytäminen koitui haastavaksi.

Toimeksiantajan ja haastateltavien hyvä yhteistyö edesauttoi aikataulussa pysymistä. Toimeksiantaja mahdollisti haastatteluiden pitämisen työntekijöiden työajalla, mikä helpotti haastatteluajojen sopimisessa. Haastattelut saatiin kasaan opinnäytetyösuunnitelmaan kirjattua aikataulua nopeammin. Analyysiosion teko pysyi myös aikataulussa, joskin analyysi oli odotettua työläämpää. Sisällönanalyysiä käsittelevää kirjallisuutta hyödynnettiin sisällönanalyysiä tehdessä. Analyysin tekoa vaikeutti se, että lähteet olivat melko vaikeasti kirjoitettu. Olisin myös voinut valmistautua jo opinnäytetyön alkuvaiheissa analyysiosioon lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, jotta analyysin teko ei olisi ollut niin työlästä. Haastavuuden vuoksi analyysin teko koitui opettavimmaksi osioksi koko opinnäytetyöprosessissa. Myös puolistrukturoitua haastattelumuotoa esitellessä oli haastavaa löytää siihen sopiva lähde, sillä haastattelua käsittelevässä kirjallisuudessa puolistrukturoitu haastattelu on määritelty erilaisilla tavoilla.

Opinnäytetyö opetti projektin hallintaa, pitkäjänteisyyttä ja itsekuria. Tietoperustaa kootessani tutustuin erilaisiin tiedonhakupöytäkirjoihin ja opin tunnistamaan, mikä on hyvä lähde. Tietoperustan kokoamisen jälkeen haastatelllessani työntekijöitä havahtuin siihen, että tunnen palkitsemisen elementit ja palkitsemisen kokonaisuuden hyvin. Haastattelutilanne itsessään oli myös uusi ja opettavainen tilanne. Sain haastateltavilta hyvää palautetta haastatteluiden jälkeen, mikä lisäsi motivaatiota opinnäytetyön tekemisessä. Huomioon ottaen tiukan aikataulun, olen tyytyväinen lopputulokseen, ja uskon sillä olevan hyötyä myös toimeksiantajalle.

Lähteet

Aguinis, H. 2013. Performance management. Third edition. Pearson education. Río Cuarto. Córdoba.

Armstrong, M. 2011. How to manage people. Kogan Page. London.

Arney, E. & Thompson, R. 2015. Managing people. Routledge. New York.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry 2017. Palkat. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/>. Luettu: 1.9.2018.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008. Palkkaus yksityisellä sektorilla. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf. Luettu: 1.9.2018.

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Favorito, N., Smith, R., Stumpf, S. & Tymon, W. 2013. Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued. Journal of business strategy, 34 2, s. 21-29. Luettavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02756661311310422>. Luettu: 2.9.2018.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Kogan Page. US. Philadelphia.

Greenberg, J. 2010. Managing behaviour in organizations. Fifth edition. Pearson. US. New York.

Güngör, P. 2011. The Relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A Quantitative Study on Global Banks. Procedia social and behaviour sciences, 24, s. 1510-1520. Luettavissa: https://ac.els-cdn.com/S1877042811015576/1-s2.0-S1877042811015576-main.pdf?_tid=7c68dd98-f240-4ed2-9e71-6cc712cff86f&acdnt=1542803729_86e08813f88ab770b3aeab6ed636a3e1. Luettu: 3.9.2018.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus. Luettavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Luettu: 1.9.2018.

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi. Teoksessa Nylander, M. & Hakonen, A. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Luettu: 1.9.2018.

Heathfield, S. 2018. The balance careers. Performance management. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226>. Luettu: 11.9.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki

Ikävalko, H. 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Nylander, M. & Hakonen, A. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Luettu: 1.9.2018.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Kaskinen, H. 2012. Työsuojelurahasto. Palkkatietämys Suomessa 2010-2011. Luettavissa: <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=110085&n=tiedote>. Luettu 5.9.2018.

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

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

Lehti, R. 16.11.2018. Vuoro esimies. Tallink Silja Oy. Haastattelu. Helsinki

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

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on ja miksi sillä on väliä. Teoksessa Nylander, M. & Hakonen, A. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Espoo. Luettavissa:

<https://www.ellibrary.com/reader/9789524516877>. Luettu: 2.9.2018.

Ombui, K. & Wambugu, S. 2013. Effects of Reward Strategies on Employee Performance at Kabete. Technical Training Institute, Nairobi, Kenya. Public Policy and Administration Research, 3, 7, s. 25-26. Luettavissa:

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/6964/7055>. Luettu: 3.9.2018.

Rao, M. 2014. It really does pay to give employees a pat on the back: The dos and don'ts of effective feedback. Human Resource Management International Digest, 22 4, s. 40-43.

Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/HRMID-07-2014-0088>.

Luettu: 2.9.2018.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 22.9.2018.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Luettavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 15.9.2018.

Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Boardman Oy. Espoo.

Tallink Silja Oy. 2018. Tietoa yrityksestä. Luettavissa:

<https://www.tallinksilja.fi/tietoa-tallink-siljasta>. Luettu: 23.9.2018.

Tallink Silja Oy. 2018. Historia. Luettavissa: <https://www.tallinksilja.fi/tietoa-tallink-siljasta#tabs-content-3>. Luettu: 23.9.2018.

Tilastokeskus 2017. Peruspalkka. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/peruspalkka.html>. Luettu: 1.9.2018.

Vero. Luontoisetu. 2009. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedu/>. Luettu: 2.9.2018.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Nylander, M. & Hakonen, A. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Luettu 2.9.2018.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot: ikä, työvuodet Tallink Silja Oy:ssä ja työsopimuksen muoto

Haastattelukysymykset:

1. Mitä palkitseminen Tallink Siljalla tarkoittaa sinulle?
2. Miksi mielestäsi palkitaan?
 - 2.1. Mitä muita palkitsemisen syitä on?
3. Mitä palkitsemisen keinoja Tallink Siljalla on käytössä?
 - 3.1. Tiedätkö mistä sinua palkitaan?
 - 3.2. Tiedätkö mistä kollegaasi palkitaan?
4. Mitä aineellisen palkitsemisen keinoja käytetään Tallink Siljalla? Osaatko antaa esimerkkejä?
5. Mitä aineettoman palkitsemisen keinoja käytetään Tallink Siljalla? Osaatko antaa esimerkkejä?
6. Tiedätkö omaa työtäsi koskevat tavoitteet?
 - 6.1. Missä tilanteessa tai asiayhteydessä tavoitteista on puhuttu?
 - 6.2. Haluisitko tietää työtäsi koskevat tavoitteet?
7. Kuvaa omaa työmotivaatiotasi?
 - 7.1. Mikä sinua motivoi tässä työssä?
 - 7.2. Miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon?
 - 7.3. Lisääkö palkitseminen motivaatiota?
 - 7.4. Millainen palkitseminen motivoisi sinua?
8. Miten palkitsevana pidät työtäsi?
9. Mitkä asiat kehittävät sinua työssäsi? Onko työssäsi etenemismahdollisuuksia?
10. Miten koet työn ja vapaa-ajan tasapainon?
 - 10.1. Onko työnantaja joustava työvuoroissa tai muissa järjestelyissä?
11. Saatko tarpeeksi palautetta?

- 11.1. Kuinka usein haluaisit saada palautetta työstäsi?
 - 11.2. Missä muodossa haluaisit saada palautetta?
 12. Millaisia etuja työnantaja tarjoaa (lounasseteli, kulttuuriseteli, harrastusvirkistystoiminta, vakuutukset)?
 - 12.1. Oletko tyytyväinen työnantajan tarjoamiin etuihin?
 13. Saatko peruspalkan lisäksi jotakin muuta palkkiota?
 - 13.1. Saatko työstäsi suoritusperusteista palkkiota?
 - 13.2. Saatteko palkkioita yksilöinä vai tiiminä?
 - 13.3. Jos kyllä, koetko sen palkitsevaksi/kannustavaksi?
 - 13.4. Jos ei, haluaisitko saada? Millaisista suorituksista?
 14. Koetko palkitsemisen oikeudenmukaiseksi?
 - 14.1. Onko Tallink Siljan palkitsemisjärjestelmä sinulle tuttu?
 - 14.2. Viestitäänkö palkitsemisjärjestelmästä?
 15. Miten esimies toimii palkitsijanasi?
 - 15.1. Terminaaliesimiehet
 - 15.2. Vuoro-esimiehet
 16. Kehitysehdotuksia palkitsemiseen?
- Lisäkysymykset vuoro-esimiehille:
17. Miten sinä palkitset työntekijöitä?
 18. Millaisia palkkioita sinulla on käytössäsi?
 19. Millaisia palkitsemisen keinoja haluaisit Tallink Siljalle?