

Roosa Jarkko

PALKITSEMISEN KOKEMUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA:
CASE ORGANISAATIO X

Liiketalouden koulutusohjelma
2020

PALKITSEMISEN KOKEMUS OSANA TYÖHYVINVOINTIA: CASE ORGANISAATIO X

Jarkko, Roosa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2020
Sivumäärä: 43
Liitteitä: 2

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, työhyvinvointi

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona organisaatiolle X. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat työntekijät kokevat työssään palkittamisena. Tavoitteena oli saada tietoa, millaisia asioita työntekijät mieltävät palkittamiseksi ja millaista palkittamista arvostetaan organisaatiossa. Tulosten avulla organisaatio voi kehittää palkittamisjärjestelmäänsä ja parantamaan työntekijöidensä työhyvinvointia.

Opinnäytetyö toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena. Toimeksiantaja valitsi tutkimusjoukoksi kaksi palveluyksikköään, joissa työskenteli lähihoitajia, osastonsihteerit, sairaanhoitajia ja tekstinkäsittelijöitä. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse kumpaankin palveluyksikköön. Vastauksia saatiin 96 kappaletta ja vastausprosentti oli 23 %. Vastauksia saatiin kaikista ammattiryhmistä.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan kaikenlaista palkittamista tarvitaan ja kaikki palkittamiskeinot ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Aineellinen palkittaminen koettiin aineetonta palkittamista tärkeämpänä. Aineellisista palkittamiskeinoista tärkeimpänä pidettiin palkkaa, johon vastaajat halusivat pystyä itse vaikuttamaan suoritus- ja osaamislisillä. Aineellisista palkittamiskeinoista työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeimmäksi koettiin työajan järjestely ja työsuhteen pysyvyys. Vastaajien mielestä olisi tärkeää palkita hyvästä työotteesta ja ammatillisesta osaamisesta. Palkittaminen viestii työntekijöille, että heidän työtään arvostetaan ja ovat tasavertaisessa asemassa muihin ammattiryhmiin nähden.

Tämän opinnäytetyön pohjalta organisaatio pystyy kehittämään palkittamisjärjestelmäänsä valittujen palveluyksiköiden osalta. Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää muiden palveluyksiköiden osalta, millaista palkittamista arvostetaan. Lisäksi voisi selvittää, miten esimiehet voisi kouluttaa palkittamaan työntekijöitä ja miten palkittaminen saadaan näkymään konkreettisesti organisaatiossa.

REWARDING AS A PART OF WORK WELL-BEING: CASE ORGANIZATION X

Jarkko, Roosa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business administration

January 2020

Number of pages: 43

Appendices: 2

Keywords: human resource management, rewarding, well-being at work

This Bachelor's thesis was made for organization X. The purpose of this thesis was to solve what employees feel about being rewarded at work. The aim was to find out what employees perceive as rewards and what kind of rewards employees value in the organization. With these results, the organization can develop its reward system and improve the well-being of the employees.

This thesis was carried out as an electronic questionnaire survey. The client selected two service units to respond to the query. These service units consist; practical nurses, ward clerks, nurses and word processing operators. The link to the questionnaire was emailed to both service units. 96 responses were received, and the response rate was 23 %. Replies were received from all professional groups.

According to the results of the survey, all kinds of rewarding are needed, and all means of reward are important for well-being at work. Material reward is more important than immaterial reward. Of the material means of rewarding, the highest priority was given to the salary that the respondents would like to be able to influence themselves through performance and skill bonuses. The most important of immaterial rewarding methods was the organization of working time and the permanence of the employment relationship from the point of view of well-being at work. According to the respondents, it is important to reward good work attitude and professional skills. Rewarding conveys to employees that their work is valued and is on an equal footing with other occupational groups.

Based on this thesis, the organization will be able to develop its reward system for selected service units. Further research on other service units could find out what kind of rewarding is valued. In addition, it could be explored how supervisors could be trained to reward employees and how the rewards can be incorporated into the organization's operations.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	PALKITSEMINEN.....	9
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus.....	9
3.2	Palkitseminen osana työhyvinvointia.....	10
3.3	Henkilöstöjohtamisen rooli palkitsemisessä.....	13
4	AINEELLINEN PALKITSEMINEN.....	15
4.1	Rahapalkka.....	15
4.2	Luontois- ja henkilökuntaedut.....	16
4.3	Aloitepalkkiot.....	17
4.4	Erikoispalkkiot.....	17
5	AINEETON PALKITSEMINEN.....	18
5.1	Urakehitys ja työnsisältö.....	18
5.2	Itsensä kehittäminen.....	18
5.3	Palaute.....	19
5.4	Työajan järjestelyt.....	19
5.5	Työsuhteen pysyvyys.....	20
5.6	Sosiaaliset kannustimet.....	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
6.1	Tutkimusjoukko.....	22
6.2	Aineiston keruu.....	22
6.3	Aineiston analysointi.....	24
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
7.1	Aineellinen palkitseminen.....	27
7.2	Aineeton palkitseminen.....	29
7.3	Kokemus työhyvinvoinnista.....	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
8.1	Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen vaikutus palkitsemisen kokemukseen.....	35
8.2	Työntekijöiden kokemus palkitsemiskeinoista.....	35
9	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tutkimus, joka kertoo palkitsemisesta työhyvinvoinnin osatekijänä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää empiirisen kyselytutkimuksen avulla työntekijöiden kokemuksia, mitkä tekijät koetaan palkitsemisena ja millaista palkitsemista arvostetaan toimeksianto-organisaatioissa. Tutkimuksen pohjana käytetään aiempia tutkimuksia palkitsemisen yhteyksistä työhyvinvointiin ja tutkimusmenetelmänä toimii empiirinen kyselytutkimus.

Aihe tutkimukseen on valittu tekijän mielenkiinnon ja koulutussuuntauksen eli talous- ja henkilöstöhallinnon, sekä case-organisaation tarpeen pohjalta. Terveystieteiden alalla toimiva case-organisaatio on tutkimuksen toimeksiantaja. Aikaisemmin organisaation henkilöstölle teettämässä kyselyssä on ilmennyt puutteita palkitsemisessä ja on koettu, ettei heillä ole varsinaista palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville henkilöstön palkitsemisena kokemia tekijöitä. Tutkimustuloksen avulla organisaatio pystyy suunnittelemaan palkitsemisjärjestelmänsä ja parantamaan tätä kautta henkilöstön työhyvinvointia. Toimeksiantaja on valinnut kyselyhaastattelun osallistuvat palveluyksiköt. Tutkimusaihe on ajankohtainen niin toimeksiantajan kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Viime aikoina palkkakeskustelut ovat herättäneet paljon tunteita palkansaajissa ja niihin liittyvät lakot ja yhteistoimintaneuvottelut ovat nousseet uutisotsikoihin.

Esimiestyön yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista, jonka yksi osatekijä on palkitseminen. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, mitkä kannustavat panostamaan aina parempiin työsuorituksiin. Työntekijä voi osoittaa arvostuksensa työntekijän panostusta kohtaan palkitsemalla häntä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkökulmasta, mitkä asiat koetaan työssä palkitsemiseksi. Asia tutkitaan, koska organisaation työntekijät ovat kokeneet, ettei heitä palkita palkan lisäksi hyvin hoidetusta työstä. Palkitseminen on yhteydessä henkilöstöjohtamiseen, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimustuloksesta hyötyvät organisaation johto ja esimiehet, jotka saa tietoa siitä, miten ja millaisilla keinoilla he voisivat jatkossa työntekijöitään palkita. Lisäksi saadaan myös tietoa, koetaanko palkitseminen erilaisena eri ammattiryhmien välillä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys siitä, millaisia asioita työntekijät mieltävät palkitsemiseksi ja millaista palkitsemista arvostetaan. Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään organisaation palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä, jolla pyritään lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksen pää- ja alaongelmat on tehty sen tarkoituksen ja tavoitteiden pohjalta.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Mitä palkitseminen tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta?

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Mitä palkitseminen tarkoittaa ja mitä palkitsemistapoja on?
- Miten työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen vaikuttavat palkitsemisen kokemukseen?
- Millaiset asiat koetaan henkilöstön mielestä palkitsemiseksi?
- Millaiset palkitsemiskeinot lisäävät henkilöstön työhyvinvointia?

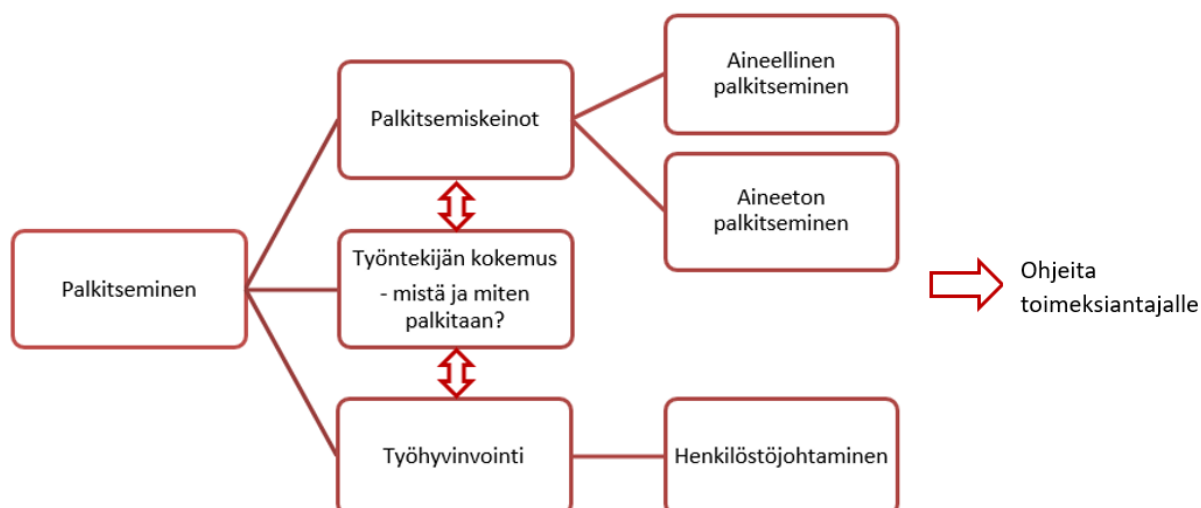
Tutkimuksen kohteena ei ole koko sairaalan henkilöstö. Tutkimus on rajattu tiettyihin palvelukeskuksiin, joissa on työntekijöitä eri ammattiryhmistä. Työntekijöillä ja henkilöstöllä tarkoitetaan organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Kohderyhmät valikoituivat tähän, koska niissä on riittävästi työntekijöitä tutkimusta varten, yhteensä noin 400. Vastauksia odotetaan saavan vähintään puolelta vastaajista, jotta tutkimustulosta

voidaan pitää riittävän luotettavana. Tutkimuksessa ei myöskään selvitetä, millä muilla tekijöillä voidaan vaikuttaa palkitsemisen lisäksi työhyvinvointiin tai henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus ei selvitä, millainen palkitsemisjärjestelmä organisaatiossa nykyään on, sillä on koettu, ettei järjestelmää ole olemassa. Työn tarkoituksena ei ole tarjota organisaatiolle kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään. Kyselyn tulokset raportoidaan toimeksiantajalle ja se voi käyttää niitä hyväksi palkitsemisjärjestelmänsä suunnittelussa. Aineellisessa palkitsemisessä ei käsitellä tulospalkkiota, voitonjakoa tai bonuksia, sillä ne eivät kuulu toimeksiantajan palkitsemiskeinoihin.

Tutkimuksen eettiset kysymykset liittyvät organisaatioon sekä kyselytutkimuksen haastatteluun. Toimeksiantajasta kerrotaan vain yleisellä tasolla, millä alalla organisaatio toimii eikä organisaation nimeä mainita. Tutkimuksessa ei kysytä tai tuoda ilmi vastaajien henkilöllisyyttä. Vastaajien taustatiedoista tulee ilmi vain työskentelyvuodet organisaatiossa, sekä mihin ammattiryhmään hän kuuluu.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Viitekehys antaa tutkimuksesta kokonaisvaltaisen kuvan ja siitä käy ilmi, millaista teoriatietoa tutkimuksessa käsitellään.



Kuvio 1. Työntekijöiden kokemus palkitsemisesta osana työhyvinvointia.

Opinnäytetyössä käydään läpi palkitsemisen kokonaisuus ja siihen liittyvät palkitsemisen keinot. Palkitsemisen keinoista käsitellään vain ne aineelliset ja aineettomat

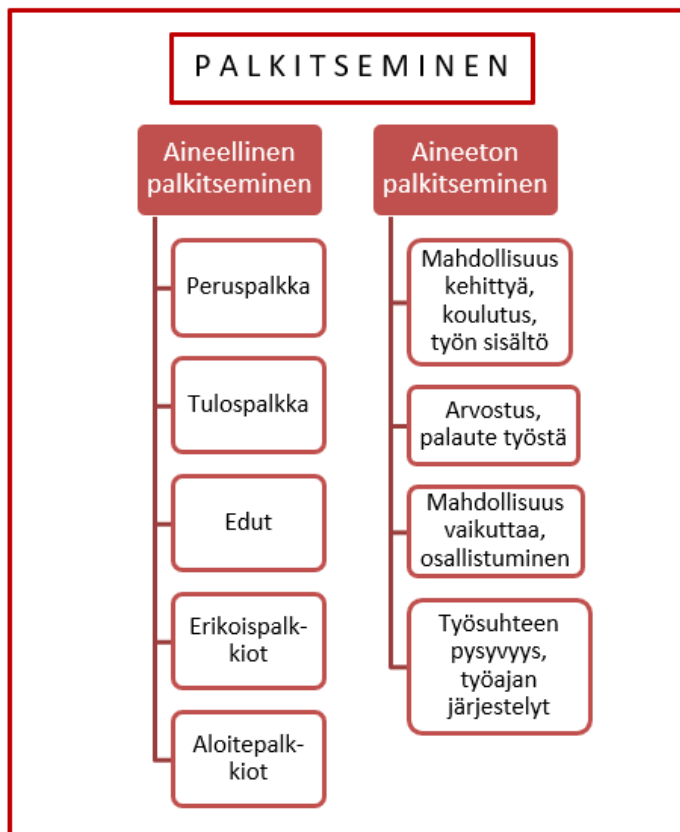
muodot, jotka ovat yleisesti käytössä terveydenhuoltoalalla. Työhyvinvointi määritellään käsitteenä ja sitä käsitellään tutkimuksessa palkitsemisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamista tutkitaan palkitsemisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa käydään läpi palkitsemisen eri muodot ja miten ne vaikuttavat työntekijään. Tutkimusta varten perehdytään aiempiin tutkimuksiin palkitsemisen yhteyksistä työhyvinvointiin. Työntekijän kokemusta palkitsemista tutkitaan empiirisen kyselytutkimuksen avulla. Toimeksianto-organisaatiolle tehdään raportti kyselytutkimuksen tuloksista, joita se voi käyttää palkitsemisjärjestelmänsä suunnittelussa. Opinnäytetyön pohdintaosiossa liitetään kyselytutkimuksen tulokset teemaan.

3 PALKITSEMINEN

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on vuorovaikutuksellinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä. Työntekijä antaa työnantajan käyttöön osaamisensa, mistä työnantaja palkitsee aineellisin ja aineettomin hyödykkein. Palkitsemisjärjestelmä käsittää organisaation palkitsemisen konkreettisen kokonaisuutena ja sen tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa. (Ruuska 2013, 50, 52.) Jokainen organisaatio määrittelee itse, millainen on sen palkitsemisen kokonaisuus (Sweins & Ylikorkala, 2015).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemisen tekijöistä ja ne on kuvattu kuviossa 2. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014). Taloudellisessa palkitsemisessa ulkoinen ja sisäinen ympäristö sekä muut henkilöstöjohtamisen toimet vaikuttavat palkkaan. Sen tavoitteena on houkutella uusia työntekijöitä, sekä pitää vanhat hyvät työntekijät organisaatiossa. Se myös motivoi työntekijöitä ja saa heidät kehittämään osaamistaan. Palkkaus on yhteydessä kokonaispalkitsemiseen, johon sisältyvät suora ja epäsuora palkitseminen. Aineettomiin palkkioihin kuuluvat ura- ja sosiaaliset palkkiot. Työntekijä voi koeta työnsä tai urallaan kehittymisen palkitsevana. Julkiset tunnustukset, kiitokset sekä statussymbolit ovat esimerkkejä sosiaalisista palkkioista. (Kauhanen 2012, 115-117.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ym. 2014.)

Palkitseminen voi vaikuttaa työntekijään neljällä eri tavalla:

1. Vaikuttamalla välillisesti työntekijän itselleen asettamien tavoitteiden ja motiivien saavuttamiseen
2. Antamalla tietoa työntekijälle työtehtävistä suoriutumisistaan
3. Kertomalla, millaisessa hierarkisessa asemassa työntekijä on työpaikallaan
4. Mahdollistamalla työntekijälle kulutustuotteiden hankkimisen

Palkan voi sanoa vaikuttavan työsuoritukseen, koska sillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen. (Ruuska 2013, 56.) Onnistunut palkitseminen tekee organisaatiosta tuottavan ja on kilpailuetu (Kauhanen 2012, 117).

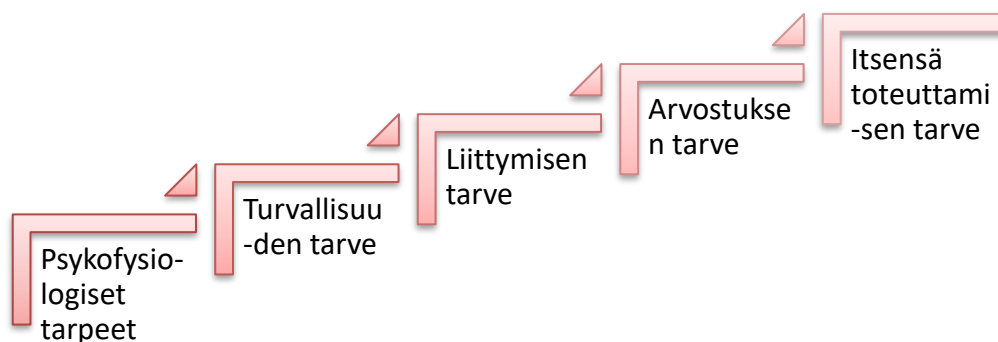
3.2 Palkitseminen osana työhyvinvointia

Työhyvinvointia voidaan pitää yksilöllisenä kokemuksena, johon vaikuttavat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Henkilöstön työhyvinvointi on tärkeä tavoite organisaatiolle, mutta sitä ei ole realistista pitää jatkuvana ilmiönä, vaan se vaihtelee erilaisien tilanteiden mukaan. (Tarkkonen 2012, 10-13.) Työhyvinvoinnin onnistumiseksi

johtamis- ja esimiestyön tulee olla kunnossa. Organisaation johdon ja esimiesten tulee varmistaa, etteivät erilaiset ongelmatekijät uhkaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työntekijöillä on riittävät resurssit töistä suoriutumiseensa. Organisaatio voi käyttää hyväkseen työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen erilaisia kehittämismalleja ja välineitä, jotka sopivat organisaation kulttuuriin. (Suonsivu 2014, 63, 66.)

Työhyvinvointi näkyy työntekijällä työn sujumisena ja hallintana. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja luo työyhteisöön hyvää ilmapiiriä. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010, 11.) Hän myös motivoitunut, tietää tavoitteensa ja mitä häneltä odotetaan sekä kokee työnsä merkitykselliseksi (Työterveyslaitoksen www-sivut 2019).

Organisaatio voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin aineellisilla ja aineettomilla palkitsemiskeinoilla (Okko 2014). Työhyvinvointia voidaan edistää organisaatio- ja työntekijälähtöisesti. Palkitsemisen näkökulmasta työnantajan tulisi antaa työntekijöille mahdollisuuksia ja resursseja oman työn hallintaan ja sen kehittämiseen. (Suonsivu 2014, 45.) CIPD:n (2018) mukaan nämä keinot ovat tavallisia julkisen sektorin organisaatioissa, kun taas yksityisen sektorin työnantajilla on yleisempää tarjota työntekijöille näöntarkastuksia tai vapaaehtoisia vakuutuksia. Työntekijän keinoja työhyvinvointinsa parantamiseen ovat itsensä johtaminen, ammatillisen osaamisensa päivittäminen ja oppimisensa reflektointi sekä hyvä vuorovaikutus työyhteisön kanssa (Suonsivu 2014, 45-55). Pelkät yksittäiset teot eivät paranna työhyvinvointia pitkäänkestäen vaan sen parantamiseen vaaditaan arjen kehittämistä ja luottamuksen rakentamista työyhteisön sisällä (Hemming 2010). Työhyvinvointia voidaan tarkastella viiden tarpeen kautta ja ne on esitetty kuviossa 3. (Työturvallisuuskeskus 2009).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Psykofysiologisten tarpeiden täyttyminen mahdollistaa vapaa-ajasta nauttimisen töiden ulkopuolella. Merkittävänä tekijänä tässä ovat työntekijän ravitsemus, liikunta sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja niiden hoitaminen. Organisaatio voi vaikuttaa tähän tarjoamalla työpaikkaruokailua ja järjestämällä työterveyshuollon. Työnkuormitus ei saa käydä työntekijälle liian raskaaksi. Työntekijä itse tukee tätä tarve valitsemalla terveelliset elämäntavat. Tarpeen onnistumista ja sen puutteita voidaan mitata esimerkiksi kyselyillä ja terveystarkastuksilla. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Turvallisuuden tarve käsittää työn pysyvyyden ja työstä saatavan korvauksen, jolla työntekijä tulee toimeen. Tähän liittyvät myös työympäristö, jonka tulee olla turvallinen, oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen. Organisaation rooli näkyy tässä työsuhteen tarjoamisella sekä työolojen tarjoajana. Työntekijän tulee omaksua sellaiset työ- ja toimintatavat, jotka takaavat turvallisen ja ergonomisen työskentelyn. Tarpeen toteutumista pystytään seuraamaan työpaikoilla tehtävillä selvityksillä, joihin kuuluvat tilastojen ja riskien läpi käyminen. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Euroopan unioni määrittelee EU alueen työlainsäädäntöä, jonka vähimmäisvaatimuksia työntekijän tulee noudattaa (Euroopan komission www-sivut 2020). EU:n yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on työolojen edistäminen, johon kuuluu myös työhyvinvointi. EU:n laatimilla direktiiveillä, jotka koskevat työturvallisuutta ja työterveyden edistämistä, pyritään turvaamaan työntekijöiden työoloja sekä parantamaan heidän oikeuksiaan. (Eurofound www-sivut 2019.)

Yhteistyötä ja -henkeä tukevat toimet sekä organisaation tuloksesta ja henkilöstä huolehtiminen tukevat liittymisen tarvetta. Organisaation tehtävänä on tukea työyhteisön hyvinvointia, verkostojen ylläpitoa sekä panostamalla hyvään johtamiseen. Tarpeen näkökulmasta työntekijän tulee olla joustava, hyväksyä erilaisuus sekä olla innostunut uuden oppimiseen ja kehittämään osaamistaan. Organisaatio voi tehdä erilaisia kyselyitä, jotka mittaavat työtyytyväisyyttä tai työilmapiiriä. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Arvostuksen tarpeen lähtökohtana ovat organisaation arvot, missio, visio ja strategia. Siihen liittyvät olennaisena myös palkitseminen sekä työn arviointi ja kehittäminen. Organisaatio määrittää arvonsa ja rakentaa visionsa ja strategiansa niiden pohjalta. Oikeudenmukaisella palkalla ja muulla palkitsemisella organisaatio voi ilmaista

arvostustaan työntekijän tekemää työtä kohtaan. Kun työntekijä pääsee aktiivisesti osallistumaan ja kehittämään organisaation toimintaa, hän voi kokea tulevansa arvostetuksi työyhteisössä. Tarvetta voidaan arvioida työtyytyväisyys kyselyillä ja seuraamalla taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Itsensä toteuttamisen tarve ei liity vain työntekijään itseensä. Organisaation tehtävänä on varmistaa työntekijän osaaminen, tarjota hänelle mielekästä työtä sekä antaa vapautta itsenäiseen ja luovaan työhön. Organisaation tulee olla oppimis- ja muuttumishaluinen. Työntekijän tulee hallita oma työnsä sekä ylläpitämään omaa osaamistaan. Organisaatio voi seurata tarpeen toteutumista järjestämällä kehityskeskusteluita ja luomalla työntekijöistä osaamisprofiileja. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä palkita työntekijöitä sekä hyvinä että huonoina aikoina. Oikeanlainen palkitseminen parhaimmillaan sitouttaa työntekijät organisaatioon ja saa heidät pysymään palveluksessaan suhdanteista riippumatta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2018, 93.) Vaikka organisaatiolla menisikin taloudellisesti huonosti, työntekijät odottavat silti palkitsemista suorituksistaan. Näissä tilanteissa on tärkeää suunnata palkkiot oikeisiin osoitteisiin. Mikäli työntekijät kokevat palkitsemisen epäoikeudenmukaisena, työhyvinvointi voi heiketä. (Hakonen ym. 2018, 96-97.)

3.3 Henkilöstöjohtamisen rooli palkitsemisessa

Palkitseminen on johtamisen ja henkilöstötyön väline. Sillä pystytään viestimään, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja arvot. Onnistunut palkitseminen on seurausta hyvästä esimiestyöstä. Suomessa palkitsemisella on perinteisesti pyritty minimoimaan siitä aiheutuvia kustannuksia. Palkitsemiseksi on luettu työehtosopimusten mukaiset palkat ja niiden lisäksi maksettavat tulos- ja aloitepalkkiot sekä merkkipäivämuistamiset. Kilpailun kasvaessa organisaatioiden välillä käsitys palkitsemisesta on laajentunut. (Hakonen ym. 2014.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu henkilöstöjohtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen näkyy organisaatiossa strategisena henkilöstöjohtamisena ja siihen osallistuvat

esimiehet, HR-ammattilaiset, työsuojelu sekä työterveyshuolto. Organisaation tulee määritellä, mitä työhyvinvointi sille tarkoittaa ja seurata sen toteutumista ja vaikutusta työntekijöihin. (Kuntatyönantajien www-sivut 2017.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on saada organisaatioon haluamiaan työntekijöitä. Hyvät työntekijät eivät organisaatiossa viihdy pitkään, mikäli heitä ei palkita hyvistä työsuorituksista, anneta edellytyksiä työnsuorittamiselle tai auteta kehittämään ja ylläpitämään heidän työkykyään. Nämä tavoitteet eivät kuitenkaan ole kaikille organisaatioille itsestäänselvyys, sillä organisaatiossa voidaan pitää henkilöstöä vain kulueränä, johon ei panosteta tai sitä ei muuten pidetä tärkeänä. Yhtenä syynä voi myös olla se, ettei kukaan organisaatiossa tiedä, miten henkilöstövoimavaroja tulisi käyttää. (Kauhanen 2012, 16.) Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen. Osaamiskartoituksilla voidaan tutkia, mikä on osaamisen taso organisaatiossa ja sitä kautta kehittää osaamista. Osaamiskartoitukset voivat toimia myös palkitsemisen perustana. (Kauhanen 2012, 142, 148.)

Esimiesten roolit näkyvät palkitsemisessa. Heidän tulee määritellä erityiset palkitsemiskriteerit, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saavutettavissa. Työntekijöiden mukaan ottaminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun tekee palkitsemisesta tasapuolista, mutta palkkioiden tulee olla linjassa organisaation arvoihin. Palkitseva työympäristö on onnistunut, kun työntekijät kokevat palkitsevana organisaatiossa työskentelemisen. (Deeprise 2016, 29.) Kun esimies tuntee hyvin työntekijänsä, hän tietää millaisilla keinoilla työntekijä saadaan tekemään hyvää tulosta ja millaista palkitsemista työntekijä arvostaa hyvin tehdystä työstä (Leinikka, Salminen-Kultanen, Tenhunen-Ruotsalainen & Vesanen 2013). Viestintä on tärkeä osa palkitsemista. Ei riitä, että palkitsemiskeinoista, kuten työsuhte-etuista, kerrotaan verkossa organisaation intra-sivuilla. Esimiesten tulisi osata hyödyntää organisaation etuja arkipäiväisessä johtamisessa ja tietää, miksi etua tarjotaan. (Vilpponen 2019, B7.)

4 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

4.1 Rahapalkka

Tähän opinnäytetyöhön on valittu neljä aineellisen ja kuusi aineettoman palkitsemisen keinoja. Nämä palkitsemiskeinot ovat yleensä käytössä terveydenhuollon alalla, jota toimeksiantaja edustaa.

Palkkaperusteet ovat muuttuneet viime vuosista. Aiemmin palkka määräytyi työntekijän sukupuolen, iän, palvelusvuosien tai koulutuksen mukaan, mutta nykyään korostetaan enemmän työn vaativuutta ja työntekijän pätevyyttä. Myös työn tuloksilla ja alan yleinen palkkataso vaikuttavat palkkaan. (Hakonen ym. 2014.)

KVTES:n mukaan tehtäväkohtainen vähimmäispalkka määrittelee peruspalkan. Tehtäväkohtainen palkka määräytyy työtehtävien vaativuuden mukaan, minkä pohjana on tehtäväkuvaus ja paikallinen tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmä. (KVTES 2018a.) Työntekijä voi saada tehtäväkohtaisen palkkansa lisäksi henkilökohtaista lisää, työkokemuslisää ja tulospalkkiota (KVTES 2018b). Näiden lisäksi varsinaiseen palkkaan kuuluvat määrävuosi-, syrjäseutu-, kieli- ja rekrytointilisä sekä luottamus- ja työsuojeluvaltuutetun korvaukset, joita maksetaan ehtojen täyttyessä. Henkilökohtainen lisä edellyttää ammatinhallintaa, työssä suoriutumista, joka perustuu työsuorituksen arviointiin sekä muita paikallisesti määriteltyjen kriteerien toteutumista. Työkokemuslisän perustana on palvelusaika. (KVTES 2018a.) Työehtosopimukseen on usein kirjattu ohjeet palkankorotuksiin ja yleistä, että niistä neuvotellaan paikallisesti. Työssä hyvin suoriutuminen ja kehittyminen sekä muu urakehitys ovat yleisiä syitä palkankorotuksiin. (Kauhanen 2015, 126-128; Muhonen, Oksanen, Tähtitanner & Uljas 2019.)

Isolla palkalla voi houkutella uusia työntekijöitä organisaatioon, mutta jos se jää ainoaksi eduksi, työntekijän voi helposti menettää. Liian pieni palkka puolestaan voi aiheuttaa työntekijässä tyytymättömyyttä ja heikentää työmotivaatiota. Työntekijä vaihtaa harvemmin työpaikkaa pelkästään paremman palkan perässä. Työpaikan vaihdon taustalla voi olla työn kuormittavuus, kehittymisen puute tai huono työilmapiiri.

Saadulla palkalla työntekijä mahdollistaa toimeentulonsa, arjen ylläpitonsa sekä mahdollisesti myös vapaa-ajan rahoittamisen. (Hakonen ym. 2014.)

4.2 Luontois- ja henkilökuntaedut

Työnantaja voi luovuttaa työntekijälle luontoisetuja, joita ovat esimerkiksi matkapuhelin-, auto-, asunto- ja autotalliedut sekä työmarkkina- ja ruokailutuet. Työntekijä saa etuun käyttöoikeuden, mutta omistusoikeus pysyy työnantajalla. Luontoisedut maksetaan työntekijöille muuna kuin rahana ja palkka voi muodostua pelkästään luontoiseduista. Edut voivat olla jatkuvia tai satunnaisia, mutta tämä on olennaista vain ennakkipidätyksen toimittamisen kannalta. (Manninen & Määttä 2019.) Työntekijä maksaa luontoiseduista veron (Viitala 2014).

Henkilöstöedut on tarkoitettu koko henkilöstölle tai tietyille ryhmälle tietyt ehdot täytäten (Malinen 2019). Toisin kuin luontoisedut, henkilökuntaedut eivät tavallisesti kuulu työntekijän työsuhteen ehtoihin ja tästä syystä työnantaja voi itse valita, milloin etua tarjotaan ja milloin ei. Työntekijällä on oikeus valita, ottaako hän edun käyttöönsä. Työnantaja pyrkii henkilökuntaeduilla ylläpitämään hyvää työnantajakuva ja tukemaan työntekijöiden työkykyä. (Manninen & Määttä 2019.) Henkilöstöedut tukevat työhyvinvointia motivaation kehittämisen kautta, mutta ne eivät korvaa epäoikeudenmukaista palkitsemista (Ahonen & Aura 2016).

Tuloverolain (1535/1992, 4 luku 64 §) mukaan luontoisedut ovat työntekijälle veronalaista tuloa. Henkilökuntaedut voidaan jakaa veronalaisiin ja verottomiin etuihin, jotka ovat säädetty tuloverolaissa (4 luku 69 §). Yleensä henkilökuntaetu on veroton, jos kaikkien organisaation työntekijöiden käytössä ja se on tavanomainen ja kohtuullinen. Tavanomaisuus ja kohtuullisuus arvioidaan yleensä sen mukaan, millaiset kustannukset edusta on aiheutunut työnantajalle ja kuinka suuri on edun arvo työntekijää kohti. Sillä ei ole merkitystä, millaisessa työsuhteessa työntekijä on työnantajaan ja usein eläköityneet työntekijät lukeutuvat mukaan henkilökuntaetujen piiriin. Jos henkilökuntaedun tarkoituksena on korvata työntekijän tekemä työ, edun katsotaan olevan kokonaan veronalaista palkkaa. (Karttunen & Pasanen 2019, 23, 107, 116-117.)

4.3 Aloitepalkkiot

Organisaatioissa voidaan kannustaa työntekijöitä aloitetoimintaan. Työntekijät voivat kertoa johdolle ja esimiehelle uusista työhön ja sen tekemiseen liittyvistä ideoistaan. Niillä pyritään esimerkiksi parantamaan tuottavuutta, asiakastyytyväisyyttä sekä työolosuhteita. Tätä varten organisaatiolla voi olla käytössä sähköisiä järjestelmiä aloitteiden tekemiseen. Kaikista ideoista ei kuulu antaa palkkiota ja sitä annetaan vain loppuun asti toteutuneista ideoista. Palkkio maksetaan usein rahana, mutta se voidaan antaa myös esimerkiksi tavarana tai vapaapäivänä. (Hakonen ym. 2014.)

4.4 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkioihin liittyy nimensä mukaisesti palkkio ja ne ovat esimiesten tunnustusta työntekijöille hyvin hoidetuista työtehtävistä. Niiden avulla esimiehet pystyvät palkitsemaan työntekijöitään organisaatioon sopivilla tavoilla nopeasti ilman byrokratiaa. Erikoispalkkion arvo ei ole olennaista, joten siksi onkin tärkeämpää miettiä, millaiset palkkiot sopivat eri työntekijöille ja miten ne toteutetaan. Esimiehet voivat palkita erikoispalkkioilla spontaanisti tai ne voivat olla sidottuja ennalta sovittuun tavoitteeseen. Organisaatiot voivat tehdä ohjeistuksia niiden käytöstä ja sopia niiden rahoittamisesta. (Hakonen ym. 2014.)

5 AINEETON PALKITSEMINEN

5.1 Urakehitys ja työnsisältö

Työ, joka haastaa ja herättää työntekijässä mielenkiintoa, on palkitsevaa. On työntekijäkohtaista, kuinka usein työnkuvaa pitää päivittää. Osa työntekijöistä viihtyy työssään ilman muutoksia useampia vuosia, kun taas osa haluaa työnkuvaansa haasteita nopeammalla aikataululla. Organisaatio voi tarjota uusia haasteita sekä pysty- että sivusuunnassa. Urakehitys ei aina tarkoita sitä, että työntekijä etenee organisaatiotasolla ylöspäin, vaan kehitys voi tapahtua sivusuunnassa tai jopa alaspäin. Mikäli omassa organisaatiossa ei ole tarjolla urakehitystä, työntekijä voi vaihtaa työpaikkaa. Työntekijän irtisanoutuminen on organisaatiolle kallista, joten hyvistä työntekijöistä ei haluta helpolla luopua. (Kauhanen 2010, 62-63.)

5.2 Itsensä kehittäminen

Työntekijän osaaminen on organisaatiolle tärkeää ja se on merkittävä kilpailuvaltti. Organisaatiolla tulee strategian takia olla selvillä, millaista osaamista se tarvitsee ja miten sitä kehitetään. (Hakonen ym. 2014.) Itsensä kehittäminen voi tarkoittaa osalle työntekijöistä kouluttautumista ja osalle työssä kehittymistä sekä uuden tiedon omaksumista. Organisaatio voi palkita työntekijää tukemalla hänen osaamisen kehittämistä. Se voi esimerkiksi tarjota työntekijälle vapaata opiskelua varten, joustaa työajoissa tai maksaa kurssimaksuja tai oppimateriaalia. (Kauhanen 2015, 123.)

T-Median ja TATin teettämän tutkimuksen mukaan nuoret työntekijät arvostavat työpaikassaan palkkaa enemmän mahdollisuutta kehittyä työssään. Varsinkin työuran alussa työkokemuksen hankkiminen on nuorille työntekijöille tärkeää. (Leinikka ym. 2013.)

5.3 Palaute

Työntekijä voi kokea tarvetta saada arvostusta ja palautetta eri tahoilta, kuten työka- vereiltaan, työnantajaltaan tai asiakkailta. Asiakaspalvelu työssä nimenomaan asiak- kaiden palaute koetaan usein merkityksellisenä. Esimieheltä tuleva korjaavaa pa- lautetta ei ole järkevää antaa muiden työkavereiden läsnä ollessa. Vaikka kiitosta ja tunnustusta annetaankin usein isomman joukon kuullen, ei se aina ole sopivaa. Esi- miehen tehtävänä on tietää, miten työntekijät haluavat vastaanottaa palautteen. (Kau- hanen 2010, 64.)

Organisaatiolle palautteen antaminen työntekijälle on yksi merkittävimmistä ja edulli- simmista palkitsemiskeinoista. Palautteen puute voi näyttäytyä työntekijälle negatiivi- senä, työntekijä voi esimerkiksi kokea, ettei hänen työsuorituksiaan arvosteta. (Hako- nen ym. 2014.) Palkitsemisena palaute tulisi antaa nopeasti palkittavan tapahtuman jälkeen, sillä se kannustaa työntekijää pyrkimään uusiin hyviin tuloksiin (Kauhanen 2010, 64).

5.4 Työajan järjestelyt

Työajan järjestelyt perustuvat luottamukseen ja vastavuoroisuuteen työnantajan ja työntekijän välillä ja ne ovat merkittävässä osassa palkitsemista ja työhyvinvointia. Työajan järjestelyt lähtevät liikkeet työntekijän, työnantajan sekä asiakkaan tarpeista. Järjestelyillä pyritään tukemaan työntekijän työhyvinvointia sekä tekemään organisa- tiosta houkuttelevan uusien haluttujen työntekijöiden silmissä. (Ahonen & Aura 2016; Hakonen ym. 2014.) Organisaatioissa voi olla käytössä autonominen työajan seuranta. Se on työntekijälle joustava tapa suunnitella työaikojaan erilaisten elämäntilanteiden yhteensovittamiseksi. (Suonsivu 2014, 92.)

Työsopimus voidaan tehdä työntekijälle koko- tai osa-aikatyöstä ja siihen voi kuulua lisä- ja ylityötä sekä vuorotyötä. Osa-aikaisten työsuhteiden määrä on ollut kasvussa johtuen lähinnä asiakastarpeiden muutoksista ja työntekijän omasta tahdosta. Osa-ai- kaisen työntekijän kanssa voidaan sopia esimerkiksi lyhyemmistä työpäivistä tai -vii- koista. Osa-aikaiselle työntekijälle kuuluvat samat edut ja oikeudet kuin

kokoaikaiselle työntekijälle. Lisä- ja ylitöihin tarvitaan työntekijän suostumus, mutta työntekijä ei voi oma-aloitteisesti tehdä ylityötä, vaan sen täytyy tulla työnantajan tarpeesta. Työaikalain mukaan lisätyöstä ei tarvitse maksaa korotettua palkkaa toisin kuin ylityöstä. Paikallisesti on mahdollista sopia lisä- ja ylityökorvauksen vaihtamisesta vastaavaan palkalliseen vapaa-aikaan. Vuorotyössä työntekijän työvuorot vaihtuvat säännöllisesti ja mahdollistaa työntekijän vapaa-ajan suunnittelun. (Hakonen ym. 2014.)

5.5 Työsuhteen pysyvyys

Yleisin työsuhdemuoto Suomessa oli vuonna 2012 toistaiseksi voimassa oleva työsuhde ja se on ensisijainen työsopimuksen muoto (Hakonen ym. 2014; Erton www-sivut 2019). Määräaikaisia työsuhteita voidaan solmia sijaisuuteen työn luonteeseen, kuten projektiin, tai muuhun yrityksen toimintaan liittyvään työhön perustuen. Työnantajan peruste määräaikaisuudelle kerrotaan viimeistään työsopimusta allekirjoitettaessa ja perusteen on oltava ilmoitettuna työsopimukseen. Jos työnantaja ei ilmoita perustetta, työsuhteen katsotaan olevan toistaiseksi voimassa oleva. (Erton www-sivut 2019.)

Työntekijälle pysyvä työsuhde tuo turvaa ja on merkittävä palkitsemisen keino. Pysyvän työsuhteen avulla työntekijä pystyy tekemään suunnitelmia elämäänsä pitkälle aikavälille helpommin kuin määräaikaisessa työsuhteessa, vaikka mikään organisaatio ei voi taata täysin pysyvää työtä. Aina työnantajan ei ole mahdollista jatkaa työntekijän määräaikaista työsuhdetta, mutta mikäli sitä jatketaan tai työsuhde vakinaistetaan, se on työntekijälle iso osoitus hyvin tehdystä työstä. Työntekijät vaihtavat helposti työpaikkaa, mikäli heille ei voida tarjota vakituista työsuhdetta. (Hakonen ym. 2014.)

5.6 Sosiaaliset kannustimet

Sosiaalisten palkkioiden tarkoituksena on tuottaa työntekijälle hyvää mieltä ja motivoita häntä. Perinteisesti suomalaisessa organisaatiokulttuurissa ei ole annettu julkisia tunnustuksia, sillä niiden on pelätty aiheuttavan kateutta. (Viitala 2014.) Sosiaaliin kannustimiin liittyvät olennaisesti tunnustuksen ja kiitoksen saaminen ja niitä voidaan

antaa epävirallisesti ilman suunnittelua (Buchanan & Huczynski 2017, 162). Tunnusten antaminen vain juhla- ja merkkipäivien yhteydessä johtavat persoonattomaan palkitsemiseen eikä tunnu tunnustuksen saajasta henkilökohtaiselta (Viitala 2014).

Työntekijä voi kokea palkitsevana erilaisten statussymboleiden saavuttamisen ja pitää niitä merkittävimpinä kuin esimerkiksi työnteon edellytyksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi toiminimike, työpisteen koko, sijainti ja varustustaso, työvälineiden monipuolisuus, työasusteet, työaika ja työntekopaikka, työnantajan auto, jäsenyys yhdistykseen tai pääsy tiettyihin toimitiloihin tai tietojärjestelmiin. Tietyn arvoaseman saavuttamisella työntekijä voi kokea ryhmään kuuluvuutta. Osa työntekijöistä voi pitää tärkeänä päästessään edustamaan työnantajaa erilaisissa tilaisuuksissa. (Kauhanen 2015, 123-124.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusjoukko

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena kyselytutkimuksena. Perusjoukkona tutkimuksessa ovat toimeksiantajaorganisaation X työntekijät ja otoksen muodostavat toimeksiantajan valitsevat kaksi palveluyksikköä. Näissä yksiköissä työntekijöitä oli yhteensä 416 ja he edustivat sairaanhoitajia, lähihoitajia, osastonsihteerejä, tekstinkäsittelijöitä sekä pienen joukon muita ammatin edustajia, kuten lääkintävahtimestareita. Tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa toimeksiantajalta ja lupa myönnettiin.

Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse ryhmäviestinä molempiin palveluyksikköihin, joissa oli yhteensä 416 työntekijää. Vastausaikaa kyselylle oli 9.-20.12.2019 ja sen puolivälissä lähetettiin yksi muistutusviesti. Toimeksiantaja vastasi sähköpostiviestien välittämisestä ryhmille. Vastauksia saatiin kaikista ammattiryhmistä yhteensä 96 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 23 %.

6.2 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen, joista ensimmäinen viittaa laadulliseen ja jälkimmäinen määrälliseen tutkimukseen. Kumpaakin menetelmää voi käyttää samassa tutkimuksessa, mikäli se on tutkimuksen tavoitteiden mukaista ja niillä pyritään täydentämään toisiaan. (Heikkilä 2014.)

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tutkittavien määrä on kvantitatiivista menetelmää suppeampi, sillä sen tavoitteena ei ole selvittää määriä vaan ymmärtää tutkittavia. (Heikkilä 2014.) Case- eli tapaustutkimus viittaa laadulliseen tutkimusmenetelmään. Siinä empiirisellä aineistolla pyritään saamaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Pitkäranta 2014, 22.)

Tämä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena (Liite 1), joka sisälsi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä. Osalla kysymyksistä pyrittiin saamaan yleiskäsityksiä aiheesta ja osalla haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa (Vehkalahti 2014, 13).

Kyselylomakkeessa olevat kysymykset ratkaisevat tämän tutkimuksen ongelman (Heikkilä 2014). Kysely oli alun perin tarkoitus tehdä toisella ohjelmalla, mutta 01.01.2019 voimaantullen tietosuojalain (1050/2018) takia, päädyttiin kysely toteuttaa Surveypalin kautta. Vastauksia annettaessa syntyi henkilöstörekisteritietoja ja toimeksiantajalla oli toimintatavat henkilöstötietorekisterin pitämiseen ja toimintatapaa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Surveypalin kyselyalustan avulla voidaan kerätä luotettavasti tietoja ja vastauksia on helppo käsitellä ja analysoida (Surveypalin www-sivut 2020).

Ennen kyselyn lähettämistä, kyselyä testattiin kuuden hengen ryhmällä, joista yksi oli toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilön valitsema työntekijä. Kyselylomake oli keskeisessä osassa tutkimusta ja sen onnistumista, joten lomakkeen kokonaisuudesta haluttiin saada mahdollisimman virheetön (Vehkalahti 2014, 20). Saadun palautteen perusteella, kysymysten muotoa ja asettelua muokattiin sekä poistettiin kysymys, joka ei ollut organisaatiolle olennainen. Aluksi aineetonta ja aineellista palkitsemista mittaavien määrällisten kysymysten vastauksissa oli neljä vaihtoehtoa. Vastausvaihtoehtoihin lisättiin neutraali ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, sillä saatujen palautteiden perusteella sille oli tarvetta. Vaihtoehto päädyttiin lisäämään keskimmäiseksi vaihtoehdoksi ja se myös huomioitiin analyysivaiheessa.

Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse ja viestin alkuun kirjoitettiin saatekirje (Liite 2). Selkeällä saatekirjeellä pyritään saamaan vastaanottaja vastaamaan kyselyyn (Vehkalahti 2014, 48). Sähköpostiviestissä saatekirje oli hieman lyhyempi kuin kyselyssä. Saatekirjeessä kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä siitä, mihin kyselyn tuloksia tullaan käyttämään. Siinä myös kerrottiin, ettei vastaajien henkilöllisyys tule vastauksista ilmi. Toimeksiantajan yhteyshenkilö huolehti kyselyn lähettämisestä ryhmille, jotka lisättiin vastaanottajiksi piilokopiona. Surveypalin raportoinnissa ei käynyt ilmi, mistä sähköpostiosoitteesta linkki avattiin.

Mittari on tässä tutkimuksessa kyselylomake, jonka mittausvälineenä käytetään useita toisiinsa liittyviä osioita. Osiot ovat kysymyksiä tai väitteitä, jotka mittaavat toisiinsa liittyviä asioita. (Vehkalahti 2014, 23.) Verkkokysely valittiin mittariksi, koska sen lähettäminen isolle joukolle on helppoa ja nopeaa. Haastattelututkimus olisi vienyt enemmän aikaa niin tutkimuksen tekijältä kuin haastateltaviltakin. Kyselylomakkeen

laadinnassa käytettiin Heikkilän (2014) mainitsemia hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä. Lomakkeen ulkonäkö tehtiin huolitelluksi, jotta se näytti houkuttelevalta ja kysymykset etenivät loogisesti numerojärjestyksessä. Kyselylomakkeessa oli neljä sivua ja jokainen sivu käsitteli omaa aihetta. Jokaisen sivun alussa kerrottiin lyhyesti aiheesta sekä annettiin ohjeet osioiden vastaamiseen. Osioissa kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Ensimmäisellä sivulla kysyttiin taustatietoja, joihin vastaajan oli helppo vastata. (Heikkilä 2014.) Osiot olivat avoimia ja suljettuja. Avoimissa osioissa vastaaja voi vastata kysymykseen omin sanoin, kun taas suljetuissa osioissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Suurin osa osioista oli suljettuja, sillä niiden vastauksia on helpompi käsitellä, mutta jokaisen sivun lopussa oli yksi avoin osio. Tutkimuksessa oli tärkeää saada selville työntekijöiden kokemuksia aiheesta ja ilman avoimia kysymyksiä olisi voinut jäädä tärkeää tietoa saamatta (Vehkalahti 2014, 24-25.) Kyselylomake oli standardoitu eli se oli samanlainen kaikille vastaajille.

Validiteetti ja reliabiliteetti tarkoittavat molemmat tutkimuksen luotettavuutta. Validi tutkimus ei sisällä virheitä ja antaa oikeita tuloksia. Se myös antaa vastauksen sille, mitä oli tarkoitus tutkia. Pätevä tutkimus mittaa niitä asioita, jotka on esitetty tutkimusongelmana ja siinä on korkea vastausprosentti. Reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi tutkimuksen toistettavuudella eli tutkimuksen pitäisi tuottaa samanlaiset tulokset ajankohdasta riippumatta. Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, tutkittavia kohteita täytyy olla tarpeeksi paljon ja heidän tulee edustaa perusjoukkoa. Tiedonkeruussa ja sen analysoinnissa tulee noudattaa huolellisuutta. Tutkimuksessani luotettavuus varmistettiin suunnittelemalla tutkimus hyvin ja laatimalla kyselylomake, jolla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Tämä tutkimus tehtiin otantatutkimuksena eli tutkittiin vain osa perusjoukosta. Otokseen valittiin palvelukeskukset, joissa oli työntekijöitä riittävästi ja useammasta eri ammattiryhmästä. (Heikkilä 2014.)

6.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin kyselyn päättymisen jälkeen. Surveypalista tallennettiin tietokoneelle raportti, josta nähtiin kerätty data, näistä tehdyt diagrammit sekä tulokset ja vastausprosentit. Tallentamisen jälkeen aloitettiin aineistoon tutustuminen. Aluksi tiedot tarkistettiin, ettei niissä ole virheitä tai puutteita (Hirsjärvi, Remes

& Sajavaara 2016, 221). Aineisto jäseneltiin teemoittain, jotka olivat aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen sekä työhyvinvointi.

Havaintomatriisiksi kutsutaan kyselytutkimusaineistoa, jonka vaakarivit ovat havainnot ja pystyrit muuttujia. Havainnot ovat vastaajien vastauksia muuttujiin eli kysymyksiin. (Vehkalahti 2014, 51.) Kyselytutkimuksen määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin Microsoft Excel -ohjelmaa. Määrällisen aineiston kvantitatiiviset muuttujat oli kuvattu kyselyyn graafisella asteikolla, jonka havainnot oli koodattu numeroiksi 1-5. 1-2 vaihtoehdot tarkoittivat, että vastaaja koki osion erittäin tai melko tärkeäksi ja vaihtoehdot 4-5 vastaaja koki melko tai erittäin tärkeänä. Keskimmäiseksi arvoksi oli valittu 3 ”en osaa sanoa” (EOS), joka poistettiin keskiarvoa laskettaessa, mutta huomioitiin analysointivaiheessa. Kanasen (2010, 88) mukaan EOS-vaihtoehtoa voidaan pitää ongelmallisena, sillä vastaajalta ei saada kysymykseen mielipidettä. Mikäli EOS-vaihtoehtoa ei ole ja vastaajalla ei ole mielipidettä asiasta, mutta vastaus vaaditaan päästäkseen eteenpäin kyselyssä, vastaaja voi valita vaihtoehdon, joka vääristää tutkimustulosta. (Kananen 2010, 88.) Osioihin vastaaminen oli pakollista, jotta mikään osio ei jäisi tyhjäksi huolimattomuuden takia. Havainnot 4 ja 5 muutettiin luvuiksi 3 ja 4, jotta pystyttiin laskemaan muuttujien keskiarvo. Analysoinnissa vertailtiin ammattiryhmien eroja toisiinsa.

Laadullinen aineisto eli avointen kysymysten vastaukset analysointiin sisällönanalyysin menetelmällä, jonka tarkoituksena on saada tiivistetty tekstianalyysi tutkittavasta aiheesta etsimällä merkityksiä aineistosta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 117.) Ennen varsinaista sisällönanalyysia määritellään analyysiyksikkö, jota ohjaavat sekä tutkimusongelma että aineiston laatu. Sisällönanalyysi on kolmivaiheinen, joista ensimmäinen on pelkistäminen, redusointi, toinen ryhmittely, klusterointi, ja kolmas, abstrahointi, käsitteellistäminen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122-127.)

Sisällönanalyysi aloitettiin karsimalla aineistosta pois turhat tiedot, kuten vastaajien vastausajan kesto ja kieli. Samaa asiaa kuvaavat ilmaisut väri koodattiin ja vastaukset muutettiin pelkistettyihin muotoihin Word-tiedostossa. Toisessa vaiheessa vastaukset ryhmiteltiin ja ryhmät jaettiin alaluokkiin, jotka kuvasit ryhmän sisältöä. Alaluokat saatiin tämän opinnäytetyön teoriaosasta. Kolmannen eli käsitteellistämisen vaiheen tarkoituksena oli rakentaa kuvaus tutkimuskohteesta edellisessä vaiheessa

muodostettujen käsitteiden avulla. Alaluokista muodostettiin ensin neljä pääluokkaa. Näistä kahdesta saatiin yksi yhdistävä luokka ja toiset kaksi pääluokkaa yhdistettiin yhdistäväksi luokaksi (Taulukko 1.). Nämä kaksi luokkaa vastasivat tutkimusongelman alaongelmia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 123-127.)

Taulukko 1. Sisällönanalyysin luokat.

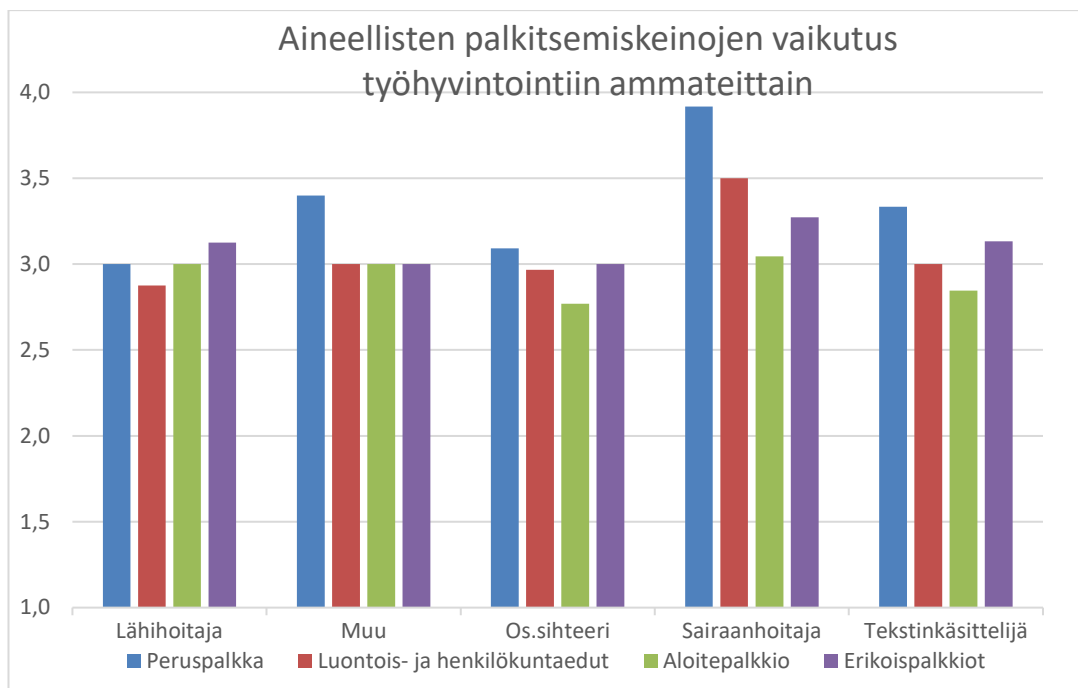
Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Peruspalkka	Aineellinen palkitseminen	Henkilöstön palkitsemiseksi kokemat keinot työhyvinvoinnin kannalta
Luontois- ja henkilökuntaedut		
Aloite- ja erikoispalkkiot		
Muut kommentit aineelliseen palkitsemiseen liittyen		
Urakehitys & koulutus	Aineeton palkitseminen	
Palaute		
Sosiaaliset kannustimet		
Muut kommentit aineetomaan palkitsemiseen liittyen		
Palkitsemiskeinojen vaikutus työhyvinvointiin	Kokemus työhyvinvoinnista	Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen vaikutus palkitsemisen kokemukseen
Esimiestyön vaikutus palkitsemiseen	Kokemus esimiestyöstä	

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Aineellinen palkitseminen

Kyselyyn vastasi 96 työntekijää ja vastausprosentti oli 23 %. 38 % vastaajaa työskenteli osastonsihteerinä, 30 % sairaanhoitajana, 18 % tekstinkäsittelijänä, 9 % lähihoitajana ja 5 % muissa työtehtävissä. 39 %:lla työsuhde oli kestänyt yli 10 vuotta ja loppuilla alle 10 vuotta, joista 5 %:lla työsuhde oli kestänyt alle vuoden. Heistä suurin osa, 87,5 %, oli kokoaikaisessa työsuhhteessa. Omasta toiveestaan osa-aikaisen työsuhteen oli valinnut yhdeksän työntekijää 12 osa-aikaisesta työntekijästä.

Kyselytutkimuksen mukaan aineellisista palkitsemiskeinoista peruspalkalla koettiin olevan suurin merkitys työhyvinvointiin (Kuvio 4). Eniten sitä arvostivat sairaanhoitajat ja vähiten lähihoitajat. Luontois- ja henkilökuntaedut sekä erikoispalkkiot koettiin yhtä tärkeäksi. Sairaanhoitajat pitivät luontois- ja henkilökuntaetuja toiseksi tärkeimpänä aineellisen palkitsemisen keinona, kun taas lähihoitajilla ja tekstinkäsittelijöillä toiseksi tärkeimmäksi nousi erikoispalkkiot. Lähes puolet, 49 %, vastaajista koki aloitepalkkion työhyvinvoinnin kannalta melko tärkeäksi, mutta viidesosa ei kokenut sitä yhtään tärkeänä palkitsemisen keinona. 25 vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään kysyttäessä aloitepalkkion vaikutuksesta työhyvinvointiin. 19 työntekijältä ei saatu vastausta luontois- ja henkilökuntaeduista kysyttäessä ja 13 ei osannut sanoa mielipidettään erikoispalkkioiden tärkeyteen. Eniten vastauksia saatiin peruspalkkaan liittyen ja vain 10 vastaajaa ei osannut tähän sanoa mielipidettään.



Kuvio 4. Aineellisten palkitsemiskeinojen vaikutus työhyvinvointiin. 4 = erittäin tärkeää, 1 = ei yhtään tärkeää.

Useista vastauksista kävi ilmi, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä koetaan riittämättömänä eikä heitä palkita organisaatiossa. Aineellinen palkitseminen oli vastaajien mielestä pientä eikä nykyisiä palkitsemiskeinoja koettu motivoivina. Palkitsemisessä koettiin epätasa-arvoa eri ammattien välillä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät esimiehet palkitse suorituksista tai ota esille organisaation palkitsemistapoja, kuten henkilökuntaetuja. Osa vastaajista koki, etteivät palkitsemiskeinot tavoita kaikki työntekijöitä.

Peruspalkalla ja rahana maksettavilla lisillä, kuten osaamis- ja suorituslisillä, koettiin olevan positiivinen vaikutus. Nykyistä palkkaa ei kuitenkaan koettu riittäväksi ja palkan toivottiin olevan suurempi. Omasta osaamisesta, kouluttautumisesta tai ylimääräisestä tekemisestä toivottiin palkittavan paremmin. Osa vastaajista kertoi, ettei nykyinen rahallinen korvaus motivoi antamaan parasta suoritustaan. Vastauksista ei käynyt ilmi, että lisä- tai ylityölisillä olisi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Tämä oli pikemminkin päinvastoin, sillä ylityöt johtuvat vastaajien mukaan liian vähäisistä työntekijäresursseista ja ylitöiden koettiin kuormittavan ja heikentävän työmotivaatiota.

Kokoaikaiset työntekijät saavat henkilökuntaetuna ePassin, jolle ladataan vuosittain 70 € suuruinen summa. ePassia pystyi käyttämään kulttuuriin ja liikuntaan. Tämä etu jakoi vastaajien mielipiteitä. Usean vastaajan mielestä ePassin summa oli liian pieni ja koettiin, ettei se tavoita kaikkia työntekijöitä. Tästä syystä osa oli sitä mieltä, että kokisi palkitsevampana, jos olisi vaihtoehtoisina tapoja antaa etuja samalle summalle esimerkiksi lahjakorttien muodossa. Vastauksista tuli ilmi, että ePassille maksettavaa summaa toivottiin korotettavan ja sitä haluttiin käyttää kulttuurin ja liikunnan lisäksi hyvinvointiin. Osa myös pitäisi hyvänä palkitsemisen keinona osaamisesta maksettavan palkkion maksamista ePassille.

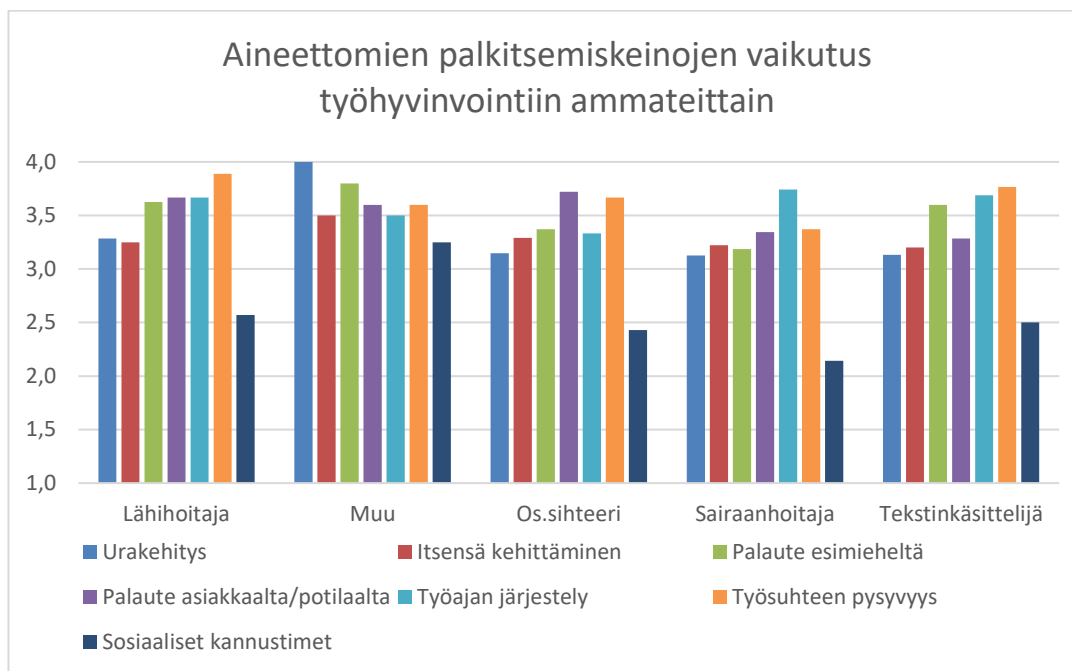
Vastauksissa erikoispalkkioiksi mainittiin ilmaiset ruokaliput, kakkukahvit sekä muistamiset merkkipäivinä ja eläköityessä. Ruokalippuja ja kakkukahveja ei koettu vastaajien mielestä palkitsevana. Etenkin joulunaikaan vastaajat kertoivat, että ruokalippu jää usein käyttämättä, sillä se on voimassa vain tietyn ajan, ja kakkukahveillekin pystyy osallistumaan vain, jos sattuu olemaan sopivassa työvuorossa. Vastaajien mukaan työntekijöitä muistetaan merkkipäivinä ja eläköityessä maksamalla ePassille lisäraha. Ongelma tässä vastaajien mielestä on se, että ne, jotka ovat syntyneet loppuvuodesta joutuvat käyttämään edun nopeasti, sillä ePassia voi käyttää vain vuoden loppuun asti. Palkitsevampaa olisi vastaajien mukaan antaa saman suuruinen summa lahjakorttina, jolloin käyttöaika olisi pidempi. Lahjaesineitä ei pidetty palkitsevina. Organisaation kehittämisestä toivottiin myös saavan korvausta.

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat, että kaikki aineelliset palkitsemiskeinot parantaisivat työhyvinvointia ja kaikki keinot ovat tärkeitä. Vastaajat muistuttivat, että palkitsemisen tulisi olla säännöllistä ja henkilökohtainen palkitseminen tuntuu ryhmäpalkitsemista merkittävämmältä.

7.2 Aineeton palkitseminen

Kyselyn mukaan aineettomista palkitsemisen keinoista työajan järjestely ja työsuhteen pysyvyys koettiin tärkeimpänä työhyvinvoinnin kannalta (Kuvio 5.). Seuraavana oli palaute asiakkaalta/potilaalta. Erot palkitsemiskeinojen välillä olivat pienet. Selvin ero nähtiin sosiaalisilla kannustimilla ja niillä koettiin olevan vähiten merkitystä

työhyvinvointiin. 27 % vastaajista koki, etteivät sosiaaliset kannustimet ole yhtään tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Eniten, noin 30 %, EOS-vastauksia tuli kysyttäessä sosiaalisista kannustimista. Alle 10 % vastaajista valitsi EOS-vaihtoehdon kysyttäessä työsuhteen pysyvyydestä, työajanjärjestelystä ja palautteista. Urakehitykseen ja työn sisällön sekä itsensä kehittämisen osiot saivat EOS-vastauksia noin 11-12 % vastaajista.



Kuvio 5. Aineettomien palkitsemiskeinojen vaikutus työhyvinvointiin. 4 = erittäin tärkeää, 1 = ei yhtään tärkeää.

Palkitsemiskeinot koettiin melko samanlaisia eri ammattien välillä. Muu-ammattiryhmään kuuluvat kokivat urakehityksen ja sosiaaliset kannustimet muita ammattiryhmiä tärkeämpänä työhyvinvoinnin kannalta. Palaute asiakkaalta/potilaalta oli osastonsihteeille ja lähihoitajille muita ammattiryhmiä tärkeämpi palkitsemiskeino. Palaute niin esimieheltä kuin asiakkaalta/potilaalta koettiin kuitenkin kaikissa ammattiryhmissä tärkeänä ja vain muutaman vastaajan mielestä ne eivät ole tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta.

Avoimissa vastauksissa vastaajat kertoivat, ettei heitä palkita organisaatiossa aineettomilla palkitsemisen keinoilla, vaikka se koettiinkin tärkeänä palkitsemisen muotona työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osa koki olevansa ammatissaan eriarvoisessa asemassa muihin ammattiryhmiin nähden tai ettei heidän erikoisosaamistaan huomioida

palkitsemisen keinoilla. Epätasa-arvo näkyi yhden vastaajan mukaan esimerkiksi, niin ettei hän tule kuulluksi työyhteisössä. Osa vastaajista piti hyvänä palkitsemisen keinona työajanjärjestelyä. Heidän mielestään rahan sijaan palkitsemisen keinona voisi olla vapaapäivä.

Myös urakehityksen näkökulmasta osa vastaajista koki olevansa epätasa-arvoisessa asemassa muihin työntekijöihin. Itseä kiinnostaviin koulutuksiin pääseminen koettiin vaikeana ja urakehityksen toivottiin olevan vapaaehtoista eikä esimiehen määräämää. Vastaajien mukaan kouluttautumisella ja urakehityksellä olisi vaikutusta työhyvinvointiin.

Palaute esimieheltä, työkaverilta ja potilailta koettiin tärkeänä ja sitä toivottiin saada useammin. Palautteen saannissa korostettiin kuitenkin, että se tulee aidosti ja annetaan hyvässä hengessä. Yksi vastaajista kertoi, että negatiivinen palaute oli positiivista palautetta yleisempää, joten tästä syystä positiivisen palautteen kuuleminen olisi työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Vastaajat toivoivat saavansa työstään kiitosta silloin, kun siihen on tarvetta ja he haluaisivat sen olevan aitoa. Muita sosiaalisia kannustumia, kuten statussymboleita, vastaajat eivät pitäneet tärkeinä.

7.3 Kokemus työhyvinvoinnista

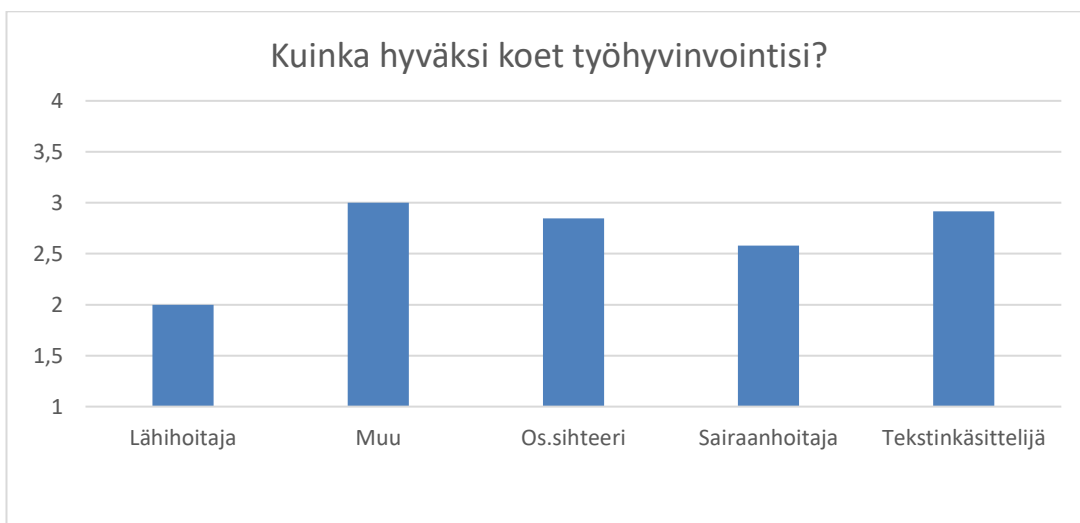
Vastauksista kävi ilmi, että työhyvinvointi on yksi organisaation arvoista, mutta tiedonantajien kokemus oli, ettei se näy organisaation toimintatavoissa. Vastaajat kertoivat, että työntulosta seurataan esimiesten toimesta. Esimiehet eivät kuitenkaan palkitse työsuorituksista tai huomioi työssäjaksamista. Organisaation tulisi vastaajien mielestä tukea työntekijöiden työhyvinvointia kannustamalla heitä liikkumaan työajalla.

Selvä enemmistö vastaajista koki aineellisen palkitsemisen aineetonta palkitsemista tärkeämpänä työhyvinvoinnin kannalta (Kuvio 6.). Kaikissa ammattiryhmissä enemmistö oli aineellisen palkitsemisen kannalla. Tähän kysymykseen vastaajat eivät voineet valita vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”.



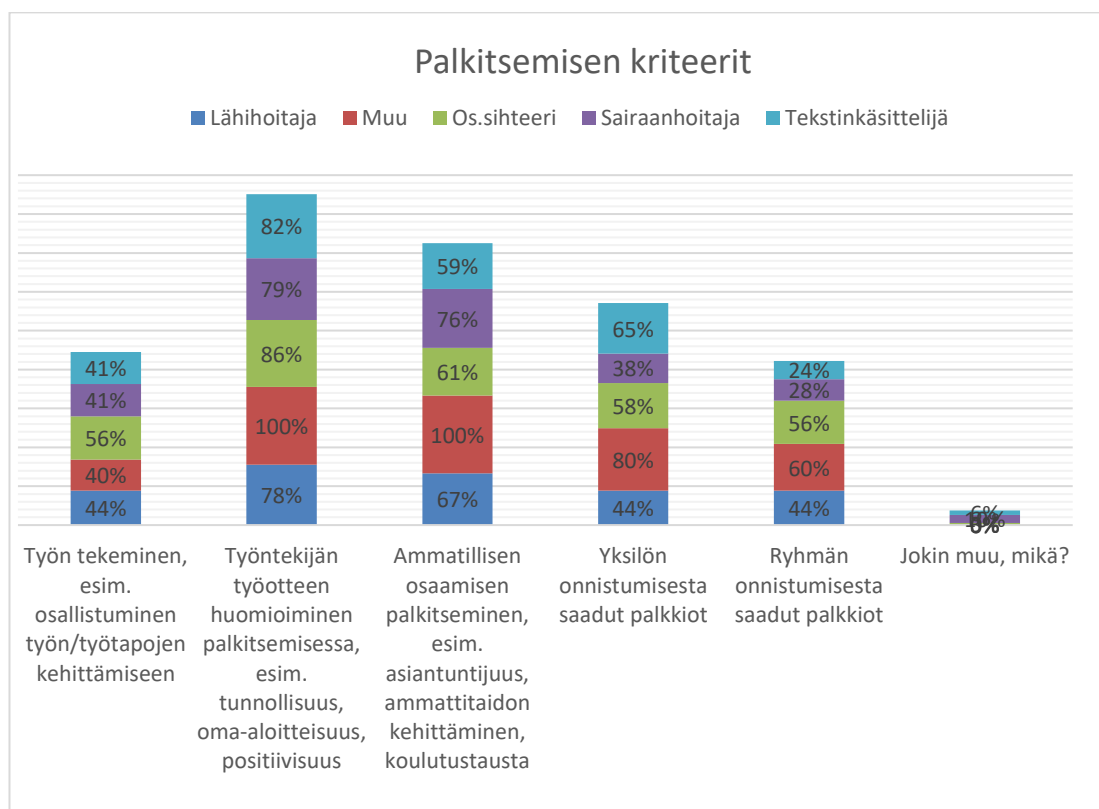
Kuvio 6. Kumpi palkitsemiskeino on tärkeämpi työhyvinvoinnin kannalta?

Kuviossa 7. on vastaajien arvio työhyvinvoinnistaan asteikoilla 1-4. Vastaajista noin puolet koki työhyvinvointinsa melko tai erittäin hyvänä, mutta noin kolmasosa vastaajista, 31 %, ei osannut sanoa vastausta kysymykseen. Lähihoitajat kokivat työhyvinvointinsa huonoimpana ja muu-ammattiryhmän edustajat parhaimpana. Vastausten perusteella palvelusvuosilla ja työhyvinvoinnilla ei havaittu olevan yhteyttä ja vastaukset vaihtelivat huonosta hyvään palvelusvuosista riippumatta.



Kuvio 7. Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista ammattiryhmittäin. 4 = erittäin hyvä, 1 = huono.

Kyselyssä kysyttiin, mitkä palkitsemisen kriteerit ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta (Kuvio 8.). Vastaajat pystyivät valitsemaan useita vaihtoehtoja ja niitä ei pitänyt laittaa tärkeysjärjestykseen. Jokaiselta työntekijältä saatiin vastaus vähintään yhteen kriteeriin. Enemmistö vastaajista, 83 %, oli sitä mieltä, että työntekijän työotteen huomioiminen on tärkein, palkitsen kriteeri. Esimerkkejä työntekijän työotteesta ovat tunnollisuus, oma-aloitteisuus ja positiivisuus. Toiseksi eniten ääniä sai ammatillisesta osaamisesta palkitseminen, johon liittyvät alan asiantuntijuus, ammattitaidon kehittäminen ja koulutustausta. Tämän vaihtoehdon valitsi 68 % vastaajista. Yksilön palkitsemista pidettiin ryhmäpalkitsemista tärkeämpänä. Vastaajista 53 % piti yksilön palkitsemista tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta ja 41 %:n mielestä ryhmäpalkitseminen oli tärkeää. 47 % mukaan työn tekemisestä saadut palkkiot olivat tärkeitä. Esimerkkeinä tästä ovat osallistuminen työn ja työtapojen kehittämiseen. 5 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jokin muu, mikä”, mutta avoimessa kentässä ei saatu vastauksia palkitsemisen kriteereihin.



Kuvio 8. Palkitsemiskriteerien tärkeys työhyvinvointiin.

Työotteesta, ammatillisesta osaamisesta ja työn tekemisestä tulisi vastaajien mielestä palkita, koska se olisi tasapuolista ja kaikkien olisi mahdollista vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Niistä palkitseminen lisäisi vastausten mukaan motivaatiota.

Osa piti ryhmäpalkitsemista yksilön palkitsemista tärkeämpänä, sillä se olisi kaikille samanarvoinen ja lisäisi työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Yksilöpalkitseminen oli osalle tärkeää, koska vastaajien mielestä oli tärkeää voida vaikuttaa omalla panoksellaan annettavaan palkkioon. Henkilökohtainen palkitseminen tuntui osasta vastaajista motivoivammalta

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen vaikutus palkitsemisen kokemukseen

Vastausten mukaan palkitsemista tarvitaan organisaatiossa ja siihen tulisi kiinnittää enemmän huomioita. Vastaajien mielestä organisaation pitäisi noudattaa arvojaan ja huolehtia työhyvinvoinnin toteutumisesta. Tähän asti työhyvinvointi on näkynyt lähinnä sanoina, joten vastaajien mukaan tarvitaan konkreettisia tekoja.

Vastaajien mukaan esimiehen roolin tulisi näkyä selkeämmin palkitsemisessa. Esimiehet eivät ole muistutelleet organisaation palkitsemistavoista työsuhteen alkamisen jälkeen, joten on koettu, etteivät nykyiset palkitsemistavat tavoita kaikkia työntekijöitä. Työpaikalle tulisi luoda hyvää työilmapiiriä ja työyhteisön toimintaa tulisi kehittää. Vastaajien mielestä yhden työntekijän palkitseminen ei saa aiheuttaa kateutta muissa työntekijöissä. Esimiestyön tehtävänä on luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri, joka on avoin ja luottamuksellinen (Viitala 2014).

Vastauksissa toivottiin palkitsemisen olevan säännöllistä ja samanarvoista. Vastaajat haluaisivat, että heidän työpanoksensa näkyisi työn arvostuksena ja saisivat siitä tunnustusta organisaation johdolta. Työhyvinvoinnin kannalta tunnustuksen tulisi tapahtua oikeaan aikaan, sillä liian myöhään tullut kiitos tai muu tunnustus vähentää arvostuksen tunnetta vastaajissa. Palkitseminen on osa johtajien ja esimiesten tehtäviä. Organisaation tulisi kouluttaa heidät palkitsemiskäytäntöihin, jotka ovat linjassa organisaation arvoihin ja strategiaan. (Viitala 2014.)

8.2 Työntekijöiden kokemus palkitsemiskeinoista

Kyselytutkimuksen aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja tarvitaan organisaatiossa ja kaikenlainen lisä palkitsemismuotoihin vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin. Vastaajat kokivat tärkeänä voivansa vaikuttavan itse palkkaansa, esimerkiksi saamalla rahallista korvausta suoritus- tai osaamislisistä. Peruspalkka koettiin pienenä ja isompi palkka motivoisi parempiin työsuorituksiin ja lisäisi työhyvinvointia. Aineellinen palkitseminen vaikuttaisi enemmän vastaajien henkilökohtaiseen elämään,

mutta aineettomalla palkitsemisella pystyttäisiin vaikuttamaan paremmin työssäjaksamiseen. Vastaajat pitivät tärkeänä, että pystyisivät itse vaikuttamaan työaikansa ja työvuorojensa suunnitteluun. He toivoivat, että esimiehet huomioisivat heidän työpanoksensa arvostuksen näkymisenä, kuten positiivisella palautteella ja kiitoksilla.

Vastausten mukaan sellaiset palkitsemiskeinot, jotka ovat voimassa vain tietyn ajan, eivät tunnu palkitsevalta. Tällaisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ilmainen ruokailu, kakkukahvit ja lisärahan lataaminen ePassille. Jos ruokalippu on voimassa vain tietyn ajankohdan, eikä työntekijä ehdi käyttää sitä, ei palkitsemisesta ole mitään hyötyä työntekijälle. Työntekijöiden työhyvinvointia tukisivat sellaiset palkkiot, jotka he voisivat käyttää silloin, kun heille itselleen parhaaksi sopii.

9 POHDINTA

Oman arvioni mukaan, tällä opinnäytetyöllä saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Näin myös asetettu tavoite mielestäni saavutettiin. Opinnäytetyöllä selvitettiin, mitä palkitseminen tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta, jotta toimeksiantaja toimint organisaatio pystyy kehittämään palkitsemisjärjestelmäänsä. Tehdyn kyselytutkimuksen mukaan palkitseminen on työntekijöille heidän työnsä arvostamista ja huomioimista erilaisilla palkitsemisen keinoilla. Työntekijöiden kokemukset auttavat organisaatiota palkitsemisjärjestelmänsä suunnittelussa.

Opinnäytetyön aihe oli tarpeellinen organisaatiolle, sillä organisaation aiemmissa henkilöstökyselyissä oli saatu selville työntekijöiden kokevan, etteivät he tule palkituiksi. Työ oli myös ajankohtainen Suomessa. Viime aikoina mediassa on keskusteltu paljon palkkaukseen liittyvistä asioista, mitkä ovat olleet seurausta tai aiheutuneet yhteistointaneuvotteluista tai työntekijöiden lakoista. Tämän opinnäytetyön mukaan palkitseminen koetaan tärkeänä osana työhyvinvointia, johon halutaan panostettavan enemmän esimiestasolta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys onnistui mielestäni melko hyvin ja se tuki tutkimusongelmaa. Opinnäytetyön empiirisessä osassa eli kyselyssä ei suoraan kysytty vastaajilta, miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa palkitsemiseen, mutta siihen liittyen saatiin vastauksia avoimissa osioissa. Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa palkitsemista ja työhyvinvointia, joten tästä syystä se päädyttiin jättämään osaksi viitekehystä. Jälkikäteen ajateltuna, tutkimuksen lopussa olisi voinut kysyä vastaajilta suoraan henkilöstöjohtamisesta. Näin kaikilta vastaajilta olisi saatu mielipide tähän, sillä nyt tietoa saatiin vain satunnaisilta vastaajilta. Viitekehys oli opinnäytetyöhön tehdyn rajauksen mukainen ja sitä noudatettiin teoria- ja empiirisessä osassa. Aikataulu oli alun perin tehty tiukaksi ja aikataulusta jäätin jälkeen pari viikkoa. Aikataulun suunnittelussa en esimerkiksi huomioinut tunnusten hankkimista ohjelmaan, jolla tutkimus toteutettiin.

Mielestäni kyselytutkimus oli oikea valinta empiiriseksi aineistoksi, koska tutkimusjoukon koon takia. Se oli yksilöllisiä haastatteluja kustannustehokkaampi

tutkimusmuoto. Kyselyn testaaminen ennen sen lähettämistä tutkittaville auttoi karsimaan pois turhan kysymyksen ja muotoilemaan kysymysten asettelua. En ollut vastaavanlaista kyselyä aikaisemmin tehnyt ja osaa kysymyksistä vastaajien saattoi olla vaikea ymmärtää tai vastaaminen saattoi tuntua hankalalta. Pidemmällä kokemuksella ja perehtymisellä kyselylomakkeen tekoon kyselystä olisi varmasti saanut selkeämmän. Esimerkiksi määrällisen aineiston mittausasteikko olisi kannattanut tehdä erilaiseksi, jotta siihen ei olisi tarvinnut tehdä muutoksia analysointi vaiheessa ja käyttää tähän aikaa. Kyselylomakkeella saatiin vastaukset lähes kaikkiin tutkimusongelman alaongelmiin. Mittaustuloksia saatiin opinnäytetyön tavoitteen kannalta riittävästi.

Arvioisin aineiston analysoinnissa käytettyjen menetelmien sopivan tähän opinnäytetyöhön. Määrällisen aineiston analysointiin käytin MS Excel -ohjelmaa, jonka käyttö oli jo entuudestaan minulle tuttua. Laadullisen aineiston analysointi sisällönanalyysimenetelmällä, joka oli minulle uusi menetelmä. Etenin analysoinnissa vaiheittain ja raportoin vaiheistani selkeästi. Tulkinta on olennainen osa sisällönanalyysia, minkä vuoksi toinen tutkija voisi päätyä erilaiseen tulokseen kuin minä.

Toimeksiantaja valitsi tutkimukseen osallistuvat palveluyksiköt. Vastausprosentti jäi matalaksi, mutta vastausaikaa ei pidennetty. Vastausaika päättyi juuri ennen joulupyhiä, joten vaikka vastausaikaa olisi jatkettu parilla viikolla eteenpäin, ei siihen välttämättä olisi saanut kovinkaan paljon enempää vastauksia joululomien takia. Vastauksia saatiin kaikista ammattiryhmistä ja avoimista vastauksista saatiin laadukasta tutkimusmateriaalia, joten näistäkään syistä ei vastausajan jatkamiselle nähty tarvetta. Matalan vastausprosentin takia ei voida tehdä isoja johtopäätöksiä ja yleistää vastauksia koskemaan koko organisaation henkilöstöä. Mikäli tutkimus olisi haluttu kohdentaa koko henkilöstölle, vastausajan olisi pitänyt olla pidempi ja mahdollisesti siirtää sen ajankohtaa, jotta lomat eivät vaikuttaisi vastaamattomuuteen. Laajemman tutkimuksen tulosten analysointi olisi myös vaatinut enemmän aikaa.

Tutkimuksen luotettavuus onnistui mielestäni osittain. Se mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata, mutta matala vastausprosentti heikensi luotettavuutta. Katoanalyysia ei voitu tutkimuksesta tehdä. Perusjoukosta ei oltu määritelty riittävän tarkasti eikä tutkimuksesta käynyt ilmi anonyymiyden takia, ketkä vastaajista jätti vastaamatta. Otoksesta olisi kannattanut selvittää tarkemmin, miten se edustaa perusjoukkoaan.

(Heikkilä 2014.) Syitä vastaamattomuuteen voi olla useita. Nykyisin ihmiset saavat paljon kyselyitä vastattavakseen, eivätkä he välttämättä jaksaa vastata jokaiseen saamaansa kyselyyn.

Kyselylomaketta en käyttäisi sellaisenaan organisaation muille palveluyksiköille. Taustatietokysymyksiä pitäisi muokata lisäämällä niihin ne ammatit, joita palveluyksikössä on. Vastausvaihtoehdon EOS paikan muuttaisin pois vaihtoehtojen keskeltä ja siirtäisin sen vaihtoehdon muiden vaihtoehtojen ulkopuolelle. Lisäksi muuttaisin kysymysten asettelua. Osa vastaajista saattoi antaa vastauksia sen mukaan, miten vastaushetkellä kokivat palkitsemiskeinon. Esimerkiksi vastaaja ei kokenut palkkaa yhtään tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta, mutta avoimissa vastauksissa kerrottiin palkan olevan huono ja sen pitäisi olla suurempi, jolloin se parantaisi työhyvinvointia. Näillä muutoksilla kyselylomaketta voitaisiin käyttää organisaation muissa palveluyksiköissä.

Eettisyys toteutui omasta mielestäni tässä opinnäytetyössä. Raportti on kirjoitettu todenmukaisesti eikä analysoinnissa ole muutettu tuloksia virheelliseksi. Toimeksiantajalta haettiin ja saatiin lupa tutkimuksen toteuttamiseen. Toimeksiantajan nimeä ei kerrota opinnäytetyössä ja sen nimi poistettiin liitteistä. Kyselyn saatekirjeessä vastaajille kerrottiin, ettei heidän henkilöllisyyttä voi tunnistaa yksittäisistä vastauksista. Analysointi vaiheessa ei pystytty päättelemään esimerkiksi sitä, mistä sähköpostiosoitteesta kysely oli avattu eikä taustatietojen perusteella pystynyt päättelemään, kenestä on kyse. Kyselyyn vastattaessa syntyi henkilöstörekisteritietoja. Rekisterin ylläpitäjänä toimii toimeksiantaja ja heidän tietosuojaohjeistuksen mukaan kyselyn tuloksia säilytetään kaksi vuotta SurveyPalissa ja viisi vuotta Excel-tiedostona.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa niistä tekijöistä, jotka työntekijät kokevat palkitsemisena ja millaista palkitsemista arvostetaan, jotta toimeksiantaja pystyy kehittämään palkitsemisjärjestelmäänsä. Rahallinen palkitseminen oli vastaajien mielestä tärkeintä työssä. Mikäli aineellinen palkitseminen ei ole organisaatiolle paras palkitsemisen muoto esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi, tulisi organisaation panostaa aineettomaan palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen tulisi näkyä organisaation arjessa ja olla osa organisaation kulttuuria. Työhyvinvointi on työntekijöiden mukaan jo yksi

organisaation arvoista ja palkitsemisella voitaisiin konkreettisesti näyttää työntekijöille, että se on tärkeä arvo.

Jatkotutkimusaiheena organisaatiossa voisi teettää samantapaisen tutkimuksen muille palveluyksiköille. Lisäksi voisi selvittää organisaation palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen liittyen, miten organisaatio voisi kouluttaa johtoa ja esimiehiä palkitsemaan tasa-arvoisesti työntekijöitä. Voisi myös selvittää, miten eri palkitsemiskeinot saataisiin näkymään organisaatiokulttuurissa.

LÄHTEET

- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Viitattu 18.10.2019. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGISEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:STRATEGISEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)))
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. 2017. Organizational Behaviour. 9th edition. Pearson.
- CIPD. 2018. Health and Well-being at Work. Viitattu 6.11.2019. https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-at-work_tcm18-40863.pdf
- Deeprise, D. 2006. How to Recognize and Reward Employees. Viitattu 3.1.2019. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3001825>
- Erton www-sivut. 2019. Viitattu 1.11.2019. <https://www.erto.fi/liity-jaseneksi/sosi-aali-ja-terveysala/10-sisältö/1326-maaraaikaisen-tyosopimuksen-kesto-ja-maaraaikaisuuden-peruste>
- Eurofound www-sivut. 2019. Viitattu 29.10.2019. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/health-and-well-being-at-work>
- Euroopan komission www-sivut. 2020. Viitattu 12.1.2020. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=fi>
- Hakala, L., Harju, R., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 21.9.2019. https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Viitattu 19.10.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:I\(\(20\)MIKSI\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)ON\(\(20\)T\(\(c4\)RKE\(\(c4\)\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)SIIT\(\(c4\)\(\(20\)KANNATTA A\(\(20\)TIET\(\(c4\)\(\(c4\)\(\(20\):1\(\(20\)Palkitseminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)yh\(\(e4\)\(\(20\)t\(\(e4\)rke\(\(e4\)mpi\(\(20\)esimiestaito\(\(20\)/piste:b36](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:I((20)MIKSI((20)PALKITSEMINEN((20)ON((20)T((c4)RKE((c4)((c4)((20)JA((20)MIT((c4)((20)SIIT((c4)((20)KANNATTA A((20)TIET((c4)((c4)((20):1((20)Palkitseminen((20)((2013)((20)yh((e4)((20)t((e4)rke((e4)mpi((20)esimiestaito((20)/piste:b36)
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Helsinki: Alma talent. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.127165>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Viitattu 21.9.2019. www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf
- Hemming, M. 2010. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Viitattu 1.11.2019. <https://teknet.tek.fi/arkisto.lehti/node/870.html>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 28.10.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAJBGXDTEB#piste:t1/kohta:Luontoisedut\(\(20\)ja\(\(20\)muut\(\(20\)henkil\(\(f6\)kuntaedut\(\(20\)verotuksessa](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAJBGXDTEB#piste:t1/kohta:Luontoisedut((20)ja((20)muut((20)henkil((f6)kuntaedut((20)verotuksessa)

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.118979>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Viitattu 6.11.2019. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-palkitsijana-2015/>

Kuntatyöntäjien www-sivut. 2017. Viitattu 1.11.2019. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

KVTES. 2018a. Viitattu 28.10.2019. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/palkkaus>

KVTES. 2018b. Viitattu 28.10.2019. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018/luku-2-palkkaus/palkkausjarjestelma>

Leinikka, H., Salminen-Kultanen, P., Tenhunen-Ruotsalainen, L. & Vesanen M. 2013. Sparraava esimies. Viitattu 4.1.2019. https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2014/06/SparraavaEsimies_2013.pdf

Malinen, K. 2019. Valmistaudutko palkkaneuvotteluihin? Muista myös luontoisedut. Viitattu 18.10.2019. <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/valmistaudutko-palkkaneuvotteluihin-muista-myos-luontoisedut/#03c6951b>

Manninen, P. & Määttä, T. 2019. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 18.10.2019. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa2/>

Muhonen, T. Oksanen, J., Tähtitanner, A. & Uljas, A. 2019. Paranna palkkaasi. Tukea palkkaneuvotteluihin. Viitattu 6.11.2019. https://www.psyli.fi/files/2083/YTNpalkkaopas_Tukea_palkkaneuvotteluihin.pdf

Okko, S. 2014. Oikeudenmukainen palkkaus tukee työmotivaatiota. Viitattu 3.11.2019. <http://uusikaiku.fi/oikeudenmukainen-palkkaus-tukee-tyomotivaatiota/>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi.

Ruuska, A. 2013. Palkitsemiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 29.9.2019. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1259-6/urn_isbn_978-952-61-1259-6.pdf

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Surveypalin www-sivut 2020. Viitattu 12.01.2020. <https://surveypal.com/fi/kysely-alusta/>

Sweins, C. & Ylikorkala, A. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa: UNIpress.

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050 muutoksineen. Viitattu 30.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050#Pidp446038432>

Tuloverolaki 30.12.1992/1535 muutoksineen. Viitattu 18.10.2019. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>

Työterveyslaitoksen www-sivut. 2019. Viitattu 3.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus 2009. Viitattu 27.10.2019. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Viitattu 12.01.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>

Vilpponen, S. 2019. Pikkujouluista etätyöhön. Savon Sanomat 21.10.2019, B7.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

KYSELYTUTKIMUS

Taustatiedot

1. Missä ammatissa työskentelet organisaatiossa?*

- Sairaanhoidtaja
 Lähihoitaja
 Osastonsihteeri
 Tekstinkäsittelijä
 Muu

2. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?*

- alle vuoden
 1-5v
 5-10v
 10-15v
 yli 15v

3. Työskenteletkö organisaatiossa koko- vai osa-aikaisessa työsuhteessa?*

- Kokoaikaisessa
 Osa-aikaisessa

4. Mikäli työskentelet osa-aikaisessa työsuhteessa, tarjottiinko työsuhdetta organisaatiosta vai oliko se oma toiveesi?

- Organisaatio tarjosi
 Oma toive

Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen muodostuu rahallisista tai rahan arvoisista hyödykkeistä. Taloudellinen palkitseminen koostuu suorasta ja epäsuorasta palkitsemisesta. Suoraan palkitsemiseen kuuluu peruspalkka, suorituspalkka ja taitolisa. Työnantajan vapaaehtoisesti maksamat lisävuokutukset ja luontoisedut kuuluvat epäsuoraan palkitsemiseen.

Seuraavissa kysymyksissä sinua pyydetään vastaamaan, kuinka tärkeäksi koet palkitsemiskeinon työhyvinvoinnin kannalta asteikolla 1-5.



5. Peruspalkka

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana tehtäväkohtaisen peruspalkkasi, johon sisältyvät lisä- ja ylityökorvaukset?*



6. Luontois- ja henkilökuntaedut

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana työnantajalta saadut luontois- ja henkilökuntaedut?

Luontoisedut maksetaan muuna kuin rahana ja niitä ovat mm. puhelin-, auto-, asunto- ja autotalliedut sekä työmarkkina- ja ruokailutuet.

Henkilökuntaedut ovat kaikkien työntekijöiden käytössä. Esimerkkejä X:n henkilökuntaeduista: erilaiset liikuntaryhmien ja kuntosalin käyttö normaalia edullisemmalla hinnalla, ePassi, virkistyspaikkojen vuokraaminen.*



7. Aloitepalkkio

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana organisaation kehittämiseen liittyvästä toiminnasta maksettavan aloitepalkkion?*



8. Erikoispalkkiot

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana työnantajan tarjoamat erikoispalkkiot, joita ovat mm. henkilöstölle tarjottavat kakkukahvit, lahjaesineet, kannustematkat tai pienet rahapalkkiot?*



Muu palaute ja kommentit liittyen aineelliseen palkitsemiseen

Aineeton palkitseminen

Aineettomiin palkitsemisen keinoihin eivät kuulu raha, tavara tai muut rahanarvoiset edut. Aineettomia palkkioita voivat olla esimerkiksi ura- ja sosiaaliset palkkiot. Seuraavissa kysymyksissä sinua pyydetään vastaamaan, kuinka tärkeäksi koet palkitsemiskeinon työhyvinvoinnin kannalta asteikolla 1–5.



10. Urakehitys ja työnsisältö

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana mahdollisuuden kehittyä urallasi, kouluttautua ja vaikuttaa oman työsi sisältöön?*



11. Itsensä kehittäminen

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana mahdollisuuden kehittää osaamistasi ja ammattitaitoasi työajalla?*



12. Palaute esimieheltä

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana esimieheltäsi saadun palautteen työstäsi?*



13. Palaute asiakkaalta/potilaalta

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana asiakkaalta/potilaalta saadun palautteen työstäsi?*



14. Työajan järjestely

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihisi tai työaikaasi?*



15. Työsuhteen pysyvyys

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana vakituisen työsuhteen?



16. Sosiaaliset kannustimet

Koetko työhyvinvointisi kannalta palkitsevana erilaiset sosiaaliset kannustimet, kuten statussymbolit, työnantajan edustamisen erilaisissa tilaisuuksissa tai tapahtumissa, tietyn arvoaseman saavuttamisen, tunnustukset ja kiitokset?*



17. Muu palaute ja kommentit liittyen aineettomaan palkitsemiseen

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi näkyy työntekijällä työn sujumisena ja hallintana. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja luo työyhteisöön hyvää ilmapiiriä. Hän myös motivoitunut, tietää tavoitteensa ja mitä häneltä odotetaan sekä kokee työnsä merkitykselliseksi



18. Kuinka hyväksi koet työhyvinvointiasi?



19. Kumman koet tärkeämpänä työhyvinvointisi kannalta, aineellisen vai aineettoman palkitsemisen?*

- Aineellisen
 Aineettoman

20. Millaiset palkitsemisen kriteerit koet tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta?*

- Työn tekeminen, esim. osallistuminen työn/työtapojen kehittämiseen
 Työntekijän työotteen huomioiminen palkitsemisessa, esim. tunnollisuus, oma-aloitteisuus, positiivisuus
 Ammatillisen osaamisen palkitseminen, esim. asiantuntijuus, ammattitaidon kehittäminen, koulutustausta
 Yksilön onnistumisesta saadut palkkiot
 Ryhmän onnistumisesta saadut palkkiot
 Jokin muu, mikä

21. Miten organisaation palkitsemisjärjestelmä voisi edistää työhyvinvointiasi?

KYSELYTUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja,

opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen parhaillani opinnäytetyötä, jonka aiheena on palkitsemisen kokemus osana työhyvinvointia X organisaatiossa. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat henkilöstö kokee työssään palkitsemisena. Tavoitteena on saada tietoa niistä tekijöistä, jotka koetaan palkitsemisena. Tuloksia käytetään X:n palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

Kyselyssä on taustakysymyksiä, monivalintoja sekä avoimia kysymyksiä. Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn rehellisesti. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä vastauksista pyritä tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Organisaatiota ei tulla mainitsemaan opinnäytetyössä nimeltä.

Kyselyyn vastattaessa syntyy henkilöstörekisteritietoja. Rekisterin pitäjä on X. Kyselydataa säilytetään tarvittavia analyysejä varten Surveypalissa kaksi vuotta ja aikasarjatarkastelua varten excel-tiedostoina viisi vuotta. Tietosuojaselosteen löydät linkin takaa: <https://q.surveypal.com/Henkil...>

Kyselyyn vastaaminen vie n. 5-10 minuuttia. Voitte vastata kyselyyn 09.-20.12.2019 välisenä aikana.

Kiitos osallistumisestasi!

Lisätietoja:

Roosa Jarkko
roosa.jarkko@student.samk.fi
Satakunnan ammattikorkeakoulu