

Perttu Paaso

Motivoiva ja kannattava palkitseminen kohdeyrityksessä

Palkitsemistavat ja niiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Motivoiva ja kannattava palkitseminen kohdeyrityksessä

Palkitsemistavat ja niiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Perttu Paaso
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t): Perttu Paaso

Opinnäytetyön nimi: Motivoiva ja kannattava palkitseminen kohdeyrityksessä - Palkitsemistavat ja niiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 78+8

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi tilitoimistoalalla toimiva yritys. Tutkimuksen tarkoitus oli ottaa selvää palkitsemisesta ja erityisesti tutkia mitkä palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä eniten. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli ottaa selvää, millainen palkitseminen on kannattavaa yrityksen näkökulmasta.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty monipuolisesti erilaisia lähteitä. Pääasiassa teoreettisen viitekehyksen lähteet koostuvat kirjastosta löytyvistä kirjoista. Lisäksi työssä on käytetty englanninkielisiä ja elektronisia lähteitä. Työn teoreettinen viitekehys antaa kattavan pohjan tutkimusosuudelle. Teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksesta saatuja johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Kyselylomake lähetettiin 290 työntekijälle. Vastauksia kyselyyn tuli 174 eli vastausprosentti oli 60%. Kyselylomakkeen lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kuutta kohdeyrityksen työntekijää puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.

Tärkeimpiä tutkimuksessa saatuja tuloksia oli se, että aineeton palkitseminen motivoi suurta osaa työntekijöistä jopa enemmän kuin aineellinen palkitseminen. Aineellinen palkitseminen voi olla tehokas motivaattori lähinnä lyhyellä aikavälillä, mutta kokonaisvaltaisesti aineeton palkitseminen motivoi enemmän. Aineettoman palkitsemisen motivoivimpia palkitsemistapoja ovat muun muassa esimiehen kiitokset, työilmapiiri ja työaikojen joustavuus. Aineellisen palkitsemisen motivoivimpia palkitsemistapoja ovat muun muassa kertaluontoiset bonuspalkkiot ja työn kuvaa vastaava peruspalkka. Työntekijät motivoituvat suorasta palkitsemisesta enemmän kuin epäsuorasta palkitsemisesta.

Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että työntekijät ovat kohdeyrityksessä suhteellisen tyytyväisiä palkitsemiseen, mutta siinä on myös kehitettävää. Yrityksen täytyisi lisätä suoraa palkitsemista ja vähentää epäsuoraa palkitsemista. Lisäksi sisäisessä viestinnässä on kehitettävää. Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimustuloksia miettiessä palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Opinnäytetyön lopussa on annettu muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla työntekijöitä voisi motivoida käyttäen palkitsemista hyväksi.

Asiasanat: Motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence

Author(s): Perttu Paaso

Title of thesis: Motivating and profitable rewarding in the target company- Rewarding methods and their impact on employee motivation

Supervisor(s): Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 78+8

Principal of the thesis is accounting firm company. The purpose of the thesis was to find out about rewarding and especially study what kind of rewarding methods motivate employees. In addition, the purpose of the thesis was to study what kind of rewarding is profitable for companies.

The theoretical framework is made using many different sources. The sources of the theoretical framework mainly consist of the books of library. In addition, English and electronic sources have been used in the thesis. The theoretical framework creates a good basis for the research part. The theoretical framework supports the conclusions of the research.

The research methods of the thesis were qualitative and quantitative. A questionnaire was sent to 290 employees. There were 174 responses to the questionnaire, so the response rate was 60%. In addition, I interviewed six employees of the target company with a semi structured thematic interview.

The main findings of the study were that immaterial rewarding motivate more big part of employees than material rewarding. Material rewarding can be good motivator in the short term. The best rewarding methods in immaterial rewarding are for example thanks, work atmosphere and flexibility of working hours. The best rewarding methods in material rewarding are for example one-time bonuses and a salary that matches the job. Employees are more motivated by direct reward than by indirect reward.

The research results showed that the employees in the target company are relatively satisfied with the rewarding, but there is also room for improvement. The company should increase direct rewarding and reduce indirect rewarding. In addition, there is room for improvement in internal communication. The target company can utilize the research results when they think and plan the development of a reward system. At the end of the thesis, a few development suggestions have been given that could be used to motivate employees using rewards.

Keywords: Motivation, rewarding

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön aiherajaus, tavoitteet, rakenne ja käsitteet	7
1.2	Toimeksiantaja.....	10
2	MOTIVAATIO.....	11
2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	12
2.2	Motivaatioteoriat.....	13
2.2.1	Viktor Vroom – Odotusarvoteoria.....	14
2.2.2	Ryan & Deci – Itsemääräytymisen teoria	15
2.3	Työmotivaatio.....	17
2.3.1	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	17
2.3.2	Työmotivaation vaikutukset.....	19
3	PALKITSEMINEN	21
3.1	Palkitsemisen määritelmä ja tavoitteet	21
3.2	Palkitsemisen kokonaisuus	22
3.3	Aineellinen palkitseminen.....	23
3.3.1	Suora palkitseminen, peruspalkkaustavat.....	24
3.3.2	Suora palkitseminen, täydentävät palkkaustavat.....	26
3.3.3	Epäsuora palkitseminen	28
3.4	Aineeton palkitseminen	29
3.4.1	Urapalkkiot	30
3.4.2	Sosiaaliset palkkiot	33
3.5	Onnistunut palkitseminen	36
3.5.1	Edellytykset.....	36
3.5.2	Rajoitukset	38
3.5.3	Vaikutukset.....	39
3.6	Palkitsemisen verotus.....	40
4	TUTKIMUS.....	43
4.1	Aineiston hankinta	43
4.1.1	Kvantitatiivinen tutkimus	44
4.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus	45
4.2	Tutkimuksen toteutus	46

5	TUTKIMUSTULOKSET	47
5.1	Taustatiedot	47
5.2	Palkitseminen yleisellä tasolla.....	49
5.3	Nykytilanne yrityksessä	58
5.4	Teemahaastattelut	62
5.4.1	Työmotivaatio.....	63
5.4.2	Palkitseminen.....	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	67
6.1	Motivoiva palkitseminen	67
6.2	Kannattava palkitseminen yrityksen näkökulmasta	70
6.3	Kohdeyrityksen nykytilanne ja kehitysehdotukset.....	71
6.4	Kehitysehdotukset lyhyesti tiivistettynä.....	74
7	POHDINTA	75
	LÄHTEET.....	77
	LIITTEET	79

1 JOHDANTO

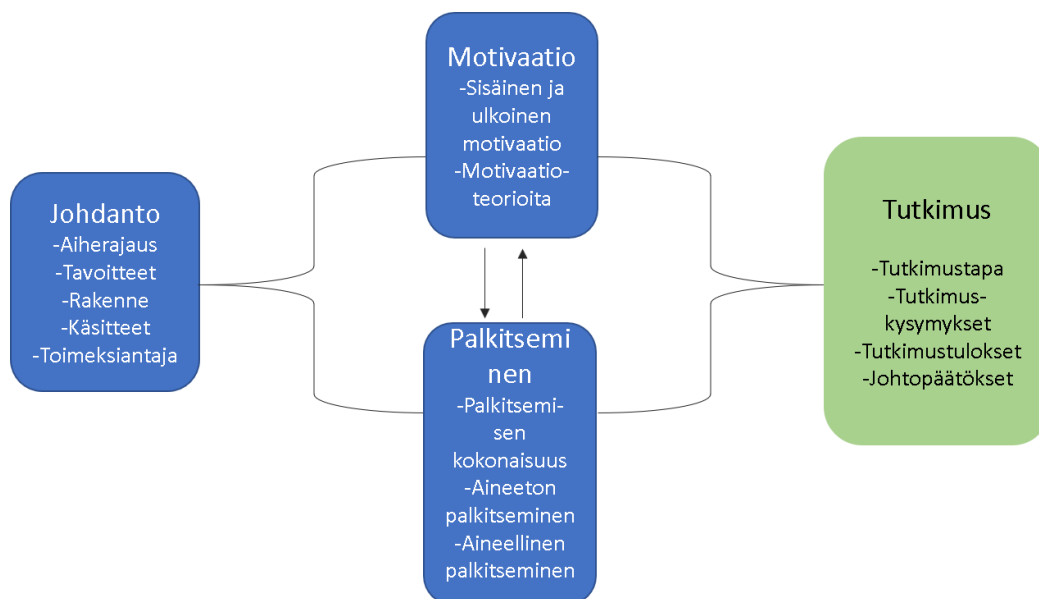
Opinnäytetyön aihe on Palkitseminen kohdeyrityksessä - palkitsemistavat ja niiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuskysymykset ovat ”Millainen palkitseminen motivoi ja on mieluisinta työntekijän näkökulmasta?” ja ”Millainen palkitseminen on kannattavaa yritykselle?” Olen suuntautunut taloushallinnon opiskelijaksi, mutta kävin valinnaisina kursseina jonkin verran henkilöstöjohtamisen kursseja. Siellä käsiteltiin palkitsemista, joka alkoi kiinnostamaan minua enemmänkin. Olen ollut aina kiinnostunut työntekijöiden palkitsemisesta. Juuri tuolla henkilöstöjohtamisen kurssilla mieleeni syttyi ajatus, että haluan ehdottomasti tutkia aihetta lisää ja tämä on sellainen opinnäytetyön aihe, joka kiinnostaa minua aidosti. Aiheen ollessa aidosti mielenkiintoinen siitä hyötyy paljon kaikki osapuolet, sillä väkisin tekemällä epämiellyttävästä aiheesta ei yleensä tule niin hyvä lopputulos.

Aloin inspiraation saatuani työstämään ajatusta päässä ja miettimään tarkemmin mitä opinnäytetyö voisi pitää sisällään ja mille yritykselle haluaisin tehdä tämän työn. Halusin tutkia työssä motivaation ja palkitsemisen vaikutusta toisiinsa, ja miten se näkyy käytännössä työpaikalla. Olen taloushallinnon opiskelija, joten mietimme opettajan kanssa, että opinnäytetyön olisi hyvä tehdä taloushallinnon alan yritykseen. On varmasti paljon hyötyä opinnäytetyötä tehdessä, että ymmärtää alasta jo ennestään jotain, ja osaa jollain tasolla asettua tutkimusosiossa työntekijöiden rooliin ja sielunmaisemaan. Kohdeyritykseni on tilitoimisto Yritys X. Päätin ottaa yhteyttä Yritys X:n ja he innostuivat aiheesta, joten yhteistyösopimus syntyi helposti.

1.1 Opinnäytetyön aiherajaus, tavoitteet, rakenne ja käsitteet

Opinnäytetyö käsittelee motivoivaa ja kannattavaa palkitsemista. Palkitseminen ja sen vaikutukset ovat todella laaja kokonaisuus, joten on syytä tehdä aiherajaus työhön. Aiherajaus on tehtävä, sillä opinnäytetyöhön käytettävä aika on rajallista ja näin ollen on hyvä valita tiettyjä aiheita, joita käsittelee tarkasti. Liian laajasta aiheesta olisi riskinä tulla epätarkka työ, jossa käsitellään jokaista asiaa vain hieman. Rajasin aiheen käsittelemään palkitsemista ja sen vaikutuksia nimenomaan motivaatioon. Kohderyhmä tutkimuksessa on toimeksiantajayrityksen suorittavaa työtä tekevät osastot. Osastoihin kuuluvat kirjanpitäjät, palkanlaskijat ja reskontratyyöntekijät. Kohderyhmä käsittää noin 290 henkilöä.

Tavoitteeni opinnäytetyötäni kohtaan on laajentaa ja syventää tietämystä liittyen palkitsemiseen. Haluan saada selkeän kokonaiskäsitteen palkitsemisen eri tavoista vaikuttaa työntekijöihin. Haluan laajentaa omaa ammattiosaamista hieman henkilöstöjohtamisen puolelle taloushallinnon osaamiseni tueksi ja uskon tämän olevan positiivinen asia myös työelämässä. Aion tehdä tietoperusta osiosta luotettavan ja kattavan käyttämällä apuna mm. hyviä kirjalliahteita. Tavoitteeni tutkimus osiota kohtaan ovat korkealla, sillä haluan onnistua tutkimuksessa hyvin. Onnistuminen edellyttää hyvin suunniteltuja haastatteluja, kyselyjä ja aitoa heittäytymistä tutkimusta kohtaan. Onnistuneesta tutkimuksesta hyötyvät sekä minä että kohdeyritykseni. Saan tutkimuksesta lisätietoa tietoperustan tueksi, millaista taloushallinnon alalla palkitseminen käytännössä on. Kohdeyritys voi käyttää onnistunutta tutkimusta hyväksi miettiessä mahdollisia parannuksia ja uudistuksia heidän palkitsemisjärjestelmäänsä. Kaiken kaikkiaan haluan tehdä selkeän ja johdonmukaisen opinnäytetyön.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuten kuvioista 1 näkee, opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustaosiosta ja tutkimusosiosta. Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön lähtökohdista eli muun muassa siitä, mikä opinnäytetyön aihe on ja miksi valitsin juuri sen aiheen. Lisäksi käydään läpi aiherajausta ja opinnäytetyön rakennetta. Tuon johdannossa esiin myös opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet, jotka ovat motivaatio ja palkitseminen. Kerron myös hieman toimeksiantajayrityksestä, kuten esimerkiksi millainen yritys

on kyseessä ja millaista liiketoimintaa se harjoittaa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi kerron tavoitteista, mitä minulla on opinnäytetyötä kohtaa.

Tietoperustaosiossa käsitellään motivaatiota ja palkitsemista, sekä niiden välistä suhdetta tarkemmin käyttämällä apuna kirjallisia lähteitä. Motivaatio ja palkitseminen linkittyvät vahvasti toisiinsa työelämässä ja näin ollen niitä molempia on tärkeä tuoda työssä esiin. Motivaatiota käsittelevässä luvussa kerron sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Lisäksi kerron myös motivaatioteorioista. Olen valinnut kaksi mielestäni tärkeintä motivaatioteoriaa, joita avaan työssä tarkemmin. Palkitsemisesta kerron yleisiä palkitsemiseen liittyviä asioita. Kerron muun muassa palkitsemisen kokonaisuudesta, aineettomasta palkitsemisesta ja aineellisesta palkitsemisesta. Lisäksi kerron miten onnistunut tai epäonnistunut palkitseminen voi vaikuttaa työntekijöihin.

Tietoperustan jälkeen opinnäytetyössä on tutkimusosio. Tässä osiossa kerrotaan valitusta tutkimustyylisestä ja -tavasta tarkemmin, muun muassa siitä millä tavalla tutkimukseen tuleva aineiston hankitaan. Tutkimusosiossa tuon esiin tutkimuskysymykset, joita kysyn kohdeyrityksen työntekijöiltä. Edellä mainittujen asioiden jälkeen tuon esiin tutkimustulokset ja teen johtopäätöksen tutkimuksesta. Johtopäätöksissä yhdistän opiskelemaani teoreettista viitekehystä tutkimuksen tuloksiin.

Motivaatio-sana eli latinankieliseltä nimeltään ”movere” tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio sai myös muita merkityksiä. Motivaatio-sanalla alettiin tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykypäivänä motivaatio mielletään usein motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motivaatiota on vaikea mitata, sillä se ei ole mitään konkreettista, vaan pikemminkin tunnetta ja asennetta, joka kumpuaa ihmisen sisältä jotain asiaa kohtaan. Tutkijat ovat kehittäneet erilaisia motivaatioteorioita, jonka avulla tarkastellaan motivaatiota. Selkeytettyä motivaatio on psyykinen tila, joka määrää, kuinka suurella aktiivisuudella, asenteella ja intohimolla ihminen tekee jotain asiaa, ja miten hän suhtautuu siihen. (Kauhanen 2010b, 112.)

Palkitseminen on työntekijän ja organisaation välinen suhde, josta molempien pitäisi hyötyä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee organisaatiolle oikeita asioita ja organisaatio palkitsee työntekijää eli antaa työntekijälle vastineeksi merkityksellisiä ja motivoivia asioita. Palkitsemista on sellaiset asiat, jotka miellyttävät ja palkitsevat työntekijää, kuten esimerkiksi edut, kehitysmahdollisuudet ja palkka. Palkitsemisen määrittely on haastavaa, sillä ihmisillä on eri näkömuk-
siä, mitkä asiat kuuluvat palkitsemiseen. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 15–16.)

1.2 Toimeksiantaja

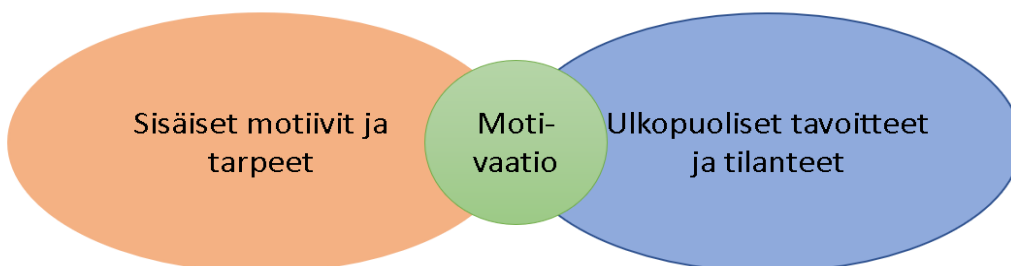
Toimeksiantajayritys on Suomessa perustettu osakeyhtiö. Yritys toimii pääasiassa tilitoimistoalalla. Yritys tarjoaa asiakkailleen monipuolisesti eri palveluja liittyen asiakkaan liiketoiminnan harjoittamiseen. Palvelut ovat muun muassa kirjanpitoa, palkanlaskentaa, reskontran hoitamista ja asiantuntijapalveluita. Yritys haluaa kasvaa tulevaisuudessa kannattavasti. Kannattavan kasvun edellytyksenä on jatkuva kehittyminen jokaisella osa-alueella, ja näin ollen yritys haluaa kehittää myös palkitsemista.

Suurin osa toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä tekee suorittavaa työtä, mutta he toimivat samalla asiantuntijan roolissa asiakkaille. Lisäksi osa henkilöstöstä toimii myynti- ja johtotehtävissä. Toimeksiantajayritys halusi rajata henkilöstöä, jotka osallistuvat opinnäytetyön tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuva kohderyhmä on noin 290 työntekijää. Tutkimukseen valikoituneet työntekijät tekevät suorittavaa työtä, mutta toimivat samalla asiantuntijan roolissa asiakkaille.

2 MOTIVAATIO

Motivaatio on asia, joka vaikuttaa kaikkeen ihmisen toimintaan. Motivaatio ei ole mitään konkreettista, vaan pikemminkin tunnetta ja asennetta, joka kumpuaa ihmisen sisältä jotain asiaa kohtaan. Se on käyttäytymisen energian lähde ja ohjaa toimintaa tavoitteiden suuntaan. Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä ympäristömme. Motivaatiota on tutkittu paljon vuosien varrella, sillä motivaatiolla on niin suuri rooli ihmisen elämässä. Motivaatiota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, koska eri ihmiset kokevat motivaation niin eri tavalla. Tämän vuoksi motivaation määrittäminen on melko haastavaa, ja siitä on syntynyt useita eri määritelmiä. Yleisesti motivaatiolla tarkoitetaan psyykkistä tilaa, joka ohjaa kuinka suurella aktiivisuudella, asenteella ja intohimolla ihminen tekee jotain asiaa, ja miten hän suhtautuu siihen. Motivaatiota on kutsuttu osuvasti toiminnan polttoaineeksi. (Kauhanen 2010b, 112; Sinokki 2016, 60–61.)

Motivaatio on hyvin laaja kokonaisuus ja siihen vaikuttaa monet asiat. Mayor ja Risku kirjoittavat kirjassaan, että motivaatio koostuu motiiveista. Motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita, joita ihmiset yrittävät toteuttaa. Motiivien toteuttaminen aiheuttaa ihmisissä tyytyväisyyden tunnetta. Motiiveja on olemassa sekä ulkoisia että sisäisiä motiiveja. Sisäiset motiivit ovat tarpeita, joita ihminen ei välttämättä aina itse tunnista. Ne ovat syntyneet jo geeniperimässä ja lapsuuden kokemuksista. Ulkoiset motiivit ovat puolestaan tavoitteita, joita ihminen saa ympäristöstään, kuten esimerkiksi perheestä tai työpaikalta. Hyvässä tilanteessa ihminen voi itse vaikuttaa ulkopuolelta tuleviin tavoitteisiin, jolloin ulkoinen motiivi on sekä henkilön omien tavoitteiden että ulkopuolelta asetettujen tavoitteiden summa. Ulkoisiin motiiveihin vaikuttaa ympäristön lisäksi muun muassa kasvatus. Esimerkiksi joissakin perheissä tietyn tasoinen kouluttautuminen pidetään itsestään selvänä. (2015, 37–38.)



KUVIO 2. Motivaation muodostuminen (Mayor & Risku 2015, 38).

Kuten kuvioista 2 näkee, ihminen on motivoitunut, kun sisäiset ja ulkoiset motiivit ovat tasapainossa keskenään. Motivoitunut henkilö kykenee toimimaan tehokkaasti ja hyvällä mielellä, jolloin syntyy yleensä laadukas lopputulos. Motivoituneena toiminta vie vähän energiaa, sillä ihmisellä on aito halu tehdä tiettyä asiaa. Jos sisäiset ja ulkoiset motivaatiot ovat puolestaan ristiriidassa keskenään, ihmisellä on heikko motivaatio ja toiminta vaatii kovaa tahtoa. Heikko motivaatio aiheuttaa turhautumista ja vie paljon energiaa toiminnan toteuttamiseen. Mayorin ja Riskun kirjassa annetaan hyvänä esimerkkinä myyjä, jolla ei ole vahvaa sosiaalisten kontaktien tarvetta, mutta samaan aikaan hänen tehtäväänsä on tavata muita ihmisiä ja solmia kontakteja muiden kanssa. Tällaisessa tilanteessa myyjän sisäiset motiivit eli sosiaalisten kontaktien tarve ja ulkoiset motiivit eli yrityksen asetavat tehtävät/tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Myyjä kykenee selviytymään työstä tahdonvoimalla, mutta se vie häneltä paljon energiaa. Tällainen tilanne ei ole ideaali myyjälle eikä työnantajalle. Tilannetta ja myyjän motivaatiota voidaan parantaa johtamisen avulla ottamalla myyjän sisäiset motiivit paremmin huomioon. (Mayor & Risku 2015, 38–39.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiosta puhuttaessa nousee usein esiin sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen toisistaan on usein haastavaa. Nykypäivänä näiden kahden asian erottelua on vähennetty, sillä nykyisin sisäinen ja ulkoinen motivaatio mielletään yhdeksi yksilökohtaiseksi kokonaisuudeksi, jossa molemmat tukevat toinen toisiaan. Erottelun haastavuutta lisää se, että on olemassa tekijöitä, jotka edistävät samaan aikaan sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21; Nieminen & Tomperi 2008, 38.) Nieminen ja Tomperi antavat hyvän esimerkin tilanteesta, jossa sama tekijä motivoi sekä sisäisesti että ulkoisesti. Opiskelijalle opintosuorituksesta annettu apuraha mielletään ulkoisena palkkiona, mutta se palkitsee samaan aikaan myös sisäisesti. (2008, 38.)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa henkilön toiminta lähtee hänen sisäisestä halustaan tyydyttää jokin tarve. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee jotain, koska hän on oikeasti kiinnostunut asiasta ja samalla nauttii siitä. Ihmisen sisäinen motivaatio lähtee liikkeelle pyrkimyksestä tyydyttää biologisia perustarpeita, kuten nälkää ja janoa. Biologisten tarpeiden lisäksi ihmisellä on psykologisia tarpeita. Psykologisia tarpeita ovat muun muassa halu menestyä ja kehittyä. Sisäiseen motivaatioon liittyy myös halu sitoutua johonkin ihmistä sisäisesti kiinnostavaan asiaan. Ihmisestä lähtevän sisäisen halun ja sitoutumisen vuoksi sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja palkkiot ovat

tarkoitettu pitkälle aikavälille. (Mayor & Risku 2015, 35; Santos-Longhurst 2019, viitattu 6.2.2020.) Sisäisesti motivoivan työn yleisiä piirteitä ovat työn haasteellisuus, mielekkyys ja monipuolisuus. Sisäisesti motivoivasta työstä työntekijä ei odota aina palkkioita, vaan työ itsessään aiheuttaa hänelle tyytyväisyyttä. Palkkioitakin sisäiseen motivaatioon liittyy ja olennaisina osina niihin liittyy positiivisten tunteiden luominen omakohtaisesti työntekijässä. Sisäinen motivaatio aiheuttaa ihmisessä tyytyväisyyden lisäksi iloa. Sisäisesti motivoituneen ihmisen täytyy käyttää toimintaan vähemmän energiaa kuin ulkoisesti motivoituneen ihmisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 37; Cherry 2019, viitattu 6.2.2020.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jossa motivaatio syntyy ihmisen ulkopuolella olevasta ympäristöstä. Ulkoinen motivaatio voi syntyä esimerkiksi ryhmäpaineen, ulkopuolelta asetetun palkkion tai rangaistuksen pelon seurauksena. Ihminen voi esimerkiksi muokata töissä toimintaansa, jotta hän saa työstä luvattun palkkion. Tällöin työntekijä on ulkoisesti motivoitunut, sillä häntä motivoi raha eikä työ itsessään. Ihminen voi kokea ulkoisen motivaation vastenmielisenä, sillä motivaatio ei tule aidosti hänen sisältään. Vastenmieliseltä tuntuva ulkoinen tavoite voi heikentää ihmisen hyvinvointia ja henkisiä resursseja. Ulkoisesti motivoitunut henkilö toimii palkkiovetoisesti, ja hänen toimintaansa voidaan muokata erilaisin keinoin. Ulkoisen motivaation tehokkuus vaihtelee ihmisten, ja jopa asioiden välillä. Jotkut ihmiset motivoituvat ulkoisesti muita helpommin. (Nieminen & Tomperi 2008, 37; Mayor & Risku 2015, 35; Meadows-Fernandez 2017, viitattu 6.2.2020.) Yleisiä ulkoista motivaatiota lisääviä palkkioita ovat muun muassa työsuhde-edut, erilaiset palkkiot ja muiden ihmisten kehut. Ulkoiset palkkiot voivat olla joissain tilanteissa erittäin tehokkaita, ja niillä pystytään ohjaamaan vahvasti ihmisen toimintaa haluttuun suuntaan. Ulkoisille palkkioille on kuitenkin tyyppilistä se, että ne motivoivat ihmistä lyhyellä aikavälillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

2.2 Motivaatioteoriat

Hakosen ja Nylanderin mukaan motivaatioteoriat keskittyvät kuvaamaan ”mikä ihmistä motivoi?” ja ”miten motivoidumme?”. Eri motivaatioteorioita on syntynyt vuosien varrella useita. Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioiksi. Sisältöteoriat käsittelevät kysymystä ”mikä ihmistä motivoi?”. Sisältöteoriat ovat kiinnostuneet ihmisen toiminnan liikkeelle panevista voimista ja tarpeista. Ne ovat universaaleja teorioita, joiden mukaan jokaista ihmistä motivoi pääasiassa samat asiat. Prosessiteorioissa puolestaan käsitellään motivaatioon liittyviä yksilöllisiä eroja ja syy-seuraussuhteita. Nämä teoriat selvittävät ihmisen tietoon perustuvaa ajatus- ja arviointiprosessia. On

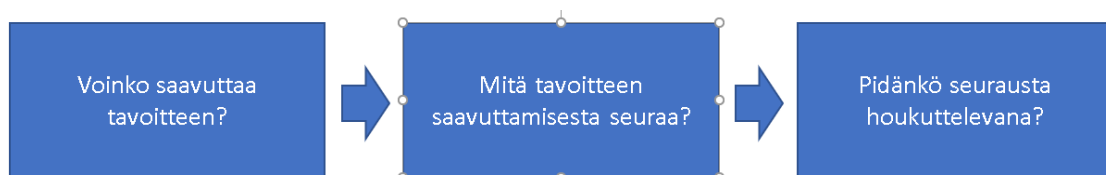
tärkeää muistaa tarkastella eri motivaatioteorioita avarakatseisesti, sillä ei ole olemassa parasta motivaatioteoriaa. (2015, 138, 140, 143.)

Opinnäytetyöhön on valittu Viktor Vroomin odotusarvoteoria sekä Ryanin ja Decin itsemääräämisteoria, joita käsitellään tarkemmin. Nämä teoriat kuuluvat niihin motivaatioteorioihin, joiden avulla yleensä selitetään palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Useissa teoksissa mainitaan yhtenä teorianä maslowin tarvehierarkia, mutta se motivaatioteoria on jo vanhanaikainen. Valitut motivaatioteoriat uudempia ja sopivat nykypäivän työelämään.

2.2.1 Viktor Vroom – Odotusarvoteoria

Odotusarvoteoria on prosessiteoria, joka keskittyy ihmisen ajattelu- ja päättelyprosessiin. Teorian mukaan ihminen motivoituu tehtävästä silloin, kun ihminen uskoo pystyvänsä tekemään tehtävän ja uskoo saavansa siitä palkkion, joka on houkutteleva. Motivoitumiseen vaikuttaa siis ihmisen käsitys omista kyvyistään, sillä ihmistä ei motivoi sellainen asia, jota hän ei usko pystyvänsä tekemään. Teorian mukaan motivaatioon vaikuttaa myös palkkion houkuttelevuus. Ihminen ei motivoitunut, jos hän ei pidä palkkiota merkityksellisenä tai houkuttelevana. (Viitala 2006, 158; Hakonen & Nylander 2015, 144.)

Odotusarvoteoriassa ihminen nähdään olentona, joka pohtii järkipäisesti ja harkitsevasti erilaisia mahdollisia toimintatapoja, joiden mukaan hän toimii. Ihminen pyrkii aina toiminnassaan minimoimaan harmia ja tuskaa, sekä maksimoimaan nautintoa ja hyötyä. Esimerkiksi työelämässä työntekijä punnitsee työsuorituksesta aiheutuvaa ponnistelun suuruutta suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. Yksilön toimintaa ei ohjaa universaalit tarpeet, vaan ihmisen omat pystyvyyssuskomukset ja arvot. Kuviossa 3 kuvataan, kuinka ihmisen toimintatavan valintaprosessi etenee konkreettisesti odotusarvoteorian mukaan. (Viitala 2006, 158; Hakonen & Nylander 2015, 144–145.)

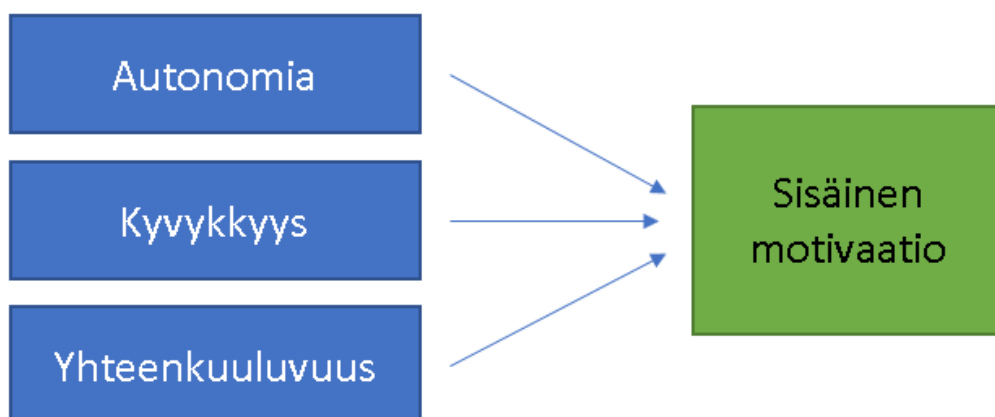


KUVIO 3. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (Hakonen & Nylander 2015, 145).

Ihminen aloittaa suhtautumisen jotain asiaa kohtaan pohtimalla voiko hän saavuttaa jonkin tavoitteen. Hän pohtii muun muassa sitä, onko hänellä tarvittavia taitoja ja työkaluja suorittaa tehtävää. Tarvittavien taitojen ja työkalujen löytyessä ihminen tarkastelee sitä, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa. Seuraavaksi hän pohtii, kuinka paljon hän arvostaa seurauksia. Ihminen motivoituu, jos hän tietää seuraukset ja arvostaa niitä, sekä lisäksi uskoo, että tavoitteeseen on mahdollista päästä. Motivaation kannalta on siis tärkeää, että työ vastaa ihmisen taitotasoa ja hän arvostaa siitä saamiensa seurauksia. Lisäksi seurauksiin pääseminen täytyy olla mahdollista. (Viitala 2006, 158.)

2.2.2 Ryan & Deci – Itsemääräytymisen teoria

Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisen tavoitteena on saavuttaa sisäinen motivaatio jotain asiaa kohtaan. Teoria korostaa, että on kuitenkin tärkeää ymmärtää sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyvät oleelliset asiat. Ryanin ja Decin mukaan ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi myös psykologisia tarpeita. Heidän teoriassaan tuodaan esiin kolme universaalia psykologista arvoa, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomialla tarkoitetaan mahdollisuutta toimia vapaaehtoisesti. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen taitoja ja kykyjä toimia jossain tehtävässä. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan ihmisen tarvetta kokea läheisyyttä muiden kanssa. Itsemääräytymisteoria korostaa autonomian suurta merkitystä motivaatioon, kun taas kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus nostaa lähinnä psyykkistä terveyttä. Hyvällä psyykkisellä terveydelläkin on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia motivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 148–149.)



KUVIO 4. Sisäisen motivaation synty itsemääräytymisen teorian mukaan (Hakonen & Nylander 2015, 149).

Itsemääräytymisen teoriassa ei määritellä motivaation määrää, vaan sen muotoa. Teorian mukaan motivaatiolla on olemassa 5 eri muotoa, joista neljä ovat ulkoista motivaatiota ja yksi sisäistä motivaatiota. Ryanin ja Decin mukaan motivaation muoto määräytyy autonomian eli omaehtoisuuden määrän mukaan. Integroidun säätelyn motivaatio ja sisäinen motivaatio muodostavat autonomisen motivaation, jossa ihminen tekee toimintaa siksi, koska hän kokee sen mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Muut motivaation muodot ovat teorian mukaan kontrolloitua motivaatiota, jossa ihminen tekee toimintaa pakon edessä jonkin ulkoisen vaikutuksen takia. (Hakonen & Nylander 149–150.)

Itsemääräytymisen teorian tavoitteena on saavuttaa sisäinen motivaatio jotain asiaa kohtaan. Kuvio 4 kuvaa sisäisen motivaation syntyä itsemääräytymisen teorian mukaan. Teorian mukaan työntekijälle annettaessa vapauksia tehdä omia ratkaisuja, hänen kiinnostuksensa ja autonomian tunne lisääntyy työtä kohtaan. Tämä johtaa muun muassa tehokkaampaan tehtävän suorittamiseen ja vastuun ottamiseen, jotka kohottavat tyytyväisyyttä ja henkilön hyvinvointia. Tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin seurauksena sisäinen motivaatio kohoaa. Itsemääräytymisen teorian mukaan edellä mainitulla tavalla eli vapauksia antamalla saavutetaan ihanteellinen sisäinen motivaatio. (Hakonen & Nylander 2015, 150.)

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa itsemääräytymisteoriassa esille tulleisiin asioihin. Autonomista motivaatiota voidaan parantaa muun muassa rahallisella palkitsemisella. Rahallinen palkitseminen ei vaikuta suoraan työsuorituksen motivointiin, mutta se voi tukea vapaaehtoisuuden tunnetta työtä kohtaan. Kyvykkyyden tunnetta voidaan tukea esimerkiksi tulospalkkioilla. Tulospalkkion saadessaan työntekijä kokee, että osaa tehtävän hyvin ja on kykeneväinen toimimaan tehtävässään. Tällainen kokemus nostaa motivaatiota. Yhteenkuuluvuutta voidaan kasvattaa palkitsemalla ryhmiä yhteisestä työstä. Edellä mainitut tavat tukea itsemääräytymisen teoriassa esille tulleita asioita liittyvät aineelliseen palkitsemiseen. On olemassa myös aineettomia palkitsemiskeinoja, joiden avulla voidaan tukea autonomista motivaatiota. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien nostaminen eli työtävän ylennyksen on havaittu vaikuttavan positiivisesti autonomiseen eli omaehtoiseen kokemukseen työstä. (Hakonen & Nylander 2015, 150–151.)

2.3 Työmotivaatio

”Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa” (Sinokki 2016, 81). Tämän kokonaistilan synnyttää motiivit, jotka rakentuvat ihmisen tunnepitoisesta sitoutumisesta työtehtävään. Työmotivaatio vaikuttaa muun muassa henkilöstön hyvinvointiin ja työn laatuun. Tästä syystä organisaatiot haluavat parantaa kaikin mahdollisin keinoin työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 80–81.)

Työmotivointi ei ole yksinkertaista, sillä siihen vaikuttavat niin monet eri tekijät. Työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa yksilön persoonallisuus, fyysiset edellytykset, elämän aikana kertyneet kokemukset ja havainnot. Työmotivaation määrä työntekijöiden välillä voi vaihdella paljon, sillä se vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. On myös mahdollista, että kaksi eri työmotivaatioon vaikuttavaa motiivia ohjaa henkilöä samaan aikaan eli motiivit ovat ristiriidassa. Ristiriitatilanteessa usein vahvempi motiivi vie voiton. (Viitala 2006, 150–151.)

2.3.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Organisaation täytyy tietää mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon, kun he haluavat parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Työmotivaatiossa täytyy ottaa huomioon erilaiset yksilöt. On otettava huomioon muun muassa yksilöiden eroavat elämänvaiheet ja persoonallisuus. Lisäksi täytyy ottaa huomioon esimerkiksi työyhteisön ja työn ominaisuuksien vaikutus työmotivaatioon. Työntekijät arvostavat työssään eri asioita. Joitain motivoi haastava työ, kun taas joitain motivoi yksinkertainen työ, jotta heille jää energiaa vapaa-ajalle. Henkilö motivoituu työtä kohtaan silloin kun hänen arvonsa, persoonallisuutensa ja kiinnostuksen kohteet vastaavat työnkuvaa. (Sinokki 2016, 80, 86.)

Työmotivaatioon vaikuttava työntekijän persoonallisuus on laaja käsite. Se koostuu muun muassa tarpeista, asenteista ja mielenkiinnonkohteista. Monien tutkijoiden mukaan kaikilta työntekijöiltä löytyvät samat motivaatioon vaikuttavat tarpeet, mutta niiden tärkeysjärjestys vaihtelee työntekijästä riippuen. Nämä tarpeet ovat saavutukset, yhteenkuuluminen ja valta. Saavuttamista arvostavat työntekijät motivoituvat työn suorittamisesta ja mahdollisuudesta saavuttaa jotain. He haluavat haastavan ja itsenäisen työn. Tällaiset työntekijät ovat itseohjautuvia ja he eivät tarvitse esimiehen tukea. Saavuttamisesta motivoituvat työntekijät kokevat työmäärän lisääntymisen palkitsevana ja

motivoituvat siitä entisestään. Yhteenkuuluvuuden tunteesta motivoituvat työntekijät puolestaan arvostavat hyviä sosiaalisia suhteita. Heille on tärkeää työpaikan hyvä ilmapiiri ja me-henki. Tällaiset työntekijät ovat yleensä tunnollisia ja vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin positiivisesti. Valtaa arvostavat työntekijät motivoituvat sanansa mukaisesti vallan määrästä. He haluavat johtaa muita ihmisiä. He motivoituvat valtaa kuvaavista nimikkeistä, kuten esimerkiksi päälliköstä johtajaksi ylenemisestä. Tällaiset työntekijät ovat kunnianhimoisia ja haluavat, että heidän saavutuksensa huomioidaan työyhteisössä. (Sinokki 2016, 86–88.) Tarpeiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa asenteet työtä ja itseään kohtaan. Työntekijät, joilla on hyvä itsetunto luottavat omiin kykyihin ja tarttuvat annettuihin tehtäviin positiivisin mielin luottaen itseensä. Tämä näkyy yleensä hyvinä työsuorituksina. Hyvät työsuoritukset muuttavat työntekijän asennetta työtä kohtaan usein positiivisemmaksi, joka lisää yksilön työmotivaatiota. Henkilön mielenkiinnon kohteilla on myös todella iso merkitys työntekijän työmotivaatioon. Aito mielenkiinto työtä kohtaan lisää huomattavasti henkilön motivaatiota. Tämän seurauksena ihmisiä kannustetaan löytämään itselle unelma-ammatti, joka heitä aistosti kiinnostaa. (Viitala 2006, 151–152.)

Persoonallisuuden lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työhön ja työympäristöön liittyvät asiat. Tällaisia ovat muun muassa työn sisältö, taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät sekä sosiaaliset tekijät. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa johtamisella sekä sosiaalisella ja rahallisella palkitsemisella. Itse työ vaikuttaa työmotivaatioon. Esimerkiksi mielekäs ja vaihteleva työ nostaa työntekijän työmotivaatiota. Työntekijän on tärkeä saada palautetta ja tunnustusta työstä. Lisäksi työnantajan on tärkeä luottaa työntekijään ja antaa vastuuta hänelle, sillä vastuun määrä vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Sosiaalisilla tekijöillä on vaikutusta työmotivaatioon. Sosiaaliin tekijöihin liittyvät muun muassa yrityksen johtamistapa, kiitos, palaute ja ilmapiiri. Esimerkiksi työntekijän oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää työmotivaation kannalta. Epäoikeudenmukainen kohtelu esimerkiksi tehtävien jaossa laskee nopeasti työmotivaatiota. Epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa myös nopeasti yleiseen ilmapiiriin, jolla on myös vaikutusta työmotivaatioon. Oikeudenmukaiseen kohteluun voi vaikuttaa tehokkaasti esimerkiksi oikeanlaisella johtamistavalla. Myös taloudelliset ja fyysiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Muun muassa rahallisella palkkauksella ja sosiaalisilla eduilla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon. Esimerkiksi rahan vaikutus työmotivaatioon vaihtelee kuitenkin paljon työntekijöiden välillä. (Viitala 2006, 151; Sinokki 2016, 88–91.)

Yritysten on tärkeää tarjota hyvät työolosuhteet henkilöstölle, sillä työturvallisuudella ja terveydellisillä uhkatekijöillä on vaikutusta terveyteen ja työmotivaatioon. Esimerkiksi istumatyö voi pitkällä aikavälillä heikentää työntekijän työmotivaatiota ja terveyttä. Yrityksen on tarjottava vaihtoehtoisia

työskentelytapoja istumatyön tueksi. Lisäksi esimerkiksi huolehtimalla työpaikan sisäilmasta ja työntekijöiden työturvallisuudesta voidaan vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 92.)

Edellä mainittuihin työmotivaatioon vaikuttaviin seikkoihin on yritysten mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan esimerkiksi johtamisen avulla. On olemassa sellaisia työmotivaatioon vaikuttavia asioita, joihin yrityksen on miltei mahdoton vaikuttaa. Tällaisia asioita ovat muun muassa työntekijän elämänvaiheisiin ja joissain määrin stressin aiheuttamiin haittoihin liittyvät asiat.

Sinokin mukaan pitkittyneellä stressillä voi olla vaikutusta työmotivaatioon. Stressireaktio on ihmisellä monesti positiivinen asia, sillä silloin hän saa kaiken irti itsestään, mutta pitkittyessään siitä on haittaa. Stressin lievittäminen täytyy lähteä työntekijästä itsestään, sillä sitä lievennetään yksinkertaisilla keinoilla, kuten unella, terveellisellä ruualla ja liikunnalla. (2016, 96.) Yrityksissä on usein sekä nuoria että vanhempia työntekijöitä. On huomattu, että työntekijän työmotivaation määrä ja työmotivaatioon vaikuttavat asiat vaihtelevat eri elämäntilanteissa. Esimerkiksi kiireinen lapsiperheen arki ja talonrakennusprojekti voivat heikentää työntekijän työmotivaatiota. Lisäksi tällainen elämäntilanne vaatii paljon rahaa, joten työntekijää motivoi työssä raha eli hän on ulkoisesti motivoitunut. Lasten kasvaessa ja arjen helpottuessa työntekijän usein työntekijän työmotivaatio kasvaa ja hän motivoituu työssä sisäisesti. Sisäisesti motivoitunut työntekijä motivoituu esimerkiksi työhön liittyvistä saavutuksista eikä välitä ulkoisista tekijöistä, kuten palkan suuruudesta. (Viitala 2006, 152–153; Sinokki 2016, 103.)

2.3.2 Työmotivaation vaikutukset

Työmotivaation määrällä on suuri vaikutus työntekijän toimintaan ja sitä kautta yritykseen. Hyvin motivoitunut työntekijä tekee työtä tehokkaasti ja luovasti. Lisäksi hän suhtautuu työhönsä innolla ja ilolla, joka parantaa työilmapiiriä työpaikalla. Työmotivaatio vaikuttaa myös tahtoon työskennellä ja ottaa vapaaehtoisesti ylimääräistä vastuuta. (Pitkonen & Rasila 2011, 5–6.) Sinokki mainitsee kirjassaan, että työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Hyvinvoiva työntekijä ja hyvä työmotivaatio vähentävät muun muassa työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. (2016, 84.)

Edellisessä kappaleessa mainitut asiat heijastuvat vahvasti yritykseen. Motivoitunut henkilöstö parantaa yrityksen tehokkuutta ja tulosta. Esimerkiksi ylimääräiset kustannukset, kuten sairauspoissaolo- ja työtapaturmakustannukset vähenevät, joka parantaa yrityksen tulosta. Hyvän työmotivaation seurauksesta aiheutuva into ja hyvä ilmapiiri heijastuvat yrityksestä myös ulospäin. Nämä vaikuttavat yrityksen työnantajamaieeseen työntekijämarkkinoilla, jolla on vaikutusta muun muassa rekrytointiin. Yritys onnistuu rekrytoimaan osaavampaa henkilöstä palvelukseensa. (Sinokki 2016, 84–86.)

3 PALKITSEMINEN

3.1 Palkitsemisen määritelmä ja tavoitteet

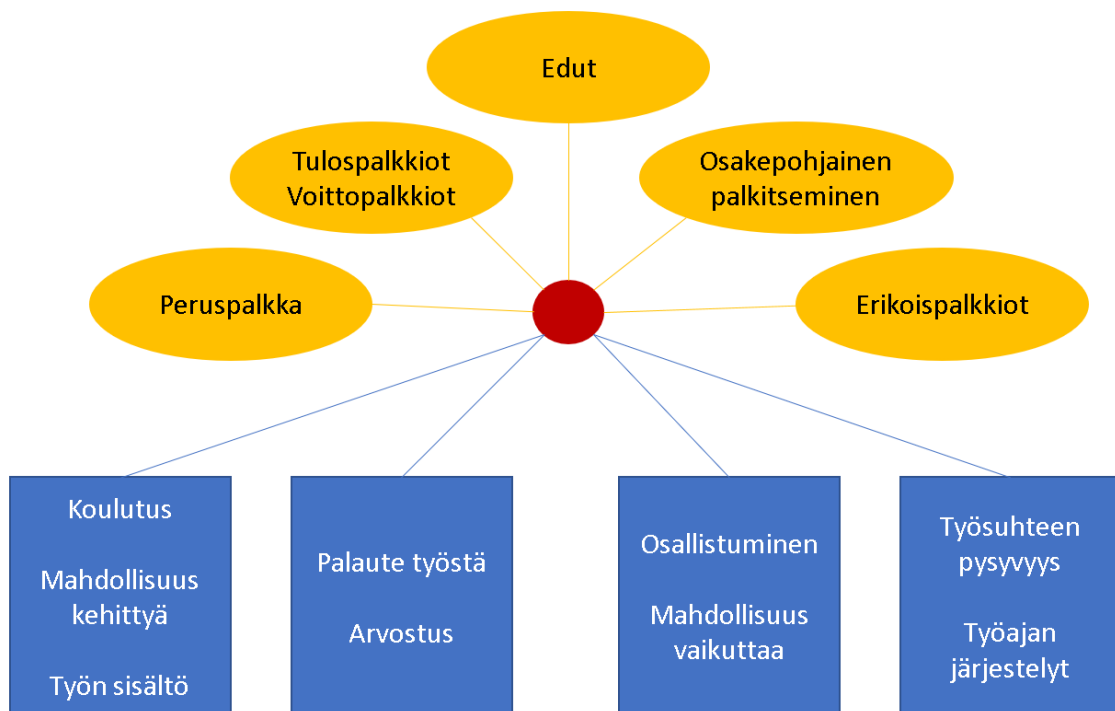
Palkitsemisen määrittäminen on haastavaa, sillä moni ihminen kokee palkitsemisen niin eri tavoin. Palkitsemisen voi kuvailla vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työnantajalle työpanoksensa ja saa vastikkeeksi erilaisia asioita. Palkitsemiseen liittyvät sellaiset asiat, jotka työntekijä kokee palkitsevana. Asioita voi olla muun muassa palkka, edut, keuhut, palkkiot ja uralla eteneminen. Palkitsemisen vaihtosuhteesta hyötyy yleensä molemmat osapuolet. Joissain tapauksissa palkitseminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijään, jolloin hyöty ei ole molemmin puolelta. (Kauhanen ym. 2006, 15–16.)

Palkitseminen on yksi suurista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Se on johtamisen väline, jolla kannustetaan työntekijöitä ja tuetaan organisaation menestystä. Yrityksen täytyisi suunnitella oma palkitsemisstrategiansa ottamalla huomioon yrityksen tavoitteet ja arvot. Yrityksen johto voi Suomessa suunnitella palkitsemista melko vapaasti ja mielikuvitusta käyttäen. Palkitsemiseen liittyy kuitenkin joitain rajoitteita, kuten esimerkiksi verotus, toimiala ja työehtosopimukset. Vapauksista huolimatta palkitseminen on hyvin herkkä väline esimerkiksi työntekijän motivoinnissa, joten siihen kannattaa panostaa ja käyttää aikaa. Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää yrityksen johdolta syvää tietämystä yrityksen henkilöstöstä ja sen rakenteesta. Johdon täytyy tietää esimerkiksi henkilöstön ikärakenne ja yksilökäyttäytymiseen liittyviä asioita. (Kauhanen 2010b, 109–110.)

Yritykset tavoittelevat palkitsemisen avulla monia eri asioita. Yritykset pyrkivät houkuttelemaan pätevää ja halutunlaista työvoimaa palvelukseensa. Yritykset pyrkivät rekrytoimaan työntekijöitä muun muassa tarjoamalla erilaisia etupaketteja ja korkeita rahallisia korvauksia. Nykyään tällaisilla palkitsemistavoilla on haastavaa erottautua työntekijämarkkinoilla. Yritykset ovat alkaneet kehittää keinoja, joilla he erottautuisivat paremmin työntekijämarkkinoilla. Yritykset haluavat myös sitouttaa, motivoida ja kannustaa työntekijöitä palkitsemisen avulla. Ne kannustavat työntekijöitä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin ja tekemään laadukasta työtä. Lisäksi yritykset pyrkivät ohjaamaan työntekijöitä halutulla tavalla ottaen huomioon esimerkiksi yrityksen arvot. (Liinalaakso ym. 2016, 12.)

3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus määritellään monin eri tavoin riippuen lähteestä. Kokonaisuuden kuvaamiseen on kehitetty erilaisia kuvaajia. Tähän työhön on valittu mahdollisimman selkeä palkitsemisen kokonaisuusmalli. Mallissa esitetään yleisimmät Suomessa käytettävät palkitsemistavat. Tätä kyseistä mallia ovat käyttäneet viime vuosina lukuisat yritykset ja organisaatiot. Yritysten täytyy kuitenkin muokata mallista itselle toimiva ratkaisu, sillä esimerkiksi osakepohjainen palkitseminen ei ole kaikille yrityksille mahdollista yritysmuodon tai -rakenteen vuoksi. Tämä malli on siinä mielessä hyvä, että sitä on helppo ymmärtää. Mallissa tulee esiin kaikki oleellinen liittyen palkitsemisen kokonaisuuteen, eikä siinä tarvitse turvautua sopimusten tai palkkahallinnon erikoistermeihin. Lisäksi malli on käyttökelpoinen monille yrityksille, sillä siitä on karsittu sellaisia asioita pois, joista ei voida rakentaa palkitsemisjärjestelmiä. Tällaisia asioita ovat muun muassa hyvä esimies, mukavat työkaverit ja lyhyt työmatka. Edellä mainitut esimerkit ovat palkitsevia asioita ja niitä käytetään palkitsemistapoina, mutta nämä tavat kuuluvat valitun mallin isompiin kokonaisuuksiin. (Hakonen ym. 2014, 35–36.)



KUVIO 5. Palkitsemisen kokonaisuuden kuvaaja (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005).

Kuviossa 5 punainen ympyrä tarkoittaa palkitsemista ja siitä lähtevät lokerot eri palkitsemistapoja. Nämä yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Kuvion oranssit kuviot ovat aineellista palkitsemista, ja siniset kuviot ovat aineetonta palkitsemista.

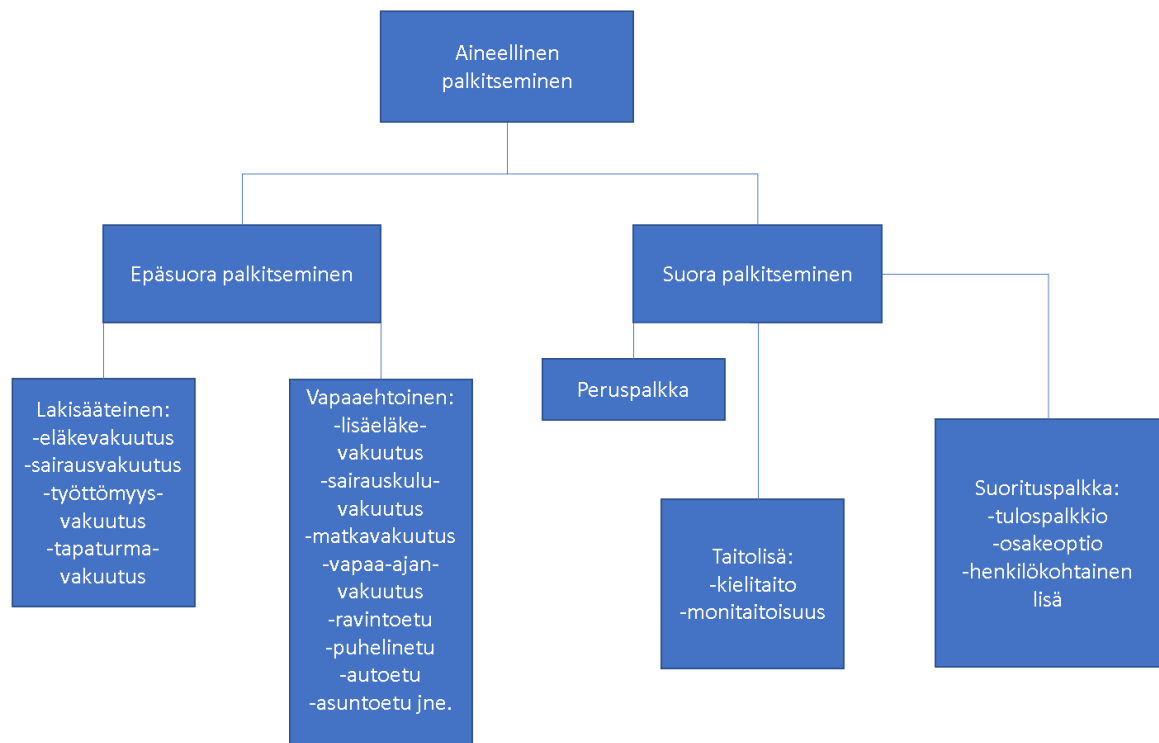
Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Nämä tavat eivät ole toisiaan poissulkevia. Yrityksen palkitseminen on parhaillaan, kun aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat luovat yhtenäisen kokonaisuuden. Aineelliset palkitsemistavat ovat rahallista tai rahanarvoista palkitsemista. Aineettomat palkitsemistavat liittyvät muun muassa kehitysmahdollisuuksiin, työn sisältöön ja työntekijän arvostukseen. Aineettomilla palkitsemistavoilla ei ole työntekijälle suoranaista rahallista arvoa, mutta niitä arvostetaan ja ne motivoivat työntekijöitä yleensä todella paljon. (Hakonen & Nylander 2015, 21–22.)

Palkitsemisen kokonaisuus on hyvin laaja käsite ja se kattaa todella paljon erilaisia tapoja. Palkitsemistapoja on oltava monipuolisesti, sillä työelämässä on paljon erilaisia työtehtäviä ja tilanteita. Eri palkitsemistavoilla on erilaisia tarkoituksia, ja näin ollen on tärkeää valita tiettyyn tilanteeseen sopiva palkitsemistapa. Palkitsemistapojen runsauden takia yritykset voivat palkita henkilöstöään oikeudenmukaisesti, joka on todella tärkeää palkitsemisessa. Osa palkitsemistavoista ovat tarkoitettu pitkälle aikavälille, kun taas jotkut ovat tarkoitettu lyhyelle aikavälille. Palkitsemisessä lyhyt aikaväli tarkoittaa alle yhtä vuotta. Yli yhden vuoden tähtäimelle tarkoitettavat palkitsemistavat ovat pitkäaikaisia palkitsemistapoja. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

3.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen on palkitsemista rahallisilla tai rahan arvoisilla asioilla. Aineellinen palkitseminen jaetaan epäsuoriin ja suoriin palkitsemistapoihin. Epäsuoria palkitsemistapoja ovat muun muassa erilaiset henkilökuntaedut ja vapaaehtoiset vakuutukset. Suoriin palkitsemistapoihin mielletään yleisesti peruspalkka, taitolisä ja suorituspalkka. (Kauhanen 2010b, 116.)

Yritykset tavoittelevat aineellisella palkitsemisella monia eri asioita. Yritykset haluavat muun muassa saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta ja houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä yrityksen palvelukseen. Lisäksi yritykset pyrkivät parantamaan nykyisten työntekijöiden motivaatiota ja sitouttamaan henkilöstöä. Tässä luvussa avataan kuvion 6 avulla aineellista palkitsemista tarkemmin. (Kauhanen 2010b, 116.)



KUVIO 6. Aineellinen palkitseminen (Kauhanen 2010b, 116).

3.3.1 Suora palkitseminen, peruspalkkaustavat

Suoran palkitsemisen voi jakaa kahteen osa-alueeseen, peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustapojen palkkojen suuruus määräytyy Suomessa eri lakien ja työehtosopimusten mukaan. Työntekijä ja työnantaja tekevät heidän välillensä sopimuksen ottamalla huomioon edellä mainitut asiat. Suurin osa työntekijän palkasta muodostuu peruspalkkaustavoista, mutta usein palkka sisältää peruspalkan lisäksi täydentäviin palkkaustapoihin kuuluvaa palkkaa. Täydentävät palkkaustavat ovat yleisesti vapaaehtoisia yrityksille, mutta niiden avulla yritykset esimerkiksi rekrytoivat ja motivoivat työntekijöitä. Peruspalkkaustapojen palkat maksetaan yleensä 1-2 kertaa kuukaudessa, kun taas täydentävät palkkaustavat voidaan maksaa vain 1-2 kertaa vuodessa. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 16.)

Liinalaakso ym. toteavat, että peruspalkkaustavat koostuvat perinteisesti aikapalkasta ja suorituspalkasta tai niiden yhdistelmästä. Aikapalkat ovat kaikista yleisin palkkaustapa Suomessa. Aikapalkat ovat yleisiä aloilla, joissa palkan suuruus voidaan perustella työssäoloaikana. Kuukausi- ja tuntipalkat ovat yleisin aikapalkkauksen muoto. Aikapalkkausta käytetään yleensä esimerkiksi kaupan

alalla. Suorituspalkat koostuvat yleensä palkkio-, urakka- ja provisiopalkoista. Palkkio- ja urakka-palkkausta käytetään usein teollisuus- ja rakennusalalla. Provisiopalkkaus on suosittua myyntitehtävissä, joissa tulos määrittelee työssä onnistumisen. (2016, 17.)

Aikapalkat muodostuvat tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta, joka on määritelty Suomen työehtosopimuksissa. Tämä tarkoittaa sitä, että palkan suuruus määräytyy tehtävän vaativuuden ja työsuorituksen laadun perusteella. Suomessa on olemassa myös kolmas palkanosa, joka on yrityskohtainen. Kolmas palkkaosa voi määräytyä monin eri tavoin. Kolmanteen palkanosaan voi vaikuttaa esimerkiksi markkinatilanne ja työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhde. Kolmannesta palkanosasta esimerkkinä on teknologiateollisuudessa käytettävä aikapalkkaosuus. (Liinalaakso ym. 2016, 18.)

Tehtäväkohtainen palkanosa on merkittävin ja euromäärällisesti suurin peruspalkan osa. Tehtäväkohtainen palkanosa muodostuu arvioimalla ja mittaamalla eri menetelmin työn vaativuutta. Tehtävän vaativuutta mitataan kokonaisarviointimenetelmin ja analyysiarviointimenetelmin. Kokonaisarviointimenetelmissä tarkastellaan tehtävän vaativuutta kokonaisuutena ja tehtävää peilataan johonkin toiseen ennalta määriteltyyn tehtävään tai kohteeseen. Analyttisissä arviointimenetelmissä työn vaativuutta arvioidaan pisteyttämällä työ, ja peilaamalla sitä yritys- ja alakohtaisiin taulukoihin. Yritysten tavoitteena on järjestellä työt johdonmukaiseen järjestykseen työn arvioinnin avulla. Johdonmukaisuus tekee yrityksen palkkauksesta mahdollisimman oikeudenmukaisen. Yrityksen palkkausjärjestelmään tulee ongelmia, jos tehtäväkohtaisessa palkanosassa on epäkohtia. Näitä ongelmia ei saa oikaista muita palkanosia apuna käyttäen, vaan epäkohdat on oikaistava mahdollisimman nopeasti. Yritykset kannustavat työntekijöitä pyrkimään koko ajan vaativampiin tehtäviin. Tämä motivoi monia työntekijöitä tekemään nykyiset työnsä paremmin, jotta he pääsevät vaativampiin tehtäviin ja heidän palkkansa nousee nykyisestä tasosta ylemmäksi. (Liinalaakso ym. 2016, 18–19.)

Henkilökohtainen palkanosa muodostuu työntekijän pätevyyden ja työssä esiintyvän suoriutumiskyvyn mukaan. Pätevyyttä voidaan mitata esimerkiksi työkokemuksen ja koulutuksen mukaan. Suoriutumiskykyä voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla työsuorituksia. Henkilökohtaisen palkanosan suuruutta voidaan arvioida samoin menetelmin kuin tehtäväkohtaista palkanosaa. Suositeltavaa on kuitenkin käyttää analyttistä arviointimenetelmää. Edellä mainittuja asioita arvioidaan ja tarkastellaan yleensä kerran vuodessa. Henkilökohtaisella palkanosalla kannustetaan ja motivoitaan työntekijöitä tekemään työ laadukkaasti ja hyvin. Kaikilla aloilla ei ole eroteltu selkeästi

tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa, vaan henkilökohtainen palkanosa on esimerkiksi jokin prosenttimäärä henkilön palkasta. Prosenttimäärä voi määräytyä esimerkiksi suoritustason tai työkokemuksen perusteella. Henkilökohtaiseen palkanosan suuruuteen voidaan määritellä minimi ja maksimi. Suorituksesta voidaan palkita henkilökohtaisen palkanosan lisäksi muilla eri tavoilla, kuten täydentävien palkkojen muodossa. (Liinalaakso ym. 2016, 21.)

Suorituspalkat koostuvat urakka-, proviisio-, ja palkkiopalkoista. Näille tavoille on tyypillistä, että palkka sisältää aina muuttuvan osuuden, mutta sen osuus kokonaispalkasta vaihtelee yritysten, alojen ja tehtävien välillä. Muuttuva osuus voi muodostaa koko palkan, jolloin työntekijälle maksetaan ainoastaan työsuorituksen mukaan. Pelkän muuttuvan osuuden maksaminen on harvinaista, mutta sitä esiintyy jonkin verran esimerkiksi myyntitehtävissä. Yleensä suorituspalkka muodostuu kiinteästä ja muuttuvasta osuudesta. Suorituspalkkaustapaa on hyvä käyttää, kun työsuoritus on mitattavissa selkeästi. Suorituspalkat motivoivat ja kannustavat työntekijöitä tekemään työtä enemmän ja laadukkaammin, koska omalla tekemisellä voi vaikuttaa palkan suuruuteen todella paljon. Suorituspalkkauksesta hyötyy sen onnistuessaan paljon sekä yritys että työntekijä. Suorituspalkkausta voi soveltaa sekä yksilöiden että tiimien kohdalla. (Liinalaakso ym. 2016, 22.)

3.3.2 Suora palkitseminen, täydentävät palkkaustavat

Täydentävät palkkaustavat kuuluvat peruspalkkaustapojen lisäksi suoraan palkitsemiseen. Peruspalkka muodostaa suurimman osan tilinauhasta, ja täydentävät palkat tuovat pientä lisää peruspalkan lisäksi. Yritysten tavoitteena on motivoida, innostaa ja sitouttaa henkilökuntaa täydentävien palkkaustapojen avulla. Täydentäviä palkkaustapoja ovat muun muassa tulospalkkiot ja kertapalkkiot. Täydentävistä palkitsemistavoista osa on suunniteltu pitkän aikavälin kannustimiksi ja osa lyhyen aikavälin kannustimiksi. Alle vuoden mittaiseksi asetetut tavoitteet kuuluvat lyhyen aikavälin kannustamiseen, kun taas yli vuoden mittaiset tavoitteet kuuluvat pitkän aikavälin kannustamiseen. (Liinalaakso ym. 2016, 28.)

Peruspalkkaustapojen palkkojen suuruudet määritellään yleensä eri laissa ja työehtosopimuksissa. Tämän takia peruspalkat määräytyvät samaan tasoon alalla toimivien muiden yritysten työntekijöiden kanssa. Yritykset eivät voi juurikaan itse vaikuttaa peruspalkkojen suuruuksiin. Täydentävien palkkojen suuruuteen sen sijaan yritykset voivat vaikuttaa. Täydentävistä palkkaustavoista ja niihin liittyvistä käytänteistä, kuten esimerkiksi maksuperusteista päättää yrityksen johto. Täydentäviä

palkkoja maksetaan harvemmin kuin peruspalkkaa ja täydentävä palkka/palkkio voi jäädä kokonaan saamatta, jos sovittuun tavoitteeseen ei päästä. (Liinalaakso ym. 2016, 29.)

Voitto- ja tulospalkkiot ovat täydentäviä palkkaustapoja. Yritykset maksavat näitä tavallisesti 1-4 kertaa vuodessa. Voitto- ja tulospalkkion määräytymisperusteista ja näiden tapojen käyttämisestä palkkausjärjestelmässä päättää yleensä työnantaja itse. Joissain harvoissa tilanteissa tulospalkkion käyttäminen on määrätty työehtosopimuksessa. Teknologiateollisuuden työehtosopimus velvoittaa työnantajan maksamaan tulospalkkiota. Voitto- ja tulospalkkioilla on useita määräytymisperusteita, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun laatu, tuottavuus ja liiketaloudellinen tulos. Määräytymisperusteita mitataan aina yksilötasosta organisaatiotasoon asti. Määräytymisperusteita on kannattavaa mitata säännöllisesti, jotta työntekijät tietävät mahdolliset kehityskohteet, joiden avulla palkkion saaminen on mahdollista. On tyypillistä, että voitto- ja tulospalkkioiden eroja ei tiedetä tarkasti. Voittopalkkio perustuu aina taloudelliseen tulokseen vähintään 50%, kun taas tulospalkkion voi saada esimerkiksi hyvästä asiakaspalvelusta. Tulos- ja voittopalkkioiden sekä yleisestikin eri palkkiotyyppien erot on tärkeää tunnistaa, sillä niissä on eroavaisuuksia laskettaessa välillisiä palkkakustannuksia, kuten esimerkiksi ylityökorvauksia. Jotkut yritykset yhdistävät tulos- ja voittopalkkion. Yhdistämällä nämä kaksi palkitsemistapaa yritys voi palkita samalla oikeudenmukaisesti yksilön tekemää työtä ja organisaation tulosta. (Liinalaakso ym. 2016, 29–32.)

Henkilöstörahassto on yksi täydentävistä palkkaustavoista. Tulos- ja voittopalkkiot maksettaessa henkilöstörahasstoon työntekijän täytyy maksaa palkkion osuudesta vähemmän veroa, ja työnantajan ei tarvitse maksaa palkkio-osuuksista palkan sivukuluja. Suorien hyötyjen lisäksi palkkio-osuudet voivat nousta entisestään sijoitustoiminnan seurauksena. Henkilöstö voi halutessaan perustaa henkilöstörahasston työnantajan suostumuksella, jos yrityksessä työskentelee vähintään 10 henkilöä. Työntekijä saa nostaa vuoden aikana henkilöstörahasstosta maksimissaan 15% omasta osuudestaan. (Liinalaakso ym. 2016, 32.)

Muita täydentäviä palkkaustapoja ovat muun muassa osakeoptiot, osakepohjainen palkitsemien, voitonjakoerät ja erikoispalkkiot. Kauhanen toteaa, että viimeisen kymmenen vuoden aikana osakeoptiot ovat yleistyneet palkitsemistapana. Osakeoptioilla sitoutetaan tavallisimmin yrityksen johtoa organisaation toimintaan pidemmäksi aikaa. Osakeoptiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa option saanut työntekijä voi lunastaa yrityksen osakkeita tiettyyn hintaan ennalta sovittuun päivämäärään mennessä. Optiosta voi hyötyä paljon rahallisesti, sillä yrityksen kurssin noustessa option aikana työntekijä voi lunastaa osakkeet alihintaan ennalta sovittuun päivämäärään mennessä. (2010,

132.) Myös muut osakepohjaiset kannustinjärjestelmät ovat yleistyneet viime vuosina. Yritykset haluavat sitouttaa tällä tavoin johdon lisäksi myös muuta henkilöstöä organisaation toimintaan. Yritykset järjestävät henkilöstölle osakeanteja tai tarjoavat yrityksen osakkeita esimerkiksi osana tulospalkkiota. (Kauhanen 2010b, 135.)

Voitonjakoerällä halutaan kiittää koko henkilöstöä voitollisesta tuloksesta. Voitonjakoerästä ja sen suuruudesta päätetään yhtiökokouksessa. Erikoispalkkiot ovat palkkioita, jotka maksetaan yleensä kertaluontoisesti ja ne voidaan maksaa pikaisellakin päätöksellä. Lisäksi erikoispalkkioita ovat muun muassa keksintö- ja ideapalkkiot. Kerta- ja pikapalkkiot ovat yleensä suhteellisen edullisia työnantajalle, mutta ne motivoivat työntekijää todella paljon. Näissä työn ja palkkion välinen yhteys on hyvin selvänä työntekijälle, ja siksi palkitseminen jää työntekijän mieleen vuosiksi eteenpäin. Palkkio on kannattavaa antaa mahdollisimman pian työsuorituksen jälkeen ja tehdä palkitseminen yllättävästi. Tällöin palkitsemisen positiivinen vaikutus on kaikista suurin. Yritykset suunnittelevat itse omalle henkilöstölle sopivia kerta- ja pikapalkkioita. Ideapalkkioiden tarkoituksena on innostaa ja motivoida henkilöstä miettimään uusia ideoita, miten yritys voi parantaa omaa toimintaansa. Yritykset järjestävät aloitekampanjoita, joissa palkitaan hyvistä ideoista. Kampanjoiden aiheet liittyvät esimerkiksi työturvallisuuden tai tehokkuuden parantamiseen. Yrityksen on tärkeää kampanjan jälkeen palkita jokin hyvä idea. Lisäksi palkittu idea kannattaa tuoda esiin henkilökunnalle ja kertoa mahdollisesta käyttöönotosta. Näin ollen henkilöstö kokee, että heidän ideoitansa arvostetaan ja niistä on jotain hyötyä yritykselle. Työntekijän keksiessä jokin työhön liittyvä keksintö, työnantajalla on oikeus ostaa keksinnön oikeudet työntekijältä. Tämä on määritelty laissa. Korvaus on oltava työntekijälle kohtuullinen. Tavallisesti korvauksen suuruus on muutama sata euroa. Patenttien kohdalla korvaus voi olla paljon suurempi, jopa tuhansia euroja. (Liinalaakso ym. 2016, 34–35.)

3.3.3 Epäsuora palkitseminen

Epäsuora palkitsemien on rahanarvoisien etujen tarjoamista työntekijöille (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 140). Edut voidaan jakaa luontoisetuihin, täydentäviin henkilö- ja yrityskohtaisiin etuihin sekä lakisääteisiin etuihin. Etuja on monenlaisia ja ne vaihtelevat yritysten sekä tehtävien välillä riippuen työntekijän sopimuksesta. Luontoisedut ovat yleisimpiä yritysten tarjoamia vapaaehtoisia etuja. Tyypillisimpiä luontoisetuja ovat puhelinetu ja lounasetu. Luontoisedut ovat verotettavia etuja ja niistä täytyy maksaa ennakonpidätys. Työntekijä ottaa yleensä poikkeuksetta edut vastaan, sillä etujen verotus arvo on aina pienempi kuin edun todellinen arvo. Suomessa on

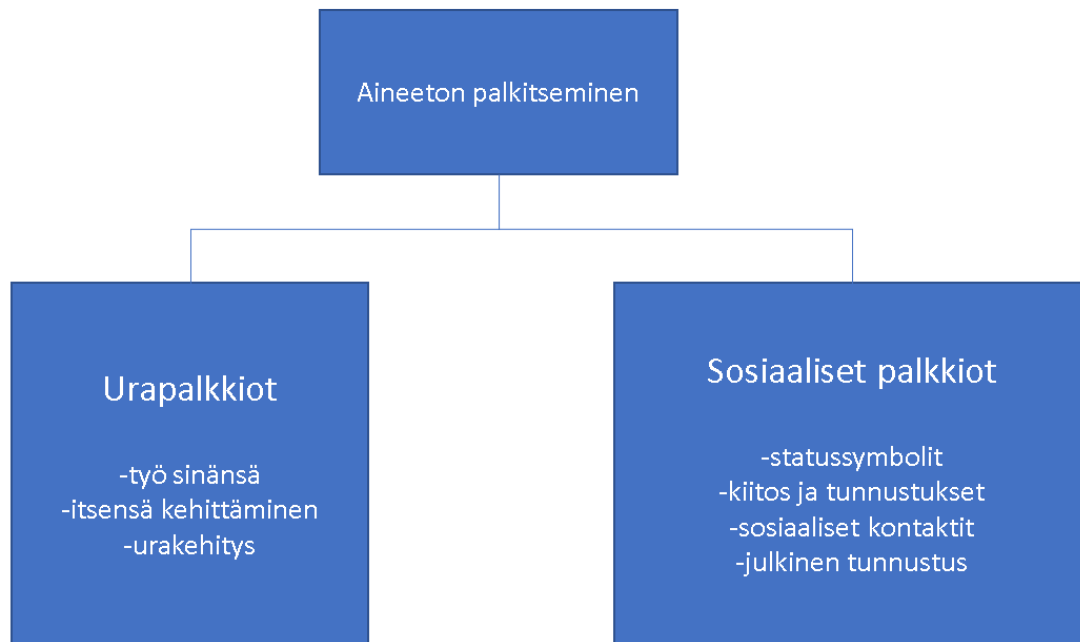
olemassa etuja ja epäsuoria palkkaustapoja, jotka eivät kuulu verotuksen piiriin. Tällaisia etuja ovat muun muassa lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan liikunta- ja harrastustoiminnan tukeminen ja ylimääräiset vakuutukset. Ylimääräisiä vakuutuksia ovat muun muassa lisäeläkevakuutus ja matkavakuutus. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluvat myös lakisääteiset vakuutukset, kuten eläkevakuutus ja työttömyysvakuutus. Edellä mainittujen etujen lisäksi on myös täydentäviä yritys- ja henkilökohtaisia etuja. Esimerkiksi työnantajan kustantamat työvaatteet ja ilmaiset päiväkahvit kuuluvat tällaisiin etuihin. (Hakonen ym. 2005, 140–141; Kauhanen 2016, 120–121.)

Lisäksi on lukemattomia etuja, joita esiintyy yritysmaailmassa. Esimerkiksi yrityksen omistama mökki, jota saa käyttää työntekijät, työvälineet sekä henkilökunta-alennukset. Yritykset voivat kehittää itse uusia etuja ja ehdottaa niitä henkilökunnalle. Etujen kehittämisessä vain mielikuvitus on rajana. Epäsuoria palkitsemistapoja miettiessä on haastavaa keksiä sellaisia etuja, joita työntekijät arvostavat tarpeeksi. Jotkut edut ovat usein todella kalliita suhteessa niistä saataviin hyötyihin. Työntekijät pitävät tiettyjä epäsuoria palkitsemistapoja itsestään selvyyksinä, jotka yrityksen pitää tarjota, vaikka näin ei kuitenkaan ole. Yrityksen on kannattavaa ottaa huomioon etuja miettiessä myös pidemmän aikavälin seuraukset. Esimerkiksi laajemman terveydenhuollon tarjoaminen saattaa olla todella kannattavaa kalliista hinnasta huolimatta, sillä työntekijöiden yleinen terveys pysyy parempana. Yleisen terveyden pysyessä parempana sairauslomapäivät ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäännit vähentyvät ja yrityksen saama hyöty on merkittävä. Valitettavan usein yritysjohto suhtautuu varsin ristiriitaisesti epäsuoriin palkitsemistapoihin ja etuihin. Talousjohtajat näkevät etujen tarjoamisen yleensä ylimääräisenä kustannuksena. Henkilöstöjohtajat puolestaan näkevät edut tärkeänä investointina, jolla on pelkästään positiivisia vaikutuksia yritykseen. (Hakonen ym. 2005, 141–155; Kauhanen 2016, 120–121.)

3.4 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on toinen palkitsemisen iso kokonaisuus. Aineettomassa palkitsemisessa työntekijöitä motivoidaan ja palkitaan erinäisin keinoin ilman rahallista tai rahanarvoista korvausta. Kuten kuviosta 7 näkee, aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Eri teorioiden ja tutkimusten mukaan työntekijöiden arvostus aineetonta palkitsemista kohtaan kasvaa rahapalkan ollessa heitä tyydyttävällä tasolla. (Kauhanen 2010b, 116.)

Yritysten tavoitteena on sitouttaa, motivoida ja innostaa työntekijöitä aineettoman palkitsemisen avulla. Esimiesten rooli korostuu usein aineetonta palkitsemista toteuttaessa. Aineettomassa palkitsemisessa on asioita, jotka liittyvät esimiehen ja alaisen väliseen kanssakäymiseen, kuten esimerkiksi työntekijän arvostus. Lisäksi esimies voi vaikuttaa paljon esimerkiksi hyvän työympäristön ja työilmapiirin luomiseen. (Kauhanen 2010b, 135; Liinalaakso ym. 2016, 36.)



KUVIO 7. Aineettoman palkitsemisen kuvaaja (Kauhanen 2010b, 116).

3.4.1 Urapalkkiot

Urapalkkiot koostuvat itsensä kehittämiseen ja urakehitykseen liittyvistä palkkioista. Lisäksi työn sisältöön, kuten esimerkiksi joustavat työajat ja työn haasteellisuus kuuluvat urapalkkioihin. Aineettoman palkitsemisen urapalkkioon kuuluu oleellisena osana työntekijän kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet sekä uralla että ihmisenä. Työntekijät arvostavat kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksia todella korkealle. Suomessa yritykset tarjoavat työntekijälle paljon mahdollisuuksia kehittää ja kouluttaa itseään. Kyselyjen mukaan kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat viiden parhaan palkitsemistavan joukossa keskimäärin. Yrityksen näkökulmasta edellä mainittujen asioiden tarjoaminen työntekijälle vaatii rahallista investointia, joten tällaista palkitsemista esiintyy yleensä sellaisissa yrityksissä enemmän, jotka eivät palkitse rahallisesti työntekijöitä niin paljon. Aineeton palkitseminen nousee luonnollisesti isompaan arvoon aineellisen palkitsemisen ollessa vähäisempää. (Hakonen ym. 2005, 254,256.)

Urapalkkioiden yksi isoista kokonaisuuksista on yrityksen tarjoama työssä kehittymisen mahdollisuus. Varsinkin nykyisin nuoret arvostavat paljon työpaikassaan kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia. Yrityksen on tärkeää miettiä, millä tavoin ne pystyvät tarjoamaan mahdollisuuksia työntekijöille. Työkierto on hyvä ja yleinen keino varsinkin suuremmissa yrityksissä. Siinä työntekijä etenee tehtävästä toiseen ja yleensä vierailut uusissa tehtävissä kestävät muutaman kuukauden ajan. Työkierto mahdollistaa työntekijää kehittämään omaa ammattitaitoaan. Työkierto lisää lähes aina työn mielekkyyttä ja sitä kautta työmotivaatiota. Työntekijät haluavat edetä vaativampiin tehtäviin. On tärkeää, että yritykset palkitsevat työntekijän hyvästä työstä tarjoamalla hänelle mahdollisuutta edetä vaativampiin tehtäviin. Uralla eteneminen motivoi ja antaa energiaa suurelle osaa työntekijöistä. Työntekijät haluavat usein tietää päämääriä työssä, joita kohti he voivat mennä suoriutumalla hyvin työssä. Yritysten on hyvä tarjota työntekijöille selkeitä urapolkua. Selkeä urapolku motivoi paljon ihmistä tekemään työnsä hyvin. Urapolku myös sitouttaa tehokkaasti työntekijää pidemmäksi aikaa töihin. (Hakonen ym. 2005, 258–260.)

Suuri osa työntekijöistä haluavat kouluttautua työn ohessa. Kouluttautuminen on nykypäivänä välttämätöntä, jos työntekijä haluaa pitää ammattitaidon ajantasaisena. Työntekijät arvostavat paljon työnantaja tukemia ja tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia. Työntekijän kouluttautumisesta hyötyy usein sekä työntekijä että työnantaja. Työnantajat voivat tarjota työntekijöille koulutusta verovapaasti koulutuksen liittyessä ammattitaidon kehittämiseen. Työnantajat tarjoavat yleensä maksullisia koulutuksia työntekijöilleen, jos he saavat siitä myös itse hyötyä. Koulutus virkistää mieltä ja työntekijä palaavat koulutuksesta motivoituneempina ja virkeämpinä töihin. (Hakonen ym. 2005, 260–264; Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Työ ja siihen kuuluvat eri asiat lasketaan palkitsemistavoiksi. Työ sinänsä on hyvin palkitsevaa ja motivoivaa, jos työntekijä pitää siitä. Työn sisällöllisiin asioihin mielletään työajat, työpaikan ilmapiiri ja työn pysyvyys. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa mitä tehdään, miten tehdään ja millaiset työkalut yritys antaa työn tekemiseen. (Kauhanen 2010a, 98.) Suomalaiset arvostavat paljon työn pysyvyyttä. Yleensä työntekijä haluaa vakituisen työsuhteen. Vakituinen työsuhde tuo turvaa tulevaisuuteen, jolloin työntekijä voi ryhtyä suunnittelemaan tulevaisuutta, kuten oman asunnon hankintaa. Elinkeinoelämän Valtuuskunnan Työelämän kulttuurivallankumous -tutkimuksen mukaan 83% suomalaisista arvostavat vakinaisen työsuhteen erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi asiaksi. (Liinalaakso ym. 2016, 36–37.)

Työajan järjestelyt palkitsevat ja motivoivat työntekijää. Nykypäivänä työntekijät kiinnittävät koko ajan enemmän huomioita työaikoihin. He haluavat työnantajalta joustavuutta, sekä erilaisia mahdollisuuksia missä ja milloin työt voi tehdä. Nämä tarkoittavat muun muassa mahdollisuutta etätö- hön ja joustavuutta päivittäisissä työajoissa eli liukuvaa työaikaa. Osa työntekijöistä haluaa tehdä välillä osa-aikatyötä esimerkiksi muuttuneen elämäntilanteen vuoksi. Yrityksen onnistuessa työajan järjestelyissä siitä hyöttyy koko yritys. Henkilöstö on motivoituneempaa, positiivinen ilmapiiri kohoaa työpaikalla ja työn joustavuus toimii molempiin suuntiin. Työntekijät jäävät mielellään ylitöihin ruuh- kaisina aikoina, jos työnantaja on ollut aiemmin joustava heitä kohtaan. Viisas työnantaja kuuntelee myös yksilöllisesti työntekijän toiveita työaikojen suhteen. Joillain aloilla työajan järjestelyjä rajoite- taan alan työehtosopimuksella, joten työnantaja ei voi luvata vapaasti työaikoihin liittyviä etuuksia ja palkitsemisia. (Hakonen ym. 2005, 211; Liinalaakso ym. 2016, 37.)

Nykypäivänä moni työntekijä kokee hyvin palkitsevana ja motivoivana mahdollisuuden etätö- n tekemiseen. Etätöitä arvostetaan erityisesti asiantuntijatehtävissä. Nykyään osa työntekijöistä jopa vaatii työpaikkaa hakiessa ja valitessa mahdollisuutta etätö- hön. Etätö- n avulla työntekijä pystyy sovittamaan paremmin arjen ja työn yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Työntekijä voi tehdä töitä esi- merkiksi kotoa tai mökiltä. Hän voi käydä keskellä päivää esimerkiksi lenkillä tai hoitamassa omia asioitaan. Etätö on nykyään helpompi järjestää kuin ennen. Tähän on auttanut teknologien, kuten tietokoneiden ja puhelinten kehittyminen. (Hakonen ym. 2005, 224–225; Liinalaakso ym. 2016, 37.)

Mielekäs työ ja sen sisältö innostaa sekä motivoi työntekijää tekemään työnsä laadukkaammin. Työnantajan tehtävä on tarjota työntekijälle mielekäs työ. Mielekäs työ on työtä, jossa työntekijä kokee työn oikeasti tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Lisäksi työhön on asetettu tavoitteita, jotka on realistisesti mahdollista saavuttaa. Työnantajan on hyvä tukea työntekijää jokapäiväisessä työssä muun muassa tarjoamalla laadukkaat työvälineet. Laadukkaat työvälineet kohottavat työntekijän mieltä ja auttavat pääsemään helpommin tavoitteisiinsa. Työn sisältöä kannattaa myös vaihdella esi- merkiksi jo aiemmin mainitun työkierron avulla, sillä useilla työntekijöillä ei riitä motivaatio samaa työtä kohtaan monia vuosia. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Aiemmissa kappaleissa mainittujen asioiden ollessa järjestyksessä yrityksessä, työpaikan ilmapiiri nousee paremmalle tasolle. Työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyy- teen, sekä sitä kautta myös työn tuloksiin. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksen mukaan

90% suomalaisista pitää hyvää työpaikan ilmapiiriä tärkeänä. Työpaikan ilmapiiri nousi tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi kysyttäessä työntekijöiltä, mitkä työympäristöön liittyvät asiat ovat tärkeimpiä motivaation kannalta. Esimiehellä on tärkeä ja iso rooli työpaikan hyvän ilmapiirin luonnissa, sillä johtamisella voidaan vaikuttaa paljon työpaikan ilmapiiriin. Esimiehellä on muutenkin suuri vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Jossain tapauksissa työntekijät sitoutuvat yritykseen tai lähtevät sieltä pois esimiehen takia. (Liinalaakso ym. 2016, 38; Haavisto 2010, viitattu 5.5.2020.)

3.4.2 Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot ovat toinen aineettomaan palkitsemiseen liittyvä suuri kokonaisuus. Sosiaaliin palkkioihin kuuluu muun muassa työhön liittyvät tunnustukset, arvostus, statussymbolit ja sosiaaliset suhteet (Kauhanen 2010b, 136). Työntekijät tavoittelevat usein jopa tiedostamattaan edellä mainittuja asioita, sillä he saavat niistä mielihyvää ja kokevat ne palkitsevina. Näin ollen yritysten on hyvä panostaa tämän kaltaisiin palkitsemistapoihin.

Statussymbolit ovat merkkejä työntekijän arvoasemasta yrityksessä, jotka näkyvät muille ihmisille. Statussymboleiksi luokitellaan muun muassa työnantajan auto, työasu, parkkipaikka ja sen sijainti, alaisten lukumäärä, toiminimike, työpiste, erikoisoikeudet ja tehtävänimike. Statussymbolit luovat kuvaa, millainen asema työntekijällä on organisaatiossa. Työntekijät vähättelevät usein statussymbolien merkitystä. Totuus kuitenkin on se, että moni ihmisistä arvostaa sekä työssä että elämässä statussymboleja melko paljon. (Kauhanen 2010b, 137–138.) Statussymbolit ovat yleensä asioita, jotka eivät vaikuta itse työntekoon, vaan ihmisten tunteeseen ja tapaan, jolla he katsovat tiettyä työntekijää. Esimerkiksi suuri ja hienosti kalustettu oma työhuone viestittää sanattomasti muulle henkilöstölle, että työhuoneessa työskentelevä työntekijä on vaativassa ja vastuullisessa asemassa organisaatiossa. Lisäksi yritys voi esimerkiksi antaa työntekijälle jonkun hienomman tehtävänimikkeen, joka antaa itseluottamusta ja motivoi työntekijää sekä lisäksi nostaa uuden tehtävänimikkeen saaneen henkilön arvostusta muiden silmissä. Joskus statussymboleiksi mielletyt asiat eivät siinä tilanteessa oikeasti ole statussymboleja, vaan ne voivat olla etuja, jotka yksinkertaisesti auttavat työssä. Esimerkiksi yrityksen luottokortti mielletään usein statussymboliksi, mutta se voi olla jollekin yrityksen työntekijälle välttämätön työväline. Esimerkiksi ostajat ja asiakassuheteita ylläpitävät työntekijät tarvitsevat työssään luottokortteja usein. Kaiken kaikkiaan palkitsemalla

statussymbolein, voidaan vaikuttaa yllättävän paljon työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan.

Kiitokset ja tunnustukset ovat hyviä palkitsemistapoja, joilla huomioidaan työntekijän hyvä työsuoritus. Nämä ovat tapoja, joita suomalaiset organisaatiot käyttävät liian vähän hyväkseen. Suomessa on usein tapana antaa työstä vain negatiivista palautetta ja hyvin mennessä ollaan hiljaa. Kiitoksen tai tunnustuksen antaminen työntekijälle oikeaan aikaan lisää hänen motivaatiansa ja tärkeyden tunnetta työssään. Kiitosten ja tunnustusten lisäämiseen voidaan vaikuttaa johtamisella. Johtajien on kannattavaa korostaa esimiehille kiitosten ja tunnustusten tärkeyttä. Kiitokset ja tunnustukset voivat olla arkisia eleitä toista työntekijää kohtaan, jotka kohottavat molempien osapuolten mielialaa. Amerikkalaiset yritykset antavat kiitosta ja tunnustusta organisaation sisällä esimerkiksi palkitsemalla kuukauden työntekijän. Kuukauden työntekijä -palkinto motivoi työntekijää tekemään työnsä paremmin, sillä hän haluaa lisää arvostusta työyhteisössä. (Kauhanen 2010b, 138–139.) Artikkelissa kerrotaan, että ihmisten täytyisi tietää tunnustuksen tärkeys paremmin, koska tunnustuksen puute vähentää työmoraalia, tuottavuutta ja kannattavuutta. Novakin tilaaman tutkimuksen mukaan 82% amerikkalaisista työntekijöistä koki, ettei heidän esimiehensä anna tarpeeksi tunnustusta heidän työllensä. Tutkimuksen mukaan 40% amerikkalaisista työntekijöistä sanoi, että he varaisivat enemmän energiaa työllensä, jos he saisivat tunnustusta useammin. Artikkelissa muistutetaan, että suuri osa ihmisistä eivät ole motivoitunut pelkän palkan takia. Työntekijät haluavat palkan lisäksi tunnustusta ja esimiehen arvostusta työllensä. (Novak 2016, 2–4)

Monien työntekijöiden tavoite uuteen työpaikkaan mennessä on verkostoitua ja saada uusia sosiaalisia suhteita. Laajasta verkostosta ja sosiaalisista suhteista on paljon hyötyä varsinkin nykypäivän työelämässä, sillä organisaatiot tekevät nykyään koko ajan enemmän ja enemmän yhteistyötä keskenään. Yritys voi palkita työntekijää tarjoamalla hänelle mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Tällaisia voi olla muun muassa yritysjohtajiin, virkamiehiin ja alalla toimiviin virkaveljiin tutustuminen. Sosiaalisilla kontakteilla palkitseminen on monesti loistava tapa palkita, sillä siitä hyötyy molemmat. Tällaisen palkitsemisen voi linkittää yrityksen toiminnan yhteyteen. Kaikille työntekijöille kyseistä palkitsemistapaa ei ole kannattavaa tarjota tai toteuttaa, sillä jotkut ihmiset stressaantuvat uusista sosiaalisista kontakteista helposti. (Kauhanen 2010b, 139.)

Arvostus ja palaute ovat tärkeitä palkitsemistapoja, jotka liittyvät vahvasti myös yleisesti palkitsemisen ytimeen. Palkitsemisen onnistuessa näiden kahden asian täytyy olla kunnossa organisaation sisällä. Organisaatiossa saadaan enemmän aikaan, kun sekä työntekijä että esimies/työnantaja

arvostavat toisiaan. Arvostuksen kautta syntyy osapuolten välille myös luottamus. Arvostus työpaikalla näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunteluna, pieninä ystävällisinä eleinä ja hyväksymisenä. Arvostuksen puute puolestaan välittyy epätietoisuutena, tehottomuutena ja epäoikeudenmukaisena kohteluna. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2014, 243–244; Liinalaakso ym. 2016, 41.) ”Arvostus ja palaute toteutettuna maksavat vähän, mutta niiden puuttuminen maksaa yritykselle paljon” (Hakonen ym. 2014, 244). Suora lainaus kertoo, kuinka tärkeää arvostus ja palaute ovat organisaation kannalta, ja kuinka tärkeää ne ovat ottaa huomioon palkitsemistapoja miettiessä.

Arvostus on tunnetta ja kokemista, jossa työpaikan henkilöstö kohtelevat toisiaan ystävällisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehillä ja johdolla on suuri vastuu arvostuksen luomisessa. Arvostuksen rakentaminen lähtee esimiesten ja johdon tavasta kohdella henkilöstöä. Pienet eleet ja huomioinnit aiheuttavat arvostuksen tunnetta alaisessa. Esimerkiksi päivittäinen tervehtiminen kuuluu hyviin tapoihin. On myös tärkeää, että esimies on aidosti kiinnostunut alaisesta ja kuuntelee sekä toteuttaa työntekijän tarpeita. Oikeudenmukainen kohtelu on iso osa arvostusta. Työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, jos häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Hakonen ym. 2014, 244–247; Liinalaakso ym. 2016, 41.) Hakonen ym. antavat kirjassaan käytännön vinkkejä arvostuksen lisäämiseen. Vinkkejä ovat muun muassa: osoita kunnioitusta ja uteliaisuutta alaisen tekemää työtä kohtaan, kysy alaisen mielipidettä, kuuntele, arvosta työkavereita ja kerro totuudenmukaisesti asioista/päätöksistä. (2014, 249–250.)

Palaute on osa muiden palkitsemistapojen, kuten esimerkiksi tulospalkkauksen käyttöä. Palautetta voidaan myös itsenään pitää aineettomana palkitsemistapana, sillä palautteen saanti yleensä motivoi ja lisää henkilön hyvinvointia. Palautteen saaminen säännöllisesti synnyttää työntekijässä arvostuksen tunnetta. Tällöin työntekijä kokee, että hänen työstään ollaan kiinnostuneita ja työllä on jokin merkitys. Palautetta on sekä negatiivista että positiivista. Molemmat palautteet ovat yhtä tärkeitä. Palautteen annossa ratkaisevana tekijänä on ajoitus ja aiheellisuus. Palaute herättää kuulijaa eniten silloin, kun palaute annetaan oikeaan aikaan ja oikealla tyylillä. Yleensä palaute toimii parhaiten, kun se annetaan heti työsuorituksen jälkeen tai töiden ohessa. Palautteen sisältö ja ulosanti on suositeltavaa miettiä tarkasti, jotta kuulija ottaa palautteen rakentavasti vastaan. Jatkuva aiheeton palaute laskee työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia, joten palautteen on oltava aiheellista ja palautteenanto on hyvä perustella vastaanottajalle. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

3.5 Onnistunut palkitseminen

Jokaisen yrityksen tavoite on onnistua palkitsemisessa. Edelliset luvut kertovat erilaisista palkitsemistavoista, joita käyttämällä voi onnistua palkitsemisessa. Tämä luku käsittelee onnistunutta palkitsemista. Luvussa syvennytään tarkemmin siihen, mitä onnistunut palkitseminen edellyttää yritykseltä, mitä rajoituksia aiheeseen liittyy ja millaisia vaikutuksia palkitsemisella on.

Onnistunutta palkitsemista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, sillä yrityksen eri osastot mittaavat palkitsemisen onnistumista omista näkökulmistaan. Esimerkiksi talousjohto laskee palkitsemisen kustannuksia ja kannattavuuksia, kun taas henkilöstöjohto tarkastelee enemmän palkitsemisen vaikutuksia. Palkitsemisen voidaan todeta olevan onnistunutta silloin, kun se on yritykselle kannattavaa ja se ohjaa henkilöstä toimimaan yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Onnistumisen edellytyksenä on myös se, että palkitsemisen kohde eli työntekijät kokevat palkitsemisen positiivisena asiana. (Liinalaakso ym. 2016, 42–43.)

3.5.1 Edellytykset

Onnistunut palkitseminen edellyttää sitä, että moni asia tehdään oikein yrityksessä. Palkitsemisen täytyy sopia yhteen yrityksen arvojen ja strategian kanssa. Yrityksen näkökulman lisäksi täytyy ottaa huomioon yksilön eli työntekijän näkökulma. Yksilön näkökulmaan liittyy sellaisia asioita, kuten palkitsemistietämys, oikeudenmukaisuus ja merkitys.

Yrityksen näkökulmasta palkitsemisen on oltava yhteensopivaa sen tavoitteiden, strategian, rakenteen ja prosessien kanssa. Tämän takia yritysten ei ole kannattavaa kopioida palkitsemismallia suoraan toiselta yritykseltä. Yrityksen täytyy suunnitella itselleen toimiva palkitsemisjärjestelmä, joka pitää sisällään rakenteen ja prosessit. Palkitsemisen rakenteella tarkoitetaan palkitsemiseen liittyviä sääntöjä ja määräytymisperusteita. Rakennetta suunnitellessa täytyy ottaa huomioon se, että rakenne sopii yhteen yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi yrityksen tavoittellessa hyvää yhteistyötä työntekijöiden välillä, on kannattavaa suunnitella rakenne palkitsemaan nimenomaan tiimejä eikä yksilöitä. Hyvä rakenne on yksinkertainen ja kaikkien ymmärrettävissä. Rakenne on suotavaa kirjoittaa dokumentiksi esimerkiksi yrityksen palkitsemisstrategiaan. (Hakonen & Nylander 2015, 236; Liinalaakso ym. 2016, 44–46.)

Pelkästään hyvällä rakenteen suunnittelulla ei voi onnistua palkitsemisessa. Rakenteen tueksi täytyy luoda palkitsemisprosessit, jotka toimivat yrityksessä. Prosessien avulla voidaan vaikuttaa palkitsemisen vaikutuksiin huomattavasti. Prosesseilla tarkoitetaan tapoja, joilla käytännössä palkitsemista toteutetaan ja kehitetään. Tällaisia ovat muun muassa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät prosessit. Prosesseilla ohjataan muun muassa palkitsemiseen liittyvää päätöksentekoa ja esimiesten työskentelyä alaiensa kanssa. Henkilöstön kokemukset esimiesten ja johdon toimivuudesta vaikuttavat paljon palkitsemisen onnistumiseen. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän on pystyttävä kehittymään yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön mukana. Kehittämiseen liittyviä prosesseja ovat muun muassa työnjako ja aikatauluista sopiminen. (Hakonen & Nylander 2015, 237; Liinalaakso ym. 2016, 47–48.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän lisäksi onnistuminen palkitsemisessa edellyttää yksilön näkökulman huomioon ottamista. Yrityksen on huolehdittava siitä, että yksilö kokee palkitsemisen oikeudenmukaisena ja hänellä on riittävä palkkatietämys. Lisäksi yksilön on koettava palkitseminen merkittävänä asiana.

Yrityksen on tiedotettava henkilöstölle selkeästi palkitsemisen prosesseista ja rakenteesta. Tutkimuksissa on havaittu, että yksilö on tyytyväisempi palkkaan/ palkitsemiseen, mikäli hänellä on hyvä palkkatietämys eli tieto siitä, mistä palkka koostuu ja miten hän voi vaikuttaa siihen. Palkkatietämyksellä on iso rooli motivaation luojana. Monissa motivaatioteorioissakin todetaan, että tieto lisää motivaatiota. Hyvän palkkatietämyksen seurauksena yksilö tietää tavoitteet, joita kohti hän menee. Tutkitusti yksilö on motivoituneempi tavoitteiden ollessa selkeitä. Lisäksi tieto palkitsemisen määräytymisperusteista lisää henkilöstön motivaatiota, joka johtaa muun muassa laadukkaampiin työsuorituksiin. Tieto palkitsemisen perusteista lisää yksilössä myös oikeudenmukaisuuden tunnetta, jolla on vaikutusta motivaatioon. Tiedotuksen ollessa huonoa voi syntyä virheellisiä tietoja palkitsemisesta, joka johtaa täysin turhaan epäoikeudenmukaiseen tunteeseen. Tiedottamiseen laatuun kannattaa panostaa paljon. Hyviä tiedottamisen kanavia ovat muun muassa intranet, yleiset tiedotustilaisuudet ja esimiesten tuoma tieto alaisilleen. Yritysjohdon tehtävä on huolehtia siitä, että esimiehillä on ajantasaista tietoa liittyen palkitsemiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 232–233; Liinalaakso ym. 2016, 48–51.)

Yksilöiden täytyy kokea palkitseminen oikeudenmukaisena. Johtamisella ja tiedottamisella pystytään vaikuttamaan oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus jaetaan yleensä siihen liittyvässä

kirjallisuudessa jaon oikeudenmukaisuuteen, menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja vuorovaikutusten oikeudenmukaisuuteen. Palkitsemisessa jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan yksilön tunnetta saamiaan palkkioita kohtaan. Yksilöt vertaavat helposti palkkioita muiden palkkioihin. Palkkioiden ristiriitaisuus aiheuttaa henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Jaon oikeudenmukaisuus on haastavaa yrityksen näkökulmasta, sillä yksilöt helposti yliarvioivat omaa suoritusta ja väheksyvät muiden suoritusta. Onnistuneen palkitsemisen kannalta on todella tärkeää, että menettelytavat ovat oikeudenmukaisia. Yritysten ja esimiesten on kohdeltava henkilöstöä ja yksilöitä muun muassa johdonmukaisesti, puolueettomasti ja edustavasti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palkitsemiseen liittyvissä tavoitteissa ja määräyksissä ollaan johdonmukaisia kaikkia kohtaan, ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti suosimatta ketään yksilöä. Lisäksi yrityksen on otettava huomioon kaikkien mielipide päätöksiä tehdessään. Läpinäkyvät palkitsemisprosessit ovat hyvä tapa edistää menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilöitä kohdellaan ystävällisesti ja arvostavasti palkitsemiseen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. Yritysten on suotavaa valmentaa esimiehiä näitä tilanteita varten, jotta vältyttäisiin epäoikeudenmukaisilta tunteilta, jotka laskevat työntekijän motivaatiota. (Liinalaakso ym. 2016, 52–54.)

Yritysten täytyy luoda palkitsemisesta merkityksellistä henkilöstölle ja yksilöille. Palkitseminen ei motivoi, jos se ei merkitse yksilölle mitään. Yksilöiden välillä on suuria eroa siinä, mitä he arvostavat. Yritysten on tärkeää tuntea työntekijöiden arvostuksen kohteet, jotta he voivat valita oikeita palkitsemistapoja ja -tyylejä. (Liinalaakso ym. 2016, 54.)

3.5.2 Rajoitukset

Palkitsemiseen liittyvissä asioissa yrityksen johdolla on melko paljon liikkumavaraa. Johdon on kuitenkin otettava huomioon joitain rajoituksia, jotka liittyvät palkitsemiseen. Onnistuneeseen palkitsemiseen kuuluu rajoitusten ja määräysten noudattaminen. Suomessa palkitsemiseen vaikuttaa lainsäädännön ja verotuksen lisäksi työehtosopimukset. Työehtosopimukset antavat yrityksille käytännössä eniten rajoituksia ja ohjeistuksia liittyen peruspalkkaustapoihin ja alkupalkkoihin. Työehtosopimuksissa mainitaan myös täydentävistä palkkaustavoista ja palkankorotuksista, mutta nämä asiat ovat yleensä organisaatioiden päätettävissä, millä tavoin he haluavat huomioida niitä. Suomessa on olemassa myös aloja, joissa esimerkiksi tulospalkkioita ei käytetä, koska työehtosopimukset ovat jättäneet palkitsemisen liikkumavaran niin vähäiseksi. Näillä aloilla palkitsemisessa

keskitytään enemmän erikoispalkkioihin ja aineettomaan palkitsemiseen, vaikka tosin aineetonta palkitsemistakin on rajoitettu osittain työehtosopimuksissa esimerkiksi työaika ja vuosiloma määräyksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 43, 45–46.)

Verotukseen ja lakiasetuksiin liittyvät asiat täytyy ottaa myös huomioon palkitsemisessa. Verotukseen ja lainsäädäntöön liittyvät rajoitukset ja määräykset täytyy ottaa huomioon muun muassa lakisääteisten etujen ja vapaaehtoisten etujen kohdalla. Nämä etuudet ovat palkitsemistapoja. Laissa määritellään yritysten vastuusta maksaa työntekijälle esimerkiksi työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksuja. Vapaaehtoisten etujen kohdalla on huomioitava verotukselliset asiat. Esimerkkejä vapaaehtoisista eduista ovat esimerkiksi luontoisedut ja lisävakuutukset, kuten matkavakuutus. Verohallitus määrittelee vuosittain verotuksen piiriin kuuluville eduille verotusarvon. Verotusarvo on kuitenkin yleensä niin edullinen sekä yrityksen että työntekijän kannalta, ettei sillä ole vaikutusta lopullisessa palkitsemispäätöksessä. Palkitsemisen suunnittelulla voidaan saada myös verohelpotuksia palkkojen sivukuluihin. Esimerkiksi henkilöstörahastoista ja liikuntaseteleistä saa helpotusta palkkojen sivukuluihin liittyvässä verotuksessa. (Hakonen & Nylander 2015, 62; Kauhanen 2010b, 115.)

3.5.3 Vaikutukset

Palkitseminen vaikuttaa aina jollain tasolla yritykseen. Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä negatiivisia että positiivisia. Palkitsemisen voidaan sanoa olevan onnistunutta, jos vaikutukset yrityksessä ja henkilöstössä ovat enemmän positiivisia kuin negatiivisia. Epäonnistunut palkitseminen voi viedä esimerkiksi yrityksen toimintaa väärään suuntaan tai vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön motivaatioon. Tässä luvussa käsitellään onnistuneen palkitsemisen vaikutuksia. Onnistuneella palkitsemisella on vaikutusta sekä yksilö- että yritystasolla. Yritystason vaikutukset syntyvät yksilötason vaikutusten seurauksena, sillä henkilöstön työpanoksen seurauksena syntyy yrityksen toiminnan tulos. Yksilötasolla onnistuneen palkitsemisen vaikutukset liittyvät vahvasti motivaatioon, tyytyväisyyteen, toimintaan ja asenteisiin. Yritystasolla onnistunut palkitseminen näkyy suuressa kuvassa tuottavana ja kannattavana liiketoimintana. (Kauhanen ym. 2006, 31, 33; Liinalaakso ym. 2016, 54–55.)

Yksilöt ovat tyytyväisiä työhön ja palkkioihin, jos palkitseminen on onnistunutta. Tyytyväisyys lisää motivaatiota ja sitoutumista. Palkkaprosesseilla on suuri vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen. Tut-

kimusten mukaan palkkaprozessit ovat tyytyväisyyden saavuttamisessa jopa tärkeämpi kokonaisuus kuin palkan tai palkkioiden suuruus. Tyytyväisyys lisää motivaatiota ja sitoutumista, kuten aiemmin on mainittu. Työntekijän motivaatio on todella tärkeä asia, jota yritykset tavoittelevat palkitsemisen avulla. Onnistuneen palkitsemisen seurauksena motivoitunut työntekijä toimii yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi motivoitunut työntekijä innostuu työstään, esittää parannusideoita, opastaa työkavereita, kehittää itseään ja ottaa ylimääräistä vastuuta. Yritys saa suurta hyötyä kaikista edellä mainituista asioista. Positiiviset vaikutukset sitoutumiseen ovat myös tärkeitä, sillä sitoutunut pitää tietotaidon yrityksen sisällä, eikä vie sitä kilpailevaan yritykseen. Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja kouluttaminen vievät yrityksiltä aikaa ja rahaa. (Liinalaakso ym. 2016, 55–56.)

Onnistunut palkitseminen heijastuu vahvasti yksilötasolta yritystasolle, ja näin ollen vaikuttaa paljon yritykseen liittyviin asioihin. Tärkeimpänä asiana se vaikuttaa tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Lisäksi onnistuneella palkitsemisella on muitakin vaikutuksia. Tällaisia vaikutuksia ovat muun muassa johtamisen helpottuminen, toiminnan paraneminen, hyvän ilmapiirin kehittyminen ja yrityksen houkuttelevuuden paraneminen. Johtamisen helpottuminen vaikuttaa laajasti moneen asiaan yrityksessä. Tyytyväiset yksilöt ottavat uudistuksia paremmin vastaan ja esimiestyö helpottuu. Onnistuneella palkitsemisella onnistutaan parantamaan paljonkin toimintaa. Palkitsemisen avulla pystyy herättämään työntekijöiden kiinnostuksen vahvasti toimintaan liittyviin asioihin, jotka yksinään eivät kiinnosta työntekijöitä. Tällaisia asioita ovat yrityksen tavoitteet, arvot ja strategia. Yrityksen houkuttelevuuden paraneminen on todella iso asia yritykselle. Tällöin osaavan henkilöstön rekrytointi yritykseen on helpompaa ja osaava henkilöstö myös pysyy yrityksessä pidempään. Houkuttelevuuden arvoa ei voi korostaa liikaa, sillä osaava henkilöstö on yrityksen toiminnalle elinehto ja viime kädessä tärkein voimavara. (Kauhanen ym. 2006, 31–32, 35.)

3.6 Palkitsemisen verotus

Verotukseen liittyvät asiat täytyy ottaa huomioon palkitessa työntekijää. Verohallinnon sivulla on selviä ohjeita liittyen palkitsemisen verotukseen. Suurin osa työntekijöistä tietää peruspalkkaustapoihin eli suoritepalkkaan ja aikapalkkaan liittyvät verotukselliset asiat, joten niitä ei käsitellä tässä luvussa sen tarkemmin. Peruspalkkaustavoissa palkoista maksetaan ennakonpidätys ja muut palkkaan kuuluvat sivukulut. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin täydentäviin palkkaustapoihin, henkilökuntaetuihin ja luontoisetuihin liittyvää verotusta.

Lähtökohtaisesti yritysten täytyy ilmoittaa kaikki täydentävillä palkkaustavoilla maksetut rahapalkat tulorekisteriin samalla tavalla kuin peruspalkkaustavoilla maksetut rahapalkat. Täydentävistä palkkaustavoista, kuten osakeoptio, tulos- ja voittopalkkioista täytyy maksaa ennakonpidätys. Verotuksessa huomioitavia asioita on sosiaalivakuutusmaksujen maksuvelvollisuus. Verohallinnon sivuilla tuodaan selkeästi esiin ohjeistuksia ja poikkeuksia, milloin palkkioista ei makseta sosiaalivakuutusmaksuja. Esimerkiksi voittopalkkiossa sosiaalivakuutusmaksuista voi vapautua maksamalla koko palkkio käteisellä koko henkilöstölle ja osoittamalla, ettei palkkiolla korvata työsopimuksen edellyttämää palkkausjärjestelmää. Maksamalla palkkiot henkilöstörahastoon, niistä ei tarvitse maksaa sosiaalivakuutusmaksuja. Henkilörahastoon maksettuja palkkioita ei tarvitse maksaa ilmoittaa tulorekisteriin. Ainoastaan henkilöstörahastosta nostettaessa verotuksen alaisista nostoista täytyy ilmoittaa tulorekisteriin. Nostoista 20% on verovapaata ja 80% veronalaista ansiotuloa. Veronalaisesta nostosta maksetaan ennakonpidätys, mutta sosiaalivakuutusmaksuja ei tarvitse maksaa. Erikoispalkkioista, kuten esimerkiksi rahalahjasta täytyy maksaa ennakonpidätys ja sosiaalivakuutusmaksut. Sosiaalivakuutusmaksuja ei tarvitse maksaa, jos lahja koskee henkilön merkkipäiviä tai muuta vastaavaa henkilökohtaista syytä. (Tulorekisteri 2020, viitattu 23.3.2020.)

Henkilökuntaedut voivat olla sekä verotonta että verollista tuloa. Henkilökuntaedut ovat yleensä silloin verottomia etuja, jos niitä voi hyödyntää vapaasti koko henkilöstö. Henkilökuntaetuja ei saa rajata tietylle joukolle, sillä silloin edusta tulee verollinen etu. Henkilökuntaetujen verotuksessa otetaan edun kollektiivisuuden lisäksi huomioon edun tavanomaisuus ja kohtuullisuus. Verottoman henkilökuntaetuuden täytyy olla laadultaan ja arvoltaan sekä tavanomainen että kohtuullinen. Tavanomaisuutta ja kohtuullisuutta tarkastellaan usein työnantajalle aiheutuvien kustannusten kautta. Näiden lisäksi veroton henkilökuntaetu täytyy olla rajattu työnantajan toimesta. Esimerkiksi verovapaan virkistys- ja harrastustoiminnan täytyy olla työnantajan järjestämää eli työnantaja valitsee esimerkiksi lajin ja harrastuspaikan. Henkilökuntaetujen rajauksiin liittyy myös poikkeuksia ja niitä varten on asetettu hintarajoja, joiden yli edun arvo ei saa mennä. Esimerkiksi yritys voi tukea työntekijöiden omaehtoista liikkumista rahallisesti verovapaasti, jos edun/korvauksen hinta ei ylitä 400 euroa. On olemassa myös henkilökuntaetuja, joita ei tarvitse tarjota koko henkilökunnalle, mutta ne ovat silti verovapaita. Tällaisia verovapaita etuja ovat esimerkiksi työnantajan järjestämä tietoliikenneyhteys ja sairaan lapsen hoidon järjestäminen. (Verohallinto 2020a, viitattu 23.3.2020.)

Verotuksessa luontoisedulla tarkoitetaan työnantajan maksamaa korvausta työstä muuna kuin rahana työntekijälle. Tuloverolain mukaan luontoisetu on verollista ansiotuloa. Luontoisedun verotusarvon laskentaperusteet määrää verohallinto joka vuosi. Työnantajan periessä korvaus luontoisedusta se voi olla verovapaa etu, mutta siitä täytyy kuitenkin ilmoittaa tulorekisteriin. Luontoisedun korvauksen suuruus täytyy olla vähintään luontoisedun arvon suuruinen, jotta se käsitellään verovapaana etuna. On olemassa myös sellaisia luontoisetuja, joille ei ole määritelty verotusarvoa laissa tai verohallinnon ohjeissa. Esimerkiksi vene-etu on tällainen etu. Tällaisen luontoisedun kohdalla työnantaja on velvollinen laskemaan edulle verotuksellisen arvon verohallinnon ohjeiden mukaisesti. Tällaisessa edussa otetaan huomioon kulutushyödykkeen käyttöaika ja sen umpeutumisen jälkeen luontoisedun arvoon vaikuttaa ainoastaan käyttö- ja huollosta aiheutuvat pääomakustannukset. (Verohallinto 2020b, viitattu 23.3.2020.)

4 TUTKIMUS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia eri palkitsemistapojen vaikutusta työntekijän motivaatioon. Halusin ottaa selvää millainen palkitseminen motivoi työntekijää ja millainen palkitseminen on kannattavaa yritykselle. Kohdeyritys halusi, että teen tutkimuksen palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon heidän suorittavaa työtä tekeville työntekijöille. Tutkimuksen kohderyhmä pitää sisällään noin 290 työntekijää.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millainen palkitseminen on kannattavaa yritykselle?
- Millainen palkitseminen motivoi ja on mieluisinta työntekijän näkökulmasta?

4.1 Aineiston hankinta

Aiheen ja henkilömääräisesti suuren kohdejoukon takia käytän tutkimuksessa sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kohderyhmä on niin suuri, että minun täytyy käyttää pääasiallisena tutkimusmenetelmänä määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen menetelmillä minulla on mahdollista saada tarpeeksi laaja kuva koko kohderyhmästä, jotta tutkimukseni on pätevä. Palkitsemiseen ja motivaatioon liittyvät tutkimukset olisi hyvä tehdä laadullisin tutkimusmenetelmin, sillä aihe on sellainen, jonka jokainen ihminen kokee henkilökohtaisesti. Ajan rajallisuuden vuoksi minulla ei ole mahdollista suorittaa laadullista tutkimusta näin suurelle kohderyhmälle, joten päätin valita laadullisen tutkimuksen tukemaan määrällistä tutkimusta.

Konkreettisesti toteutan tutkimuksen suunnittelemalla kyselylomakkeen ja toteuttamalla 4-6 haastattelua kohdeyrityksen työntekijöille. Kyselylomake lähetetään sähköpostitse jokaiselle kohderyhmään kuuluvalla, eli tässä tapauksessa yrityksen kirjanpitäjille, palkanlaskijoille ja reskontrahoitajille. Kysely toteutetaan Webropol -kyselyohjelmistolla, joka yrityksessä on jo käytössä. Kysely lähetetään vastaajien sähköpostiin ja vastausaikaa on 2 viikkoa. Kyselylomakkeen jälkeen analysoin työntekijöiden vastauksia ja niiden pohjalta suunnittelen kysymykset haastatteluihin.

Haastatteluiden on tarkoitus tukea ja antaa syventäviä näkökulmia kyselylomakkeelta saataviin vastauksiin. Haastattelun 4-6 kohderyhmään kuuluvaa työntekijää. Haastateltavista 1-2 työntekijää

työskentelevät esimiesasemassa ja loput haastateltavat ovat suorittavia työntekijöitä, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. Haastattelutilanne toteutetaan puhelimen välityksellä. Haastattelun muoto on laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluva puolistrukturoitu teemahaastattelu.

4.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin: Mikä, missä, paljonko ja kuinka usein? Määrällisen tutkimuksen kohderyhmä on usein numeerisesti melko suuri. Tutkittavaa asiaa kuvaillaan ja tulkitaan numerojen ja tilastojen avulla. Määrällistä tutkimusta alettaessa tekemään täytyy valita tutkittavat henkilöt eli määritellään perusjoukko. Perusjoukon määrittämisen lisäksi täytyy tehdä otantasuunnitelma. Lisäksi täytyy valita aineistonkeruumenetelmät, joiden avulla kerätään aineistoa tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voi käyttää myös apuna aiempia tutkimuksia ja teorioita. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139–140.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä kerätään tutkimusaineistoa yleensä kolmella eri tavalla, jotka ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kyselylomake on tavoista yleisin. Kyselylomake on hyvä tapa kerätä aineistoa suurelta joukolta, koska kyselylomakkeen vastauksia on nopea ja helppo käydä läpi. Lisäksi tutkimuksen kysymykset pysyvät jokaisen vastaajan kohdalla samoina, sillä kyselylomakkeet ovat standardoituja eli vakioituja. Vakioitu aineiston kerääminen auttaa tutkijaa pitämään kiinni ennalta päätetystä tutkimuksen näkökulmasta. Kyselylomaketta käytetään myös usein arkaluontoisia asioita kysyttäessä, sillä kyselylomakkeen vastaukset ovat aina anonymoituja. (Vilka 2015, 94–95.)

Kyselylomakkeen suunnittelu on tärkeä vaihe tutkimustulosten kannalta. Kyselylomaketta suunniteltaessa täytyy päättää millä otannalla tutkimus toteutetaan. Tutkimuksen voi toteuttaa kokonaistutkimuksena tai käyttämällä jotain otantamenetelmää. Kyselylomakkeen kysymysten muotoilu on todella tärkeää, jotta vastaaja motivoituu vastaamaan kysymyksiin tarkasti ja tutkija saa kysymyksien vastauksista irti haluamansa asiat. Kyselylomaketta on syytä testata enne varsinaista käyttöä, sillä kysymyksiä täytyy yleensä aina muokata testauksen jälkeen. Lisäksi kysymykset ovat tärkeä suunnitella sillä tavoin, että tutkimustuloksia on helppo käsitellä ja analysoida. (Vilka 2015, 98, 101–102, 109.)

Käytän määrällisessä tutkimuksessa kyselylomaketta. Kyselylomake lähetetään kohderyhmään kuuluville työntekijöille sähköpostitse. Kyselylomakkeella (liite 1) kysytään palkitsemistavoista ja niiden vaikutuksista motivaatioon. Lisäksi lopuksi kysytään vastaajan taustatietoja. Kysymyksiä kyselylomakkeella on yhteensä 17 kappaletta. Kysymyksissä 1-9 kysytään työntekijöiltä aiheeseen liittyviä kysymyksiä yleisellä tasolla. Kysymyksissä 10-14 kysytään kohdeyrityksen palkitsemisen nykytilanteeseen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset 15-17 ovat taustatietoihin liittyviä kysymyksiä. Kyselylomakkeen kysymykset ovat pääasiassa monivalinta- tai vaihtoehtokysymyksiä. Lisäksi on kaksi avointa kysymystä, sekä kaksi kysymystä, joissa vastaajan täytyy arvostella palkitsemistapa ennalta määrätyn asteikon mukaisesti.

4.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin: miksi, miten ja millainen? Laadullisen tutkimuksen kohderyhmä on tavallisesti suppea. Tässä tutkimustavassa pyritään löytämään tosiasioita tutkittavista asioista eli lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Kvalitatiivisella tutkimustavalla saadaan tutkittaviin asioihin monenlaisia suhteita, sillä todellinen elämä sisältää monia eri näkökulmia. Kvalitatiivisessa tutkimustavassa pyritään kokoamaan eri henkilöiden näkökulmat yhteen ja tällä tavoin tutkia asiaa kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 160–161.)

Laadullisen tutkimukseen voi hakea aineistoa monin eri tavoin. Haastattelut ovat yleisiä laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusmuotoja. Haastattelut voivat olla lomakehaastatteluja, teemahaastatteluja tai avoimia haastatteluja. Lomakehaastattelut ovat vakioituja, joissa tutkija päättää ennalta kysymysten muodot ja esittämisjärjestyksen. Lomakehaastattelut ovat hyvä tapa silloin, kun aihe on suppea. Teemahaastattelu on yleisin käytetty laadullisen tutkimuksen haastattelumuoto. Se on puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkija valitsee ennen haastattelutilannetta haastattelun aiheen tai teeman. Haastattelutilanteessa aiheesta keskustellaan avoimesti, mutta ennalta suunniteltuja kysymyksiä on. Teemahaastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. (Vilkkä 2015, 122–125.)

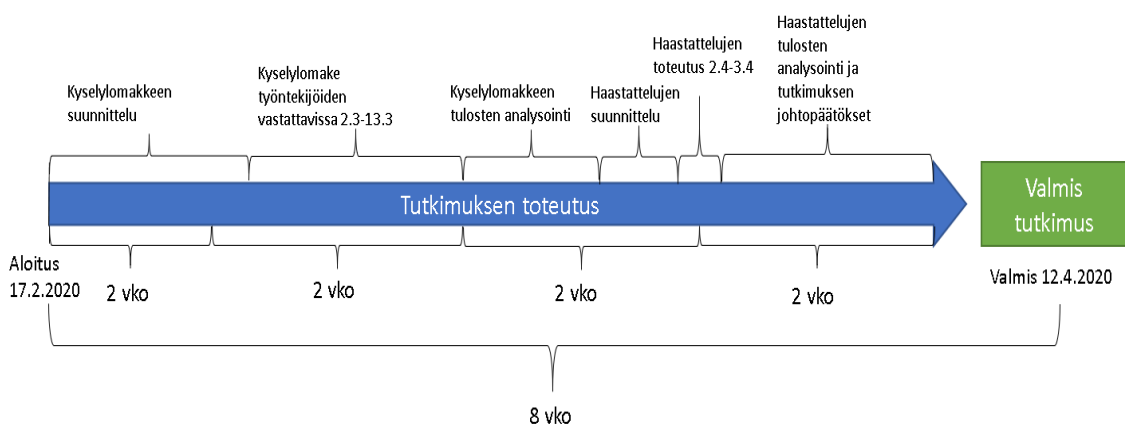
Käytän laadullisen tutkimuksen osiossa puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutetaan 1-2 esimiehelle ja 3-4 suorittavaa työtä tekeväälle työntekijälle. Haastattelun kysymykset ja haastattelurunko (liite 2) on suunniteltu ennakoon, mutta kysymysten järjestys voi muuttua haas-

tattelutilanteessa. Kysymyksiä suorittavaa työtä tekeville työntekijöille on 11 kappaletta ja esimiehille 10 kappaletta. Kysymyksissä kysytään haastateltavien taustatiedoista sekä työmotivaatioon ja palkitsemiseen liittyvistä asioista. Lisäksi lopuksi on kysymys kohdeyrityksen palkitsemisen nykytilanteesta.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kuvio 8 kuvaa tutkimuksen toteutusta käytännössä. Tutkimuksen toteutus kesti noin 8 viikkoa. Suunnittelin kyselylomaketta noin viikon verran. Saadessani kyselylomakkeen valmiiksi lähetin Webropol -kyselyn sähköpostin välityksellä tutkimukseen osallistuville työntekijöille. Työntekijät valitsi kohdeyritys ja heiltä sain työntekijöiden sähköpostiosoitteet, sekä Webropol -alustan omaan käyttöni. Lähetin kyselyn 292 työntekijälle. Kysely oli avoinna 2 viikkoa eli 2.3.2020-13.2.2020. Kyselyn sulkeuduttua raportoin ja analysoin tulokset.

Tulosten analysoinnin jälkeen suunnittelin teemahaastattelun rungon. Teemahaastattelut toteutettiin puhelimen välityksellä 2.4.2020-3.4.2020. Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeen ja teemahaastattelun suunnitteluun käytin runsaasti aikaa. Suunnittelu on todella tärkeää, sillä kysymykset täytyy olla sellaisia, joiden vastauksista on mahdollista saada oikeanlaisia tutkimustuloksia tutkimukseen.



KUVIO 8. Tutkimuksen toteutus

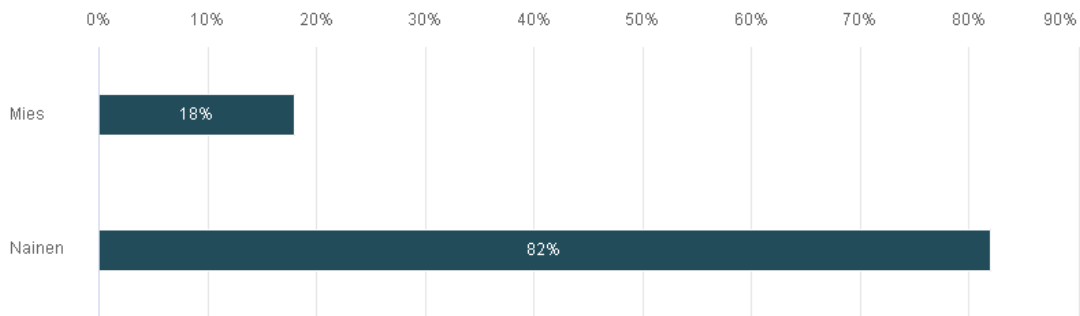
5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomake lähetettiin 290 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 174 työntekijää. Vastausprosentti oli 60%, joka on hyvä määrä näin suurelle joukolle. Kyselylomakkeen osalta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä vastausprosentti on riittävän suuri. Tässä luvussa käsittelen jokaisen kysymyksen yksitellen siinä järjestyksessä, kuten ne oli esitetty kyselylomakkeella. Avoimien kysymysten kohdalla tuon esiin yleisimpiä asioita, joita vastauksissa nousi esiin. Kyselylomakkeen taustatiedot käsitellään tässä luvussa ensimmäiseksi, vaikka kyselylomakkeella taustatiedot kysyttiin viimeiseksi.

5.1 Taustatiedot

15. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 174



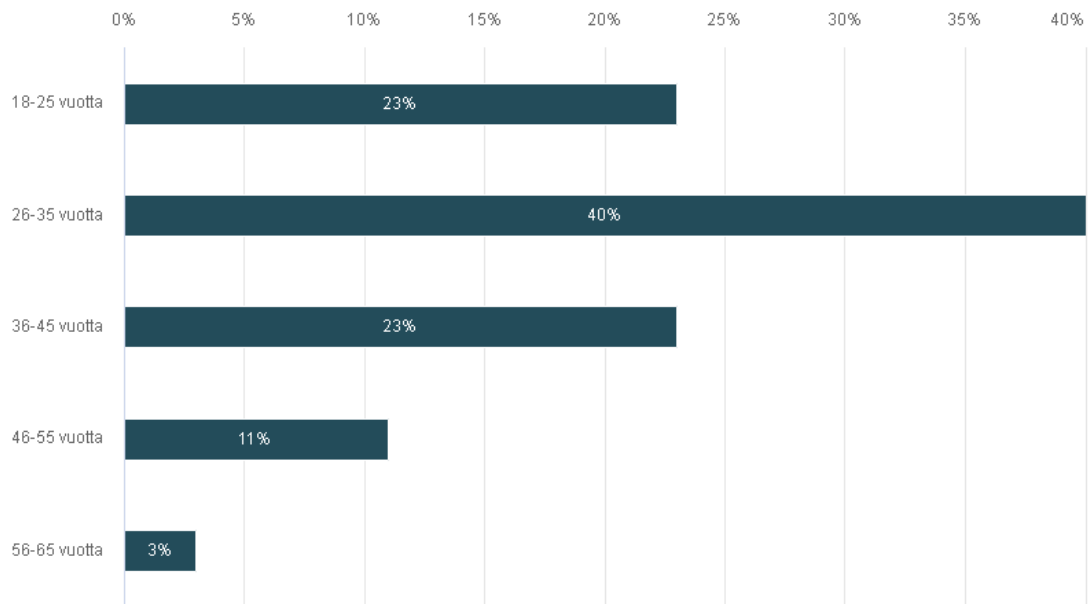
	n	Prosentti
Mies	31	17,82%
Nainen	143	82,18%

KUVIO 9. Vastaajien sukupuoli

Kuviossa 9 on kuvattu vastaajien sukupuolijakauma. Kaikista 174 vastanneesta työntekijästä naisia oli 143 eli 82% ja loput 18% olivat miehiä.

16. Ikä

Vastaajien määrä: 174

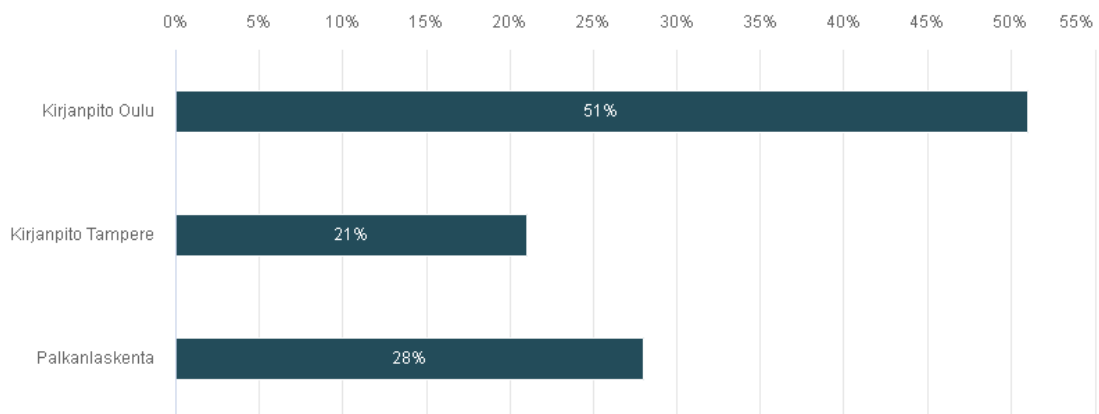


KUVIO 10. Vastaajien ikä

Kyselylomakkeen vastaajien ikäjakauma jaettiin viiteen osaan kuviossa 10 esille tulleen jaon mukaan. Kyselyyn vastanneista suurin osa ovat 26-35 vuotiaita. Heidän osuus kaikista vastanneista oli 40%. Vähiten vastaajia oli vanhimmassa ikäluokassa, joka pitää sisällään 56-65 vuotiaat työntekijät. Ikäjakaumasta huomaa kuitenkin, että vastaajia on kaikista ikäluokista.

17. Työtehtävä

Vastaajien määrä: 174



KUVIO 11. Vastaajien työtehtävä

Kohdeyritykseni halusi minun kysyvän taustatiedoissa vastaajan työtehtävästä. Työtehtävät näkyvät kuviossa 11. Kohdeyrityksen kanssa valitsimme vaihtoehdoiksi ”Kirjanpito Oulu”, ”Kirjanpito

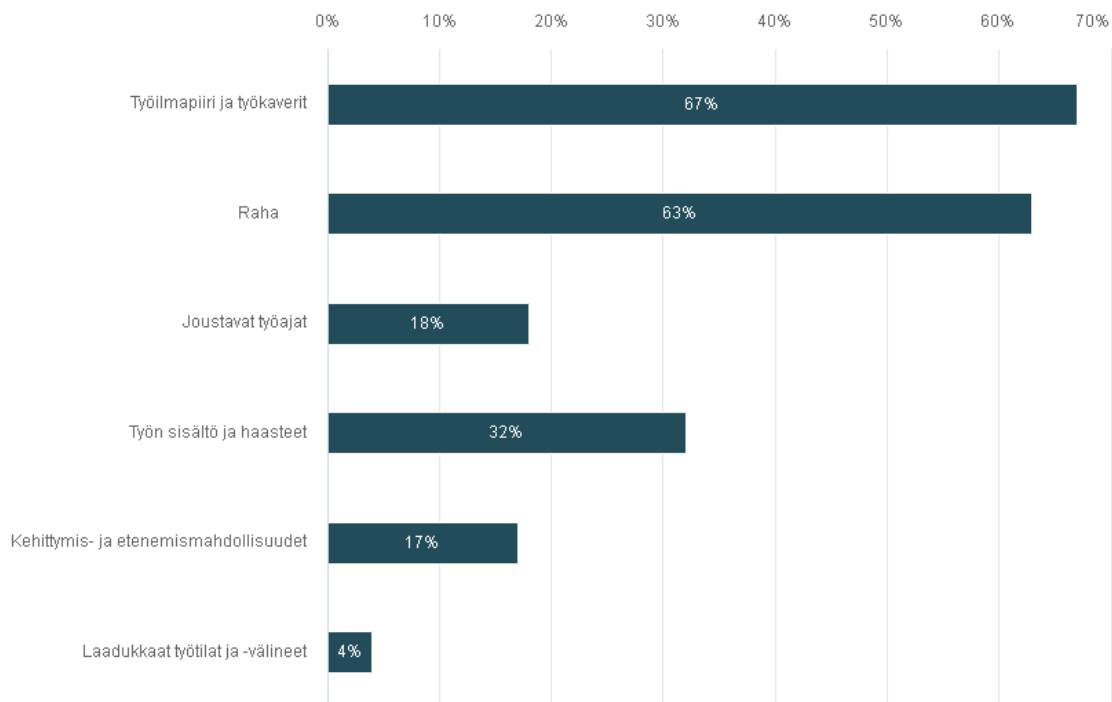
Tampere” ja ”Palkanlaskenta”. Vastaajista puolet eli 51% työskentelevät kirjanpidon tehtävissä Oulussa. 21% työskentelee Tampereella kirjanpidon tehtävissä ja loput 28% työskentelee palkanlaskennassa.

5.2 Palkitseminen yleisellä tasolla

Tässä alaluvussa käsiteltävien kysymysten avulla minulla tutkijana oli tarkoituksena ottaa selvää toiseen tutkimuskysymykseen ”Millainen palkitseminen motivoi ja on mieluisinta työntekijän näkökulmasta?”. Kysymysten vastaukset käsitellään samassa järjestyksessä kyselylomakkeen kanssa.

1. Valitse 2 eniten työmotivaatiota parantavaa asiaa (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174, valittujen vastausten lukumäärä: 348



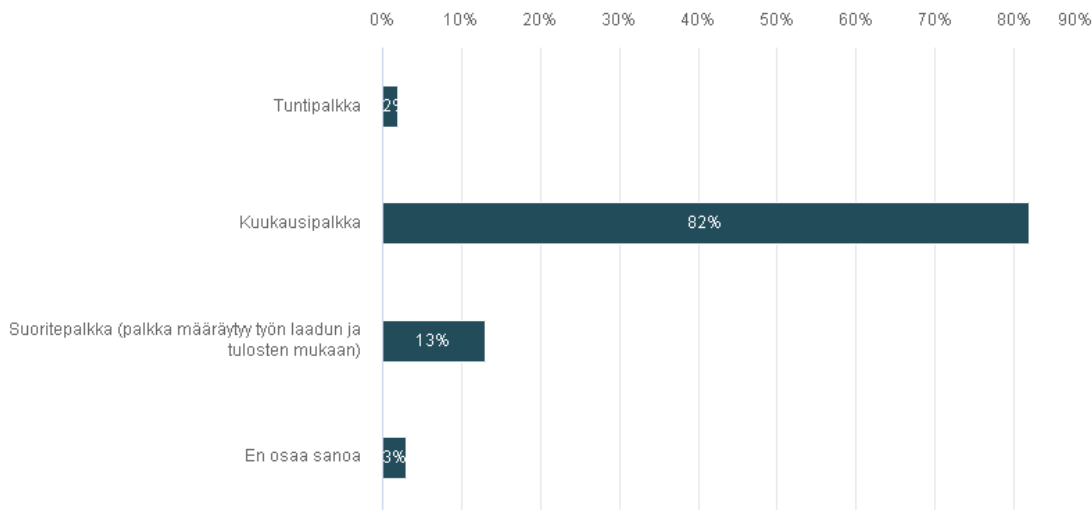
KUVIO 12. Valitse 2 eniten työmotivaatiota parantavaa asiaa (yleisellä tasolla)

Vastaajien täytyi valita tasan kaksi vaihtoehtoa mahdollisista vaihtoehdoista. Kuten kuviosta 12 näkee, vastauksista nousee esiin selkeästi kaksi kohtaa, joilla on suuri vaikutus työmotivaatioon. Vastaajista 116 eli 67% oli valinnut työilmapiirin ja työkaverit eniten työmotivaatiota parantavaksi asiaksi kaikista annetuista vaihtoehdoista. Työilmapiiri ja työkaverit saivat eniten valintoja, mutta lähes yhtä paljon valintoja sai raha. Rahan työmotivaatiota parantavana asiana oli valinnut 63% vastaajista. Kolmanneksi eniten eli 32% työntekijöistä olivat valinneet työmotivaatiota parantavaksi

asiaksi työn sisällön ja haasteet. Kyselyn tulosten mukaan joustavilla työajoilla sekä kehittämis- ja etenemismahdollisuuksilla on yhtä suuri vaikutus työmotivaatioon. Nämä kaksi edellä mainittua kohtaa valitsi noin 30 työntekijää eli 17%-18% kaikista työntekijöistä. Laadukkaita työtiloja ja -välineitä arvosti työmotivaatiota parantavana asiana vain 4% vastaajista.

2. Millainen palkkaus motivoisi eniten? (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174



KUVIO 13. Millainen palkkaus motivoisi eniten? (yleisellä tasolla)

Tässä kysymyksenä tarkoituksena oli ottaa selvää, millainen peruspalkkaustapa koetaan motivoivimpana asiana työntekijöiden keskuudessa ottamatta huomioon nykyistä tilannetta työelämässä. Kuviota 13 ja kyselyn tuloksia analysoitaessa voidaan huomata, että työntekijät pitivät ylivoimaisesti eniten motivoivana peruspalkkaustapana kuukausipalkkaa. Jopa 142 eli 82% vastaajista olivat valinneet kuukausipalkan. 13% piti suoritepalkkaa eniten motivoivana peruspalkkaustapana. Tuntipalkan valitsi vain 2% vastaajista ja 3% ei osannut sanoa, mikä vaihtoehdoista motivoi eniten.

Kolmantena kysymyksenä kyselylomakkeessa oli vapaaehtoinen avoin kysymys liittyen suoritepalkan soveltamiseen vastaajan nykyisessä työssä ”Millä tavoin suoritepalkkaa voisi soveltaa työssäsi?”. Seuraavaksi esitän muutaman suoran lainauksen vastauksista.

”Esim. tietty %-osuus liikevaihdosta tulee itselle, kun tietty perus liikevaihtotavoite/kk ylittyy.”

”Laskutuksen mukaan, jokin laskutustavoite, ja mikäli se täyttyy ja menee yli, jokin tietty prosentuaalinen summa palkkiona.”

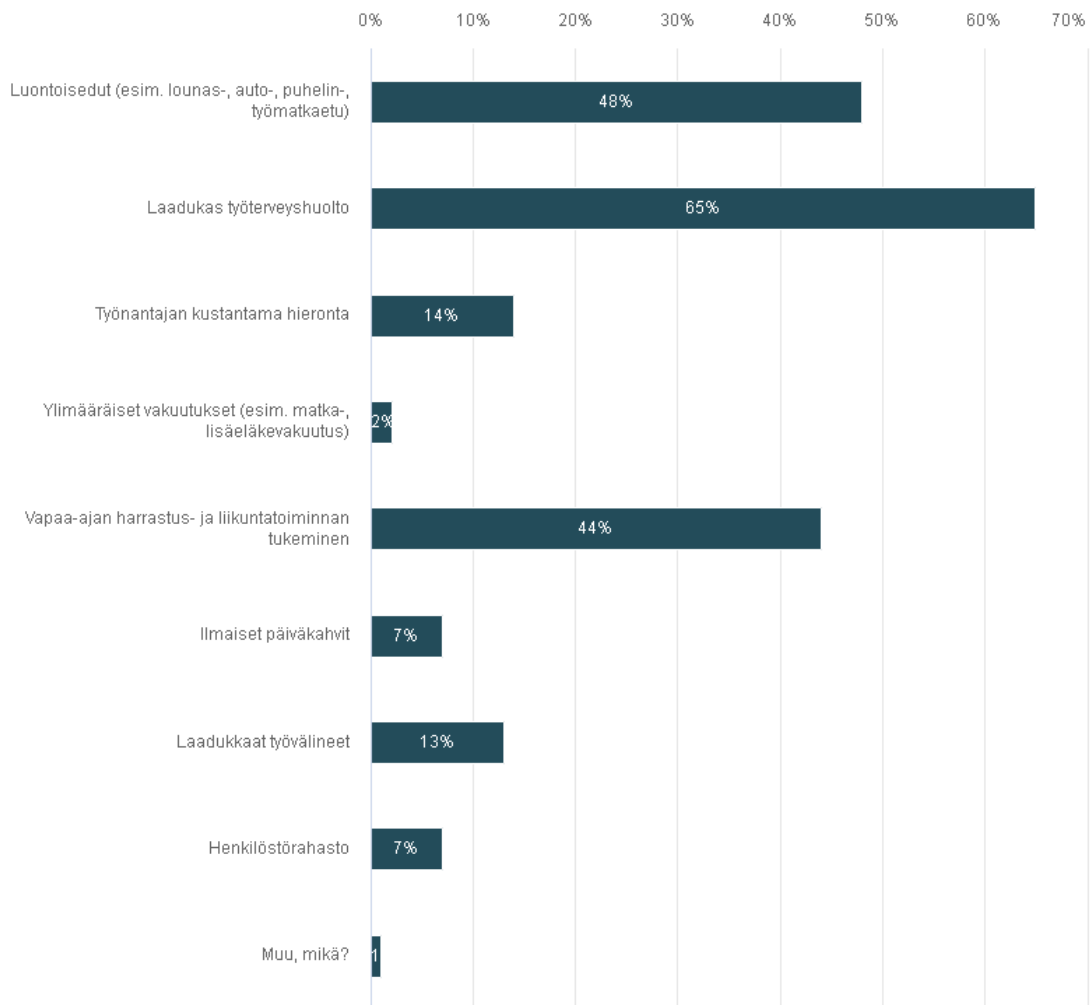
”Voisi varmasti soveltaa, mielestäni suoritepalkka ei tulisi kehittymismahdollisuuksia, mikä kuitenkin kaikilla on varmasti tavoitteena. Mielestäni suoritepalkka perustuu vain volyymiin, jolloin työnlaatu alkaa helposti kärsiä tämän kaltaisessa työssä. Lisäksi kaikki asiakkaat ovat hyvin erilaisia, osa vaikeampia ja osa helpompia, jolloin työntekijä ei välttämättä voi aina edes itse vaikuttaa kuukausittaiseen tuntimäärään / asiakas.”

”Mielestäni ei voi niin, että se olisi kaikille tasapuolinen systeemi.”

Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 77 vastaajaa eli 44% kaikista vastaajista. Esiin on nostettu lainauksia, jotka tulivat useimmiten esiin vastauksissa. Vastaajien mukaan suoritepalkkaa voisi soveltaa joiltain osin heidän alallansa. Vastaajien mukaan suoritepalkan täytyisi olla sidonnainen asiakkaalle lähetettävään laskutukseen tai asiakkaan liikevaihtoon. Moni vastaajista sanoi, että suoritepalkan soveltaminen työssä on todella haastavaa/mahdotonta, sillä suoritepalkkauksesta on haastavaa suunnitella kaikille tasapuolinen kokonaisuus. Useiden vastaajien mielestä suoritepalkkaus johtaisi laadun heikkenemiseen.

4. Valitse 2 eniten motivoivaa henkilökuntaetua (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174, valittujen vastausten lukumäärä: 348

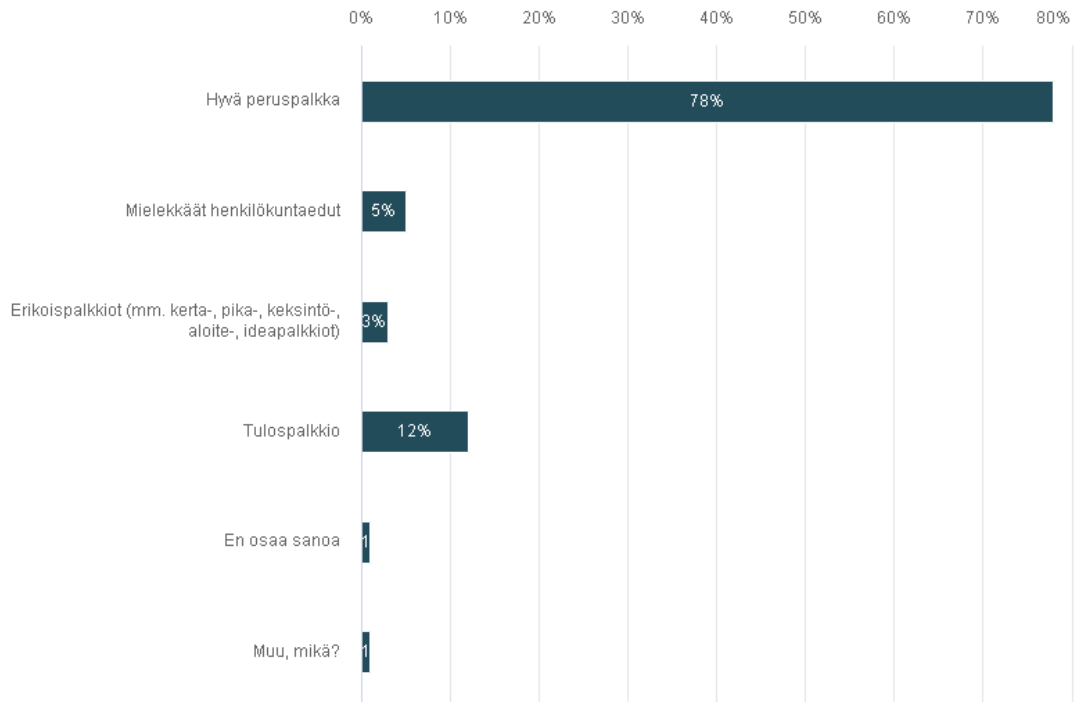


KUVIO 14. Valitse 2 eniten motivoivaa henkilökuntaetua (yleisellä tasolla)

Tässä kysymyksessä vastaajan piti valita tasan kaksi vastausvaihtoehtoa annetuista vaihtoehtoista. Kuvio 14 kuvaa kysymyksen tuloksia. Vastaajista 65% arvostaa laadukkaan työterveyshuollon kahden eniten motivoivan henkilökuntaedun joukkoon. Laadukas työterveyshuolto sai kaikista vaihtoehtoista eniten valintoja. Toiseksi eniten eli 48% vastaajista motivoituu luontoiseduista. Kolmanneksi eniten eli 44% vastaajista motivoituu vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminnan tukemisestä. Tuloksen perusteella kovinkaan moni työntekijä ei paljon motivoitu ylimääräisistä vakuutuksista, ilmaisista päiväkahveista ja henkilöstö rahastosta. Esimerkiksi vain 3 vastaajaa 174 vastaajasta olivat valinneet ylimääräiset vakuutukset kahden eniten motivoivan henkilökuntaedun joukkoon.

5. Mikä seuraavista palkitsemistavoista parantaa motivaatiota eniten? (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174

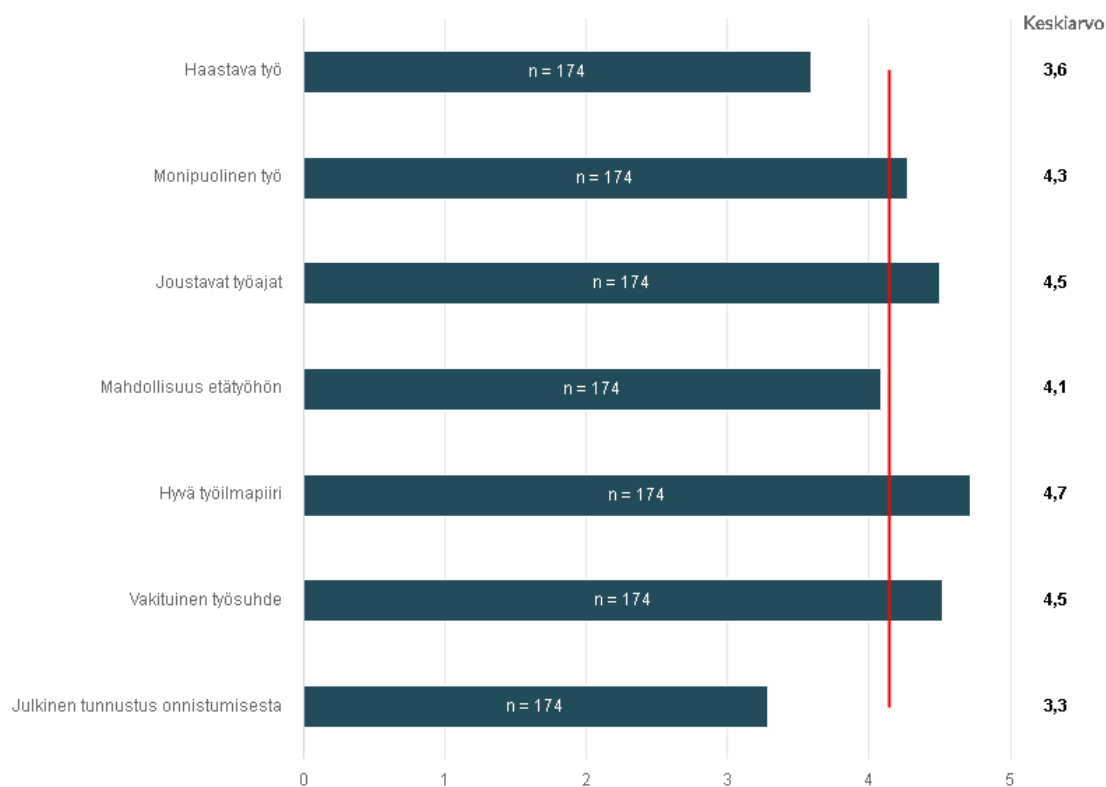


KUVIO 15. Mikä seuraavista palkitsemistavoista parantaa motivaatiota eniten? (yleisellä tasolla)

Vastaajalla oli mahdollisuus valita yksi vastausvaihtoehto kuviosta näkyvistä vaihtoehdoista. Kuten kuviosta 15 näkee, selkeästi eniten vastaajia motivoi hyvä peruspalkka. Hyvän peruspalkan oli valinnut jopa 78% vastaajista. Toiseksi eniten valintoja oli saanut tulospalkkio, jonka oli valinnut 12% vastaajista. Mielekkäät henkilökuntaedut valitsi vain 5% vastaajista. Erikoispalkkiot valitsi vain 3% vastaajista. Kohdat ”en osaa sanoa” ja ”muu, mikä?” olivat saaneet kaikista vastaajista molemmat yhden valinnan.

6. Motivoiko sinua seuraavat asiat? (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174

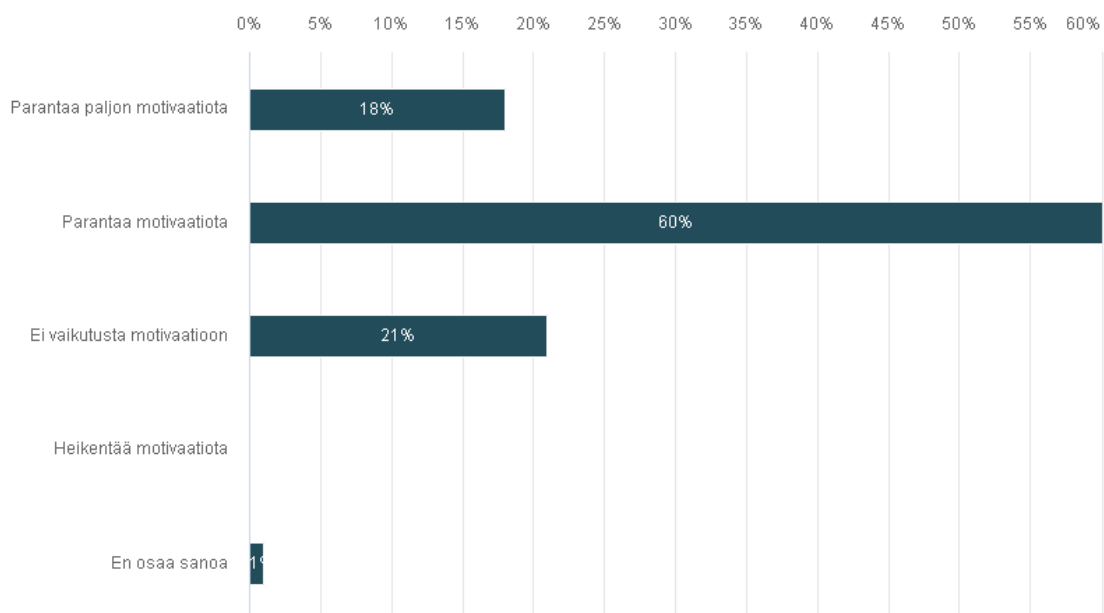


KUVIO 16. Motivoiko sinua seuraavat asiat? (yleisellä tasolla)

Kysymyksessä kysyttiin aineettomista palkitsemistavoista. Kysymyksessä käytettiin asteikkoa 1-5. Numero 1 asteikolla = en osaa sanoa. Numero 2 asteikolla = Ei ollenkaan. Numero 3 tarkoittaa asteikolla sitä, että palkitsemistapa motivoi vastaajaa hieman. Numero 4 tarkoittaa sitä, että palkitsemistapa motivoi vastaajaa paljon. Numero 5 tarkoittaa sitä, että palkitsemistapa motivoi vastaajaa todella paljon. Kysymyksessä annetuista vaihtoehdoista kyselyn tuloksen mukaan eniten motivoi hyvä työilmapiiri. Kaksi selkeästi vähiten motivoivaa asiaa ovat ”julkinen tunnustus onnistumisesta” ja ”haastava työ”. Kuviosta 16 voi huomata, että vastaajat motivoituvat annetuista vaihtoehdoista keskimäärin hyvin. Vain ”julkinen tunnustus onnistumisesta” ja ”haastava työ” motivoi vastaajia vain hieman. Muut vaihtoehdot motivoivat joko paljon tai todella paljon.

7. Miten työhön liittyvät yrityksen tarjoamat koulutukset vaikuttavat motivaatioon? (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174

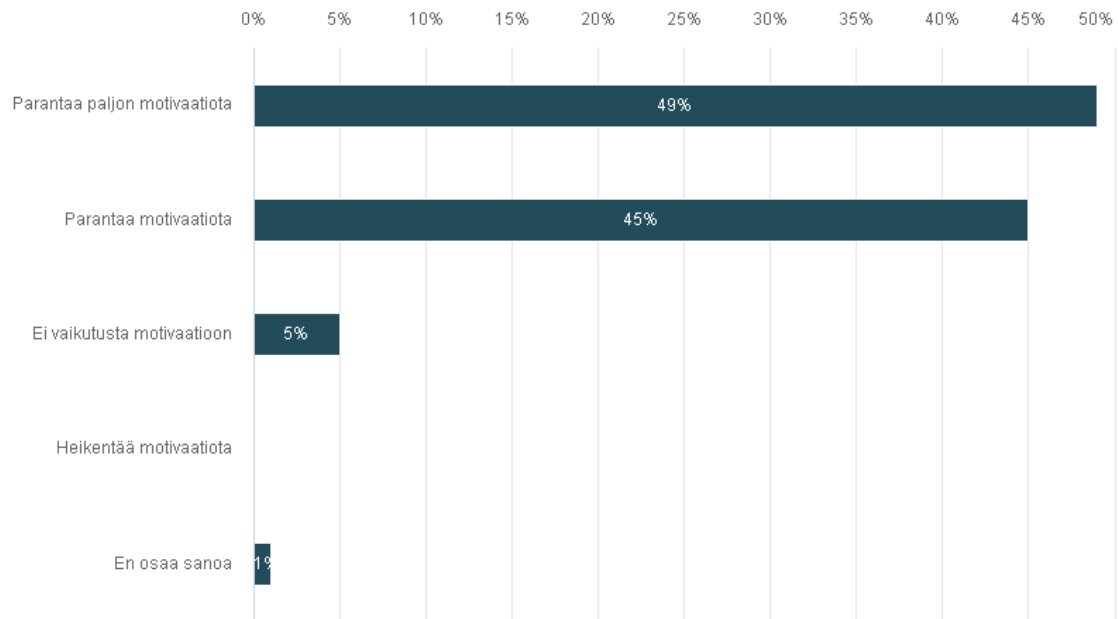


KUVIO 17. Miten työhön liittyvät yrityksen tarjoamat koulutukset vaikuttavat motivaatioon? (yleisellä tasolla)

Kysymyksessä otetaan selvää motivoiko työntekijöitä yrityksen tarjoamat koulutukset. Kuvio 17 kuvaa kysymyksen vastauksia. Yli puolet eli 60% vastaajista vastasivat, että koulutukset parantavat motivaatiota. Tulosten mukaan koulutukset parantavat paljon motivaatiota 18%:lla vastanneista työntekijöistä. 21% oli vastannut, ettei koulutuksella ole vaikutusta motivaatioon. Kuten kuviosta huomataan, yhdenkään vastaajan mukaan koulutuksilla ei ole motivaatiota heikentävää vaikutusta. Kaksi kyselyyn vastannutta työntekijää eivät osanneet sanoa millä tavoin tarjotut koulutukset vaikuttavat motivaatioon.

8. Miten esimieheltä saama arvostus ja kiitos vaikuttaa motivaatioon? (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174

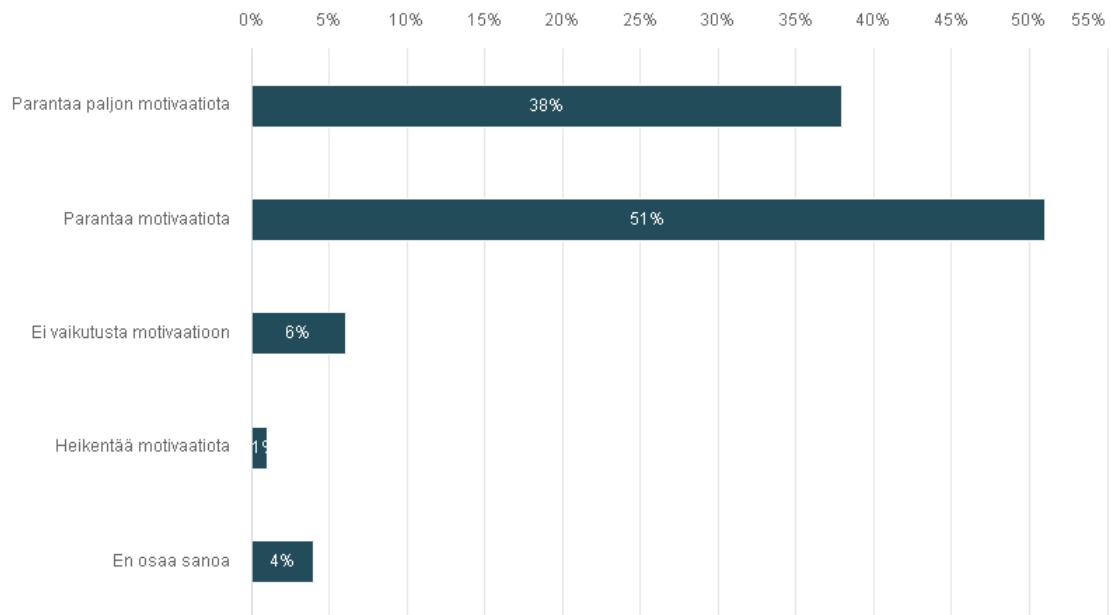


KUVIO 18. Miten esimieheltä saama arvostus ja kiitos vaikuttaa motivaatioon? (yleisellä tasolla)

Kuviosta 18 huomataan, että vastaajien mukaan esimieltä saamalla arvostuksella ja kiitoksella on todella suuret positiiviset vaikutukset motivaatioon. 49% vastaajista valitsi vaihtoehdon ”parantaa paljon motivaatiota” ja 45% vastaajista valitsi vaihtoehdon ”parantaa motivaatiota”. Vain 5%:lla vastaajista esimieheltä saamalla arvostuksella ja kiitoksella ei ole vaikutusta motivaatioon. Tulosten mukaan kenenkään vastaajan motivaatio ei heikkene esimiehen antamasta arvostuksesta ja kiitoksesta.

9. Miten esimiehen antama palaute vaikuttaa motivaatioon? (yleisellä tasolla)

Vastaajien määrä: 174



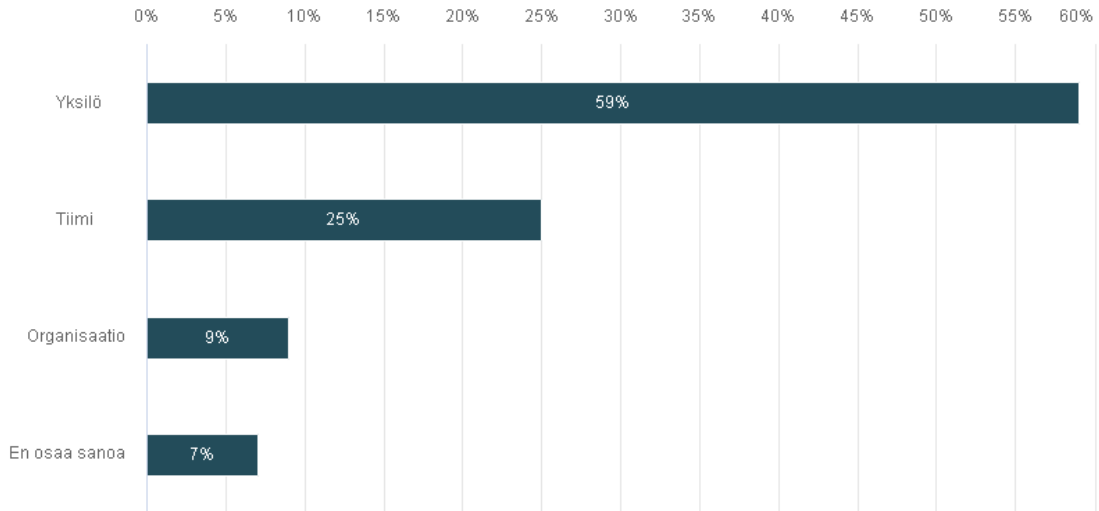
KUVIO 19. Miten esimiehen antama palaute vaikuttaa motivaatioon? (yleisellä tasolla)

Tulosten mukaan esimiehen antama palaute parantaa tai parantaa paljon suurimman osan vastaajien motivaatiota. Kuviossa 19 on huomion arvoista kuitenkin se, että 6%:lle vastaajista palautteella ei ole motivoivia vaikutuksia. Kaksi vastaajista olivat sitä mieltä, että palaute heikentää motivaatiota. 4% vastaajista ei osannut sanoa, miten esimiehen antama palaute vaikuttaa motivaatioon.

5.3 Nykytilanne yrityksessä

10. Millä tasolla palkitseminen täytyisi toteuttaa sinun nykyisessä työssäsi?

Vastaajien määrä: 174

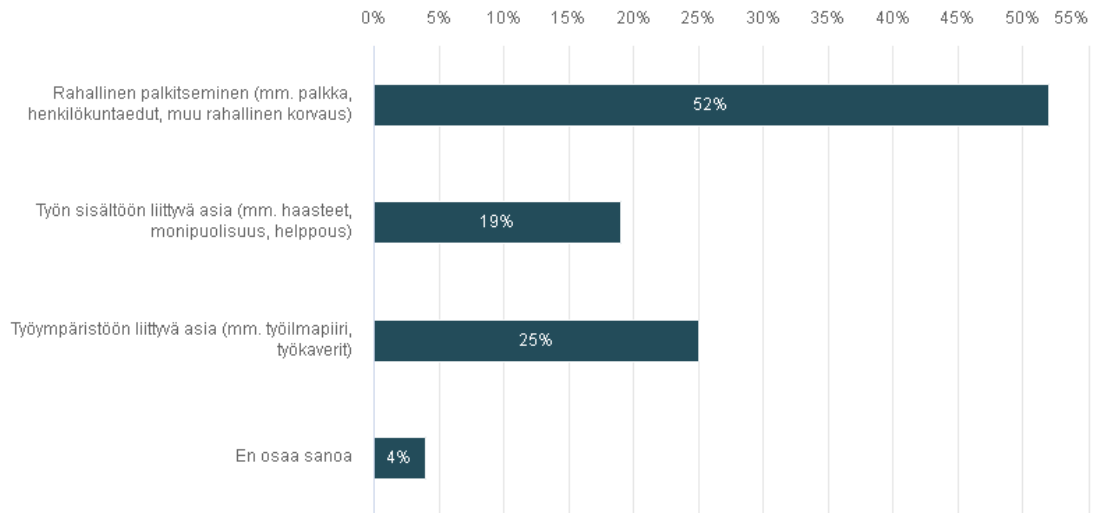


KUVIO 20. Millä tasolla palkitseminen täytyisi toteuttaa sinun nykyisessä työssäsi?

Kysymyksessä otetaan selvää millä tavoin työntekijät haluaisivat palkitsemisen toteutuvat nykyisessä työssä eli opinnäytetyön kohdeyrityksessä. Vastaajat pystyivät valitsemaan yhden vastausvaihtoehdon. Kuvio 20 kuvaa kysymyksen vastauksia. Palkitseminen yksilötasolla sai selkeästi eniten kannatusta. 59% vastaajista oli sitä mieltä, että palkitseminen täytyy toteuttaa yksilötasolla. Neljäsosa eli 25% vastaajista toivoo palkitsemisen toteutuvan tiimitasolla. Organisaatiotasosta palkitsemista kannattaa 9% kaikista vastaajista. 7% vastaajista eivät osanneet sanoa millä tavoin palkitseminen olisi paras toteuttaa heidän nykyisessä työssään.

11. Mikä seuraavista vaihtoehtoista sinua motivoi eniten tällä hetkellä nykyisessä työssäsi?

Vastaajien määrä: 174

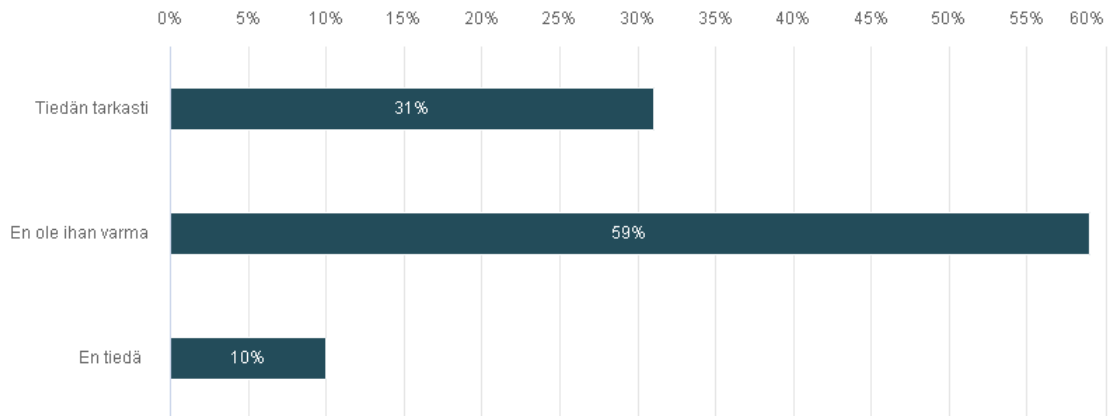


KUVIO 21. Mikä seuraavista vaihtoehtoista sinua motivoi eniten tällä hetkellä nykyisessä työssäsi?

Kysymyksessä 11 vastaaja pystyi valitsemaan yhden vastausvaihtoehdon. Vastausvaihtoehdot näkyvät kuviosta 21. Työntekijöistä selkeä enemmistö motivoituu tällä hetkellä eniten rahallisesta palkitsemisesta. Rahallisen palkitsemisen valitsi 52% kaikista vastaajista motivoivimmaksi palkitsemistavaksi nykyisessä työssä. Toiseksi eniten vastausvaihtoehtoista valittiin ”Työympäristöön liittyvä asia”-vaihtoehtoa. Neljäsosa eli 25 % vastaajista on sitä mieltä, että nykyisessä työssä heitä motivoi tällä hetkellä eniten työympäristöön liittyvä asia, kuten esimerkiksi työilmapiiri tai työkaverit. Työn sisältöön liittyvästä asiasta motivoituu eniten tällä hetkellä 19% vastaajista. 7 vastaajaa eli 4% kaikista vastaajista eivät osanneet sanoa mikä annetuista vaihtoehtoista motivoi heitä tällä hetkellä eniten.

12. Onko sinulla tietoa yrityksenne palkitsemistavoista ja määräytymisperusteista?

Vastaajien määrä: 174



KUVIO 22. Onko sinulla tietoa yrityksenne palkitsemistavoista ja määräytymisperusteista?

Tällä kysymyksellä selvitetään, onko työntekijöillä tietoa millä perusteella ja millä tavalla yritys palkitsee henkilöstöään. Kuvio 22 kuvaa kysymyksen vastauksia. 59% vastaajista ei ole ihan varma, kuinka yritys toteuttaa palkitsemista. Vajaa kolmasosa eli 31% vastaajista tietää tarkasti, mitkä palkitsemistavat yrityksellä on käytössä ja millä perusteella yritys palkitsee työntekijöitensä. 10% vastaajista ei tiedä yrityksen palkitsemistavoista ja määräytymisperusteista.

13. Motivoiko sinua seuraavat yrityksenne käytössä olevat palkitsemistavat?

Vastaajien määrä: 174



KUVIO 23. Motivoiko sinua seuraavat yrityksenne käytössä olevat palkitsemistavat?

Kysymyksessä 13 vastaajien täytyi vastata jokaiseen kohtaan pois lukien ”Bonus myydyistä konsulttituotteista”-kohtaa. ”Bonus myydyistä konsulttituotteista”-kohtaan vastasi vain kirjanpitäjät.

Vastaajat arvioivat jokaisen yrityksen käytössä olevan palkitsemistavan asteikolla 1-5. 1=En tien-
nyt tästä palkitsemistavasta, 2=Ei ollenkaan, 3=Hieman, 4=Paljon ja 5=Todella paljon. Tulosten
mukaan kaksi eniten motivoivaa palkitsemistapaa yrityksen nykyisistä palkitsemistavoista ovat
”Etätyö ja joustava työaika” ja ”Esimiehen positiivinen palaute”. Näistä palkitsemistavoista työn-
tekijät motivoituvat paljon. Työntekijöiden mukaan kaksi vähiten motivaatiota parantavaa palkitse-
mistapaa ovat ”Lomahuoneistot” ja ”Henkilökunta-alennukset”. Näistä palkitsemistavoista työnte-
kijät motivoituvat hieman. Kuten kuviosta 23 voi huomata, pääasiassa vastaukset ovat jakautu-
neet melko tasaisesti suurimman osan palkitsemistapojen välillä.

Kysymys 14 oli vapaaehtoinen avoin kysymys ”Onnistuessasi työssä erityisen hyvin, millä tavoin
toivoisit tämän huomioitavan? Mainitse palkitsemistapoja, joita haluaisit yrityksen ottavan käyt-
töön.”. Kysymykseen vastasi 70 työntekijää 174 työntekijästä. Seuraavaksi esitetään muutama
suora lainaus vastauksista.

”Julkinen kiitos ja rahallinen korvaus”

”Pelkkä sanallinen kehu esim. esimiehen taholta riittäisi.”

”Peruspalkka kuntoon kaikille”

”Palaute ja tunnustus riittää hyvin. Jos tuotan konkreettista lisäarvoa asiakkaalle, siitä tietysti rahal-
linen palkkio on plussaa.”

Vastauksissa nousee selkeästi esille, että rahallista palkitsemista halutaan lisää. Useissa vas-
tauksissa mainitaan, että peruspalkkaa pitäisi nostaa nykyisestä tasosta. Rahallisen palkitsemi-
sen lisäksi vastaajat haluavat kiitosta ja julkista tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

5.4 Teemahaastattelut

Haastattelin 6 kohdeyrityksen työntekijää kyselyn tulosten tueksi. Haastateltavat työntekijät valitsi
toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö. Haastattelut toteutettiin kyselylomakkeen tulosten analy-
soinnin jälkeen. Opinnäytetyön aihe on sellainen, jonka jokainen työntekijä kokee hyvin henkilö-
kohtaisesti ja palkitsemiseen suhtaudutaan tunteella. Haastatteluilla pyrin saamaan syvällisempiä
keskusteluja palkitsemiseen ja motivaatioon liittyen sekä halusin uusia näkökulmia kyselylomak-
keen tulosten tueksi.

Haastatteluissa keskustelimme työmotivaatiosta, palkitsemisesta ja kohdeyrityksen palkitsemisen nykytilasta. Haastattelun aluksi kysyin hieman haastateltavien taustatietoja. Haastatteluun osallistuneet ovat olleet töissä kohdeyrityksessä 1,5-7 vuotta. Haastateltavista 2 työntekijää toimivat esimiehenä ja loput 4 työntekijää toimivat kirjanpitäjinä kohdeyrityksessä. Haastattelutilanne kesti aina noin 30-45 minuuttia.

5.4.1 Työmotivaatio

Työmotivaatioon liittyvissä kysymyksissä kysyin haastateltavilta syitä miksi he tekevät töitä ja mikä heitä motivoi heräämään aamulla töihin. Lisäksi kysyin mitkä asiat parantavat ja heikentävät motivaatiota töissä. Moni haastatteleman työntekijä sanoi, että he tekevät töitä viime kädessä työtä rahan takia, jotta he pystyvät pitämään tietynlaista elintasoja elämässään. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, ettei raha yksinään kuitenkaan motivoi päivittäisessä työnteossa. Monia haastateltavia motivoi työn tuomat haasteet, mukavat työkaverit ja mahdollisuus kehittää itseään.

”Minua motivoi aamulla heräämään töihin mukavat työkaverit ja loistava ilmapiiri tiimissä. Lisäksi mahdollisuus kehittää itseä motivoi myös jollain tapaa. Töitä teen viime kädessä kahdesta eri syystä. Haluan kantaa korteni kekoon yhteiskunnassa ja kokea, että kuulun yhteiskuntaan maksamalla esim. veroja. Toiseksi varmaan melkein jokainen tekee töitä rahan takia, jotta pystyy pitämään tietynlaista elintasoja.”

Kysyessä työssä motivaatiota parantavista asioista, esiin nousi pääasiassa aineettomaan palkitsemiseen liittyviä asioita. Useimmat haastateltavat nostivat motivaatiota parantavaksi asiaksi hyvän työilmapiirin, hyvän suhteen esimieheen ja joustavat työajat. Vain kaksi kuudesta haastateltavasta mainitsi rahallisen palkitsemisen parantavan motivaatiota. Rahallisen palkitsemisen maininneiden mielestä hyvät edut ja oikeudenmukainen korvaus parantaa työmotivaatiota.

” Kyllä minun motivaatitani parantaa eniten sellainen, kun huomaa että esimies luottaa minuun ja uskaltaa antaa vastuuta minulle. Lisä joustavat työajat, kuten esimerkiksi etätyö parantavat motivaatitani, sillä pystyn sovittavaan vapaa-ajan ja työn paremmin yhteen etätyön ansiosta. Tietenkin myös hyvät työkaverit parantavat motivaatiota työtä kohtaan.”

Haastattelussa kysyin, onko jotain asioita, jotka heikentävät työmotivaatiota. Monissa vastauksissa kertaantuivat samat asiat. Työmotivaatiota heikentää vastaajien mukaan huono suhde esimieheen, huono työilmapiiri ja rahallinen korvaus ei vastaa työn vaativuutta.

5.4.2 Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvissä haastatteluissa kysyin haastateltavilta palkitsemisen tärkeydestä ja rahapalkan merkityksestä motivaattorina. Lisäksi kysyin palkitsemistavoista, jotka motivoivat pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Pyysin haastateltavia kertomaan aineettoman palkitsemisen merkityksestä motivaation kannalta. Kysyin myös palkitsemistilanteita työuralta, jotka ovat jääneet positiivisesti mieleen. Näiden lisäksi pyysin haastateltavia kertomaan tilanteita, joissa palkitseminen voisi vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Haastatteleman työtekijät pitävät palkitsemista tärkeänä asiana motivaation kannalta. Eri palkitsemistapoihin, kuten esimerkiksi yrityksen tarjoamiin etuihin he ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota ja arvostamaan niitä vasta hieman myöhemmässä vaiheessa työuraa. Yksi haastateltavista oli vasta työuran alussa, joten hän ei ollut kiinnittänyt huomiota esimerkiksi etuihin kovinkaan paljoa. Hän kuitenkin arveli, että alkaa arvostamaan eri palkitsemistapoja ja kiinnittämään niihin enemmän huomiota tulevaisuudessa.

”Tähän mennessä en ole kiinnittänyt huomiota palkitsemistapoihin, vaan olen ottanut tarjolla olevan työn vastaan. Tulevaisuudessa kiinnitän varmasti huomiota palkitsemistapoihin.”

Kysyessäni rahapalkan merkitystä motivaatioon, kaikki vastasivat kysymykseen yhtenevästi, mutta omin sanoin. Vastaajien mukaan rahapalkka on yksi suurimmista motivaattoreista, mutta se ei ole kuitenkaan kaikki kaikessa. Heidän mukaansa esimerkiksi hyvä työilmapiiri on todella tärkeä motivaation kannalta ja sitä ei voi korvata rahapalkalla. Yksi vastaajista kiteytti mielestäni hienosti saman asian, mitä muutkin vastaajat sanoivat eri sanavalinnoin.

”Rahapalkalla on merkitystä motivaatioon ja se on yksi suurimmista motivaattoreista ainakin itselle. Rahapalkka ei ole kuitenkaan kaikki kaikessa, sillä se ei motivoi kuitenkaan loputtomasti ja esimerkiksi palkankorotus menettää motivaatiota parantavan vaikutuksen aika nopeastikin. Lisäksi esim. hyvää tiimihenkeä ja esimiestä ei voi korvata rahalla. Sanoisin, että rahapalkka on enemmän motivaatiota ylläpitävä kuin motivaatiota parantava palkitsemiskeino.”

Kysyin haastateltavilta mitkä palkitsemistavoista vaikuttavat motivaatioon pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Vastauksista nousi esiin, että lyhyellä aikavälillä aineettomasta palkitsemisesta heitä motivoivat esimiehen tai työkavereiden antamat keuhut. Aineellisen palkitsemisen puolelta heitä motivoi lyhyellä aikavälillä palkankorotukset ja rahalliset bonukset. Haastattelussa nousi esiin, että pitkällä aikavälillä vastaajat motivoituvat pääasiassa aineettomasta palkitsemisesta. He mainitsivat muun muassa keuhut, tunnustukset, työn haasteet ja sisällön sekä etenemismahdollisuudet palkitsemistavoiksi, jotka motivoivat pitkällä aikavälillä. 2 vastaajaa mainitsi myös peruspalkan pitkän aikavälin motivaattorina.

”Rahallinen palkitseminen, kuten esim. bonukset motivoivat minua lyhyellä aikavälillä. Samoin myös pienet tunnustukset ja kiitokset motivoivat lyhyellä aikavälillä. Pitemmällä aikavälillä minua motivoi enemmänkin aineeton palkitseminen, kuten esimerkiksi työn sisältö ja siihen kuuluvat haasteet, luotto työntekijään, työilmapiiri ja koulutusmahdollisuudet.”

Keskustelimme aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon. Annoin haastateltaville esimerkkejä, millaista aineeton palkitseminen voi olla, sillä työntekijät eivät välttämättä aina tiedosta, mikä on aineetonta palkitsemista. Kuten aiemmin tuloksissa on tullut esille, haastateltavat arvostavat aineetonta palkitsemista todella paljon. Vastausten mukaan aineeton palkitseminen motivoi todella paljon ja myös pidemmällä aikavälillä. Sitä pidetään loppujen lopuksi työmotivaation kannalta jopa tärkeämpänä palkitsemisen muotona kuin aineellista palkitsemista. Yksi vastaajista sanoi, ettei kuitenkaan aineeton palkitseminenkaan motivoi loputtomasti, vaan siihen rinnalle pitää ottaa tueksi aineellista palkitsemista.

”Aineeton palkitseminen motivoi todella paljon itseä. Kuten aiemmin korostin niin esimieheltä saama arvostus ja kiitokset motivoivat enemmän kuin raha. Silti pelkkä lämmin käsi ei riitä loputtomasti, joten myös rahallinen palkitseminen on tarpeellista.”

Kysyessäni yksittäisiä palkitsemistilanteita, jotka ovat jääneet positiivisesti mieleen halusin ottaa selvää millaiset palkitsemistavat sieltä nousevat esiin. Monet haastateltavat sanoivat, että pienet bonukset hyvästä työstä heti työn suoritettua ovat jääneet mieleen positiivisesti. Vastaajien mukaan bonuksen määrällä ei niinkään ollut väliä kokemukseen, vaan palkitsemisen oikeanlaisella ajoituksella. Kysyin myös tilanteista, joissa palkitseminen voi vaikuttaa työntekijään negatiivisesti. Vastaajat sanoivat, että epäoikeudenmukainen kohtelu palkitsemisessa ja huono tieto tarjolla olevista palkitsemistavoista vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Yksi haastateltavista sanoi myös, että ylisuuret lupaukset palkitsemisen suhteen voivat heikentää työmotivaatiota.

” Kyllä eniten on jäänyt mieleen tilanteet, joissa bonuksen on saanut heti onnistuessaan työssä. Bonuksen saaminen heti työsuorituksen jälkeen motivoi ja koskettaa jotenkin erityisen paljon”

”Ei ole tullut vastaan tilannetta, jossa palkitseminen olisi laskenut motivaatiota. Ylisuuret lupaukset palkitsemisen suhteen voisi laskea motivaatiota.”

Haastattelun lopuksi keskustelimme kohdeyrityksen palkitsemisen nykytilasta. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä etuihin, joita yritys tarjoaa heille. He korostivat myös esimiesten loistavaa työskentelyä, joka on yksi suurista edellytyksistä aineettomalle palkitsemiselle. Pääpiirteittäin vastaajat olivat tyytyväisiä palkitsemiseen, mutta he halusivat yrityksen kehittävän bonusjärjestelmää päivittäiseen työhön. Työntekijät ehdottivat, että bonusjärjestelmän palkitseminen voitaisiin toteuttaa

oikeudenmukaisesti tiimitasoisella palkitsemisella tai tulospalkkiolla. Toinen esimiehistä sanoi, että palkanlaskennan esimiehille pitäisi antaa yrityksen puolesta enemmän tukea työntekijöiden palkitsemiseen. Myös yksi työntekijä mainitsi, että palkanlaskennan puolella palkitseminen ei ollut niin hyvällä tasolla kuin kirjanpidon puolella.

”Joo palkitseminen on ihan hyvällä mallilla, mutta rahallista palkitsemista pitäisi olla enemmän liittyen suoraan työtehtäviin ja päivittäiseen tekemiseen.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli ”Millainen palkitseminen motivoi ja on mieluisinta työntekijän näkökulmasta?” ja ”Millainen palkitseminen on kannattavaa yritykselle?”. Tavoitteena oli syventää osaamista palkitsemisesta ja antaa kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset käyttäen hyväksi tutkimustuloksia ja opinnäytetyön tietoperustaa.

6.1 Motivoiva palkitseminen

Palkitsemista käsiteltiin käsitteenä tietoperustassa. Sen määrittäminen on haastavaa, sillä ihmiset kokevat palkitsemisen niin henkilökohtaisesti. Palkitsemiseen liittyviä asioita on lukemattomia, kuten esimerkiksi peruspalkka, edut, työilmapiiri ja etenemismahdollisuudet. (Kauhanen ym. 2006, 15.) Myös motivaatio koetaan hyvin henkilökohtaisesti, sillä eri työntekijät motivoituvat eri asioista. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat muun muassa persoonallisuus, työympäristö ja elämänvaiheet. (Viitala 2006, 151–152)

Tutkimustulokset tukevat tietoperustassa esille tullutta väitettä, jonka mukaan työntekijät motivoituvat eri palkitsemistavoista. Esimerkiksi kyselylomakkeen ensimmäisen ja neljännen kysymyksen tulosten kohdalla on huomattavissa, että tietyt palkitsemistavat motivoivat selkeästi useaa tutkimukseen osallistunutta. Huomion arvoista on kuitenkin se, että huolimatta suosikeista molemmissa kysymyksissä useat eri palkitsemistavat ovat saaneet kymmeniä ääniä eli kohderyhmän eri työntekijät motivoituvat monista eri palkitsemistavoista. Sinokin kirjassa tulee esille, että ihmisten persoonallisuus vaikuttaa paljon siihen, millaisesta palkitsemisesta he motivoituvat. Osa työntekijöistä motivoituvat saavutuksista, kun taas osa yhteenkuuluvuuden tunteesta tai vallasta. (2016, 87.) Haastatteluissa oli huomattavissa eroja persoonallisuuksien välillä. Esimerkiksi yksi haastateltava motivoitui selkeästi yhteenkuuluvuuden tunteesta. Hän korosti yhteisiä palkitsemistapoja ja tiimipalkitsemista. Toinen haastateltava motivoitui selkeästi saavutuksista. Hän toi esiin erilaisia palkitsemistapoja kuin yhteenkuuluvuuden tunteesta motivoituva työntekijä. Saavutuksista motivoituva työntekijä korosti yksilöpalkitsemista ja koki hyvin palkitsevana työmäärän lisääntymisen ja esimiehen luottamuksen.

Kyselylomakkeen tuloksia analysoidessa voi huomata, että rahallinen palkitseminen ja erityisesti suoraan palkanauhassa näkyvä palkitseminen koetaan motivoivimpana palkitsemisena. Tämän voi huomata esimerkiksi analysoidessa yhteen kysymysten 1, 5 ja 11 tuloksia. Kysymysten 1, 5 ja 11 vastaustuloksista huomaa, että palkanauhassa näkyvä raha motivoi työntekijää eniten. Toisaalta kysymysten 1 ja 11 tutkimustulokset tukevat osittain haastatteluissa saatuja tutkimustuloksia. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiat ja palkitsemistavat, jotka oikeasti motivoivat ihmisiä tekemään työtä liittyvät pääasiassa aineettomaan palkitsemiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurinta osaa työntekijöistä raha motivoi lyhytaikaisesti, mutta pidemmällä aikavälillä se menettää merkityksensä. Oletettavasti kyselylomakkeeseen vastanneet työntekijät ovat pohtineet palkitsemistapoja lyhyen aikavälin motivaation kautta. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että aineellinen palkitseminen on hyvä motivaattori lyhyellä aikavälillä, mutta pidempi aikaisesti työntekijöitä motivoi aineettomaan palkitsemiseen liittyvät palkitsemistavat.

Aineellinen palkitseminen koostuu epäsuorasta ja suorasta palkitsemisesta. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi henkilökunta-, yritys- ja luontoisedut (Hakonen ym. 2005, 140–141). Suora palkitseminen koostuu peruspalkkaustavoista ja täydentävistä palkkaustavoista (Liinalaakso ym. 2016, 16). Täydentäviin palkkaustapoihin kuuluu esim. kertapalkkiot, tulospalkkio ja osakeoptiot.

Tutkimustulosten perusteella suora palkitseminen motivoi työntekijöitä enemmän kuin epäsuora palkitseminen. Esimerkiksi kyselylomakkeen viidennestä kysymyksestä on huomattavissa, että työntekijät arvostavat peruspalkkaa ja tulospalkkiota enemmän kuin mielekkäitä henkilökuntaetuja. Viidennen kysymyksen vastaustuloksiin sai vahvistavia näkökulmia teemahaastatteluista. Haastatteluissa työntekijät mainitsivat usein rahapalkan, tulos- ja kertapalkkion sekä työhön liittyvät rahalliset bonukset motivaatiota huomattavasti nostattavina palkitsemistapoina. Kysyessä palkitsemistavoista, jotka ovat jääneet erityisesti mieleen moni haastateltava vastasi tähän kertaluontoiset bonuspalkkiot. Myös tietoperustan mukaan kertapalkkiot ovat tehokkaita motivaation keinoja. Kertapalkkiot ovat edullisia palkkioita, jotka motivoivat paljon ja jäävät vuosiksi työntekijän mieleen (Liinalaakso ym. 2016, 34–35). Epäsuoria palkitsemistapoja eli esimerkiksi henkilökuntaetuja haastateltavat eivät juurikaan maininneet motivaatiota huomattavasti parantavina palkitsemistapoina. Epäsuorien palkitsemistapojen motivoivia vaikutuksia heikentää se, että henkilöstö kuvittelee etujen olevan itsestään selvyyksiä ja velvollisuuksia yritykselle, vaikka tämä ei pidä paikkaansa (Hakonen ym. 2005, 142). Haastatteluiden tutkimustuloksissa ilmeni, että henkilökuntaetuja ei osata

arvostaa ennen kuin ne otetaan työntekijältä pois. Tämän takia henkilökuntaedut eivät motivoi samalla tavalla työntekijöitä, kun esimerkiksi tulospalkkio ja kertaluontoiset bonuspalkkiot. Yritysten olisi suotavaa panostaa aineellisessa palkitsemisessa enemmän suoriin kuin epäsuoriin palkitsemistapoihin, sillä suorat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä enemmän. Yksinkertaisesti voisi sanoa, että suorat palkitsemistavat vaikuttavat enemmän suoranaisesti motivaatioon kuin epäsuorat palkitsemistavat. Epäsuoria palkitsemistapoja ei ole kuitenkaan syytä unohtaa yrityksen palkitsemisstrategiasta, sillä työntekijät kiinnittävät niihin huomiota esimerkiksi uutta työpaikkaa haikessa tai miettiessä työpaikan vaihtoa. Tämän takia yritysten on mietittävä yhdessä työntekijöiden kanssa muutamia henkilökuntaetuja, jotka työntekijät kokevat tarpeellisiksi.

Peruspalkkaustavoissa aikapalkkoja eli kuukausi- tai tuntipalkkaa käytetään aloilla, jossa palkan suuruus voidaan perustella työssäoloaikana. Suorituspalkkoja käytetään puolestaan usein rakennus- ja teollisuusalalla. (Liinalaakso ym. 2016, 17.) Tutkimustulosten perusteella motivoivin peruspalkkaustapa on kuukausipalkka. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että suomalaiset työntekijät arvostavat tasaista tulovirtaa, eikä heitä motivoi työskennellä palkkausmalliltaan hieman epävarmella suoritepalkalla, jossa tulot voisivat olla hieman korkeammat.

Kyselylomakkeen kysymyksiä 6-9 ja haastatteluiden tuloksia analysoidessa on huomattavissa, että aineeton palkitseminen motivoi todella paljon työntekijöitä. Aineeton palkitseminen motivoi lyhyellä aikavälillä, mutta erityisesti myös pitkällä aikavälillä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti työilmapiiri, hyvä esimies, työkaverit ja joustavat työajat motivoivat työntekijöitä. Haastateltavat korostivat, että esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon todella paljon. Kaikki työntekijän asemassa työskentelevät haastateltavat sanoivat, että hyvä esimies on yksi suurimmista työmotivaatiota nostattavista asioista. Tutkimuksen mukaan myös aineelliseen palkitsemiseen mukaan luetava vakituinen työsuhde motivoi työntekijää paljon. Tutkimuksen tulosta tukee tietoperustassa esille tullut asia, jonka mukaan 83% suomalaisista kokevat vakituisen työsuhteen erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi asiaksi (Liinalaakso ym. 2016, 36–37). Tutkimustulosten mukaan esimiehen palaute ja kiitokset parantavat paljon työntekijän motivaatiota. Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet motivoivat hyvin vaihtelevasti tutkimuksen kohderyhmää. Kyselylomakkeen seitsemännessä kysymyksessä on huomattavissa, että jopa 21% vastaajista ei motivoitu koulutuksista. Haastatteluissa oli huomattavissa, että työntekijän iällä on paljon vaikutusta, motivoituuko hän kehittymismahdollisuuksista. Uran alkuvaiheessa olevat kokivat kehittymismahdollisuudet motivoivina, kun taas työ-

uran loppupuolella eivät motivoituneet kehittymismahdollisuuksista lainkaan. Kyselylomakkeen kysymyksen 7 vastauksissa on huomattavissa, että kyselyyn vastanneet työntekijät kuuluvat laajasti moneen eri ikäluokkaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tuloksista voi vetää johtopäätöksenä, että työntekijät motivoituvat hyvin erilaisista asioista. Lyhyellä aikavälillä työntekijöitä motivoi pääasiassa rahallinen palkitseminen ja pidemmällä aikavälillä aineeton palkitseminen. Rahallisessa palkitsemisessa työntekijät motivoituvat eniten palkkioista, jotka näkyvät suoraan heidän tilillensä tulevassa palkassa. Aineettomassa palkitsemisessa motivoidutaan monista eri palkitsemistavoista, riippuen yksilöstä, mutta tutkimuksessa nousee selkeästi esiin esimiestyö, työkaverit, joustavat työajat ja työilmapiiri. Lisäksi työntekijät korostavat oikeudenmukaisuuden tärkeyttä palkitsemisessa. Vaikka aineeton palkitseminen koetaan jopa tärkeämpänä kuin raha, niin rahallisella palkitsemisella on silti suuri rooli työntekijöiden motivoinnissa. Hakosen ja Nylanderin (2015, 21–22) mukaan aineeton ja aineellinen palkitseminen ei ole toisiaan poissulkevia, vaan nämä muodostavat parhaimmillaan yhtenäisen kokonaisuuden. Tutkimustulokset tukevat täysin Hakosen ja Nylanderin väitettä.

6.2 Kannattava palkitseminen yrityksen näkökulmasta

Yrityksen palkitsemisen onnistumisen edellytyksenä on tuntee henkilökunta hyvin. On tärkeää tietää, millaisista asioista he motivoituvat. Yritysten tavoitteena on saada palkitsemisen investoinneista suuret hyödyt irti esimerkiksi työntekijöiden parantuvan työmotivaation muodossa. Yritysten on tarpeellista miettiä, kuinka palkitsemisen voisi toteuttaa mahdollisimman edullisesti saaden mahdollisimman suuren hyödyn siitä irti. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöitä voi motivoida tehokkaasti panostamalla aineettomaan palkitsemiseen. Yrityksen kannalta tämä on positiivinen asia, sillä aineeton palkitseminen on edullisempaa kuin aineellinen palkitseminen. Tutkimustulosten perusteella yritysten ei ole kannattavaa tarjota liian laajoja henkilökuntaetuja työntekijöille. On kannattavampaa käyttää osa henkilökuntaetuihin budjetoiduista rahoista suoriin palkitsemistapoihin eli esimerkiksi tulospalkkioon, bonuspalkkioihin ja peruspalkkaan. Tutkimuksen mukaan useat henkilökuntaeduista motivoivat työntekijöitä vain hieman, jolloin yritys ei saa investoinneille tarpeeksi vastinetta. Käyttämällä saman rahan henkilökuntaetujen sijaan suoriin palkitsemistapoihin, yritys saa investoinneista suuremman hyödyn irti, koska työntekijät motivoituvat enemmän suorista palkitsemistavoista.

Tutkimuksen mukaan laadukkaaseen johtamiseen ja esimiestyöhön panostaminen on todella kannattavaa yrityksen näkökulmasta, sillä siitä saavat hyödyt ovat todella mittavia. Lisäksi johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on edullisempaa kuin esimerkiksi rahallinen palkitseminen. Johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa muun muassa ilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon todella paljon. Tätä tutkimustulosta tukee tietoperustassa esille tullut asia, jonka mukaan esimiehillä on suuri vaikutus motivaatioon ja joissain tapauksissa työntekijät joko sitoutuvat tai lähtevät yrityksestä pois esimiehen takia (Liinalaakso ym. 2016, 38).

Palkitsemisen kannattavuutta laskiessa on syytä ottaa huomioon myös verotukselliset asiat, koska verotuksessa on eroavaisuuksia eri palkitsemistapojen välillä. Yritys välttyy sosiaaliturvamaksuilta maksamalla palkkiot henkilöstörahaan ja lisäksi työntekijä voi nostaa rahaa henkilöstörahasta verovapaasti 20% (Tulorekisteri 2020, viitattu 6.5.2020). Henkilökuntaetujen tarjoaminen koko henkilöstölle on kannattavaa palkitsemista verotuksen näkökulmasta, sillä koko henkilöstölle tarjotut edut ovat verottomia (Verohallinto 2020a, viitattu 6.5.2020). Luontoisedut ei ole yhtä kannattavia verotuksen näkökulmasta kuin henkilökuntaedut, koska luontoisedut on verollista ansiotuloa. Kaiken kaikkiaan yritysten on kannattavaa käyttää verotuksellisesti edullisia ratkaisuja aineellisessa palkitsemisessa. Yritysten on mahdollista parantaa aineellisen palkitsemisen kannattavuutta ottamalla huomioon verotukseen liittyvät asiat. Verotuksellisesti on kannattavaa tarjota henkilökuntaetuja koko henkilöstölle ja maksaa palkkiot henkilöstörahaan.

6.3 Kohdeyrityksen nykytilanne ja kehitysehdotukset

Tutkimukseen valituilla tutkimusmenetelmillä sai todella hyvää tietoa kohdeyrityksen palkitsemisen nykytilanteesta. Tutkimuksessa ilmeni, että palkitsemiseen ollaan pääpiirteittäin tyytyväisiä. Työntekijät ovat todella tyytyväisiä johtamisen sekä esimiestyön laatuun. Esimiehet antavat tasaisesti kehuja ja tsemppaavat työntekijöitä. Lisäksi työntekijöille annetaan mahdollisuus edetä uralla ja ottaa vastuuta haluamallaan tavalla. Hyvän aineettoman palkitsemisen seurauksena yrityksessä on hyvä työilmapiiri, joka ylläpitää ja parantaa työntekijöiden motivaatiota.

Yritys tarjoaa työntekijöille todella laajasti erilaisia henkilökuntaetuja. Työntekijät ovat tyytyväisiä henkilökuntaetuihin ja niiden määrään. Pienenä ongelmana yrityksessä on joillain työntekijöillä henkilökuntaetujen arvostuksen puute, jolloin edut eivät myöskään motivoi tällaisia työntekijöitä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että työntekijät eivät ole täysin tyytyväisiä yrityksen aineelliseen palkitsemiseen laajoista henkilökuntaeduista huolimatta. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössä varsinaista bonusjärjestelmää liittyen kohderyhmän päivittäiseen työhön. Esimiehillä on mahdollisuus antaa kertapalkkioita hyvästä työstä, mutta työntekijät toivovat kiinteää bonusjärjestelmää, jossa on selkeästi sovitut tavoitteet ja niistä saatava rahallinen korvaus. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät tiedostavat, että oikeudenmukainen bonusjärjestelmä on haastava kehittää heidän työhönsä sopivaksi. Työntekijöiden antamien vastauksien ja ideoiden perusteella bonusjärjestelmä on mahdollista kehittää yrityksen johdon ja työntekijöiden välisen yhteistyön avulla.

Yrityksen on tärkeä tiedottaa henkilöstölle palkitsemisen prosesseista ja rakenteesta. Tutkimusten mukaan työntekijä on tyytyväisempi palkitsemiseen, jos hänellä on hyvä tietämys aiheesta. Tieto lisää joidenkin motivaatioteorioiden mukaan motivaatiota ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Tämän takia tiedottamiseen on tärkeä panostaa. Tiedottaminen on yrityksissä johdon ja esimiesten vastuulla. (Liinalaakso ym. 2016, 48–51.) Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksen henkilökunnalla ei ole täyttä tietoa yrityksen palkitsemistavoista. Jopa 59% kyselylomakkeeseen vastanneista olivat vastanneet, etteivät ole ihan varmoja palkitsemistavoista ja määrätymisperusteista. Teemahaastatteluihin osallistuneiden esimiesten mukaan henkilöstöllä on hyvin tiedossa palkitsemistavat ja määrätymisperusteet. Tässä asiassa on havaittavissa selkeästi ristiriita, joka kohdeyrityksessä on syytä ottaa huomioon.

Yritysten on hyvä kehittää toimintaa jokaisella osa-alueella, jos he haluavat menestyä myös tulevaisuudessa. Kohdeyrityksessä on kehitettävää palkitsemisessa, vaikka työntekijät ovat tutkimuksen mukaan pääasiassa tyytyväisiä työnantajaan ja palkitsemiseen. Yritys voisi parantaa työntekijöiden työmotivaatiota muokkaamalla heidän rahallista palkitsemistansa, sekä kehittämällä viestintää ja esimiestyötä.

Tutkimuksessa ilmeni, että kohdeyrityksen työntekijöistä todella suuri osa ei ole täysin tietoinen yrityksen käytössä olevista palkitsemistavoista ja määrätymisperusteista. Yrityksen olisi ehdottoman tärkeä kehittää sisäistä viestintää palkitsemistavoista, sillä motivaatiotutkimusten mukaan tieto lisää motivaatiota. Haastatteluihin osallistuneiden esimiesten mielestä viestintä on riittävällä tasolla, mutta kyselylomakkeen tulokset kertovat, ettei viestintä ole riittävällä tasolla. Palkitsemistietämys nousisi työntekijöiden keskuudessa esimerkiksi tuomalla palkitsemisasiat selkeästi esiin 2 kertaa vuodessa tiimi-/yksikköpalaverissa. Lisäksi palkitsemistietämystä voisi lisätä tuomalla palkitsemistavat ja määrätymisperusteet selkeästi esiin yrityksen intrassa ja lisäksi jopa esimerkiksi

työhuoneiden seinillä. Selkeästi esillä olevat palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä kiireellisinä ja haastavina aikoina.

Kohdeyrityksen esimiestyö on tutkimustulosten mukaan suurelta osin hyvällä tasolla ja useat työntekijät motivoituvat tällä hetkellä hyvästä esimiestyöstä. Esimiestyötä on kuitenkin syytä kehittää jatkuvasti jokaisessa yrityksessä, sillä se vaikuttaa niin suuresti aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomalla palkitsemisella puolestaan voidaan vaikuttaa tehokkaasti työntekijöiden motivaatioon, kuten tässä työssä asia on tullut useaan kertaan esille. Yrityksen johdon on tärkeää kouluttaa ja ohjeistaa esimiehiä esimerkiksi kehujen ja tunnustusten tärkeydestä. Lisäksi johdon täytyy kannustaa esimiehiä antamaan työntekijöille riittävästi vastuuta ja haastetta. Tutkimuksessa ilmeni, ettei yritys tue esimiehiä palkitsemiseen liittyvissä asioissa tasapuolisesti yrityksen jokaisella osa-alueella. Tähän on syytä kiinnittää huomiota, jotta palkitseminen olisi oikeudenmukaista koko yrityksen tasolla. Esimerkiksi kertapalkkioihin varattu raha on palkanlaskennan puolella vähäisempää kuin kirjanpidon puolella, joka rajoittaa palkanlaskennan esimiesten mahdollisuuksia palkita työntekijöitään.

Kohdeyrityksen rahallista palkitsemista olisi syytä kehittää ja muokata. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että erityisesti palkassa näkyvää rahallista palkitsemista on lisättävä. Tällä hetkellä yritys tarjoaa todella laajasti erilaisia henkilökuntaetuja ja osa tarjotuista eduista ei motivoi paljon työntekijöitä. Yrityksen henkilökuntaetuja voisi vähentää ja käyttää niihin menevä raha suoraan palkitsemiseen. Tämä hetkisistä eduista esimerkiksi lomahuoneistot, hieronta ja henkilökuntaalennukset ovat etuja, jotka voisi korvata lisäämällä suoraa palkitsemista. Muutoksista täytyy tehdä yhdessä päätös työntekijöiden kanssa ja niistä täytyy viestiä selkeästi koko henkilökunnalle. Suorana palkitsemisena voisi toimia kohdeyrityksen kohdalla ottamalla käyttöön voittopalkkio tai kehittämällä bonuspalkkausjärjestelmä palkitsemaan työntekijöiden päivittäisestä työstä. Bonuspalkkausjärjestelmään täytyisi asettaa määräytymisperusteita/tavoitteita, joista työntekijöitä palkitaan. Esimerkiksi laskutus- tai liikevaihtotavoitteen ylittämisestä voisi maksaa tiimeille bonusta tietty prosentti tavoitteiden ylittämästä summasta. Palkitseminen täytyisi toteuttaa tiimitasolla, jotta palkitseminen olisi kaikille tasapuolista. Yksilötasolla bonusjärjestelmää on haastavaa kehittää tasapuoliseksi, koska asiakkaiden välillä on niin suuria eroavaisuuksia. Voittopalkkio olisi myös hyvä tapa lisätä suoraa palkitsemista. Työntekijöille voisi maksaa bonusta yrityksen tuloksesta suhteutettuna voittopalkkion määrä työntekijän kuukausipalkkaan. Näillä tavoilla tietoperustan ja tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden mukaan voisi parantaa heidän työmotivaatiotansa.

6.4 Kehitysehdotukset lyhyesti tiivistettynä

Tässä alaluvussa tuon esiin lyhyesti tiivistettynä kehitysehdotukset kohdeyritykselle. Kehitysehdotukset on kehitetty käyttämällä apuna tutkimustuloksia ja opinnäytetyön tietoperustaa. Kehitysehdotukset liittyvät sisäiseen viestintään, esimiestyöhön ja aineellisen palkitsemisen kehittämiseen.

Viestinnän kehittäminen:

- Palkitsemistavoista ja määräytymisperusteista tiedotettava useammin ja selkeämmin työntekijöille.
- Palkitsemistapoja ja määräytymisperusteita voisi tuoda esiin 2 kertaa vuodessa tiimi-/yksikköpalaverissa.
- Palkitsemistapojen ja määräytymisperusteiden tuominen esiin yrityksen intrassa ja työhuoneiden seinillä.

Palkitsemisen johdon kehittäminen:

- Esimiehiä kohdeltava palkitsemiseen liittyvissä asioissa tasapuolisemmin.
- Johdon tarjottava palkitsemisen käyttöön samansuuruiset rahamäärät eri osastoilla.

Aineellisen palkitsemisen kehittäminen:

- Henkilökuntaetujen sijasta enemmän panostamista suoraan palkitsemiseen.
- Bonuspalkkausjärjestelmä kehittäminen ja käyttöönotto.
- Bonuspalkkausjärjestelmä tulisi suunnitella palkitsemaan tiimikohtaisesti ja määräytymisperuste voisi olla laskutus- tai liikevaihtotavoitteen ylittäminen.
- Voittopalkkio maksaminen työntekijöille.
- Voittopalkkion suuruus voisi olla sidonnainen työntekijän kuukausipalkkaan.

7 POHDINTA

Opinnäytetyötä tehdessä kävi ilmi, että palkitseminen ja sen vaikutukset motivaatioon on todella mielenkiintoinen aihe. Palkitsemista on tutkittu paljon, mutta mielestäni sitä ei voi koskaan tutkia tarpeeksi, koska sillä on niin suuret vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja yleisesti työntekijöiden käyttäytymiseen. Palkitseminen on aihe, jonka jokainen yksilö kokee hyvin henkilökohtaisesti. Siksi yritysten on usein haastavaa miettiä koko henkilöstölle sopivaa palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä aiheesta tehdyt tutkimukset antavat loistavia näkökulmia kehitystyöhön. Uskon, että minun tekemästä tutkimuksestakin voisi olla apua monelle yritykselle. Tutkimuksen perusteella voin sanoa, ettei ole olemassa yhtä ja oikeaa palkitsemistapaa, vaan jokaisen yrityksen täytyy miettiä heille itselle sopivat palkitsemistavat. Palkitsemistapoja valitessa täytyy ottaa monia asioita huomioon, kuten esimerkiksi yrityksen strategia, tavoitteet ja arvot.

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin mielenkiintoinen prosessi. Mielenkiintoa nosti varmasti mieleinen ja itseä kiinnostava aihe. Opinnäytetyön tekemiseen meni paljon aikaa ja välillä tuntui siltä, ettei työ etene yhtään. Lopulta opinnäytetyön valmistuttua projekti oli hyvin opettavainen ja palkitseva. Tavoitteenani oli tehdä opinnäytetyö, joka laajentaa omaa ammattiosaamistani ja hyödyttää opinnäytetyöprojektiin lähtenyttä kohdeyritystä.

Tietoperustan tekemiseen käytin aikaa noin 2 kuukautta. Lähteitä etsiessä huomasin, että lähteitä löytyy aiheestani eli palkitsemisesta todella runsaasti. Lähteitä valitessa oli tärkeää käyttää tilanteeseen sopivaa lähdekritiikkiä. Lähteitä valitessa mietin muun muassa sitä, että antaako tietty teos lisäarvoa tarkalleen minun valitsemalleni aiheelle. Lähteet tietoperustaan löytyi helposti ja käytin pääasiassa koulun kirjastoa. Lisäksi käytin koulun tarjoamia tietokantoja internetistä. Lähteiden etsimisessä sain hyviä vinkkejä opinnäytetyötä ohjaavalta opettajalta ja kirjaston henkilökunnalta. Ennen tietoperustan tekoa minulla oli ajatus mistä asioista haluaisin kirjoittaa tietoperustaan. Valitsin tietoperustaan kaksi pääotsikkoa, jotka ovat motivaatio ja palkitseminen. Mielestäni tietoperustasta tuli kattava osio, joka antoi hyvät lähtökohdat toteuttaa tutkimus.

Tutkimuksen toteuttamiseen valitsin sekä laadullisen että määrällisen tutkimusmenetelmän. Molemmat tutkimustavat antoivat todella paljon hyvää tietoa ja näkökulmia tutkimukseen. Tutkimusprosessi oli itselle uusi kokemus ja opetti todella paljon uutta. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa

huomasin, että kyselylomakkeelta olisi ollut saatavissa vieläkin parempaa tietoa vaihtamalla hieman kysymysten rakennetta ja sanavalintoja. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksen 5 olisi voinut muotoilla paremmin, jotta tulokset olisivat olleet tutkimuksen kannalta parempia. Jälkikäteen mietittäessä kysymykseen olisi täytynyt muotoilla eri tavalla peruspalkka, sillä hyvä peruspalkka hallitsee vastauksia niin selkeästi. ”Hyvä peruspalkka”-vaihtoehto mielestäni vääristää hieman muiden vaihtoehtojen tuloksia. Olen tyytyväinen, että huomasin kehittymismahdollisuudet opinnäytetyötä tehdessä, jotta voin oppia niistä ja hyödyntää tutkimuskokemusta työelämässä. Onnistuin mielestäni tutkimusosiossa hyvin, sillä onnistuin saamaan tutkimusten avulla hyviä vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyöprojektiin varasin aikaa 4-5 kuukautta. Suunnittelin ennakkoon tarkasti aikataulun, jonka avulla opinnäytetyön pitäisi valmistua 4-5 kuukaudessa. Noudatin aikataulua tarkasti ja isompia aikataulumuutoksia ei tullut eteen projektin edetessä. Sain opinnäytetyön valmiiksi tavoittelemassani ajassa, joten myös aikataulullisesti projekti oli onnistunut.

Opinnäytetyö valmistuttua huomasin, että onnituin täyttämään mielestäni hyvin itse asetetut tavoitteet opinnäytetyötä kohtaan. Tieto palkitsemisesta ja sen vaikutuksista motivaatioon lisääntyi todella paljon ja koen, että minulla on kokonaisuudesta hyvä käsitys, jota voi soveltaa tulevaisuudessa työelämässä. Onnistuin laajentamaan ammattiosaamistani taloushallinnon osaamisen tueksi. Toinen tavoite oli tuottaa kohdeyritykselle hyödyllistä tietoa tutkimuksesta. Mielestäni tutkimustulokset antoivat tärkeää tietoa kohdeyrityksen palkitsemisen nykyisestä tilanteesta. Tutkimustuloksia ja tietoperustaa hyväksi käyttäen pystyin antamaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia, joita he voisivat soveltaa käytännössä.

LÄHTEET

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

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

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

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2010a. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.

Kauhanen, J. 2010b. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOYpro.

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

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOYpro.

Novak, D. 2016. Recognizing employees is the simplest way to improve morale. Harvard Business Review 9.5.2016, 2-4.

Pitkonen, M. & Rasila, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Prima.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Internet-lähteet:

Cherry, K. 2019. Intrinsic motivation. How your behaviour is driven by internal rewards. Verywellmind. Viitattu 6.2.2020: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385>.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Viitattu 5.5.2020, https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf

Meadows-Fernandez, R. 2017. What is extrinsic motivation and is it effective?. Healthline. Viitattu 6.2.2020, <https://www.healthline.com/health/extrinsic-motivation>.

Santos-Longhurst, A. 2019. Intrinsic Motivation: How to pick up healthy motivation Techniques. Healthline. Viitattu 6.2.2020, <https://www.healthline.com/health/intrinsic-motivation>.

Tulorekisteri 2020. Tietojen ilmoittaminen tulorekisteriin: työntekijän palkitseminen. Viitattu 23.3.2020, <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/yksityiskohtaiset-tulorekisterin-ohjeet/65852/tietojen-ilmoittaminen-tulorekisteriin-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-palkitseminen-yritykselle-maksettavat-suoritukset-ja-muut-erityistilanteet3/#1.4-henkil%C3%B6st%C3%B6rahasto,-tulospalkkio-ja-voittopalkkio>.

Verohallinto 2020a. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 23.3.2020, <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa/#2-yleiset-periaatteet>.

Verohallinto 2020b. Luontoisedut verotuksessa. Viitattu 23.3.2020, <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa4/#1.8-sairausvakuutuksen-maksut>.

Motivoivimmat palkitsemisen keinot

1. Valitse 2 eniten työmotivaatiota parantavaa asiaa (yleisellä tasolla) *

- Työilmapiiri ja työkaverit
- Raha
- Joustavat työajat
- Työn sisältö ja haasteet
- Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet
- Laadukkaat työtilat ja -välineet

Voit valita 2 ja 2 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

Seuraava

Motivoivimmat palkitsemisen keinot

2. Millainen palkkaus motivoisi eniten? (yleisellä tasolla) *

- Tuntipalkka
- Kuukausipalkka
- Suoritepalkka (palkka määräytyy työn laadun ja tulosten mukaan)
- En osaa sanoa

3. Millä tavoin suoritepalkkaa voisi soveltaa työssäsi?

4. Valitse 2 eniten motivoivaa henkilökuntaetua (yleisellä tasolla) *

- Luontoisedut (esim. lounas-, auto-, puhelin-, työmatkaetu)
- Laadukas työterveyshuolto
- Työnantajan kustantama hieronta
- Ylimääräiset vakuutukset (esim. matka-, lisäläkevakuutus)
- Vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen
- Ilmaiset päiväkahvit
- Laadukkaat työvälineet
- Henkilöstörahassto
- Muu, mikä?

Voit valita 2 ja 2 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

5. Mikä seuraavista palkitsemistavoista parantaa motivaatiota eniten? (yleisellä tasolla) *

- Hyvä peruspalkka
- Mielekkäät henkilökuntaedut
- Erikoispalkkiot (mm. kerta-, pika-, keksintö-, aloite-, ideapalkkiot)
- Tulospalkkio
- En osaa sanoa
- Muu, mikä?

Edellinen

Seuraava

Motivoivimmat palkitsemisen keinot

6. Motivoiko sinua seuraavat asiat? (yleisellä tasolla) *

	En osaa sanoa	Ei ollenkaan	Hieman	Paljon	Todella paljon
Haastava työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus etätöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakituinen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkinen tunnustus onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten työhön liittyvät yrityksen tarjoamat koulutukset vaikuttavat motivaatioon? (yleisellä tasolla) *

- Parantaa paljon motivaatiota
- Parantaa motivaatiota
- Ei vaikutusta motivaatioon
- Heikentää motivaatiota
- En osaa sanoa

8. Miten esimieheltä saama arvostus ja kiitos vaikuttaa motivaatioon? (yleisellä tasolla) *

- Parantaa paljon motivaatiota
- Parantaa motivaatiota
- Ei vaikutusta motivaatioon
- Heikentää motivaatiota
- En osaa sanoa

9. Miten esimiehen antama palaute vaikuttaa motivaatioon? (yleisellä tasolla) *

- Parantaa paljon motivaatiota
- Parantaa motivaatiota
- Ei vaikutusta motivaatioon
- Heikentää motivaatiota
- En osaa sanoa

Edellinen

Seuraava

Motivoivimmat palkitsemisen keinot

10. Millä tasolla palkitseminen täytyisi toteuttaa sinun nykyisessä työssäsi? *

- Yksilö
- Tiimi
- Organisaatio
- En osaa sanoa

11. Mikä seuraavista vaihtoehtoista sinua motivoi eniten tällä hetkellä nykyisessä työssäsi? *

- Rahallinen palkitseminen (mm. palkka, henkilökuntaedut, muu rahallinen korvaus)
- Työn sisältöön liittyvä asia (mm. haasteet, monipuolisuus, helppous)
- Työympäristöön liittyvä asia (mm. työilmapiiri, työkaverit)
- En osaa sanoa

12. Onko sinulla tietoa yrityksenne palkitsemistavoista ja määräytymisperusteista? *

- Tiedän tarkasti
- En ole ihan varma
- En tiedä

13. Motivoiko sinua seuraavat yrityksenne käytössä olevat palkitsemistavat?

	En tiennyt tästä palkitsemistavasta	Ei ollenkaan	Hieman	Paljon	Todella paljon
Laaja työterveys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätö ja joustava työaika *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lomahuoneistot (Katinkulta, Ruka, Vierumäki, Espanja) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hieronta (2 ilmaista hierontaa/vuosi) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urapolku *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusmahdollisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounas-, kulttuuri- ja liikuntaetu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta-alennukset *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tapaturmat (mm. tiimin virkistätymispäivä, alvipulla) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahjakortti tai bonuspalkka hyvästä työsuorituksesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen positiivinen palaute *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkinen tunnustus (mm. tiimipalaverit, yksikköinfot) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinkkipalkkiot (mm. rekry-, lisäpalveluvinkit) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus myydyistä konsulttituotteista (vain kirjanpitäjät vastaavat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Onnistuessasi työssä erityisen hyvin, millä tavoin toivoisit tämän huomioitavan? Mainitse palkitsemistapoja, joita haluaisit yrityksen ottavan käyttöön.

Motivoivimmat palkitsemisen keinot

15. Sukupuoli *

 ▼

16. Ikä *

 ▼

17. Työtehtävä *

 ▼

Edellinen

Lähetä

TAUSTATIETOJA:

Kauanko olet ollut yrityksessä ja mitä hommia teet siellä?

TYÖMOTIVAATIO:

Miksi teet töitä? Mikä motivoi aamulla heräämään töihin?

Mitkä asiat parantavat motivaatiota työssäsi?

Mitkä asiat heikentävät motivaatiota työssäsi?

PALKITSEMINEN:

Kiinnitätkö työpaikkaa hakiessa huomiota yrityksen palkitsemistapoihin?

Millainen palkitseminen motivoi pitkällä ja lyhyellä aikavälillä?

Millainen merkitys rahapalkalla on motivaattorina?

Koetko aineettoman palkitsemisen motivoivana? Kuinka tärkeänä pidät esimerkiksi työilmapiiriä, esimiehen kehuja, hyvää suhdetta esimieheen, etenemismahdollisuuksia? **(vain työntekijöille)**

Onko ollut tilannetta työelämässä, jossa olet kokenut onnistuneesi ja sinua on palkittu tai keuhuttu siitä, ja se on jäänyt erityisesti mieleen? Millaista palkitseminen tai kehu silloin oli? **(vain työntekijöille)**

Onko tullut tilannetta, jossa palkitseminen vaikutti motivaatioon negatiivisesti? Jos ei nii mikä voisi olla tällöinen tilanne? **(vain työntekijöille)**

Oletko huomannut työssäsi palkitsemistapoja, jotka motivoivat alaisia huomattavasti? **(vain esimiehille)**

Onko tullut vastaan tilannetta, jossa olet yrittänyt motivoida alaista jollain tavalla, mutta alaisen motivaatio on heikentynyt sen jälkeen? (**vain esimiehille**)

NYKYTILA:

Miten koet palkitsemisen nykytilan yrityksessä? Mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää?