

Sari Posio

PALKITSEMISEN HAASTEET JÄRJESTÖTYÖSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

## PALKITSEMISEN HAASTEET JÄRJESTÖTYÖSSÄ

Posio, Sari  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2012  
Ohjaaja: Heilala, Pirjo  
Sivumäärä: 48  
Liitteitä: 1

Asiasanat: palkitseminen, motivointi, työmotivaatio

---

Tämän työn tarkoituksena oli perehtyä palkitsemiseen ja motivointiin voittoa tavoittelemattoman eli järjestötyönantajan näkökulmasta. Työlläni halusin lisätä toimeksiantajan ja sen työntekijöiden tietoisuutta palkitsemisen mahdollisuuksista ja parantaa jo käytössä olevien tapojen arvostusta.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten henkilökunta kokee palkitsemisen nykytilan. Lisäksi selvitettiin millaisia palkitsemistapoja työyhteisössä on käytössä ja millälaisia tapoja työntekijät tunnistavat sekä mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivoiviksi ja millaisia palkitsemistapoja he toivovat työnantajalta. Toimeksiantajana oli valtakunnallinen vammaisjärjestö, jonka palveluksessa työskentelee 17 työntekijää.

Teoreettinen viitekehys muodostuu palkitsemisesta ja motivaatiosta. Nämä kaksi ilmiötä liittyvät läheisesti toisiinsa. Motivaatiota voidaan lisätä palkitsemisen keinoin ja motivaatio voi itsessään olla palkitseva kokemus. Motivaation osuutta käsitellään ensin, jotta voimme ymmärtää millaisilla asioilla voidaan vaikuttaa ihmisen tahtoon toimia tietyllä tavalla. Työn toisessa osuudessa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta. Siinä ei keskitytä pelkästään aineettomaan palkitsemiseen, vaikka järjestötyönantajalla ei olekaan mahdollisuuksia käyttää kaikkia rahallisen palkitsemisen tapoja. Tämä siksi, että työn yhtenä tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta palkitsemisen kokonaisuudesta.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Vaikka menetelmä soveltuukin parhaiten suurten ihmisryhmien kartoittamiseen, sillä saatiin kuitenkin parhaiten näkemys toimeksiantajan palkitsemisen ja motivaation nykytilasta.

Tutkimus toteutettiin helmikuussa 2012 kyselylomakkeella, johon vastattiin nimettömästi. Kysely sisälsi suljettuja kysymyksiä palkitsemisesta ja motivaatiosta vastausvaihtoehdoineen sekä kaksi avointa kysymystä. Vastausprosentiksi tuli 82 %.

Tulokset osoittivat yksiselitteisesti, että palkitseminen koettiin tärkeäksi. Palkitsemisen keinoja ei kuitenkaan tunnistettu kovin hyvin. Tutkimus osoitti, että palkitsemisessa on parannettavaa mm. riittävyden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen sekä palautteen antamisen ja arvostuksen osoittamisen osalta. Palkitsemisen kokonaisuus kaipaa selvästi profiilin nostoa, johon tämä opinnäytetyö omalta osaltaan vastaa.

## CHALLENGES OF REWARDING IN A NON-PROFIT ORGANISATION

Posio, Sari  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
April 2012  
Supervisor: Heilala, Pirjo  
Number of pages: 48  
Appendices: 1

Matter word: rewarding, reward methods, motivation, work motivation

---

The purpose of this thesis was to explore how an employer can reward and motivate employees in the case of a non-profit organization as an employer. I wanted my thesis to add awareness of rewarding opportunities and increase the appreciation of the methods that are already in use.

The thesis was made for a nationwide disabled association which employs 17 employees. The main purpose of the thesis was to find out how aware of rewarding the staff is and what they feel about the present state of rewarding. In addition, this thesis tries to find out what kind of reward methods are in use, what kind of methods the employees recognize and which of them make them feel motivated and what kind of reward methods they would expect to have.

The theoretical framework consists of rewarding and motivation because they are closely related. Motivation could be improved by reward methods, and motivation in itself could be a rewarding experience. The first part of the thesis is motivation, to get an understanding of what kind of things can have an effect on a person's way of acting in a certain way. The second part of the thesis deals with rewarding as a whole. The focus is not only on immaterial rewards although the employer does not have the possibility to use all financial reward methods. Therefore, one purpose of this thesis was to increase the awareness of reward methods.

In this survey, quantitative research method was used although it is better suited for a larger number of respondents. However, with this method, the best idea about the present state of reward and motivation was achieved. The survey was made in February 2012, and it included a questionnaire which was answered anonymously. The questionnaire contained closed-ended questions with options and two open questions. The reply percentage was 82 %.

The results clearly show that rewarding is considered important. In addition, reward methods are not very well recognized. The results show also that the reward system has certain issues which need an improvement. The profile of rewarding clearly needs to be raised.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimusongelma.....	6
1.2	Viitekehys .....	7
1.3	Käytettävät menetelmät.....	7
2	TYÖMOTIVAATIO .....	8
2.1	Yleistä .....	8
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	12
2.2.1	Sisäinen motivaatio .....	12
2.2.2	Motivoitumiseen vaikuttaminen.....	13
3	PALKITSEMINEN.....	15
3.1	Yleistä .....	15
3.2	Strateginen palkitseminen .....	17
3.3	Palkitsemisen onnistumisen edellytykset.....	18
3.4	Palkitsemistavat .....	18
3.4.1	Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen.....	20
3.4.2	Aineeton palkitseminen.....	26
3.5	Eri palkitsemismuotojen keskinäinen painotus ja tärkeys .....	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	34
4.1	Aineiston kerääminen.....	34
4.2	Tulosten luotettavuus .....	34
5	TULOKSET .....	35
5.1	Palkitsemisen tärkeys ja palkitsemistapojen tunnettuus .....	35
5.2	Palkitsemistapojen palkitsevuus, riittävyys ja oikeudenmukaisuus.....	36
5.3	Motivaatio .....	37
5.4	Palautteen saaminen ja antaminen .....	39
5.5	Arvostuksen saaminen ja osoittaminen.....	40
5.6	Käytössä olevat palkitsemistavat .....	40
5.7	Eniten palkitseva tapa .....	41
5.8	Eniten motivoiva tapa .....	42
5.9	Yleisarvosana palkitsemiselle .....	43
5.10	Kehittämisehdotukset.....	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	44

LÄHTEET.....	47
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä palkitsemiseen ja motivointiin voittoa tavoittelemattoman työnantajan eli järjestön näkökulmasta. Ongelmana on, että palkitsemisen keinoja ei tunnisteta eivätkä ne saa siten ansaitsemaansa arvostusta. Tarkoituksena on teorian kautta avata palkitsemisen kokonaisuutta ja sitä kautta lisätä tietoisuutta käytössä olevia palkitsemisen keinoja kohtaan ja nostaa niiden arvostusta. Lisäksi on tarkoitus kartoittaa palkitsemisen ja motivaation kokemuksen nykytila sekä miettiä mahdollisia uusia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja työnantajalle, jolla ei ole mahdollista rahallisesti erityisesti panostaa palkitsemiseen.

Aiheena palkitseminen on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Kiinnostuin aiheesta ensimmäisen opintovuoden aikana henkilöstöhallinnon toiminnot -opintojaksolla. Huomasin aiheeseen tutustuttuani, että omalla työpaikallani on käytössä useita palkitsemisen muotoja, mutta näitä ei osata tunnistaa eikä niitä mielletä palkitsemiseksi. Työlläni haluan lisätä työntekijöiden tietoisuutta palkitsemisen ja motivoinnin keinoista. Tavoitteena on siten parantaa palkitsemisen arvostusta, työmotivaatiota ja antaa työnantajalle eväitä palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen.

Tässä tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilökunta kokee palkitsemisen nykytilan, minkälaisia palkitsemismuotoja he tunnistavat, mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivoiviksi ja millaisia palkitsemistapoja he toivovat työnantajalta. Aihealuetta lähestytään motivaatio- ja motivointiteorioiden kautta.

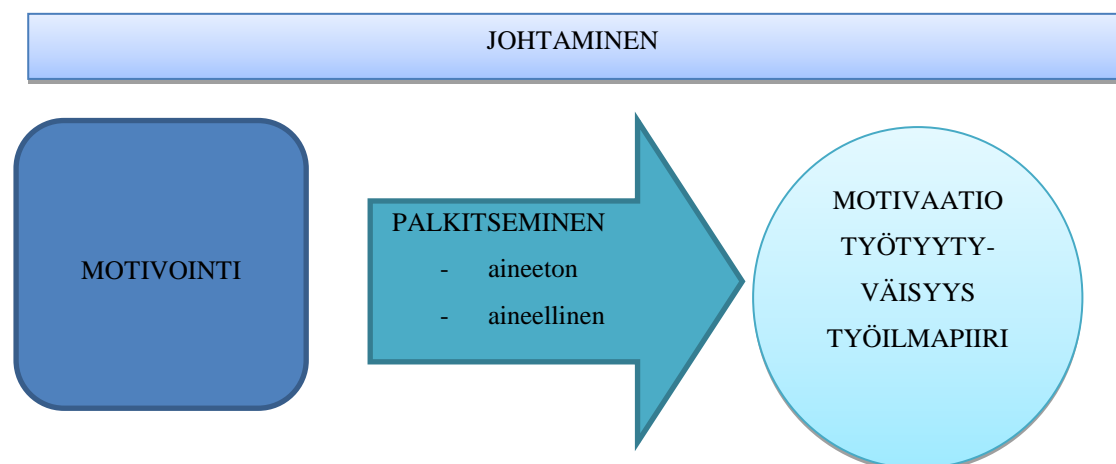
## 1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, miten toimeksiantajatahon henkilökunta kokee palkitsemisen nykytilan. Alaongelmia ovat: Millaisia palkitsemistapoja työyhteisössä on käytössä, minkälaisia palkitsemismuotoja työntekijät tunnistavat, mitkä palkitsemiskeinot he kokevat motivoiviksi ja millaisia palkitsemistapoja he toivovat työnantajalta.

## 1.2 Viitekehys

Alla on esitetty teoreettinen viitekehys, joka muodostuu palkitsemisesta, motivaatiosta ja motivoinnista (kuvio 1). Kokonaisuutena palkitseminen on johtamisen väline, joka on tehokkaampi kuin yksikään sen osan irrallaan kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, jotka tukevat toinen toisiaan. Mukana on sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Aineellisia eli taloudellisia tapoja ovat esim. peruspalkka ja tulospalkkiot. Aineettomia ovat mm. koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja arvostus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19 – 23.)

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja haluaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät selittämään, miksi eri ihmiset kokevat saman tilanteen hyvin eri tavoin tai miten kokemukset vaikuttavat toimintaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20 – 21.)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

## 1.3 Käytettävät menetelmät

Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kiinnostus kohdistuu kohteiden mitattaviin ja numeerisesti ilmaistaviin ominaisuuksiin, jolloin ideana on se, että koska kokonaisuus on osiensa summa, tieto näiden osien ominaisuuksista auttaa ymmärtämään kokonaisuutta. Määrällinen

tutkimus on kiinnostunut luokittelusta sekä syy – seuraus –suhteista ja siksi siinä suoritetaan varsin paljon vertailevaa ja selittävää tutkimusta. (Anttila 2006, 233 – 234.)

Vaikka kvantitatiivinen tutkimus soveltuukin parhaiten suurten ihmisryhmien kartoittamiseen, saadaan sen avulla perusnäkemys tutkittavan organisaation palkitsemisen ja motivaation nykytilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista.

## 2 TYÖMOTIVAATIO

### 2.1 Yleistä

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla asiantuntijatyöhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. Ihmisen vireyteen vaikuttavat edellä mainittujen asioiden toimivuuden ohella mm. oma fyysinen ja psyykinen terveys ja henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisten persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät, sosiaalinen ympäristö sekä arvot. Kun tarkastellaan motivaatiota, peruskysymys on aina ”miksi?”. Miksi osallistumme johonkin toimintaan tai miksi emme toimi tietyllä tavalla. Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin (kova yrittäminen), pysyvyyteen (sitoutumiseen), tehtävien valintaan (tehtävien haasteellisuus) sekä itse suoritukseen (suoritusten laatu). Voidaan siis sanoa, että voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävästään laadukkaammin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11 - 12.)

Merkitys on motivaation kriittinen tekijä. Panostammeko johonkin tehtävään tai suoritukseen vai emme, riippuu siitä, mitä tuo tehtävä meille merkitsee. Toiminnan merki-



tyksen hahmottaminen on myös yksilötasolla yhä keskeisemmin tiedostettu tarve. Jo Abraham Maslow esitti, että kaikilla meillä on tarve toteuttaa itseämme. Tämä tarve voi ilmetä eri yksilöillä hyvinkin eri tavoin ja eri voimakkuuksin, ja se voi suuntautua erilaisiin asioihin. Yhdelle riittää, että perustaa perheen ja saa vakituisen työpaikan. Toinen luo työuraa, osallistuu harrastuksiin ja on mukana esimerkiksi kunnallispolitiikassa. Voidaan väittää, että ihminen ei ole tyytyväinen elämäänsä, ellei hänellä ole päämääriä ja visioita, joihin hän pyrkii. Elämänhallinnan käsitettä on tutkittu myös työelämässä. Tällöin on todettu, että alhainen tunne hallinnassa on yhteydessä ruumiillisiin vaivoihin ja stressituntemuksiin sekä vähäiseen työtyytyväisyyteen. (Liukkonen, Jaakkola & Kattaja 2006, 34 – 41.)

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikuttamista, liikkeelle panemista. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Kauhanen 2009, 112.)

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä hänen työtoimintaansa. Toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut ihminen on siis motivoitunut työhönsä. Motivaatiosta puhuttaessa olemme kiinnostuneita siitä, mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla

- 1) mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja
- 2) mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen? (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188 - 189.)

Työmotivaatio on yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja haluaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Erilaiset motivaatioteoriat pyrkivät selittämään, miksi eri ihmiset kokevat saman tilanteen hyvin eri tavoin tai miten kokemukset vaikuttavat toimintaan. Esimiehen on hyvä ymmärtää nämä ihmisen toimintaan vaikuttavat perusasiat, jotta hän osaa esimiestyössään vaikuttaa työntekijöihinsä halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20 – 21.)

Työmotivaatioon liittyvät teoriat voidaan jakaa sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioiden mukaan ihmisessä itsessään on tekijöitä, jotka ohjaavat, suuntaavat ja

pitävät yllä käyttäytymistä. Prosessiteoriat sen sijaan pyrkivät kuvaamaan, miten ihmisen käyttäytymistä ohjataan, suunnataan ja pidetään yllä. Niissä oletuksena on, että työmotivaatiota voidaan synnyttää ja hallita tiettyjen prosessien avulla. (Handolin 2004, 6 – 7.)

Esimerkkeinä sisältöteorioista voidaan mainita Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoria. Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet jaetaan viiteen eri luokaan (tässä alin taso lähtee luvusta 1.):

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. sosiaaliset tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet.

Maslowin mukaan alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä, ne eivät enää toimi motivaation lähteenä. Suomalaisessa työelämässä ovat usein nämä alemman tason tarpeet jo tyydytty, joten tulee keskittyä ylempiin tasoihin. Kun aiemmin keskityttiin turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen, nykyään korostetaan yhteistyötä, yksilöllistä kehittymistä ja kannustavaa palautetta. Työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita, joten tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä, vaan se vaihtelee tilanteen, olosuhteiden ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 81 – 82.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateoria jakaa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi. Ne ovat itse työhön liittyviä ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Tyytymättömyyttä synnyttäviä asioita kutsutaan hygieniatekijöiksi. Ne eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä työn ulkopuoliset tekijät saavat työntekijät tuntemaan itsensä tyytymättömiksi, jos ne aiheuttavat kielteistä asennoitumista. Herzbergin tekijöitä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 2.

<b>MOTIVAATIOTEKIJÄT</b>	<b>HYGIENIA TEKIJÄT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- itse työhön liittyvät</li> <li>- lisäävät työtyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liittyvät työympäristöön</li> <li>- lisäävät työtytymättömyyttä</li> </ul>
Tunnustus työstä Saavutukset työssä Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä Ylennys Vastuu Työ sinänsä	Yrityspolitiikka ja hallinto Henkilösuhteet esimieheen Henkilösuhteet työtovereihin Työskentelyolosuhteet Palkka, status Työturvallisuus

Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959). (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan siis lisätä motivaatiota, mutta työntekijöiden keinoiksi kokemat hygieniatekijät synnyttävät tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan hyvin järjestettyinä lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on kuin neutraali. Jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä, on ensin vaikutettava hygieniatekijöihin. Kun näissä tilanne on suotuisa, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Korkean tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden poistamiseksi molempien tekijöiden tulee olla tasapainossa samanaikaisesti. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Prosessiteoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Teoriat keskittyvät selittämään työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2005, 86 - 87.)

Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa omaa työpanos – palkkiosuhdettaan toisten ihmisten vastaaviin suhteisiin tai aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavissa tilanteissa. Tällöin jos työntekijä arvioi, että hänen työpanos – palkkio-suhteensa on epätasapainossa verrattuna toisiin ihmisiin, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus. Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima on suorassa yhteydessä työstä saatavan palkkion odotusarvoon. Jos työntekijä esim. arvioi, että ahkerasta työsuorituksesta seuraa ylennys, jota hän haluaa, maaperä motivaatiolle on odotusarvoteorian mukaan hyvä. Locken (1968) päämääräteorian mukaan ihmisen päämäärät ovat keskeisessä osassa työmotivaatiossa. Jos työntekijä voi itse osallistua päämäärien asettamiseen, hän sitoutuu niihin paremmin ja työsuoritus

parantuu. Päämääräteorian mukaan ihmistä tulisi motivoida tavoitteiden kautta, varsinkin jos saavuttaminen on selvästi arvioitavissa. (Lämsä & Hautala 2005, 87 – 89.)

Motivaatioteorioihin kohdistuu paljon kritiikkiä, mutta silti voidaan todeta motivaatiolla olevan keskeinen merkitys ihmisen työsuoritukseen. Hieman yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että ihminen säilyttää työpaikkansa käyttämällä 20 – 30 prosenttia kyvyistään, kun hyvin motivoituneena hän käyttää 80 – 90 prosenttia kyvyistään. Motivaation merkitys on siis suuri, kun halutaan vaikuttaa työntekijän kykyjen hyödyntämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 90.)

## 2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, koska ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten takia. Kun ihminen saa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai välttää rangaistuksen, hänen toimintaansa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen, ja aikaisemmin hyvin selkeä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon onkin väistymässä. Nykyään motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonaismotivaatioon ymmärretään monimutkaisena ja yksilökohtaisena ilmiönä. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisistaan riippumattomia eivätkä toisiaan poissulkevia vaan ne nähdään toisiansa täydentävinä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21.)

### 2.2.1 Sisäinen motivaatio

Nykypäivän työelämässä sisäinen motivaatio korostuu, koska yhä useampi työ edellyttää itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii yksilön omaa aloitekykyä ja sitoutumista. Aloitekyvyn ja sitoutumisen taustalla ovat sisäinen motivoituminen ja tyytyväisyys, eivät ulkoiset palkkiot. Sisäisen motivaation voidaan nähdä olevan yksi suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen avaintekijöistä. Sisäinen motivaatio tekee työn antoisaksi

ja se on yksi tärkeimmistä syistä, joiden vuoksi ihminen pysyy työssään. Sisäisellä motivaatiolla on todettu olevan selvä yhteys myös luovuuteen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23.)

Sisäisestä motivaatiosta on kyse, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti sen itsensä vuoksi. Motiiveina voivat tällöin olla ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita toiminta tai sosiaalinen yhteenkuuluvuus saavat aikaan. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hänen autonomian kokemuksensa on huipussaan. Tällöin hän ei tunne, että kukaan kontrolloisi hänen toimintaansa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 87.)

Sisäistä motivaatiota työelämässä on tutkinut mm. Thomas (2001), jonka mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä keskeisestä elementistä: valinnanvapaudesta, pätevyydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Muita sisäistä motivaatiota tutkineita ovat mm. Hackman ja Oldham sekä Eby ym. Hackman ja Oldham (1980) löysivät tutkimuksissaan viisi keskeistä piirrettä, joiden toteutuessa työ koetaan yksilön taholta sisäisesti motivoivaksi. Nämä piirteet ovat työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus, työn merkityksellisyys, työn kokonaisvaltaisuus, itsenäisyys ja palaute. Eby ym. (1999) ovat muokanneet edellistä mallia ja lisänneet siihen tuen ja kannustuksen, osallistumisen sekä oikeudenmukaisuuden. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 24 - 25.)

Asiantuntijaorganisaatioiden motivaatiota on tutkittu useissa tutkimuksissa. Tutkimustuloksissa korostuvat sisäisten motivaatitekijöiden tärkeys ja ensisijaisuus. Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi –tutkimuksessa tärkeimmiksi motivaatitekijöiksi nousivat oppiminen, työn loppuun saattaminen, haasteellisuus, sisällön kiinnostavuus sekä työn koettu arvokkuus. Palkkaan sekä urakehitykseen liittyvät motiivit eivät asiantuntijoilla sijoitu tärkeimpien motiivien joukkoon vaan heitä motivoi erityisesti kehittyminen omassa asiantuntijuudessaan. Palkan vaikutus motivaatioon on usein suurempi asiantuntijan uran alkuvaiheessa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 29.)

### 2.2.2 Motivoitumiseen vaikuttaminen

Nykyisten motivaatiotutkimusten mukaan palkitseminen voi lisätä tai vähentää motivaatiota tai jäädä kokonaan ilman vaikutusta riippuen palkitsemisen prosessista ja koke-

muksesta, palkitsemisjärjestelmien rakenteesta ja henkilön motivaatio-orientaatiosta ja elämäntilanteesta. Deci (1999) on kuvannut, että ulkoisten palkkioiden liittäminen ennestään sisäisesti palkitsevaan toimintaan voi vähentää sisäistä motivaatiota. Monissa tutkimuksissa tätä on selitetty sillä, että palkittavan henkilökohtainen itsesääätelyn tunne ja halu tehdä työtehtäviä vähenee. Tällöin työmotivaatio muuttuu ulkoa ohjautuvaksi suorittamiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196.)

Sisäiseen motivaatioon vaikutetaan työorganisaatiossa lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta. Tärkein yksittäinen sisäisen motivaation vaikutin on palaute organisaatiokenteiden, johtamisen ja esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta. Ulkoisten palkkioiden on todettu vaikuttavan enemmän toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon kuin innostukseen, energisoitumiseen tai syvälliseen kiinnostuksen luomiseen (sisäinen motivaatio). (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 197.)

Tutkimuksen (Nurmela ym. 1999) mukaan työmotivaatio on suuri tilanteissa, joissa tulospalkkaus toimii hyvin, sen viesti tulkitaan myönteisesti, sitä osataan käyttää ja jakaa oikeudenmukaisesti, se toimii palautteena, sen kriteereihin pystytään vaikuttamaan, se ohjaa toimintaa ja sopii yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. Samoin työmotivaatio on parempi, jos johdon ja esimiesten toiminta arvioidaan hyväksi. Vaikutusmahdollisuudet ja työpaikan hyvä ilmapiiri olivat myös yhteydessä työmotivaation määrään. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 207.)

Organisaatiossa voidaan vaikuttaa monin eri keinoin siihen, että asiantuntijat käyttävät osaamisensa organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtävänä on edesauttaa asiantuntijoita hyödyntämään ja kehittämään omia osaamisiaan oikeaan suuntaan. Palkitsemisen kokonaisuudella ja erityisesti strategisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja osaamisen käytön kohdentamiseen.

### 3 PALKITSEMINEN

#### 3.1 Yleistä

Henkilöstön palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Se on johtamisen väline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemalla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen periaatteiden tulee olla selkeitä ja koko henkilöstön tiedossa. Viisaasti suunniteltu ja hyvin toimiva palkitsemisen kokonaisuus parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Se on myös rakennettu työntekijöitä motivoivaksi systeemiksi. (Kauhanen 2009, 109; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 75.)

Palkitsemista voidaan kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Hyödyn tulee olla molemminpuolinen. Tällöin työntekijä keskittyy organisaation näkökulmasta oikeisiin asioihin ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. Palkitsemisena voidaankin pitää kaikkia niitä asioita, jotka ovat työntekijän mielestä motivoivia tai palkitsevia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15 – 17.)

Palkitseminen on organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet kertovat, mitä työntekijältä odotetaan. Organisaation kannalta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin asioihin hän tarmonsä suuntaa. Silloin on tärkeä miettiä, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet ponnistelemaan juuri tämän organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Alla olevasta kuviossa on esitetty palkitsemisen erilaisia vaikutuksia. Palkitsemisen vaikutukset voivat olla monensuuntaisia, yhtä aikaa sekä myönteisiä että kielteisiä ja sekä lyhyt- että pitkävaikutteisia. Jossain tavoitteissa onnistutaan ja toisissa epäonnistutaan. Palkitsemisella voidaan parhaimmillaan saada aikaan paljon hyviä vaikutuksia

esim. toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen, luottamuksen ja yhteistyön lisääntyminen, yrityksen houkuttelevuuden lisääntyminen, tehokkuuden lisääntyminen, henkilöstön sitoutuminen, työhyvinvoinnin paraneminen, valittamisen väheneminen, esimiestyön helpottuminen, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen sekä oman roolin parempi ymmärtäminen. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 31 – 32.)

	<b>Yksilöt</b>	<b>Ryhmät</b>	<b>Organisaatio</b>
<b>Myönteiset vaikutukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Motivaatio</li> <li>• Luottamus</li> <li>• Arvostuksen kokemukset</li> <li>• Innostus</li> <li>• Hyvät työsuoritukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö</li> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Kannustava ilmapiiri</li> <li>• Hyvät työsuoritukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan kehittyminen</li> <li>• Halutunlainen henkilöstö</li> <li>• Korkea tuottavuus</li> <li>• Arvon tuottaminen</li> <li>• Työrauha</li> </ul>
<b>Kielteiset vaikutukset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset</li> <li>• Eroaikkeet</li> <li>• Osaoptimointi</li> <li>• Poissaolot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaamatkustus</li> <li>• Kateus</li> <li>• Haitallinen kilpailu</li> <li>• Toisten tarkkailu</li> <li>• Syrjintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustukset: raha, aika ja vaiva</li> <li>• Ei-toivottu organisaatiokulttuuri</li> <li>• Työtaistelut</li> </ul>

Kuvio 3. Palkitsemisen vaikutukset. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52.)

Jokaiselle palkitsemisen muodolle on oltava perusteltavissa oleva tarkoitus. Usein yrityksissä on vuosien saatossa syntynyt erilaisia palkitsemisen muotoja ilman, että kukaan on ajatellut tarkemmin niiden merkitystä. Tällöin ne muuttuvat ajan mittaan itsestään selvyyksiksi ja niistä voi olla vaikea luopua. Kuitenkin kaikkien palkitsemistapojen pitäisi olla johdettu yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Eli pitäisi osata vastata kysymyksen: Miksi tarjoamme jotain etua? Vastaukseksi ei riitä motivointi ja sitouttaminen, vaan vastauksen tulee olla tarkempi ja konkreettisempi. Tähän syyn selvittämiseen juuri kiteytyy esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 65.)



### 3.2 Strateginen palkitseminen

Työorganisaatiota pyritään ohjaamaan strategioiden avulla. Oppikirjat määrittelevät strategian joukoksi valintoja, jotka organisaatio tekee säilyäkseen ja menestyäkseen toimintaympäristössään. Strategisessa palkitsemisessa tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta kehitetään aktiivisesti. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 198 – 199; Hakonen & Leino 2007, 6.)

Strategista palkitseminen on silloin, kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat toimintaa strategioiden suuntaan organisaation, yksikköjen, projektien, tiimien ja yksittäisten osaajien tasolla. Strateginen palkitseminen ydin on tavoitteellisuudessa. Palkitsemisen täytyy ohjata toimintaa tiettyihin strategisiin suuntiin. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta olennaista on, että suunnitelma perustuu perusteelliseen organisaation tilannekohtaiseen analyysiin, jossa

- 1) määritellään organisaatiokohtaiset haasteet, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida,
- 2) tavoitteet, joiden saavuttamista palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea sekä
- 3) tunnistetaan henkilöstön tarpeet. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 49 - 56.)

Strategisessa palkitsemisessa keskeiseksi asiaksi nousee erityisesti asiantuntijatyössä yksilöllisyyden huomioiminen palkitsemisen kokonaisuudessa ja painotuksissa. Hyvin suunniteltu strategian suuntainen palkitsemisjärjestelmä ei toimi ilman palkitsemiseen liittyvää toimivaa vuorovaikutusta, tavoitteiden muodostamista ja toteutuksen seuraamista. Järjestelmän toimivuutta tarkasteltaessa tulee strategisen ohjaavuuden lisäksi huomioida myös vaikutukset hyvinvointiin, osaamisen jakamiseen ja yhteistyöhön sekä niihin asenteisiin, jotka liitetään pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun (motivaatio ja sitoutuminen). Erityisesti oikeudenmukaisuuskysymykset ja omat vaikutusmahdollisuudet nousevat tärkeiksi perusteiksi, miten palkitsemisjärjestelmä koetaan. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 45 - 53.)

### 3.3 Palkitsemisen onnistumisen edellytykset

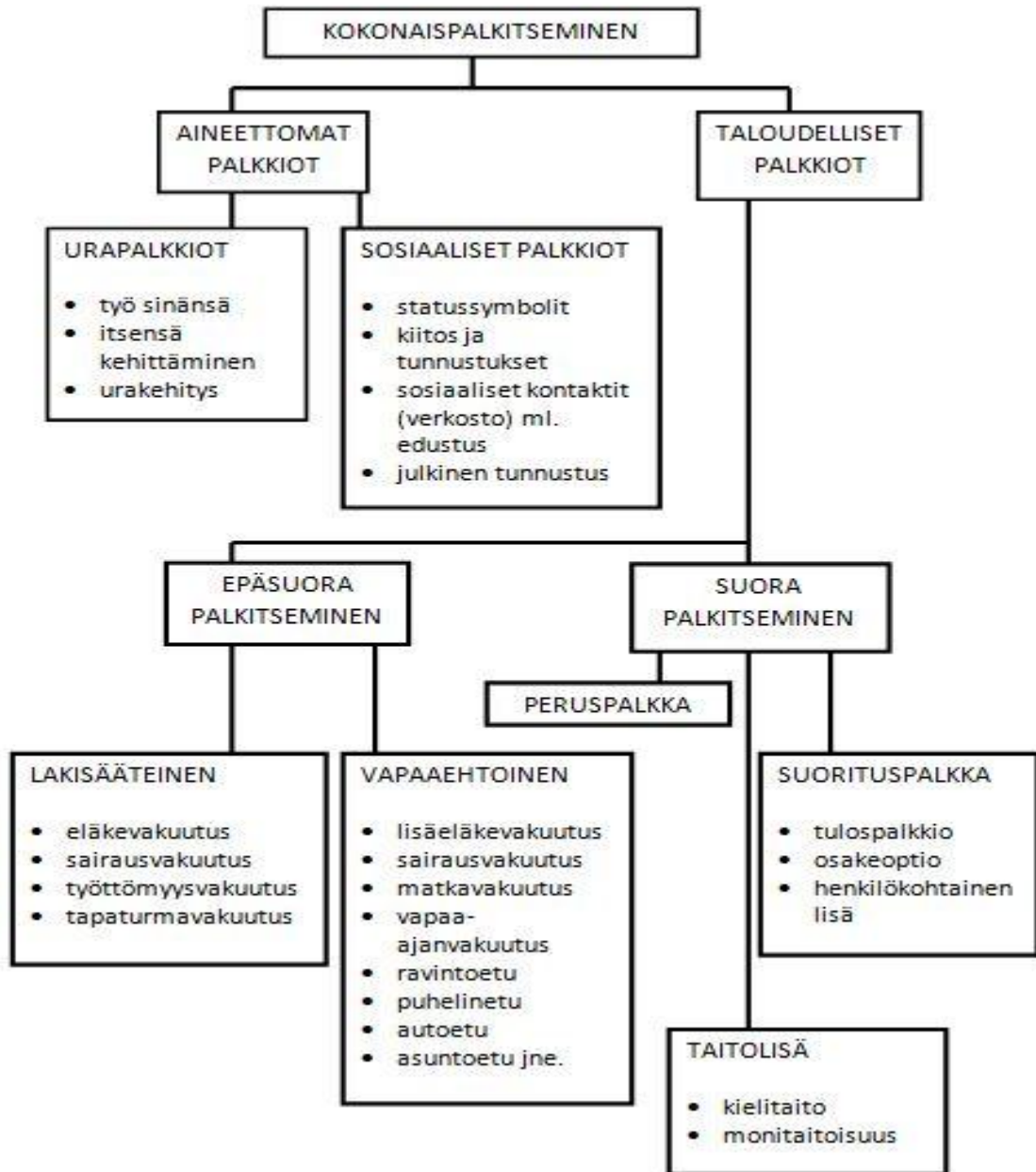
Palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun sekä johto että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia. Ehkä tärkein edellytys palkitsemisessa onnistumiselle on oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta eli sekä jaon että menettelytapojen näkökulmasta. Oikeudenmukainen jako tarkoittaa kokemustamme saamiemme palkkioiden määrän oikeudenmukaisuudesta. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa tarkastellaan puolestaan sitä, miten lopputulokseen on päädytty. Päätökset on helpompi hyväksyä, kun esimiehen päätöksen perusteet ymmärretään ja koetaan reiluiksi. On myös havaittu, että henkilöstön on helpompi hyväksyä itselleen epäedullinen ratkaisu, jos he kokevat päätökseen johtaneet menettelytavat reiluiksi. Huomiota pitää siis kiinnittää lopputuloksen lisäksi itse päätöksentekoprosessiin ja menettelytapoihin. Esimerkiksi henkilöstön mahdollisuus osallistua palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä ja palkkiokokeilujen hyväksyntää. Lisäksi työntekijä omaksuu asian paremmin ja sitoutuu sen toteuttamiseen. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 25 – 31.)

Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteitä ei palkitsemisesta puhuttaessa tulisi sekoittaa. Tasapuolisuus viittaa tasan jakamiseen – kaikille yhtä paljon. Tavoitteellisuuden ajatukseen, joka liittyy saumattomasti strategiseen palkitsemiseen, kuuluu olennaisesti tulosten arviointi ja sitä kautta eri tulosten mukaan erilainen palkitseminen ryhmien ja yksilöiden välillä. Tasapuolisuudessa piileekin yksi palkitsemisen vesittymisen vaaroista. Esimerkkinä voidaan mainita palkkioiden saajien vaihtaminen vuosittain siten, että jokainen vuorollaan saisi palkkion. Motivaation näkökulmasta palkitsemisen arviointi- ja menettelytapojen vesittyminen tarkoittaa myös merkityksellisyyden osittaista turmeltumista. Mikäli palkittava ei koe palkitsemisen liittyvän hänen työssään onnistumiseensa tai ponnisteluihinsa, on palkitsemisen automatisoituminen käytännössä jo alkanut. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 53.)

### 3.4 Palkitsemistavat

Kokonaisuutena palkitseminen on johtamisen väline, joka on tehokkaampi kuin yksikään sen osanen irrallaan kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri pal-

kitsemistavoista, jotka tukevat toinen toisiaan. Tähän kokonaisuuteen kuuluu yrityskoh- taisten palkitsemistapojen lisäksi työehtosopimusten määrittelemiä ja lakisääteisiä tapo- ja. Palkitsemistavat voidaan jakaa aineellisiin eli taloudellisiin ja aineettomiin palkitse- mistapoihin. Alla olevasta kaaviossa on esitetty palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19 – 23; Kauhanen 2009, 115.)



Kuvio 4. Kokonaispalkitseminen. (Kauhanen 2009, 115.)

Kuten edellä esitetystä kaaviosta selviää, palkitsemisen kokonaisuus on muutakin kuin rahallista palkitsemista, jollaiseksi se yleensä mielletään. Kaavion oikeassa laidassa on esitetty aineellisia eli taloudellisia tapoja, joita ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot,

optiot, työterveyshuolto, merkkipäivälahjat ja edut. Kaavion vasemmassa laidassa taas on esitetty aineettomia tapoja, joita ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, arvostus, palaute, vaikuttamismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys.

Tämän työn toimeksiantajana on valtakunnallinen vammaisjärjestö. Järjestökentän työnantajat eivät toiminnallaan tavoittele voittoa. Tällöin rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat vähäiset ja tämä tuo omat haasteensa työntekijöiden palkitsemiseen. Koska palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu kuitenkin myös rahallinen palkitseminen ja tämä on ainakin osittain käytössä myös järjestökentällä, käsitellään seuraavissa luvuissa myös aineellisen palkitsemisen keinoja. Tämän jälkeen käsitellään aineettomia palkitsemistapoja, joiden hyödyntämiseen järjestökentällä tulee erityisesti kiinnittää huomiota.

#### 3.4.1 Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen

Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa edelleen suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Suoria palkkaustapoja ovat peruspalkka, suorituspalkka ja taitolisä sekä täydentävinä tapoina erilaiset suorituspalkat kuten tavoitepalkkiot, omistamiseen liittyvät järjestelyt, taitolisät kuten kielitaito ja monitaitoisuus. Epäsuorilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat lisävakuutukset ja erilaiset luontoisedut. (Kauhanen 2009, 116 – 117; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91.)

**Peruspalkka.** Peruspalkkaus luo yleensä perustan, jolle palkitsemisen kokonaisuus rakennetaan. Erilaisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- tai provisio-palkat sekä urakkapalkat. Kiinteä kuukausipalkka on tyyppillinen aikapalkan muoto. Palkkio- ja provisiopalkkauksessa palkka muodostuu yleensä kiinteästä osasta ja työn tuloksiin perustuvasta palkkio-osasta. Urakkapalkan perusteena on yleensä arvioitu työmäärä ja siihen suhteutettu työsuorite. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91.)

Suoran palkitsemisen keinoista yleisin on peruspalkka, jonka tulee olla oikeudenmukainen ja kannustava. Tähän tavoitteeseen pyritään

- 1) työn vaativuuteen (työperusteinen)
- 2) henkilön suoriutumiseen (henkilöperusteinen)
- 3) työn tulokseen (tulosperusteinen)

perustuvien palkkausjärjestelmien avulla. Työperusteinen palkanosa perustuu työn sisällön ja vaativuuden arviointiin. Vaativuuseroja synnyttävät esim. työssä tarvittavat tiedot ja taidot, työn vastuullisuus, työn kuormittavuus ja työolot. Henkilöperusteinen palkanosa voi perustua yksilön kokemukseen, pätevyYTEEN, tietojen ja taitojen käyttöön tai suorituksen arviointiin. Yksilön ominaisuuksia arvioitaessa tarkastellaan tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia sekä hänen kykyään käyttää näitä tietojaan. Tulosperusteinen palkanosa maksetaan hyvästä tuloksesta tai ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 94 - 95.)

Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n palkkaus yksityisellä sektorilla –raportin mukaan työntekijät toivovat palkkansa perustuvan ennen kaikkea työn vaativuuteen, henkilön pätevyYTEEN ja työn tuloksiin. Noin puolet yritysten henkilöstöstä onkin työnvaativuuden arviointijärjestelmän piirissä. Tällöin tehtävät on sijoitettu eri palkkaluokkiin sanallisten palkkaryhmäkuvausten avulla. (Mayer-Pirttijärvi 2010, 7.)

Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Perustarpeiden ja taloudellisen turvallisuuden lisäksi sen avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita sekä suoritustarpeita. Jos palkka sidotaan työsuoritukseen, sillä mitataan suoritusta ja se saattaa näin lisätä myös sisäistä motivaatiota. On todettu, että kaikkein vähiten raha tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta. Rahalla ei myöskään ole sanottavaa merkitystä yhteenkuuluvaisuuden tarpeiden tyydyttämisessä. Palkan suhteellinen merkitys vaihtelee myös yksilöittäin. Siihen vaikuttavat yksilön sisäiset arvot, varallisuus ja taloudelliset tarpeet, jotka puolestaan ovat riippuvaisia yksilön elämänvaiheesta. Palkka on myös todennäköisemmin tärkeämpi kannuste pienituloisille työntekijöille kuin suurituloisille. Pienituloiselle palkka merkitsee yleensä perustarpeiden tyydyttämistä, jolloin palkan suuruudella on erittäin tärkeä merkitys. Kun palkkaa saadaan enemmän ja sitä riittää muuhunkin kuin perustarpeiden tyydyttämiseen, sitä vähemmän palkan suuruudella on enää merkitystä. (Kauhanen 2009, 117 – 119.)

Organisaation tulee tehdä palkkaukseen liittyvät toimintatavat mahdollisimman selkeiksi ja läpinäkyviksi, jotta työntekijät kokevat järjestelmän oikeudenmukaiseksi ja ovat siten tyytyväisempiä palkkoihinsa. Lisäksi työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät edellyttävät esimiehiltä aktiivista roolia ja uusia taitoja. Huomio tulee kiinnittää tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen, kuuntelemisen taitoon ja omien sanojen takana seisomiseen. Esimiesten tulee olla entistä enemmän perillä yrityksen strategiasta ja tavoitteista sekä palkkaukseen liittyvistä toimintatavoista ja perusteista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 94 - 97.)

**Suorituspalkka.** Rahallisen palkitsemisen alueella johtamisen kannalta tehokkaimmat työvälineet löytyvät tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä palkkioista, tavoitepalkkioista. Tavoitepalkkiojärjestelmän rakentaminen vaatii suunnitelmallista työskentelyä ja monien asioiden huomioon ottamista. Tavoitepalkkauksen idean tulee sopia luontevasti organisaatiokulttuuriin, organisaation johtamistapaan ja organisaation yleiseen toimintatapaan. Tavoitepalkkauksessa on oleellista tehdä kullekin organisaatiolle mittarit, jotka mittaavat niiden toimintaa mahdollisimman hyvin. Teoriassa tämä kuulostaa tunnuslukkujen pohjalta helpolta, mutta käytännössä se on äärimmäisen vaikeaa. Ongelmia mittaamiselle aiheuttaa mm. ulkopuolisten tekijöiden (esim. lainsäädännön tai kysynnän muutoksen) vaikutukset henkilön tai henkilöstön työsuoritukseen. Eri henkilöstöryhmien tavoitteiden mittaaminen on myös erilaista. Myyntihenkilöstön tuloksia on helppo mitata, mutta hallinnon henkilöstölle sopivien mittareiden laatiminen on haastavampaa. Tällöin kuitenkin koko organisaation menestymistä kuvaavat seikat ovat yleensä käytökelpoisia mittareita. (Kauhanen 2009, 128 - 130.)

Strategiasta johdettu tavoitepalkkiomalli on hyvä esimerkki työtä ohjaavasta palkitsemisesta. Hyvin johdetut mittarit kertovat tällöin henkilöstölle konkreettisesti, mitä yrityksen strategia ja tavoitteet tarkoittavat käytännössä. Hyvä esimies osaa käyttää tavoitepalkkiojärjestelmää oman johtamisensa apuna. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kehityskeskustelussa käydään läpi tavoitteet ja mitä ne tarkoittavat kyseisen henkilön työssä. Tämän jälkeen tavoitteiden toteutumista seurataan yhdessä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 98 – 99.)

Optiojärjestelyssä on kyse siitä, että yhtiön yhtiökokous päättää yhtiön osakepääoman korottamisesta siten, että yritys antaa tietyille yhtiön palveluksessa oleville henkilöille mahdollisuuden, option, ostaa tiettyyn hintaan tietynä aikana tietyn määrän yrityksen omistamia osakkeita. Myös osakepohjaiset kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät ovat yleistyneet viime vuosina. Etenkin pienissä asiantuntijaorganisaatioissa omistajuuden kautta halutaan sitouttaa henkilöstöä kehittämään organisaatiota. Jo työsuhteessa oleville voidaan suunnata osakeanti tai tarjota yhtiön osakkeita tietyin ehdoin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2006, 138; Kauhanen 2009, 134 – 135.)

**Taitolisä.** Taitolisällä voidaan palkita jostain erityisestä työssä tarvittavasta taidosta kuten esimerkiksi kielitaidosta ja monitaitoisuudesta. Näiden maksamisen perusteet määritellään alakohtaisissa työehtosopimuksissa.

**Lakisääteiset edut.** Suomessa lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Työnantajalla on lakiin perustuva velvollisuus järjestää nämä etuudet.

Työeläkelain mukaan työnantajan tulee järjestää eläketurva kaikille työsuhteessa oleville työntekijöilleen. Työeläkejärjestelmän tarkoituksena on turvata työntekijän toimeentuloa hänen jäädessään esim. vanhuus-, työkyvyttömyys- tai osa-aikaeläkkeelle. Sairausvakuutuslakiin perustuvan sairausvakuutuksen alaisia ovat kaikki Suomessa asuvat henkilöt, mutta työsuhde synnyttää työnantajalle maksuvelvollisuuksia ja toisaalta saatuja suorituksia tuosta järjestelmästä. Sairausvakuutusjärjestelmän kautta henkilöille maksetaan mm. sairauspäivärahaa ja perhevapaisiin liittyviä päivärahoja. Jos niihin liittyy palkanmaksuvelvollisuus, työnantaja saa vastaavasti päivärahat itselleen maksamaltaan ajalta. Työnantajan on tapaturvavakuutuslain mukaan otettava henkilöstölleen tapaturmavakuutus, joka korvaa työ- ja työmatkatapaturmat sekä työperäiset ammattitaudit. Ryhmähenkivakuutus on työehtosopimussidonnainen järjestelmä. Sen joutuvat ottamaan järjestäytyneet työnantajat ja yleissitovalla alalla toimivat työnantajat. Vakuutuksen piiriin kuuluvat kaikki yrityksen palveluksessa olevat henkilöt eräin rajoituksin. Edunsaajia ovat lähinnä puoliso ja lapset, ja korvaus maksetaan kuolemantapauksen yhteydessä. Työttömyysvakuutusmaksu perustuu työttömyysetuuksien rahoituksesta annettuun lakiin. Työttömyysvakuutusmaksun on velvollinen maksamaan jokainen ta-

paturmavakuutusvelvollinen työnantaja ja vakuutusmaksuilla rahoitetaan mm. ansiosidonnaisia päivärahoja ja palkkaturvaa. (Helsilä 2002, 210 – 215.)

**Vapaaehtoiset edut.** Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat lisävuokset esim. eläke- ja sairauskuluvakuutukset ja erilaiset luontoisedut. Luontoisetuja ovat mm. ravintoetu, autoetu, puhelinetu ja asuntoetu. Lisäksi työnantaja voi tarjota henkilökunnalleen muita etuja, joista ei veroteta, jos ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja niitä tarjotaan koko henkilöstölle. Muiden työnantajan tarjoamien lisäpalvelujen osalta rajana on vain mielikuvitus. Johdon kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota henkilöstön arvostuksiin, odotuksiin ja todellisiin tarpeisiin. Lisäksi organisaation on pohdittava myös, mistä ratkaisusta organisaatio saa eniten vastinetta. (Kauhanen 2009, 120 – 121.)

Luontoisedulla tarkoitetaan muuna kuin rahana työnantajalta saatavaa korvausta tehdystä työstä. Työntekijä ansaitsee luontoisetua yleensä säännöllisesti. Henkilökuntaetu sen sijaan ei toistu säännöllisesti eikä sitä anneta työntekijälle rahapalkan sijasta. (Syvänperä & Turunen 2011, 67.)

Verohallitus vahvistaa vuosittain ennakonpidätyksen piiriin kuuluvien yleisimpien luontoisetujen raha-arvon, joka lisätään työntekijän verotettavaan palkkatuloon. Käypää markkinahintaa käytetään, jos verohallitus ei ole määritellyt edulle arvoa. Jos työntekijä maksaa edusta vahvistettua raha-arvoa alhaisemman hinnan, hänen verotettavaa palkkatuloaan on vahvistetun raha-arvon ja suoritettujen korvausten erotus. Jos palkansaaja maksaa edusta työnantajalle vähintään edun raha-arvon tai käyvän arvon mukaisen hinnan, verotettavaa tuloa ei synny lainkaan. Verohallinnon vahvistamat ajantasaiset luontoisetuarvot löytyvät verohallinnon internetsivuilta ([www.vero.fi](http://www.vero.fi)). (Syvänperä & Turunen 2011, 68.)

Henkilökuntaedut eivät ole korvausta tehdystä työstä. Tuloverolain (TVL) 69 §:ssä määritellään henkilökuntaetujen veronalaisuudesta. Tuloverolain luettelo ei ole kuitenkaan tyhjentävä ja uusien etujen veronalaisuus ratkaistaan oikeuskäytännössä. Jos annettu etu jälkikäteen osoittautuu palkanluonteiseksi eduksi, siitä tulevat maksettaviksi



palkan sosiaalikulut ja ennakonpidätykset korotuksineen. Verottomien henkilökuntaetujen tunnusmerkkejä ovat:

- Etu on annettava koko henkilökunnalle tai rajatulle henkilöstöjoukolla.
- Edun on oltava tavanomainen ja kohtuullinen.
- Edun täytyy olla etukäteen sovittu ja työnantajan järjestämä.
- Henkilökuntaedulla ei voi korvata palkanmaksua.

(Syvänperä & Turunen 2011, 68; TVL 69 §.)

Tavanomaisuus ja kohtuullisuus käsitteitä ei ole avattu tuloverolaisissa vaan määrittely muodostuu pitkälti lain esitöissä ja kertyneessä oikeuskäytännöstä. Kutakin tapausta on aina arvioitava erikseen. Verottajan tulkinnat vaihtelevat tapauksittain ja toimistoittain, joten varmintä on hakea verottajalta ennakkopäätös ikävien yllätysten välttämiseksi. (Walden 2008; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 82.)

Verottomia henkilökuntaetuja koko henkilökunnalle annettuna ovat esimerkiksi tavanomaiset ja kohtuulliset

- työterveyshuoltoon liittyvät edut
- työvälineisiin liittyvät edut
- hyvinvointiin liittyvät edut
- virkistys ja huomioiminen
- viihde ja vapaa-ajan toiminta
- palveluedut
- olosuhde-edut
- taloudelliset edut.

(Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84 – 88.)

Työterveyshuoltoon liittyvät edut ovat työsuhteen pysyvyyden jälkeen vetovoimaisimpia etuja ja ne viestivät henkilöstön arvotuksesta. Työterveyshuoltoon liittyviä etuja ovat esimerkiksi lakisääteistä parempi työterveyshuolto, terveysbonukset, työnantajan tukema fyysikaalinen hoito ja sairauskuluvakuutus. Työvälineisiin liittyvillä eduilla tarkoitetaan esim. kannettavaa työasemaa, työnantajan työkäyttöön kustantamaa tietoliikenneyhteyttä ja mahdollisuutta käyttää työtiloja omiin henkilökohtaisiin projekteihin. Hyvinvointia tukevilla eduilla halutaan viestiä, että henkilökunnan fyysisellä ja henki-

sellä kunnolla on merkitystä. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi hieronta, kuntoremontit, liikunta- ja kulttuurisetelit, liikuntapäivät ja tuki tupakoinnin lopettamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84 – 88.)

Virkistyksellä ja huomioimisella tarkoitetaan erilaisia henkilöstötilaisuuksia ja juhlia (esim. pikkujoulut, kesäjuhlat), merkkipäivä- ja muut lahjat (esim. joululahja), palveluvuosmuistaminen (esim. palkkio tai vapaa) ja kunniamerkit. Erilaisten henkilöstötilaisuuksien merkitys koetaan hyvin eritavoin ja tilaisuuksien järjestämisen haaste on siinä, että kaikki eivät ole yhtä motivoituneita osallistumaan niihin esim. sen vuoksi, että he haluavat viettää ajan mieluiten kotona perheen parissa. Viihde ja vapaa-ajan toiminnan aktiviteeteille on tyypillistä se, että vain osa henkilöstöstä käyttää tarjontaa aktiivisesti hyväkseen. Heille nämä edut voivat olla hyvin merkityksellisiä. Viihde ja vapaa-ajan toiminnan etuja ovat esim. harrastemäärärahat henkilökunnan kerhoille, lomaviihtopaikat, toimipaikan vapaa-ajanvietto-tilat ja vapaa-ajan toiminta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84 – 88.)

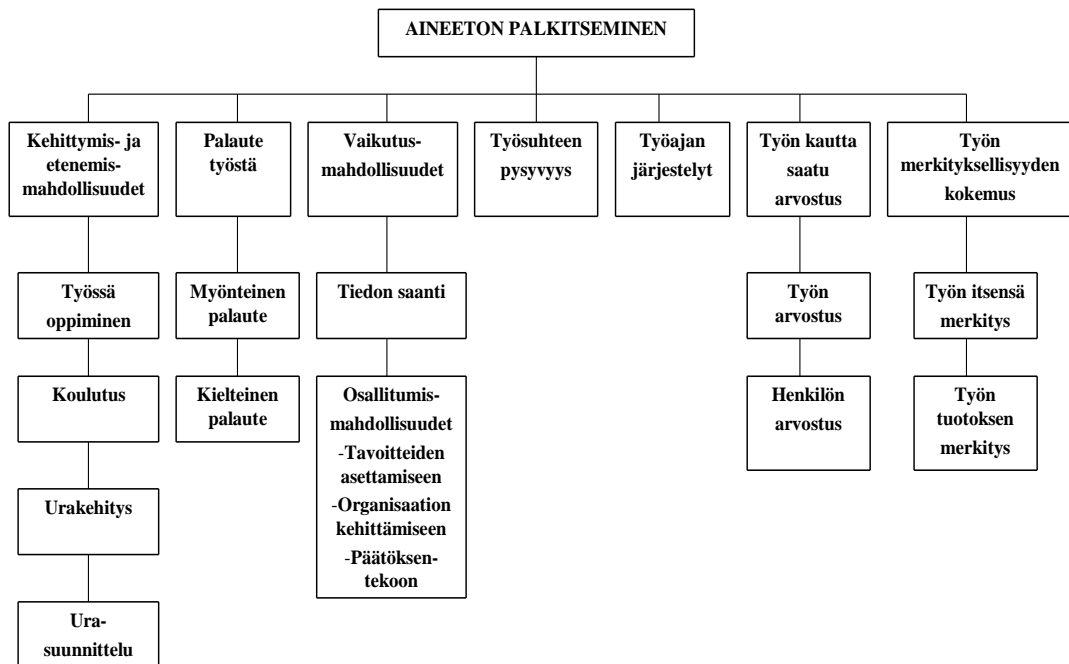
Palvelueduilla voidaan helpottaa henkilöstön elämää. Näitä ovat esim. työpaikan päivähoitoetu, sairaan lapsen hoitoetu ja siivouspalvelu. Olosuhde-eduilla tehdään henkilöstön toiminta työpaikalla vaivattomaksi ja mukavaksi. Tällaisia ovat lehtikierto, veloitukseton lähdevesi, kahvi, tee ja virvokkeet sekä terveyttä ylläpitävät olosuhteet. Taloudellisilla eduilla tarkoitetaan mm. alennuksia yrityksen omista tuotteista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84 – 88.)

### 3.4.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomalle palkitsemiselle ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää. Palkitsemisnäkökulmasta aineettomien kannustimien esiin nostaminen on kuitenkin perusteltua. Aineettomia palkitsemistapoja kehittämällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia suhteellisen pienin panostuksin. Aineeton palkitseminen on eri palkitsemismuotojen väljimmän määriteltävissä oleva osuus. Siihen kuuluu hyvin paljon toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia, esimerkiksi se miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, jotka ovat pikemmin seurauksia aineellisesta ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Ai-

neeton palkitseminen on selkeämmin yhteydessä asiantuntijatyössä merkittävästi vaikuttavaan sisäiseen motivaatioilaan. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 41.)

Alla on esitetty kaavio aineettomista palkitsemistavoista. Kuten kuvasta voidaan havaita, näitä tapoja on lukuisia. Aineettomilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, palaute, vaikuttamismahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, arvostus sekä työn merkityksellisyys ja sisältö. Kauhanen (2009, 135) mainitsee lisäksi hyvän työskentelykulttuurin ja yhteenkuuluvuuden tunteen kollegojen kanssa.



Kuvio 5. Aineettomia palkitsemistapoja. (Vartiainen 1998.)

**Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet.** Osaamisen kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä toimintaa, jonka avulla varmistetaan strategisten tavoitteiden mukainen osaaminen. Koulutukset tulee nivoa suunnitelmallisiksi kokonaisuuksiksi, jotka tukevat yksittäisten tietojen ja taitojen lisäksi suurempien osaamisalueiden kehittymistä. Tämä edellyttää nykyisen osaamisen ja tulevien osaamistarpeiden kartoittamista ja karkean tason

koulutusperiaatteiden luomista. Jokaiselle työntekijälle tulisi laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa organisaation ja yksilön tavoitteet voidaan yhdistää. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 75 – 76; Kauhanen 2010, 153.)

Nykyisin ymmärretään yhä laajemmin, että osaamisen kehittyminen on monen vastuulla. Ensisijaisesti itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla, mutta työnantajien tulee tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan työssä ja myös työn ulkopuolella. Työnantajat panostavat entistä enemmän henkilöstön vapaa-ajalla tapahtuvaan itsensä kehittämiseen maksamalla heille mm. erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Onneksi myös yhteiskunta on kehittynyt tässä asiassa ja nykyisin on mahdollista opiskella aikaan ja paikkaan sitomatta varsin edullisin kustannuksin. (Kauhanen 2009, 136.)

Oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen ovat työssä kehittymistä. Sitä voi tehdä esim. harjoittelemalla muita tehtäviä työnkierron kautta. Työnkierto on tapa laajentaa henkilön osaamista ja tuoda sitä kautta sekä mielekkyyttä työhön että mahdollisuuden joustavaan työpanoksen käyttämiseen. Työnkierrolla pitää kuitenkin olla jokin syy. Hyviä syitä järjestelmälle on urakehityksen edistäminen, varamiesjärjestelmän luominen ja tuotantokapeikkojen poistaminen. Tavallista on myös raskaiden ja rutiininomaisten töiden kierrättäminen. Työnkierron yhtenä tarkoituksena on myös lisätä henkilön ymmärrystä yrityksen toiminnasta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 258 – 259.)

Uralla eteneminen on monen mielestä palkitsevaa ja tavoiteltavaa. Aikaisemmin palkitseminen olikin kokonaisuudessaan rakennettu etenemismallin varaan, jolloin osaamista seurasi ylennys ja parempi palkka. Nykypäivänä oman haasteensa tähän tuo monen nykyorganisaation mataluus, jolloin päällikön ja johtajan paikkoja on niukasti tarjolla. Joissakin isommissa yrityksissä on kuitenkin mietitty selkeitä polkuja työssä kehittymiselle ja uralla etenemiselle. Useimmiten urapolut sisältävät kuvauksen sekä hierarkiassa etenemisen mahdollisuuksista että asiantuntemusalueilla etenemisestä. Niissä on valmiiksi mietitty malleja siitä, miten seuraavalle tasolle siirtymisen valmiudet voi hankkia. Urapolkujen haaste on niiden toteuttaminen käytännössä, jos avoimia paikkoja ei ole näköpiirissä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 259 – 260.)

**Vaikutusmahdollisuudet.** Henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen jää organisaatiossa usein puolitiehen ajan puutteen vuoksi. Osallistumisen mahdollistaminen vie ehkä aikaa, mutta se kannattaa. Yhdessä sovittuun tavoitteeseen tai päätökseen sitoudutaan paremmin kuin ylhäältä annettuun. Työntekijöiltä kysyttäessä vetovoimaisimmiksi asioiksi työ ja tapatoimia –alueella koetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Näitä asioita voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota työtehtävien ja vastuiden selkeyteen sekä johdon ja esimiesten toimintatapoihin. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 62 – 63.)

Osallistumisesta voidaan tunnistaa eri tasoja. Peruslähtökohtana on työntekijöiden mielipiteiden ja asiantuntemuksen kuuleminen. Vielä parempi on, jos saatua tietoa käytetään mietittäessä eri vaihtoehtoja. Myös työntekijöiden mahdollisuus päästä aktiivisesti työstämään ehdotuksia ja osallistumaan eri vaihtoehtojen pohdintaan ja osittain päätöksentekoprosessiin, saa heidät kokemaan arvostusta ja osallistumismahdollisuudet koetaan palkitseviksi. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 73 – 74.)

**Työn merkityksellisyys.** Työn merkityksellisyyden tunne syntyy siitä, että koemme mahdolliseksi suorittaa arvokkaita tehtäviä. Tällaisille tehtäville olemme valmiita uhraamaan aikaa ja voimavaroja ja voimme samalla kokea toteuttavamme tärkeää missiota. Työtehtävä on merkityksellinen silloin, kun koemme olevamme innostuneita siitä ja näemme sen haasteena. Tällöin tehtävään on helppo keskittyä, suunnata siihen huomiota ja energiaa. Ympäristökin menettää ikään kuin merkityksensä ja alitajuntamme työstää tehtävää aina, kun tajuntamme vapautuu muista ärsykkeistä, jopa nukkuessa. Tällöin syntyy parhaiten luovia ratkaisuja ja ideoita, joiden myötä tehtävän suorittaminen edistyy. (Liukko, Jaakkola & Kataja 2006, 51 – 54)

Työtä pidetään yleensä sisällöltään mielekkäänä, kun

- 1) Työ on tekijälleen merkityksellinen. Esimerkiksi hoitotyö koetaan merkittävänä, koska se on ehdottoman tarpeellista ja vaikuttaa hoidettavan hyvinvointiin.
- 2) Työ on tekijälleen haastavaa eli siinä pääsee käyttämään taitojaan ja osaamistaan ja kehittämään niitä.
- 3) Työ on kiinnostavaa.

- 4) Työ on kokonaisuus, jossa näkee ja pääsee vaikuttamaan syntyvään tulokseen. Merkittävään rooliin nousevat itsenäinen ja monipuolinen työ, mahdollisuus määritellä itse tavoitteita ja suunnitella työn tekemisen tapaa.
- 5) Työssä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä muiden kanssa ja saada heiltä tukea.
- 6) Työ on sopivan kuormittavaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 265 – 266.)

**Arvostus, palaute ja kiitos.** Hyvin läheltä palkitsemisen ydintä löytyy kaksi asiaa: arvostus ja palaute. Ne ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemismuotoja. Arvostuksen puutetta on kuitenkin vaikea korvata suurellakaan rahalla. Pienetkin asiat saattavat kertoa arvostuksesta tai toisaalta sen puuttumisesta. Arvostus ja palaute toteutettuina maksavat vähän, mutta niiden puute maksaa yritykselle paljon. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 238 – 239.)

Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Arvostus koostuu pienistä asioista. Usein kyse on juuri pienistä ja yksinkertaisista teoista, kuten tervehtimisestä, kuulumisten tiedustelemisesta ja päivittäisestä huomioimisesta. Kaiken kaikkiaan kyse on kohteliaasta ja ystävällisestä tai vähintään asiallisesta tavasta toimia ja kommunikoida. Arvostuksella viestitään siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä. Paitsi johdolta myös työtovereilta saatu arvostus on tärkeää. Arvostus välittyy todella vasta tekojen mukaan. Arvostava vuorovaikutus syntyy jokapäiväisistä valinnoista, teoista, tavoista ja puheista. Siihen kuuluvat mm. kuuntelu, kysyminen, ajan antaminen, mielipiteen kysyminen ja erilaisten mielipiteiden arvostaminen, huomioiminen, rakentavan palautteen antaminen, tiedon avoin ja tasapuolinen jakaminen, arvostava ja inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa, huomion kiinnittäminen vahvuuksiin heikkouksien sijasta sekä kielteisten määrittelyjen välttäminen ja niiden vaihtaminen myönteisiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 238; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 10 ja 50 – 51.)

Systemiälykystä palkitsemista tutkinut Ville-Valtteri Handolin toteaa artikkelissaan, että ihmiset saavat olennaisimmat palkitsemiskokemuksensa arjen vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa palkitseminen liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen niin vah-

vasti, että voidaan sanoa ihmisten palkitsevan toinen toisiaan eikä niinkään organisaation palkitsevan ihmistä. (Handolin 2009.)

Rakentavan palautteen antaminen työyhteisössä on tärkeää. Arkipäivän tilanteissa palautteella on suuri vaikutus työssä viihtymiselle, työmotivaation säilymiselle sekä työn arvostuksen kokemiselle. Sillä on merkitystä niin työn selkiyttämisen kuin työn kehittämisen ja oppimisen kannalta. Palaute on ainoa tapa, jolla ihminen saattaa päätellä, mitä tulevaisuudessa tulisi tehdä ja yksinkertaisimmillaan se välittää viestin siitä, miten työssä onnistuu. Mikäli palautetta ei saada tai palaute on epämääräistä, saattaa tulla tunne siitä, ettei työpanosta arvosteta tai pidetä tärkeänä. Palaute voi olla esim. sanallista, eleisiin perustuvaa, vuorovaikutteista, sopimukseen perustuvaa, spontaania, oikeudenmukaista ja ansaittua, epäoikeudenmukaista ja mielistelevää, suoraa, epäsuoraa, positiivista, negatiivista, rakentavaa, nöyryyttävää, oikeaan aikaan ja paikkaan annettua tai väärään aikaan ja väärällä tavalla annettua. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 244 – 245; Moisalo 2010, 151 – 152.)

Työntekijän saama, julkisesti organisaation sisällä tiedotettu tunnustus tai kiitos on usein pienen palkankorotuksen vastine. Positiivisen palautteen antamisen tarkoitus on kiittää työsuorituksesta ja vahvistaa sen jatkuvuutta. Se on vahvimmillaan mahdollisimman välittömästi suorituksen jälkeen. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina kun siihen on mahdollisuus, koska sillä on ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistumisen sisäinen kokemus tuottaa tyydytystä ihmiselle jo sinällään, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Kaikki hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen tunnetta lisäävät viestit lisäävät uskoa omiin kykyihin ja siten rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Myönteinen palaute myös lisää sietokykyä ottaa vastaan kritiikkiä silloin, kun on sen paikka. (Kauhanen 2009, 139; Strömmer 1999, 161).

Palautteen tulee aina perustua yksilöityyn tietoon, mitä erityistä on tapahtunut ja mikä on ollut erityisesti kiitettävää tai mikä on epäkohta, johon tulee puuttua. Mitä henkilökohtaisemmasta palautteesta on kyse, sitä tärkeämpää on antaa se kasvokkain. Kriittinen palaute tulee antaa kahden kesken ja keskustelelevassa ilmapiirissä. Keskusteluun kannattaa varata aikaa ja huomio kannattaa kiinnittää syyllistämisen sijaan tavoitteisiin ja toi-

veisiin. Keskustelussa ei koskaan kerrota epämääräisiä huhuja ja kun halutaan vedota jonkun mielipiteeseen, on kerrottava myös lähde. (Moisalo 2010, 155 – 158.)

Palkitsemisen yhteydessä annettavan palautteen laadulla on suuri vaikutus siihen, miten palkitseminen koetaan. Myönteisellä ja rakentavalla palautteella sekä palkitsemisella osana tätä palautetta voi olla myös myönteisiä vaikutuksia motivaatioon. Ratkaisevaa on, missä määrin palkitsemisesta tulee myönteinen ja rakentavan palautteen väline. (Salmela-Aro & Nurmi 2001, 209.)

**Työsuhteen pysyvyys ja työsuhteen järjestelyt.** Palkitsemisen yhtenä tavoitteena on houkutella organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä ja myös saada heidät pysymään organisaatiossa. Työsuhteen kesto lisää myös työntekijöiden sitoutumista. Nykyisin ei kuitenkaan missään työyhteisössä ole täydellistä varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. Käsitys työsuhteen turvallisuudesta syntyykin teoista ja organisaation maineesta työntekijöiden ja paikkakuntalaisten keskuudessa. Esimerkiksi vaikka työsuhde solmittaisiinkin toistaiseksi voimassaolevaksi, saattaa työnantajalla olla rivakan irtisanonjan maine tai sen nähdään olevan taloudellisissa vaikeuksissa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 208.)

Työajan järjestelyihin liittyvät edut koskevat työn ja muun elämän rajapintaa, ei niinkään työn sisältöä. Tällaisia etuja ovat mm. osa-aikatyö- ja osa-aikaeläkemahdollisuus, joustavat työajan järjestelyt (liukuva työaika), pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa, mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi ja etätyömahdollisuus. Esimies voi hyödyntää tätä osa-aluetta luomalla sopivan kulttuurin, jossa henkilöstö osaa ja uskaltaa ottaa itse vastuuta työn ja muun elämän tasapainottamisesta. Se, että esim. työajat voi sovittaa parhaaksi katsomallaan tavalla, koetaan työntekijöiden keskuudessa yleensä hyvin palkitsevana ja arvostusta osoittavana. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84.)

Eräänä yrityksen palkitsemisen valttikorttina voidaan pitää myös perhemyönteistä organisaatiokulttuuria. Tällä tarkoitetaan sitä, että ymmärretään työntekijä elämä kokonaisuutena, joka muodostuu perhe- ja työelämästä. Perhemyönteisyys työpaikalla voi tarkoittaa esim. sitä, että perheenjäsenet voivat käydä työpaikalla ja, että joustetaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa (työajan joustot). Suomessa mo-



net perhemyönteisyyteen liittyvät asiat ovat lakisäätteisiä toisin kuin ulkomailla. (Yle:n oppimisen www-sivut.)

### 3.5 Eri palkitsemismuotojen keskinäinen painotus ja tärkeys

Eri palkitsemismuotojen keskinäistä tärkeyttä voidaan arvioida monilla eri tavoilla.

Tärkeyttä voidaan arvioida esimerkiksi:

- 1) yksilöllisen kokemuksen näkökulmasta (mikä palkittavan oman arvion mukaan on eri muotojen tärkeys hänelle itselleen)
- 2) toiminnan ohjaamisen näkökulmasta (mitkä palkitsemisen muodot ovat toiminnan ohjaamisessa organisaatiolle tärkeimpiä)
- 3) palkitsemisen vaikutusten näkökulmasta (mitä eri palkitsemismuodot ovat saaneet aikaan)
- 4) taloudellisten ja ajallisten resurssien sitomisen tai panos – tuotos-arvion mukaan. (mihin järjestelmiin on eniten käytetty organisaation taloudellista, ajallista tai kehittämisresursseja tai mitkä järjestelmät ovat vaikutuksiinsa nähden ”tuottavimpia”). (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 44 – 45.)

Palkitseminen on voimakkain käytettävissä oleva keino organisaation tavoitteiden ja arvojen viestimiseen. Palkitsemalla organisaatio viestittää, milloin ollaan liikkeellä toisissaan ja milloin ei, mistä asioista palkitaan ja mistä rangaistaan esimerkiksi siten, että jää ilman palkkiota. Kaiken ytimessä on kuitenkin organisaation perustehtävä, joka on lähellä strategiaa, liikeideaa, visiota, arvoja ja tavoitteita. Se ilmaisee perimmäisen syyn ja tarkoituksen organisaation olemassaololle ja toiminnalle. Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio pystyy suoriutumaan perustehtävästään mahdollisimman hyvin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 277 – 284.)

Organisaation strategia, toimintatapa, kulttuuri, johtaminen, arvot ja ennen kaikkea organisaation inhimillinen voimavara, organisaation jäsenet, muodostavat tulkinnan palkitsemisen kokonaisuuden tärkeydestä. Erityisesti asiantuntijoiden yksilöllisyyden huomioiminen palkitsemisen kokonaisuudessa ja painotuksissa nousee keskeiseksi asiaksi strategisessa palkitsemisessä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 44 – 45.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa käytettiin paperista kyselylomaketta, joka lähetettiin helmikuun alussa sähköpostitse jokaiselle työntekijälle. Vastaajien yksityisyyttä suojattiin siten, että työntekijöitä ohjeistettiin toimittamaan vastaukset nimettöminä ja suljetussa kirjekuoressa kyselyn toteuttajalle.

Kysely sisälsi suljettuja kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen sekä kaksi avointa kysymystä, joihin kukin saattoi vastata haluamallaan tavalla (liite 1). Suljetuissa kysymyksissä sovellettiin Likertin-asteikkoa siten, että vaihtoehdot, ei samaa eikä eri mieltä, on jätetty pois. Tällä tavoiteltiin sitä, että vastaajat ottavat kantaa suuntaan tai toiseen.

Vastausvaihtoehdot olivat:

- täysin samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- osittain eri mieltä
- täysin eri mieltä

Taustatietoina kyselyssä kysyttiin vastaajaan ikää ja työsuhteen kestoa. Näitä tietoja ei kuitenkaan käytetty tutkimustulosten analysoinnissa, koska kyselyn tarkoituksena on selvittää palkitsemisen nykytila eikä tehdä tilastollisia johtopäätöksiä. Otoksen pienuuden takia myös vastaajien anonymiteetin suojaaminen edellytti, ettei taustatietoja käytetty tulosten analysoinnissa.

### 4.2 Tulosten luotettavuus

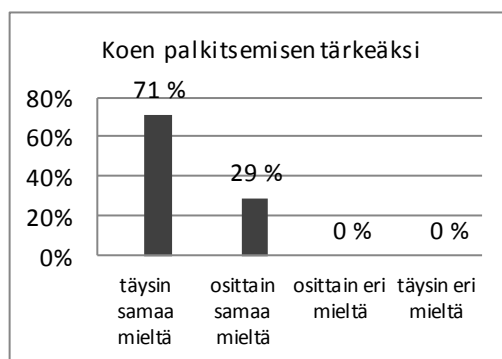
Kysely lähetettiin 17 henkilölle ja vastauksia saapui määräpäivään mennessä 14 kappaletta. Tässä tutkimuksessa vastausten kato ei aiheuttanut ongelmia. Isaac & Michael (1987,135) toteavat, että jos kato on alle 20 % otoksesta, ei vielä ole suurta syytä huoleen. Tätä suurempi kato aiheuttaa tutkimukselle luotettavuusongelmia ja sen vaikutus

tuloksiin on arvioitava ja raportoitava. (Anttila 2006, 268.) Kyselyn vastausprosentiksi tuli 82 %, joten tulokset antavat kattavan kuvan tutkittavasta asiasta.

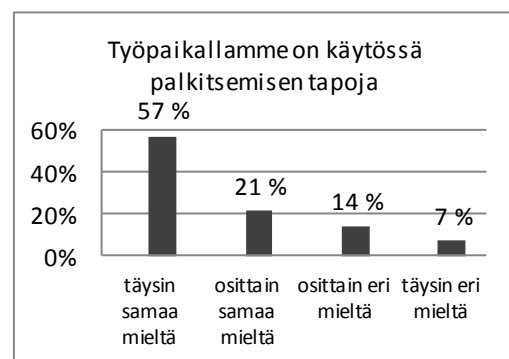
## 5 TULOKSET

### 5.1 Palkitsemisen tärkeys ja palkitsemistapojen tunnettuus

Kysymykseen ”koen palkitsemisen tärkeänä” annetut vastaukset osoittavat, että palkitseminen koetaan tärkeäksi. Täysin samaa mieltä asiasta oli 71 % ja osittain samaa mieltä 29 % vastaajista. Kaikki vastaajat siis pitivät palkitsemista tärkeänä (Kaavio 1). Vastaajista 79 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työpaikalla on käytössä palkitsemistapoja ja täysin tai osittain eri mieltä asiasta oli vastaajista 21 % (Kaavio 2).

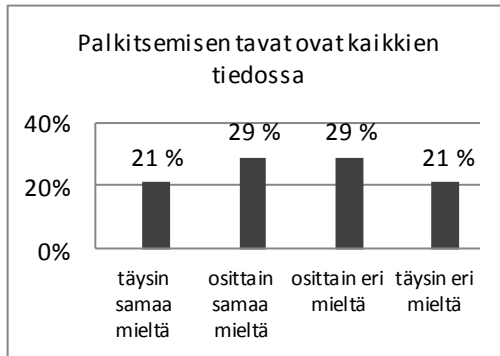


Kaavio 1.

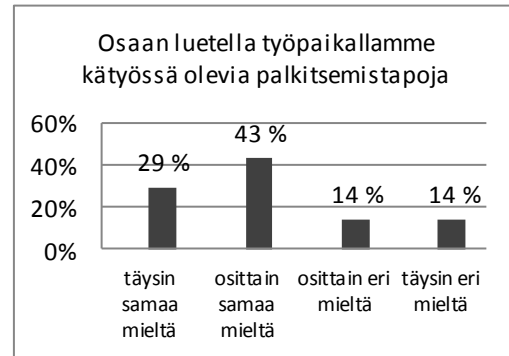


Kaavio 2.

Vastaukset siihen, ovatko palkitsemisen tavat kaikkien tiedossa, jakautuivat tasan täysin tai osittain samaa mieltä (50 %) ja täysin tai osittain eri mieltä (50%) olevien kesken. (Kaavio 3.) Vastaajista 71 % uskoi osaavansa luetella käytössä olevia tapoja, mutta epävarmoja asiasta on kolmannes vastaajista. (Kaavio 4.)



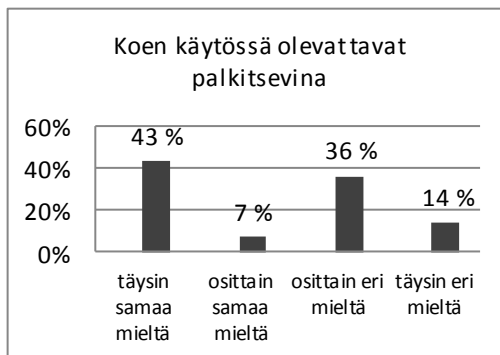
Kaavio 3.



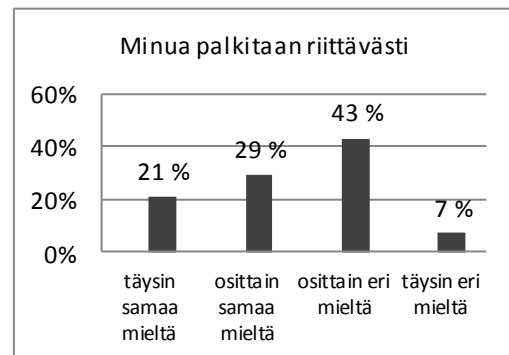
Kaavio 4.

## 5.2 Palkitsemistapojen palkitsevuus, riittävyys ja oikeudenmukaisuus

Puolet vastaajista kokee käytössä olevat palkitsemisen tavat palkitsevina ja toinen puoli ei. Vastaajista 43 % oli tästä täysin samaa mieltä ja 36 % oli osittain eri mieltä asiasta. (Kaavio 5.) Kysymyksen ”minua palkitaan riittävästi” –vastaukset jakoutuivat nekin tasan samaa ja eri mieltä olevien kesken. Joskin osittain eri mieltä olevia oli prosentuaalisesti eniten (43 %). (Kaavio 6.)

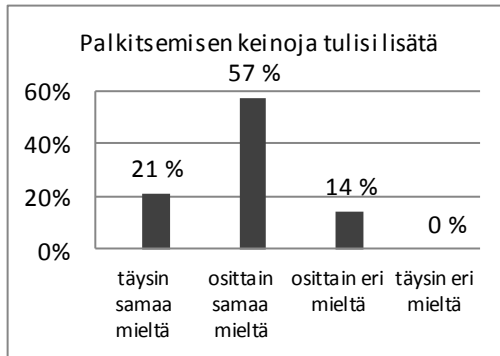


Kaavio 5.

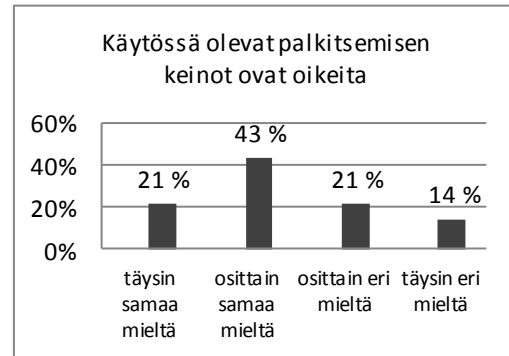


Kaavio 6.

Palkitsemisen osittaista riittämättömyyden kokemusta tukevat myös seuraavat vastaukset. Palkitsemisen keinojen lisäämisen kannalla oli 79 % vastaajista (kaavio 7).

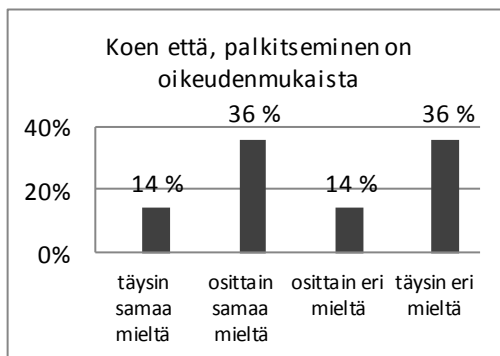


Kaavio 7.



Kaavio 8.

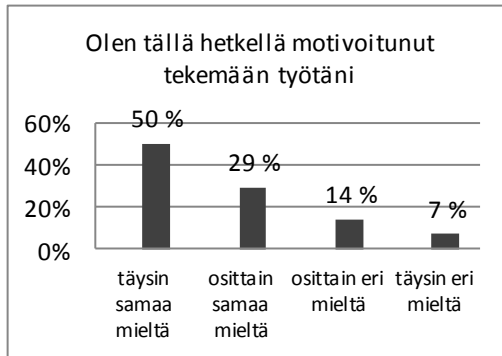
Käytössä olevat palkitsemisen keinot koettiin kuitenkin pääasiassa oikeanlaisina, sillä yli puolet (64 %) vastaajista oli tätä mieltä (Kaavio 8). Palkitseminen oikeudenmukaisuudesta oltiin kahta mieltä. Vastaajista 36 % piti keinoja osittain oikeudenmukaisina, mutta 36 % vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä (Kaavio 9).



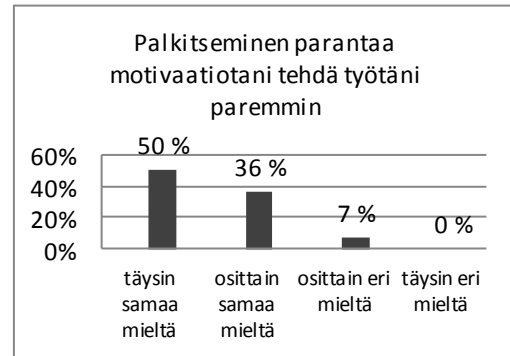
Kaavio 9.

### 5.3 Motivaatio

Vastaajista 50 % oli vastaushetkellä täysin motivoitunut ja 29 % osittain motivoitunut tekemäänsä työtä kohtaan (kaavio 10). Suurin osa vastaajista (86 %) oli myös sitä mieltä, että palkitseminen vaikuttaa heidän motivaatioonsa tehdä työtään paremmin (kaavio 11).

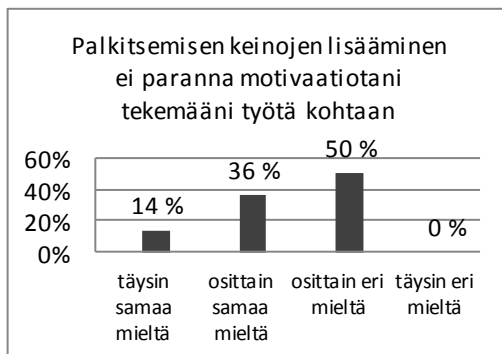


Kaavio 10.

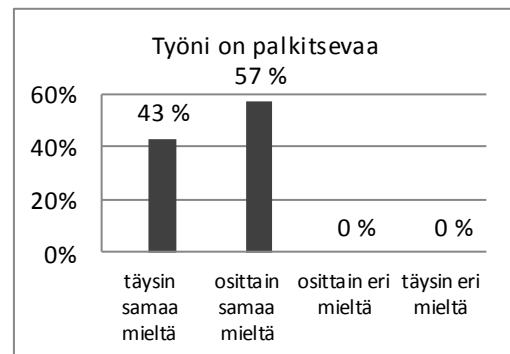


Kaavio 11.

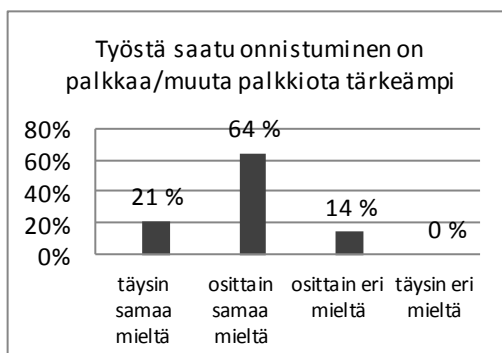
Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että palkitsemisen keinojen lisäämisellä ei voida merkittävästi lisätä motivaatiota, joskin toinen puoli oli osittain eri mieltä asiasta ja kokee, että motivaatiota voitaisiin lisätä (Kaavio 12). Vastaajista 100 % koki työnsä joko täysin tai osittain palkitsevaksi (kaavio 13) ja vastaajista 86 % piti työstä saatua onnistumista muuta palkkiota tärkeämpänä (kaavio 14).



Kaavio 12.



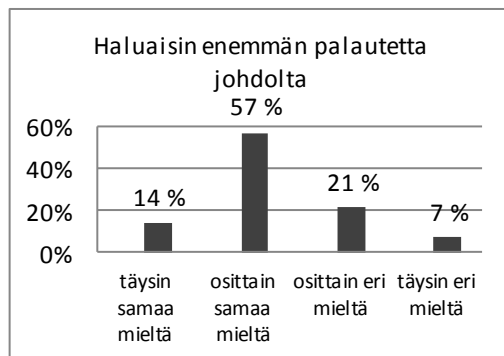
Kaavio 13.



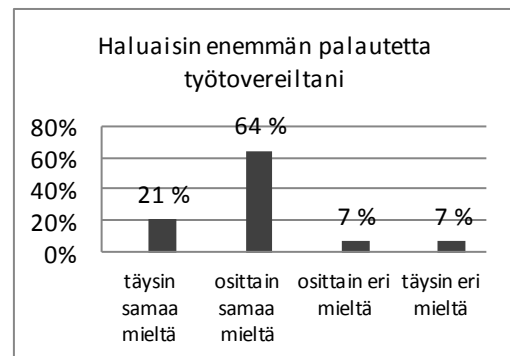
Kaavio 14.

#### 5.4 Palautteen saaminen ja antaminen

Aineettoman palkitsemisen osuudesta haluttiin selvittää erityisesti työntekijöiden tyytyväisyyttä palautteen ja arvostuksen osalta. Kysymyksiin siitä, haluaisinko enemmän palautetta johdolta ja työtovereilta vastaukset olivat samansuuntaisia. Palautetta kaivataan selvästi lisää, sillä vastaajista enemmistö haluaisi enemmän palautetta niin johdolta (71 %) kuin työtovereiltaan (86 %). (Kaavio 15 ja 16.)

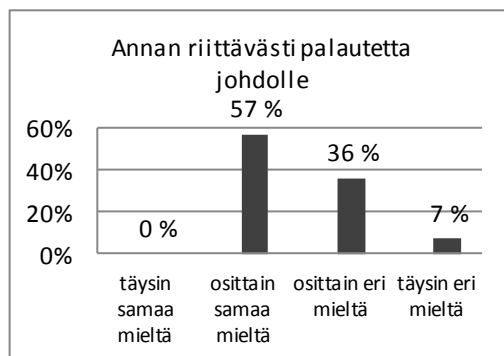


Kaavio 15.

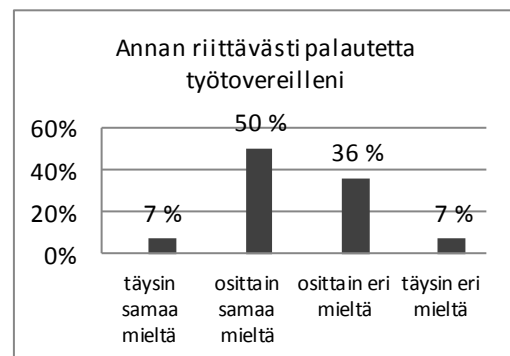


Kaavio 16.

Enemmistö (57 %) vastaajista oli osittain samaa mieltä ja koki antavansa riittävästi palautetta johdolle. Yksikään vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin samaa mieltä asiasta ja osittain eri mieltä oleviakin oli 36 % vastaajista. (Kaavio 17.) Työtovereille annetun palautteen määrästä oltiin jokseenkin samaa mieltä, sillä 57 % vastaajista koki antavansa riittävästi palautetta työtovereilleen. Osittain eri mieltä olevia oli 36 % vastaajista. (Kaavio 18.)



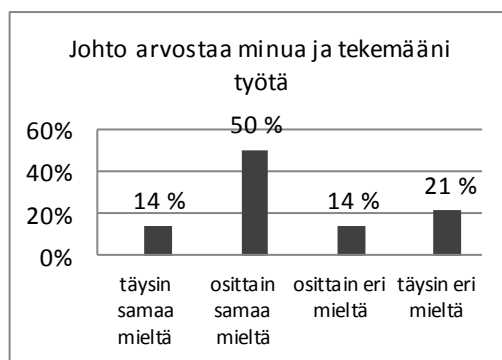
Kaavio 17.



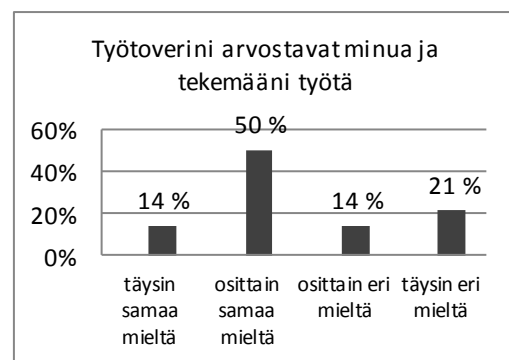
Kaavio 18.

## 5.5 Arvostuksen saaminen ja osoittaminen

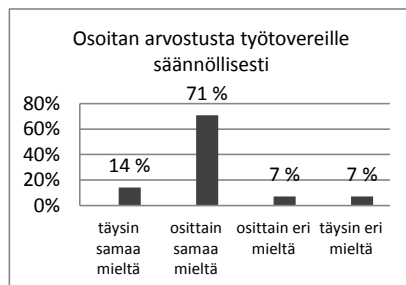
Siitä miten johto ja työtoverit arvostavat tekemääni työtä, oltiin yhtä mieltä. Kummasakin tapauksessa 64% vastaajista oli sitä, mieltä että häntä ja tehtyä työtä arvostetaan. Eri mieltä olevien osuutta ei voi kuitenkaan olla huomioimatta, sillä vastaajista 14 % oli osittain eri mieltä ja 21 % oli täysin eri mieltä asiasta. (Kaaviot 19 ja 20.) Suurin osa vastaajista (71 %) sen sijaan oli osittain samaa mieltä siitä, että itse antoi riittävästi palautetta työtovereilleen (Kaavio 21).



Kaavio 19.



Kaavio 20.



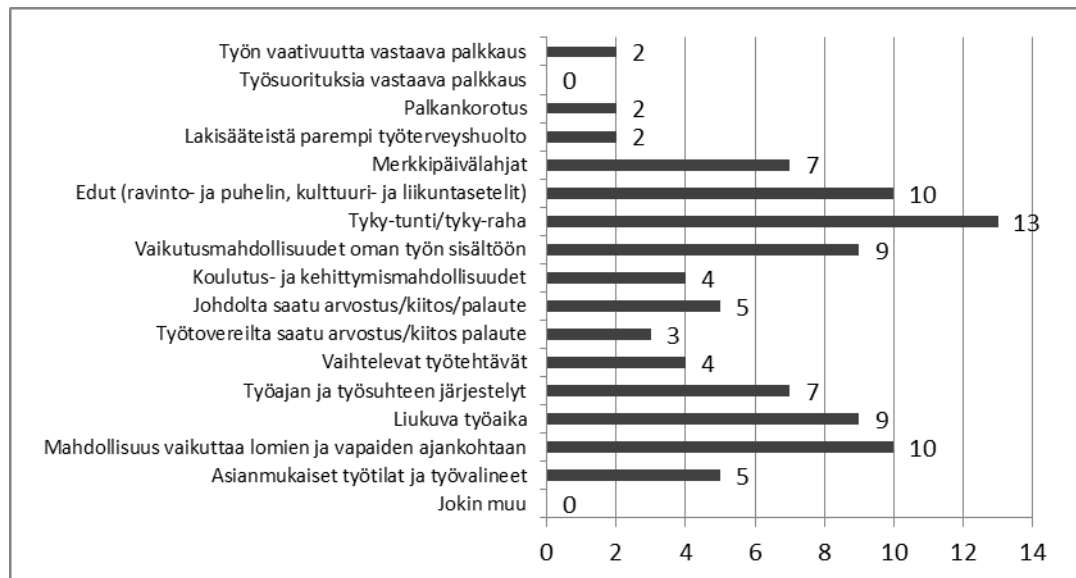
Kaavio 21.

## 5.6 Käytössä olevat palkitsemistavat

Työntekijöiden näkemystä käytössä olevista palkitsemistavoista kysyttiin kysymyksellä: ”Mitä seuraavista palkitsemistavoista on työpaikalla mielestäsi käytössä. Voit valita niin monta kuin haluat.”



Alla olevat luvut on esitetty henkilöittäin 14:sta vastaajasta. Vastaukset jakaantuivat annettujen vaihtoehtojen kesken seuraavasti:



Kaavio 22.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että selkeästi tunnetuin palkitsemiskeino oli tyky-tunti/raha, jonka tunnisti 13 vastaajaa 14:sta. Seuraavaksi tunnistetuimmat keinot olivat edut (esim. ravintoetu, puhelinetu, kulttuuri- ja liikuntasetelit), liukuva työaika, vaikutusmahdollisuudet lomien ja vapaiden ajankohtiin sekä oman työn sisältöön. Tunnistettavimpien joukossa olivat myös työajan ja työsuhteen järjestelyt (esim. lyhennetty työaika) ja merkkipäivälahjat. Vähiten tunnistettavia palkitsemisen keinoja liittyvät rahallisen palkitsemisen alueelle. Työsuorituksia vastaavaa palkkausta ei yksikään vastaajista valinnut ja vain muutamia valintoja oli työn vaativuutta koskevan palkkauksen ja palkankorotuksen, lakisääteistä paremmin työterveyshuollon sekä työtovereilta saadun arvostuksen/kiitoksen/palautteen kohdalla. (Kaavio 22.) Muutama vastaaja oli lisännyt eri vaihtoehtojen perään omia kommenttejaan. Esimerkiksi palkkaukseen liittyviä asioita ei pidetty palkitsemisenä vaan lakisääteisinä ja työehtosopimukseen perustuvina automaatioina.

## 5.7 Eniten palkitseva tapa

Eniten palkitsevaa palkitsemistapaa kysyttiin seuraavalla kysymyksellä:

*”Mikä seuraavista palkitsee sinua eniten. Valitse vaihtoehtoista kolme tärkeintä, merkitse tärkeysjärjestys numeroilla 1-3.”*

Alla olevan taulukon mukaan eniten palkitseviksi tavoiksi koettiin tyytyväinen asiakas, rahallinen korvaus (esim. palkankorotus tai bonus kerran vuodessa), vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön sekä tyky-tunti/raha. Vähien palkitseviksi keinoiksi jäivät edut (esim. ravinto- ja puhelinetu, kulttuuri- ja liikuntasetelit), joustavat työajat ja asianmukaiset työvälineet. Kohtaan jokin muu saatiin kaksi vastausta: työn luovuus ja johdolta saatava tuki ja asiantuntijuuden arvostus.

	1. SIJAT	2. SIJAT	3. SIJAT	YHT
Tyytyväinen asiakas	6	1	1	8
Rahallinen korvaus (palkankorotus, bonus)	3	2	1	6
Vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön	2	0	3	5
Tyky-tunti/tyky-raha	2	0	3	5
Johdolta saatu arvostus/kiitos/palaute	3	1	0	4
Työtovereilta saatu arvostus/kiitos palaute	1	2	0	3
Ylimääräinen vapaa esim. bonus lomapä	1	1	0	2
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	0	1	1	2
Jokin muu	0	0	2	2
Asianmukaiset työtilat ja työvälineet	0	0	2	2
Joustavat työajat ja työajan järjestelyt	0	0	1	1
Edut (ravinto- ja puhelin, kulttuuri- ja liikuntasetelit)	0	0	0	0

Taulukko 1.

## 5.8 Eniten motivoiva tapa

Eniten motivoivaa asiaa kysyttiin seuraavalla kysymyksellä:

*”Mikä seuraavista motivoi sinua eniten. Valitse kolme tärkeysjärjestyksessä numeroin 1-3.”*

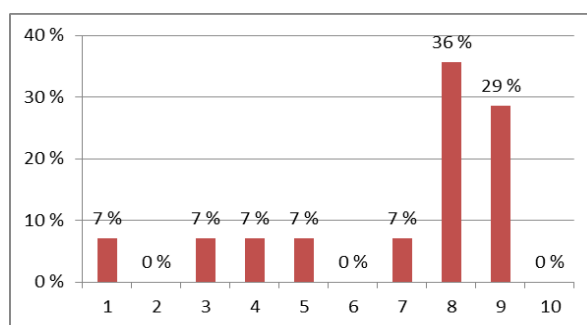
Alla olevan taulukossa on esitetty työntekijöitä eniten motivoivat asiat. Vastaukset ovat kärkisijojen osalta identtiset edellä esitettyjen vastausten kanssa (eniten palkitseva tapa), joskin tässä osiossa osa vastausvaihtoista on toisia. Eniten vastaajia motivoi työn tulokset ja tyytyväinen asiakas, palkka ja/tai palkankorotus, vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön sekä kannustava työilmapiiri. (Taulukko 2.)

	YHT
Työn tulokset/ tyytyväinen asiakas	9
Palkka ja/tai palkankorotus	7
Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön	6
Kannustava työilmapiiri	6
Työyhteisön tuki ja hyvä yhteishenki	4
Selkeä yhteinen päämäärä ja/tai arvot	4
Joustavat työajat	2
Vaihtelevat työtehtävät	2
Työnantajalta saatu arvostus	2
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	0
Asianmukaiset työtilat ja työvälineet	0
Sapattivapaat	0
Työtovereilta saatu arvostus	0

Taulukko 2.

### 5.9 Yleisarvosana palkitsemiselle

Kyselyssä pyydettiin vastaajia antamaan palkitsemiselle yleisarvosana asteikolla 1 – 10. Kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 6,82. Parhain annettu arvosana oli 9, jonka antoi 29 % vastaajista ja heikoin arvosana 1, jonka antoi 7 % vastaajista. Eniten annettiin arvosanoja 8 (36 % vastaajista) ja 9 (29 % vastaajista). (Kaavio 23.)



Kaavio 23.

### 5.10 Kehittämisehdotukset

Kyselyyn sisältyi kaksi kysymystä, johon työntekijät saivat vapaasti kirjoittaa haluamansa vastauksen. Ensimmäinen kysymys oli seuraava:

*”Kerro ehdotuksesi sinulle mieluuisista palkitsemistavoista, joita ei ole edellä mainittu.”*

Vastauksissa toivottiin lounasseteleitä ja fysioterapiaa takaisin. Palkitsemiselta toivottiin yllätyksellisyyttä ja jopa humoristista ja leikkimielistä palkitsemista toivottiin, joskin harkitusti. Yhteisen hyvin onnistuneen työsuorituksen jälkeen toivottiin esim. henkilökuntapäivän tarjoilua, yhteistä elokuva- tai teatterikäyntiä. Lisäksi toivottiin lisää korkeanpaikanleiri-tyyppisiä tapahtumapäiviä, yhteistä ruokailua ja koulutusmahdollisuuksia. Myös bonuspalkkausta toivottiin, joskin vastauksessa epäiltiin mahdollisuuksia työn tulosten oikeudenmukaiseen mittaamiseen, kun kunkin työtehtävät ovat erilaisia.

Toinen kysymys oli seuraava:

*”Miten palkitsemista tulisi mielestäsi kehittää.”*

Vastauksissa toivottiin sitä, että kiinnitettäisiin huomiota palkitsemisen perusteiden tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi linjauksilta toivottiin avoimuutta ja pysyvyyttä. Palkitsemisesta toivottiin lisätietoa esim. mitä se on sekä esitettiin menetelmien ja kriteerien liittämistä perehdytyskansioon. Palkitsemisen liittämistä toimenkuvaan toivottiin myös. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia toivottiin myös lisää. Hyvän vuoden osuessa kohdalle, toivottiin bonuspalkkaa. Palkitsemisen ei aina toivottu olevan pelkästään materialistista palkitsemista. Esimerkiksi työtoverilta saatua kannustusta ja toinen toistemme palkitsemista yhteishengen avulla toivottiin lisää.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palkitsemisen nykytilaa. Mielestäni tässä onnistuttiin hyvin. Tutkimuskysymykset oli hyvin mietitty tutkimusongelmaa silmällä pitäen ja kaksi avointa kysymystä antoi vastaajille mahdollisuuden omien mielipiteiden julkittamiseen. Vastausprosentti oli hyvä ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset, joskin avoimiin kysymyksiin kaikki eivät vastanneet.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli oletus, että palkitsemisen keinoja ei tunnusteta. Tutkimustulokset tukevat tätä väitettä melko hyvin. Vaikka lähes kaikki annetut palkitsemis-

vaihtoehdot tulivat tutkimuksessa tunnistetuiksi, vastaukset kuitenkin keskittyivät alle puoleen annetuista vaihtoehdoista. Yhtenä syynä keinojen näinkin hyvään tunnistamiseen saattaa olla se, että kyselyn alussa oli lyhyesti kerrottu, mitä palkitsemisella tarkoitetaan ja lueteltu esimerkkejä palkitsemisen keinoista. Todennäköisesti tulokset olisivat tukeneet lähtökohtaa huomattavasti selvemmin, jos työntekijät olisivat joutuneet luettelemaan tietämänsä keinot omin sanoin ja ilman annettuja esimerkkejä.

Opinnäytetyön lähtökohtaa tukee myös se, että vaikka tutkimuksessa keinoja tunnistettiin hyvin, niitä ei välttämättä pidetty palkitsemisenä. Osoituksena tästä muutamissa vastauksissa vastaaja oli lisännyt eri vaihtoehtojen perään omia kommenttejaan. Vaihtoehtoja pidettiin mm. työnantajan normaalina toimintana ja lakisääteisinä/ työehtosopimukseen perustuvina automaatioina.

Tulokset osoittavat yksiselitteisesti, että palkitseminen koetaan tärkeäksi. Tulokset kuitenkin osoittavat, että palkitsemisessa on parantamisen varaa. Joka toinen vastaaja oli sitä mieltä, ettei häntä palkita riittävästi ja toivoi lisää palkitsemisen keinoja. Myös joka toinen vastaaja koki olevansa tyytymätön palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuus ja palkitsemisen perusteiden tasapuolisuus nousi esiin myös muutamassa kehittämisehdotuksia selvittävässä vastauksessa. Palkitsemisen riittämättömyyden vastustulokset saattavat osin selittyä sillä, ettei kaikkia käytössä olevia keinoja mielletä palkitsemiseksi vaan ne ovat ikään kuin itsestään selvyyksiä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksetkin saattavat liittyä ainakin osin tietämättömyyteen palkitsemisen perusteista, joskin sillä ei voida tätä kokonaan selittää. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi tarkempaa selitystä asiaan.

Järjestötyössä rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat vähäiset. Tämä näkyi myös tutkimustuloksissa, kun rahallisen palkitsemisen keinot jäivät vähiten tunnistettavien joukkoon. Se, että tyytyväinen asiakas nousi eniten palkitsevaksi tavaksi, kuvastaa hyvin järjestötyön luonnetta ja tätä työtä tekevien ihmisten arvoja. Työtä tehdään työn ja siitä saatavan aineettoman hyvän vuoksi. Aineettomien tapojen joukosta kyselyssä merkittäviksi nousivat myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä koulutus- ja kehittämismahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuudet koettiin hyvänä, mutta koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia toivottiin lisää.

Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, kuten työn merkityksellisyteen, arvostukseen ja palautteeseen. Palautteeseen ja arvostukseen liittyviä asioita selvitettiin myös kyselyssä. Tulokset olivat mielenkiintoisia, mutta osoittavat sen, että näissä asioissa on parantamisen varaa. Toisaalta omaan toimintaan palautteen antamisesta ja arvostuksen osoittamisesta oltiin melko tyytyväisiä, mutta toisaalta palautetta kuitenkin kaivattiin muilta selvästi enemmän samoin kuin arvostuksen saamista. Vastaukset olivat samansuuntaisia niin johdon kuin työtovereiden osalta. Palautteen antamiseen ja arvostuksen osoittamiseen kannattaa kuitenkin panostaa, sillä tutkimukset osoittavat, että olennaisimmat palkitsemiskokemukset saadaan juuri arjen vuorovaikutuksessa (Handolin 2009).

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös selvittää työmotivaatiota ja palkitsemiskeinojen vaikutusta siihen. Vastausten perusteella työmotivaatiota voidaan pitää erittäin hyvänä ja palkitseminen koettiin tärkeäksi motivointikeinoksi. Itse työ ja työstä saatu onnistuminen/ tyytyväinen asiakas koettiin eniten motivoivaksi tavaksi, mutta toiselle sijalle nousi rahallinen korvaus. Koska motivaatio on näin korkealla tasolla, siihen vaikuttaminen on haasteellista ja palkitsemisen keinojen lisäämisellä tuskin on parantavaa vaikutusta työmotivaatioon.

Yhteenvetona voidaan todeta, että palkitsemisen kokonaisuus kaipaa selvästi profiilin nostoa. Tietoa tarvitaan lisää. Tämä opinnäytetyö osittain vastaa tähän tarpeeseen. Pelkkä palkitsemisen keinojen esiin nostaminen ei kuitenkaan riitä. Tämän lisäksi on avattava perusteita ja käytäntöjä edelleen ja ne on saatettava kaikkien tietoon. Toteuttamisen ja käytäntöön soveltamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. Palkitseminen on nähtävä kokonaisuutena ja osana organisaation strategisia linjauksia.

## LÄHTEET

Aaltonen, P., Ikävälko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Whärn, H. 2001.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.

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

Hakonen, N. & Leino, J. (toim.). 2007. Kohti strategista palkitsemista. Helsinki: Henry ry. Viitattu 10.2.2012.  
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>

Handolin, V.-V. 2004. Systeemiälykäs palkitseminen. Aalto-yliopiston www-sivut. Viitattu 5.2.2012. [www.systemsintelligence.tkk.fi/handolin.doc](http://www.systemsintelligence.tkk.fi/handolin.doc)

Handolin, V.-V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsemiselta. Talouselämä 8.5.2009. Viitattu 5.2.2012. <http://www.talouselama.fi/sivullinen/>

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY-pro.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mayer-Pirttijärvi, H. (toim.). 2010. Palkkaus yksityisellä sektorilla. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 5.2.2012.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/palkat\\_ym/liitteet/Palkkausjaerjestelmae\\_2010\\_NETTI.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/liitteet/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf)

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen, käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor Oy.

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

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2011. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Jyväskylä: Metalliteollisuuden kustannus.

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

Walden, R. 2008. Verovapaat henkilökuntaedut pienyrityksessä. Tilisanomat 21.10.2008. Viitattu 10.2.2012. <http://www.tilisanomat.fi/lehti/>

Tuloverolaki. 1992. L 30.12.1992/1535 muutoksineen. Viitattu 10.2.2012. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

Yle:n oppimisen www-sivut. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri. Viitattu 11.2.2011. <http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=6181>



## LIITE 1

### TUTKIMUS PALKITSEMISESTA JA MOTIVAATIOSTA LIHASTAUTILIITTOSSA

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni varten tutkimusta palkitsemisesta ja motivaatiosta Lihastautiliitossa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten henkilökunta kokee palkitsemisen nykytilan ja kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi. Lisäksi kartoitetaan motivaation liittyviä seikkoja. Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn.

Kyselyssä on kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen ja avoimia kysymyksiä, joihin toivon sinun kirjoittavan omia ajatuksiasi. Toivon, että vastaisit kysymyksiin omien mielipiteidesi mukaisesti ja rehellisesti.

Kaikki vastaukset tulen käsittelemään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisinä.

Tulostathan liitteenä olevan kyselyn ja palautathan sen suljetussa kirjekuoressa tiistaihin 14.2.2012 mennessä. Laitathan kuoren päälle merkinnän ”Sari/kysely”.

Kiitän etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Sari Posio  
sari.posio@lihastautiliitto.fi

### TAUSTATIEDOT

Ikä                                      alle 30 v \_\_\_\_\_      30 – 39 v \_\_\_\_\_      40 – 49 v \_\_\_\_\_      yli 50  
v \_\_\_\_\_

Työsuhteen kesto                      alle 5 v \_\_\_\_\_      5 – 15 v \_\_\_\_\_      yli 15 vuotta \_\_\_\_\_

### PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI

*Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, jotka tukevat toinen toisiaan. Aineellisia eli taloudellisia tapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, optiot, työterveyshuolto, merkkipäivälahjat ja edut. Aineettomia tapoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, arvostus, palaute, kiitos, vaikuttamismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys sekä erilaiset työajan järjestelyt.*

*Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja haluaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi.*

**1. Vastaa seuraaviin väittämiin. Ympyröi kustakin yksi vaihtoehto.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri
mieltä				
Työpaikallamme on käytössä palkitsemistapoja	1	2	3	4
Palkitsemisen tavat ovat kaikkien tiedossa	1	2	3	4
Osaan luetella työpaikallamme käytössä olevia palkitsemisen tapoja	1	2	3	4
Koen käytössä olevat tavat palkitsevina	1	2	3	4
Koen palkitsemisen tärkeäksi	1	2	3	4
Minua palkitaan riittävästi	1	2	3	4
Palkitsemisen keinoja tulisi lisätä	1	2	3	4
Käytössä olevat palkitsemisen keinot ovat oikeita	1	2	3	4
Koen, että palkitseminen on oikeudenmukaista	1	2	3	4
Palkitseminen parantaa motivaatiotani tehdä työtäni paremmin	1	2	3	4
Työni on palkitsevaa	1	2	3	4
Työstä saatu onnistuminen on palkkaa/muuta palkkiota tärkeämpi	1	2	3	4
	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri
mieltä				
Olen tällä hetkellä motivoitunut tekemään työtäni	1	2	3	4
Palkitsemisen keinojen lisääminen	1	2	3	4

ei paranna motivaatiani tekemääni  
työtä kohtaan

Haluaisin enemmän palautetta johdolta	1	2	3	4
Haluaisin enemmän palautetta työtovereiltani	1	2	3	4
Annan riittävästi palautetta johdolle	1	2	3	4
Annan riittävästi palautetta työtovereilleni	1	2	3	4
Johto arvostaa minua ja tekemääni työtä	1	2	3	4
Työtoverini arvostavat minua ja tekemääni työtä	1	2	3	4
Osoitan arvostusta työtovereilleni säännöllisesti	1	2	3	4

**2. Mitä seuraavista palkitsemistavoista on työpaikalla mielestäsi käytössä. Voit valita niin monta kuin haluat.**

- työn vaativuutta vastaava palkkaus
- työsuorituksia vastaava palkkaus
- palkankorotus
- lakisääteistä parempi työterveyshuolto
- merkkipäivälahjat
- edut (ravintoetu, puhelinetu, kulttuuri- ja liikuntasetelit)
- tyky-tunti ja/tai tyky-raha
- vaikuttamismahdollisuus työn sisältöön
- koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
- johdolta saatu arvostus, kiitos ja/tai palaute
- työtovereilta saatu arvostus, kiitos ja/tai palaute
- vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön
- vaihtelevat työtehtävät/työtehtävissä eteneminen
- työajan- ja työsuhteen järjestelyt (lyhennetty työaika, hoito- ja vuorottelupaamyönteisyys)
- liukuva työaika
- mahdollisuus vaikuttaa lomien ja vapaiden ajankohtaan
- asianmukaiset työtilat ja työvälineet
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**3. Mikä seuraavista palkitsee sinua eniten. Valitse vaihtoehdoista kolme tärkeintä, merkitse tärkeysjärjestys numeroilla 1 - 3.**

- rahallinen korvaus esim. palkankorotus tai bonus kerran vuodessa
- edut (ravintoetu, puhelinetu, kulttuuri- ja liikuntasetelit)
- tyky- tunti ja/tai -raha
- vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön
- kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuus

- johdolta saatu arvostus, kiitos ja/tai palaute
- työtovereilta saatu arvostus, kiitos ja/tai palaute
- tyytyväinen asiakas
- joustavat työajat ja erilaiset työajan järjestelyt esim. lyhennetty työaika
- ylimääräinen vapaa esim. bonus lomapäivä
- asianmukaiset työtilat ja työvälineet
- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**4. Kerro ehdotuksesi sinulle mieluisasta palkitsemistavasta, jota ei ole edellä mainittu.**

**5. Jos sinulla on ajatuksia siitä, miten palkitsemista tulisi kehittää, voit kertoa ne tässä.**

**5. Anna yleisarvosana palkitsemiselle Lihastautiliitossa asteikolla 1 – 10. \_\_\_\_\_**

**6. Mikä seuraavista motivoi sinua eniten tekemään työtäsi. Valitse kolme tärkeysjärjestyksessä numeroin 1 – 3.**

- vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön
- työn tulokset ja/tai tyytyväinen asiakas
- koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
- vaihtelevat työtehtävät
- palkka ja/tai palkankorotus
- asianmukaiset työtilat ja työvälineet
- joustavat työajat
- sapattivapaat
- selkeä yhteinen päämäärä ja/tai arvot
- työnantajalta saatu arvostus
- työtovereilta saatu arvostus
- kannustava työilmapiiri
- työyhteisön tuki ja hyvä yhteishenki
- muu, mikä?

---

**KIITOS VASTAUKSESTASI!**