



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TOMMY KEKO

PALKKIOIDEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

CASE X

LIIKETALOUS
2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tommy Keko
Opinnäytetyön nimi	Palkkioiden vaikutus työmotivaatioon
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	45 + 2 liitettä
Ohjaaja	Timo Malin

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palkkiojärjestelmää sekä tutkitaan palkkiojärjestelmän ja muiden palkkioiden vaikutusta työmotivaatioon. Työssä käsitellään myös palkkioiden verotusta. Opinnäytetyön aihe on saatu Pohjoismaissa toimivalta tavarataloketjulta ja opinnäytetyö on tehty heidän näkökulmastaan.

Teoriaosuuden aineistona on käytetty aiheen kirjallisuutta ja internet-lähteitä. Teoreettinen osuus on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäinen osa käsittelee motivaatiota, työmotivaatiota sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Toinen osa käsittelee palkkiojärjestelmää sekä muita rahallisia sekä ei-rahallisia etuja. Kolmas osa käsittelee palkkioiden verotusta.

Tutkimuksen empiirinen osuus on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastatteluihin osallistui kohdeyrityksen työntekijöitä sekä esimiehiä ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen henkilökunta pitää nykyistä palkkiojärjestelmää hyvänä, mutta tutkimuksessa saatiin myös selville asioita, joissa olisi kehitettävää. Haastattelussa selvisi, että nykyinen palkkiojärjestelmä ei ole täysin tasapuolinen koko henkilökunnalle, mutta tutkimuksella ei kuitenkaan saatu suoria kehitysideoita sen kehittämiseen, jota siitä saisi tasapuolisemmaksi, koska kaikilla työntekijöillä ei ole samoja työtehtäviä ja työn tehokkuutta ja laatua ei kaikissa työtehtävissä ole yhtä helppoa mitata. Suurin osa haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että rahalliset palkkiot ovat tärkeimmät palkkiot motivaation lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi, mutta myös erilaiset edut ja ei-rahalliset palkkiot ovat tärkeitä motivaation ylläpitämiseksi ja erityisesti työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Esimiehet kertoivat tietävänsä suhteellisen hyvin, miten palkkioiden verotus, kun taas mutta työntekijöistä osa tiesi rahallisten palkkioiden verotuksesta, mutta ei muiden palkkioiden tai etujen verotuksesta.

Avainsanat

motivaatio, palkkijärjestelmä, verotus, työhyvinvointi

ABSTRACT

Author	Tommy Keko
Title	The impact of rewards on Motivation at Work
Year	2021
Language	Finnish
Pages	45 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

This thesis studied the reward system and examined the effects of the reward system on work motivation. This thesis also examined the taxation of fees. The topic of this thesis was obtained from a department store chain with stores across the Nordic countries and the thesis was done from their point of view.

The material used for the theoretical study is literature on the topic and internet sources. The theoretical study was divided into three sections the first section examines motivation, work motivation and employee well-being. The second section introduces the reward system as well as other monetary and non-monetary benefits. The third section discusses the taxation of fees.

The empirical study of the thesis was conducted a qualitative research. The employees and supervisors of the target company participated in the interviews, which were conducted as individual interviews.

Based on the results of the interviews, the employees of the target company considered the current reward system to be good, but the study also found out things that should be developed. The interview revealed that the current reward system is not fully equal for all the employees, however, no one had any direct development ideas on how the reward system could be developed to be more equal to all employees. Not all the employees have the same work tasks and the efficiency and quality of the work is hard to measure because of these different work tasks. Most of the interviewees also thought that the monetary rewards are the most important reward for increasing and maintaining work motivation, but also the different benefits and the non-monetary rewards are important for maintaining the motivation and especially for maintaining the well-being at work. The supervisors said that they knew relatively well how the taxation of the rewards works, but only some of the employees knew how the taxation of the monetary rewards works but not about the taxation of the other rewards and benefits.

Keywords motivation, reward system, taxation, welfare

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	9
1.2	Tutkimusmenetelmä	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
1.4	Rajaukset.....	12
2	TYÖMOTIVAATIO	13
2.1	Motivaatio käsitteenä	13
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
2.3	Yksilön työmotivaatio	15
2.4	Työhyvinvointi.....	17
3	PALKKIOJÄRJESTELMÄ	20
3.1	Palkkiotavat.....	20
3.1.1	Aineelliset palkkiot.....	21
3.1.2	Aineettomat palkkiot	22
3.2	Palkitseminen kokonaisuutena	23
3.3	Palkkiojärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	25
4	ETUJEN JA PALKKIOIDEN VEROTUS	26
4.1	Ansiotulo	26
4.2	Luontoisetu	26
4.3	Verottomat henkilökuntaedut	27
4.3.1	Henkilökunta-alennukset	28
4.3.2	Liikunta ja kulttuuriedut.....	29
4.4	Matkakorvaukset	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
5.1	Teoreettinen viitekehys	31

5.2	Tutkimusmenetelmät.....	32
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen	33
5.4	Haastattelu ja haastateltavat.....	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1	Motivaatio.....	35
6.2	Palkkiojärjestelmä.....	36
6.3	Verotus.....	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	40
7.1	Johtopäätökset.....	40
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	42
7.3	Kehitysehdotukset	43
7.4	Jatkotutkimus.....	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	48

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<i>Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne</i>	<i>10</i>
<i>Kuvio 2 Erilaisia käsityksiä sisäisestä ja ulkoisesta palkkioista</i>	<i>13</i>
<i>Kuvio 3. Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia</i>	<i>15</i>
<i>Kuvio 4 Palkitsemisen kokonaisuus</i>	<i>21</i>
<i>Kuvio 5 Teorettinen Viitekehys</i>	<i>28</i>

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelulomake esimiehille

LIITE 2. Haastattelulomake työntekijöille

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on saatu Pohjoismaissa toimivalta tavarataloketjulta. Toimeksiantaja työllistää Pohjoismaissa yli kymmen tuhatta ihmistä ja pelkästään Suomessa noin tuhat ihmistä. Tämä tutkimus kohdistuu Vaasan myymälän työntekijöihin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palkkiojärjestelmää ja halutaan selvittää, mitä palkkiojärjestelmää kohdeyritys käyttää ja mitä mieltä työntekijät ovat siitä. Lisäksi työssä tutkitaan, mitkä palkkiot ovat muita tärkeämpiä ja mikä motivoi työntekijöitä heidän työssään. Kolmanneksi halutaan myös selvittää, onko mitään palkkiota tai etua, jota työntekijät kaipaavat ja miten yritys voisi palkitsemisen kautta vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin. Kohdeyritys saa tämän tutkimuksen avulla selville, kuinka hyvin heidän nykyinen palkkiojärjestelmänsä toimii, ja mitä korjattavaa siinä olisi. Samalla yritys saa paremman kuvan siitä, miten henkilökunta viihtyy, mitä he kaipaavat ja miten tietoisia henkilökunta on kaikista eduista, joita heille tarjotaan.

Opinnäytetyössä tutkitaan myös palkkioiden verotusta, koska monet palkkiot ovat myös verollisia tuloja ja palkkiolla ovat erilaisia verolakeja, joita pitää ottaa huomioon. Työn empiirisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä verotukseen kovin tarkkaan, selvitetään vain, onko kohdeyrityksen henkilökunta tietoisia palkkioiden verotuksesta.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palkkioiden avulla voidaan vaikuttaa työn tehokkuuteen, tuottavuuteen sekä motivoida työntekijöitä ja näin vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja löytää mahdollista kehitettävää nykyisiin palkkioihin. Tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka suuri vaikutus palkkioilla on työntekijöiden työmotivaatioon?

- Onko nykyinen palkkiojärjestelmä tasapuolinen kaikille työntekijöille?
- Millaisia vaikutuksia palkkiojärjestelmällä voi olla on työhyvinvointiin?
- Mikä palkkiosta on työntekijöille tärkein?
- Millaista palkitsemista työntekijät kaipaavat?
- Miten palkkioiden verotusnäkökulmat on huomioitava?
- Miten palkkiot määritellään?

Tutkimuskysymyksiä avulla yritys saa tärkeää tietoa työntekijöiden mielipiteistä nykyistä palkkiojärjestelmää kohtaan ja myös mahdollisista kehitysideoista.

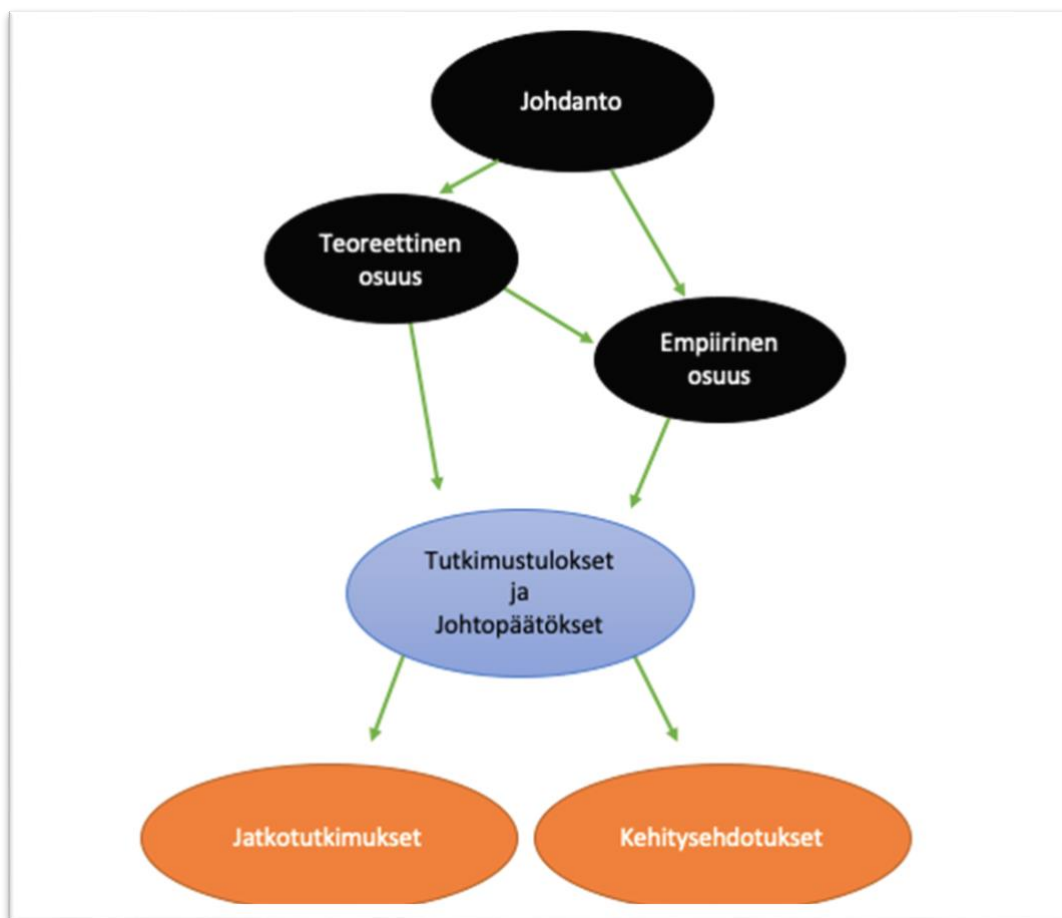
1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä. Työssä tullaan haastattelemaan monia erilaisia työntekijöitä, varastotyöntekijöitä, kassatyöntekijöitä sekä myös myymälän puolella palvelevia työntekijöitä. Työssä haastatellaan näitä kaikkia eri työntekijöitä, jotta saataisiin mahdollisimman laajat vastaukset. Työntekijöitä haastatteleamalla saadaan realistinen kuva nykyisestä palkkiojärjestelmästä, mahdollisista ongelmista ja mahdollisista kehitysehdotuksista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kolmeen eri osaan, jotka ovat johdanto, teoreettinen osuus ja empiirinen osuus. Johdannossa esitellään tutkimuksen ongelmaa ja tavoitteita, tutkimusmenetelmää sekä miten tutkimusta on rajoitettu. Teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen teoriaa ja teoreettisesta viitekehystä. Empiirisessä osuudessa esitellään tutkimusmenetelmää ja kerrotaan, miten tutkimusta on toteutettu. Empiirisen osuuteen kuuluu myös tutkimuksen tulokset ja tuloksien pohjalta tehdyt johtopäätökset. Lopuksi pohditaan myös mahdolliset kehitysideat sekä jatkotutkimuksen mahdollisuutta.

Tutkimuksen rakenne on muutettu malliksi (Kuvio 1.). Tutkimuksen rakenne jaettu kolmeen osaan: johdanto, teoreettinen osuus ja empiirinen osuus. Teoreettisen osuuden avulla saadaan empiirinen osuus muodostettua, ja sekä teoreettisen ja empiirisen osuuden avulla saadaan muodostettua tutkimustulokset ja johtopäätökset. Koko tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä kehitysehdotukset sekä mahdolliset jatkotutkimukset.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

1.4 Rajaukset

Palkkiota on olemassa monenlaisia ja tässä työssä käsitellään sekä rahallisia että ei-rahallisia palkkioita, mutta ei tutkita tavallista palkkaa, vain sen lisäksi syntyvää palkkiota, jota voi ansaita tavallisen palkan lisäksi. Työssä tutkitaan myös muita etuja ja työhyvinvointia etujen avulla. Palkkioiden lisäksi tutkitaan palkkioiden vaikutusta työmotivaatioon. Verotusta on myös rajattu tutkimalla vain ansiotuloa, luontoisetujen ja verovapaiden työsuhde-etujen verotusta.

Kohdeyrityksellä on myymälöitä ympäri Pohjoismaita ja ympäri Suomea, joten tutkimusta on myös rajattu tutkimalla ja haastattelemalla pelkästään Vaasan myymälää työntekijöitä.

2 TYÖMOTIVAATIO

Yrityksien välinen kilpailu on suuri kaupan alalla, ja yksi iso osa toimivaa yritystä on henkilökunta, joka viihtyy työssään, voi hyvin ja tekee kaikkeensa, että asiakas aina olisi mahdollisimman tyytyväinen. Tämän mahdollistamiseen työnantajan täytyy pitää työntekijöitään mahdollisimman motivoituneena, tehokkaana ja tuottavana. Yksi syy miksi yritykset käyttävät palkkiojärjestelmää, on motivoidakseen työntekijöitään tekemään tehokkaammin töitä ja sitä myötä työntekijä on myös tuottavampi. Motivaatio ei vaikuta vain työntekijän työhalukkuuteen vaan myös työntekijän vireystasoon ja tätä myöten myös työhyvinvointiin ja työlaatuun. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 33)

2.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on prosessi, jolla ihmisiä kannustetaan toimiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio on ihmisen sisäinen halu johonkin tekemiseen tai asiaan. Motivaation avulla voidaan selittää, miksi toimimme tietyllä tavalla ja miksi tehdään tiettyjä asioita tietyllä tavalla, mutta myös miksi tietyt asiat jäävät meillä tekemättä. Motivaatio sana itsessään on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista, eli motivaatio saa ihmisen liikkumaan kohti tavoitteita ja päämäärää. Motivaation kantasana on *motiivi* ja puhuttaessa motiiveista niin viitataan usein tarpeisiin, vietteihin ja haluihin, rangaistuksiin ja palkkioihin. (Ruohotie 1998, 36.)

Motivaatio on motiivien aikaansaamaan olotilaa. Motivaation avulla ihminen pysyy kiinnostuneena omasta tehtävästä ja se auttaa erilaisien tehtävien suorituksissa kuin yksilö pysyy aktiivisena ja ahkerana. Motivaatiota voi määrittää kolmella tekijällä. Vireys viittaa yksilön energiavoimaan, joka saa yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta viittaa yksilön toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen. Systeemiorientoituminen viittaa yksilön tai hänen ympäristössensä oleviin voimiin, jotka palautteen myötä saavat joko hänet

luopumaan tavastaan toimia tai sitten vahvistavat yksiön toimintaa. (Ruohotie 1998, 37.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Korkea motivaatiotaso työntekijöillä on yksi tärkeimmistä ainesosista yrityksen menestykseen. Motivaation herättäminen voi olla hankalaa, koska kaikki motivoituvat erilaisista asioista ja ne asiat voivat myös yksilöllä muuttua riippuen koska ja miten asiat tapahtuvat. Usein motivaatio kasvaa onnistumisen tai onnistumisen tunteen myötä mutta myös pelkästään asioiden ymmärtäminen voivan vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. (Ekberg 2010, 14.)

Palkkioilla ja kannusteilla ovat suuri merkitys sille, miten innokkaasti henkilö pyrkii pääsemään asuttuihin tavoitteisiin. Kannusteet virittävät toimintaa ja ennakoivat tulevista palkkioista, palkkiot taas vahvistavat sitä. Kannusteet voivat palkita joko *sisäisesti* (yksilö kokee iloa töitä kohden) tai *ulkoisesti* (yksilö ponnistelee hyvän arvosanan saamiseksi). Vastaavalla tavalla termit *sisäinen* ja *ulkoinen motivaatio* erottuvat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntien motiivien puolesta. (Ruohotie 1998, 37-38).

Motivaatiosta puhuttaessa niin puhutaan usein sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat erilaisia mutta niitä ei voida täysin pitää erillisinä, ne täydentävät toisiaan: ne esiintyvät yhtäaikaiseksi. Sisäiset palkkiot kestävät pitkään ja sisäinen palkkio voi toimia pitempään motivaation lähteenä. Ulkoinen palkkio taas on yleensä lyhytaikainen ja ulkoisen palkkioiden tarve voi esiintyä usein. Sisäinen ja ulkoinen palkkio voi esiintyä eri aikakohtina ja tutkijat ovat kertoneet oman käsityksensä sisäisestä ja ulkoisesta palkkiosta. (Kuvio 2.). (Ruohotie 1998, 38-39.)

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset Palkkiot
Saleh ja Grygier	liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkäisyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	ovat johdettavissa työympäristössä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	ovat yksilön itsensä välittämiä	ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	tydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	tydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve ravinnon tarve)
Wernimont	ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne).

Kuvio 2. Erilaisia käsityksiä sisäisestä ja ulkoisesta palkkioista (Ruohotie 1998, 38.)

Motivaatiota voidaan jakaa yleismotivaation ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy tietynlaiseen tilanteeseen, jossa ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja ja saavat aikaiseksi tavoitteisiin suuntautuvan toiminnan. Tilannemotivaatio on yleismotivaatiosta vahvasti riippuvainen. Yleismotivaatio korostaa suunnan, vireyden ja käyttäytymisen pysyvyyttä. (Ruohotie 1998, 41.)

2.3 Yksilön työmotivaatio

Motivaatio on yksilöllistä ja kaikki eivät motivoitu samoista asioista; motivaatioon voivat vaikuttaa esimerkiksi työympäristö tai työhyvinvointi, mutta myös erilaiset palkkiot voivat motivoida yksilöä. Työmotivaatio on tärkeä osa toimivaa yritystoimintaa ja erityisen tärkeää kuin kyseessä on yritys, joka on suorassa yhteydessä asiakkaisiin joka päivä. Osaamiskeskeisissä yrityksissä työmotivaation tärkeys korostuu siksi, että motivaatio ei vaikuta vain työn laatuun ja tuloksiin,

vaan myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja energiatasoon. Jokaisen yksilön motivaatio on tärkeää työpaikalla ja työnantaja kiinnostaa työntekijöiden motivaatiota työhönsä ja työnantajat haluavat mahdollisimman motivoituneita työntekijöitä, koska se johtaa parempaan tulokseen sekä parempaan työsuoritukseen.

Motivaatiota ei saa sekoittaa tyytyväisyyteen, koska ne ovat eri asioita, vaikka kietoutuvatkin yhteen läheisesti. Suorituksen palkitsemisesta seuraa tyytyväisyys ja motivaatio on taas riippuvainen palkkioita koskevista odotuksista. Vanhoissa tutkimuksissa on usein oletettu yhteys suorituksen ja tyytyväisyyden välille mutta, useamman uuden tutkimuksen avulla voidaan osoittaa, että tyytyväisyyden ja suorituksen välinen suhde ei ole yksinkertainen syy-seuraus-suhde. (Ruohotie 1998, 46.)

Motivaatiolla on paljon tekemistä sen kanssa, kuinka kovasti me yritämme saavuttaa tavoitteemme. Se vaikuttaa myös siihen, kuinka sitoutuneita me olemme työhömmä ja miten haastavia tehtäviä otamme itsellemme. Motivaatio on yksi ihmisten käyttäytymisen liikkeellepanevista voimista. Se ruokkii kilpailua ja herättää sosiaalisia yhteyksiä.

Jos työntekijä on motivoitunut työssään sen myös huomaa. Seuraavassa luettelossa on muutama esimerkki siitä, miten motivoituneen työntekijän voi tunnistaa:

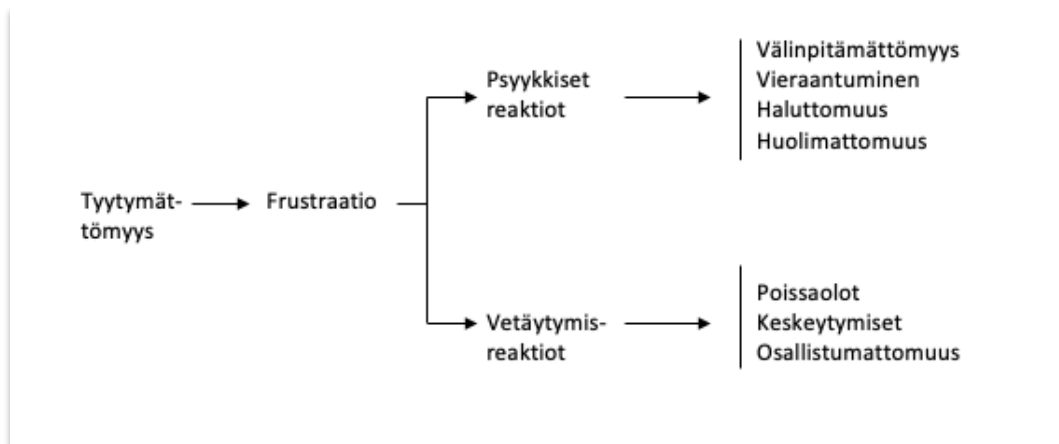
- Työntekijällä on positiivinen asenne töissä eikä hän pidä paljon sairauslomia.
- Työntekijä on ajoissa töissä ja ottaa mielellään vastaan lisävuoroja.
- Työntekijä on tehokas ja on myös kiinnostunut tuloksista.
- Työntekijä ei valita työasioista.
- Yleisesti asiakkaat ovat myös tyytyväisiä palvelun laatuun ja tuntee itsensä huomioitujiksi.

Kaikki nämä yllämainitut seikat eivät pelkästään tarkoita, että työntekijät olisivat erittäin motivoituneita, mutta tarkistamalla yllä mainitut asiat saa hyvän kuvan siitä, miten oman yritys pärjää työntekijöiden motiivoinnissa. (Ekberg 2010, 17-19.)

2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite ja työhyvinvointiin voi vaikuttaa esimerkiksi työympäristö, työyhteisö (tiimityön toimivuus ja vuorovaikutukset), työtehtävät (oppimisen mahdollisuudet ja vaikuttamismahdollisuudet). Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työkyky ja työkykyyn vaikuttavat esimerkiksi: osaamiset, terveys, motivaatio ja asenne ja työolot. Työtyytyväisyys on osa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyden ylläpitäminen on tärkeää yrityksen menestykseen. Muutamia esimerkkejä näkyvästä työtyytyväisyydestä ovat: vähemmän sairaspöissaoloja, korkeampi tehokkuus työntekijöillä ja yleisesti positiivisempia ja vähemmän stressaantuneita työntekijöitä. (Angelöw 2006, 15.)

Työpaikalla on tärkeä viihtyä, ja jos yksilö ei viihdy työpaikalla hänen suorituksensa usein myös heikentyvät, joten on **tos**i tärkeää pitää työntekijöiden työtyytyväisyyttä yllä. Suorituksen ja tyytymättömyyden välinen yhteys näyttää olevan selvempi yhteys kuin suorituksen ja tyytyväisyyden välillä. Tälle ilmiölle on olemassa kaksi syytä. Tyytymättömyyden seurauksena funktionaalisten häiriöt lisääntyvät, ja tämän takia työn tulokset heikkenevät (Kuvio 3.). Heikot tulokset voivat aiheutua huolimattomuudesta, välinpitämättömyydestä tai poissaoloista. Lahjakkaat ja hyvät yksilöt kokevat herkemmin tyytymättömyyttä ja mitä kyvykkäämpi yksilö, sitä enemmän palkkiota hän odottaa työstään. (Ruohotie 1998, 49.)



Kuvio 3. Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia. (Ruohotie 1998, 48.)

Motivaatio ja tyytyväisyys kietoutuvat läheisesti yhteen, mutta ovat silti eri asioita. Motivaatio on riippuvainen palkkioiden koskevista odotuksista ja tyytyväisyys tulee palkitsemisen seurauksena. (Ruohotie 1998, 46.)

Johdolla on tärkeä rooli työviihtyvyyden kehittämisessä ja esimiehillä pitäisi olla mahdollisuus edistää työntekijöiden työviihtyvyyttä. Töissä viihtyminen liittyyvät myös usein tilanteisiin, joissa koemme menestystä ja se voi olla niin pieni asia kuin että pääsemme tiettyisiin tavoitteisiin tai onnistutaan saamaan onnistuneita tuloksia. Menestyksiä tulisi aina huomioida ja pitäisi myös mahdollistaa erilaisen uusien menestyksen saavuttamista. (Angelöw 2006, 23-27)

Työntekijöiden työhyvinvointi on erityisen tärkeää myös yritykselle, koska jos työntekijä pysyy työssään motivoituneena hän myös suurella todennäköisyydellä, työskentelee yrityksessä pitempään. Jos yksilö työskentelee yrityksessä pitempään, se auttaa myös yritystä, koska yritys ei tarvitse perehdyttää uusia työntekijöitä yhtä usein ja uusia työntekijöitä on helpompi perehdyttää, jos muut työntekijät ovat olleet pitkään yrityksessä töissä, koska he voivat auttaa uusia työntekijöitä omalla osaamisellaan ja tietämyksellään.

3 PALKKIOJÄRJESTELMÄ

Palkkiojärjestelmä on hallintatyökalu, jota käytetään tukemaan yrityksen menestystä ja kannustamaan työntekijöitä. Palkkioiden avulla motivoidaan työntekijöitä toimimaan yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti sekä yrityksen tavoitteiden mukaan. Palkkioiden tulisi myös tukea yrityksen menestystä ja on tärkeää yrityksellä, että on oikeantyyppisen palkkiot käytössä. Palkkioiden tulisi olla kannattavia sekä työnantajalle ja työntekijälle. Se että lähes jokainen yritys käyttää palkkioita ja etuja motivoidakseen työntekijöitä kertoo palkkioiden tärkeydestä. Palkkiojärjestelmä voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat rahalliset palkkiot, ei rahalliset palkkiot ja psykososiaaliset palkkiot. Pitkällä aikavälillä menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka onnistuvat pitämään työntekijänsä motivoituneena. (Luoma ym., 2004, 9)

Jokainen yksilö motivoituu erilaisista asioista, mutta yleisesti hyvät myyjät ovat hyvin kilpailuhenkisiä ja näkevät työnsä kilpailuna, jossa he saavuttavat palkintoja pääsemällä tiettyihin tavoitteisiin, ja tämän ylläpitämiseen voidaan järjestää pieniä yksilö- tai ryhmäkilpailuja erilaisten bonusjärjestelmien lisäksi. (Ekberg 2011, 174.)

3.1 Palkkiotavat

Palkitseminen on tärkeä osa toimivaa yritystoimintaa. Se, että melkein kaikissa yrityksissä on käytössä jonkunlainen palkkiojärjestelmä tai on jotain palkkiota tarjolla, kertoo siitä, kuinka tärkeää palkitseminen työelämässä on. Palkkiot voivat olla joko aineellisia (rahallisia) tai aineettomia (ei-rahallisia). Palkkioiden tavoitteena on helpottaa työntekoa motivoituneella ja hyvinvoivalla henkilökunnalla.

Työntekijän näkökulmasta työnantaja viestittää palkitsemisen avulla tärkeää viestiä siitä, miten hän työssään suoriutuu. Palkitsemiseen liittyy paljon odotuksia: palkitsemisen kokonaisuutta voidaan kutsua kokoelmaksi siitä, mitä työntekijä saa

työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osumisten antamisestaan organisaatiolle. Työntekijän onnistuessa palkitsemisen kokonaisuus tukee työntekijän motivaatiota ja poistaa myös motivoitumisen esteitä. Työnantajan näkökulmasta palkitseminen on ohjaamistapa strategiseen suuntaan. Palkkioiden avulla työnantaja pyrkii vaikuttamaan työntekijään tavalla, joka saa heissä aikaan työnantajan toimivia vaikutuksia. Nämä vaikutukset voivat olla esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista tai hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisäämistä. (Luoma ym., 2004, 34)

Eri palkkiomuotojen keskinäistä tärkeyttä voidaan arvioida esimerkiksi työntekijän kokemuksen näkökulmasta tai toiminnan ohjaamisen näkökulmasta tai jopa palkkioiden vaikutusten näkökulmasta. Palkkioiden kokonaisuus tulee rakentaa yrityskohtaisesti, yrityksen toiminta tapa, johtaminen, strategia ja arvot mm. vaikuttavat palkkioiden kokonaisuuteen. (Luoma ym., 2004, 44-47)

Jos työntekijät tuntevat itsensä ei-arvostetuiksi ja huomaamattomiksi ja vielä lisäksi tuntevat saavansa huonosti korvausta tehdystä työstä, heitä ei voida odottaa mitään mahtavia tuloksia. Jos he taas tuntevat itsensä arvostetuiksi, heitä huomioidaan ja he saavat hyvin korvausta hyvin tehdystä työstä, heillä on myös huomattavasti enemmän energiaa annettavana. (Ekberg 2011, 156.)

3.1.1 Aineelliset palkkiot

Aineellisiin palkkioihin kuuluvat kaikki rahalliset ja rahassa mitattavat edut ja on ehkä yleisen palkkiomuoto koska raha ja työ liittyvät vahvasti toisiinsa. Palkitsemiskeskustelut liittyvät vahvasti usein aineelliseen palkitsemiseen ja palkitsemisen tutkimuksissa ja pääkohteina ovat yleisti olleet tulospalkkaus, palkka ja henkilökohtaisen palkan osa. Aineellinen palkkiojärjestelmä voi näyttää monella eri tavalla ja palkkaa voidaan maksaa eri tavalla. Palkkaa voidaan maksaa tehdystä työtunneista joko tuntipalkkana tai kuukausipalkkana. Toinen palkkatapa on palkka suoritetusta työstä, tähän kategoriaan kuuluu urakkapalkka, provisio ja komissio. Joillakin yrityksillä on käytössä myös kiinteän palkan lisäksi

urakkapalkkaa. Näiden palkkatapojen lisäksi monella yrityksellä on käytössä bonusjärjestelmiä, jonka avulla palkka perustuu työntekijän suoritukseen. Palkan lisäksi on olemassa muita aineellisia palkkiomuotoja, esimerkiksi kilpailupalkinnot, yritysten vaihtelevat etujärjestelmät, yksittäiset erikoispalkkiot ja innovaatio tai keksintöpalkkiot. (Luoma ym., 2004, 39)

3.1.2 Aineettomat palkkiot

Yleisesti kun palkkiosta tai palkitsemisesta keskustellaan, pääasiallisesti puhutaan vain rahallisista palkkioista, mutta on myös olemassa muita tärkeitä palkitsemismuotoja. Aineettomat palkkiot ovat kaikki palkkiota, joilla ei ole taloudellista arvoa, vaan enemmän niin sanottua tunnearvoa. Monet yritykset onnistuvat jopa paremmin motivoimaan työntekijöitään aineettomien palkkioiden avulla kuin aineellisten palkkioiden avulla.

Osa tutkimuksista todistavat arvoituksen vaikutusta työntekijöiden työniloon, terveyteen ja työhyvinvointiin. Työntekijät, jotka eivät saa palautetta hyvästä tehdystä työstä, kokevat usein työtä raskaammaksi ja kärsivät helpommin stressistä ja sairaudesta kuin ne, jotka saavat positiivista palautetta. (Angelöw 2006, 33.)

Työorganisaatioissa puhutaan paljon aineettomasta palkitsemisesta kannustuksen, kiitoksen ja palautteen muodoissa. Esimerkkejä aineettomasta palkitsemista ovat:

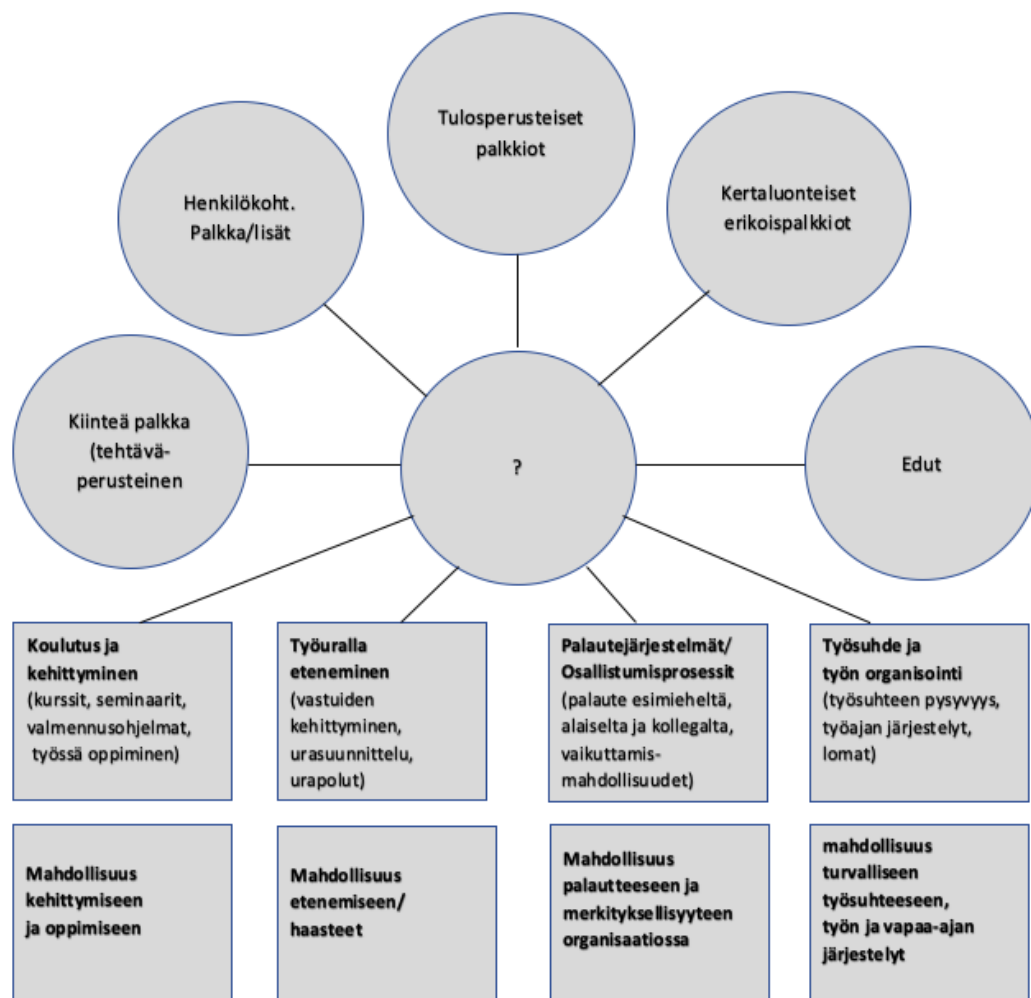
- koettu kiinnostavuus työn sisältöön
- luottamisen osoitukset
- koetut mahdollisuudet oman osaamiseen kehittämiseksi
- palaute esimieheltä tai johdolta
- hyvästä työstä saatu kiitos
- onnistumisen tunne hyvän palautteen kautta,

Nämä kaikki aineettomat palkitsemiset liittyvät kiinteästi tunnekokemuksiin, jotka ovat seurauksia aineellisesta palkitsemisesta. (Luoma ym., 2004, 43)

Palautteen antaminen voidaan katsoa isona aineettomana palkkiona ja kerran vuodessa annettu palaute kehityskeskustelussa ei. Silti monessa yrityksessä ei anneta muuta palautetta kuin juuri kerran vuodessa. Palaute ei aina tarkoita jotain negatiivista, vaan joskus se toimii kannustavana tekijänä. (Ekberg 2011, 155.)

3.2 Palkitseminen kokonaisuutena

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia palkitsemisen muotoja, joita työnantajalla on käytössään työntekijöiden ohjaamiseksi, motivaation ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Palkitsemisen kokonaisuuteen voidaan laskea kaikki palkitsemisen muodot eli aineelliset, aineettomat sekä välilliset aineelliset palkitsemisen muodot (Kuvio 4). Kokonaispalkitsemisen eri palkitsemismuodot toimivan eri tavalla ja jokaisella on eri kytkentä työntekijän motivaatioon. Jotta kokonaispalkitseminen olisi täysin toimivaa ja tehokasta, täytyy työnantajan ymmärtää erilaisia motivaation liittyviä kytkentöjä. (Luoma ym., 2004, 36-37)



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym., 2004, 38)

Nopeat palkitsemismuodot ovat yleisesti tulospalkkiojärjestelmä tai yksittäiset erikoispalkkiot, ja näillä pyritään saavuttamaan konkreettisia tavoitteita. Hitaita palkitsemismuotoja voivat olla esimerkiksi koulutusohjelmat, joka kehittävät kyvyttä. Nämä muodot ovat yleensä pitkäkestoisia ja kykyjä on vaikeita arvioida lyhyellä aikavälillä.

3.3 Palkkiojärjestelmän ylläpito ja kehittäminen

Palkkiojärjestelmää pitää tarkasti seurata ja kehittää tai päivittää tarvittaessa sillä, jos sitä ei seuraa, se voi lopulta menettää arvonsa työntekijöiden silmissä. Palkkiojärjestelmän päivittämisen tarve kasvaa koko ajan, kun tulee uusia sopimuksia, laki- ja verotukset säännökset muuttuvat ja teknologia kehittyy. Uuden sukupolvet työntekijät eivät ehkä motivoitu samoista asioista kuin vanhat sukupolvet, uudella sukupolvella voi myös olla erilaisia vaatimuksia palkkioihin ja teknologian kehittäminen vaikuttaa tähän. Lait ja verot muuttuvat ja myös työ sopimuksia koskevat lait muuttuvat jatkuvasti ja kaikilla näillä on suuri vaikutus palkkioiden ja etujen kehittämiseen sekä työnantajan ja työntekijän kannalta.

Palkkiojärjestelmä pitää jatkuvasti olla toimiva ja johtaa yritystä tiettyihin strategisiin suuntiin. Palkkiojärjestelmän toimivuuden arvioitaessa on tärkeää tutkia ohjaavuutta ilman, että mahdolliset suunnat on nimetty. Ohjaavuudella saadaan arvioitua sitä, onko järjestelmällä mitään yhteyttä toimintaan ja vaikuttaako se työntekijöiden toimintaan ja töiden priorisointiin. Useimmiten yrityksessä vaaditaan yhteistyötä tuloksien saamiseksi, ja mikäli palkkiojärjestelmässä on liian voimakas yksilöpalkitseminen, järjestelmä voi johtaa työntekijöitä toimimaan kilpailemaan keskenään. On tärkeää, että palkitseminen ei ohjaa työntekijöitä palamaan loppuun tai hyvinvoinnista tinkimiseen. (Luoma ym., 2004, 56-58)

Toimiva palkkiojärjestelmä edellyttää, että järjestelmä on räätälöity ja suunniteltu yritystä varten ja lisäksi palkitsemisen pitää tukea yrityksen strategisia tavoitteita. Kun palkkiojärjestelmän toimivuutta tarkistellaan, on otettava huomioon myös sen vaikutukset työntekijöiden vai työhyvinvointiin, jaksamiseen ja yhteistyöhön. Oikeudenmukaisuus on tärkeä osa toimivaa palkkiojärjestelmää, ja kaikilla työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus palkkioiden saamiseen. (Luoma ym., 2004, 65)

4 ETUJEN JA PALKKIOIDEN VEROTUS

Tässä luvussa tutustutaan erilaisiin etuihin ja niiden verotukseen. Verolla on suuri vaikutus etujen ja palkkioiden käyttöön palkkiojärjestelmässä sekä työntekijälle että työnantajalle. Valtio haluaa verojen avulla kerätä veroa, mutta myös samalla ohjata etuja tiettyyn suuntaan, ja yleensä jos tietyn edun verotus pienenee, se tulee suosittumaksi ja sitä käytetään enemmän ja samoin myös toisinpäin, edut, joista maksetaan suuria ennakko vähennyksiä ovat usein vähemmän mielenkiintoisia sekä työntekijöille ja työnantajille.

4.1 Ansiotulo

Ansiotuloksi lasketaan kaikki muu tulo kuin pääomatulo. Yleisimmät ansiotulot ovat työsuhteesta saatu palkka ja siihen rinnastettava tulo ja eläke. Työsuhteesta saadun palkan sijaan saatu tulo, esimerkiksi työttömyyspäivärahat tai muut vastaavat sosiaali edut tai korvaukset ovat ansiotuloa. Ansiotulo ei aina tule vain työn tekemisestä, vain myös takauspalkkio ja peitelty osinko ovat ansiotuloa. Verotettava tulot määritetään valtion verotuksessa bruttotulojen ja ansiotulojen vähennysten tehtyjen perusteella. (Vero 2015)

Palkkioina saadut bonukset tai muut palkanlisät lasketaan palkaksi ja verotetaan työntekijälle ansiotuloina, aivan niin kuin työntekijän palkka muutenkin verotetaan. Bonuspalkkioita maksettaessa, työntekijän sosiaaliset kustannukset kasvavat. (Vero 2015)

4.2 Luontoisetu

Palkan lisäksi monet yritykset tarjoavat työntekijöille luontoisetuja ja luontoisedulla tarkoitetaan työnantajan kustantama ja järjestämä tavara tai palvelu, jonka työnantaja luovuttaa työntekijän käyttöön.

Luontoisedussa työntekijät saavat käyttöoikeuden hyödykkeeseen, mutta omistusoikeus ei koskaan siirry työntekijälle ja käyttöoikeus lakkaa viimeistään

silloin kun työsuhde päättyy. Hyödykkeiden pitää olla työnantajan omistamia tai hallitsemia. Työntekijän itse hankkimia hyödykkeitä, joista työnantaja korvaa kustannukset palkansaajalle ei lasketa luontaiseduksi ja edun arvo luetaan rahapalkkaan. Luontoisedut ovat usein säännöllisesti toistuvia tai jatkuvia etuja, ja tämmöisiä etuja ovat esimerkiksi työntekijän jatkuvassa käytössä oleva asunto-, auto- tai puhelinetu. Luontoisedut voivat myös olla satunnainen etu. Työnantajalla on myös mahdollisuus järjestää työntekijöille luontoisetuja niin sanotulla kohdennetulla maksuvälineellä. Työsuhdematkalippu ja ravintoetu ovat esimerkkejä tällaisista eduista. (Vero 2021)

Työnantajalla ei ole velvollisuutta tarjota luontoisetuja palkattoman vapaan (esimerkiksi äitiysloma ja vuorotteluvapaa) tai lomautuksen ajalta, ellei toisin ole sovittu. Jos työnantaja ja työntekijä ovat sopineet tästä, luontoisedut ovat voimassa myös palkattoman vapaan tai lomautuksen aikana ja etua voidaan tältä ajalta laskea luontoisetupäätöksen mukaan, koska työsuhde pysyy edelleen voimassa. (Vero 2021)

Tuloverolain (1535/1992, TVL) 64 §:n 1 momentin mukaan työnantajalta saatu luontoisetu on veronalaista tuloa. Luontoisedun verotusta koskevia säännöksiä voidaan soveltaa, vaikka työntekijälle ei maksettaisi rahapalkkaa, joten palkka voidaan myös maksaa pelkästään luontoisetuna. Työnantaja voi luontoisetua antaa vapaana etuna tai periä siitä korvausta. Jos työntekijän maksama korvaus työnantajalle on vähintään edun luontoisetuarvon suuruinen, mitään verotettavaa etua ei tule. Työnantajan pitää silti ilmoittaa luontoisedusta tulorekisteriin. (Vero 2021)

4.3 Verottomat henkilökuntaedut

Kaikki työnantajan tarjoamat edut eivät ole verollisia, jotkut eduista ovat osittain verovapaita etuja ja jotkut edut ovat täysin verovapaita. Kaikki verovapaat henkilökuntaedut ovat määrättyjä tuloverolain 69 §:ssä. Henkilökuntaeduiksi lasketaan työnantajan järjestämiä etuja työntekijöilleen, jotka annetaan

työsuhteen perusteella, mutta jotka eivät ole korvausta tehdystä työstä. Henkilökuntaetujen tarjoamista työntekijöille välittää positiivista kuvaa työnantajasta ja samalla myös ylläpitää työntekijöiden motivaatiota ja työkykyä. Henkilökuntaedut ovat yleisesti tarjolla kaikille työntekijöille tasapuolisesti ja työntekijät voivat itse päättää käyttävätkö he etua vai ei. (Vero 2020. A.)

Verovapaiksi henkilökuntaeduiksi lasketaan työnantajan antamat edut henkilökunnalleen. Henkilökunnaksi lasketaan kaikki työnantajaan työsuhteessa olevat työntekijät riippumatta siitä, ovatko he koko- tai osapäiväistyössä, tai ovatko he määräaikaisessa tai vakituisessa työsuhteessa. Työntekijöiden puoliso ja perheenjäseniä ei lasketa yrityksen henkilökuntaan, elleivät he myös työskentele yrityksessä. Perhejäsenille tai puolisoille annetut edut lasketaan lähtökohtaisesti veronalaiseksi tuloksi (KHO 1997:53) (Vero 2020. A.)

Kollektiiviset henkilökuntaedut ovat verovapaita etuja, joka on käytettävissä koko henkilökunnalle. Verovapauden edellytyksenä on, että etu on juuri kollektiivinen etu, eli se on palveluksesta eläkkeelle jääneille sekä koko henkilökunnan käytettävissä. Osa työntekijöistä voi jättää edun käyttämättä, mutta etu pysyy muiden osalta verovapaana, jos se on tarjoilla koko henkilökunnalle. Verovapaisiin henkilökuntaetuihin kuuluu mm. henkilökunta-alennukset, terveydenhuolto, lahjat ja virkistystoiminta. (Vero 2020. A.)

4.3.1 Henkilökunta-alennukset

Työnantaja voi antaa työntekijöille verovapaan henkilökunta-alennuksen, jos alennus on kohtuullinen ja tavanomainen. Jos henkilökunta-alennus kohdistuu työnantajan tuottamiin palveluihin tai tuotteisiin, edun tulee periaatteessa olla koko henkilökunnan käytettävissä. Henkilökunta-alennuksien kohtuullisuutta arvioitaessa se on verrattavissa asiakkaille myönnettäviin alennuksiin tai yrityksen omakustannushintaan. Henkilökunta-alennuksen suuruus ei yleisesti voi olla yllä mainitun määritellyn alennusta suurempi, ellei tuote ole vanhentunut, vioittunut tai sitä yleisesti myydä samaan hintaan. Henkilökunta-alennus voi olla saman

suuruinen kuin jälleenmyyjälle tai kanta-asiakkaalle annettu alennus, vaikka työntekijä ei yksityishenkilönä muutoin saisikaan tällaista alennusta. Jos työnantajan antama alennus työntekijälle on pidettävä tavanomaista suurempana, katsotaan myönnetyn alennuksen ja tavanomaisena pidettävän alennuksen erotus eronalaiseksi palkkatuloksi. (Vero 2020. A.)

Perheenjäseniä henkilökunta-alennus ei yleensä koske, mutta poikkeuksena ovat työntekijän talouden yleiset ostot. Samaan talouteen kuuluvat työntekijän kanssa asuvat perheenjäsenet. Jos henkilökunta-alennus koskee talouden yleistä ostoa ei ole merkitystä, onko perheenjäsen tai työntekijä ostajana. (Vero 2020. A.)

4.3.2 Liikunta ja kulttuuriedut

Omaehtoinen liikunta- ja kulttuurittominta on verovapaa etu, jos työnantaja tarjoaa sen. Etu lasketaan työnantajan tarjoamaksi, jos työnantaja on järjestänyt edun työntekijöiden käyttöön, eli työnantaja on palvelutarjoajan kanssa tehnyt sopimuksen esimerkiksi liikuntaseteleiden käyttämisestä tai vaihtoehtoisesti työnantaja maksaa edun kustannukset suoraan palvelutarjoajalle. Etu ei ole verovapaa, jos työnantaja maksaa suoraan työntekijälle harrastustuominnasta kuitteja vastaan. Rahana maksettu suoritus on veronalaista tuloa. Työnantajan tarjoama liikunta- ja kulttuurikorvaus saa vuodessa olla enintään 400€, etu saa vain olla työntekijän käytettävissä ja etu on tarjottava koko henkilökunnalle. Liikunta- ja kulttuuritoimintaa koskevan edun veronvapaus edellyttää, että etu on kollektiivisesti käytettävissä koko henkilökunnalle. (Vero 2020. B.)

Liikunta- ja kulttuuriedut ovat tarkoitettu henkilökohtaiseen käyttöön ja edun käyttämiseen saadut liput, setelit tai muut maksujärjestelyt on oltava henkilökohtaisia (TVL 69 § 5 momentti). Verovapaan kulttuuritoiminnan arvioinnissa otetaan huomioon tilaisuuden päätarkoitus ja luonne, eli miksi tilaisuus tai tapahtuma järjestetään. Hyvänä esimerkkinä toimii messukäynnit, messukäynnit eivät kuulu verovapaan kulttuuritoimintaan, koska messujen järjestäminen tapahtuu pääasiallisesti kaupallisessa tarkoituksessa.

Kulttuuritoimintaan lasketaan myös käynnit urheilutapahtumissa tai tiedekeskuksessa (TVL 69 § 5 momentti). (Vero 2020. B.)

4.4 Matkakorvaukset

Suuri osa matkakustannuksen korvauksista ovat verovapaita, verovapaisiin korvauksiin kuuluu kilometrikorvaukset, koti- ja ulkomaan päivärahat, ateriakorvaukset, majoittumiskorvaukset ja työmatkarahat, kuten kilometrikorvaukset tai matkalipun hinnan vastaavaa korvausta. Työmatkaksi ei lasketa työntekijän asunnon ja varsinaisen työpaikan välistä matkaa. Työmatkalla tarkoitetaan matkaa, jonka työntekijä tekee tilapäisesti oman työhön kuuluvien tehtävien suorittamiseksi johonkin työntekemispäikalle, varsinaisen työpaikan ulkopuolelle. Varsinaisella työpaikalla tarkoitetaan paikkaa, jossa hän vakituisesti työskentelee. Jos työntekijällä ei ole vaikuista paikkaa työn liikkuvuuden vuoksi, niin varsinaisena työpaikkana pidetään paikka, josta hän säilyttää työvälineitä, asusteita tai muuta vastaavaa paikkaa. (Vero 2020.B.)

Työmatkaksi lasketaan myös matkaa työntekemispäikalle silloin, jos:

- oman työnantajan toimipaikka sijaitsee muualla kuin työntekemispäikka
- työskentely on tilapäistä tuloverolain 72 a §:ssä tarkoitettulla tavalla
- työntekemispäikan ja työntekijän asunnon välimatka on yli 100km
- työntekijä on työntekemispäikan työmatkan takia yöpynyt työntekemispäikan sijainnin vuoksi tarpeellisissa tilapäisissä majoitustiloissa.

Päiväraha kotimaassa on korvaus kohtuullisesta ruokailukustannusten ja muiden elinkustannusten lisäyksestä, joka aiheutuu työmatkasta. Jos työntekijä ei työmatkasta saa päivärahaa hän on oikeutettu ateriakorvaukseen, jos hän ei työn vuoksi voi ruokailutauon aikana aterioida tavanomaisella ruokapaikalla. Päivärahan lisäksi majoittumiskorvauksen suuruus on enimmillään majoitusliikkeen tosittien mukainen määrä. (Vero 2020.B.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

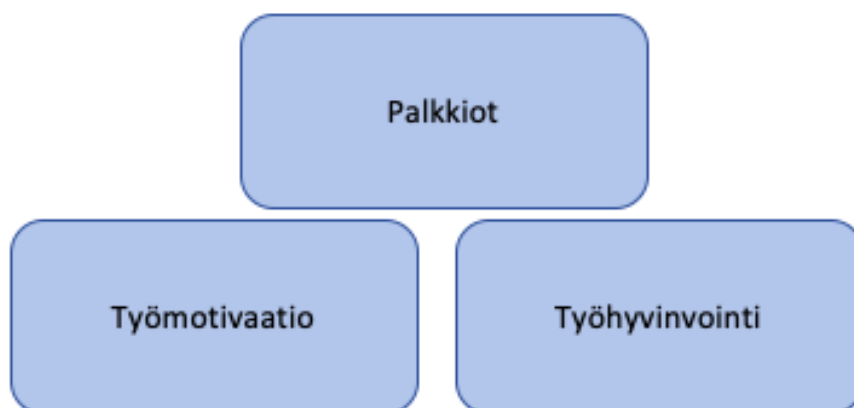
Tässä luvussa tullaan perehtymään opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, kerrotaan mitä tutkimusmenetelmää opinnäytetyössä on käytetty ja tutustumme myös tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. (Kuvio 4) Luvussa käydään myös läpi, miten kyseinen tutkimus on suoritettu, miten haastattelukysymykset ovat luoto ja miten analysoidaan haastatteluista saanutta tietoa.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu niin, että se liittyy tutkimusongelmaan ja ilmaisee teorioita, jotka liittyvät tutkimukseen. Viitekehyksen on rakennettu teorian ja alan kirjallisuuden perustella. Viitekehyksen avulla saadaan tukittavan ilmiön keskeiset tekijät selville.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen osioon ja on muodostunut seuraavasti:

- palkkiot
- työntekijöiden työmotivaatio
- työntekijöiden työhyvinvointi.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kaikki tutkimukset tutkivat oikeastaan laatua, mutta on silti eroa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan erottaa toisistaan mm. se, millä kysymyksillä yritetään saada vastauksia ja mitä vastauksia odotetaan kysymyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtämään ilmiötä. Kvantitatiivisessa taas yritetään mitata ja selvittää lukuja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatu tieto muunnetaan usein luvuiksi, että voisi ymmärtää analyysistä ja kysymykset sekä odotettavat vastaukset mukautetaan tämän mukaan. (Nyberg, 2000, 100.)

Esimerkkejä kvalitatiivisesta menettelytavasta ovat:

- Kysymykset, jotka sisältävät sanat, ketä, miten, miksi vaativat usein kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.
- Vastaukset näihin kysymyksiin ilmaistaan yleisesti sanoilla tai lauseilla eikä luvuilla.
- Vastauksia voidaan jakaa luokkiin ja ryhmiin mutta ei määriin.
- Kvalitatiivisia muuttujia voivat olla esimerkiksi viihtyvyys, harrastukset tai ammatti.

Esimerkkejä kvantitatiivisesta menettelytavasta ovat:

- Kysymykset voivat esimerkiksi alkaa kuinka monta, kuinka paljon, kuinka usein.
- Vastaukset näihin kysymyksiin voidaan usein mitata mittauslaitteella, vastaukset voivat olla reaalityyppisiä.
- Kvantitatiivisia muuttujia voivat olla esimerkiksi ikä, paino tai pituus.

(Nyberg, 2000, 100-101.)

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska määrällisessä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta saadaan enemmän numeraalista tietoa ja nämä numeraaliset tiedot eivät auttaisi tämän tutkimuksen ongelman ratkaisemisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palkkiot ja edut vaikuttavat yrityksen työntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Tutkimus kohdistui vain Vaasan myymälän työntekijöihin ja tämän takia oli vain pienempi joukko ihmisiä, jota pystyi haastatella.

Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia haastattelujen avulla. Teemahaastattelu on yksilöhaastatteluna toteutettu ja haastattelulomake on laadittu teorian pohjalta. Kysymyksiä laadittaessa keskityin tutkimusongelmaan ja sen selvittämiseen, ja pohjustin haastattelukysymykseni koskemaan teoriaosuudessa saatua tietoa ja yritin myös saada sellaisia kysymyksiä mukaan, joista syntyisi jatkokysymyksiä ja keskustelua. Tutkimusongelmana oli selvittää palkkioiden vaikutusta työmotivaatioon ja tavoitteena saada selville, miten kyseisen yrityksen työntekijät suhtautuivat yrityksen antamiin palkkioihin ja etuihin. Kysymykset jakoutuivat kolmeen osioon: motivaatio, palkkiojärjestelmä ja verotus. Ensimmäinen osio sisältää yleisesti kysymyksiä siitä, mistä yksiö motivoituu ja koska tämä tuntee itsensä motivoituneelta työpaikalla. Toinen osio on palkkiojärjestelmä, ja tähän osioon tuli mukaan kysymyksiä nykyisestä palkkiojärjestelmästä ja sen tehokkuudesta. Tutkimuksen päätavoitteisiin ei kuulunut selvittää verotuksesta paljoakaan, joten siihen luotiin vain yksi avoin kysymys työntekijöiden tietoudesta palkkioiden verotuksesta, ja tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kuinka tietoisia työntekijät ovat palkkioiden verotuksesta ja sen avulla saada kehitysideoita, miten työntekijöiden tietoisuutta verotuksesta voitaisiin parantaa.

Opinnäytetyön tuloksia analysoitiin ensin litteroimalla kaikki haastattelun äänitteet tekstimuotoon ja tämän jälkeen tulokset jaettiin aihealueisiin, joiden avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ja samalla selvitettiin mahdolliset kehitysideat yritykselle.

5.4 Haastattelu ja haastateltavat

Haastattelujen suorittamiseen ja materiaalin analysoimiseen menee paljon aikaa ja siksi kannattaa valita tarkkaan keitä kaikkia haastattelee ja valmistautua huolellisesti jokaiseen haastatteluun. Muistiinpanoja kannattaa tehdä mahdollisimman paljon, että analysoiminen olisi myöhemmin helpompaa. Jos haastateltava hyväksyy, voi myös nauhoittaa haastatteluja. (Ejvegård 2002, 38.)

Tutkimuksen haastattelulomakkeet on laadittu opinnäytetyön teorian pohjalta ja tähän tutkimukseen on tehty kahta erillistä lomaketta. Ensimmäinen lomake on tehty johtoryhmälle ja sillä saadaan haastateltua myymälän esimiehiä, eli myymäläpäällikköä ja osastopäällikköjä ja toinen lomake on tehty työntekijöille. Molemmissa haastattelulomakkeissa aika pitkälti samoja kysymyksiä, mutta myös joitakin erillisiä kysymyksiä. Kaikki haastattelut ovat puhelimella äänitetyjä ja tämän jälkeen litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi analysointia varten ja tämän jälkeen kaikki nauhoitukset on tuhottu. Kaikki haastattelut olivat pituudeltaan 15-20min. Kaikki haastateltavat tulevat olemaan nimettömiä lähinnä siksi, että aihe on arkaluonteinen ja henkilökohtainen. Liitteinä on nähtävissä molemmat haastattelurungot sisältäen haastattelukysymykset. Haastattelut tapahtuivat myymälän kokoustilassa. Haastatteluun osallistui vain yksi työntekijä kerrallaan ja kaikilta kysyttiin samoja kysymyksiä, mutta jatkokysymykset muuttuivat sen mukaan, miten haastattelu eteni.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tulokset tämän opinnäytteetyön tutkimuksesta. Tulokset perustuvat tietoihin, joita saatiin haastattelujen avulla. Haastattelurunko jaettiin kolmeen eri teemaan: motivaatio, palkkiojärjestelmä sekä lopuksi yksi kysymys palkkioiden verotuksesta.

Haastatteluun osallistui yhteensä kaksitoista henkilöä ja nämä henkilöt työskentelevät kaikki kohdeyrityksessä erilaisissa työtehtävissä. Haastattelin pääosin työntekijöitä, mutta sain myös mukaan esimiehiä haastatteluun. Työntekijät ja esimiehet, joita haastattelin, olivat työskennelleet kyseissä yrityksessä 4:stä kuukaudesta 15:n vuoteen ja myös eri osastoilla, joten tutkimukseen saatiin vastauksia joka osaston työntekijältä.

6.1 Motivaatio

Ensimmäinen haastattelukysymys oli: *”Mikä motivoi sinua työssäsi?”* ja suurin osa työntekijöistä vastasi vain, että palkka, raha ja bonukset mutta osa mainitsi myös, että työn vaihtelevaisuus, mahtavat työkaverit ja se kun joka päivä tapahtuu jotain uutta. Esimiehet vastasivat taas, että työn monipuolisuus, haasteellisuus ja se kun pääsee käyttämään omaa osaamista ja toteuttamaan omia ideoita motivoi heitä. Haastatteluissa ilmeni myös, että suurin päätekijä työntekijöiden viihtyvyyteen työpaikalla on ilmapiiri, työkaverit ja mielenkiintoiset työtehtävät.

Työntekijöiltä kysyin myös, että milloin heistä tuntuu, että he ovat tehnyt hyvää työtä ja siihen suurin osa vastasi, että silloin kun saa palautetta ylemmältä tahdolta tai silloin kun asiakas on tyytyväinen ja myyjä on tyytyväinen, moni mainitsi myös toki, että kun tilastoissa näkyy, että on tehnyt hyvää työtä, niin se myös näkyy rahallisesti.

Kyseessäni miten työvihtyvyyttä voitaisiin lisätä, moni mainitsi juuri sen, että kun kommunikaatio toimii, niin yleisesti kaikki viihtyvät paremmin ja yksi haastateltava sanoi myös, että vaikka ollaan työpaikalla, niin voidaan kysyä toisilta työntekijöiltä

enemmän kysymyksiä myös muista kuin työasioista. Moni sanoi myös, että yhteiset tapahtumat työn ulkopuolella, mutta tämän hetkisen maailmanlaajuisen pandemian takia se ei ole oikein mahdollista tällä hetkellä.

Kysyessäni *”vaikuttaako palkkiojärjestelmä motivaatioon lisääntymiseen työsi suhteen?”* suurin osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että kyllä se ainakin osittain vaikuttaa. Kaikille palkkiojärjestelmä ei ole suurin motivaationtekijä, mutta se voi aina antaa vähän lisävoimia huonona päivänä. Kaikista haastateltavista vain yksi oli sitä mieltä, että palkkiojärjestelmä ei vaikuta ollenkaan työmotivaatioon mutta nykyinen järjestelmä on toki parempi kuin mitä ennen on ollut yrityksellä käytössä.

6.2 Palkkiojärjestelmä

Tämän osion tavoitteena oli selvittää minkälaisia etuja ja palkkiota sekä minkälainen palkkiojärjestelmä yrityksellä on käytössä ja mitä mieltä haastateltavat ovat niistä.

Heti alussa kysyttiin mitä palkkioita ja etuja haastateltavat saavat ja kuinka hyvin he ovat tietoisia muista palkkioista kuin rahallisista. Suurin osa työntekijöistä ei ollut täysin tietoisia siitä, mitä kaikkia etuja ja palkkioita heillä on käytössään, mutta melkein kaikki olivat tietoisia rahallisista palkkioista, työterveyseduista, henkilökuntahinnoista ja muutama tiesi myös sovelluksesta, jonka kautta saa lounas- sekä liikuntaetuja. Esimiehet tiesivät kaikki työterveyseduista, henkilökuntahinnoista, puhelineduista sekä e-passista. Esimiehiä haastatellessa sain selville, että sovellus, jota yritys käyttää on nimeltään E-Passi ja sen avulla henkilökunnalla on mahdollista saada lounas sekä liikuntaetuja.

Tämän jälkeen kysyttiin että *”hyödynnätkö saamiasi etuja?”* ja kaikilla oli pitkälti samoja vastauksia eli he hyödyntävät henkilökunta-alennuksia, työterveyspalveluja ja esimiehet sanoivat kaikki käyttävänsä yrityksen tarjoamaa lounasetua.

Kysyessäni mitä mieltä esimiehet ovat nykyisestä palkkiojärjestelmästä, he sanoivat kaikki, että heidän mielestään nykyinen palkkiojärjestelmä on **tosi** palkitseva järjestelmä ja **tosi** motivoiva järjestelmä, koska jokainen yksilö pystyy itse vaikuttamaan omaan palkkion omalla myyntituloksellaan. Yksi esimiehistä totesi, että hänellä on kokemusta muista palkkiojärjestelmistä ja hänen mielestään tämä nykyinen järjestelmä on erittäin reilu ja *”kuin myyjä hyötyy, niin yritys myös hyötyy”*. Myyjiä haastatellessa selvisi, että heillä oli hieman vaihtelevat mielipiteet nykyisestä palkkiojärjestelmästä. Osa oli sitä mieltä, että järjestelmä on järkevästi rakennettu, mutta se ei palkitse myyjää riittävästä, ja että vaatimukset pitäisi olla myymäläkohtaiset, koska asiakasvirta ei ole sama kaikkialla Suomea. Kuin järjestelmä ei ole riittävän palkitseva, se ei silloin myöskään motivoi myyjää samalla tavalla kuin mitä se voisi. Osa oli taas sitä mieltä, että palkkiojärjestelmässä on hyvät ja huonot puolensa, mutta se on silti heidän mielestään riittävän palkitseva järjestelmä.

Aluksi minulla oli vain yksi kysymystä koskien palkkiojärjestelmän tasapuolisuutta, mutta kuin henkilökunta on jaettu kolmeen osastoon, niin muokkasin sitä kysymystä ja jaoin sen kahteen kysymykseen, ja nämä olivat lopulliset kysymykset: *”Onko nykyinen palkkiojärjestelmä tasapuolinen kaikille myyjille”* ja *” Onko nykyinen palkkiojärjestelmä tasapuolinen koko henkilökunnalle?”*. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla sekä esimiehet että suurin osa työntekijöistä olivat samaa mieltä, heidän mielestään nykyinen palkkiojärjestelmä on tasapuolinen kaikille myyjille, koska se on tuntikohtainen. Muutama työntekijä oli sitä mieltä, että se ei ole ihan tasapuolinen ja sitä pitäisi muokata vähän, niin että vaatimukset olisivat osastokohtaisia, koska kaikilla osastoilla ei ole yhtä helppoa täyttää tiettyjä vaatimuksia. Toisen kysymyksen kohdalla suurin osa oli sitä mieltä, että ei ole täysin tasapuolinen, koska kaikilla ei ole käytössä samaa palkkiojärjestelmää, mutta suurin osa sanoi, että he eivät tiedä tarkalleen esimerkiksi varaston ja kassassa työskentelevien mahdollisuuksista ansaita bonusta.

Kysyessäni näkevätkö he mitään haittoja nykyisessä palkkiojärjestelmässä osa sanoi, että nykyinen järjestelmä on niin henkilökohtainen, että se voi muuttaa työntekijöitä ahneiksi ja sen takia sitten myös tiimityöskentely voi kärsiä sekä asiakaspalvelun laatu voi heikentyä. Nämä asiat voivat myös vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja sekä tiimin että talon menestykseen negatiivisesti. Suurin osa kuitenkin sanoi, että heidän mielestään järjestelmä on toimiva ja kaikilla on täysin omat mahdollisuudet vaikuttaa oman bonukseen. Eräs työntekijä oli myös sitä mieltä, että palkkiojärjestelmästä voi tulla rasite pitkällä tähtäimellä kuin vaatimukset vain tiukkenevat.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he voisivat vaihtaa bonusmahdollisuudet korkeampaan palkkaan, mutta osa oli sitä mieltä, että he eivät missään nimessä vaihtaisi. Kysyessä vaihtaisiko he pois kaikki palkkiot ja edut korkeampaan palkkaan osa sanoi, että vaihtaisi mahdollisesti, mutta suurin osa oli sitä mieltä, että etuja ja palkkioita he eivät vaihtaisi pois.

Esimiehiltä kysyin lopuksi myös kaksi kysymystä: *”mitä halutaan saavuttaa palkkiojärjestelmällä?”* ja *”Luuletko, että sinulla ja työntekijöillä on sama mielipide palkkiojärjestelmästä?”* ja molempiin kysymyksiin kaikilla oli samankaltaisia vastauksia. Ensimmäiseen kysymykseen kaikki vastasivat, että sillä halutaan motivoida työntekijöitä ja sillä saada myös parempaa tulosta. Toiseen kysymykseen kaikki vastasivat, että he luulevat kyllä, että suurimmalla osalla on sama mielipide, mutta kaikilla ei välttämättä ole ja se voi riippua osittain siitä, millä osastolla työntekijät työskentelevät.

6.3 Verotus

Molemmissa haastattelulomakkeissa oli vain yksi kysymys verotuksesta: *”Kuinka hyvin olet tietoinen palkkioiden verotuksesta?”*. Esimiehet olivat kaikki tietoisia erityisesti rahallisen palkkioiden verotuksesta, mutta he olivat myös tietoisia siitä, miten verotus toimii muiden palkkioiden kohdalla. Työntekijöistä osa sanoivat tietävänsä, miten kaikki rahalliset palkkiot verotetaan, mutta eivät oikein tienneet

muitten palkkioiden tai etujen verotuksesta. Osa työntekijöistä sanoi haastattelussa suoraan, että ei tiedä asiasta, eikä myöskään ole ajatellut asiaa aikaisemmin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksen johtopäätökset, jotka ovat johdettu tutkimustulosten sekä teorian pohjalta. Tässä luvussa käydään myös läpi tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdolliset kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat.

Haastattelujen avulla on pyritty löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja samalla löytämään yritykselle mahdollisia kehitysideoita nykyiseen palkkiojärjestelmään ja työntekijöiden motivaation lisäämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen.

7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää seuraavat asiat:

- Kuinka suuri vaikutus palkkioilla on työntekijöiden työmotivaatioon.
- Kuinka toimiva toimeksiantajan nykyinen palkkiojärjestelmä on.
- Kuinka paljon se luo työntekijöille työmotivaatiota.
- Kuinka tasapuolinen palkkiojärjestelmä on koko henkilökunnalle.
- Miten palkkiojärjestelmä vaikuttaa työhyvinvointiin.
- Mitä nykyisestä järjestelmästä puuttuu.

Tutkimuksesta selvisi, että erilaisten palkkioiden avulla voidaan motivoida työntekijöitä ja tämän avulla saada tehokkaampia työntekijöitä. On toki vaikeaa arvioida mitkä palkkiot ja edut ovat ne tehokkaimmat eri yrityksissä, mutta kokeilemalla erilaisia palkkioita saadaan selville oman yrityksen sopivimmat palkkiot. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen nykyinen palkkiojärjestelmä on suurimmaksi osaksi tehokas ja tuottaa todellakin työntekijöille työmotivaatiota, mutta nykyistä järjestelmää voitaisiin kehittää, jotta se olisi kaikkien mielestä vielä tehokkaampi ja tuottaisi enemmän työmotivaatiota koko henkilökunnalle. Teoriaa tutkiessa saatiin selville, että

jokainen yksilö motivoituu eri asioista ja myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat sen, että jokainen yksilö oli eri mieltä siitä, että mikä palkkioista motivoi heitä eniten töissään.

Tutkimuksesta selvisi, että palkkiojärjestelmän pitäisi olla samanlainen tai lähes samanlainen koko henkilökunnalle, jotta sitä voitaisiin kutsua tasapuoliseksi. Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeyrityksen kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä samaa palkkiojärjestelmää, koska he työskentelevät eri osastoilla, eri työtehtävissä ja joidenkin yöntekijöiden työn laatua on vaikea mitata. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että nykyinen palkkiojärjestelmä ei ole heidän mielestään täysin tasapuolinen koko henkilökunnalle, mutta että se on tasapuolinen kaikille myyjille, jotka palvelevat asiakkaita eri osastoilla.

Yksi tutkimuskysymyksistä oli ”miten palkkiojärjestelmä vaikuttaa työhyvinvointiin” ja tähän tutkimuskysymykseen tutkimustulokset osoittivat, että suurimmaksi osaksi se ei vaikuta muuta kuin positiivisesti kuin hyvästä työstä palkitaan työntekijöitä, mutta muutama haastateltava oli sitä mieltä, että nykyinen palkkiojärjestelmä aiheuttaa stressiä, kun lisäansainnan saaminen on aina vain yhä vaikeampaa, kun lisäansainnan vaatimukset kovenevat. Tutkimuksessa selvisi myös, että koko henkilökunnalla on työterveyspalveluja käytettävissä työsuhde-etuna, mikä vaikuttaa positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa.

Tutkimuksessa selvisi, että ei ole olemassa mitään täydellistä palkkiojärjestelmää ja että palkkiojärjestelmiä pitää muotoilla yrityskohtaisesti. Koko tutkimuksen perusteella nykyisestä palkkiojärjestelmästä ei puutu muu kuin parempi tasapuolisuus. Moni haastateltava toivoi toki lisäetuja ja palkkioita, joita yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä, mutta niistä kerrotaan enemmän tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksissa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Ensiksi meidän on tiedettävä, että me oikeasti tutkimme sitä mitä aiomme tutkia, eli tutkimuksella on hyvä validiteetti. Toiseksi on tiedettävä, että teemme tutkimusta luotettavalla tavalla, eli tutkimuksella on hyvä reliabiliteetti. (Patel & Davidson 2003, 98)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan ns. ”mittaria”, jonka avulla tarkistamme sitä, mitä sanomme, että olemme tutkimassa ja sitä mitä me olemme todella tutkineet. Saamme selville, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimusta voidaan luokitella validiksi silloin, kun tutkimuksen kysymykset ja haastateltavat ovat oikeita, jotta saamme luotettavia vastauksia. (Patel & Davidson 2003, 99-100)

Tutkimuksen haastattelulomakkeen kysymykset laadittiin teorian pohjalta vastaamaan tutkimusongelmaan mahdollisimman hyvin, ja kaikki kysymykset liittyivät tutkittavan aiheeseen. Jokaiselle haastattelulle varattiin myös riittävästä aikaa, jotta pystyttäisiin avaamaan kaikkia haastattelukysymyksiä riittävästä haastateltaville. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat kohdeyrityksessä töissä, ja haastatteluun saatiin henkilöitä yrityksen jokaiselta osastolta mukaan, joten saatiin koottua laaja aineisto jokaiselta osastolta. Näin ollen voidaan siis todeta, että tämä tutkimus on validi. Verotukseen liittyvä kysymys oli tutkimuksen kannalta merkityksetön, mutta yrityksen kehittämisen näkökulmasta tärkeä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus ei anna sattumavaraisia tuloksia. Tarkistaakseen reliabiliteettia voidaan haastatteluun ottaa mukaan toinen henkilö, joka rekisteröi haastatteluvastauksia samanaikaisesti haastattelijan kanssa ja myöhemmin verrata vastauksia ja sillä mitata vastauksien luotettavuutta. (Patel & Davidson 2003, 100-101)

Jos eri tutkimuksissa saadaan samoja tuloksia ja loppupäätöksiä, joko samalta tutkijalta eri tutkimuksessa tai toisen tutkijan toimesta, luotettavuus tulosten paikanpitävyyteen vahvistuvat ja tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Ryen 2004, 139)

Tämä tutkimusta on luotettava, koska jos samaa tutkimusta tehtäisiin uudestaan samalaisena kokonaisuutena, niin uuden tutkimuksen lopulliset tulokset olisivat suurella todennäköisyydellä samankaltaisia. Haastattelujen aikana varmistin jokaisen kysymyksen jälkeen, että ymmärsin haastateltavan vastausta oikein ja haastatteluissa saadut vastaukset olivat jokaisessa haastattelussa hyvin samankaltaisia, vaikka osalla oli joitakin erimielisyyksiä ja kehitysideoita. Näin ollen voidaan siis todeta, että tutkimus on reliabeeli.

7.3 Kehitysehdotukset

Haastattelujen avulla saatiin erilaisia kehitysideoita yritykselle ja jotkut kehitysideat tulivat suoraan sekä esimiehiltä ja työntekijöiltä. Haastattelussa kyseltiin erilaisia kysymyksiä, jonka avulla haettiin suoria kehitysideoita, jonka avulla saataisiin työhyvinvointia ylläpidettä ja yleisesti työviihtyvyyttä nousuun, lisäksi kysyttiin myös suoraan, että onko jotain etua, jota työntekijät kaipaavat. Osa haastateltavissa ei keksinyt mitään kehitysideoita, mutta suurimmalla osalla oli jonkin tyyppinen ajatus siitä mitä he haluaisivat yrityksen tekevän.

Tässä on pieni lista asioista joita työntekijät sanovat kaipaavansa tai missä he mielellään näkisivät joitakin muutoksia tai päivityksiä:

Moni haastateltava sanoi, että he toivoisivat useammin kehityskeskusteluita, ja että he toivoisivat myös parempaa kommunikaatiota työntekijöiden ja esimiehien välillä, niin että työntekijöitä kuunneltaisiin enemmän ja oltaisiin aidosti kiinnostuneita heidän asioistansa koska he ovat kuitenkin tärkeä osa myymälän pyörittämistä. Osa sanoi myös kaipaavansa selkeämpiä ohjeita työtehtäviin, jotta kaikki työntekijät tekisivät myös kaikkia työtehtäviä, joita heille kuuluu.

Yleisesti ottaen haastateltavat olivat tyytyväisiä saamiin palkkioihin, mutta osa oli sitä mieltä, että palkkiojärjestelmää pitäisi päivittää, jotta työntekijöillä olisi enemmän mahdollisuuksia saada provisiota peruspalkan lisäksi. Moni haastateltava oli myös sitä mieltä palkkiojärjestelmä, joka on käytössä kassa- ja varastotyöntekijöillä, pitäisi kehittää yhä paremmaksi, jota nykyinen palkkiojärjestelmä olisi tasapuolisempi koko henkilökunnalle.

Haastatteluissa selvisi myös, että osa kyseisen myymälän työntekijöistä näkisi mielellään pienen päivityksen työympäristöön omassa myymälässä, että saataisiin vähän uudempaa ilmettä, että myymälä olisi vähän uudemman näköinen, kun muut ketjun myymälät ympäri Suomea. Osa haastateltavista kaipaisi myös parempia työvaatteita ja erityisesti parempia työhousuja.

Varaston suunnitteluun kaivattiin myös pientä kehitystä tai pieniä muutoksia, joita saataisiin varastotoimintaa pyörimään tehokkaammin, eräs haastateltava antoi semmoisen esimerkin, että tietyt tuotteet voitaisiin säilyttää merkkikohtaisesti, niin että tuotteita olisi huomattavasti helpompi löytää silloin kun asiakas odottaa tuotteen noutoa varastolta. Haastatteluissa selvisi myös, että kassatyöntekijät kaipaisivat lisää kassavoimaa, koska heidän mielestään heillä on päivisin liikaa tekemistä liian pienellä työvoimalla.

Kun kyseltiin puuttuvista eduista tai palkkioista, niin osa mainitsi heti polkupyöräleasingin, sillä sen avulla saataisiin työntekijöitä liikkumaan enemmän ja pysymään pirteänä ja sen avulla ylläpidettyä työhyvinvointia. Muita etuja, joita kaivattiin, olivat esimerkiksi hierontapalvelua, parturietu sekä liikuntaseteleitä. Osa työntekijöistä sanoi myös kaipaavansa parempia työkaluja, mikä helpottaisi monessa erissä työtehtävässä.

7.4 Jatkotutkimus

Kohdeyrityksellä on myymälöitä muualla Suomessa, ja myös myymälöitä ympäri muita pohjoismaita. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia saman yrityksen isompien

sekä pienempien myymälöiden palkkiojärjestelmää ja niiden eroavaisuuksia. Olisi mielenkiintoista katsoa, onko kaikilla myymälöillä samaa palkkiojärjestelmää sekä samat edut käytössä ja samalla saada selville, onko niiden vaikutuksessa tehokkuuteen isompiakin eroja eri paikkakunnilla ja samalla saada laajempaa käsitystä nykyisen palkkiojärjestelmän vaikutuksesta työmotivaatioon. Tutkimus voitaisiin tehdä joko pelkästään Suomen myymälöissä tai myös isompana tutkimuksena Norjan ja Ruotsin eri myymälöissä.

LÄHTEET

Angelöw, B. 2006. Arbetsglädje. Nybro. Studentlitteratur Ab

Ejvegård, R. 2002. Vetenskaplig metod för projektarbete. Lund. Studentlitteratur Ab

Ekberg, S. 2010. 333 Fantastiska idéer om hur du motiverar personalen. Stockholm. Bokförlaget Redaktionen Ab.

Ekberg, S. 2011. 54 Steg som får ditt företag att växa med raketfart. Stockholm. Bokförlaget Redaktionen Ab

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

Nyberg, R. 2000. Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar. Lund. Studentlitteratur Ab

Patel, R., Davidson, B. 2003. Forskningsmetodikens grunder. Lund. Studentlitteratur Ab

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab

Ryen, A. 2004. Kvalitativ intervju. Malmö. Liber Ekonomi Ab

Verohallinto 2015. Ansiotulojen verotus. Viitattu 18.03.2021
https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48481/ansiotulojen_verotu2/

Verohallinto 2020.A. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 15.03.2021
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa4/>

Verohallinto 2020. B. Verohallinnon päätös verovapaista matkakustannuksen korvauksista vuonna 2021. Viitattu 12.03.2021 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47405/verohallinnon-p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-verovapaista-matkakustannusten-korvauksista-vuonna-2021/>

Verohallinto 2021. Luontoisedut verotuksessa. Viitattu 17.03.2021 <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa8/>

LIITTEET

LIITE 1

Kvalitatiivinen haastattelu esimiehien kanssa

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Motivaatio

Milloin tunnet itsesi motivoituneelta?

Mikä motivoi sinua työssäsi?

Mikä saa sinut viihtymään työpaikallasi?

Mitä voitaisiin tehdä, jotta kaikki viihtyisivät paremmin työpaikalla?

Vaikuttaako palkkiojärjestelmä motivaation lisääntymiseen työsi suhteen?

Palkkiojärjestelmä

Mitä palkkioita / etuja saat työstäsi? ja mikä on sinun mielestäsi tärkein?

Hyödynnätkö saamiasi etuja?

Mitä mieltä olet palkkiojärjestelmästä?

Onko nykyinen palkkiojärjestelmä tasapuolinen kaikille työntekijöille?

Mitä halutaan saavuttaa palkkiojärjestelmällä?

Näetkö palkkiojärjestelmässä haittoja?

Vaihtaisitko kaikki palkkiot korkeampaan palkkaan?

Mitä etuja sinulla ei ole?

Luuletko, että sinulla ja työntekijöillä on sama mielipide palkkioista?

Verotus

Kuinka hyvin olet tietoinen palkkioiden verotuksesta?

LIITE 2

Kvalitatiivinen haastattelu työntekijöiden kanssa

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Motivaatio

Milloin tunnet itsesi motivoituneelta?

Mikä motivoi sinua työssäsi?

Milloin sinusta tuntuu, että olet tehnyt hyvää työtä?

Mikä saa sinut viihtymään työpaikallasi?

Mitä voitaisiin tehdä, jotta kaikki viihtyisivät paremmin työpaikalla?

Vaikuttaako palkkiojärjestelmä motivaation lisääntymiseen työsi suhteen?

Kuinka työnantajasi voisi parantaa sinun työhyvinvointiasi?

Palkkausjärjestelmä

Mitä palkkioita / etuja saat työstäsi? ja mikä on sinun mielestäsi tärkein?

Hyödynnätkö saamiasi etuja?

Mitä mieltä olet palkkiojärjestelmästä?

Onko nykyinen palkkiojärjestelmä tasapuolinen kaikille työntekijöille?

Näetkö palkitsemisjärjestelmässä haittoja?

Vaihtaisitko kaikki palkkiot korkeampaan palkkaan?

Vaihtaisitko bonukset korkeampaan palkkaan?

Mitä etuja sinulla ei ole?

Verotus

Kuinka hyvin olet tietoinen palkkioiden verotuksesta?