



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sonia Oedewald

Aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Sonia Oedewald Aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x
Sivumäärä Aika	42 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli selvittää aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x. Yritys x on finanssialalla toimiva yritys ja se on panostanut aineettomaan palkitsemiseen viime vuosina, joten opinnäytetyöllä haluttiin selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Alaongelmien avulla selvitettiin myös, miten aineettomaan palkitsemiseen suhtaudutaan, miten tärkeää se on ja miten aineeton palkitseminen vaikuttaa yrityksessä x työntekijöiden työmotivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineisto kerättiin maaliskuussa 2021 yrityksen x työntekijöiltä käyttäen anonyymiä kyselylomaketta. Vastausprosentiksi tuli 71,2 %, mikä oli osoitus kyselyn hyvästä luotettavuudesta. Kyselyllä selvitettiin taustatietojen lisäksi, miten hyvin vastaajat tiesivät jo aineettomasta palkitsemisesta, mikä merkitys sen eri keinoilla on ja mitkä keinot vaikuttavat eniten työmotivaatioon.</p> <p>Kyselyn tulokset osoittivat, että aineettomalla palkitsemisella on paljon merkitystä yrityksessä x. Vaikka siihen on jo panostettu viime vuosina, on aineettomassa palkitsemisessä vielä puutteita ja kehitettävää. Tulokset osoittivat, että monet työntekijät kokivat samoja puutteita aineettomassa palkitsemisessä. Tulosten perusteella aineettoman palkitsemisen keinoista merkittävimmit nousivat joustava työaika, kiitoksen saaminen työstä henkilökohtaisesti ja palaute esimieheltä. Tuloksista nousi esiin, että eniten työmotivaatiota kasvattavat palkitsemisen keinot ovat joustava työaika, palautteen saaminen ja vaikuttaminen oman työn sisältöön. Lisäksi kun kyselyn vastaajilta kysyttiin yleisesti minkälainen palkitseminen motivoi, nousivat samat aineettomaan palkitsemisen keinot esiin, mutta myös aineellinen palkitseminen mainittiin useasti.</p> <p>Opinnäytetyö selvitti yritykselle x, miten sen työntekijät näkevät ja kokevat aineettoman palkitsemisen sekä miten ja millainen aineeton palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Kyselyn avoimista kysymyksistä yritys x sai myös erittäin hyödyllisiä havaintoja kehitystyötä varten. Jatkotoimenpiteenä ehdotettiin toisen anonyymin kyselyn tekemistä. Tässä kyselyssä keskityttäisiin vain palautteen antamiseen ja saamiseen, ja sen kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	palkitseminen, aineeton palkitseminen, motivaatio

Author Title	Sonia Oedewald The importance of intangible remuneration in company x
Number of Pages Date	42 pages + 2 appendices May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The aim and purpose of this thesis was to find out the importance of intangible remuneration in company x. Company x operates in the financial sector and it has invested in intangible remuneration in the recent years, so the aim of the thesis was to find out the employees' views and experiences on the topic. The sub-problems were also used to find out how intangible remuneration is perceived, how important it is and how intangible remuneration affects the work motivation of employees in company x.</p> <p>This thesis was carried out as a quantitative study. The data were collected in March 2021 from the employees of company x using an anonymous questionnaire. The response rate was 71,2%, which was an indication of the good reliability of the questionnaire. In addition to the background information, the survey found out how well the respondents already knew about intangible remuneration, what is the significance of its different means and which means have the greatest impact on work motivation.</p> <p>The results of the survey showed that intangible reward is very relevant and important in company x. Although the company invested in this type of remuneration in recent years, there are still gaps and room for improvement. The results showed that many employees experienced the same shortcomings in intangible remuneration. Consequently, based on the results, flexible working hours, receiving a thank you for the work in person, and feedback from the supervisor became the most significant means of intangible rewarding. The results showed that the most rewarding means of increasing work motivation are flexible working hours, receiving feedback, and influencing the content of one's own work. In addition, when respondents were generally asked what kind of reward motivates them, the same means of intangible rewarding also came out, but also tangible reward was mentioned several times.</p> <p>This thesis gave company x an explanation of how its employees see and experience intangible remuneration, as well as how and what kind of intangible remuneration affects employee motivation. The open questions in the survey were very useful observations for development work for the company x. As a follow up, it was suggested that a second anonymous questionnaire is conducted focusing only on giving and receiving feedback and developing it.</p>	
Keywords	rewarding, intangible remuneration, motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja aiheen rajaus	1
1.2	Tutkimusongelma ja työn tavoite	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	2
1.4	Toimeksiantaja	3
2	Palkitseminen	4
2.1	Palkitseminen yleisesti	4
2.2	Aineellinen palkitseminen	6
2.2.1	Aineellinen palkitseminen yleisesti	6
2.2.2	Palkka	7
2.2.3	Tulospalkitseminen	8
2.3	Aineeton palkitseminen	9
2.3.1	Aineeton palkitseminen yleisesti	9
2.3.2	Urapalkkiot	11
2.3.3	Sosiaaliset palkkiot	11
2.4	Palkitseminen ja strategia	12
2.5	Esimiehen asema palkitsemisessa	13
3	Työmotivaatio	14
3.1	Työmotivaatio yleisesti	14
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	16
3.3	Motivaatioteoriat	17
3.4	Esimiehen asema motivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä	19
3.5	Henkilöstön sitoutuminen	19
4	Opinnäytetyön menetelmä ja toteutus	20
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	20
4.2	Aineiston keruu ja käsittely	21
4.3	Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laatiminen	22
5	Kyselyn tulokset	23
5.1	Taustatiedot	23
5.2	Vastaajien suhtautuminen aineettomaan palkitsemiseen ja sen merkitys	25
5.3	Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon	29
5.4	Yrityksen x palkitsemisen kehittäminen	31

5.5	Motivoiva palkitseminen	32
5.6	Onnistunut aineeton palkitseminen	34
6	Vastausten analysointi	35
6.1	Aineettoman palkitsemisen merkitys	35
6.2	Motivoivat palkitsemisen keinot	37
7	Yhteenveto	38
7.1	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet toimeksiantajalle	38
7.2	Selvityksen luotettavuus ja pätevyys	39
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja aiheen raja

Monet näkevät palkitsemisen vain rahana, joka maksetaan tilille joka kuukausi. Palkitseminen on kuitenkin paljon enemmän, etenkin aineeton palkitseminen. Onnistunut aineeton palkitseminen luo työntekijälle sidoksen organisaatioon ja se tukee kehitystä työpaikalla. Onnistunut aineeton palkitseminen kasvattaa työmotivaatiota ilman rahallista korvausta ja luo inspiroivan ja tehokkaan työympäristön.

Aineettomalla palkitsemisella, työmotivaatiolla ja esimiehen vaikutuksella on iso vaikutus toisiinsa ja työntekijöiden sitoutumiseen. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi panostaa tarpeeksi kaikkiin kolmeen. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on arvokkaampi kuin korkea palkkaa vaativa osaaja. Aineettomaan palkitsemiseen panostaminen yrityksessä kasvattaa myös sen halukkuutta työpaikkana ja houkuttelee hyviä osaajia. Hyvä palkitseminen voi olla ratkaisevampi tekijä työpaikkaa ja kiinnostavaa organisaatiota etsivälle.

Tämän opinnäytetyön rakenne mukailee klassisen opinnäytetyön rakennetta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, siirtyy teoriaosuuteen, jonka jälkeen esitellään tutkimusasetelma ja tutkimustulokset. Lopuksi esitellään työstä nousevat johtopäätökset ja niiden pohdinta. (Kananen 2019, 13.)

Palkitsemisesta löytyy useita eri opinnäytetöitä, tutkimuksia ja kirjallisuutta, mutta monet niistä keskittyvät pääosin aineellisen palkitsemiseen. Tämä oli yksi syistä, miksi opinnäytetyön rajattiin aineettomaan palkitsemiseen. Aineetonta palkitsemista ei välttämättä arvosteta tai tuoda yhtä paljon esille kuin aineellista palkitsemista, minkä vuoksi koin tärkeäksi nostaa tätä aihetta enemmän esille. Aineetonta palkitsemista ei välttämättä usein edes mielletä palkitsemiseksi, vaikka se sitä on. Aiheen rajaukseen vaikutti myös se, että aineetonta palkitsemista on yrityksessä x kehitetty ja parannettu viime vuosien aika, ja eri aineettoman palkitsemisen keinoja hyödynnetään jo kattavasti yrityksessä. Tämän vuoksi oli luonnollista lähteä selvittämään työntekijöiltä, miten he ovat kokeneet kehityksen, sekä tarkastelemaan, mikä palkitsemisen merkitys on oikeasti yrityksessä. Lisäksi oma kiinnostus juuri aineetonta palkitsemista kohtaan vaikutti aiheen rajaukseen.

1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mikä on aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x. Asetettujen tutkimuskysymysten avulla selvitetään, miten yrityksessä x suhtaudutaan aineettomaan palkitsemiseen, miten tärkeää aineeton palkitseminen on ja millainen aineeton palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon. Tutkimuskysymyksien avulla syvennyttään opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseen ja saadaan kattava käsitys, niin aiheesta kuin työntekijöiden näkemyksistä aineetonta palkitsemista ja sen keinoja kohtaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää aineettoman palkitsemisen merkitystä toimeksiantajan yrityksessä. Työn tavoitteena on selvittää, miten työntekijät näkevät ja kokevat aineettoman palkitsemisen, ja kerätä heidän ehdotuksiaan sen kehittämiseen. Tarkoituksen on selvittää eri aineettoman palkitsemisen keinojen vaikutuksia työmotivaatioon ja näin ollen perehtyä työntekijöiden työmotivaation lähteisiin ja selvittää millainen palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Aineetonta palkitsemista ja työmotivaatiota tullaan tarkastelemaan yrityksen x työntekijöiden näkökulmasta ja tarkoituksena on kerätä tietoa heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään. Tavoitteena on selvittää, oliko aineellisella palkitsemisellä oikeasti merkitystä työntekijöille tai vaikutusta heidän työmotivaatioonsa.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palkitsemisen ja työmotivaation teoriaosista. Ensimmäisessä teoriaosassa käsitellään palkitsemista yleisesti ja tarkastellaan sen eri osa-alueita, kuten aineellista ja aineetonta palkitsemista. Palkitsemiseen liittyvästä strategiasta ja esimiehen asemasta on kerrottu erikseen omissa luvuissa. Teoreettisen viitekehysten toisessa osassa käsitellään ja avataan enemmän työhön liittyvää motivaatiota ja selvitetään, millaista se on ja mikä siihen vaikuttaa. Lisäksi teoriaosassa käsitellään esimiehen asemaa motivaation kannalta ja henkilöstön sitoutumista työhön sekä esitellään kolme eri motivaatioteoriaa. Työn taustalla ei ole yksittäistä motivaatioteoriaa, vaan opinnäytetyössä kerrotaan muutamasta eri teoriasta pääpiirteisesti.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tuoda esille kattavasti tietoa aiheista, käyttäen monipuolisesti erilaisia laadukkaita lähteitä, kuten kirjoja ja artikkeleita. Viitekehyyksessä esitellään myös aiheisiin liittyviä tuoreita tutkimuksia ja niiden tuloksia. Kirjallisuuslähteissä on pyritty käyttämään uusimpia painoksia ja tuoretta tietoa. Vanhemman kirjallisuuden tukena on kuitenkin tuoreita artikkeleita.

1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla toimiva finanssialan yritys. Yritys x on 2003 vuonna perustettu ja sen toiminta keskittyy henkilö- ja yritysasiakkaiden taloudelliseen hyvinvoinnin parantamiseen ja ylläpitämiseen. Yrityksessä työskentelee 73 asiantuntijaa. Yritys x on erityinen siksi, että sen omistaa muut yritykset. Yritys x ja sen omistajat ovat osa isompaa konsernia ja niiden tarkoituksena on edistää ja valvoa näitä yrityksiä sekä niiden kehitystä ja toimintaa. (Yritys x 2021.)

Yrityksen x palkitsemisjärjestelmä on laaja kokonaisuus, jonka perusteena on tukea henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tällä hetkellä yrityksessä x työntekijöitä palkitaan niin aineellisesti kuin aineettomastikin. Vuodesta 2018 lähtien yrityksessä on enemmän panostettu aineettoman palkitsemiseen ja luovuttu esimerkiksi yksilökohtaisesta tulospalkitsemisesta. Aineettoman palkitsemisen keinoja mitä yrityksessä x on käytetty ovat muun muassa kuukauden työntekijä, kiitos videot työntekijöille, yhteiset aamuhetket ja niissä onnistumisten esiin nostaminen, kiittäminen suoriutumisesta, systemaattisen oppimisien malli, esihenkilöiden valmentava toiminta sekä esimiehen ja alaisen valmennuskeskustelut muutaman viikon välein. Aineellista palkitsemista tapahtuu muuan muassa henkilörahaston kautta. (Yritys x 2021.) Finanssiala on hyvin valvottua ja säädeltyä. Valvonta ja sääätely vaikuttavat kaikkien toimialojen toimintatapoihin, jopa palkitsemistapoihin. (Finanssiala 2020.) Yrityksen x palkitsemisjärjestelmän perustana ovat yrityksen arvot, strategia, lainsäädäntö, alaa koskevat säännökset ja suositukset sekä corporate governance -säännökset. (Yritys x 2021.)

2 Palkitseminen

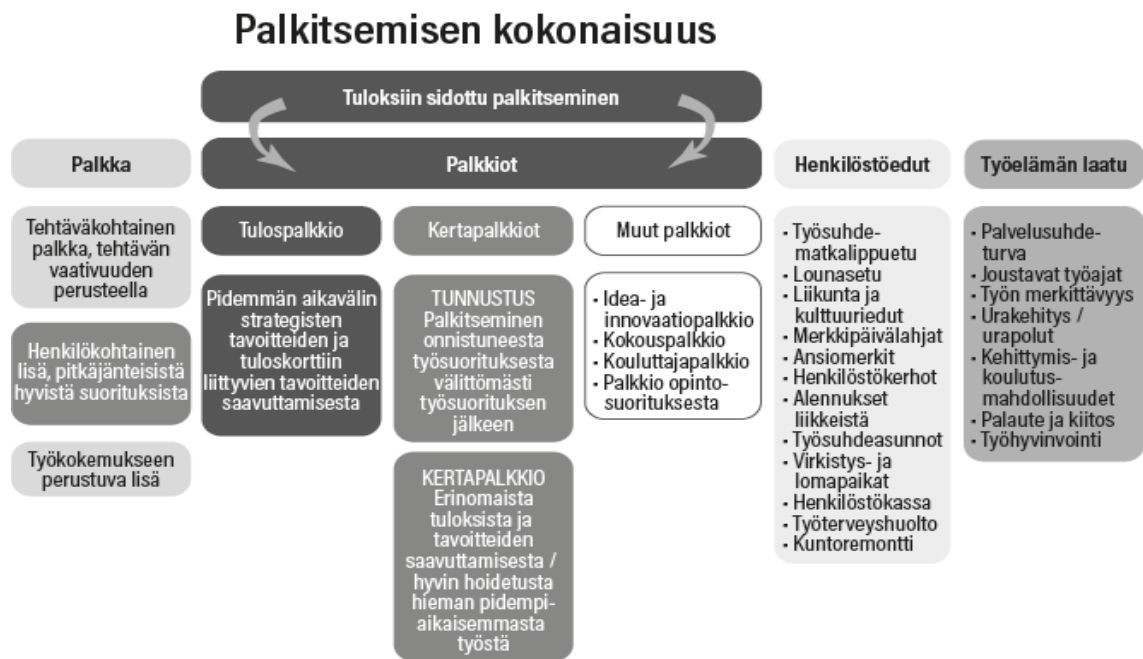
2.1 Palkitseminen yleisesti

Palkitseminen jakaa mielipiteitä ja siihen liittyy usein erilaisia uskomuksia, tunteita ja vaatimuksia (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15). Palkitseminen kuuluu luonnolliseksi osaksi jokaista yritystä, mutta se, miten sitä toteutetaan ja mitä siitä ajatellaan, vaihtelee (Rötkin 2015, 120–121). Palkitseminen määritellään osaksi johtamista ja esimiestyötä. Sen tarkoituksena on houkutella yrityksen kulttuuriin sopivia tekijöitä sekä motivoida, innostaa ja sitouttaa nykyistä henkilökuntaa. Hyvä palkitseminen saa aikaan sen, että henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä ja työntekijät viihtyvät organisaatiossa pitkään. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13–14.)

Palkitseminen jaetaan yleisimmin kahteen osaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellista palkitsemista on esimerkiksi kuukausittain saatava palkka ja muut rahan liittyvät palkkiot. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi itse työhön ja kehittymiseen liittyvät palkkiot. (Hakonen & Nylander 2015, 21–23.) Kuvio 1 antaa kattavan kokonaiskuvan palkitsemisesta ja sen kaikista osa-alueista.

Kun organisaatio yhdistää aineellista ja aineetonta palkitsemista, kutsutaan sitä palkitsemisen kokonaisuudeksi (Hakonen ym. 2015, 21). Palkitsemisesta kertyvät kustannukset ovat organisaatioille valtavat, ja tämän vuoksi organisaatioiden tulee tarkasti päättää, minkälaisia palkitsemisen keinoja sen kokonaispalkitsemiseen sisältyy. Kun työntekijöille tarjotaan kattavasti eri palkitsemisen keinoja, saavat organisaatiot samalla kustannuksiltaan enemmän katetta. (Hakonen ym. 2014, 35–36, 58.)

Vaikka organisaatiot palkitsevat oman tyyliinsä mukaisesti, niiden toimintaa ohjaavat palkitsemista koskevat lainsäädökset sekä erilaiset sopimukset. Näiden perusteena on oikeudenmukaisuuden varmistaminen, etenkin työntekijöille. Yleisimmät työtä koskevat lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki ja yhteistoimintolaki. (Ylikorkala ym. 2018, 32–34.) Suomessa palkitsemista ohjaavat eniten eri alojen työehtosopimukset. Niiden rooli on turvata työntekijälle työn vähimmäisehdot, kuten minimipalkan suuruus. Työehtosopimuksissa on usein määritelty alakohtainen palkkamalli, jota organisaatioiden tulee seurata. (Hakonen ym. 2015, 42–43.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala ym. 2018, 40).

Palkitseminen on muuttunut ja kehittynyt vuosien saatossa niin työntekijöiden kuin organisaatioiden näkökulmasta. On tärkeää, että organisaatiot kehittävät palkitsemistaan työelämän muuttuessa. Organisaatiot, joissa palkitsemisjärjestelmät ovat nykyaikaiset, vetävät ne hyvin työntekijöihin ja kasvattavat samalla työntekijöiden työmotivaatiota sekä merkityksellisyyden kokemista. Palkitsemisen kehittäminen voi olla sisäistä tai ulkoista syistä johtuvaa. Kehittämisen ulkoisina syitä voi olla organisaation kohtaamat ulkoiset paineet, ja sisäisiä syitä kehittämiselle voi olla henkilöstön kokemus epätasa-arvoisuus tai hyvien työntekijöiden vaihtuvuus organisaatioissa yhtäaikaaisesti. (Hakonen ym. 2015, 68–69, 187.)

Deloitte vuonna 2018 tekemä Human Capital Trends -tutkimus osoitti, että palkitseminen on murroksessa ja yritykset ovat olleet palkitsemisen suhteen suurien muutosten edessä. Tutkimus osoitti myös, että palkitseminen on ollut pitkään yksitoikkoista ja lähes muuttumatonta ja että vuodesta 2018 alkaen palkitsemista ja sen prosesseja on alettu kehittämään enemmän ja enemmän organisaatioissa. (Deloitte 2018.)

Vuoden 2020 palkitsemistutkimus kertoi, että työntekijöille ja työnantajille tuloksen mukaan maksettava palkkio on yksi mieluisimmista. Työntekijät arvostivat myös kertapalkkioita ja henkilöstörahoja. Näiden merkitys näkyi työntekijöiden motivaatioissa. Kuitenkin työn mielekkyys eli työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, on yhtä tär-

keää kuin rahalliset palkkiot. Tutkimuksen tulos osoittaa kokonaispalkitsemisen hyödyllisyyden ja tärkeyden. Tutkimuksen mukaan myös työntekijät olivat tyytyväisempiä palkitsemiseen ja motivoituneita työskentelemään yrityksessä, mikäli heillä on vaikutusvaltaa palkitsemisessa. Työntekijöille niin henkilö- kuin tiimikohtaiset tavoitteet olivat merkittävä tekijä selkeyden ja tavoitteiden toteutumisen kannalta. (Mandatum Life 2020.)

Elite Palkitsemispalvelu Oy:n ja Deduktia Oy:n toteuttama suorite- ja tulospalkkauksen arviointimenetelmiin liittyvä tutkimus osoitti myös, että työntekijöille asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja että, ne ovat työntekijöille saavutettavissa olevia. Hyvät tavoitteet ovat myös yksikertaisia ja liittyvät jokaisen työntekijän omaan työhön. (Elite Palkitsemispalvelut Oy 2020.)

2.2 Aineellinen palkitseminen

2.2.1 Aineellinen palkitseminen yleisesti

Organisaatioiden palkitseminen on perustunut pitkään suurimmaksi osaksi aineellisen palkitsemisen ympärille (Hakonen ym. 2014, 16). Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea palkitsemista, johon liittyy raha. Yleisimmät rahalliset palkitsemisen keinot, joita organisaatiot käyttävät ovat kuukausittain maksettava rahapalkka, tulokseen perustuvat bonukset, työterveydenhuolto ja henkilöstörahasot. (Kauhanen 2015, 126.) Palkan lisäksi maksettavista etuuksista käytetään myös nimeä täydentävä palkitseminen, ja etuuksien tarkoituksena on maksaa työntekijöille onnistuneesta suoriutumisesta ja tulokista (Hakonen ym. 2015, 24).

Organisaatiot voivat tarjota kattavasti erilaisia etuja. Yleisimmät edut ovat henkilökunnalle tarjottavat alennukset oman organisaation tai yhteistyökumppanien tuotteista, virkistys- ja harrastusseteli, organisaation tukema lounasetu, työvaatteet, kahvi ja välipalat työpaikalla, työpuhelin ja työsuhdeauto tai -asunto. Organisaatiolla on päätösvalta siitä, kenelle näitä etuja tarjotaan, mutta suurin osa eduista on kuitenkin tarjolla jokaiselle työntekijälle työsuhteen mukaan. (Hakonen ym. 2014, 148.)

Työntekijät eivät välttämättä miellä etuja palkitsemiseksi, vaikka ne täyttävät kaikki palkitsemisen kriteerit. Osa eduista on kuitenkin lakisääteisellä tasolla pakollisia, kuten työterveyshuolto. Erilaiset edut ovat kuitenkin tärkeänä osana henkilöstön sitouttamista sekä organisaation työnantajamielikuvan kasvattamista. Kun organisaatiot panostavat monipuolisesti ja kattavasti erilaisiin etuihin, palkitsevat ne samalla työntekijöitä ilman

työhön sidoksissa olevaa tulosta. Tällainen palkitseminen viestii työntekijöille, että heistä välitetään ja heidän viihtyvyytensä ja hyvinvointinsa ovat organisaatiolle tärkeitä. (Hakonen ym. 2014, 148–150.)

Tutkimukset osoittavat palkan suuruudesta ja henkilöstön motivaatiosta kahta eri teoriaa. Rötkinin (2015, 120) mukaan etenkin aineellinen palkitseminen motivoisi työntekijöitä heikosti, sillä se on hyvin ulkoista ja työntekijät toimisivat sen puitteissa pakotetusti ja väkijäisesti. Kun taas Berlinin (2019, 118–119) mukaan työntekijät taas pitävät palkkaa motivaation perustana. Atte ja Karoliina Mellasen (2020, 305–306) tekemän tutkimuksen mukaan työssä juuri korkea palkka ei ole työntekijöille tärkeintä, mutta palkan tulee olla kilpailukykyinen. Tämä osoittaa taas sen, että organisaation tulee antaa työntekijöille korvauksena tehdystä työstä muutakin kuin vain rahaa.

Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman (2018, 50–55) tuovat myös esille, että palkitseminen, joka perustuu rahaan, edistää työntekijöiden suoriutumista työssään sekä nostaa tuottavuutta. Koska rahallinen palkitseminen on niin tärkeää suurimmalle osalle työntekijöistä, on sen oltava tarpeeksi motivoivaa, jotta se vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen. Jokainen työntekijä arvostaa oman näköisiä palkitsemisen keinoja, joten aineellinen palkitseminen on tuottoisaa, kunhan organisaation työntekijät arvostavat juuri kyseisen organisaation aineellisen palkitsemisen tapoja.

2.2.2 Palkka

Yleisin aineellisen palkitsemisen eli rahallisen palkitsemisen keino on kuukausittain saatava kiinteä rahapalkka (Kauhanen 2015, 126). Palkkaan voi kertyä työehtosopimuksen mukaisesti erilaisia lisiä, kuten vuorotyö-, ylityö- ja olosuhdelisät. Lisäksi palkkaan voidaan lisätä määräaikaisia lisiä, kuten taitolisä, kielitaitolisä, monitaitoisuuslisä ja perheytytyslisä. (Teknologia teollisuus & Ammattiliitto Pro 2014.) Organisaatiot eivät kuitenkaan pääätä kokonaan palkan suuruutta, vaan Suomessa minimipalkan määrää työehtosopimus (Kauhanen 2012, 114–115).

Ennen palkan perusteena pystyi olemaan sukupuoli, ikä tai aiempi palkkahistoria, mutta nykyisin palkan määräytymisen perusteena ovat tasa-arvoisemmat perusteet (Hakonen ym. 2014, 72). Rahapalkka koostuu kolmesta eri osasta. Kiinteäksi palkaksi kutsutaan osaa, johon kuuluvat henkilökohtainen- ja vaativuusosat. Palkan henkilökohtaisen osan suuruus riippuu jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta. Vaativuusosa voi

olla jopa puolet koko palkan suuruudesta, sillä töiden vaativuustaso vaihtelee huomattavasti. Mikäli työ on hyvin vaativaa, tulee siitä saada oikeudenmukainen korvaus ja mikäli työ on vaativuustasolta helppoa, siihen ei tarvitse esimerkiksi koulutusta tai aikaisempaa työkokemusta, voidaan siitä maksaa vähemmän. Kiinteän osuuden lisäksi palkkaa voi kasvattaa muuttuva tulososa, mikäli yrityksessä on tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä. (Kauhanen 2015, 126–128.)

Palkka merkitsee jokaiselle työntekijälle eri asioita ja pääasiallisesti se tarkoittaa vakiuista tuloa, jolla on mahdollista kustantaa arki. Työntekijälle saatava tulo voi merkitä myös asemaa ja arvostusta työnantajalta ja kuinka tärkeäksi työnantaja kokee työntekijän. Lisäksi palkan suuruus on sidoksissa myös työntekijän luottamukseen niin yritystä kuin työnantajaa kohtaan. Saman tasoisessa asemassa työskentelevien henkilöiden palkan vaihtelevuus saattaa aiheuttaa epäarvoisuuden tunnetta työntekijöiden kesken. (Berlin 2019, 118–119; Hakonen ym. 2014, 68.). Organisaation yleiseen palkkatasoon vaikuttaa myös, miten menestynyt organisaatio on kyseessä, sekä kuinka paljon työvoimaa on saatavilla. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

Deloitte'n vuoden 2018 tekemän kyselyn mukaan suurin osa yrityksistä käyvät työntekijöiden kanssa palkkaa läpi vain kerran vuodessa tai joissain tapauksissa myös harvemmin. (Deloitte 2018.) Palkkakeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluja, joiden tarkoituksena on keskustella työntekijän palkasta, työtehtävistä sekä mitä hän on saavuttanut työssään ja tehtävissään. Palkkakeskusteluissa käydään työntekijän nykyisen työn vaatimukset ja miten ne vastaavat sen hetkiseen palkkaan. (Ahtiainen & Arvola & Höykinpuro & Kaitosuo & Lähteenmäki & Rantamaula & Vuojolainen 2012, 16.)

2.2.3 Tulospalkitseminen

Tulospalkitsemisella tarkoitetaan suoritukseen perustuvaa palkkausta. Vuonna 2016 jopa 60 prosenttia suomalaisista yrityksistä hyödynsivät tulospalkitsemista. Tulospalkitsemisjärjestelmällä on todettu olevan yhteys yrityksen tuottavuuteen ja vaihtuvuuden vähenemiseen. Tulospalkitsemiseen kuuluu, että palkkio on sidoksissa jo sovittuihin tavoitteisiin, palkkio maksetaan vain, jos tuloksiin ylletään tai ne ylitetään. Palkkiota ei makseta joka kuukausi vaan 1–4 kertaa vuodessa, ja palkkiojärjestelmät voivat olla sidoksissa useampaan kuin yhteen henkilöön. Tulospalkkiojärjestelmiä voi olla yrityksessä useampia, esimerkiksi johtoa voidaan palkita tuloksen perusteella eri tavalla kuin alemmalla tasolla olevia työntekijöitä. (Kauhanen 2015, 132–133, Mandatum Life 2016.)

Tulospalkitseminen sopii jokaiseen organisaatioon ja tehtävään, sillä jokaisessa työtehtävässä on asetettu jo valmiiksi jonkinlaiset tavoitteet suoriutumiselle. Haasteena on kuitenkin löytää organisaatiolle ja alaisille sopiva tulospalkitsemisjärjestelmä, sekä viestiä selkeästi työntekijöiden mitä heiltä odotetaan ja miten heidän on mahdollista saavuttaa heille asetetut tavoitteet. Tulospalkkioilla palkitaan työntekijöitä heidän työssään onnistumisesta, tekemisestä ja yhteisistä ahkeroinneista. Tulospalkitseminen voi olla organisaatiossa lyhyen tai pitkän aikavälin palkitsemista. (Hakonen ym. 2014, 122; Rötkin 2015, 135.)

2.3 Aineeton palkitseminen

2.3.1 Aineeton palkitseminen yleisesti

Kun puhutaan palkitsemisesta, ajatellaan yleisimmin aineellista palkitsemista, eli palkkaa ja rahaa. Aineeton palkitseminen eli palkitseminen mihin ei liity rahallinen etu on nostattanut suosiotaan vuosien saatossa. Etenkin nykyisin, jolloin yritykset haluavat kasvattaa työntajamielikuvaa sekä sitouttaa henkilöstöä, on alettu huomioimaan enemmän aineettoman palkitsemisen keinoja. (Rötkin 2015, 142.) Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan, että työntekijöitä palkitaan asioilla mitkä liittyvät työssä ja työntekijänä kehittymiseen, työympäristöön ja työn sisältöön (Hakonen ym. 2015, 21). Aineettoman palkitsemisen keinoja kuvataan myös keinoiksi, joiden vuoksi työntekijät pitävät työstään (De-Varo 2020, 244). Palkitsemisen keinot jaetaan ura ja sosiaalisiin -palkkioihin. Yleisimmät palkitsemisen keinot ovat palaute, kiitoksen saaminen, työn merkittävyys, urakehitys, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet ja työympäristö (Ylikorkala ym. 2018, 40).

Työntekijät kaipaavat myös sanallista tunnustusta, jolloin pelkkä rahallinen palkkio ei ole tarpeeksi hyvä kiitos (STTK 2018). Rahallinen palkitseminen on tärkeässä asemassa työpaikkaa valittaessa, mutta aineettoman palkitsemisen osat ovat myös vahvasti osa hakijoiden päätöksentekoa. Organisaation tarkoin valitut ja sen näköiset aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin työpaikalla. Panostus aineettomaan palkitsemiseen ja sen toteutuksen kuvailuun esimerkiksi työpaikkailmoituksessa tai haastattelussa, voi vedota oikeanlaisiin henkilöihin enemmän kuin palkan suuruus. (Hakonen ym. 2015, 35–36.) Harvard Business Review'n (Achor & Reece & Rosen & Robichaux 2018) julkaiseman tutkimuksen mukaan monet hyväksyisivät myös pienemmän palkan, kunhan tehdyllä työllä on merkitystä, työntekijät kaipaavat syvempää merkitystä palkitsemiseen kuin pelkkä raha.

Hyvä aineeton palkitseminen ei ole vain sanoja yrityksen strategiassa, vaan ne ovat aitoja tekoja, mitkä näkyvät yrityksen arjessa jatkuvasti. Ne ovat myös tekoja, mistä työntekijät ovat tietoisia ja osaavat nähdä ne osana palkitsemista sekä osaavat arvostaa niitä. (Rötkin 2015, 144.) Kattavat ja henkilökunnalle sopivat edut ovat sidoksissa heidän tekemään työhönsä sekä siihen, kuinka tehokkaasti he työskentelevät. (DeVaro 2020, 250–251.) Aineeton palkitseminen ei tarkoita, ettei yritykselle kerry siitä kustannuksia. Vaikka itse palkitseminen on itsessään kulutonta, siihen käytettävät resurssit ovat kalliita. (Rötkin 2015, 142.)

Kaikki työntekijät eivät välttämättä ymmärrä aineettoman palkitsemisen keinoja mitä he saavat, samalla he eivät myöskään välttämättä ymmärrä sen arvoa. Organisaation päättäessä mitä aineettomia palkitsemisen keinoja otetaan käyttöön, on hyvä ymmärtää, että kaikkia työntekijöitä ei voi miellyttää ja kaikki työntekijät eivät välitä kaikista yrityksen tarjoamista eduista ja näin ollen organisaatiolle osa eduista voivat olla jopa tappiollisia. (DeVaro 2020, 246–247.)

Ne työntekijät, jotka ymmärtävät aineettomia palkitsemisen keinoja, vaativat työnantajiltaan myös erilaisia aineettomia toimintatapoja, jotka parantavat luottamusta, työelämäntasapainoa, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta niin koko yrityksen kuin työntekijöiden ja esimiesten välillä. Lisäksi työntekijät toivovat työnantajalta osallistumista tärkeiden yhteiskunnallisten asioiden kehittämiseen ja parantamiseen. Tällaiset toimitavat kehittävät myös työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Tämä suhde auttaa työntekijöitä suoriutumaan paremmin. (Bahr Thompson 2015.)

Schlechterin, Thompsonin ja Bussin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan naisille aineettoman palkitsemisen toimet olivat merkittävämmässä asemassa työn halukkuuden kanssa kuin miehille. Tutkimuksen mukaan etenkin työelämäntasapaino, työssä eteneminen ja oppiminen olivat tärkeitä kohtia mainita työpaikkailmoituksessa, sillä ne kasvattivat kiinnostusta työpaikkaa kohtaan. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että aineettoman palkitsemisen keinojen olemassaolo vaikutti myös suuresti työpaikan houkuttelevuuteen. (Schlechter & Thompson & Bussin 2015.)

2.3.2 Urapalkkiot

Urapalkkioilla tarkoitetaan itse työhön liittyvää palkitsemista, joustavaa työaika, itsensä kehittämistä ja uralla etenemistä (Kauhanen 2015, 119). Tällaisia palkitsemistapoja ei aina mielletä palkitsemiseksi, mutta ne eivät ole jokaisella työpaikalla itsestäänselvyys. Aineettomilla urapalkkioilla on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja viihtyvyyteen organisaatiossa, etenkin työn sisältö, siihen vaikuttaminen ja sen merkityksellisyys sekä miellyttävät työtehtävät ovat avainasemassa työntekijöiden motivaatioon ja työn suorittamiseen. Työntekijän työn merkityksellisyyden kokeminen näkyy tehokkaammassa työnteossa ja aitona kiinnostuksena työtä kohtaan. Lisäksi se näkyy siinä, että työtä halutaan tehdä omasta halusta, eikä vain kuukausittain saatavan palkan vuoksi. (Martela 2020, 8–9; Mellanen & Mellanen 2020, 338.)

Nykyisin uralla eteneminen samassa organisaatiossa ei ole varma asia. Organisaatiolla tulee olla resursseja tämän toteuttamiseen, mikäli niitä ei ole tarpeeksi, työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa. Henkilöstön pysyvyyden kannalta on tärkeää, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua työnsä ohessa työnantajan kustannuksella. (Hakonen ym. 2014, 263; Kauhanen 2012, 108–109.) Deloitteen 2020 vuoden Human Capital Trends -tutkimuksessa yhdeksi vuoden trendeiksi nousi uuden osaamisen kehittäminen. Alati muuttuvan työelämän vuoksi, on tärkeää myös osaamistarpeiden kehittäminen. Tutkimus kertoi, että henkilöstön jatkuvan kehityksen tarpeen tukeminen on nyt erittäin tärkeää ja siihen tulee panostaa. (Deloitte 2020.)

2.3.3 Sosiaaliset palkkiot

Kannustava organisaatio saa henkilöstönsä tuntemaan, että heitä arvostetaan ja he kokevatsa olevansa osa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Sosiaaliset palkkiot tukevat ja edistävät työntekijälle tärkeitä tunteita työpaikalla. Julkiset tunnustukset, yrityksen edustaminen ja palaute ovat yleisimmät sosiaaliset palkkiot mitä yritykset tarjoavat. Lisäksi arvoasemaan liittyvät statussymbolit, kuten työnimike, työpiste, työvälaineet sekä työaika ovat sosiaalisia palkkioita, mutta niiden merkitys työntekijöille vaihtelee. (Kauhanen 2015, 119; Kauhanen 2012, 111–113.) Osalle työntekijöistä sosiaalisten palkkioiden, kuten tietyn työnimikkeen saaminen voi olla tärkeämpää kuin suuri palkka. (Woolf 2005). Työntekijöiden yksilöllisyyden vuoksi on tärkeää, että organisaatiot ottavat huomioon myös sosiaalisen palkitsemisen ja hyödyntävät sitä kattavasti.

Työntekijöille palautteen saaminen työstä on yksi merkittävimmistä aineettomaan palkitsemiseen kuuluvista tavoista. Työnantajille, etenkin lähiesimiehille palautteen antamisen tulisi olla yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä. Palautteen antaminen ja saaminen kollegoiden kesken on tärkeää, sillä se kasvattaa koko tiimin yhteishenkeä. (Hakonen ym. 2014, 251–252.) Palautteen tarkoituksena on motivoida, kehittää ja ohjata työtä, parantaa työntekijöiden kehittymistä työssään sekä kasvattaa tyytyväisyyttä työhön. Onnistumisen ja epäonnistumisien jälkeen rakentavan palautteen saaminen työntekijälle on tärkeää, sillä se motivoi ja kannustaa parempiin suorituksiin sekä kasvattaa työntekijän onnistumisen tunnetta työstä. Kun palautteen antaminen on osa yrityksen kulttuuria, siitä on paljon hyötyjä, niin palautteen antajalle, saajalle kuin yritykselle. Palautekulttuuri kasvattaa myös työntekijöiden yhteishenkeä, kunnioitusta ja luottamusta toisiaan kohtaan, sekä kiinnostusta työtä kohtaan. Lisäksi sen on kerrottu parantavan työntekijän itseluottamusta ja olemaan armollisempi ja myönteisempi itseään kohtaan. (Kupias & Peltola & Saloranta 2016, 17–18, 101–103.)

2.4 Palkitseminen ja strategia

Strategialla tarkoitetaan organisaation periaatteita, jotka toimivat perustana kaikelle toiminnalle ja sitä käytetään linjauksena tavoitteiden saavuttamiselle. On tärkeää, että organisaatiot tekevät strategiastaan sen näköistä ja kertovat siitä avoimesti sidosryhmilleen, etenkin työntekijöille, jolloin yrityksen toiminta on yhtenäistä. Näin ollen työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys organisaatiota kohtaan kasvaa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25–27.)

Onnistunut ja oikeudenmukainen palkitseminen perustuu organisaation strategiaan ja henkilöstöstrategiaan, mutta näiden lisäksi palkitsemiselle tulee luoda oma strategiansa. Palkitsemistrategiassa määritetään yrityksen palkitsemisen tavoitteet, toivotut palkitsemistavat, miksi ja milloin työntekijöitä halutaan palkita, palkitsemiseen liittyvät yhtenäiset säännöt sekä palkitsemisen kehitykseen liittyvät lähtökohdat. Palkitsemisstrategian toimivuuden kannalta on tärkeää huomioida sen soveltuvuus käytännössä, ulkoisten ja sisäisten ympäristöjen vaikutus niin yritykseen kuin palkitsemiseen, kohtaavatko yrityksen strategia sekä palkitsemiskeinot. Näitä asioita tulee tarkastella niin työntekijöiden kuin palkitsemisestä päättävien kannalta. (Mandatum Life 2016, 5–7; Rose 2020, 39.)

Yrityksessä palkitsemisesta ja sen strategiasta yleensä päättää useampi kuin yksi henkilö, jolloin voidaan varmistaa sen oikeudenmukaisuus ja monipuolisuus. Asiantuntijana voivat toimia esimerkiksi toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja, johtoryhmä, hallitus tai muu henkilö kuka vastaa liiketoiminnanstrategiasta. (Ylikorkala ym. 2018, 16–17.)

Yrityksissä suhtaudutaan palkitsemiseen eri tavoin, osa yrityksistä palkitsee vain pakon edessä eli työehtosopimuksien määräämänä, toiset haluavat jatkaa kuten ennenkin, mitään muuttamatta, kolmannet tekevät kuten toisetkin, eli palkitsemista tapahtuu vain koska muutkin yritykset tekevät niin ja se ei tapahdu yrityksen omasta tahdosta. Parhaimmat toteuttavat palkitsemista oman organisaation strategian mukaisesti. (Hakonen ym. 2014, 17.) Onnistunut palkitseminen on siis strategisesti suunniteltua.

Strategian mukaisessa palkitsemisessa tärkeimpänä on sen kokonaisuus ja toimivuus yrityksessä. Hyötyjä optimoidaan ja palkitsemista johdetaan, arvioidaan sekä kehitetään jatkuvasti. Tällainen palkitsemistyyli on kaikista tehokkainta organisaation resurssien kannalta. (Kauhanen 2015, 107.) Organisaatiot, mitkä ovat panostaneet strategiseen palkitsemiseen ja ovat muokanneet yrityksen kulttuurista houkuttelevan, voivat näin ollen tarjota jopa pienempää palkkaa kuin kilpailevat yritykset, jotka eivät tarjoa kattavasti etuja. (DeVaro 2020, 38.)

2.5 Esimiehen asema palkitsemisessa

Esimiesten vastuu on kasvanut vuosi vuodelta ja samaan aikaan vaatimukset ovat työelämässä kasvaneet ja kehittyneet (Järvinen 2020, 18). Vaikka palkitsemisesta päättää ylempi taho, on esimiehellä sen toteuttamisessa merkittävä asema. Esimiesten tehtävään kuuluu olla avoin, joustava ja läpinäkyvä keskustellessaan alaisten kanssa niin palkitsemisesta kuin muihin tehtäviin ja työhön liittyvistä asioista. Hyvä esimies osaa huomioida jokaisen työntekijän yksilönä ja johtaa, palkita ja tarkastella jokaista mahdollisesti eri tavoin. Esimerkiksi yksi työntekijä voi kokea onnistumista suullisesta palautteesta, kun taas toinen arvostaa kirjallista. Esimiehen olisi hyvä tuntee alaisensa, jolloin johtaminenkin on helpompaa. (Kauhanen 2015, 141–142.)

Tyypillisesti esimiehet palkitsevat aineettomasti. Heidän kanssaan käydään läpi muun muassa työn sujuvuutta, onnistumisia ja kehityskohtia, työajan joustavuutta, etätömahdollisuuksia sekä tarjolla olevia kehittymismahdollisuuksia. Esimies on usein myös se, kuka tarjoaa työssä etenemismahdollisuuksia. Esimiehet voivat myös olla päättämässä

tulospalkkioista ja bonuksista. (Rötkin 2015, 134–135.) Esimiehen tulee selkeästi viestiä organisaation palkitsemisen perusteista jokaiselle työntekijälle (Hakonen ym. 2014, 204). Mandatum Lifen vuonna 2020 tekemän kyselyn mukaan esimiesten palkitsemisesta viestiminen ei toteudu niin hyvin kuin he itse sen näkevät.

Hyvä esimies noudattaa yrityksen palkitsemisstrategiaa ja johtaa alaisiaan, ilman omien mielipiteiden esille tuontia. Työntekijät suhtautuvat uudistuksiin ja muutoksiin kuten heidän esimiehensä. Mikäli esimiehen asenne ja muutoksiin suhtautuminen on erilainen kuin yleinen organisaatiokulttuuri on, johtaa tämä siihen, että työntekijät tuovat myös omat mielipiteensä asiasta herkemmin esille. Esimiehen asema on myös haastava, sillä he usein toimivat henkilöstön ja johdon välissä, ja heidän vastuullaan on toimittaa tietoa molemmiin puolin sekä samalla muistaa pysyä neutraalina molemmille. (Rötkin 2015, 144.) Esimiehillä on vastuu myös alaisten onnistumisesta, mikäli alaiset epäonnistuvat, se tarkoittaa, että esimies on työssään epäonnistunut (Järvinen 2020, 30).

3 Työmotivaatio

3.1 Työmotivaatio yleisesti

Motivaatiolla ei ole vain yhtä määritelmää, siitä voidaan puhua mielentilana, yksilön toimimista ohjaavana voimana, verkostona tai tilana mikä on syntynyt eri motiiveista. Kaikki nämä määritelmät kertovat saman eli kun motivaatio on paikallaan niin tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. Motivaatio ohjaa ja aktivoi tekemistä omien tavoitteiden suuntaan ja auttaa saavuttamaan ne. (Hakonen ym. 2015, 136; Sinokki 2016, 60–62.) Motivaatio lähtee aina tekijästä itsestään ja jokaisella työntekijällä on vastuu omasta motivaatiostaan. Itsensä kuuntelu ja tunteisiin perustuva kehitys on tärkeä askel kohti itsensä motivointia. (Parpei 2018, 19.)

Kauhanen (2015, 101–102) määrittelee työmotivaation jakautuvan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joiden avulla työntekijä pyrkii kohti työhön liittyviä tavoitteita ja määrätietoista työkäyttäytymistä. Työmotivaatio voidaan nähdä myös vireystilana, joka määrittää työn toimintaa, kestoa, intensiivisyyttä, suuntaa ja muotoa (Hakonen ym. 2015, 136). Työmotivaatioon vaikuttaa mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä erilaiset tarpeet työstä. Vaikka kaikki työtehtävät eivät motivoi, täytyvät ne kuitenkin tehdä. Näiden tehtävien tekemisestä voi kuitenkin syntyä motivaatiota, sillä omien tavoitteiden

saavuttaminen ja odotuksien ylittäminen vaikuttavat työmotivaatioon. Työntekijää on vaikea motivoida, mikäli hän ei ole kiinnostunut tekemästään työstä ja työ voi tuntua henkisesti tai fyysisesti raskaalta. (Sinokki 2016, 82, 101, 224.) Työmotivaation tasoon voi vaikuttaa myös kulttuurilliset ja taloudelliset olosuhteet (Klonoski 2011).

Järvisen (2020, 90) mukaan työstä saadun motivaation lähtökohtana on yhteistyön sujuminen työntekijöiden kesken. Työn perusteena on yhteistyö, jolloin sen sujuminen kasvattaa samalla yksilön motivaatiota. Dain (2019) esittämän tutkimuksen mukaan uusi alku työntekijöille motivoisi heitä. Uudella alulla tarkoitetaan esimerkiksi uusia työtehtäviä tai suoritukseen perustuvan palkitsemisen aloittamista alusta. Jos työntekijöiden aikaisemmat epäonnistumiset unohdetaan, työntekijöiden motivaatio kasvaa ja he pystyisivät suoriutumaan paremmin tehtävistä, mutta mikäli työntekijän suoriutuminen on ollut jo korkealla, niin uuden alku voi laskea motivaatiota. (Dai 2019.)

Työmotivaation muodostumiseen vaikuttaa myös organisaatiossa tapahtuva johtaminen, yleinen työympäristö sekä tehtävän työn ominaisuudet (Parppei 2018, 80). Yhtenä organisaation keskeisenä toimena tulisi edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota, sillä motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstään laadukkaammin ja samalla voi parantaa organisaation työnantajamielikuvaa (Sinokki 2016, 199, 224).

Stressillä eli kuormittavilla tekijöillä, kiireyden kokemisella, paineesta ja ylikuormituksesta voi olla työmotivaation kannalta hyötyä tai haittaa. Monet työntekijät saattavat kokea pienen stressin enemmän motivoivaksi ja sitä kautta saadaan tuloksia. Liiallinen ja pitkäaikainen stressi voi kuitenkin laskea työhön liittyvää motivaatiota ja saattaa pahimmillaan aiheuttaa työkyvyttömyyttä. (Sinokki 2016, 94–95.) Muutoksesta innostuminen, työelämäntarkoituksen tuominen arjen tekemiseen, sparraajan hankkiminen, hyvinvointiin ja vapaa-aikaan panostaminen sekä rohkeasti uusien asioiden kokeilu kasvattavat motivaatiota, millä lähteä tavoittelemaan palkitsevaa työtä. (Berlin 2019, 237–238.)

Jotta työntekijä voi muuttaa työtapojaan ja motivoida itseään, on hänen kehitettävä toimeenpanon taitoa ja toimeenpanokyvykkyyttä. Toimeenpanon taito on tavoitteiden saavuttamista ja sillä ylläpidetään työvirettä. Kun kyseisen taidon omaa, niin keskittyminen työhön säilyy, eikä erilaiset häiriöt vaikuta työntekemiseen, vaan innostus työhön jatkuu koko työskentelyn ajan. (Parppei 2018, 15–17.) Parppei (2018) mukaan organisaatioiden tulisi panostaa enemmän toimeenpanon taidon kehittämiseen motivaatiojohtamisen

sijaan, sillä kyseinen taito on tulosten ja työnteon kannalta merkittävämpi. Taidolla saavutetaan tuloksia ja työntekijät koulutetaan keskittymään työhön ja saavuttamaan tuloksia, eikä vain suoriutumaan.

Steven Reissin mukaan elämässä on 16 perusmotiivia, mitkä muodostavat jokaisen yksilön persoonan ja ovat perustana kaikelle tekemiselle sekä luovat motivaation. Nämä perusmotiivit ovat: valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus/mielenrauha. (Mayor & Riusku 2015, 57–142.) Itsensä motivointi vaatii syvää ymmärrystä omasta itsestään. Reissin perusmotiivien tutkiminen ja niiden sisäistäminen kasvattaa ymmärrystä itsestään ja niiden avulla voi tarkastella mitkä motiivit ovat juuri itselle tärkeitä ja olennaisia. Mitä useampia perusmotiiveja on elämässä, sitä useammin voi tuntee olevansa motivoitunut ja suoriutuu paremmin. (Mayor ym. 2015, 239–240.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sisältä lähtevää motivaatiota työn ja tehtävien tekemiseen ja se on yhteydessä ilon ja mielihyvän kokemiseen. Sisäinen motivaatio rakentuu sisäisestä tyytyväisyydestä tehtävän tekemiseen ja sitä ohjaa halu oppia ja kehittyä, jolloin tavoitteeseen pääseminen ei ole tärkeintä. (Parpei 2018, 37; Rose 2020, 28.) Sisäinen motivaatio syntyy kiinnostuksen kohteista, kehittymisestä, onnistumisen kokemuksista, itsenäisyydestä ja itsensä päteväksi tuntemisesta. Työntekijän motivaation kasvuun vaikuttaa työn monipuolinen sisältö, haasteet ja mielekkyys. Lisäksi työympäristöllä on vaikutusta sisäisen motivaation kasvuun. Mikäli yhteisössä kannustetaan, arvostetaan ja iloitaan toisten suoriutumisista, on todennäköistä, että sisäinen motivaatio paranee. Sisäinen motivaatio on siis yhteydessä ilon ja mielihyvän kokemiseen. (Sinokki 2016, 62,100.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan taas ulkoisia kannustimia, mitkä motivoivat työn suorittamiseen. Taloudelliset kannustimet, kuten palkka, bonukset, työnimike, tunnustukset ovat tyypillisiä ulkoisen motivaation lähteitä. (Berlin 2019, 236; Rose 2020, 28.) Ulkoisen motivaation lähteenä voivat olla myös rangaistukset eli esimerkiksi kriittinen palaute esimieheltä tai asiakkaan tyytymättömyys. Rangaistukset voivat motivoivat parempaan suoritukseen, sillä useasti negatiivisten tunteiden kokemuksilta halutaan välttyä (Sinokki

2016, 225–226.) Ulkoinen motivaatio koetaan usein vain hetkellisesti ja se on lyhytaikaista. Ulkoisen motivaation kehittyminen voidaan jakaa osiin, ensimmäisessä vaiheessa eli itsetutkiskeluvaiheessa tapahtuu ympäristön asettamien tarpeiden tunnistus ja pyrkiminen oman mielen muuttamiseen/käsityksien ymmärtäminen, seuraavaksi tapahtuu tavoitteen hyväksyminen, ja sen rakentaminen/siihen vahvasti pyrkiminen. Näiden vaiheiden avulla siirrytään sisäiseen motivaatioon. (Oksanen 2014, 43–44.)

Motivaatioiden perusteet ja syyt voivat aina muuttua, vaikka sisäinen motivaatio on pitkäkestoista, voi työtehtävien tai työympäristön muutokset laskea aikaisemmin korkealla olevaa motivaatiota, ja ulkoiset motivaattorit voivat kehittyä sisäisen motivaation syiksi. Työssä suoriutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaativat myös työntekijältä muutakin kuin ulkoista ja sisäistä motivaatiota. (Parppei 2018, 37–39.)

3.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat vastaavat usein siihen, miten ja miksi motivoitumme. On hyvä ymmärtää, ettei ole vain yhtä hyvää teoriaa motivaatiosta, joten teorioiden tarkastelu tarpeeksi laajasti antaa kokonaisemman ymmärryksen ihmisten todellisista perusteista motivaatiolle ja käyttäytymiselle. (Hakonen ym. 2015, 138.)

Motivaatioteorioita on useita ja niiden luotettavuutta ja nykymaailmaan sopimista on tutkittu paljon. Tunnetuimmat motivaatiotutkijat ovat Maslow, Herzberg ja McClelland. Maslowin tarvehierarkia on yksi ensimmäisistä motivaatioon liittyvistä teorioista. Erikseen työmotivaatioita selittäviä teorioita ovat Herzbergin kaksifaktoriteoria ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Näiden lisäksi työmotivaatioon liittyviä tunnetumpia teorioita ovat Alderferin ERG-teoria, Vroomin odotusarvoteoria, Lawlerin työtyytyväisyysmalli, Adamsin tasapainoteoria, Locken päämääräteoria, Wexleyn ja Yuklinin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä, Jahodan teoria ihanteellisesta mielenterveydestä, Karasekin työstressiteoria, Hackmanin ja Oldhamin teoria. Työmotivaatiota ja motivaatiota yleisesti voi tutkia monesta eri näkökulmasta, jolloin vastauksia ja pohdintoja on loputtomasti, tämän vuoksi olettamuksia motivaatioon ei kannata perustaa vain yhden tutkimuksen varaan. (Sinokki 2016, 104–118.)

Maslown tarvehierarkia on perustarpeiden tyydyttämiseen liittyvä teoria, minkä perustana on perustarpeiden tyydyttäminen ensin, jonka jälkeen on mahdollista tyydyttää korkeammalla olevia tarpeita ja kehittää itseään. Maslown tarvehierarkian alimmaisena tarpeena on fysiologiset tarpeet eli elossa pysymisen tarpeet, kuten nälkä, jano, uni, lämpö ja vaatetus. Toisena tarpeena ovat turvallisuuden tarpeet eli varmuus ja vaaran välttäminen. Kolmantena tarpeena on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet eli rakkaus, välittäminen ja tarve toimia ryhmässä. Neljäntenä tarpeena on arvostuksen tarpeet eli itsekunnioitus, itsenäisyys, asema, muilta saatu kunnioitus ja arvostus. Tarvehierarkiassa ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet eli omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Maslow on myöhemmin kertonut, ettei hierarkkisella järjestyksellä ole välttämättä väliä, vaan mikä tahansa tarpeista saattaa vaatia ensimmäisenä tyydyttämistä. Tarvehierarkiaa käytetään kuitenkin säännöllisesti muun muassa motivaatioperusteiden ymmärtämisessä tai markkinoinnin kohderyhmien hahmottamiseen. (Sinokki 2016, 73–75.)

Hertzbergin kaksifaktoriteoriassa eli motivaatio- ja hygienieoriassa on jaettu luokkiin tekijät, mitkä vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Motivaatiotekijöitä ovat ne, joilla on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja motivaation kasvuun. Hygienieotekijöitä ovat taas ne, jotka eivät lisää millään tasolla työtyytyväisyyttä tai motivaatiota. Motivaatiotekijöitä voidaan kutsua myös sisäiseksi motivaatioksi ja hygienieotekijöitä voidaan kutsua ulkoiseksi motivaatioksi. Hertzbergin teoriassa sisäinen ja ulkoinen motivaatio on perusteltu samoin kuin edellisessä luvussa esitetyt sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteet. (Hakonen ym. 2015, 142–143.)

McClellandin suoritusmotivaatioteoriaa voidaan kutsua myös tarvelähtöiseksi sisältöteoriaksi, joka liittyy työmotivaatioon. Teorian perusteena on, että vallankäyttö, suoriutuminen ja ryhmään kuuluminen ovat tarpeita, mitkä luovat motivaation. Työntekijöiden suoritukseen perustuva motivaatio vaihtelee ihmisten kesken ja vaikuttaa siihen, miten he tekevät työnsä. McClellandin mukaan esimerkiksi he, jotka hakeutuvat haasteellisiin tehtäviin omaavat korkean suoriutumisen tarpeen. Suoriutumismotivaatiota voidaan kasvattaa koulutuksella ja työn haasteellisuuden kasvattamisella. (Sinokki 2016, 108–109.)

3.4 Esimiehen asema motivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä

Kuten palkitsemisessa, esimiehellä on työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä suuri rooli ja vastuu. Avoimuus toiminnassa ja viestinnässä on esimiehen aseman kannalta tärkeää, esimiehen tehtäviin kuuluu myös alaisten osaamisten, tavoitteiden ja kiinnostuksien ymmärtäminen ja näkeminen. (Mayor ym. 2015, 160.) Esimiehen tulee myös huomioida eri sukupolvien motivaation perusteet. Työpaikalla, missä on laajasti eri ikäisiä työntekijöitä, on myös yhtä paljon motivaatioperusteita työntekoon. (Coker 2019.)

Esimiehellä on resursseja työntekijän motivaation parantamiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Puhumalla avoimesti onnistumisista ja saavutuksista sekä tarjoamalla puitteet onnistumiselle, esimies kasvattaa työntekijöiden innostusta työhön ja näin ollen parantaa heidän motivaatiotaan. Mikäli näitä ei ole tarjolla, on työntekijän vaikea motivoitua. (Järvinen 2020, 96.) Työstään motivoituneet esimiehet motivoivat toiminnallaan myös työntekijöitä ja näin ollen parantavat viihtyvyyttä työympäristössä. Esimies on myös asemassa missä hänen tehtävänänsä on luoda olosuhteet työpaikalle, missä työntekijät tavoittelevat yhdessä parempia suorituksia ja mahdollisia innovaatioita. (Sinokki 2016, 46, 265.)

3.5 Henkilöstön sitoutuminen

Ihmiset haluavat usein kuulua osaksi jotain ryhmää tai yhteisöä, sama pätee myös työpaikalla. Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa heidän pysymiseensä yrityksessä, jonka vuoksi organisaatioiden tulee pitää henkilöstöstään huolta ja saada heidän tuntemaan osaksi työyhteisöä. Henkilöstön sitouttamiseen kuuluu heidän yhteenkuuluvuuden tunteen parantaminen. Työsuhteen pituudella, työnlaadulla ja vastuun saannilla on merkitystä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Lisäksi erilaiset edut, palkan määrä, johtaminen ja sujuva työn ja vapaa-ajan sovittaminen ovat asioita mitkä edesauttavat henkilöstön sitoutumista organisaatioon, joten näihin panostamalla organisaatioissa työntekijöiden vaihtelevuus laskee. Työntekijä sitoutuu nopeammin, mikäli rekrytointitilanteessa hänelle on kerrottu rehellisesti ja avoimesti organisaation toiminnasta ja yrityskulttuurista. (Viitala 2014.)

Työntekijän sitoutumista voidaan kuvailla psykologisena suhteena organisaatioon. Suhteen perusta voi olla transaktionaalinen eli taloudellinen ja lyhytaikainen suhde tai relationaalinen eli pitkäaikainen ja monipuolinen suhde. Relationaalinen suhde on transaktionaalista suhdetta kestävämpi, sillä siihen liittyy taloudellisten hyötyjen lisäksi itse työhön liittyviä hyötyjä ja pohjana on usein luottamus ja lojaalius. (Viitala 2014.)

Psykologinen turvallisuus eli tunne, että työntekijä voi olla oma itsensä, ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista, kuten itsekuvasta, statuksesta tai uran heikkenemisestä. Psykologinen turvallisuus ehkäisee työntekijän negatiivisten tunteiden kokemusta ja se samalla parantaa sitoutumisen tunnetta. (Souders 2020.) Johtajat ja esimiehet ovat myös tärkeässä vaikutuksen lähteenä sitoutumisessa, koska heidän tyytyväisyys työhönsä heijastuu alaspäin ja vaikuttaa näin ollen kaikkien tyytyväisyyteen (Roche & Haar 2019).

Deloitte tekemästä Human Capital Trends 2020 -tutkimuksesta selvisi, että yksi vuoden trendeistä on ollut yhteenkuuluvuus työpaikalla sekä sen vaikutus tuloksen kasvuun ja kehittymiseen. Tutkimus osoitti, että menestyvät yritykset tehostavat työntekijöiden yhteenkuuluvuutta niin tiimien kesken, kuin koko organisaatioon. Lisäksi nämä yritykset saavat työntekijät tuntemaan, että heidän tekemällään työllä on merkitystä ja yhteisten ja omien tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Deloitte 2020.)

4 Opinnäytetyön menetelmä ja toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on selvittää olemassa oleva tilanne ja tutkimuksella vastataan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä selvitetään. (Heikkilä 2014, 15.) Käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat, päätelmien teko saadun aineiston perusteella ja numeraalinen kuvailu asioista ja niiden muutoksesta muihin asioihin ovat määrällisen tutkimuksen keskeisiä seikkoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140; Vilka 2015, 225.)

Valitsin opinnäytetyöhöni tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen, koska tarkoituksena oli kartoittaa koko yrityksen x henkilöstön tämänhetkisiä näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta. Selvitystä ei haluttu rajata vain muutamille työntekijöille tai tiimeille. Menetelmän valintaan vaikutti myös oma ja toimeksiantajan kiinnostus saada mahdollisimman monen työntekijän näkemys aiheesta. Kun olimme toimeksiantajan kanssa päättäneet aiheesta ja sen rajauksesta, vahvistui näkemys tästä tutkimusmenetelmästä ja sen soveltuvuudesta omaan opinnäytetyöhön.

4.2 Aineiston keruu ja käsittely

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kyselylomake ja se lähetettiin 73 yrityksen x työntekijälle. Kyselylomake lähetettiin yhteisellä sähköpostilla kaikille työntekijöille. Tämä auttoi pitämään vastaajien henkilöllisyyden enemmän anonyyminä, koska työntekijöiden sähköpostiosoitteita ei lisätty yksitellen lähetyksensä. Kyselystä muistutettiin myös yrityksen Yammer -kanavalla kahdesti. Vastausaika kyselylle oli yli viikko, aikavälillä 22.-30.4.2021. Valitsin vastausajaksi vain viikon, koska uskoin sähköpostin ja kahden Yammer -postauksen tavoittavan yrityksen työntekijät tarpeeksi hyvin.

Tutkimusaineisto kerättiin google forms -kyselylomakkeen avulla. Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän, koska tavoitteena oli kysyä vakioituja kysymyksiä yrityksen x työntekijöiltä. Vakioimisella tarkoitetaan, että jokainen kyselyyn vastaaja saa samat kysymykset samassa järjestyksessä eli asiasisältö on jokaiselle sama. (Vilka 2015, 94.) Kyselylomake on kaikista yleisin aineistonkeruumenetelmä määrällisissä tutkimuksissa ja sen hyötynä on mahdollisuus tiedon keräämisen ja aineiston käsittelyyn nopeasti eri ohjelmien avulla. Haittoina tässä aineiston keruussa on, että kyselylomaketta voidaan pitää pinnallisena aineiston keruumuotona ja on vaikea tietää, ovatko vastaajat suhtautuneet vakavasti tai vastanneet rehellisesti kyselyyn, tai onko kysymyksiä väärinymmärretty. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Opinnäytetyössä tutkimuskohteeksi määritelty joukko kenestä haluttiin tietoa eli perusjoukko oli yrityksen x työntekijät. Koska perusjoukko oli alle 100 henkeä, opinnäytetyössä ei käytetty mitään otantamenetelmää vaan koko perusjoukko otettiin huomioon tutkimuksessa eli kyseessä on kokonaistutkimus. (Heikkilä 2014, 31.)

4.3 Kyselylomakkeen ja saatekirjeen laatiminen

Kyselylomakkeen kysymykset tulee laatia niin, että ne antavat vastaukset opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, ja ovat sidoksissa opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Jos kyselystä halutaan saada laadukkaita vastauksia, tulee siihen ja sen selkeyteen panostaa. (Heikkilä 2014, 45.)

Kyselylomake koostui pääosin strukturoiduista monivalintakysymyksistä. Valitsin strukturoidut kysymykset, koska ne mahdollistavat vastausten vertailun helpommin. (Hirsijärvi ym. 2009, 201.) Strukturoitujen kysymysten etuna on nopeus kyselyyn vastaamisessa. Haittoina voidaan nähdä ”en osaa sanoa” vaihtoehdon valitseminen, harkitsemattomuus vastaamisessa ja kysymykset saattavat johdatella vastaajaa liikaa. (Heikkilä 2014, 49.) Tavoitteena oli rakentaa vastaajille mahdollisimman selkeä ja nopea lomake, mikä etenee loogisesti ja antaa heille selkeän käsityksen ja ymmärryksen siitä, mikä on opinnäytetyön tarkoitus ja merkitys, mutta ei kuitenkaan johdattele heitä liikaa. Kyselylomakkeessa käytettiin toimeksiantajan toiveesta esimiehestä sanaa esihenkilö. Opinnäytetyössä päädyin käyttämään kuitenkin lähteiden mukaisesti sanaa esimies.

Kysely sisälsi yhteensä 26 kysymystä, joista 25 kysymystä oli pakollisia. Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustatietoja, kuten ikää ja sukupuolta. Kyselyn toisessa osiossa selvitettiin aineettoman palkitsemisen merkitystä 15 kysymyksellä. Näistä kysymyksistä 13 oli lineaarisella asteikolla mitattavia kysymyksiä, missä arvioitiin aineettoman palkitsemisen keinojen merkityksellisyttä likertin asteikolla 1–5. Valitsin tähän kysymykseen lineaarisen asteikon, koska sen avulla pystyi arvioimaan selkeästi vastaajien eri näkemyksiä aineettoman palkitsemisen eri keinojen merkityksestä.

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin vastaajien näkemyksiä työmotivaatiosta neljällä eri kysymyksellä. Osion toisessa kysymyksessä vastaajan tuli valita mielestään kolme tärkeintä aineettoman palkitsemisen keinoa hänen työmotivaationsa kannalta. Valintaruutujen avulla oli selkeämpää selvittää opinnäytetyön tutkimuskysymykseen vastausta, eli millainen aineeton palkitsemisen vaikuttaa työmotivaatioon. Viimeinen osio sisälsi kolme avointa kysymystä, joista kaksi ensimmäistä oli pakollisia ja viimeinen oli vapaaehtoinen. Viimeisessä kysymyksessä tuli arvioida omin sanoin, miten yrityksessä on onnistuttu avoimessa palkitsemisessa. Avoimet kysymykset olivat viimeisessä osiossa, sillä vastaajilla oli mahdollisesti muodostunut aikaisempien osioiden ja kysymysten

avulla selkeämpi näkemys aiheista, jolloin avoimpiin kysymyksiin on helpompi ja nopeampi vastata. Kyselyyn lisättiin edistymispalkki, minkä avulla vastaajat pystyivät seuraamaan kyselyn etenemisen. Edistymispalkilla haluttiin viestiä vastaajille kyselyn pituudesta ja motivoida kyselyyn vastaamista.

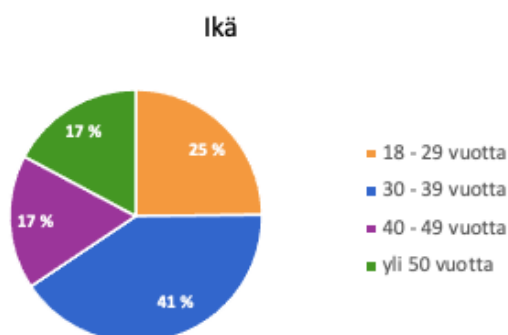
Saatekirjeen tarkoituksena on kertoa kyselyn tarkoituksesta ja sen tärkeydestä (Hirsijärvi ym. 2009, 204). Saatekirje on ensimmäinen asia minkä kyselyn vastaajat näkevät, joten sen tulee olla mielenkiintoinen, jotta se motivoi lukijaa vastaamaan kyselyyn. Opinnäytetyön saatekirjeeseen sisältyi sille tärkeitä ja olennaisia osioita, kuten tutkimuksen aihepiiristä kertominen, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mihin tuloksia käytetään. Saatekirjeen ja kyselylomakkeen pituus pidettiin tiiviinä, koska haluttiin varmistaa, että vastaaminen ei jäisi kiinni siitä, ettei työntekijöillä olisi aikaa. (Vilka 2015, 189–191.)

5 Kyselyn tulokset

5.1 Taustatiedot

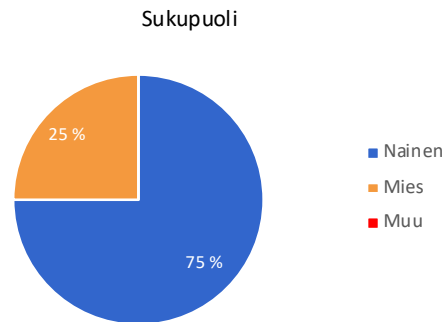
Kyselyyn vastasi 52 yrityksen x työntekijää ja kaikkien vastaajien vastaukset hyväksyttiin. Kyselystä saatu aineisto on analysoitu Excelin, Google Formsin raportointityökalun ja SPSS-taulukkolaskentaohjelmiston avulla. Tekstiosuuden tukena on esitetty havainnollistavia kuvia ja taulukoita.

Taustatiedoilla saatiin yleisesti tietoa vastaajien iästä, sukupuolesta, missä tiimissä työskentelevät ja kuinka kauan he ovat yrityksessä työskennelleet. Taustatietoja kerättiin, jotta kyselyn luotettavuutta voidaan mitata ja ne mahdollistavat ristiintaulukoinnin esimerkiksi tiimin ja eri aineettoman palkitsemisen keinojen välillä.



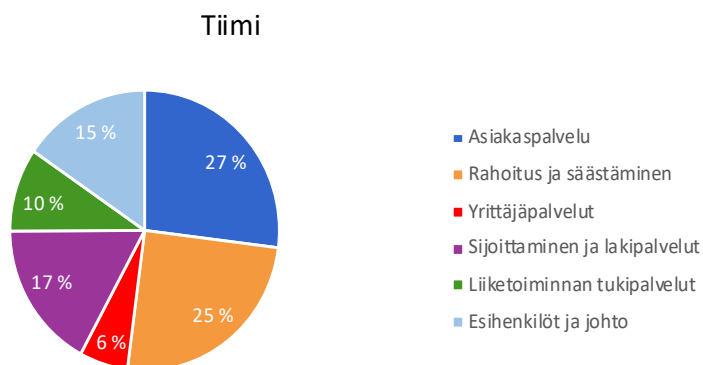
Kuvio 2. Vastaajien ikä (n = 52).

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin vastaajien ikäjakaumaa. Kyselyssä oli vaihtoehtona neljä eri ikäryhmää ja vastaajia oli hyvin tasaisesti jokaisesta ikäryhmästä. Eniten vastaajia oli 30–39-vuotiaiden ikäryhmästä, 40 prosentin osuudella. Ikäryhmissä 40–49 vuotta ja yli 50 vuotta, vastaajia oli saman verran eli 17 prosenttia ja loput vastaajista oli 18–29-vuotiaiden ikäryhmässä. (Kuvio 2.)



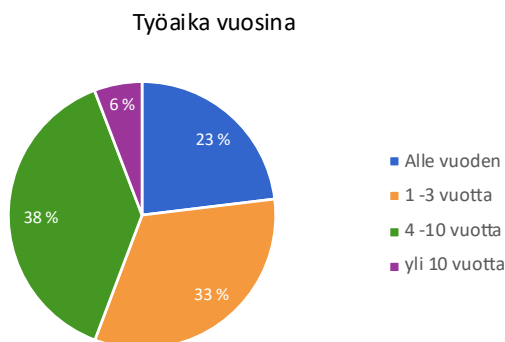
Kuvio 3. Vastaajien sukupuoli (n = 52).

Kyselyn toisella kysymyksellä selvitettiin vastaajien sukupuolijakaumaa. Vastaajista suurin osa oli naisia 75 prosentin osuudella ja loput 25 prosenttia olivat miehiä. Muun sukupuolen omaavia ei vastannut kyselyyn. (Kuvio 3.)



Kuvio 4. Vastaajien tiimi (n= 52).

Taustatietojen kolmas kysymys selvitti, missä tiimissä vastaajat työskentelevät. Vastaajia oli jokaisesta yrityksen tiimistä. Eniten vastaajia oli 27 prosentilla asiakaspalvelu tiimistä ja toiseksi eniten vastaajia oli 25 prosentilla rahoituksen ja säästämisen tiimistä. Vähiten vastaajia oli yrittäjäpalveluista. Vastausten määrät jakautuivat samoihin suhteisiin kuin tiimien henkilöstön määrä. (Kuvio 4.)

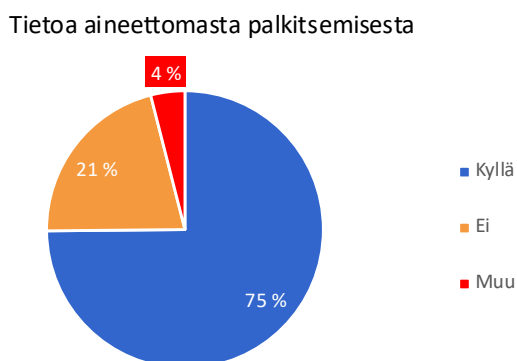


Kuvio 5. Vastaajien työskentelyaika vuosina (n = 52).

Kyselyn neljäs kysymys selvitti vastaajien työskentelyajan vuosina eli kuinka pitkään työntekijä on työskennellyt yrityksessä x. Vastaajista 38 prosenttia oli työskennelleet yrityksessä 4–10 vuotta. Vastaajista 6 prosenttia oli työskennelleet jopa yli 10 vuotta yrityksessä. (Kuvio 5.)

5.2 Vastaajien suhtautuminen aineettomaan palkitsemiseen ja sen merkitys

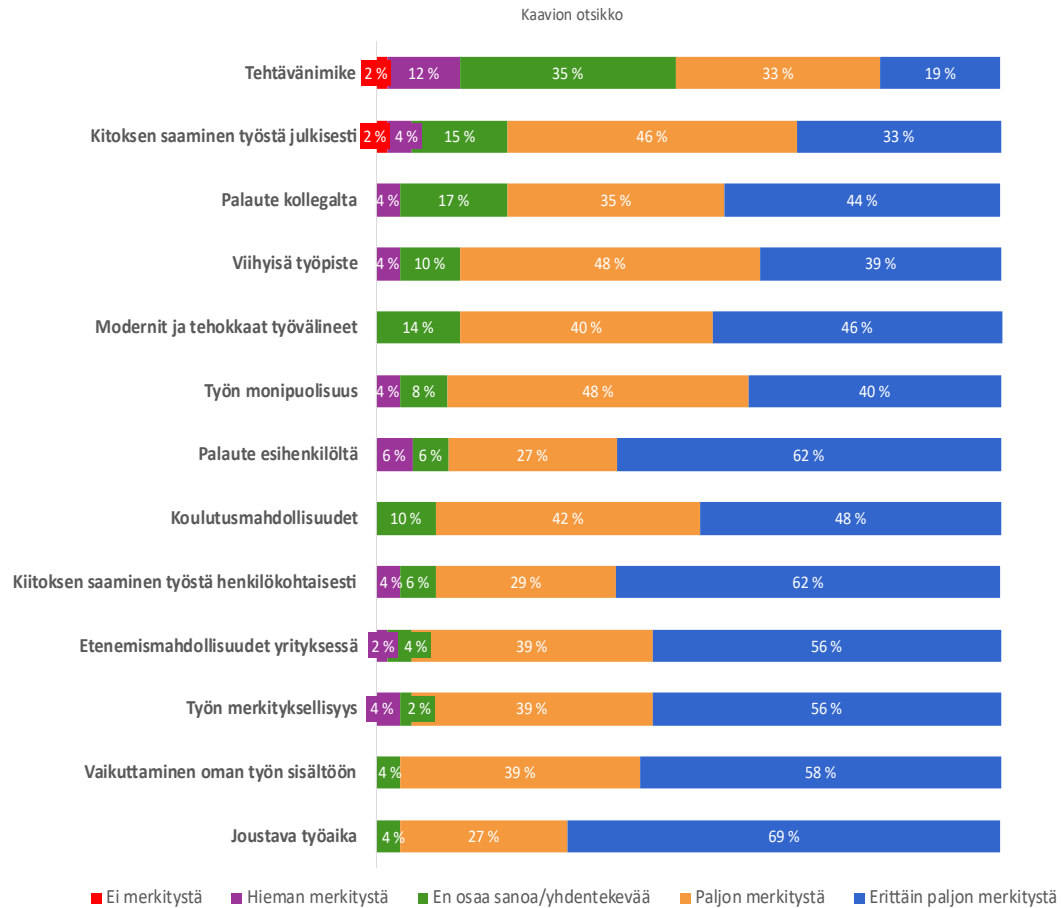
Taustatietojen jälkeen kyselyn ensimmäinen osio pyrki selvittämään yrityksen x työntekijöiden suhtautumista aineettomaan palkitsemiseen ja mikä sen merkitys on. Merkitystä selvitettiin erilaisten aineettoman palkitsemisen keinojen kautta.



Kuvio 6. Vastaajien aineettoman palkitsemisen tunteminen etukäteen (n=52).

Osion ensimmäinen kysymys ja kyselyn viides kysymys selvitti vastaajien ennakkotietoa aineettomasta palkitsemisestä ja mitä sillä tarkoitetaan. Vastaajista 75 prosenttia oli sitä mieltä, että he tiesivät, mitä aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan. Kaksi vastaajaa eli 4 prosenttia valitsi muu-vaihtoehdon ja he vastasivat omin sanoin kysymykseen. Vastaajista 21 prosenttia ei tiennyt mitä aineeton palkitseminen tarkoittaa.

Kyselyn kysymyksillä 6–19 selvitettiin yrityksen x työntekijöiden merkitystä eri aineettoman palkitsemisen keinoihin. Eri keinot arvioitiin asteikolla 1–5 (1=ei merkitystä, 2=hieman merkitystä, 3=en osaa sanoa/yhdentekevää, 4=paljon merkitystä ja 5=erittäin paljon merkitystä.) Vastauksien pienin arvo oli 1 ja suurin arvo oli 5. Aineettoman palkitsemisen keinojen merkitys vaihteli kysymyksittäin.



Kuvio 7. Vastaajien kokemus aineettoman palkitsemisen merkityksestä (n=52).

Kyselyn kysymykset 6–19 olivat erillisiä kysymyksiä, joissa selvitettiin kuviossa 7 ilmenneiden aineettoman palkitsemisen keinojen merkitystä. Kysymyksissä ilmenneet aineettoman palkitsemisen keinot olivat esimerkiksi palautteeseen liittyvät, kuten palaute kollegalta, palaute esihenkilöltä, kiitoksen saaminen työstä julkisesti ja kiitoksen saaminen työstä henkilökohtaisesti. Lisäksi kysymyksiä oli työn sisältöön liittyvien keinojen merkityksestä, kuten etenemismahdollisuudet yrityksessä, työn merkityksellisyys, vaikuttaminen työn sisältöön, tehtävänimike ja joustava työaika. Kysymyksiä oli työympäristöön liittyvistä keinoista, kuten viihtyisiä työpiste ja modernit ja tehokkaat työvälineet.

Merkityksellisimmät aineettoman palkitsemisen keinot vastaajien mielestä olivat joustava työaika, vaikuttaminen oman työn sisältöön, työn merkityksellisyys ja etenemismahdollisuudet yrityksessä. Joustavan työajan ja vaikuttaminen oman työn sisältöön vastaukset jakautuivat asteikon arvojen 3–5 välille. Joustavan työajan vastauksien keskiarvo oli 4,7. Vastausten moodi eli vastauksissa eniten esiintynyt arvo sekä mediaani eli keskimäinen arvo olivat 5. Vaikuttaminen oman työnsisältöön, etenemismahdollisuudet ja työn merkityksellisyyden vastaukset jakautuivat arvojen 2 ja 5 välille. Näiden kysymyksiä keskiarvo oli 4,5 ja moodi sekä mediaani olivat 5.

Vähiten merkityksellisimmät aineettoman palkitsemisen keinot olivat tehtävänimike, kiitoksen saaminen työstä julkisesti ja palaute kollegalta. Tehtävänimikkeen ja kiitoksen saaminen työstä julkisesti -vastaukset jakautuivat arvojen 1 ja 5 välille eli ääripäihin. Tehtävänimikkeen vastausten keskiarvo oli 3,6 ja vastausten moodi oli 3, ja mediaani 4. Kiitoksen saaminen työstä julkisesti keskiarvoksi muodostui 4,0 ja vastausten moodi sekä mediaani molemmat olivat 4. Kollegalta saadun palautteen vastaukset jakautuivat arvojen 3 ja 5 välille ja keskiarvoksi tuli 4,2. Kollegalta saadun palautteen moodi oli 5 ja mediaani oli 4.

Kuviosta 7 saatujen tietojen perusteella tarkasteltiin tarkemmin ristiintaulukoinnin avulla eniten ja vähiten merkitykselliseksi koettua aineettoman palkitsemisen keinoa eri tiimien näkökulmasta.

Taulukko 1. Joustavan työajan merkitys eri tiimeittäin.

Joustavan työajan merkitys tiimeittäin	Asiakaspalvelu	Esihenkilöt ja johto	Liiketoiminnan tukipalvelut	Rahoitus ja säästäminen	Sijoittaminen ja lakipalvelut	Yrittäjäpalvelut	Yhteensä
Yhdentekevää		13 %		8 %			4 %
Paljon merkitystä	29 %	25 %	20 %	31 %	11 %	67 %	27 %
Erittäin paljon merkitystä	71 %	62 %	80 %	61 %	89 %	33 %	69 %
Yhteensä	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)

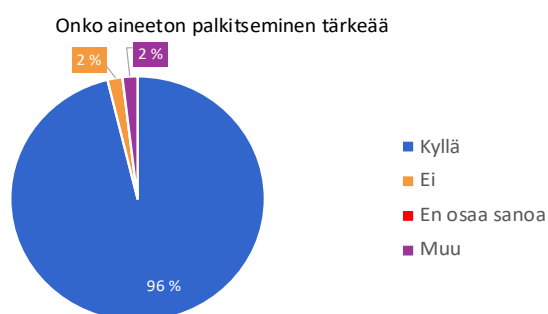
Taulukosta 1 voidaan ristiintaulukoinnin avulla nähdä joustavan työajan merkitys eri tiimeittäin. Yrityksen x liiketoiminnan tukipalvelussa työskentelevät vastaajat (80 prosenttia) kokivat, että joustavalla työajalla on ”erittäin paljon merkitystä”. Kun taas esihenkilöt ja johto sekä rahoitus ja säästämisen parissa työskentelevät vastaajat jakautuivat ”yhdeentekevää”, ”paljon merkitystä” ja ”erittäin paljon merkitystä” vaihtoehtoihin. Vastanneista esihenkilöistä ja johdosta 13 prosenttia ja rahoituksen ja säästämisen parissa

työskentelevistä 8 prosenttia oli sitä mieltä, että joustavan työajan merkitys on ”yhden-
tekevää”. Asiakaspalvelussa, sijoittamisen ja lakipalveluiden sekä yrittäjäpalveluiden tii-
meissä vastaukset jakautuivat vaihtoehtojen ”paljon merkitystä” ja ”erittäin paljon merki-
tystä” välille.

Taulukko 2. Tehtävänimikkeen merkitys tiimeittäin.

Tehtävänimikkeen merkitys tiimeittäin	Asiakaspalvelu	Esihenkilöt ja johto	Liiketoiminnan tukipalvelut	Rahoitus ja säästäminen	Sijoittaminen ja lakipalvelut	Yrittäjäpalvelut	Yhteensä
Ei merkitystä			20 %				2 %
Hieman merkitystä	21 %	12 %		15 %			11 %
Yhdentekevää	29 %	63 %	20 %	31 %	22 %	67 %	35 %
Paljon merkitystä	29 %		20 %	39 %	67 %	33 %	33 %
Erittäin paljon merkitystä	21 %	25 %	40 %	15 %	11 %		19 %
Yhteensä	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100% (n=52)	100.0% (n=52)

Taulukosta 2 voidaan ristiintaulukoinnin avulla havaita tehtävänimikkeen merkityksen eri tiimien välillä. Liiketoiminnan tukipalvelussa työskentelevistä vastaajista 20 prosenttia koki, että tehtävänimikkeellä ei ole merkitystä, mutta samasta tiimistä 40 prosenttia koki, että keinolla on erittäin paljon merkitystä. Esihenkilöt ja johto sekä yrityspalvelussa työskentelevistä vastaajista yli puolet olivat sitä mieltä, että tehtävänimike on yhdentekevää. Asiakaspalvelussa työskentelevien vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti vaihtoehtojen ”hieman merkitystä”, ”yhden-
tekevää”, ”paljon merkitystä” ja ”erittäin paljon merkitystä” vä-
lille. Kyselyyn vastanneiden sijoittamisen ja lakipalveluiden työntekijöiden mielestä 67 prosenttia arvioi tehtävänimikkeellä olevan ”erittäin paljon merkitystä”.



Kuvio 8. Vastaajien näkemys Aineettoman palkitsemisen tärkeydestä (n=52).

Kysymys 20 (kuvio 8) kartoitti vastaajien näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta. Suurin osa vastaajista (96 prosenttia) koki, että aineeton palkitseminen on tärkeää. Yh-
den vastaajan mielestä aineeton palkitseminen ei ole tärkeää ja yksi valitsi muu-kohtaan ja kertoi näkemyksensä aineettoman palkitsemisen merkityksestä omin sanoin: ”Kaikki

yllä olevat asiat ovat tärkeitä työssä viihtymisen ja tehokkaan työnteon kannalta, osa jopa hygieniatekijöitä. Kaikkia näistä en kuitenkaan liitä omassa mielessäni palkitsemiseksi koska esim. työvälineiden on oltava kunnossa kaikilla, jotta yrityksessä pystytään tekemään töitä tehokkaasti, on siis äärettömän tärkeä asia mutta ei voi olla palkitsemisen muoto. Työaikakin liittyy ehkä enemmän tehtävään, jota tekee kuin palkitsemiseen, ylimääräinen vapaapäivä olisi palkitsemista.”.

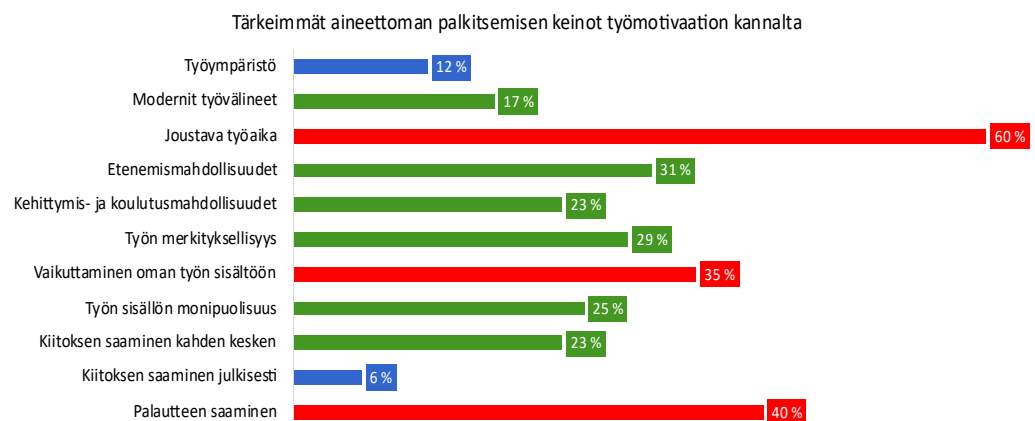
5.3 Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Ensimmäisellä työmotivaatioon liittyvällä kysymyksellä selvitettiin nykyisten työtehtävien motivaatiota. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa ensimmäisenä vastaajien kokemus työmotivaatiosta.



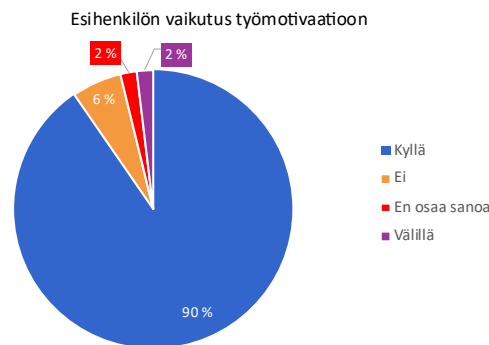
Kuvio 9. Työtehtävien motivaatio (n=52).

Vastaajista iso osa (79 prosenttia) oli sitä mieltä, että nykyiset työtehtävät motivoivat heitä ja 11 prosenttia vastasi, että ne eivät motivoi. Vastaajista 10 prosenttia ei osannut sanoa motivoivatko nykyiset työtehtävät. (Kuvio 9.)



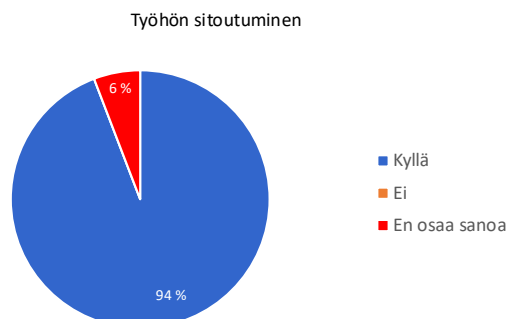
Kuvio 10. Tärkeimmät aineettoman palkitsemisen keinot työmotivaation kannalta (n=52).

Työmotivaatio osion toisella kysymyksellä selvitettiin, mitkä ovat työntekijöiden mielestä kolme tärkeintä aineettoman palkitsemisen keinoa työmotivaation kannalta. Kuviosta 10 selviää, että yli puolet vastaajista (60 prosenttia) oli sitä mieltä, että joustava työaika on kaikista motivoivin aineettoman palkitsemisen keino. Toiseksi motivoivin keino vastaajien mielestä oli palautteen saaminen (40 prosenttia) ja kolmanneksi motivoivin keino oli vaikuttaminen oman työn sisältöön (35 prosenttia). Vähiten vastauksia saivat kiitoksen saaminen julkisesti (6 prosenttia) ja työympäristö (12 prosenttia). (Kuvio 10.)



Kuvio 11. Esihenkilön vaikutus työmotivaatioon (n=52).

Osion kolmas kysymys selvitti, onko esihenkilöllä vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Melkein kaikki vastaajista (90 prosenttia) oli sitä mieltä, että heidän esihenkilöllänsä on vaikutusta työmotivaatioon. Vastaajista 6 prosenttia mielsi, ettei esihenkilöllä ole vaikutusta työmotivaatioon. Loput vastaajista kokivat, etteivät he osaa sanoa onko esimiehellä vaikutusta työmotivaatioon sekä esimiehellä on vain välillä vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. (Kuvio 11.)



Kuvio 12. Vastaajien sitoutuminen nykyiseen työhön (n=52).

Viimeisellä suljetulla kysymyksellä selvitettiin työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä. Vastaajista 94 prosenttia on sitoutunut nykyiseen työhönsä, mutta loput vastaajista (6 prosenttia) ei osannut sanoa työhön sitoutumisesta. Kukaan vastaajista ei vastannut, ettei olisi ollenkaan sitoutunut työhönsä, jolloin Ei -vastauksia ei ollut ollenkaan. (Kuvio 12.)

5.4 Yrityksen x palkitsemisen kehittäminen

Kyselyn viimeinen osio koostui kolmesta avoimesta kysymyksestä, joista yksi oli vapaaehtoinen. Ensimmäinen kysymyksellä selvitettiin, miten yrityksen x aineetonta palkitsemista voisi kehittää. Tämä kysymys sai neljä tyhjää vastausta ja kolme en osaa sanoa -vastausta. Vastauksista kehityskohdiksi nousi etenemismahdollisuudet, palautteen antaminen ja saaminen sekä työvälineet.

Etenemismahdollisuuksien kehittämisestä kerrottiin seuraavasti: ”Kiinnitettäisiin enemmän huomiota etenemismahdollisuuksiin ja käytäisiin kunkin työntekijän kanssa läpi hänen etenemismahdollisuuksiaan.”, ”Selvän ura- ja kehityspolun laatiminen”, ”Enemmän mahdollisuuksia edetä yrityksessä sekä työnkiertomahdollisuuksia”, ”Paremmat etenemismahdollisuudet, kannustaminen etenemiseen. Enemmän työnkiertomahdollisuuksia” ja ”Mielestäni yrityksen sisällä etenemisessä ja uramahdollisuuksissa olisi kehityksen varaa. Yrityksessä on aina nostettu esille paljon samoja henkilöitä. Yhden ihmisen esiin nostamisen sijaan toivoisin enemmän yhteistä palkitsemista ja huomioimista, mikä vahvistaisi myös yhteishenkeä”.

Halu palautteen saantiin korostui ja yrityksen x työntekijät kertoivat siitä seuraavasti: ”Suoran palautteen kulttuurin kehittäminen ja kannustaminen”, ”Enemmän positiivista palautetta onnistumisista”, ”Omasta mielestä palautetta voisi saada enemmänkin”, ”Lisää palautetta ja kiitosta” ja ”Tulisi saada enemmän kehuja hyvästä työstä”.

Työvälineisiin liittyvistä parannuksista työntekijät kertoivat seuraavasti: ”Nykyaikaiset työvälineet -- ajan tasalle” ja ”Etätyönsuhteen voisi olla hieman paremmat työvälineet.”, ”Etätyön suhteen voisi olla hieman paremmat työvälineet kuten mahdollisuus saada myös kotiin isompi näyttö, koska tämä etätyön tekeminen vaikuttaa olevan pysyvämpi tilanne ja huono työergonomia voi vaikuttaa negatiivisesti pidemmällä aikavälillä.”. Aineettoman palkitsemisen kehittäminen sai myös yksittäisiä eri aiheisiin liittyviä kehitysehdotuksia. Vastauksissa nousivat niin onnistumisten jakaminen kuin anonyymisti kehitysideoiden jakaminen.

”Työntekijät jakavat harvoin omia onnistumisia ja tämän kulttuurin muuttaminen on hankalaa. Enemmän kiitosta työntekijöille aamupalavereissa ja mielellään vielä kannattavuusnäkökulmasta, jotta ymmärrämme toisten työtehtävien tärkeyden.”

”Pienet yhteisölliset asiat ovat merkittäviä. Vaikka eletään etäaikaa, niin on tärkeä sopeuttaa yhteisöllisiä tapahtumia tähänkin hetkeen. Nyt niillä erityisesti on merkitystä työviihtyvyyden ja sitoutumisen suhteen. Lisäksi aikaisemminkin on puhuttu jo oman osaamisen lisääminen ja sen mahdollistavat koulutukset. Tämä kuitenkin tuntuu jäävän piiloon ja siksi sitä ei osata hyödyntää.”

”Ehkä voisi olla joku väylä, jonka kautta voisi laittaa nimettömänä erilaisia kehitysehdotuksia/-ideoita, niin niiden laittamisen kynnyks on mahdollisimman matalalla. Voi olla, että tällainen onkin jo olemassa mutta en ole vain kuullut siitä.”

”Muun muassa työmotivaatioon vaikuttaa moni tekijä. On paljon tehtäviä, joiden myötä olen erittäin motivoitunut tekemään töitäni ja on taas tehtäviä, jotka saattavat hetkellisesti romuttaa koko motivaationi erityisesti pitkittyessään. Haasteen tähän luonnollisesti tuo sen, että toimenkuvamme ovat ajoittain erittäin laajat emmekä pysty keskittymään siihen olennaiseen tekemiseen, jota varten minut on palkattu työntekijäksi. Olisi tärkeää pystyä myös tarkemmin selvittämään kunkin yksittäisen työntekijän vahvuudet ja toki myös heikkoudet. Tuntuu välillä siltä, että tiettyjä henkilöitä (olen itsekin ollut osa tätä porukkaa) huomioidaan ja palkitaan usein, mutta tietyt henkilöt jäävät toistuvasti huomion ulkopuolelle.”

5.5 Motivoiva palkitseminen

Osion toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä keinot motivoivat työntekijöitä eniten nykyisessä työssä. Kysymykseen neljä vastaajaa jätti vastaamatta eli vastauksia kysymykseen tuli 48. Avoimista vastauksista nousi merkittävästi esille aineellinen eli rahallinen palkitseminen, kiitoksen ja palautteen saaminen ja etenemismahdollisuudet yrityksessä. Työntekijät vastasivat seuraavasti: ”Kiitoksen saaminen esimieheltä”, ”Suorat keuhut hyvästä suoriutumisesta”, ”Kannustaminen ja onnistumisien huomiointi”, ”Bonusjärjestelmä”, ”Vapaus ja vastuu”, ”Joustavuus ja avoin kommunikointi” ja ”Luottamuksen osoitus ja kiitos tehdystä työstä”. Useat vastaukset kiteyttivät usean eri motivaation lähteenä olevan palkitsemisen keinon vastauksiinsa.

”Rahallisen jälkeen henkilöstöetujen parantaminen. Aineettomassa palkitsemisessa selvä kehitys- ja/tai urapolku. Oman esimiehen kiitokset motivoivat aina, mutta ylempi johto harvoin kärryillä tekemisistä.”

”Aineeton palkitseminen on tärkeää, kiitos ja tunnustus hyvin tehdystä työstä ja hyvästä tuloksesta on tärkeää. Tunne, että oma työ on arvokasta ja että panostasi arvostetaan. Toki pieni aineellinen kannustin, jonka ei edes tarvitse olla rahallisesti arvokas tuntuu toisinaan hyvältä.”

”Rehellinen rakentava palaute ja työnantajan kannustus lisätä omaa osaamista. Jos oppimishalua rajoitetaan se syö nopeasti motivaatiota. Tietysti pienet aineelliset palkitsemiset ovat myös tärkeitä kuten lounaslahjakortit.”

”Yrityksessä minua on aina motivoinut tapa tehdä töitä hyvin itsenäisesti ja joustavasti. Tärkeää olisi toki kuulla selkeästi esim. johdolta, että työpanokseni on tärkeä tai toisaalta myös se, jos jossain on kehitettävää. Välillä tämä tuntuu epäselvältä / tähän ei saa selkeää vastausta. Toisaalta tämä varmasti johtuu myös siitä, että kaikki työntekijät eivät kykene vastaanottamaan kritiikkiä samalla tapaa, kuin esimerkiksi itse, joka toivoo aina suoraa puhetta.”

”Hyvä yhdistelmä sekä aineetonta että rahallista palkitsemista. Työn puitteet täytyy olla kunnossa ja peruspalkka sillä tasolla, että sitä ei tarvitse miettiä (että kaihertaisi koko ajan).”

”Aineettomasta palkitsemisesta motivoi mm. työn joustavuus, hyvä ilmapiiri, mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, palautteen saaminen. Toki myös aineellinen palkitseminen on iso osa motivoitumista, eli esim. hyvä palkka + työsuhte-edut.”

”Tsemppaus, mahdollisuudet näyttää osaamista, luottaminen ja joustavuus. Parasta on myös, että jokaista arvostetaan omana itsenään.”

”Pienet muistamiset työarjessa, ei tarvitse olla rahallisesti mikään iso mutta esim. oman hyvinvoinnin tukemiseen liittyviä palveluja (hieronta tms.) voisi hyvin motivoida.”

Useat vastaukset mainitsivat aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhdistelmän. Siitä kerrottiin seuraavasti: ”Aineeton sekä aineellinen. Kumpaakin tulisi olla sopivissa määrin, jotta työntekijä voisi motivoitua ja sitoutua enemmän työhönsä.”, ”Aineellisen ja aineettoman yhdistelmä. Motivoivat yhteiset tavoitteet ja onnistumisten ”juhlinta” sekä niistä

palkitseminen” ja ”aineeton ja aineellinen 50/50”, ”Henkilökohtainen palaute, oman etenemissuunnitelman työstäminen ja työn kehittäminen esihenkilön kanssa” ja ”Aineeton ja aineellinen. Rahaa tai vapaa-aikaa tai jotain millä vapaa-aika on laadukkaampaa / parantaa työkykyä. Kyllä tunnustuksen saaminen onnistumisista on tärkeää myös.”.

5.6 Onnistunut aineeton palkitseminen

Kyselyn viimeisellä ja ainoalla vapaaehtoisella kysymyksellä haluttiin selvittää, miten yritys x on onnistunut aineettomassa palkitsemisessa tähän saakka. Vastaamatta jätti yhteensä 14 työntekijää, joten vastauksia tuli yhteensä 38. Vastauksissa nousi hyvin samoja teemoja esille kuin edellisissä vastauksissa. Vastaukset vaihtelivat hyvin onnistuneen ja heikosti onnistuneen palkitsemisen välillä. Yksinkertaisimmat vastaukset kuvasivat seuraavin sanoin onnistumisen: ”keskinkertaisesti”, ”Kohtuullisen hyvin”, ”Ok, mutta voi parantaa”, ”Aika hyvin” ja ”Hyvin”. Kattavampia ja selityksen omaavia vastauksia oli erilaisia ja sisälsi eri kehityksen kohtia.

”Ihan hyvin tällä hetkellä, oma esihenkilö on tässä asiassa tärkeä ja tällä hetkellä on hyvä esihenkilö, jolta saa palautetta ja kiitosta. Työkaverit ovat mukavia ja auttavaisia. Etätyön suhteen voisi olla hieman paremmat työvälineet kuten mahdollisuus saada myös kotiin isompi näyttö, koska tämä etätyön tekeminen vaikuttaa olevan pysyvämpi tilanne ja huono työergonomia voi vaikuttaa negatiivisesti pidemmällä aikavälillä.”

”Ei kovin hyvin. Kiitoksissa on nostettu enemmänkin muutamat isot kaupat esille ja unohdettu tasaiset puurtajat. Aineettoman palkitsemisen ollessa ainut palkitseminen, niin tässä olisi vielä paljon kehitettävää.”

”Parantamisen varaa. Aineettoman palkitsemisen: Etujen, oppimis- ja etenemismahdollisuuksien yms. esille tuominen varmasti auttaisi asiaa.”

”Kokonaisuudessaan meillä on onnistuttu hyvin aineettomassa palkitsemisessa.”

”Monissa asioissa hyvin, arvostan mahdollisuutta vaikuttaa paljon omaan työhön sekä luottamusta työnantajan puolelta. Haasteena yrityksen sisäinen eteneminen ja uramahdollisuudet.”

”Onnistumisten jakamisessa on vielä tekemistä. Jos joku meistä onnistuu ja siitä kerrotaan, ei se ole keneltäkään pois, vaan kaikki, ihan kaikki ja kaikkien tekeminen sataa yhteiseen laariin: yrityksen menestykseen.”

”Oma esimies kiittää, mutta toivoisin johdolta henkilökohtaisempaa kiittämistä ja tutustumista tiimien työhön.”

6 Vastausten analysointi

6.1 Aineettoman palkitsemisen merkitys

Kysely toteutettiin yrityksen x työntekijöille ja siihen vastasi 52 työntekijää. Kyselyn vastanneiden taustatekijöistä nousi esiin niiden tasapuolisuus. Jokaisesta tiimistä ja ikäluokasta oli tasaisesti vastaajia sekä työsuhteiden pituuden mukaan jaetut vastaajat jakautuivat tasaisesti. Työsuhteen pituudella haluttiin selvittää yleisesti työvuodet yrityksessä, eikä vain työvuosia tietyssä tehtävässä tai tiimissä, sillä useat työntekijät ovat vaihtaneet yrityksen sisällä tehtäviä. Kyselyyn haluttiin osallistaa kaikki työntekijät.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että aineettomalla palkitsemisella on erittäin suuri merkitys yrityksen x työntekijöille. Vastauksissa korostui etenkin palautteen saannin merkitys. Kyselyyn vastanneet kokivatkin, että vaikka palautteen antamiseen on panostettu, niin sitä ei kuitenkaan saa tarpeeksi. Tämä kertoo siitä, että työntekijä ei voi saada palautetta liikaa ja mitä enemmän palautetta työstä ja tehtävien suorittamisesta saa, sen todennäköisempää on, että tyytyväisyys työhön kasvaa. Kuten teoriassa todettiin palautteen saaminen työntekijälle kasvattaa työhön sitoutumista, joten siihen kannattaa panostaa. Palautteen antamisen tulee kuitenkin olla merkityksellistä eikä vain pinnallista tai pakon edessä toteutettua. (Hakonen ym. 2014, 251–252.) Palautteen saamisen tärkeys nousi niin suljetuissa kuin avoimissa vastauksissa esiin useasti.

Kyselyn tulosten perusteella merkittävimmäksi aineettoman palkitsemisen keinoksi nousi joustava työaika, mutta se ei noussut avoimissa kysymyksissä esiin kuin kolme kertaa. Teoria vahvasti saatujen vastausten perusteella nousseiden aineettoman palkitsemisen keinojen, kuten työn merkityksellisyyden ja omaan työhön vaikuttamisen merkityksellisyttä. Niin Martelan (2020, 8–9) kuin Mellasten (2020, 338) mukaan urapalkitsemiseen liittyvällä palkitsemisella on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja viihtyvyyteen organisaatiossa. Etenkin avoimissa vastauksissa nousivat halu edetä uralla ja edetä etenkin

yrityksessä x. Tämä kertoo siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja haluat työskennellä yrityksessä pitkään. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen voitiin havaita myös siitä, että vastaajista 6 prosenttia on työskennellyt yrityksessä yli 10 vuotta.

Teorian mukaan sosiaaliset palkkiot tukevat ja edistävät työntekijälle tärkeitä tunteita työpaikalla, joten ne ovat tärkeitä huomioida. Sosiaalisia palkkioita ovat muun muassa julkiset tunnustukset, palaute, työnimike, työpiste, työvälineet sekä työaika. Näiden keinojen merkitys vaihteli työntekijöittäin. (Kauhanen 2015, 119; Kauhanen 2012, 111–113.) Tämä havaittiin myös saaduissa vastauksissa ja ristiintaulukoissa 1 ja 2, missä verrattiin joustavaa työaikaa ja tiimejä. Kyselyyn vastanneet työntekijät eivät kokeneet julkisia tunnustuksia kovin merkitykselliseksi, kun taas suoraan esimieheltä tai kollegalta saatu kiitos tai palaute koettiin erittäin merkitykselliseksi. Hakosen ym. (2014, 141–142) mukaan työntekijöille palautteen saaminen työstä on yksi merkittävin palkitsemisen keino sekä palautteen antaminen ja saaminen kollegoiden kesken kasvattaa koko tiimin yhteishenkeä. STTK:n (2018) mukaan työntekijät kaipaavat myös sanallista tunnustusta, jolloin pelkkä rahallinen palkkio ei ole tarpeeksi hyvä kiitos. Näiden vuoksi julkisen tunnustuksen saaminen ei välttämättä tunnu yhtä merkityksellisestä ja henkilökohtaiselta kuin sen saaminen suoraan esimieheltä tai kollegalta.

Aineettoman palkitsemisen keinojen merkityksellisyyttä tarkastellessa voidaan huomata, että työympäristöön liittyvät keinot, kuten viihtyisä työpiste ei noussut kovin merkitykselliseksi. Tämän voi selittää vallitseva etätyösuositus tai kyse on keinosta, mitä yrityksen x työntekijät eivät koe palkitsemiseksi.

Suurin osa kyselyssä olleissa aineettoman palkitsemisen keinoista, vastausten moodi eli eniten esiintynyt arvo oli 4 tai 5. Mikä tarkoittaa, että iso osa vastanneista kokee, että kyseisillä keinoilla on joko paljon tai erittäin paljon merkitystä. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että aineettomalla palkitsemisella on erittäin paljon merkitystä yrityksessä x. Yleisesti aineettomaan palkitsemiseen suhtaudutaan vaihtelevasti, vastauksista voidaan todeta, että osa työntekijöistä kokee sen tärkeäksi yrityksessä ja osan mielestä palkalla on suurempi merkitys.

Kyselyn ainoassa avoimessa kysymyksessä haluttiin saada tietoa, miten yritys on onnistunut aineettomassa palkitsemisessa, ja vastaukset vaihtelevat hyvän ja huonon onnistumisen välillä. Vastaukset tukivat jo aiemmin todettua, eli yrityksellä x on kehittämisen varaa aineettomassa palkitsemisessa.

6.2 Motivoivat palkitsemisen keinot

Kun selvitettiin työntekijöiden motivaation lähteitä aineettoman palkitsemisen näkökulmasta, voitiin havaita, että eniten merkitystä olevilla aineettoman palkitsemisen keinolla oli myös eniten vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Eniten motivoivimpia keinoja olivat joustava työaika, vaikuttaminen työn sisältöön sekä palaute. Palautteen merkitys ja sen tärkeys mainittiin jo aikaisemmassa luvussa. Työmotivaation lähteenä työaika ja vaikuttaminen omaan työhön kertovat työntekijöiden halusta saada itse ohjata omaa työtänsä ja toimia itsenäisesti. Parppei (2018, 19) mukaan motivaatio lähtee aina tekijästä itsestään ja jokaisella työntekijällä on vastuu omasta motivaatiostaan. Itsensä kuuntelu ja tunteisiin perustuva kehitys ovat tärkeitä askelia kohti itsensä motivointia. Vastaajista 79 prosenttia koki nykyisten tehtävien motivoivan, mikä voi selittää halun itsenäiseen työskentelyyn.

Jopa 90 prosenttia kyselyyn vastaajista koki, että esihenkilöllä on merkitystä heidän motivaatioonsa, mikä näkyi myös vastaajien halusta ja tarpeesta saada enemmän palautetta. Myös teorian mukaan työmotivaation muodostumiseen vaikuttaa myös organisaatio eli johtaminen, yleinen työympäristö sekä tehtävän työn ominaisuudet (Parppei 2018, 80).

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa selvitettiin motivoivaa palkitsemista, palautteen saanti nousi useasti esille. Koko kyselystä ja jokaiselta osa-alueelta nousi vahvasti esille palaute ja sen tärkeys. Kun selvitettiin motivoivaa palkitsemista, toivat monet esille kokonaispalkitsemisen eli aineellisen ja aineettoman tasapuolisen yhdistämisen tai pelkän aineellisen palkitsemisen. Vuoden 2020 palkitsemistutkimuksesta voidaan todeta, että tuloksen mukaan maksettava palkkio on yksi mieluisimmista palkitsemisen keinosta ja arvostuksen kohteena olivat myös kertapalkkiot ja henkilöstörahasot. (Mandatum Life 2020.) Näiden merkitys näkyi myös työntekijöiden motivaatiossa. Vaikka aineettomalla palkitsemisella on erittäin suuri merkitys, yrityksen x työntekijät nostavat aineellisen palkitsemisen myös tärkeäksi. Työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta olisi hyvä panostaa kokonaispalkitsemiseen, sillä kun työntekijöille tarjotaan kattavasti eri palkitsemisen keinoja, saavat organisaatiot samalla kustannuksilleen enemmän katetta. (Hakonen ym. 2014, 35–36, 58.)

7 Yhteenveto

7.1 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet toimeksiantajalle

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää mikä on aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x. Alaongelmien avulla selvitettiin myös yrityksen työntekijöiden suhtautumista aineettomaan palkitsemiseen eli siitä, kuinka tärkeää se on. Alaongelmien avulla selvitettiin myös työntekijöiden työmotivaation lähtökohtia. Alaongelmat eli tutkimuskysymykset auttoivat selvittämään ja saamaan vastauksen tutkimuskysymykseen.

Selvityksen tulosten perusteella voidaan todeta, että aineettomalla palkitsemisella on suuri merkitys yrityksen x työntekijöille, mutta siihen suhtaudutaan kuitenkin vaihtelevasti työntekijöiden kesken. Aineettoman palkitsemisen merkitys korostui useissa vastauksissa ja eri palkitsemisen keinoissa. Kaikilla eri aineettoman palkitsemisen keinoilla oli vähintään paljon merkitystä, mutta eniten merkitykselliseksi keinoksi nousi palautteen saaminen.

Työmotivaation kannalta aineettoman palkitsemisen tulee olla vuorovaikutteista, kannustavaa ja joustavaa. Aineettoman palkitsemisen tärkeyden lisäksi tuloksista nousi esille, työntekijöiden tarve aineellisen palkitsemisen kehittämiseen. Työmotivaation lähtökohdiksi nousi samoja keinoja, joita pidettiin eniten merkityksellisenä. Yrityksessä x aineettoman palkitsemisen kehityskohdiksi nousivat palautteen saaminen ja etenemismahdollisuudet sekä yleisesti aineettoman palkitsemisen tietoisuuden kasvattaminen. Palautteen antamista ja saamista on kehityskohtana helpoin kehittää.

Monet työntekijät pitävät usein aineetonta palkitsemista itsestäänselvyytenä. Yrityksen x työntekijöille tulisi kertoa selkeämmin esimerkiksi yhteisessä aamupalaverissa, millaista palkitsemista yrityksessä toteutetaan ja mitkä ovat syyt palkitsemisen keinojen valintaan. Vaikka lista palkitsemistavoista löytyy intranetistä tai palkitsemistavat ovat kerrottu perehdytyksessä, niistä olisi hyvä muistuttaa tasaisin väliajoin. Kyselyn avoimista kysymyksistä nousi erittäin hyviä ehdotuksia toimintojen kehittämiseen. Ne löytyvät luvusta 5.4 Yrityksen x palkitsemisen kehittäminen.

Jatkotutkimusehdotuksena on toisen kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tekeminen. Tutkimuksella syvennyttäisiin yksityiskohtaisemmin ainoastaan palautteen antamisen ja saamisen merkitykseen ja miten sitä voisi yrityksessä x parantaa vielä enemmän.

Määrällinen tutkimus olisi tässä myös hyvä, sillä monet työntekijät kokivat siinä olevan parantamisen varaa, jolloin kysely kannattaa osoittaa koko yritykselle. Toisena jatkotutkimusehdotuksena esittäisin, työntekijöille kohdistuvan määrällisen tutkimus, siitä miten aineellista palkitsemista voisi kehittää ja tuoda yritykseen, ja kasvattaa työntekijöiden motivaatiota. Näitä kehitysehdotuksia olisi mahdollista selvittää myös benchmarkingin avulla eli toiseen yritykseen kohdistuvalla vertailulla. Vertailun kohteena voisi olla toinen finanssialan yritys. Vertailua tekemällä olisi mahdollista havaita uusia ja tehokkaampia tapoja toimia.

7.2 Selvityksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta. Luotettavien tuloksien varmistamiseksi tulee huomioida, että tutkimuskohde on oikea ja tarpeeksi kattava. Opinnäytetyössäni valitsin tutkimuskohdeksi koko yrityksen x, sillä työn tavoitteena oli selvittää koko yrityksen näkemys aineettoman palkitsemisen merkityksestä. Mikäli tutkimuskohdeena olisi ollut vain muutamia työntekijöitä, olisi vastausten luotettavuus ollut heikko. Selvityksen luotettavuutta voi horjuttaa vastauskato eli kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä. Selvityksen vastausprosentiksi tuli kuitenkin 71,2 prosenttia, jolloin voidaan olettaa, että saadut tulokset ovat tarkkoja ja selvitys on luotettava ja pätevä. (Heikkilä 2014, 27–28.) En käyttänyt kyselyyn vastaamisen houkuttimena minkäänlaista palkkiota tai palkintoa, mitkä olisivat voineet kasvattaa vastausprosenttia.

Tehtyjen tutkimusten tulee osoittaa myös pätevyyttä eli validiteettia. Sitä tarkastellaan esimerkiksi tutkimukselle asetettujen täsmällisten tavoitteiden kautta. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan selvittää myös kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten perusteella, lomakkeella esitettyjen kysymysten tulee tukea tutkimusongelman ratkaisua ja kysymykset tulee esittää niin, että ne ovat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Mikäli kyselylomakkeessa on puutteita, voivat vastaajat tulkita kysymyksiä väärin, mikä johtaa tulosten vääristymiseen ja tutkimuksen epäluotettavuuteen. (Heikkilä 2014, 27, Vilka 2015, 193–194.)

Opinnäytetyössäni tehdyssä kyselyssä ilmeni virhe, millä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden heikentymiseen. Aineettoman palkitsemisen keinojen merkityksellisyttä selvittävien kysymysten 6–19 lineaarisessa taulukossa havaittiin virhe kyselyn lähettämisen jälkeen. Asteikko oli asetettu arvoille 1–5 ja arvot oli nimetty merkityksellisyden mukaan, kuitenkin arvolla 3 oli annettu kaksi merkitystä: ”en osaa sanoa”

ja ”yhden tekevää”. Arvojen merkitystä voidaan tulkita olevan suhteellisen samanlaiset eli vastaajan mielestä kysytyllä aineettoman palkitsemisen keinolle ei ole väliä tai he eivät tiedä mitä keinosta sanoa.

Kyselyn tulosten analysoinnissa päädyttiin tarkastelemaan kysymysten 6–19 vastauksia vaihtoehdon ”yhden tekevää” nimikkeellä, sillä vaihtoehdot olivat hyvin samanlaiset ja tarkoittivat hyvin samaa. Määrällisesti kyseinen vastausvaihtoehto ei saanut paljoa vastauksia, ainoastaan tehtävänimikkeen merkityksen arvioinnissa numero 3 sai 35 prosenttia kaikista vastauksista. Muuten kyselylomake oli selkeästi rakennettu ja siinä olevat osiot jakautuivat samalla tavalla opinnäytetyön teoria osuudessa, eli ensin tarkasteltiin aineetonta palkitsemista, jonka jälkeen siirryttiin työmotivaatioon. Molemmissa aiheissa ja kyselyssä tuotiin myös esille esihenkilön asema. Lopputuloksena voidaan kuitenkin todeta kyselyn olevan pätevä, sillä sen kokonaisuus muuten oli tarkoin toteutettu.

Kyselyn perusteella voidaan todeta myös naisten olevan yliedustettuina 75 prosentin enemmistöllä, mutta tämä johtuu yrityksen sukupuolijakaumasta. Lisäksi vastaajien ikä- sekä tiimijakaumat voidaan suhteuttaa yrityksen x työntekijöiden jakaumiin.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta alkoi vertailemalla ja pohtimalla suorittamiini kurssien sisältöjä ja aiheita. Työn aiheeksi vaihtoehtoja oli muutamia, joita kävimme läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja päädyimme yhteisymmärrykseen aineettomasta palkitsemisesta. Alusta alkaen minulle oli selvää, että aineettomaan palkitsemiseen syventyminen ja sen ymmärtäminen kiinnostaa eniten, sillä olen viime vuosien aikana ymmärtänyt sen merkityksen työpaikalla. Opinnäytetyön lopullinen aiheen rajaus, kuten esimiehen aseman sekä työmotivaation sisältäminen tapahtui vasta lähdekirjallisuuden kautta. Prosessin alusta alkaen oli selvää, että tutkimusmenetelmäksi valitsen kvantitatiivisen tutkimuksen, koska vastaajia ei haluttu rajata vain muutamisiin yrityksen x työntekijöihin.

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun 2020 vuoden kesällä ja tarkoituksena oli saada opinnäytetyö kirjoitettua syksyn aikana, mutta opintojen ja osa-aikaisen työn ohella koin ajanhallinnan haastavaksi, joten vuoden vaihtuessa aloitin opinnäytetyöprosessin uudestaan. Aloittaminen oli huomattavasti helpompaa, koska opinnäytetyön suunnitelma oli valmiina sekä syksyllä lähdekirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita oli kertynyt jo kattavasti.

Omassa prosessissani muuttaisin alussa käytyä lähdekirjallisuuden läpikäyntiä, sillä käytin eri kirjojen ja artikkeleiden etsimiseen ja tutkimiseen sekä vertailuun paljon aikaa, mikä johti kirjoittamisen aloittamisen välttelyyn. Prosessin sujuvuuden kannalta olisi ollut parempi alkaa kirjoittaminen heti prosessin alkuvaiheessa ja jakaa sitä tasaisemmin kaikille viikoille. Haastavin osuus opinnäytetyöprosessissa oli teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Lähdekirjallisuudesta löytyvää teoriaa oli hyvin paljon, jolloin aiheiden ja asioiden rajaus oli minulle ajoittain haasteellista. Lisäksi haastavaa oli asiatekstin kirjoittaminen. Vaikka opintojen aikana tieteellinen kirjoittaminen on kehittynyt, opinnäytetyötä kirjoittaessa tiedon sekä tekstin kriittisesti tarkastelu oli paikoin hankalaa ja vaati harjoitusta.

Opinnäytetyöprosessin aikana haastoin itseäni kriittisessä ajattelussa ja asiatekstin kirjoittamisessa. Lisäksi epävarmuuden sietokyky kasvoi, sillä opinnäytetyön tai pidemmän raportin kirjoittamisesta ei ollut aikaisempaa kokemusta. Lähdekirjallisuuden laajuus ja tiedon määrä haastoi aihetta rajatessa. Prosessin aikana opin syvemmin Excelin käyttöä, mistä tulee olemaan hyötyä myös tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle myös ajanhallintaa, tiedonhakua ja asioiden perustelua. Opinnäytetyöprosessi oli kaikin puolin antoisa ja palkitseva.

Lähteet

Achor, Shawn & Reece, Andrew & Rosen Kellerman, Gabriella & Robichaux, Alexi 2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>. Luettu 27.1.2021.

Ahtiainen, Minna & Arvola, Kirsi & Höykinpuro, Timo & Kaitosuo, Jari & Lähteenmäki, Johanna & Rantamäki, Ville-Veikko & Vuojolainen, Raili 2012. Rahoitusala palkkakeskusteluopas toimihenkilöille ja esimiehille. Julkaistu 29.6. 2012. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/rahoitusalan_palkkakeskusteluopas.pdf. Luettu 22.2.2021

Bahr Thompson, Anne 2015. The Intangible Things Employees Want from Employers. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers>. Luettu 19.2.2021.

Berlin, Satu 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari, Helsinki.

Coker, Diana 2019. How to motivate a multigenerational workforce. HR Digest. <https://www.thehrdigest.com/how-to-motivate-a-multigenerational-workforce/>. Luettu 27.1.2021.

Dai, Hengchen 2019. Research Explores How “Fresh Starts” Affect our Motivation at Work. <https://hbr.org/2019/02/research-explores-how-fresh-starts-affect-our-motivation-at-work>. Luettu 11.3.2021.

Deloitte 2020. Human Capital Trends 2020, Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>. Luettu 21.2.2021.

Deloitte 2018. The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>. Luettu 27.1.2021.

DeVaro, Jed 2020. Strategic compensation and talent management lessons for managers. Cambridge University Press.

Elite Palkitsemispalvelut Oy 2020. Mitä tutkimuskirjallisuus kertoo palkitsemisen vaikutavuuden arvioinnista? https://www.eabgroup.fi/sites/default/files/eppn_ja_deduktian_tutkimus_01-2020_tivistelma.pdf. Luettu 28.1.2021.

Finanssiala 2020. Pankit merkittäviä kansantaloudelle. Päivitetty 14.8.2020. <https://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus/Sivut/default.aspx>. Luettu 4.9.2020.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 262. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana -asetta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kaupakamari, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uudistettu painos. Management Institute of Finland MIF Oy, Vantaa.

Klonoski, Robert 2011. Work Motivation, Culture, And Economic Development: Is Work Motivation Shaped By Its Socio-Economic Context. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/900571092/fulltext/43F981E9A8DD4873PQ/1?accountid=11363>. Luettu 10.2.2021.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2016. Onnistu palautteessa. WSOYPro, Helsinki

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOY, Helsinki

Mandatum Life 2020. Tutkimus: Rahallinen palkitseminen tärkein motivaatiotekijä. 25.2.2020. <https://www.mandatumlife.fi/tiedotteet/tutkimus-rahallinen-palkitseminen-tarkein-motivaatiotekija/>. Luettu 27.1.2021.

Mandatum life 2016. Opas onnistuneeseen palkitsemiseen. Mandatum life 5/2016. https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/428310/mod_resource/content/5/opas%20onnistuneeseen%20palkitsemiseen.pdf. Luettu 20.1.2021.

Martela, Frank 2020. Merkityksellinen työ. Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt. Työn tuuli 1/2020. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf. Luettu 10.3.2021

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

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit miten meitä tulisi johtaa. Atena, Jyväskylä.

Oksanen, Jukka 2014. Motivointi työvälineenä. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Parppej, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent, Helsinki.

Roche, Maree & Haar, Jarrod 2019. Motivations, work–family enrichment and job satisfaction: an indirect effects mode. <https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-06-2019-0289/full/html>. Luettu 10.2.2021.

Rose, Michael 2020. Reward management, a practical introduction. Second edition. CIPD.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä Pomolle. Talentum, Helsinki.

Schlechter, Anton & Thompson, Nicola Claire & Bussin, Mark 2015. Attractiveness of non-financial reward for prospective knowledge workers. An experimental investigation. <https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/ER-06-2014-0077/full/html>. Luettu 15.2.2021.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanomat, Helsinki.

Souders, Beata 2020. The Science of Improving Motivation at Work. PositivePsychology. <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>. Luettu 27.1.2021.

STTK 2018. STTK:n kahdeksan teesiä palkitsemisesta. Julkaistu 14.2.2018. <https://www.sttk.fi/2018/02/14/sttkn-kahdeksan-teesia-palkitsemisesta/>. Luettu 18.1.2021

Teknologia teollisuus & Ammattiliitto Pro 2014. Palkkausjärjestelmäopas 2014. Teknoliateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus. 8.Painos. https://teknologia-info.net/files/documents/pdf/Palkkausjarjestelmaopas_TT_Pro_2014.pdf. Luettu 6.3.2021.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu 11.3.2021.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehity. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Woolf, Daphne 2005. The importance of being intangible. Canadian HR Reporter Vol 18, issue 7. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/220826310/518FB6FBB55C46B2PQ/1?accountid=11363>. Luettu 15.2.2021.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen -ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki.

Yritys x 2021. Yrityksen kotisivut. <https://...> Luettu 10.4.2021.

Saatekirje

Moikka,

Teen opinnäytetyötä aineettoman palkitsemisen merkityksestä. Olisin erittäin kiitollinen, jos voit vastata kyselyyni. Kyselyn avulla selvitetään, millainen merkitys aineettomalla palkitsemisella on työntekijöille, miten siihen suhtaudutaan ja miten tärkeää se on. Lisäksi kyselyllä selvitetään, millainen vaikutus aineettomalla palkitsemisella on työntekijöiden työmotivaatioon.

Kyselyn sisältöä on suunniteltu yhdessä HR:n kanssa ja tuloksia tullaan hyödyntämään yrityksessä.

Vastaaminen vie noin 5 minuuttia ja tapahtuu täysin anonyymisti.

Mikäli kyselystä tai aiheesta on jotain kysyttävää, niin voit laittaa minulle sähköpostia tai Teamsissä viestiä.

Tässä linkki kyselyyn: <https://forms.gle/9yVfHP33cJ72wgak6>

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta ja kivaa viikkoa! ☺

Ystävällisin terveisin
Sonia Oedewald

Kysely: Aineettoman palkitsemisen merkitys yrityksessä x

Kysely aineettoman palkitsemisen merkityksestä

Kyselyn tarkoituksena on selvittää yrityksen aineettoman palkitsemisen merkitystä, siihen suhtautumista ja sitä, miten tärkeää se on, sekä miten aineeton palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Muista painaa Lähetä-painiketta kyselyn lopussa.

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta ja aurinkoista kevään alkua!

Tietosuoja

Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Kyselyn vastaukset kerätään aineistoksi opinnäytetyöhön ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vahvistamalla osallistumisen hyväksyt seuraavat asiat:

-Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

-Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

-Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä ja käsittelystä.

***Pakollinen**

*

Vahvistan osallistumiseni kyselyyn

Osio 2/5

Taustatiedot

Kuvaus (valinnainen)

Minkä ikäinen olet? *

18 - 29 vuotta

30 - 39 vuotta

40 - 49 vuotta

yli 50 vuotta

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu

Missä tiimissä työskentelet? *

- Asiakaspalvelu / Ässä
- Rahoitus ja säästäminen
- Yrittäjäpalvelut
- Sijoittaminen ja lakipalvelut
- Liiketoiminnan tukipalvelut
- Esihenkilöt ja johto

Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä? *

- Alle vuoden
- 1 - 3 vuotta
- 4 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Osio 3/5

Aineeton palkitseminen ja sen merkitys ⌵ ⋮

Kuvaus (valinnainen)

Yrityksellä on monia keinoja palkita aineettomasti, joten tiedätkö, mitä kaikkea aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan? *

- Kyllä
- Ei
- Muu...

Tehtävänimike *

	1	2	3	4	5	
Ei merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon merkitystä

Modernit ja tehokkaat työvälineet *

	1	2	3	4	5	
Ei merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon merkitystä

Viihtyisä työpiste (normaalissa tilanteessa) *

	1	2	3	4	5	
Ei merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon merkitystä

Onko mielestäsi aineeton palkitseminen tärkeää? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Muu...
.....

Osio 4/5

Työmotivaatio

Kuvaus (valinnainen)

Motivoiko nykyiset työtehtäväsi sinua? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa



Valitse KOLME (3) tärkeintä aineettoman palkitsemisen keinoa työmotivaation kannalta. *

- Palautteen saaminen
- Kiitoksen saaminen julkisesti
- Kiitoksen saaminen kahden kesken
- Työn sisällön monipuolisuus
- Vaikuttaminen oman työn sisältöön
- Työn merkityksellisyys
- Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet
- Etenemismahdollisuudet
- Joustava työaika
- Modernit työvälineet
- Työympäristö
- Muu...

Koetko, että esihenkilölläsi on vaikutusta työmotivaatioosi? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Muu...



Oletko sitoutunut työhösi? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa
- Muu...

Osio 5/5

Avoimet kysymykset



Kuvaus (valinnainen)

Miten kehittäisit yrityksen aineetonta palkitsemista? *

Pitkä vastausteksti

Minkälainen palkitseminen motivoi sinua eniten? *

Pitkä vastausteksti

Kuvaile omin sanoin miten yrityksessä on onnistuttu aineettomassa palkitsemisessa?

Pitkä vastausteksti