Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Palkitsemisjärjestelmien ja urakehitysmahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen

Lilli Helin

Opinnäytetyö
Liiketoiminnan palveluratkaisu-
jen ja kielten koulutusohjelma
2021

Tiivistelmä

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tekijä(t)
Lilli Helin

Koulutusohjelma
Liiketoiminnan palveluratkaisujen ja kielten koulutusohjelma

Raportin/Opinnäytetyön nimi
Palkitsemisjärjestelmien ja urakehitysmahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen

Sivu- ja liitesivumäärä
30 + 5

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kumpi koetaan työelämässä tärkeämpänä; palkitsemisjärjestelmä vai urakehitysmahdollisuudet. Asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi rekrytoinnin, henkilöstöstrategian, organisaatiostrategian sekä johtamisen kannalta.

Tutkimuksen kohteena oli ennalta määrittelemättömien alojen henkilöstön sekä erään IT-palvelualan yrityksen keskijohdon kokemukset urakehityksestä ja palkitsemisesta. Tutkimuksessa oli tavoitteena kuvata ja tulkita sekä henkilöstön, että keskijohdon palkitsemis- ja urakehityskokemuksia ja vertailla niiden motivoivuutta ja sitouttavuutta keskenään.

Kyseessä on tutkimustyypiltään laadullinen sekä määrällinen tutkimus, jossa tutkimusaihetta tarkastellaan sekä henkilöstön, että organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu keskijohdon haastattelusta sekä julkisesta verkkokyselystä, johon vastanneiden asemaa työpaikalla ei ennalta määritetty. Empiirisen aineiston ja teoreettisten lähtökohtien perusteella muodostuu pohdintaosuus, jossa analysoidaan ja tulkitaan haastatteluiden ja kyselyn tuloksia tarkemmin.

Tutkimusongelmaa voidaan kuvailla seuraavin kysymyksin: Kuinka esimerkiksi työpaikkailmoituksessa mainittu palkitsemisjärjestelmä tai urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työnhakijaan? Vaikuttavatko ne jo työllistetyn henkilön sitoutuneisuuteen tai työmotivaatioon? Miten luoda toimiva palkitsemisjärjestelmä?

Tutkimustuloksien mukaan palkitsemisjärjestelmästä ja urakehitysmahdollisuuksista mainitseminen jo rekrytoinnin yhteydessä saattaa olla sekä myyntivaltti, että upottava suo. Urakehitysmahdollisuudet ovat usein palkitsemisjärjestelmää motivoivampia ja sitouttavampia, mutta hyvin toteutettuina molemmat saattavat olla tärkeässä roolissa sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota luodessa. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä taas tulee olla suunnitelmallinen ja järjestelmällinen.

Asiasanat
Työmotivaatio, urakehitys, palkitseminen

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen 3
2.1 Työmotivaatio ja sitouttaminen 3
2.2 Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät 5
2.3 Urakehitys 7
2.4 Urakehitysmahdollisuuksien houkuttelevuus 7
2.5 Organisaation sisäiset urapolut 8
3 Empiirinen tutkimus 10
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä 10
3.2 Tutkimuksen toteutus 10
3.3 Haastateltavat henkilöt 11
4 Tutkimuksen tulokset 13
4.1 Kyselyn tulokset 13
4.2 Haastattelun tulokset 18
5 Pohdinta 23
5.1 Johtopäätökset 23
5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi 24
Lähteet 28
Liitteet 31
Liite 1. Kokonaispalkitseminen 31
Liite 2. Kyselykutsu 32
Liite 3. Kyselyn kysymykset 33
Liite 4. Haastattelukutsu 34
Liite 5. Haastattelukysymykset 35

1 Johdanto

Työmotivaatio on jo pitkään ihmiskuntaa kiinnostanut aihe ja sitä on tutkittu laajasti jo lähes vuosisadan ajan. Tiedetään, että työmotivaatioon vaikuttaa moni osatekijä ja motivaatio on henkilökohtainen kokemus. Motivaatio lähtee yleisesti sisäisestä tahtotilasta ja kiinnostuksesta saada jotakin aikaan. Myös työmotivaatioon vaikuttaa sisäisten motivaatiotekijöiden lisäksi ulkoiset motivaatiotekijät.

Sisäisiksi motivaatiotekijöiksi voidaan nimetä esimerkiksi tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi voidaan taas nimetä raha, edut ja asema. (LTT-tutkimus 2004.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, kumpi koetaan työelämässä tärkeämpänä työmotivaation ja sitoutumisen kannalta; palkitsemisjärjestelmä vai urakehitysmahdollisuudet. Asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi rekrytoinnin, organisaatiostrategian, henkilöstöstrategian sekä johtamisen kannalta. Tutkimuskysymykset ovat: Miten työpaikkailmoituksessa mainittu palkitsemisjärjestelmä tai urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työnhakijaan? Miten ne vaikuttavat jo työllistetyn henkilön sitoutuneisuuteen tai työmotivaatioon? Miten luoda toimiva palkitsemisjärjestelmä?

Hyödynnän opinnäytetyössäni sekä kvalitatiivista eli laadullista, että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen on kuitenkin selkeästi suuremmassa osassa näistä kahdesta. Tutkimus suoritettiin online-kyselyn ja haastattelujen muodossa. Kyselyn avulla sain kerättyä dataa suuremmalla otannalla. Ottaen huomioon, ettei lisäkysymyksiä ollut mahdollista esittää nimettömänä tehtävästä kyselystä, tarvitsin myös haastatteluja tukemaan tarkempaa tulkitsemisprosessia. Tällä tavoin sain myös tarkempaa tietoa henkilöiltä, jotka ovat kokeneet sekä palkitsemisjärjestelmiä, että urakehitysmahdollisuuksia työurallaan ja pääsin kysymään mahdollisia tarvittavia lisäkysymyksiä.

Tarkoituksena oli datan keräämisen jälkeen tulkita tuloksia, joista saisi suuntaa antavan kuvan siitä kuinka palkitsemisjärjestelmät ja urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen, sekä kuinka työssä motivoiminen toimii työnantajan hyödyksi. Koska opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, voidaan ajatella opinnäytetyön tutkimuksen ja sen tulosten olevan yleishyödyllistä tietoa työnantajille.

Aiheeseen liittyen on kirjoitettu paljon kirjoja ja etenkin palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia on tutkittu runsaasti. Palkitsemisjärjestelmiä on katsasteltu eri näkökulmista, niin ”ruohonjuuritasolla”, esimiestasolla kuin työnantajatasollakin. Urakehitysmahdollisuuksien ja palkitsemisjärjestelmän motivoivuuden ja sitouttavuuden vertailua taas ei ole ennen tehty tällaisessa muodossa. Tämän vuoksi koin aiheen erityisen mielenkiintoiseksi.

Uskon, että opinnäytetyön tulosten kautta työnantajat voivat saada hyviä vinkkejä siihen, kuinka toteuttaa palkitsemista ja kuinka auttaa työntekijöitä eteenpäin työurallaan. Urapolkuja voi olla monenlaisia ja niiden kulkemiseen tulisi kannustaa.

Opinnäytetyön ensimmäiset kolme varsinaista lukua käsittelevät opinnäytetyön aiheen kannalta olennaisia termejä, niiden taustoja ja niihin liittyviä tutkimuksia. Seuraavat luvut koskevat opinnäytetyön empiiristä tutkimusta ja sen tuloksia. Tuloksien perusteella saadaan aikaan pohdintaa tutkimuksen pohjalta. Viimeisenä osana opinnäytetyötä tarkastellaan itse opinnäytetyön prosessia ja arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin ajalta.

2 Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen

2.1 Työmotivaatio ja sitouttaminen

Motivaatio tarkoittaa syytä tai syitä tietyllä tavalla toimimiseen. Se on psyykkinen tila, joka kertoo millä vireydellä ja tahtotilalla ihminen tekee asioita saavuttaakseen jotakin. Se vaikuttaa intoon ja jaksamiseen, sekä usein tätä kautta itse saavutuksiin (kuva 1). Työmotivaatio tarkoittaa niin ikään motivaatiota tehdä ja saavuttaa työssään.

Kuva 1. Motivaation vaikutukset (mukaillen Institute of Entrepreneurship Development)

Riitta Hyppänen (2013, 140) kuvailee teoksessaan työmotivaatiota seuraavasti: ”Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen”. Mielestäni tämä on loistava tapa kuvata työmotivaatiota.

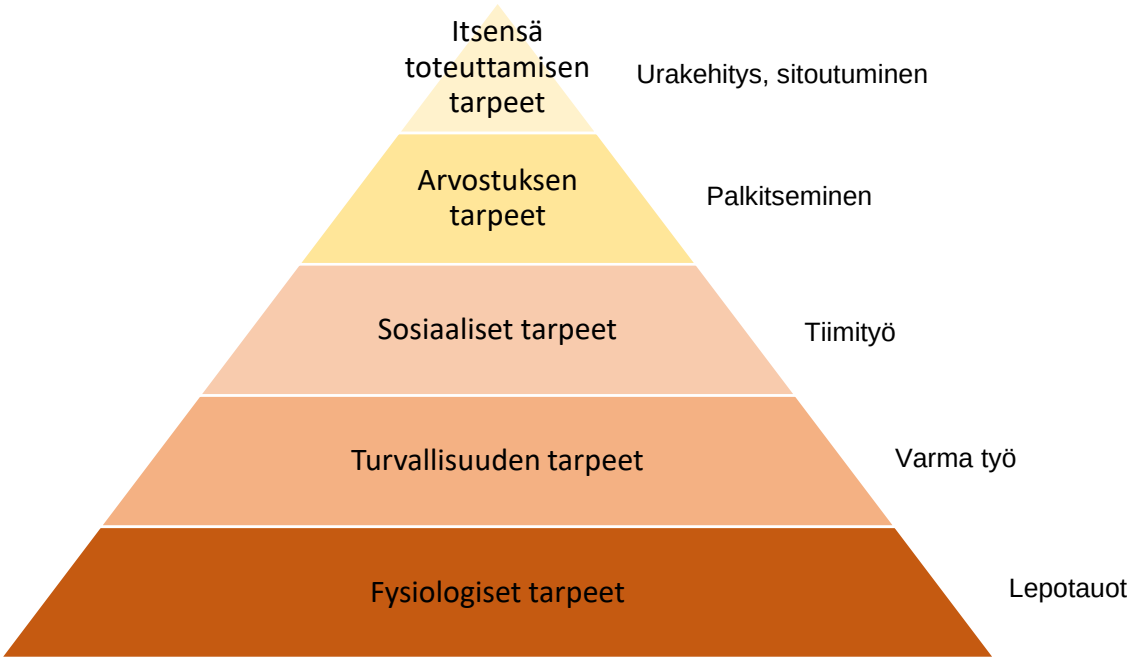
Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala (2005, 80–81) viittaavat motivaatiotutkija Craig C. Pinderin määritelmään työmotivaatiosta kuvaillessaan työmotivaatiota kokonaisuutena, jolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Juhani Kauhanen (2010, 83) selittää muodon viittaavan henkilön sisäiseen vireystilaan, mutta kertoo sitä olevan vaikea mitata. Suunnan hän sanoo määrittävän työkäyttäytymistä, joka suuntautuu jotakin tavoitetta kohden, eli henkilö saattaa haluta esimerkiksi kasvaa työurallaan, kehittyä tehtävässään tai saada

vaikkapa lisää haasteita. Työmotivaation kestoa hän kuvailee vaihtelevana, sillä joskus henkilö on motivoitunut hetkellisesti jonkin työtehtävän suorittamiseen ja joissain tapauksissa henkilön motivaatio saattaa kestää vuosia. Motivaation voimakkuuttakin voidaan hänen mukaansa kuvailla vaihtelevana, sillä siihen vaikuttavat sisäiset tekijät, ulkopuolinen ympäristö sekä johtamistapa. (Kauhanen 2010, 83.)

Hyppäsen (2013, 140) mukaan motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin, joka vaikuttaa myös tulokseen. Tämä lienee ehkä tärkein syy siihen, miksi itse koen tärkeäksi tutkia nimenomaan palkitsemisjärjestelmiä ja urakehitysmahdollisuuksia motivaation ja sitoutuneisuuden luomisessa. Ulkoisina motivaatiotekijöinä niiden arvostus vaihtelee paljonkin henkilöstä riippuen.

Jo yli sadan vuoden ajan työmotivaatio on ollut suuri kiinnostuksen kohde. Niin tutkijat, kuin tavallinen kansakin on pohtinut jo pitkään, mikä ihmisen saa tekemään töitä. On yleisessä tiedossa, ettei kaikkia ihmisiä motivoi samat asiat. Voidaankin pohtia, mitkä sitten ovat mahdollisia osatekijöitä työmotivaation luomisessa.

Jo 78 vuotta sitten psykologi Abraham Maslow julkaisi tarvehierarkiateoriansa osana tutkimustaan. Hyppänen (2013, 142) onkin hyödyntänyt henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tarkastellessaan Maslow'n tarvehierarkiaa, jonka pohjalta luodun henkilöstöjohtamiskäytäntöpyramidin kahteen ylimpään kategoriaan nousevat mm. palkitseminen ja sitoutuminen sekä urakehitys (kuvio 1).



Kuvio 1. Tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (mukaillen Hyppänen 2013)

Sitoutumista ja sitouttamista Hyppänen (2013, 320) kuvailee seuraavasti: ”Sitoutumisella ja sitouttamisella tarkoitetaan tunnetilaa, jossa henkilö hyväksyy tavoitteensa ja tekee töitä niiden eteen, työnantajat haluavat sitouttaa osaavia työntekijöitä; tällöin heidän on tarjottava sitoutumista edistäviä puitteita ja johtamista”.

Sitoutumiseen ja sitouttamiseen on ottanut kantaa myös Psyconin tutkimusjohtaja, Mikael Nederström (1.5.2019), joka kertoo sitouttamisen muodostuvan viidestä erillisestä tekijästä. Viisi nimettyä tekijää ovat luottamus johtoon, oman työn merkityksellisyys, riittävät kehittymismahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta sekä sosiaalinen tuki. (Nederström 1.5.2019.)

Sitouttamista onkin toteutettava monella tapaa, sillä yksilön näkemys siitä, mikä juuri häntä sitouttaa yritykseen tai tehtävään voi vaihdella laajastikin. Nederströmin (1.5.2019) mainitsemat tekijät kuitenkin sisältävät asioita, jotka voidaan yleisesti nähdä osana sitouttavuutta.

2.2 Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmä on henkilöstöstrategian osa, jolla yritys voi muun muassa palkita henkilöstöään hyvin tehdystä työstä, sitouttaa henkilöstöä sekä parantaa yrityksen tuottavuutta. Henkilöstön sitouttaminen ja yrityksen tuottavuuden parantaminen ovat tulosta hyvin onnistuneesta palkitsemisesta. Hyppänen kuvailee palkitsemisjärjestelmää seuraavasti: ”Organisaation palkitsemisjärjestelmä on hyvin suunniteltuna tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua” (Hyppänen 2013, 148).

Yrityksen tulee olla suunnitelmallinen palkitsemisjärjestelmää luodessaan ja palkitsemisen tulee olla tarkoituksenmukaista yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan nähden. Palkitsemisjärjestelmät näyttelevät tärkeää osaa henkilöstön tarpeiden täyttämisessä ja itseohjautuvuuden säätelemisessä. (Deci, E. & Cagné, M. 33–49.)

Palkitsemisjärjestelmät ovat yleisempiä nykyään, kuin ne olivat vielä muutama vuosikymmen sitten. Tulos- ja voittopalkkiot yleistyivät vasta 1990-luvulla ja niitä hyödynnettiin tuolloin nimenomaan täydentävinä palkkaustapoina. Toisaalta esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan henkilöstölle tai osalle siitä tarkoitettuja tulos- tai voittopalkkiojärjestelmiä (pl. henkilöstörahastot) oli vuonna 2011 käytössä kaiken kaikkiaan 58 prosentissa yrityksistä (EK 2012, 4).

Kuitenkin palkitsemisjärjestelmä voidaan nähdä henkilöstöstrategian ja jopa organisaatiostrategian osana, eikä pelkkänä täydentävänä palkkaustapana. ”Palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Suuruusluokaltaan palkitsemisen vaikutukset ovat usein strategista tasoa – myös silloin, kun sitä hoidetaan passiivisesti tai vain hallinnollisena tehtävänä.” (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2014.)

Taustatarkoituksena onkin nykyään henkilöstön palkitsemisen lisäksi palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä. On myös huomattava, että palkitsemisjärjestelmä voi olla tärkeä osa strategiaa, sillä esimerkiksi jo rekrytointiprosessi saattaa sujua nopeammin, kun työnhakijoille löytyy palkitsemisjärjestelmästä ylimääräinen vetonaula.

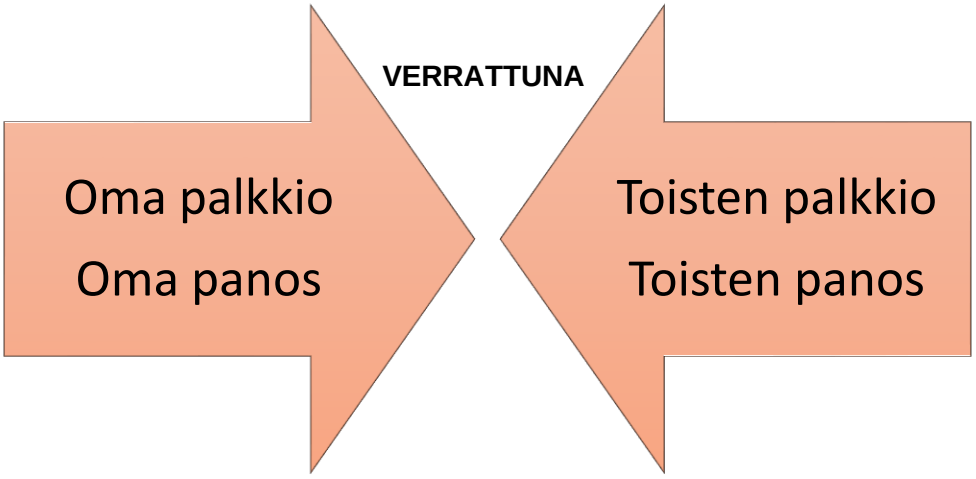
Palkitsemiskeinot ovat pääsääntöisesti jaettavissa kahteen eri osioon; taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Juhani Kauhanen (2010) puhuu Henkilöstövoimavarojen johtaminen -nimisessä kirjassaan kokonaispalkitsemisesta ja havainnollistaa kokonaispalkitsemisen osa-alueita kuviolla (liite 1).

> Taloudellisesti työntekijää voi palkita suoraan palkkion muodossa tai epäsuorasti erilaisten vakuutus- ja luontoisetujen muodossa. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi sisältää osakkeisiin liittyviä optioita, bonuksia, henkilökohtaisen lisän tai tulospalkkion. Työntekijöiden suoritusta voi palkita sekä yksilökohtaisesti että ryhmäkohtaisesti sopivassa suhteessa. Ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Ura sinänsä voi palkita työntekijää, jos työ sinänsä on motivoivaa, työntekijä tuntee kehittävänsä itseään ja edistyy urallaan. Sosiaalisesti työntekijää voi palkita kiitoksin ja tunnustuksin, erilaisin statussymbolein ja pyrkimällä luomaan työpaikan henkilöiden välille vahvan sosiaalisen verkoston. (Fondia 2021.)

Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin (2018, 14.) mukaan onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Heidän mukaansa palkitsemisen myönteisiin vaikutuksiin kuuluu muun muassa halutunlaisen henkilöstön houkutteleminen sekä sen pysymään ja sitoutumaan saaminen, innostuksen ja motivaation vahvistaminen sekä yhteistyön ja kehittämisen edistäminen. Kielteisiin vaikutuksiin kuuluu heidän mukaansa kateuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, kustannusten kasvaminen ilman hyötyjen kasvamista sekä ei-toivotun organisaatiokulttuurin luominen. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

Oikeudenmukaisuus onkin tärkeä tekijä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta. J. Stacy Adamsin (1963) tarkastelun mukaan oikeudenmukaiseksi koettaisiin, että samaa työtä samalla panostuksella ja osaamisella tekevä henkilö saisi saman palkkion, kuin samalla tasolla suoriutuva toinen henkilö. Täytyy kuitenkin muistaa, että oikeudenmukaisuus

on subjektiivinen kokemus. Siltikin yksilöt väistämättä vertaavat omaa panostustaan ja palkkioitaan toisten tekemisiin ja niistä saataviin palkkioihin (kuvio 2).



Kuvio 2. Jaon oikeudenmukaisuuden taustalla vaikuttava vertailu (mukaillen Hakonen & Nylander)

Edellä mainituista syistä palkitsemisjärjestelmän suunnitelmallisuus on erityisen tärkeää. Epäoikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä ei toimi toivotulla tavalla ja motivoimisen sekä sitouttamisen sijaan ajaa henkilöstön vaihtuvuutta.

2.3 Urakehitys

Urakehitys tarkoittaa henkilön kehitystä työurallaan ja työuran kehittymistä henkilön mukana. Urakehitys voidaan nähdä osana henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen strategiaa, mutta se on myös henkilön ja organisaation kannalta tärkeä kasvamisen osa-alue. E. Olavi Salmisen (2005, 86) mukaan ”Rekrytoinnin, päivittäisjohtamisen, kehityskeskustelujen, palkkauspolitiikan ja henkilöstön käsittelyn kautta esimies luo yhdessä HR-osaajien kanssa joustavan ja kestävän urakehityksen käytäntöä”.

Urakehitys ja urakehitysmahdollisuudet ovat tärkeitä monesta syystä. Henkilöt, jotka toimivat vääränlaisissa työtehtävissä ja jotka ovat turhautuneita kasvu- ja kehitysmahdollisuuksiinsa, saattavat muuttua taakaksi joko huonon suorituskykynsä tai irtisanoutumisen vuoksi (Callanan, G., Godshalk, V. & Greenhaus, J. 2010, 16).

2.4 Urakehitysmahdollisuuksien houkuttelevuus

Urakehitysmahdollisuudet ja niiden näkyvyys voivat vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen ja sitä kautta esimerkiksi rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen. Organisaation pitää osata esittää itsensä jo työpaikkailmoituksessa suotuisalla tavalla, mutta välttää hyvien

puolien paisuttelua. Tarkoituksena on luoda työnhakijalle realistiset mielikuvat työpaikasta sekä työntekijän mahdollisuuksista edetä työurallaan.

Monenlaiset asiat vaikuttavat yrityksen houkuttelevuuteen sekä henkilöstön sitoutuneisuuteen. Yrityksiä kiinnostaa, minkälaiset asiat nousevat kärkipaikoille houkuttelevuutta ja sitoutuneisuutta luodessa. Asiaa onkin lähdetty tarkastelemaan kyselytutkimuksen muodossa.

Henkilöstöpalvelualan yritys, Academic Work, teettää vuosittain Young Professional Attraction Index (YPAI) -tutkimuksen, jonka tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen sekä miten rekrytoida ja sitouttaa nuoria työpaikkaansa. Vuoden 2020 YPAI -tutkimuksen kyselyyn vastasi yli 3800 nuorta henkilöä. Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet koettiin kyselyn mukaan kuudenneksi tärkeimpänä asiana työnantajan valinnassa. Kauppatieteiden, taloustieteiden tai liiketalouden alalla työskentelevät, joita oli 31 prosenttia vastaajista, olivat taas asettaneet kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet kolmanneksi tärkeimmäksi asiaksi työnantajan valinnassa. (Academic Work 2020.)

Vaikka YPAI -tutkimuksessa tarkastellaankin lähinnä nuorten aikuisten näkemyksiä, on tutkittava aihe kuitenkin kaikkia työssäkäyviä ikäryhmiä koskeva ja mielestäni otanta on tarpeeksi iso hyödynnettäväksi yleisestikin. Mielipiteet kuitenkin vaihtelevat ihmisestä toiseen, eikä niinkään ikäryhmittäin.

2.5 Organisaation sisäiset urapolut

Joissakin organisaatioissa on luotu valmiiksi niin sanottuja urapolkuja. Urapoluilla tarkoitetaan valmiiksi olemassa olevia ja valmiiksi kuvattuja reittejä, joiden mukaisesti työntekijän on mahdollista siirtyä yhdestä tehtävästä toiseen. Reitit kuvaavat millaista osaamista ja kokemusta tehtävään siirtyminen vaatii. Edistääkseen urakehitystä työnantajan onkin tarjottava tällaiselle reitille koulutus- ja kehittämismenetelmiä, joita halukkaat voivat hyödyntää. Tällaiset mahdollisuudet ovat tärkeitä, jotta osaamisvaatimuksiin vastaaminen ei ole työntekijälle mahdotonta, ja sillä myös mahdollistetaan siirrot organisaation sisällä. (Hyppänen 2013, 153.)

Organisaation sisäiset rekrytoinnit ovat usein ulkoisia rekrytointeja riskittömämpiä. Perehdytysaika usein lyhenee reilustikin ja lisäksi esimerkiksi yksiköiden välinen yhteistyö helpottuu. Sisäinen siirto saattaa myös antaa uudelle yksikölle uusia näkökulmia, sillä toisesta yksiköstä siirretty henkilö saattaa taustansa vuoksi nähdä asiat eri kantilta.

Olisi toivottavaa, että esihenkilö osaisi suhtautua organisaation sisäiseen siirtoon positiivisesti (kuva 1). Esihenkilön vääränlaisesta suhtautumisesta siirtotoiveeseen saattaa aiheutua pahimmillaan työntekijän turhautuminen ja irtisanoutuminen. Urakehitystä tulisikin osata johtaa oikein ja oikeudenmukaisesti.

Kuva 1. Positiivinen suhtautuminen

3 Empiirinen tutkimus

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä

Tutkimuksen menetelminä käytettiin online-kyselyä ja puolistrukturoituja haastatteluita. Tutkimuksen kohteeksi määrittyi useiden alojen työntekijöiden sekä erään IT-palvelualan yrityksen keskijohdon kokemukset urakehityksestä ja palkitsemisesta. Tutkimuksessa oli tavoitteena kuvata ja tulkita sekä monen alan työntekijöiden, että keskijohdon palkitsemis- ja urakehityskokemuksia ja vertailla niiden motivoivuutta keskenään.

Kyseessä on tutkimustyypiltään laadullinen sekä määrällinen tutkimus (Drake & Salmi 2018), jossa tutkimusaihetta tarkastellaan sekä henkilöstön, että organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu keskijohdon haastatteluista sekä julkisesta verkkokyselystä, johon vastanneiden asemaa työpaikalla ei ennalta määritetty.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin sekä kyselynä, että haastatteluina. Kysely on määrällistä tutkimusta ja sitä voidaan Hanna Vilkan (2021) mukaan käyttää opinnäytetyössä silloin, kun halutaan selittää ja ymmärtää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä ihmisillä on sekä miten ne jakautuvat ihmisten keskuudessa. Haastattelu taas on laadullista tutkimusta ja Vilkka (2021) kuvaa sen sopivan parhaiten käytettäväksi silloin, kun on tarkoituksena ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä.

Kyselyyn osallistui eri asemassa työpaikallaan toimivia henkilöitä, joiden taustoja minulla ei ollut tiedossa ennalta ollenkaan. Kysely toteutettiin 6.7.–8.8.2021 välisenä aikana. Kyselyssä käytettiin SurveyMonkey -nimistä palvelua. Jaoin kyselylinkin useamman sosiaalisen median ryhmässä saatetekstin saattelemana (liite 2).

Kysely toteutettiin jo oletusarvoisesti anonyyminä, eikä vastaajia voi tunnistaa vastausten perusteella millään tavalla. Kysely oli monivalintakysymyksin toteutettu, mutta viimeinen kyselyn kysymys oli avoin, jotta vastaajat saivat antaa mahdollisia lisätietoja vastauksiinsa liittyen tai antaa palautetta kyselystä. Kaikkiin kysymyksiin lisättiin kuitenkin vastausvaihtoehdoksi ”En halua kertoa”, jotta haluttomuus vastata yhteen kysymykseen ei estäisi vastaajaa vastaamasta muihin kysymyksiin tai saisi jättämään kyselyyn vastaamista kokonaan kesken.

Haastatteluihin taas osallistui minulle osittain tuttuja henkilöitä, joiden tiesin työskentelevän keskijohdon tehtävissä eräässä IT-palvelualan yrityksessä. Olin ennen varsinaisen haastattelukutsun lähettämistä ehtinyt jo tiedustella ennalta kiinnostusta haastatteluun osallistumisesta, jolloin haastattelukutsu oli jokseenkin vapaamuotoisempi, kuin yleensä (liite 2). Haastattelukutsussa tiedustelin myös toiveita anonyyminä pysymisestä, sekä siitä saako Microsoft Teamsissä suoritettavan haastattelun nauhoittaa litterointia helpottaakseen. Lisäksi kutsussa selvitettiin, millä aikavälillä haastattelun järjestäminen sopisi kutsutulle henkilölle. Martti Grönfors ja Hanna Vilkka (2011) toteavat, että usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa osa kerätyn aineiston analysointimahdollisuuksista jää hyödyntämättä. Näin ollen haastattelut nauhoitettiin maksimaalista aineiston analysointia varten.

3.3 Haastateltavat henkilöt

Ensimmäinen haastateltava on 34-vuotias nainen, joka toimii tällä hetkellä Product Ownerina. Koulutustaustaltaan hän on ammattikorkeakoulupohjainen fysioterapeutti, joka on myös suorittanut yksittäisiä kursseja avoimessa yliopistossa. Hän kuvailee tämänhetkistä rooliaan kehitystiimille työnjohdolliseksi sisältötyön suhteen. Työura kyseisessä yrityksessä on alkanut vuonna 2016 asiantuntijaroolista, eli tämän alan työkokemusta on yli viisi vuotta. Tehtävänkuvaa on alettu mukauttaa projektihallinnan ja hallinnollisen puolen suuntaan suurin piirtein kolme vuotta sitten, jolloin ensimmäinen haastateltava on saanut toimia silloisen esihenkilön apuna työnsuunnittelussa. Vuoden 2020 alusta lähtien tehtävät olivat käytännössä jo täysipäiväisesti projektihallintaan ja hallinnolliseen puoleen keskittyviä. Kesäkuussa 2020 organisaatiomuutoksen yhteydessä nimike muuttui Product Owneriksi, joka vastaa paremmin uutta työnkuvaa.

Toinen haastateltava on tällä hetkellä Business Managerina toimiva 36-vuotias nainen, joka on koulutustaustaltaan terveystieteiden maisteri, ja on työskennellyt opintojen aikana sairaanhoitajana. Hän kokee sosiaali- ja terveysalan kokemuksen olleen hyödyksi hakiessaan ensimmäistä työtehtäväänsä tämänhetkisessä yrityksessä. Hän on aloittanut asiantuntijatehtävissä kyseisessä yrityksessä vuonna 2018, mutta jo kahden vuoden jälkeen noussut tuotepäälliköksi tammikuussa 2020. Kuitenkin jo saman vuoden kesäkuussa organisaatiomuutoksen yhteydessä silloinen esihenkilö oli ehdottanut, että vaihtaisi Business Manageriksi ja on siitä lähtien toiminut kyseisessä roolissa.

Kolmas haastateltava on 51-vuotias nainen, joka on valmistunut opistoasteelta, ammattikorkeakoulusta sekä ylemmästä ammattikorkeakoulusta terveydenhoitajaksi, jonka lisäksi hän on suorittanut sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon opintoja yliopistotasolta. Hän on työskennellyt noin 15 vuotta terveydenhoitajana sekä senhetkisen tietojärjestelmän pääkäyttäjänä, jonka jälkeen on ollut osastonhoitajana 5 vuotta. Tämänhetkisessä

työpaikassa hän on ollut 4 vuotta, jonka aikana on toiminut Team Leadinä 2,5 vuotta ja organisaatiomuutoksen jälkeen Product Ownerina 1,5 vuotta.

Neljäs haastateltava on 44-vuotias mies, joka on kouluttautunut lähihoitajaksi ja sitten sairaanhoitajaksi samalla töitä tehden. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinnon maisteriopinnot jäivät kuitenkin kesken. Sairaanhoitajana hän on toiminut mm. neurokirurgian teho-osastolla sekä traumatologisella teho-osastolla. Lisäksi hän on toiminut tietohallinnollisissa tehtävissä tietojärjestelmien ylläpitäjänä. Tämän jälkeen hän aloitti asiantuntijaroolissa tämänhetkisessä työpaikassa, josta nousi Team Leadiksi ja organisaatiomuutoksen yhteydessä Product Owneriksi ja sittemmin vielä Product Manageriksi.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset näyttävät sekä kvantitatiivisen osan eli kyselyn tulokset, että kvalitatiivisen osan eli haastattelun tulokset. Kvantitatiivisen eli määrällisen osan tarkoituksena oli nimensäkin mukaisesti saada suuremmalla otannalla tietoa eli vastauksia aiheeseen liittyen. Kysely luotiin sillä oletuksella, että siitä saatava data on verraten epätarkkaa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa osassa taas keskityttiin suuren otannan sijaan pieneen joukkoon haastateltavia, joilta saatiin tarkempia vastauksia.

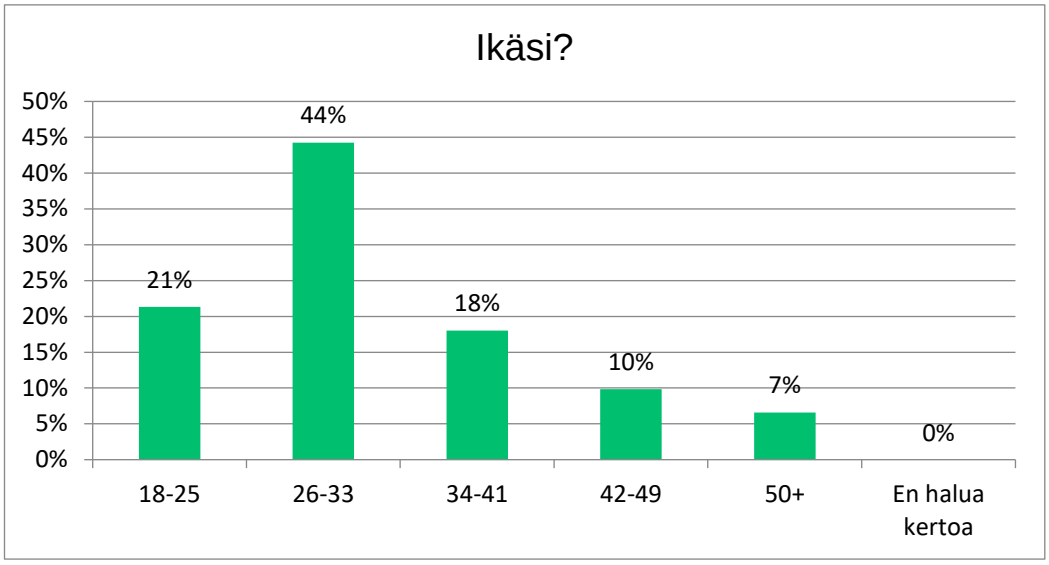
Kyselyyn vastasi yhteensä 68 henkilöä, joista ehdoton enemmistö, 65 henkilöä, oli naisia. Näin ollen kyselyyn vastasi vain 3 miespuolista henkilöä. Syytä sille, miksi vastaajista niin pieni määrä oli miehiä, saattaa selittää osittain valitsemani sosiaalisen median ryhmät, mutta ei kuitenkaan täysin.

Haastatteluun osallistui 4 henkilöä erään IT-palvelualan yrityksestä, jonka toimintaan liittyy vahvasti sosiaali- ja terveydenhuolto. Luokittelisin haastateltujen henkilöiden kuuluvan yrityksen keskijohtoon heidän työtehtäviensä, titteleidensä ja vastuualueidensa perusteella. Haastattelut järjestettiin 1.-5.11.2021 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt pidetään anonyymeinä, sillä heidän ei ole tarkoitus vastata kyseisen yrityksen puolesta tai vain siihen ja sen sisällä saatuun kokemukseen liittyen, vaan heidän vastauksiaan katsastellaan koko uran ajalta ja yksilön näkemykseen perustuen.

Haastateltavien työnantajayrityksestä on kuitenkin huomioitava, että sen sisällä on tapahtunut organisaatiomuutos vuoden 2020 kesäkuussa ja jokainen haastateltava erikseen mainitsi asiasta haastattelun yhteydessä. Kyseinen organisaatiomuutos on vaikuttanut mm. haastateltujen henkilöiden työnkuviin ja titteleihin. Yritys myös kouluttaa kaikki työntekijänsä erikseen järjestelmiin liittyen ja koulutuksista saa arvostettuja sertifikaatteja.

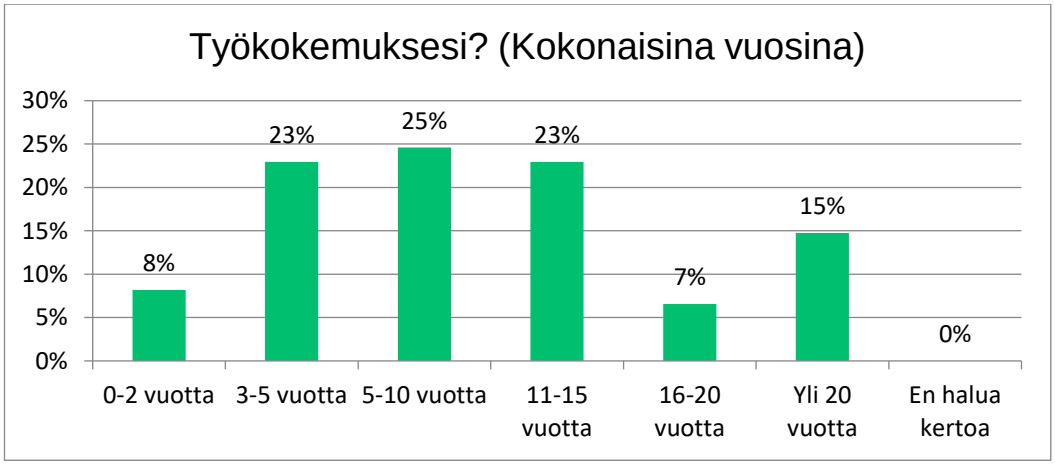
4.1 Kyselyn tulokset

Koska kysely koski työelämässä jo olevia henkilöitä, oli kyselyssä määritelty alimmaksi vastaajan iäksi 18 vuotta. Selkeä enemmistö, 28 henkilöä, eli 41 prosenttia kyselyvastaajista, ilmoitti kuuluvansa 26-33 ikävuoden kategoriaan. 18-25-vuotiaita sekä 34-41-vuotiaita oli molempia 13 vastaajaa eli molempia 19 prosenttia kyselyvastaajista. 42-49-vuotiaita oli 9 kyselyvastaajista eli 13 prosenttia. Loput 5 henkilöä eli 7 prosenttia kyselyvastaajista oli yli 50-vuotiaita. Ikäkysymyksen vastauksien jakaumaa havainnollistaa seuraava pylväsdiagrammi (kuvio 3).



Kuvio 3. Pylväsdiagrammi ikäkysymyksen vastauksista

Työkokemusvuosista kysyttäessä tuloksissa ei ollut yhtä suurta prosentuaalista vaihtelua, kuin ikäkysymyksen tuloksissa. Vastaajista 15 eli 22 prosenttia vastasi omaavansa 5-10 vuotta työkokemusta. 14 henkilöä eli 20 prosenttia vastaajista kertoi työkokemuksensa olevan 3-5 vuotta sekä 11-15 vuotta. Yli 20 vuotta kokemusta oli jopa 11:llä henkilöllä eli 16:lla prosentilla vastaajista. 6 vastaajaa eli 9 prosenttia oli työskennellyt 0-2 vuotta. Työkokemuksen jakaumaa voidaan havainnollistaa myös pylväsdiagrammilla (kuvio 4).



Kuvio 4. Pylväsdiagrammi työkokemusvuosien vastauksista

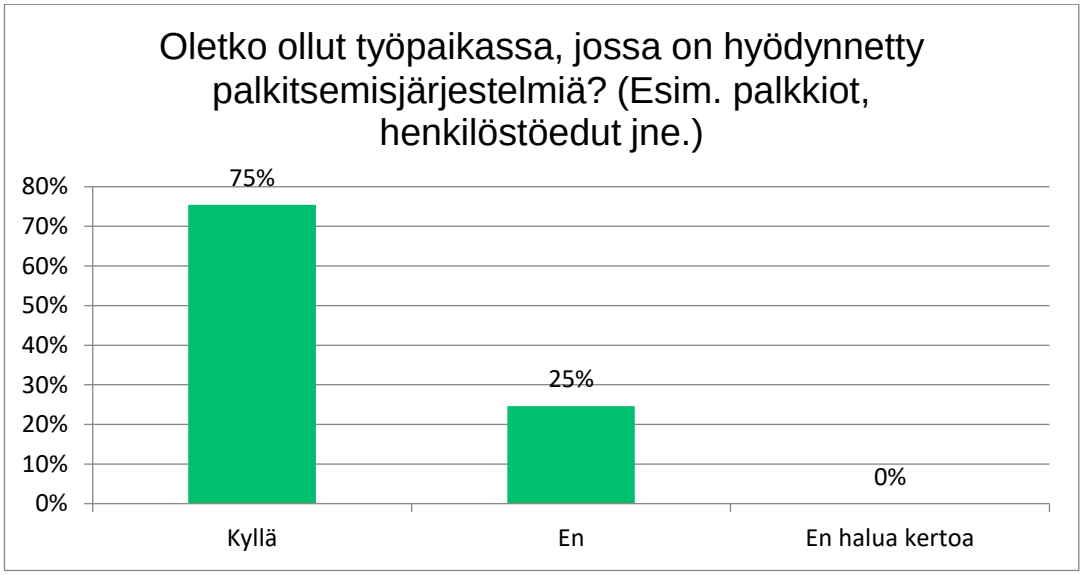
Kysymys asemasta työpaikalla ilmentää mielestäni hyvin, miksi oli tärkeää järjestää kyselyn lisäksi myös haastatteluja (taulukko 1). Kyselyyn vastasi suurimmaksi osaksi nk. ruohonjuuritason työntekijät, joihin kuuluvat esimerkiksi asiantuntijat sekä asiakaspalvelijat. 90 prosenttia vastaajista, 53 henkilöä, kuului kyseiseen ryhmään. Lähiesimiehiä oli 6 henkilöä eli 9 prosenttia vastaajista. Johtajatason toimijoita löytyi koko joukosta yksi kappale. 3 henkilöä vastasi asemakseen työpaikalla jonkin muun, kuin jonkin edellä mainituista.

Vastauksen ohitti 2 henkilöä, ja kyselyn sulki tässä vaiheessa 7 henkilöä. Vastausvaihtoehtoon oli lisätty mahdollisuus tarkentaa vastaustaan, jonka yhteydessä yksi vastanneista kertoi olevansa yrittäjä.

Taulukko 1. Kyselyvastaajan asema työpaikalla

Asemasi työpaikalla?		
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Työntekijä (asiantuntija, asiakaspalvelija, duunari jne.)	90 %	53
Esimies (vuoroesimies, kohde-esimies, tiimin esimies jne.)	8 %	5
Johtaja (toimitusjohtaja, talousjohtaja, HR-johtaja jne.)	2 %	1
En halua kertoa	0 %	0
Jokin muu, mikä?		3
	Vastanneita	**59**
	Vastaamatta jättäneitä	**2**

Kyselyvastaajista, joita oli tässä vaiheessa kyselyä jäljellä 61 henkilöä, 46 henkilöä eli 75 prosenttia ilmoitti aiemmin olleensa työpaikassa, jossa on hyödynnetty palkitsemisjärjestelmiä. Loput 15 henkilöä eli 25 prosenttia vastaajista ei ollut työskennellyt työpaikassa, jossa olisi hyödynnetty palkitsemisjärjestelmiä (kuvio 5). Vielä tässäkään vaiheessa kyselyä kukaan ei ollut kertaakaan valinnut vastausvaihtoehtoa ”En halua kertoa”, vaikka se oli jokaisessa kyselyn kysymyksessä yhtenä vastausvaihtoehdoista.



Kuvio 5. Palkitsemisjärjestelmien hyödyntäminen kyselyvastaajien työpaikoilla

Jatkokysymyksenä edelliseen ja varsinaiseen opinnäytetyön aiheeseen liittyen kysyin palkitsemisjärjestelmän motivoivuudesta. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Mikäli vastasit edelliseen kyllä, oletko kokenut palkitsemisjärjestelmän motivoivan sinua juuri kyseisessä työssä tai työpaikassa pysymiseen?” (taulukko 2). Tarkoituksenani oli siis saada edelliseen kysymykseen myöntävästi vastanneet henkilöt kertomaan heidän kokemuksensa

palkitsemisjärjestelmän motivoivuudesta. Osa vastaajista kuitenkin vastaajamäärien perusteella joko ymmärsi kysymyksen väärin tai oletettavasti valitsi vastauksensa sen mukaan, *motivoisiko* palkitsemisjärjestelmä, mikäli sellaista hyödynnettäisiin heidän työpaikassaan.

Taulukko 2. Palkitsemisjärjestelmien motivoivuus

Mikäli vastasit edelliseen kyllä, oletko kokenut palkitsemisjärjestelmän motivoivan sinua juuri kyseisessä työssä tai työpaikassa pysymiseen?		
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	40 %	21
Ei	47 %	25
En halua kertoa / Ei koske minua	13 %	7
	Vastanneita	**53**
	Vastaamatta jättäneitä	**8**

Seuraava kysymys koski toista opinnäytetyön pääaiheista eli urakehitystä. Tässä vaiheessa kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Oletko saanut työssäsi ylennyksen tai onko sinulle luvattu sellainen? (Ei pelkästään palkankorotus, vaan myös tittelin vaihtuminen)”. Tarkoituksena oli selvittää mahdollisimman selkeällä ja yksinkertaisella tavalla, onko kyselyvastaajien uralla tapahtunut minkäänlaista urakehitystä (taulukko 3).

Taulukko 3. Ylennys tai sen mahdollisuus

Oletko saanut työssäsi ylennyksen tai onko sinulle luvattu sellainen? (Ei pelkästään palkankorotus, vaan myös tittelin vaihtuminen)		
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	35 %	21
En	62 %	37
En halua kertoa / Ei koske minua	3 %	2
	Vastauksia	**60**
	Vastaamatta jättäneet	**1**

Kysymyksen vastaustulokset kertovat, että 35 prosenttia eli 21 henkilöä on saanut työssään ylennyksen. 62 prosenttia eli 37 henkilöä ei ollut saanut ylennystä. 2 henkilöä eli 3 prosenttia vastaajista oli valinnut vastauksekseen ”En halua kertoa / Ei koske minua” ja yksi vastaaja oli ohittanut kysymyksen kokonaan.

Jatkokysymyksenä edelliseen tahdoin kysyä opinnäytetyölle olennaisen kysymyksen, eli ”Mikäli on, oletko kokenut ylennyksen tai sen mahdollisuuden motivoivana tekijänä?”

(taulukko 4). 18 henkilöä eli 35 prosenttia vastaajista kertoo kokeneensa ylennyksen tai sen mahdollisuuden motivoivana tekijänä, kun taas 4 henkilöä eli 8 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että se ei motivoi heitä. Kyllä ja en vastausten määrä yllättää jokseenkin ottaen huomioon, että edelliseen kysymykseen myöntävästi vastasi 21 henkilöä. En halua kertoa / Ei koske minua -vastauksia oli yhteensä 30 eli 58 prosenttia vastauksista. Kokonaan vastaamatta jätti 9 henkilöä.

Taulukko 4. Ylennyksen motivoivuus

Mikäli on, oletko kokenut ylennyksen tai sen mahdollisuuden motivoivana tekijänä?		
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Kyllä	35 %	18
En	8 %	4
En halua kertoa / Ei koske minua	58 %	30
	Vastauksia	**52**
	Vastaamatta jättäneet	**9**

Viimeisessä monivalintakysymyksessä selvitettiin palkitsemisjärjestelmän ja urakehitysmahdollisuuksien sitouttavaa vaikutusta (taulukko 5). Kysymyksenä oli ”Mikäli olet kokenut sekä palkitsemisjärjestelmän (palkkiot, henkilöstöedut jne), että urakehitysmahdollisuuden (ylennyksen) työssäsi, kumpi motivoi sinua enemmän pysymään kyseisessä työpaikassa?”

Taulukko 5. Palkitsemisjärjestelmän ja urakehitysmahdollisuuden sitouttavuus taulukossa

Mikäli olet kokenut sekä palkitsemisjärjestelmän (palkkiot, henkilöstöedut jne), että urakehitysmahdollisuuden (ylennyksen) työssäsi, kumman koet sitouttavan sinua enemmän kyseiseen työpaikkaan?		
Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
Palkitsemisjärjestelmä	25 %	13
Urakehitysmahdollisuus	42 %	22
Ei kumpikaan	13 %	7
En halua kertoa / Ei koske minua	21 %	11
	Vastauksia	**53**
	Vastaamatta jättäneet	**8**

22 henkilöä eli 42 prosenttia kyselyvastaajista on sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuus on motivoivampi annetuista vaihtoehdoista. Palkitsemisjärjestelmän motivoivammaksi koki 13 henkilöä eli 25 prosenttia vastanneista. 11 henkilöä eli 21 prosenttia vastasi ”En halua

kertoa / Ei koske minua” ja 7 henkilöä eli 13 prosenttia oli sitä mieltä, ettei palkitsemisjärjestelmä tai urakehitysmahdollisuudet vaikuta heidän motivaatioonsa tai sitoutuneisuuteensa. 8 henkilöä jätti kokonaan vastaamatta viimeiseen monivalintakysymykseen. Tärkeimpänä kyselyn kysymyksenä koen havainnollistamisen olevan paikallaan (kuvio 6).

Kuvio 6. Palkitsemisjärjestelmän ja urakehitysmahdollisuuksien sitouttavuus pylväsdiagrammissa

Kyselyn lopuksi kyselyvastaajien oli mahdollista antaa palautetta kyselystä tai tarkentaa vastauksiaan. Yksi vastaajista kertoi, että kunnalla työskennellessä palkitsemisesta puhuttiin usein, mutta 15 vuoden uran aikana asialle ei kuitenkaan tehty mitään. Pelkät kiitokset eivät tuntuneet henkilön mielestä palkitsevilta. Yksi vastaaja totesi, että itse työ ja sen mielekkyys ovat ne, jotka motivoivat ja saavat jäämään työhön. Yksi kommentoi, että tärkeintä on riittävä kompensaatio yritykselle tuottamastaan lisäarvosta, sitten urakehitys ja vasta sitten palkan lisäksi maksettavat palkkiot ja edut. Yksi vastaajista totesi urakehitysmahdollisuuksien olevan pitkällä tähtäimellä tärkeämpiä, sillä hänen mielestään korkeampi asema tarkoittaa lähtökohtaisesti parempia tuloja. Hän kuitenkin totesi palkitsemisjärjestelmän tärkeäksi lyhyellä tähtäimellä, etenkin tilanteessa, jossa urakehitystä ei ole vielä näkyvissä.

4.2 Haastattelun tulokset

Haastattelu voidaan jakaa kuuteen osioon: Kysymys 1 lisäkysymyksineen koskee haastateltavien taustoja. Kysymykset 2-8 koskevat haastateltavien kokemuksia opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Kysymys 9 luo vertailua opinnäytetyöhön liittyvän aiheen sisällä. Kysymykset 10-11 koskevat hypoteettisia tilanteita. Kysymys 12 koskee tärkeäksi koettuja asioita. Kysymys 13 varmistaa, ettei aiheeseen liittyviä asioita jää sanomatta.

Ensimmäisenä haastattelussa oli taustojen kartoittamisen jälkeen selvittää haastateltavien kokemuksia opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Näin ollen kysymyksenä oli ”Oletko ollut työpaikoissa, joissa on hyödynnetty palkisemisjärjestelmiä (palkkiot, henkilöstöedut, optiot jne.)?” ja jatkokysymyksenä ”Millaisia palkitsemisjärjestelmiä?”. Kaikilla haastateltavilla oli lähestulkoon samanlaisia kokemuksia palkitsemisjärjestelmistä. Kertapalkkiot, tulospalkkiot, suoritusperusteiset palkanlisät sekä erilaiset henkilöstöedut kuten liikuntaetu, työmatkaetu ja kulttuurietu olivat kaikille tuttuja palkitsemiseksi luettavia asioita.

Tämänhetkisessä työpaikassa haastateltavilla on mahdollisuus saada myös käyttöönottopalkkioita, kun yrityksen tarjoama järjestelmä otetaan käyttöön uusissa kohteissa ja käyttöönotto sujuu mutkitta. Optioita ei ollut ollut kenenkään haastateltavan saatavilla osana palkitsemisjärjestelmää. Yksi haastateltavista mainitsi erikseen palkitsemisen osaksi ilmaisen kuntosalin, ilmaiset ryhmäliikuntatunnit, henkilöstöhintaiset liikuntapalvelut ja ruoat työpaikan ravintolassa. Mainituiksi tulivat myös TYHY-päivät ja työsuhdeasunto. Koska palkitseminen ei välttämättä ole niin yksiselitteinen asia ja kokemus palkitsevuudesta on erilainen eri ihmisten välillä, on mielestäni hyvä huomioida myös tällaiset lisäykset. Kokemus siitä, mikä on palkitsemista, vaihtelee kuitenkin henkilöstä riippuen.

Seuraava haastattelukysymys oli ”Oletko kokenut palkitsemisjärjestelmien lisäävän työmotivaatiotasi?” Suurin osa haastateltavista piti palkitsemisjärjestelmää jokseenkin motivoivana palkitsemistavasta riippuen. Yleisesti palkan lisäksi annettavat rahalliset palkkiot olivat sinänsä motivoivia, että oman työn tuloksen oli huomannut joku muukin ja toimintaa palkittiin joissain tapauksissa tuntuvillakin rahallisilla palkkioilla. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet tällaisiakaan palkitsemistapoja motivoivina, vaan kokivat tarvitsevansa päivittäisen motivaationsa työhönsä jostain muualta. Osa totesi, ettei palkitseminen itsessään tietenkään riitä ylläpitämään motivaatiota, vaan rinnalle kaivataan muitakin motivaatiotekijöitä.

”Se, että mä tekisin enemmän töitä seuraavaa käyttöönottoa varten ja sitten puolen vuoden päästä saadaan joku kaksi tonnia, niin rehellisesti sanottuna kyllä se motivaatio pitää repiä jostain muualta.”

Jatkokysymyksenä edelliseen oli ”Entä sitoutuneisuutta kyseiseen yritykseen?” Haastateltujen mielipiteet jakautuivat kysyttäessä palkitsemisjärjestelmän vaikutuksesta sitoutuneisuuteen. Osa oli sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä itsessään vaikuttaa ainakin heidän omaan sitoutuneisuuden tunteeseensa. Osa taas oli sitä mieltä, että ennalta tiedossa

oleva palkkio saattaa sitouttaa hetkellisesti, mutta ei välttämättä riitä sitouttamaan pidempiaikaisesti.

”Ehkä nyt on jo päässyt sellaiseen palkkaluokkaan, ettei sitä palkkiota metsästä enää erikseen. Mikä pitää firmassa, on enemmänkin se, että saa tehdä jotain järkevää.”

Osa koki sitoutuneisuuden syntyvän muista asioista, kuin palkitsemisesta. Kuitenkin mainituksi tuli myös esimerkiksi se, että palkitsemistavoista optiot saattaisivat olla palkitsemistapa, jolla luoda pysyvämpää sitoutuneisuutta, mutta sitä tunnutaan hyödyntävän harvoin osana palkitsemisjärjestelmää.

”Voisi ehkä miettiä, että onko kyseessä sitoutuneisuus yritystä kohtaan vai sitä, että saan palkkiorahat, kun jään?”

Seuraava kysymys oli muotoiltu seuraavasti: ”Millaisia urakehitysmahdollisuuksia sinulla on tullut vastaan työelämässä?” ja jatkokysymyksenä jälleen ”Entä sitoutuneisuutta kyseiseen yritykseen?”. Urakehitysmahdollisuuksista kysyttäessä haastateltavilla kokemukset varsinaiseen terveydenhuoltoon liittyvistä urakehitysmahdollisuuksista osoittavat, että joskus vaihtamalla paranee. Ainakin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nykyisen työpaikan urakehitysmahdollisuudet ovat valtavat verrattuna aiempaan työuraan. Osa koki, että olisi aiemmissa työpaikoissa jäänyt helposti niin sanotusti jumiin ja ura ei olisi varsinaisesti kehittynyt eteenpäin, vaikka kokemusta olisikin karttunut.

Työuran jumiutuminen olikin yksi tärkeä syy siihen, minkä takia työpaikkaa lähdettiin vaihtamaan. Urakehitysmahdollisuudet ja etenemismahdollisuudet koettiin tärkeinä asioina niin motivaation kuin sitoutumisenkin kannalta. On kuitenkin huomioitava, että osa haastateltavista totesi, että urakehitys ei ole aina välttämättä lineaarista, vaan se voi olla ylipäätään uralla tapahtuvia muutoksia, jotka tavalla tai toisella edistävät uraa toivottuun suuntaan. Toivottu suunta voi tietenkin olla karrikoidusti asiantuntijatehtävistä johtajaksi nousemista tai se voi olla horisontaalisempaa muutosta esimerkiksi sellaisiin työtehtäviin, jotka ovat sisällöltään mielenkiintoisempia.

”Jotenkin tarvitsen ehkä muutosta ja näkymiä siihen, että se mun työ yrityksessä X voi olla muutakin kuin sitä, mitä mä sillä hetkellä teen.”

Seuraavaksi haastateltavien toivottiin tekevän vertailua, jonka vuoksi kysyttiin ”Kumman koet motivoivan sinua enemmän, palkitsemisjärjestelmän vai urakehitysmahdollisuuk-

sien?”. Urakehitysmahdollisuuksien koettiin yleisesti olevan motivoivampi tekijä kuin palkitsemisjärjestelmän itsessään. On tosin huomioitava, että yksi haastateltavista koki palkitsemisjärjestelmän ja urakehitysmahdollisuuksien kulkevan tavallaan käsi kädessä. Haastateltavan mukaan palkitsemistapojen ollessa kunnossa myös huomattavan hyvistä työsuorituksista palkitaan ja henkilö pääsee etenemään urallaan, mikä usein vaikuttaa uutena tittelinä ja sen myötä usein palkkatason nousuna. Lisäksi haastateltavan mielestä esimerkiksi kulttuurietu on tärkeä osoitus siitä, että työnantaja haluaa panostaa myös työntekijöiden hyvinvointiin ja palautumiseen vapaa-ajalla.

Hypoteettisia tilanteita lähdettiin pohtimaan kysymyksellä ”Vaikuttaako palkitsemisjärjestelmän tai urakehitysmahdollisuuksien olemassaolo jo työpaikkaa valitessa?”, johon jatkokysymyksenä kysyttiin ”Valitsisitko työpaikkaa näiden perusteella tai kuinka suuressa roolissa ne olisivat työpaikkaa valitessa?”. Urakehitysmahdollisuuksien ja palkitsemisjärjestelmän todettiin olevan myyntivaltti, ja että niillä saadaan mahdollisesti työnhakijan mielenkiinto herätettyä. Kuitenkin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esimerkiksi työpaikkailmoituksissa mainitaan turhan usein palkitsemisena lakisääteisiä eli yrityksille pakollisia, mutta kuitenkin kokonaispalkitsemisen alle sopivia asioita, kuten erilaiset vakuutukset ja koulutukset.

Urakehitysmahdollisuuksista työpaikkailmoituksessa mainitsemisesta oli ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta se saattaa haastateltavien mielestä kertoa siitä, että yrityksessä on mietitty jonkinlaista urapolkua ja halutaan kertoa mahdollisuuksista jo ensimmäistä kertaa yritykseen hakeutuvalle henkilölle. Tämä saattaa kertoa siitä, että asiaan on todella panostettu ja työntekijöille halutaan kertoa potentiaalisista mahdollisuuksista. Toisaalta se saattaa kuitenkin kieliä siitä, että halutaan saada houkuteltua työntekijä aloitustason työtehtäviin sillä verukkeella, että sieltä saattaisi ponnistaa korkeammalle, vaikka mahdollisuudet varsinaiselle urakehitykselle ja ylenemiselle ovat todellisuudessa minimaaliset.

Seuraava hypoteettinen kysymys oli ”Kuvittele, että työskentelet yrityksellä A, jolla ei olisi todellisia urakehitysmahdollisuuksia, ja saisit työtarjouksen yritykseltä B, jolla olisi hyvät urakehitysmahdollisuudet. Ottaisitko työtarjouksen vastaan yritykseltä B, urakehitysmahdollisuuksien perusteella?”. Osan mielestä tällainen tarjous voisi olla houkutteleva riippuen siitä, millaisista urakehitysmahdollisuuksista olisi kyse. Jälleen osa haastateltavista jäi miettimään, miksi urakehityksellä houkutellaan sen sijaan, että annettaisiin suoraan ns. seuraavan portaan työ, mikäli työntekijässä nähdään potentiaalia jo rekrytointivaiheessa.

Vaikka varsinaisena aiheena onkin palkitseminen ja urakehitys, on mielestäni tärkeää huomioida, että molemmissa lähtökohtana on, että on ihmisiä, joita palkita ja ylentää. Ihmisiä, joilla on mielipiteitä ja jotka kokevat eri asiat tärkeiksi työelämässä. Siksi seuraava kysymykseni olikin ”Mikä on mielestäsi palkitsemisjärjestelmän ja urakehitysmahdollisuuksien lisäksi/sijaan tärkeä asia työpaikkaa valittaessa ja sitoutuneisuutta luodessa?” Ylivoimaisesti tärkeimmiksi asioiksi haastateltavien mielestä todettiin työyhteisö, työn merkityksellisyys ja työn mielekkyys.

”Lähtisinkö sellaiseen työpaikkaan, josta saisi kauheasti palkkaa ja olisi urakehitysmahdollisuuksia tarjolla, mutta työtä pitäisi tehdä ihan itsekseen? Taitaisi jäädä väliin.”

Viimeisenä kysymyksenäni oli ”Tahtoisitko sanoa aiheeseen liittyen jotain muuta?”. Tarkoituksenani olikin nostaa mahdollisia sanomatta jääneitä pohdintoja mieleen, jotta haastateltavat saisivat todella sanottua, mitä aihe on tuonut mieleen ja mitä en itse ole välttämättä edes osannut ajatella haastattelukysymyksiä luodessani.

Yksi haastateltavista mainitsi tässä vaiheessa sen, että joissain tapauksissa ja joillain aloilla urakehitys saattaa estyä sen takia, että saman työnimikkeen ja saman palkan saavalle henkilölle saatetaan lisätä paljonkin työtehtäviä ilman, että minkäänlaista ylennystä tai palkankorotusta tapahtuu. Tarvetta lisäresursseille ei mitata uudelleen, vaan jo olemassa oleville työntekijöille lisätään työtehtäviä. Tämän seurauksena ei luoda uusia, uusiin työtehtäviin sopivia työnimikkeitä ja palkata niihin sopivia työntekijöitä. Tällöin mahdollisuudet urakehitykselle pienenevät huomattavasti.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni tärkeimpiä tuloksia. Tarkoituksenani oli saada selville, kumpaa arvostetaan enemmän, palkitsemista vai urakehitystä. Lisäksi oli tarkoituksena saada näkökulmia siihen, millaista palkitsemisen tai urakehityksen tulisi olla ollakseen onnistunutta.

Tutkimuskysymykset olivat ”Miten työpaikkailmoituksessa mainittu palkitsemisjärjestelmä tai urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työnhakijaan?”, ”Miten ne vaikuttavat jo työllistetyn henkilön sitoutuneisuuteen tai työmotivaatioon?” ja ”Miten luoda toimiva palkitsemisjärjestelmä?” Tutkimuksen tuloksia onkin tarkoitus peilata tutkimuskysymyksiin ja aiheeseen liittyvään tietoperustaan. Tämän pohjalta saadaan aikaan johtopäätöksiä ja kehitysideoita, joita työnantajat voivat halutessaan hyödyntää yrityksen strategiaa pohtiessaan.

5.1 Johtopäätökset

Johtopäätökseni opinnäytetyöstäni ovat, että usein urakehitysmahdollisuudet ovat työntekijöille motivoivampia kuin pelkkä palkitseminen. Tätä johtopäätöstä tukee myös aiemmin mainittu Maslow’n tarvehierarkiateoria ja Hyppäsen (2013) siihen liittämät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Palkitsemista pidetään yhä tärkeänä asiana, mutta se yleensä vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen hetkellisemmin kuin urakehitys. Lisäksi varsinaisia palkkioita tärkeämpää on, että hyvä työ huomataan, ja että työyhteisö sekä itse työ ovat mielekkäitä ja merkityksellisiä.

Palkitsemisjärjestelmät saattavat lisätä jonkin verran motivaatiota hetkellisesti, mutta pidemmän päälle motivaatiota tarvitaan muualta, kuin pelkästään palkitsemisesta. Palkitseminen ei myöskään riitä suoranaisesti sitouttamaan pidemmällä aikavälillä. Joissain tapauksissa sitoutuneisuuden tunne saattaa kasvaa hetkellisesti siinä vaiheessa, kun tietää saavansa pian isomman rahallisen palkkion pysyessään yrityksessä, mutta heti palkkion saatuaan henkilö on taas ns. vapaa vaihtamaan työpaikkaa, mikäli sitoutuneisuuden kokemus on muuten vähäistä.

Kuitenkin edellä mainitussa tilanteessa voidaan pohtia, onko sitoutuneisuutta luotu varsinaisesti yritystä sekä sen visiota ja missiota kohtaan, vai onko sitouduttu vain pysymään työssä siihen saakka, kunnes on saatu yrityksestä irti mahdollisimman paljon rahallista hyötyä itselleen. Toivottavaa olisi tietenkin luoda sitoutuneisuutta muuhunkin kuin vain palkitsemisjärjestelmään.

Urakehitysmahdollisuuksia taas tulisi olla olemassa ja niitä saisi tehdä näkyvämmäksi jo rekrytointiprosessin alkamisesta lähtien. Toki myös realistisuus mahdollisuuksiin liittyen on tärkeää. Kaikki eivät voi edetä ainakaan samaa urapolkua, mutta mahdollisuuksia kehittää itseään tulisi silti olla. Lisäksi reiluus palkkauksessa ja palkitsemisessa on tärkeää. Mikäli työtehtävät lisääntyvät tai olennaisesti muuttuvat, tulisi myös palkkauksen ja mahdollisesti nimikkeen sopia uuteen työnkuvaan.

Työuran jumiutuminen on joillekin suuri syy sille, miksi työpaikkaa lähdetään vaihtamaan. Etenkin henkilöt, joilla on suurta intoa päästä kehittymään ja etenemään urallaan, kokevat jumiutumisen erityisen raskaana asiana.

Tärkeä huomio on kuitenkin mielestäni se, että urakehitys ei ole aina lineaarista. Joskus urakehitys voi olla ylipäätään uralla tapahtuva muutos toivottuun suuntaan. Kaikki eivät tahdo edetä esimerkiksi asiantuntijasta tiimin johtajaksi. Tiimin johtajan tehtävät ovat usein täysin erilaisia kuin asiantuntijan tehtävät. Jotkut tahtovat tällaisen muutoksen sijaan mieluummin esimerkiksi kehittyä uuden asian asiantuntijaksi, ja tällainenkin muutos on urakehitystä.

Urakehitysmahdollisuuksista tai palkitsemisjärjestelmästä kertominen rekrytointivaiheessa voi samalla olla sekä myyntivaltti, että riski. Mikäli niistä kertominen on vain tapa saada työnhakijat kiinnostumaan työpaikasta, eikä tarkoituksena ole todellisuudessa tarjota etenemismahdollisuuksia tai oikeudenmukaisia palkkioita, voidaan kyseessä todeta olevan epärehellisyyteen perustuva taktiikka.

Palkitsemisjärjestelmällä ja urakehitysmahdollisuuksilla ei kuitenkaan voida todeta olevan niin suurta painoarvoa, että yritys voisi täysin tukeutua niihin ilman hyvää ja tukevaa työyhteisöä sekä työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Ihmisyyden mukanaan tuomat tekijät on näin ollen pidettävä mielessä aina, kun työn tekijä on ihminen.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi eikä opinnäytetyön kirjoittaminen itsessään ollut minulle entuudestaan varsinaisesti tuttua, vaikka Haaga-Helian raportointiohjeita olenkin aiemmin opinnoissani hyödyntänyt. Prosessia aloittaessani kävinkin opinnäytetyön kirjoittajille Haaga-Heliassa pakollisen ”Opinnäytetyö ja menetelmät tutuiksi” -kurssin, joka avasi tietenkin omalla tasollaan sitä, mitä kaikkea opinnäytetyöhön todellisuudessa kuuluu. Ikävä kyllä en kuitenkaan valitettavasti koe saaneeni opinnäytetyöohjaajiltani oikeastaan juuri minkäänlaista ohjausta.

Ilmoittauduin alun perin tekemään opinnäytetyötä vuoden 2021 alussa, jolloin minulle määrättiin opinnäytetyöohjaaja. Aloitin samoihin aikoihin myös kokopäivätyönä suoritettavan työharjoittelun, jonka lisäksi henkilökohtaisessa elämässäni tapahtui suuria muutoksia. Näiden kombinaatio ei yksinkertaisesti jättänyt aikaa tai jaksamista tehdä opinnäytetyötä vielä kevään aikana. Yritin saada opinnäytetyötä tehtyä kesän aikana, mutta totesin, että haastateltavia oli vaikea saada kiinni opinnäytetyön empiiristä osaa varten kaikkien muiden ollessa kesälomalla. Sain kuitenkin kyselyn tehtyä kesän aikana.

Syksyn tullessa totesin, että opinnoista on jäljellä enää opinnäytetyö ja muutama kielten kurssi, ja päätin saada opinnot päätökseen jouluun mennessä. Kursseihin keskittyminen tuntui alkusyksystä tärkeämmältä minulle, sillä kurssien alku luo pohjaa sille, mitä niiden loppupuolella täytyy jo osata. Näin ollen opinnäytetyö siirtyi myöhemmälle syksylle.

21. päivä lokakuuta minulle määrättiin uusi opinnäytetyöohjaaja, jonka kanssa pidimme ensimmäisen tapaamisen Teamsissä 26. lokakuuta. Vasta tässä vaiheessa uusi opinnäytetyöohjaajani osasi kertoa minulle, että valmistuakseni ennen joulua, minun tulisi palauttaa opinnäytetyöni viimeistään suurin piirtein kuukausi ennen valmistumistani ja silloinkin arvioinnin kanssa tulisi kiire. Näin ollen koko opinnäytetyö haastatteluineen kaikkineen tulisi saada valmiiksi hieman yli kolmessa viikossa. Tuumasta toimeen.

Sain kuin sainkin kaikki haastattelut sovittua yhdelle viikolle ja kirjoitin opinnäytetyötä lähestulkoon aamusta iltamyöhään joka päivä, yhtä kokonaista lepopäivää lukuun ottamatta. Olin onneksi vuoden aikana ehtinyt sentään keksiä likimääräisen aiheen opinnäytetyölleni ja etsinyt materiaalia saadakseni tietoperustan kuntoon. Yllätyksekseni urakehityksestä itsestään ei oltukaan kirjoitettu sellaisella tasolla, jonka laista opinnäytetyössäni tarvitsin. Olin toki halunnutkin aiheen, jota ei oltu varsinaisesti sellaisenaan tutkittu aiemmin, mutta yllätys oli silti suuri, kun edes urakehitys-sanan selitystä ei löytynyt suoraan mistään. Minun piti siis erikseen luoda tapa kertoa, mitä se varsinaisesti tarkoittaa. Lisäksi haastattelujen aikana sain sanan tarkoitukselle tarkennuksia ja erinomaisia huomioita siihen liittyen.

Yksi vaikeimmista asioista opinnäytetyössä oli mielestäni aiheen rajaaminen ja se, että myös pysyy tehdyn rajauksen sisäpuolella koko opinnäytetyön ajan. Erityisen hankalaksi aiheen sisällä pysymisen teki se, että usein esimerkiksi lähteenä käytettyjen kirjojen kirjoittajilla oli eri tarkoitusperä kirjoituksilleen kuin minulla opinnäytetyössäni. Tämän vuoksi olisi ollut helppoa lähteä niin sanotusti väärään suuntaan, sillä asiaa aiheen ympäriltä löytyy huomattavasti enemmän, kuin juuri minun aiheeseeni ja näkökulmaani liittyvää asiaa.

On myös todettava, että aiheeseen liittyvät artikkelit ja blogipostaukset olivat usein lähestulkoon suoria mainoksia yrityksille, mikä vaikeutti luotettavien lähteiden löytämistä. Uskon kuitenkin löytäneeni hyviä ja luotettavia lähteitä, sillä toisaalta asiaan liittyvät kirjat ovat lähes poikkeuksetta pitkän uran, kokemus- ja koulutustaustan omaavan kirjoittajan aikaansaannosta. Heidän tutkimuksensa ja kokemuksensa antavat työlle omaa painoarvoaan.

Mielestäni aihe oli kovin mielenkiintoinen ja vaikka tutkimukseni olikin loppupeleissä suhteellisen pienimuotoista, koen sen avanneen silmiäni ja saaneen minut ajattelemaan palkitsemista ja urakehitystä eri näkökulmista. Henkilön kokemus voi erota kovin paljonkin esimerkiksi työnantajan kokemuksesta. Osa haastateltavistakin kertoi, että pelkästään haastattelukysymysten lukeminen sai heidät ajattelemaan asioita eri näkökulmista, ja että heidän ensimmäiset reaktionsa ja ajatuksensa niihin liittyen eivät välttämättä kuitenkaan olleet täysin sitä, mitä he olisivat itseltään odottaneet.

Opin opinnäytetyötä tehdessäni paljon lähinnä työni aiheeseen liittyviä asioita, mutta sen lisäksi koen oppineeni jotain myös tutkimustavoistani. En ollut aiemmin haastatellut näinkään virallisesti ketään, enkä ollut luonut kyselyä tavalla, jota tutkimuksessani hyödynsin. Opin, että haastattelukysymysten ja haastatteluiden suunnitteleminen on tärkeää, sillä etenkin tällaisessa yhteydessä haastateltavien vastauksista pitää saada kaikki tarvittava irti työtä varten.

Olin käynyt haastattelukysymykseni läpi monta kertaa ennen haastattelujen järjestämistä ja olin jopa pitänyt harjoitushaastattelun aviomiehelleni saadakseni tietoa niiden ymmärrettävyydestä ja toimivuudesta. Muokkasin kysymyksiä useampaan otteeseen ennen lopullisen haastattelukutsun ja -kysymyslistan lähettämistä haastateltaville. Silti täytyy todeta, että minusta on tuntunut hyvinkin haastavalta saada kirjoitettua auki tutkimukselleni relevanttia asiaa opinnäytetyöhöni.

Täytyy myös huomioida, että esimerkiksi kyselyvastaajista niin pieni osa oli miespuolisia henkilöitä, että tutkimustulosten pitäminen millään tavalla absoluuttisena tuntuisi hyvinkin väärältä. Lisäksi kun puhutaan ihmisten kokemuksista asioihin liittyen, ei tuloksia oikein voi muutenkaan yleistää kaikkia koskeviksi. Tahtoisin kuitenkin silti sanoa, että jokaisen kyselyvastaajan ja haastateltavan panos on vähintäänkin minulle tärkeä ja arvostan kovasti ihan jokaista, joka oli valmis kuluttamaan aikaa päivästään vastatakseen kysymyksiini ja olemaan osana opinnäytetyötäni.

Koen kaikesta huolimatta tehneeni jokseenkin uraauurtavaa tutkimusta. Palkitseminen ja urakehitys ovat mielestäni etenkin organisaation henkilöstölle näkyvimpiä tapoja ilmaista hyvin tehdystä työstä ja arvostuksesta tehtyä työtä kohtaan. Niiden voima motivoida toki vaihtelee henkilöstä riippuen, mutta jonkinlaisen kuvan tutkimuksestani saa siihen liittyen, mitä saattaisi olla organisaation kannalta järkevää huomioida jo rekrytointiprosessin alkutaipaleelta lähtien. Palkitsemisen ja urakehityksen tulee olla suunnitelmallista toimiakseen, mutta henkilöstön tyytyväisyyteen ja mahdollisiin motivaatiotekijöihin täytyy mielestäni panostaa. Henkilöstö on loppupeleissä koko yrityksen tuloksellisuuteen suuresti vaikuttava tekijä.

Lähteet

Academic Work 2020. YPAI-tutkimus. Luettavissa: https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai-aikaisemmat-tulokset. Luettu: 10.11.2021.

Adams, J. 1963. Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 67, s. 422–436.

Brandon Hall Group 2018. 2018 Career Development Study. Brandon Hall Group. Florida. Luettavissa: http://go.brandonhall.com/DataNow_snapshot_career_development_PR_2018. Luettu 31.10.2021.

Cagné, M. & Deci, Edward L. 2005. Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links, s. 33–49. Teoksessa M. Gagné. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. University Press. Oxford.

Callanan. G., Godshalk, V. & Greenhaus, J. Career management. 2010. Sage Publications. Thousand Oaks.

Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.

EK 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Palkitaan tuloksesta! – Palkkiojärjestelmät yksityisillä sektoreilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf. Luettu: 26.10.2021.

Fondia 2021. Palkitseminen ja kannustinjärjestelmät. Luettavissa: https://virtuallawyer.fondia.com/fi/articles/palkitseminen-ja-kannustinjarjestelmat. Luettu: 26.9.2021.

Gerhart, B. & Rynes, S. 2003. Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implication. Sage Publications. Thousand Oaks.

Grönfors, M. & Vilkka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Hämeenlinna.

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

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

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

Kauhanen. J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki.

LTT-Tutkimus Oy. 2004. Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaatioonsa. Kyselytutkimusraportti. Helsinki.

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

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. American Psychological Association. Washington.

Noe, R. Employee Training and Development. 2012. McGraw Hill. New York.

Nederström, M. 1.5.2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psyconin blogi. Luettavissa: https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa. Luettu: 22.11.2021.

Salminen. O. E. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Edita. Helsinki.

Tilisanomat 2021. Academic Workin tutkimus: Mikä kiinnostaa tulevaisuuden työntekijöitä? Luettavissa: https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/academic-workin-tutkimus. Luettu: 10.11.2021.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

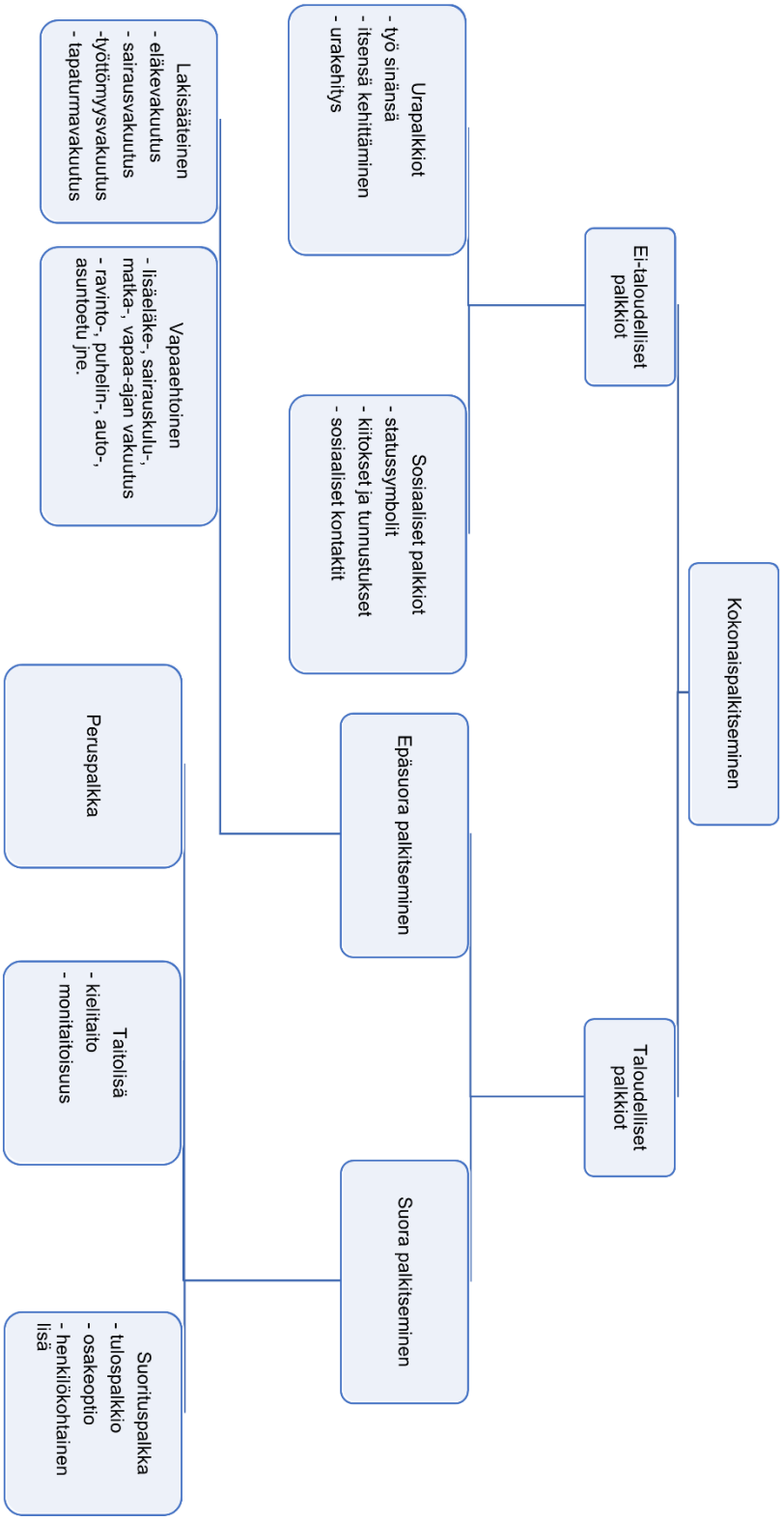
Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Alma Talent. Helsinki.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Yrittäjät 2021. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/. Luettu: 10.11.2021.

Liitteet

Liite 1. Kokonaispalkitseminen



Kuva 1. Kokonaispalkitseminen (mukaillen Kauhanen 2010)

Liite 2. Kyselykutsu

Hei kaikki! Teen opinnäytetyötä palkitsemisjärjestelmien ja urakehityksen vaikutuksesta työmotivaatioon, liittyen tradenomiopintoihini ammattikorkeakoulussa. Olisi hienoa, jos saisin vastauksia tähän lyhyeen kyselyyn, joka auttaisi suuresti opinnäytetyön etenemisessä. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 1 minuutin ja kaikki vastaukset ovat arvokkaita ja anonyymejä. Yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää vastaajan henkilöllisyyteen millään tavalla.

Kiitos suuresti avustanne ja vastauksistanne!

[linkki kyselyyn]

Liite 3. Kyselyn kysymykset

1. Ikäsi?
2. Sukupuolesi?
3. Työkokemuksesi? (Kokonaisina vuosina)
4. Asemasi työpaikalla?
5. Oletko ollut työpaikassa, jossa on hyödynnetty palkitsemisjärjestelmiä? (Esim. palkkiot, henkilöstöedut, henkilökohtaiset kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet)
6. Mikäli vastasit edelliseen kyllä, oletko kokenut palkitsemisjärjestelmän motivoivan sinua juuri kyseisessä työssä tai työpaikassa pysymiseen?
7. Oletko saanut työssäsi ylennyksen tai onko sinulle luvattu sellainen? (Ei pelkästään palkankorotus, vaan myös tittelin vaihtuminen)
8. Mikäli on, oletko kokenut ylennyksen tai sen mahdollisuuden motivoivana tekijänä?
9. Mikäli olet kokenut sekä palkitsemisjärjestelmän (palkkiot, henkilöstöedut jne), että urakehityslupauksen (ylennyksen) työssäsi, kumpi motivoi sinua enemmän pysymään kyseisessä työpaikassa?
10. Kiitos vastauksistasi! Tähän voit jättää kommentteja tai tarkennuksia kyselyyn liittyen.

Liite 4. Haastattelukutsu

Hei!

Teen tutkimustyyppistä opinnäytetyötä pääaineeseeni johtamiseen ja HR:ään liittyen, osana tradenomiopintojani. Opinnäytetyöni koskee palkitsemisjärjestelmiä ja urakehitysmahdollisuuksia työmotivaation sekä sitoutuneisuuden luomisessa. Olen päättänyt suorittaa laadullisen osan tutkimuksestani haastattelujen muodossa, Teamsin välityksellä.

Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa työelämässä olevien henkilöiden kokemuksia palkitsemisjärjestelmistä ja urakehityksestä, sekä niiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Haastattelussa otetaan huomioon sekä aiempi työkokemus, että tämänhetkinen tilanne. Haastattelun tuloksia hyödynnetään opinnäytetyön pohdinnallisessa osassa ja haastateltava henkilö voi pysyä toiveestaan anonyyminä. Tarvittavia tietoja ovat kuitenkin vähintään ikä, sukupuoli, koulutus ja kokemusvuodet. Hyödyllistä tietoa olisi myös palkitsemisjärjestelmiin ja nk. urakehityslupauksiin liittyvät toimialat haastateltavan työuralla.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Lilli Helin

Liite 5. Haastattelukysymykset

1. Kerro itsestäsi ja taustastasi?

Sukupuolesi?

Ikäsi?

Koulutustaustasi?

Asemasi työpaikalla ja miten päädyit kyseiseen rooliin?

Kokemusvuotesi tämänhetkisellä alalla? Entä kuinka kauan olet ollut ylipäätään työelämässä?

2. Oletko ollut työpaikoissa, joissa on hyödynnetty palkitsemisjärjestelmiä (palkkiot, henkilöstöedut, optiot jne)?

3. Millaisia palkitsemisjärjestelmiä?

4. Oletko kokenut palkitsemisjärjestelmien lisäävän työmotivaatiotasi?

5. Entä sitoutuneisuutta kyseiseen yritykseen?

6. Millaisia urakehitysmahdollisuuksia sinulla on tullut vastaan työelämässä?

7. Oletko kokenut urakehitysmahdollisuuden lisäävän työmotivaatiotasi?

8. Entä sitoutuneisuutta kyseiseen yritykseen?

9. Kumman koet motivoivan sinua enemmän, palkitsemisjärjestelmän vai urakehitysmahdollisuuksien?

10. Vaikuttaako palkitsemisjärjestelmän tai urakehitysmahdollisuuksien olemassaolo jo työpaikkaa valitessa?

Valitsisitko työpaikkaa näiden perusteella tai kuinka suuressa roolissa ne olisivat työpaikkaa valitessa?

11. Kuvittele, että työskentelet yrityksellä A, jolla ei olisi todellisia urakehitysmahdollisuuksia, ja saisit työtarjouksen yritykseltä B, jolla olisi hyvät urakehitysmahdollisuudet. Ottaisitko työtarjouksen vastaan yritykseltä B, urakehitysmahdollisuuksien perusteella?

12. Mikä on mielestäsi palkitsemisjärjestelmän ja urakehitysmahdollisuuksien lisäksi/sijaan tärkeä asia työpaikkaa valittaessa ja sitoutuneisuutta luodessa?

13. Tahtoisitko sanoa aiheeseen liittyen jotain muuta?