

Timo Lundstedt

Aineeton palkitseminen pk-yritysten työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin välineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013

Tekijä Otsikko	Timo Lundstedt Aineeton palkitseminen pk-yritysten työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin välineenä
Sivumäärä Aika	52 sivua + 4 liitettä Marraskuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Pääasiallisena tavoitteena oli kehittää työntekijöiden työpaikkasitoutuneisuutta ja työmotivaatiota aineettoman palkitsemisen keinoin. Aineeton palkitseminen on ajankohtainen kokonaisuus, jota Suomessa ei ole vielä täysin osattu hyödyntää. Yrityksen johdolle se on myös mahdollisuus, jonka motivoivaan vaikutukseen erityisesti nuoremman sukupolven henkilöt uskovat.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisellä menetelmällä, ja sen aineisto kerättiin standardoidulla kyselyllä, jonka perusjoukkona toimivat valitun yrityksen kaikki toimihenkilöt. Kyselyyn vastasi 32 toimihenkilöä 38 toimihenkilön perusjoukosta, jolloin kerätty materiaali vastasi kattavasti tutkittavan perusjoukon näkemyksiä. Lähdeaineistona opinnäytetyössä käytettiin toteutetun kyselyn lisäksi ajankohtaisia palkitsemiseen liittyviä kirjoja, artikkeleita sekä internetsivuja.</p> <p>Tutkimus osoitti, että suurin osa yritys X:ssä työskentelevistä toimihenkilöistä koki useat esitetyistä aineettoman palkitsemisen keinoista tärkeiksi ja motivoiviksi tavoiksi tulla palkituksi tekemästään työstä. Useat toimihenkilöt toivoivat enemmän palautetta ja tunnustusta esimiehiltään, sekä erityisesti palautteen oikea-aikaisuutta ja suoranaisuutta. Myös esimiesten ja alaisten välinen tasavertaisempi kohtelu ja yhdenmukaistettu palautemenettely nähtiin tärkeiksi kehityskohdiksi. Myös hyviä aineettomaan palkitsemiseen liittyviä kokemuksia nousi esille tutkimuksen yhteydessä.</p> <p>Suoritettu kysely kartoitti tärkeitä kehityskohtia: asioita, jotka oli hoidettu hyvin, ja sellaisia aineettoman palkitsemisen keinoja, jotka olivat kaikkein merkittävimmissä roolissa haastetuille. Kehitysehdotukset perustuivat pääosin kyselyssä esiin tulleiden kehityskohtien ja tärkeimmiksi mainittujen keinojen pohjalle. Kun tutkimustuloksia yhdistettiin teoriaan, voitiin perustellusti päätellä, että yrityksen X toimihenkilöt kokevat aineettoman palkitsemisen keinot aidosti motivoiviksi. Loppupäätelmä oli että aineeton palkitseminen on ja tulee olemaan avainasemassa osaavien työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoimisessa tulevaisuuden työmarkkinoilla.</p>	
Avainsanat	aineeton palkitseminen, palkitseminen, sitouttaminen, motivointi

Author Title Number of Pages Date	Timo Lundstedt Non-monetary Rewarding as a Developer of Employee Commitment and Motivation in Small and Mid-sized Companies 52 pages + 4 appendices December 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to research what kind of effective means small- and mid-sized companies could use when committing and motivating their employees with means of non-monetary rewarding. Non-monetary rewarding is a very current topic in developing working communities today, especially in Finland, where it is yet to be used as effectively as it could be. For the business management it stands as an opportunity, which especially the younger generation believes to be a motivating mean of rewarding.</p> <p>The empirical part of the research was carried out as quantitative research and the material was collected by using a structured questionnaire, with a selected population of all the official workers in the company X. From the total of these 38 officials selected, 32 answered to the questionnaire, which ensured that the results successfully reflected the viewpoints of the company's official workers in general. The theoretical framework of the thesis was based on professional books, articles and reliable webpages concerning rewarding.</p> <p>The research showed that the majority of the officials in company X considered many of the presented means of non-monetary rewarding as important and motivating ways of being rewarded for their work. Officials wished for more feedback and recognition from their superiors, especially so with the correct timing of the feedback. Some wishes for further development in equal treatment and standardizing procedures between the superiors and employees were voiced out as well.</p> <p>Overall the questionnaire on non-monetary rewarding revealed some targets for improvement, things that had been handled well and means that were considered most important for the officials interviewed. The author's recommendations for further advancements were based mostly on targets of improvement and the most important means pointed out by the officials. Combining research with the existing theory, it showed that non-monetary rewarding stands as an affordable and genuinely motivating mean to commit and motivate officials in company X. The main conclusion was that non-monetary rewarding is, and will be, in the key role when companies are committing and motivating able workers in the future.</p>	
Keywords	non-monetary rewarding, rewarding, commitment, motivating

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tutkimustaustat	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	1
1.3	Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Aineettoman palkitsemisen teoriatausta	5
2.1	Teorian rooli	5
2.2	Palkitsemisen määritelmä	6
2.3	Motivaation merkitys	7
2.4	Sitoutumisen merkitys	7
2.5	Palkitsemisen lähtökohtaiset edellytykset	8
2.6	Aineettoman palkitsemisen kokonaisuudet	9
2.6.1	Työn sisäiset palkkiot ja työyhteisön rooli	9
2.6.2	Työn sisältö	9
2.6.3	Vastuu, työajat ja joustavuus	10
2.6.4	Kehittymismahdollisuudet ja henkilökohtainen kasvu	10
2.6.5	Sosiaaliset palkkiot ja statussymbolit	11
2.7	Oikeudenmukainen palkitseminen	12
2.8	Palkitsemisen vaikutukset organisaatiossa	13
2.9	Palkitseminen Suomessa	13
3	Tutkimuksen toteutus	14
3.1	Kvantitatiivinen kokonaistutkimus	14
3.2	Aineiston keruu	15
3.2.1	Kyselyn taustat	15
3.2.2	Sähköinen kysely	16
4	Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset	19
4.1	Kyselyn tulokset	19
4.1.1	Taustatiedot	19
4.1.2	Palaute	23
4.1.3	Tunnustus	24

4.1.4	Kannustus ja tuki	26
4.1.5	Osaamisen kehittäminen	29
4.1.6	Vaikuttamismahdollisuudet ja vastuu	31
4.1.7	Henkilökohtaiset motivaatiotekijät	33
4.1.8	Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus	37
4.1.9	Vastaamiseen käytetty aika	39
4.2	Kyselyn kokonaiskuva	40
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	41
4.4	Tutkimusprosessin arviointi	43
5	Kehitysehdotukset	44
5.1	Aineettoman palkitsemisen kehittäminen esimiestasolla	45
5.2	Aineettoman palkitsemisen kehittäminen yritystasolla	48
5.3	Aineettoman palkitsemisen rooli tulevaisuudessa	49
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	50
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Aineeton palkitseminen työyhteisössä - Saatekirje	
	Liite 2. Aineeton palkitseminen työyhteisössä - Kysely	
	Liite 3. Vastaukset avoimiin kysymyksiin	
	Liite 4. Analyysimateriaaleja	

1 Johdanto

1.1 Työn tutkimustaustat

Tämän opinnäytetyön aihe on aineeton palkitseminen pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukyvyyn kehittäjänä. Aiheesta tutkitaan erityisesti sellaisia aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka yrityksen työntekijät kokevat aidosti palkitseviksi ja joita työnjohto voi käyttää tehokkaasti ilman mittavia taloudellisia sijoituksia. Valitsin työn aiheen oman henkilökohtaisen kiinnostukseni sekä positiivisten kokemuksieni kautta: olen saanut olla mukana kokemassa hyvää esimiestyötä ja motivoivaa aineetonta palkitsemista sellaisten taloudellisesti rajoittuneiden organisaatioiden parissa, joilla ei yleensä ole samanlaisia mahdollisuuksia kilpailla rahallisilla työsuhte-educilla ja kokonaispalkitsemisjärjestelmillä kuin suuren kokoluokan vakaavaramaisemilla organisaatioilla, kuten useilla kansainvälisillä pörssiyhtiöillä.

Taloudelliset rajoitteet eivät kuitenkaan mielestäni saisi olla este palkitsemisjärjestelmän täydelliselle puuttumiselle yrityksessä, vaan pikemminkin mahdollisuus kehittää jotakin sellaista järjestelmää, jota kilpailijat eivät ole ottaneet huomioon. Vaikkakin palkitseminen mielletään usein nimenomaan rahassa mitattavaksi palkitsemiseksi, yleensä työntekijää eniten motivoivat palkitsemiskeinot kuuluvat juuri aineettoman palkitsemisen piiriin, mikäli työntekijä kokee, että työstä maksettava palkka on työn vaatavuuteen nähden riittävä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä jo organisaation koko antaa täysin ainutlaatuisen etulähtökohdan suuremman kokoluokan organisaatioihin nähden aineettomassa palkitsemisessa mm. työntekijöiden pitkäaikaisen sitouttamisen ja motiivoinnin välineenä. (Kauhanen 2010, 97.)

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi on valittu kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, johon on yhdistelty kvalitatiivisia piirteitä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin kyselyn menetelmäksi, koska sillä pyrittiin selvittämään kohdeyrityksessä vallitsevan aineettoman palkitsemisen tilaa kokonaisvaltaisesti ja totuutta vääristämättä käyttäen yrityksen kaikkia toimihenkilöitä laajana perusjoukkona. Kvantitatiiviseen kyselyyn kvalitatiiviset piirteet esiintyvät vastaajille tarjottuina avoimina kehi-

tysehdotuksien kysymyksinä, joilla pyrittiin tarkoituksenmukaisiin kehitysehdotuksiin ja työntekijöiden osallistuttamiseen yrityksen aineettoman palkitsemisen kehittämiseen. Aineistoa kerättiin laajalla, koko yrityksen Suomessa työskentelevät toimihenkilöt kattavalla kyselyllä (liite 2), jota edelsi yrityksen sisäinen tiedotus kyselyn tekijästä ja sen tavoitteista.

Kvantitatiivinen eli määrällinen kysely toteutettiin satunnaisesti valitun keskisuuren yrityksen kaikkiin toimihenkilöihin kohdistetulla verkkokyselyllä, jossa kartoitettiin objektiivisesti vastaajien aineettomaan palkitsemiseen liittyviä mielipiteitä ja kokemuksia. Tämän laajan verkkokyselyn tuottaman aineiston pohjalta tehdään loogisen päättelyn avulla kehitysehdotuksia, joissa otettiin erityisesti huomioon työntekijöiden omat näkemykset, kehitysehdotukset sekä aineettoman palkitsemisen eri muodoille annetut painoarvot. Tutkimuskohteeksi valittu keskisuuren kokoluokan yritys on tutkijalle entuudestaan tuntematon, tutkimusasetelman objektiivisuuden toteutumiseksi.

Tiedonkeruutavaksi valittiin laaja verkkokysely, koska vastaajat saavat kyselyyn vastatessaan päättää rajatun aikarajan sisällä paljolti itse siitä, milloin ja missä he antavat vastauksensa. Tällöin esimerkiksi päivittäinen työrytmi ei katkea, vaan kyselyyn voi vastata tehtävien välissä, eikä tiedonkeruuseen käytettävä aika, tai yrityksen kannalta raha, muodostu täten syyksi jättää vastaamatta kyselyyn. Avoimilla kehitysehdotuksilla ja vastaajan aktiivisella osallistuttamisella täydennetään kyselyn tuottaman tiedon analyysiä. Tarkoituksenmukaisena tavoitteena on syvälinen ja totuudenmukainen vastaus työn tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 - 74.)

Kun käytetään verkkokyselyä tiedonkeruutapana, saattaa mahdolliseksi ongelmaksi muodostua vastaajien suhtautuminen kyselyyn. Mikäli kyselyyn ei ole suhtauduttu vakavasti, vastaukset voivat olla tahallaan harhaanjohtavia tai jos vastaukset on annettu mahdollisimman nopeasti ilman niiden tarvitsemaa syvällisempää harkintaa, ne saattavat olla huolimattomia ja kysymyksen asetteluun nähden vajavaisia. Myös tiedonkeruukato, eli vastaamattomuus kyselyyn kyselyn useiden karhuamisten jälkeenkin, saattaa muodostua ongelmaksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195.) Näitä tunnistettuja tiedonkeruun uhkia pyrittiin kuitenkin ehkäisemään verkkokyselyn mukana lähetettävällä saatekirjeellä (liite 1), sekä yrityksen sisäisellä tiedottamisella, joilla pyrittiin esittämään selkeän objektiivisesti tutkijan taustat, tutkimuksen tavoite ja sen onnistumisen hyödyt työyhteisölle.

1.3 Työn tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on tutkia aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia työntekijöiden tavoitteellisessa motivoinnissa ja yritykseen sitouttamisessa sellaisin keinoin, jotka eivät itsessään luo suuria kustannuksia yrityksille. Työn tutkimusongelma on seuraava: *Voiko aineeton palkitseminen olla riittävä palkitsemisen muoto työntekijöiden motivoimiseksi?* Tarkentaviksi tutkimuskysymyksiksi olen valinnut seuraavat kysymykset: *Kuinka paljon ja usein työntekijät kokevat tulevansa palkituiksi aineettoman palkitsemisen keinoin? Miten tärkeänä eri aineettoman palkitsemisen muodot koetaan? Miten eri aineettoman palkitsemisen muotoja voitaisiin kehittää?* Tutkimusongelman selvittämiseksi tietoa kerättiin analysoimalla aiempia aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja kartoittamalla case-tapaukseksi valitun keskisuuren työyhteisön, Yritys X:n, toimihenkilöiden näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 125 - 126.)

Työn toisarvoisena tavoitteena on tutkia kerätyn materiaalin avulla aineettoman palkitsemisen roolia osana pitkäaikaista, oikeudenmukaista ja motivoivaa palkitsemisjärjestelmää. Tutkimustulosten analysoimiseksi työssä käytetään oletusarvona sitä, että palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien asiantuntijatehtävissä toimivien toimihenkilöiden palkka on riittävällä tasolla. Mikäli palkkatasoa ei koettaisi tehtävään nähden riittäväksi, palkitsemisjärjestelmää ei niin ikään koettaisi tarkoituksenmukaisena tai palkitsevana, vaan pikemminkin epäoikeudenmukaista palkkausta korjaavana välineenä (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 53).

1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään kokonaispalkitsemiseen liittyvää käsitteistöä, joista jotkin käsitteet saattavat olla lukijalle vieraita. Käsitteet muodostavat tieteellisen toiminnan ja kommunikoinnin perustan, ja niitä käytetään tässä opinnäytetyössä niin hahmottamisen kuin yleistyksen keinoina. (Kananen 2013, 37.) Olen koonnut alle tutkimusongelman selvittämisen kannalta tärkeimmät käsitteet.

Yritys X:llä tarkoitetaan tämän opinnäytetyön yhteydessä pääosin Hämeen ja Keski-Suomen alueilla toimivaa yksityisen sektorin keskisuuren kokoluokan yritystä, joka ei halua tuoda nimeään julki tutkimuksessa esiin tulevien tietojen mahdollisen arkaluon-

teisuuden vuoksi. Työssä esitetyt tulokset ja kehitysehdotukset vastaavat kuitenkin täysin todellisuutta.

Elinkeinoelämän keskusliitto on määritellyt pk-yrityksen luokittelun EU-komission suosittelemien mukaan. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan keskisuuren kokoluokan yritys työllistää noin 50 - 249 henkilöä, ja on liikevaihdoltaan noin 50 milj. euroa, tai vaihtoehtoisesti taseen loppusummaltaan 43 milj. euroa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2013.)

Käsite on lyhyt nimi laajalle kokonaisuudelle, joka on luotu siksi, että sitä olisi helpompi käyttää tulevassa toiminnassa ja selkeässä ilmaisussa. Käsitteellä tarkoitetaan myös sellaista ilmiölle ominaisten piirteiden kokonaisuutta, jota voidaan kuvata positiivisilla termeillä, tiiviisti selitettynä. Positiivisilla termeillä kuvailulla tarkoitetaan nimenomaan sitä, mitä käsite on, eikä sitä, mitä se ei ole. Käsitteet ymmärretään yleensä ainakin osittain subjektiivisesti, joten tarkat käsitelmäärittelyt pyrkivät estämään tutkijan ja lukijan välisiä väärinkäsityksiä. (Kananen 2013, 38, 42.)

Taloudellinen eli aineellinen palkitseminen on tunnetuin palkitsemisen muoto, jolla tarkoitetaan kaikkia sellaisia etuja ja palkitsemisen muotoja, jotka ovat selvästi mitattavissa rahassa (Luoma ym. 2004, 39). Rahallinen palkitseminen voidaan edelleen jakaa työntekijän saamaan peruspalkkaan, peruspalkkaa täydentäviin palkkaustapoihin, sekä erikoistilannesidonnaisiin rahallisiin palkkioihin (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 91).

Aineeton palkitseminen on löyhemmin määriteltävissä oleva palkitsemisen kokonaisuus, joka koostuu yksilökohtaisesti henkilökohtaisiin arvoihin perustuvista työn ja elämän tärkeistä asioista, kuten tunnustuksen saamisesta, aidosta palautteesta ja kannustuksesta. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat myös organisaation sisäiset toimintatavat ja kulttuuriset ominaisuudet, joita ei ole mahdollista määritellä yleisesti niiden yksilöllisten luonteiden tähden. (Luoma ym. 2004, 43.)

Michael Silverman on määritellyt aineettoman palkitsemisen tietylle yksilölle tai tiimille annettavaksi erityiseksi tunnustukseksi hyvin suoritetusta tehtävästä tai työskentelystä, jossa palkitsemisen aineeton muoto tarkoittaa palkitsemista, joka ei ole ainoastaan rahassa mitattavissa. Aineeton palkitseminen voi siis tarkoittaa esimerkiksi yrityksen

antamaa lahjaa tai kokemusta, jonka arvo on ennemminkin sen yksilöllisessä luonteessa ja muistossa kuin sen rahallisessa arvossa. (Silverman 2004, 3.)

Oikeudenmukaisella palkitsemisella tarkoitetaan tämän työn yhteydessä sellaisia perusteltuja palkitsemisen kriteerejä, jotka ovat kaikille palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien kesken joko samat tai toisiinsa verrannolliset. Niin ikään oikeudenmukaisella palkitsemisella tarkoitetaan sitä, että kaikki työyhteisön jäsenet kuuluvat palkitsemisjärjestelmän piiriin, riippumatta työtehtävästä tai asemasta. (Luoma ym. 2004, 53.)

Innovatiivisuudella tarkoitetaan sellaista uudenlaista hyödynnettävää asiaa, kuten uutta tuotetta, palvelua, tai toimintatapaa, joka voidaan kehittää lopulliseen kaupallistamisen ja hyödyntämisen vaiheeseensa. Innovaatio ei siis ole suoranaisesti keksintö, mutta keksinnöstä voi tulla innovaatio, mikäli se voidaan kaupallistaa ja hyödyntää. Innovaatiot syntyvät innovaatioprosessin kautta, joka lähtee tarpeesta tai ideasta, kehittyy keksinnöksi tai konseptiksi ja päättyy sen hyödyntämiseen ja kaupallistamiseen. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 15.)

2 Aineettoman palkitsemisen teoriatausta

2.1 Teorian rooli

Teoria on todellisen, ns. reaali maailman, kuvaamista yksinkertaistetussa muodossa. Teorian avulla pyritään selvittämään reaali maailman ilmiöitä sekä löytämään ilmiöiden välisiä riippuvuussuhteita ja rakenteita. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana tehdyille tutkimukselle, jossa pyritään selittämään tiettyä ilmiötä teorian ja tehdyn tutkimuksen avulla. Teoria on johdettu käytännöstä, ja se on aina sidonnainen todellisuuteen. (Kananen 2013, 45 - 46.)

Tutkija pyrkii teoreettisuuteen, sillä olemassa olevat teoriat toimivat kommunikoinnin ja tutkimuksen nopeuttajana siten, että tutkijan ei tarvitse oman tutkimuksensa kohdalla toistaa sen taustalla vaikuttavia peruseriaatteita ja perusteluita. Teoria on toisin sanoen kommunikoinnin helpottaja ja tehokkuuden lisääjä tutkijoiden välisessä kommunikoinnissa. Ilman teoriaa tutkijat joutuisivat käyttämään huomattavasti enemmän aikaa

työtä ympäröivän teorian selittämiseen, kun taas lukijat ns. tarpeettoman aineiston läpikäymiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 142.)

2.2 Palkitsemisen määritelmä

Palkitsemista on kuvattu eräänlaisena palkitsijan ja palkittavan osapuolen välisenä vaihtosuhteena: palkittava osapuoli, esimerkiksi yrityksen työntekijä, tarjoaa työnantajan käyttöön työaikansa ja osaamisensa, kun taas palkitseva osapuoli antaa tämän vastineeksi työntekijälle palkkaa, sekä muita palkkioita. Ennen kaikkea palkitseminen on kuitenkin organisaatiossa käytettävä johtamisen väline, jolla työntekijän toimintaa ohjataan motivoivasti kohti yrityksen strategisia päämääriä. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 15 - 16.)

Palkitsemista tarvitaan kokonaisvaltaisesti hyvien työsuoritusten luomiseksi. Hyvä työsuoritus syntyy kolmen pääasiallisen tekijän kautta: (1) mahdollisuudesta tehdä, (2) kyvystä tehdä ja (3) halusta tehdä. Aineeton palkitseminen voi luoda tilanteita jotka parantavat mahdollisuuksia tehdä ja toimia, kuten paremman ja avoimemman tiedonkulun ja palautekulttuurin. Palkitsemisella voidaan myös kannustaa ja ohjata työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan, sekä motivoida ja luoda onnistumisen ja arvostuksen tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Hyvän työsuorituksen kolme edellytystä on kuvattu kuviossa 1. (Rantamäki ym. 2006, 20.)



Kuvio 1. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2006, 20).

2.3 Motivaation merkitys

Motivaatiota voidaan kuvata ihmisen sisäisenä tahtotilana, jossa pyritään tietyllä vireydellä kohti työn tai tekemisen tavoitetta. Yksilön motivaatio rakentuu henkilökohtaisten tekijöiden pohjalta, mutta siihen voidaan vaikuttaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti positii-visilla tai negatiivisilla motivaatiokeinoilla. Motivaatiolla on suora yhteys työtehokkuuteen ja työn laatuun, sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Tyytyväinen, hyvinvoiva työntekijä on yleensä sitoutuneempi kuin tyytymätön työntekijä, ja tuo täten organisaatioon jatkuvuutta. (Luoma ym. 2004, 20.)

Yksilön sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on palkitsevaa jo itsessään, koska yksilö toimii itse toiminnan vuoksi. Yksilön sisäiseen motivaatioon vaikuttavat subjektiiviset tuntemukset, yleensä liittyen vahvasti henkilön elämäntilanteeseen, omaan fyysiseen ja psyykkiseen kuntoon, sekä henkilökohtaisiin tarpeisiin kuten tunteisiin omasta osaamisesta. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen ohjautuu objektiivisesti toiminnan seurausten takia. Yksilöstä riippuen ulkoiselle motivoinnille annetaan erilaista painoarvoa, mutta yleisimpiä ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat raha, tunnustus, palkkio, turvallisuus, valvonta tai rangaistuksen välttäminen. (Luoma ym. 2004, 21.)

Virvamarja Toikka on etsinyt sisäisen motivaation merkitystä työelämässä kasvatustieteiden tutkimusten kautta. Toikan mukaan sisäinen motivoituminen on subjektiivisesti lähtöisin henkilöstä itsestään, eikä sitä voi antaa objektiivisena oppina toiselle, mutta motivoitumaan voi oppia kuka tahansa oikeissa olosuhteissa. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijän sisäisen motivaation löytämisen mahdollistajana, esimerkiksi antamalla työntekijöille joitakin vapauksia itsensä kehittämiseen kiireisinäkin aikoina. Myös esimiehen oma esimerkki on erittäin tärkeässä roolissa suunnan näyttäjänä sekä aidosti motivoituneena työntekijänä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tutkitusti tarkkaavaisempia, keskittyneempiä, oppivampia, sekä innovoivampia ulkoisesti motivoituneisiin työntekijöihin nähden. (Toikka 2012.)

2.4 Sitoutumisen merkitys

European Motivation Index on yleiseurooppalainen työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivointiin ja sitoutumiseen keskittynyt tietokanta, joka on osa Euroopan suurinta työntekijöiden mielipiteitä kartoittavaa organisaatiota, Effectory Internationalia. European Motivation Index on määritellyt työntekijän sitoutumisen organisaatioon yksilökohtai-

sen yhteyden tuntemisen ja samaistumisen kautta. Sitoutunut työntekijä tuntee kuuluvansa organisaatioon ja haluaa jatkossakin työskennellä sen parissa. Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, koska he ovat yleisesti päättäväisempiä, ennakoivampia, ja tarkempia työn laadun suhteen kuin sitoutumattomat työntekijät. Myös sairauspoissaolojen tai organisaatiosta lähtemisten määrät ovat huomattavasti matalammat sitoutuneiden työntekijöiden kohdalla. (European Motivation Index. 2012.)

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on monen tekijän tulos. Ensinnäkin työnjohdon tulisi tuoda selkeästi esille organisaation olemassaolon tarkoitus ja tavoite ja työntekijän rooli tavoitteen saavuttamisessa. Työntekijän on vaikea tuntea kuuluvansa organisaatioon ja sitoutua siihen, mikäli hän ei ymmärrä työtehtävänsä roolia osana organisaation olemassaolon syytä tai sen tavoitetta. European Motivation Indexin tuottamien eurooppalaisten tutkimusten mukaan on selvinnyt että myös esimiestyön laatu, esimiesten ja alaisten suhteet ja työilmapiiri vaikuttavat merkittävästi työntekijän sitoutumiseen. (European Motivation Index. 2012.)

Esimiestyön ja työilmapiiriin kehittämiseksi voidaan vaikuttaa kustannustehokkaasti aineettoman palkitsemisen keinoilla. Koska sitoutunut työntekijä on miltei aina suorituskykyisempi kuin sitoutumaton työntekijä ja auttaa organisaatiota kasvattamaan kilpailukykyään pitkällä tähtäimellä, siihen panostaminen organisaatioissa on ensiarvoisen tärkeää.

2.5 Palkitsemisen lähtökohtaiset edellytykset

Niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen ohjaavan ja kehittävän vaikutuksen edellytyksenä on hyvinvoiva työyhteisö. Epäammattimainen, tulehtunut tai kuppikuntainen työyhteisö suhtautuu usein varsin tunneperäisesti ja skeptisesti palkitsemiseen, varsinkin siitä mitä mahdollisen työpaikkakonfliktin toinen osapuoli saa ja mitä itse ei saa. (Järvinen 2008, 82).

Käytännössä yksilö- ja organisaatiotasolla täytyy siis tapahtua aito ja osaava asenne muutos palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. Organisaatioissa ilmenevää muutosvastarintaa tulee pystyä käsittelemään yhdessä työntekijöiden kanssa, ja parasta olisikin jos palkitsemista kehitettäisiin lähtökohtaisesti yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön osallistuminen palkitsemisen kehittymiseen saattaa tuottaa kuitenkin myös haasteita, koska useasti keskustelut rajoittuvat vain rahalliseen palkitsemiseen. Toisaalta eri-

tyisesti nuoret työntekijät suhtautuvat nykyaikana myönteisemmin aineettomaan palkitsemiseen, erityisesti joustavaan työaikaan ja kehittymismahdollisuuksiin. (Moisio & Sweins & Salimäki 2006, 29 - 32.)

2.6 Aineettoman palkitsemisen kokonaisuudet

2.6.1 Työn sisäiset palkkiot ja työyhteisön rooli

Työn sisäiset palkkiot, jotka tunnetaan myös urapalkkioina, viittaavat itse työhön. Työn tekeminen on yleensä jo itsessään palkitsevaa jos työntekijä mieltää työn mielenkiintoiseksi ja sopivan haasteelliseksi. Yleisimmät työn sisäiset motivaatiotekijät määräytyvät sen mukaan mitä tehdään (työn sisältö), milloin tehdään (työajat ja niiden joustavuus), minkälaisin välinein ja missä työtä tehdään (työpiste, etätönn mahdollisuus). (Kauhanen 2010, 98.)

Ville-Valtteri Handolin ottaa kantaa hyvinvoivan työyhteisön rooliin työntekijöiden keskinäisessä aineettomassa palkitsemisessa. Handolinin mukaan työyhteisön päivittäiset keskinäiset vuorovaikutukset saattavat hyvinkin olla jopa motivoivampia, kuin hyvin rakennettu palkitsemisjärjestelmä. Organisaatioiden suurin ongelma palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa saattaakin yleensä olla se että yleensä vain mitattavissa olevat asiat huomioidaan, vaikka moni työntekijä kokisi palkitsevimmaksi juuri kollegoiden ja esimiehen palautteen, arvostuksen ja kannustavat sanat. (Työn pitää tuntua palkitsevalta. 2009.) Koska työyhteisön keskinäinen palkitseminen rakentuu paljon päivittäisen sosiaalisen kanssakäymisen ympärille, on esimiehellä ja työntekijöillä itsellään tärkeä rooli jatkuvan aineettoman palkitsemisen jakamisessa.

2.6.2 Työn sisältö

Työn sisältöön liittyvät palkkiovaikutukset vaikuttavat subjektiivisesti yksilön sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen (työn kierto), haasteellisuuteen, mielekkyyteen, itsenäiseen työskentelyyn ja tehtävässä onnistumiseen liittyvät tuntemukset, ja sitä kautta yksilön sisäiset palkitsevuuden painoarvot, ovat subjektiivisia. Sisäiset palkkiovaikutukset ilmenevät yleensä yksilön välittämänä työtyytyväisyytenä tai työtytymättömyytenä, sekä työn ilona tai sen puutteena. (Luoma ym. 2004, 22).

Sisäisen palkitsemisen painoarvo perustuu subjektiiviseen motivaatiopohjaan persoonakohtaisesti, ja esimiehen tulisikin havainnoida missä määrin yksilöiden käyttäytyminen on sisäisesti ja ulkoisesti motivoitunutta. Sisäiset palkkiot motivaation lähteenä ovat yleensä joko pidempikestoisia tai mahdollisesti jopa pysyviä kuin ulkoiset palkkiot, joita täytyy toistaa useammin. Tämän valossa voidaan tehdä päätelmä että sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. (Luoma ym. 2004, 22).

2.6.3 Vastuu, työajat ja joustavuus

Yleensä kun työntekijöille annetaan vastuuta ja valtaa tehdä omaa työtänsä koskevia päätöksiä, he ottavat usein myös enemmän vastuuta omasta työstään sekä sen suorittamisesta. Monet nykyajan työntekijät haluavat mahdollisuuden osallistua päätöksenteoon jollakin päätöksenteon tasolla ja että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Yksi hyvä tapa työntekijöiden osallistuttamisessa on kerätä kirjallisia ehdotuksia ja huomioida niitä päätöksenteon osana. (Luoma ym. 2004, 98.)

Useat työntekijät motivoituvat valinnan vapauden kautta, kun heille annetaan omaa vastuuta valita ainakin joitain keinoja joilla annetut tavoitteet saavutetaan. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi joustava työaika, ja työn tekemisen paikka (mm. etätö). Työntekijät tulisikin osallistuttaa työtehtävien määrittely prosessiin, koska monet työntekijät kokevat heidän omien näkemystensä huomioimisen motivoivaksi. (Luoma ym. 2004, 99.)

2.6.4 Kehittymismahdollisuudet ja henkilökohtainen kasvu

Suurin osa ihmisistä haluaa tehdä mielenkiintoista ja haasteellista työtä, sekä kehittyä sen tekemisessä. Työntekijöiden sitouttamiseen pyrkivän organisaation tulisi pystyä tarjoamaan uusia haasteellisia tehtäviä jollakin organisaatiotasollaan, jotta työtä voisi kierrättää ja tarjota työntekijöille uudenlaisia haasteita. Esimiehellä on tärkeä rooli tarjota toisia työtehtäviä organisaation sisällä aktiivisesti ja houkuttelevasti, jotta työntekijät eivät etsisi uusia haasteita organisaation ulkopuolelta - hyvin suorittavan työntekijän poislähtö organisaatiosta on aina aineeton ja aineellinen menetys. (Kauhanen 2010, 98.)

Aineettoman palkitsemisen näkökulmasta hyvin suoriutuvat työntekijät ovat lähtökohteisesti hyvin motivoituneita. Suoritustason ja motivaation ylläpitämiseksi esimies voi aineettomasti palkita työntekijää rakentamalla yhdessä työntekijän kanssa tämän urasuunnitelmaa siten, että se tähtää uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin organisaation sisällä, esimerkiksi siirtyminen suuremman vaatimustason tehtäviin. Mikäli työntekijä kokee organisaation tarjoamat sisäiset kehittämis- ja uralla etenemismahdollisuudet riittäviksi, toiminta ohjautuu automaattisesti tuloksellisesti ja päämäärätietoisesti tätä palkintoa kohti.

Asiantuntijaorganisaatioissa ammatillinen osaaminen kehittyy yleensä eniten itse työn tekemisen kautta. Monet asiantuntijaorganisaatiot tukevatkin tätä ammatillista kehitystä esimerkiksi työnkierrolla, komennuksilla, projekteilla, mentoroinnilla ja coachingilla. Osaamisen kehittyminen on sekä työntekijän että työantajan yhteinen etu, unohtamatta sen sisäisesti motivoivaa positiivista vaikutusta työntekijään. (Moisio ym. 2009, 73.)

2.6.5 Sosiaaliset palkkiot ja statussymbolit

Ihmisillä on sisäänrakennettu tarve kuulua johonkin ryhmään tai kokonaisuuteen, ja täten tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan. Sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä työssä ovat palautteen ja arvostuksen saaminen sekä mahdolliset statussymbolit, kuten työhön liittyvä nimike, työpisteen taso ja auto- tai muut työpaikkaedut. Ulkoiset statussymbolit voivat olla joillekin työntekijöille hyvin tärkeitä, toisille taas sisäiset onnistumisen tunteet ovat suuremmassa roolissa. Toiset tarvitsevat palautetta useammin kuin toiset, etenkin kiitosta ja arvostusta onnistumisista. (Kauhanen 2010, 101.)

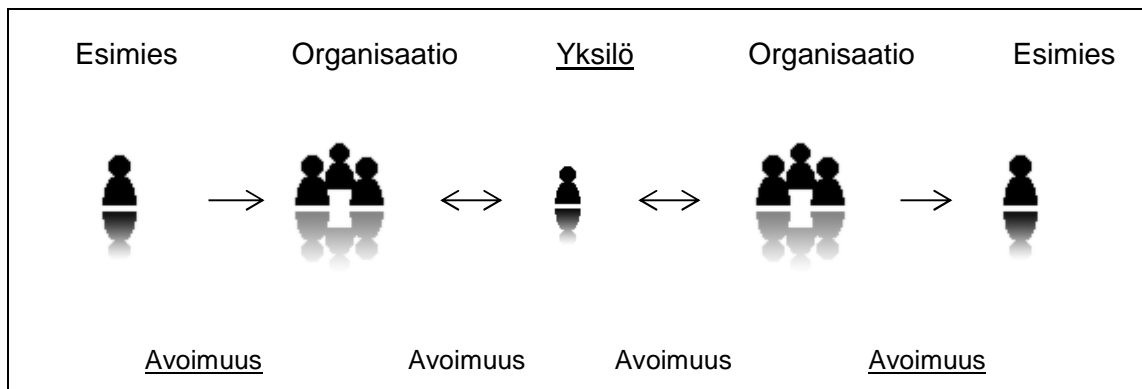
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan Suomessa yleensä vaikeaksi asiaksi ja siksi sitä vältellään, mutta ilman palautetta toimintaa ja osaamista on vaikeaa kehittää rakentavasti. Johtamisen välineenä käytettävä systemaattinen palautekäytäntö palkitsee yksilöitä ja luo kehitysmahdollisuuksia, niin kauan kuin palautetta tukeva viestintä toimii. Mikäli palautetta ei perustella oikea-aikaisesti ja selkeästi, voi eri osapuolille jäädä aivan erilaiset käsitykset siitä, mitä palautteella tarkoitettiin ja mihin se ohjaa toimintaa. (Moisio ym. 2009, 74.)

2.7 Oikeudenmukainen palkitseminen

On tärkeää, että tasapuolisen palkitsemisen ja oikeudenmukaisen palkitsemisen käsitteet eivät sekoitu keskenään, kun puhutaan oikeudenmukaisesta palkitsemisesta. Tasapuolinen palkitseminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikille palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluville jaetaan sama palkkio tasapuolisesti, mitä henkilöstön keskuudessa taas ei välttämättä pidetä oikeudenmukaisena palkitsemisena.

Objektiivisesti ajateltuna oikeudenmukainen palkitseminen nähdään yleensä suhteessa henkilön henkilökohtaiseen osaamiseen, suoriutumiseen ja työhön panostettuun aikaan. On äärimmäisen tärkeää tuoda julki tiedot siitä, miten ja millä perustein palkkiot jaetaan organisaatiossa, koska jokaisen palkitsemisjärjestelmään piiriin kuuluvan työntekijän tulisi saada miettiä ja vertailla oikeudenmukaisuuden toteutumista omalta näkökannaltaan. Avoimuus ja johdonmukainen toiminta palkitsemiseen liittyvissä perusteissa johtaa siihen, että palkitseminen on helpompi hyväksyä yleisesti, vaikka se olisikin epäedullinen tietyille työntekijöille. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen on aina subjektiivinen näkökulma: joku tulee aina olemaan tyytymätön ja kokemaan tehdyt ratkaisut epäoikeudenmukaisiksi. (Rantamäki ym. 2006, 26 - 28.)

Olen kuvannut kuvioon 2 avoimen palkitsemiskulttuurin merkitystä organisaation palkitsemisjärjestelmän jatkuvassa kehityksessä. Halki organisaation kulkeva avoin keskustelu ja tiedottaminen palkitsemisesta ja sen perusteista reflektoi organisaatio- ja erityisesti yksilötasolla uusia ideoita ja arvokasta palautetta esimiehelle ja johtoportaalte palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi.



Kuvio 2. Avoimuuden merkitys oikeudenmukaisen palkitsemisen kehityksessä.

2.8 Palkitsemisen vaikutukset organisaatiossa

Organisaation yleistä ilmapiiriä voidaan pitää yleisenä mielipidemittauksena, joka on lähtöisin yksilötason prosessoituista mielipiteistä. Toisaalta yleinen ilmapiiri vaikuttaa hyvin paljon yksilön mielipiteisiin ja sisäiseen motivaatioon. Yleistä ilmapiiriä voidaan parantaa avoimella keskustelulla ja aidolla oikeudenmukaisuuden, työtyytyväisyyden ja esimiestyön kehittämisellä organisaatiossa. (Luoma ym. 2004, 57.)

Mikäli palkitseminen on painotettu vain yksilötasolle, on mahdollista että palkittavat yksilöt toimivat keskenään kilpailevina henkilöinä, luoden patoutuneen tilanteen organisaatioon. Palkitsemista tulisikin kehittää siten, että osaamista jaetaan, siirretään ja kehitetään yhteistoimin organisaatiossa. (Luoma ym. 2004, 56.) Palkitsemisen tulee ohjata toimintaa ja nimenomaisesti antaa tunnustusta hyvistä suorituksista, ei ohjata toimintaa yli-inhimillisiin suorituksiin tai loppuun palamiseen (Luoma ym. 2004, 58).

Parhaimmillaan palkitseminen auttaa luomaan luovaa työympäristöä ja kannustaa työntekijöitä kehittymään osaajina ja ihmisinä, tuoden tätä kautta lisäarvoa yritykselle. Psykodynaamisten teorioiden mukaan luovuus auttaa ihmisiä myös purkamaan sisäisiä jännitteitä ja ristiriitoja, sekä tyydyttää ihmisen sisäänrakennettua halua hallita omaa ympäristöään. Tällöin luovuus on sisäisesti tyydyttävää, ja jo itsessään palkitsevaa. Luovuutta heikentää ulkopuolinen paine ja arviointi, esimerkiksi ryhmän tai esimiehen valvonta. (Moisio ym. 2006 17.)

2.9 Palkitseminen Suomessa

Vuonna 2006 työsuojelurahaston toimeksiannosta tehty tutkimus palkitsemisen haasteista ja tutkimustarpeista on selvittänyt kokonaispalkitsemisen nykytilannetta ja tulevaisuutta Suomessa. Tutkimuksessa on huomioitu julkinen ja yksityinen palkansaa-jasektori. Palkitseminen on monimuotoisinta yksityisellä sektorilla, erityisesti ylempien toimihenkilöiden ja johdon keskuudessa. Julkisella sektorilla palkitseminen on keskitynyt laaja-alaisemmin työntekijöihin erilaisten etujen, kuten liukuvan työajan, ilmaisen työpaikkaruokailun ja liikuntaetujen muodossa. Poiketen yksityisestä sektorista palkitsemistavat ja etuudet ovat yleensä julkisella sektorilla samat koko henkilöstön kesken. (Moisio ym. 2006, 13.)

Yksityisellä sektorilla palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty niin työntekijän motivoimiseksi ja kannustamiseksi kuin myös yrityksen tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Julkisella sektorilla palkitseminen on nähty keinona sitouttaa henkilöstöä ja päästä kilpailukykyiselle tasolle yksityisen sektorin kanssa kilpailussa osaavista työntekijöistä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta mitattaessa on selvinnyt, että palkitsemisen ja etujen toimivuus toteutuu parhaiten yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla palkitseminen ja etuudet on koettu heikommin toimiviksi. (Moisio ym. 2006, 16.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) ja toimihenkilökeskusjärjestön (STTK) tuottamassa oppaassa palkkakeskusteluista Suomessa on työntekijälle maksettavan palkan motivoiva vaikutus nähty erittäin suureksi, mutta kuitenkin vain osittain hyödynnetyksi. Yleisesti hyödyntämättömiksi palkitsemismuodoiksi on nimetty nimenomaan aineettoman palkitsemisen alaisia keinoja, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, esimiehen kannustus, työyhteisön tuki, sekä joustavat työaikajärjestelyt. Huomionarvoista tutkimuksessa oli, että näiden aineettomien palkitsemisen keinojen käyttö organisaatiossa, ei yleensä pienennä rahassa maksettavan palkan merkitystä yksilölle tai organisaatiolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011, 55 - 56.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Kvantitatiivinen kokonaistutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija etsii tutkimusyksiköiden välisiä eroja erilaisten toisistaan eroteltavien muuttujien suhteen vastausten keskimääräisien yhteyksien selvittämiseksi (Alasuutari 2011, 37). Tutkimusyksiköt eli perusjoukon muodostavat Yritys X:n kaikki toimihenkilöt. Koska perusjoukko on kooltaan melko pieni, tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena eli tietoja kerättiin kaikilta perusjoukon jäseniltä (KvantimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2003).

Yritys X:ssä toimii yhteensä 40 toimihenkilöä, mutta kyselyn perusjoukoksi valittiin 38 toimihenkilöä, koska kahden (2) toimihenkilön ei ollut mahdollista osallistua kyselyyn sille määritellyn vastausajan kuluessa. Vastaamisen esteenä oli molempien toimihenki-

löiden kohdalla pitkäkestoinen sairauspoissaolo. Standardoituun kyselyyn on yhdistetty numeerisesti mitattavien valintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, joita analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla. Avoimien kysymysten kautta pyritään kartoittamaan syvemmin vastausten takana vaikuttavia yksilöllisiä perusteluita ja vastaajien omia kehitysehdotuksia itse tutkimustuloksen selvittämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 134, 191 - 192.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ottaa objektiivisen ulkopuolisen tarkkailijan roolin, jota tehostettiin tutkimuksen yhteydessä valitsemalla tutkimuskohteeksi tutkijalle entuudestaan tuntematon yritys ja sen tutkimalla sen työntekijöitä etäältä organisaatiosta. Tutkimuksessa käytettävät mittarit ovat määrällisiä ja niitä käsitellään tilastollisin menetelmin perusjoukon mielipiteiden kartoittamiseksi ja yleistettävyydeksi. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin, joka tarkoittaa sellaista tiedon mittaamisen menetelmää jonka avulla pyritään perustellun, luotettavan ja yleistettävän tiedon tuottamiseen. Positivismilla pyritään ennen kaikkea absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen. (Kananen 2011, 15 - 19).

3.2 Aineiston keruu

Tutkimusaineistoa kerättiin satunnaisesti valitsemani yrityksen toimihenkilöiltä sähköisesti toteutetulla e-lomakekyselyllä. Verkkokyselyn perusjoukoksi määriteltiin kokonais-tutkimuksen mukaisesti aluksi kaikki 40 Yrityksen X:n Suomessa toimivaa toimihenkilöä, joka muodostaa noin puolet kyseisen yrityksen Suomessa toimivasta henkilöstöstä.

Kuten jo aiemmin on mainittu, tästä alustavasta perusjoukosta kaksi (2) toimihenkilöä jouduttiin jättämään kokonaan kyselyn ulkopuolelle heidän pitkäkestoisten poissaolojensa tähden, jolloin tutkittavaksi perusjoukoksi muodostui 38 toimihenkilöä. Erillistä otoskokoja ei tarvinnut tällöin määritellä, koska otos muodostuu koko määritellystä perusjoukosta (Kananen 2011, 66 - 72).

3.2.1 Kyselyn taustat

Verkkokyselyn tueksi vastaanottajille lähetettiin saatekirje, jolla vastausprosenttia pyrittiin parantamaan. Saatekirjeen tarkoituksena oli osaltaan motivoida vastaajia tarkan

harkinnan mukaisiin vastauksiin, mutta toisaalta myös täyttää tutkijan lainsäädännöllinen velvoite selvittää tutkimuksen kohteelle syyt tietojen keräämiseen ja niiden käyttötarkoitus. Hyvän saatekirjeen laadintakriteerinä käytettiin ytimekästä tiedottamista, eli se ei toisin sanoen saanut olla liian pitkä ja sen tarkoituksena oli herättää luottamusta vastaajissa. (KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2011.)

Tutkija lähetti vastaajille henkilökohtaisesti osoitetun sähköpostiviestin, joka sisälsi saatekirjeen ja linkin kyselyyn. Tutkimuksen objektiivisuuden varmistamiseksi ja keskinäisen luottamuksellisuuden osoittamiseksi lähettäminen tapahtui ilman yritykseen liittyvää kontaktia. Yritys X:n henkilöstövastaaja lähetti yrityksen sisäisellä sähköpostilla kaksi kyselyyn liittyvää muistutusviestiä kyselyn eräpäivän läheisyydessä.

3.2.2 Sähköinen kysely

Sähköinen kysely suunniteltiin syyskuun aikana ja toteutettiin lokakuussa. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, millaiset ovat Yritys X:n toimihenkilöiden aineettomaan palkitsemiseen liittyvät asenteet ja kokemukset, ja pyrkiä kartoittamaan sellaisia aineettoman palkitsemisen keinoja, joita yrityksessä oli entuudestaan jo käytetty tai oli mahdollisesti vielä käyttämättä. Kyselyn tarkoituksena oli niin ikään selvittää aineeton palkitseminen käsitteenä työntekijöille ja aktivoida heitä huomioimaan aineeton palkitseminen yhtenä aidosti motivoivana palkitsemisen keinona.

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin standardoidusti, eli suoritettussa kyselyssä käytetyt kysymyksenasettelut olivat kaikille vastaajilta täsmälleen samat (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Sähköinen verkkokysely valittiin kyselyn muodoksi, koska sen etuna on vastaajan kannalta vastaamisen helppous, nopeus ja tutkijan kannalta tulosten nopea analysointi. Käytettäessä standardoitua kyselyä tiedonkeruun välineenä välttyttiin niin ikään asettamasta vastaajia toisiinsa nähden eriarvoiseen asemaan heidän verbaalisten ilmaisutaitojensa pohjalta, joka olisi saattanut olla ongelma esimerkiksi kasvokkain haastattelussa (Deacon & Pickering & Golding & Murdock 2010, 80). Sähköinen verkkokysely myös poisti tutkimuksen kontaktihinnan merkityksen, eli tutkimusyksikköihin liittyvien yksikkökustannuksien ongelman. Yksikkökustannuksiin liittyviä ongelmia olisi voinut syntyä yritykselle ja tutkijalle, jos kyselyn tiedot olisi kerätty vastaajilta esimerkiksi yksittäishaastatteluina (Kananen 2011, 66 - 67).

Tunnistettuna ongelmana oli vastauskato, jota pyrittiin vähentämään hyvin laaditulla saatekirjeellä, tiiviillä yhteistyöllä yritys X:n kanssa kyselystä tiedottamisessa ja varautumalla karhuamisiin. Kyselyn perusjoukoksi rajattiin yrityksen kaikki toimihenkilöt, toimipaikkaan tai toimenkuviin katsomatta. Kyselyn lopulliseksi katoprosentiksi tuli noin 16 %. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

Sähköisen kyselyn kysymykset suunniteltiin vastaamaan työn tutkimusongelmaan ja tarkentaviin tutkimuskysymyksiin. Suunniteltujen kysymysten pohjalta laadittiin verkkokyselylomake Metropolian E-lomake verkkosovelluksen avulla, jonka lopullinen muoto hiottiin yhteistyössä Yritys X:n henkilöstövastaavan kanssa. Viimeistely kysely lähetettiin Yritys X:ltä saadun sähköpostiosoitelistan mukaisesti kaikille tavoitettavissa oleville toimihenkilöille suorana linkkinä, yhdessä saatekirjeen kanssa. (E-lomake 2013.)

Kyselyssä ei kysytty laajaa ikähaarukkaa lukuun ottamatta mitään vastaajaa koskevia henkilökohtaisia tietoja, vastauksien mahdollisten arkaluontoisuuksien takia. Vastaajien yksityisyyden suojaamiseksi täytettyjä kyselyitä ei myöskään luovutettu millekään kolmannelle osapuolelle, kuten yrityksen esimiehelle, ilman vastaajan erillistä lupaa. Yhtenä yksityisyydensuojan tavoitteena oli tutkijan ja vastaajien välinen luottamus, sekä sitä kautta mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset. Laaja ikähaarukka suunniteltiin yhteistyössä yritys X:n kanssa siten, että siitä ei voinut jäljittää yksittäisiä vastaajia.

Kyselylomakkeessa mainittiin vielä erikseen taustatietoja kysyttäessä se, ettei vastaajaa voida vastausten perusteella jäljittää, eikä vastaajan yksityisyydensuoja tule vaarantumaan. Taustatietoina kysyttiin vielä työskentelyaluetta ja työkokemusta laajalla valintahaarukalla, kehitysehdotusten tehostamiseksi. Muiden henkilökohtaisten tietojen keruu oli tutkimusongelman selvittämiseen nähden tarpeetonta.

Kysely jaettiin useaan eri osaan, jossa kussakin tiedusteltiin kokemuksia, painoarvoja ja kehitysehdotuksia kunkin eritellyn aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden kohdalla. Vastaajia pyydettiin valitsemaan 4-valinta asteikoilta kuinka paljon mikäkin väittämä piti paikkansa heidän näkökulmastaan katsottuna. 4-valinta asteikossa annetut vastausvaihtoehdot olivat (1) täysin eri mieltä, (2) osittain eri mieltä, (3) osittain samaa mieltä, ja (4) täysin samaa mieltä. Niin sanottu neutraali vastaus, kuten *en osaa sanoa*, jätettiin tietoisesti valinnan vaihtoehdoista pois, tarkempien mielipiteiden kartoittamiseksi. Yhtä kysymystä (kysymys 27) lukuun ottamatta vastaajien oli myös pakko valita

joku annetuista vaihtoehdoista, koska tyhjää vastausta ei voinut antaa. Tällä menetelmällä vältettiin niin tilastollisia virheitä, kuin myös vastaajien kannanottamisen välttelyä.

Myös kerätyn aineiston pinnallisuus tunnistettiin mahdolliseksi ongelmaksi kyselyä suunniteltaessa. Aineiston pinnallisuutta pyrittiin vähentämään aktivoimalla vastaajia jatkuvaan osallistumiseen mahdollisuudella avoimeen palautteeseen ja kehitysehdoiksi jokaisen eritellyn aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden kohdalla, kautta kyselyn (Hirsjärvi ym. 2009, 195).

Näillä avoimilla kysymyksillä vastaajille annettiin mahdollisuus muotoilla vastaus omien halujensa mukaan, rajoittamatta sitä tiettyyn ennalta annettuun sanamuotoon. Avoimilla kysymyksillä pystyttiin tuottamaan rikkaampia vastauksia joiden avulla voitiin käsittää paremmin vastaajien näkemyksiä. Ne saattoivat kuitenkin haastaa osaa vastaajista vaativampaan ajatteluun, joka saattoi johtaa vastaamisen välttelyyn. Vastaamisen välttelyä pyrittiin estämään tekemällä avoimista kysymyksistä vapaavalintaisia. (Deacon ym. 2010, 83.)

Kyselyä suunniteltaessa otettiin myös huomioon aineettoman palkitsemisen keinojen motivoivan vaikutuksen kannalta olevan äärimmäisen tärkeää, että työntekijät kokevat palkkatasonsa olevan tyydyttävällä tasolla. Yrityksen X toimihenkilöiden työskennellessä pääosin asiantuntijatehtävissä, tehtiin oletus että heidän palkkatasonsa on yleisesti ”hyväksyttävällä tasolla”, jolla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä vastaaviin tehtäviin verrattaessa vähintäänkin tyydyttävää tasoa. Toimihenkilöiden omat näkemykset henkilökohtaisen palkkansa tasosta jätettiin tarkoituksella kysymättä, koska se olisi saattanut viedä vastaajien ajattelun aineettomasta palkitsemisesta aineelliseen palkitsemiseen, ja täten tahattomasti vääristää tutkimustuloksia.

Kysely suoritettiin vuoden 2013 lokakuussa. Vastausten lopulliseen keräämiseen kyselyn lähettämispäivämäärästä kului 9 työpäivää, kahden muistutuskirjeen jälkeen. Kysely lähetettiin yrityksen X toimihenkilöille maanantaina 7.10., ensimmäinen karhuaminen toteutettiin maanantaina 14.10. ja toinen, viimeinen karhuaminen keskiviikkona 16.10. Kysely sulkeutui torstaina 17.10. klo 12.00.

Sähköisen kyselyn lopullinen vastausprosentti oli noin 84 %. Koska kysely lähetettiin kaikille yrityksen X toimihenkilöille, voidaan tulkita sen vastaavan pääosin yrityksessä työskentelevien toimihenkilöiden vallitsevaa yleiskäsitystä aineettoman palkitsemisen

tilasta. 38 toimihenkilön perusjoukosta jopa 32 vastasi kyselyyn. Sähköinen kysely on liitteenä 1.

4 Tutkimuksen analysointi ja johtopäätökset

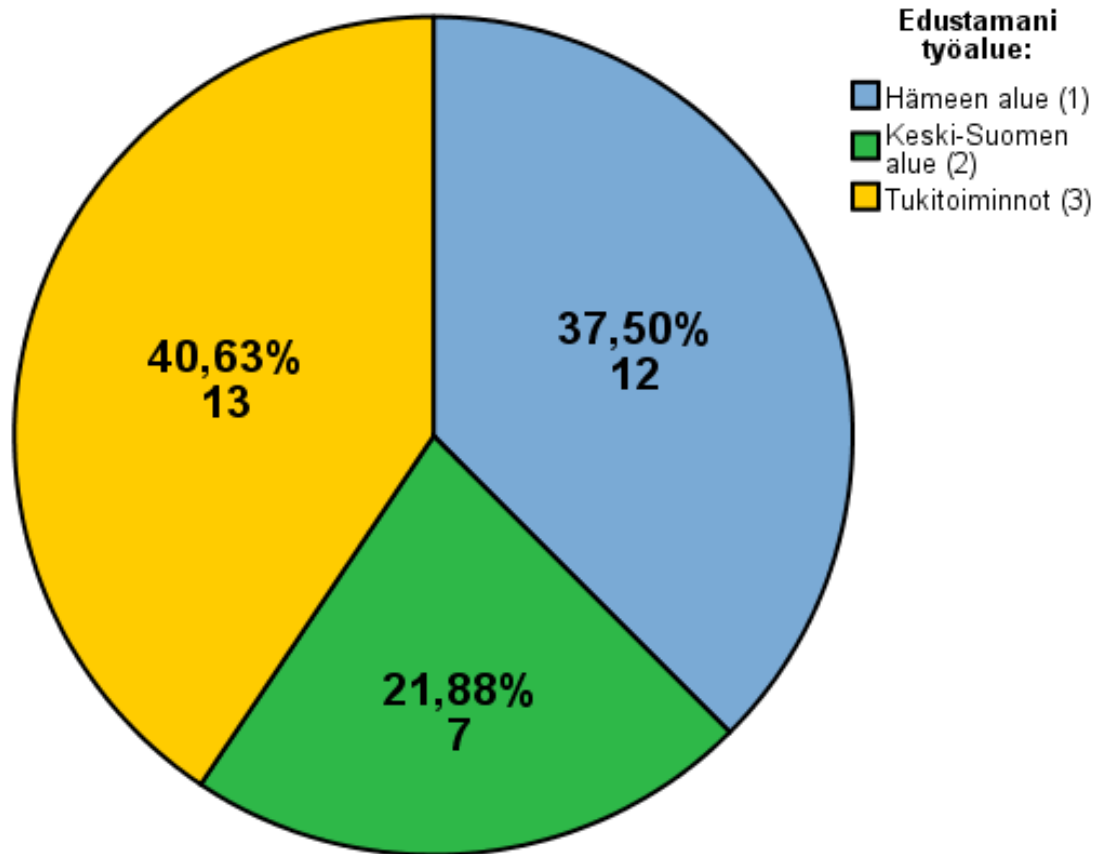
4.1 Kyselyn tulokset

Kysymykset suunniteltiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa siten, että niiden avulla saataisiin kattavasti kartoitettua toimihenkilöistä koostuvan perusjoukon näkemykset aineettomasta palkitsemisesta ja eri aineettoman palkitsemisen muotojen tärkeydestä. Toisaalta kyselyllä pyrittiin myös selittämään perusjoukolle mitä aineeton palkitseminen on ja aktivoida heitä rakentaviin kehitysehdotuksiin.

30 kysymyksen mittainen kyselylomake on jaettavissa viiteen (5) eri aineettoman palkitsemisen aihealueeseen, yksilökohtaisten motivaatiotekijöiden erittelyyn, itse aineettoman palkitsemisen analysointiin ja vastaajan tausta- ja lopputietoihin. Koko kyselylomake on siis jaettavissa yhdeksään (9) eri kokonaisuuteen, jotka esittelen niiden esittämisjärjestyksessä, omina taulukkomuotoisina kokonaisuuksinaan.

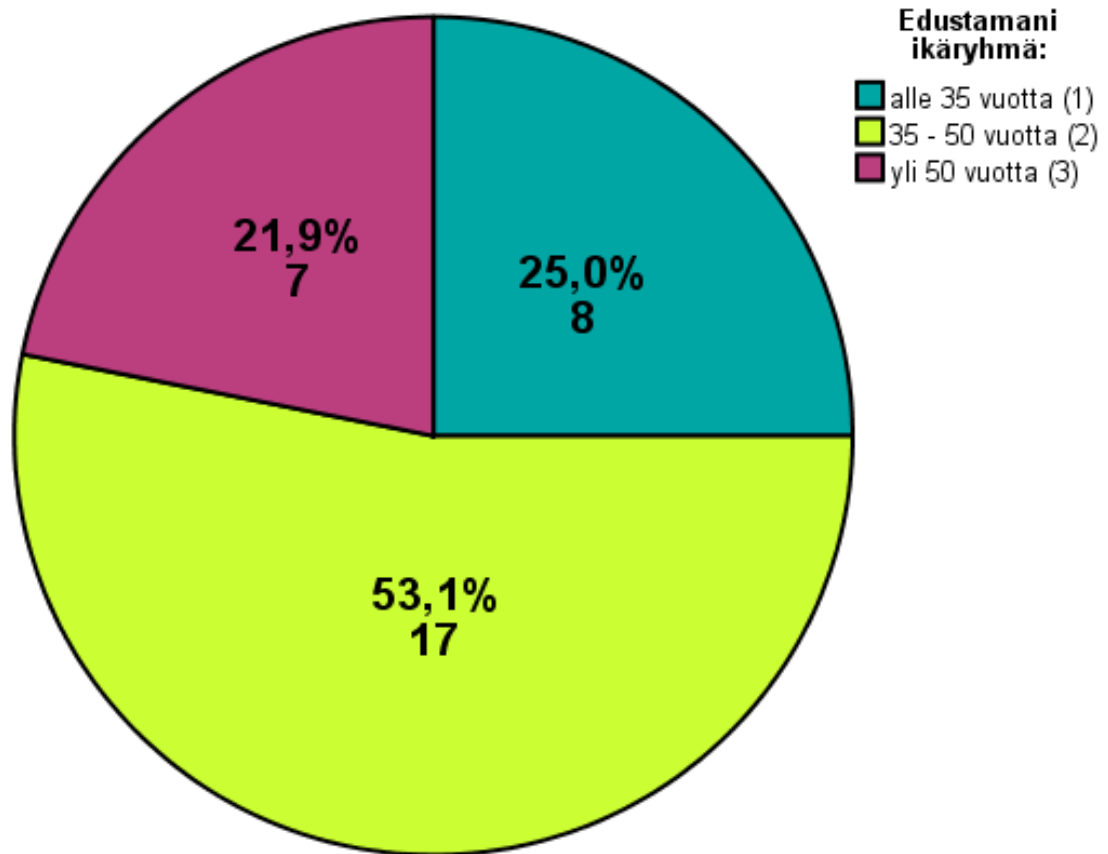
4.1.1 Taustatiedot

Taustatietoja kartoittavilla kysymyksillä selvitettiin vastaajien taustoja ja mahdollisia yhteyksiä annettujen vastausten välillä. Tutkimuksellisenä tarkoituksena oli ohjata kehitysehdotukset oikein ja tutkia, onko työalueiden, ikäryhmien ja työkokemuksen eroilla merkitystä toimihenkilön suhtautumiseen aineettomaan palkitsemiseen ja esimiestyöhön.



Kuvio 3. Edustetut työalueet.

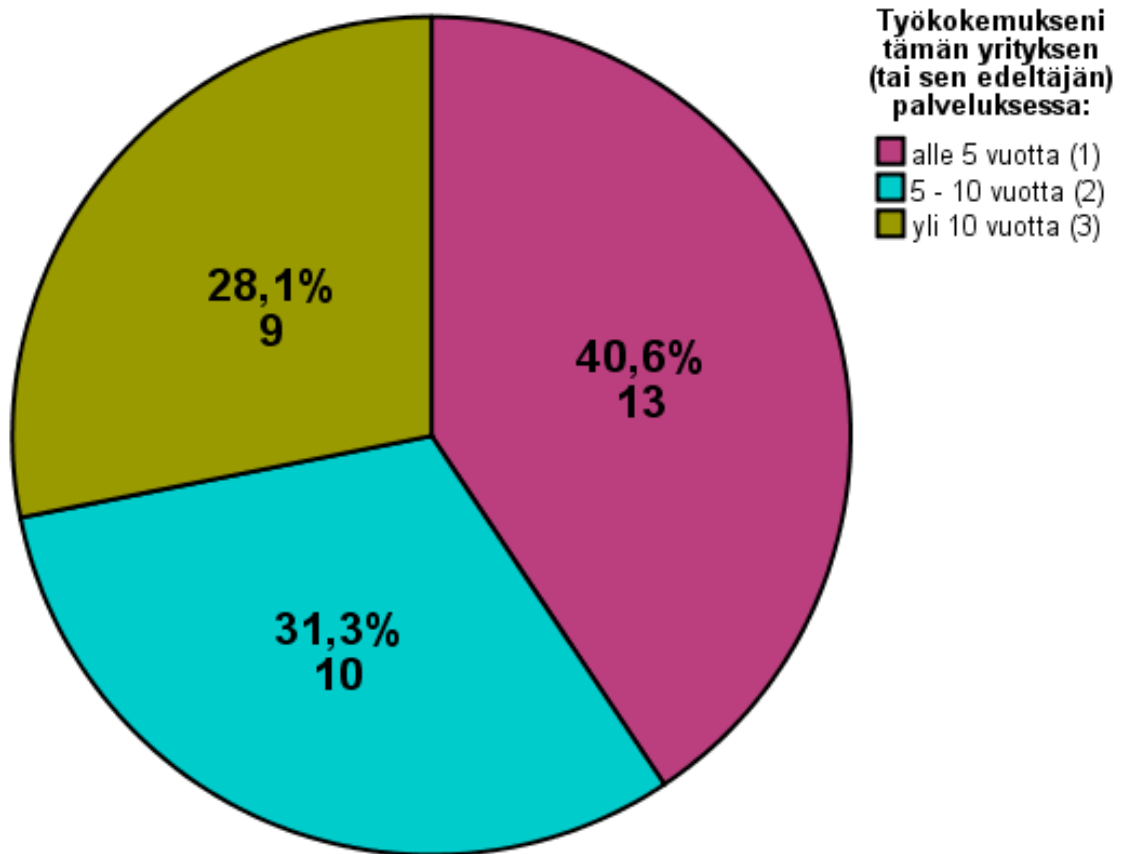
Kuten kuvioista 3 ilmenee, tutkimuksen vastaajat ovat jakautuneet melko tasaisesti eri työalueiden kesken. Suurin osa vastaajista, noin 40,6 % toimii tukitoiminnoissa fyysisestä toimialueesta riippumattomina toimihenkilöinä. Seuraavaksi suurin alueellinen vastaajaryhmä oli Hämeen alueella toimivat toimihenkilöt, noin 37,5 %, ja pienin alueellinen vastaajaryhmä, Keski-Suomen alueen toimihenkilöt, noin 21,9 %. Analyysissä tutkitaan erityisesti työalueen vaikutusta vastauksiin aluekohtaisten eroavuuksien selvittämiseksi ja kehitysehdotusten ohjaamiseksi.



Kuvio 4. Edustetut ikäryhmät.

Vastaajien ikäryhmiä kartoitettiin eri aineettoman palkitsemisen keinojen painoarvojen ja merkityksen selvittämiseksi. Viitekehyksessä esitettyjen tutkimusten mukaan erityisesti nuorempi sukupolvi kokee aineettoman palkitsemisen keinot tärkeiksi ja aidosti motivoiviksi. Tämän teorian paikkansapitävyyttä testattiin yrityksen X toimihenkilöiden kohdalla vertailemalla eri-ikäisten vastaajien näkemyksiä aineettoman palkitsemisen keinojen tärkeyteen. Teorian paikkansapitävyyden toteamiseksi nuorimman vastaajaryhmän vastauksista saadut keskiarvot tulisivat olla keskiarvoltaan vähintään samalla tasolla, kuin kaikkien vastaajien aineettoman palkitsemisen keinojen tärkeyttä mittaavat keskiarvot.

Yritys X:n toimihenkilöiden ikäryhmistä (kuvio 4) ylivoimaisesti suurin on 35–50-vuotiaat työntekijät, joiden osa kaikista vastaajista on noin 53,1 %. Toiseksi suurin ikäryhmä on alle 35-vuotiaat, noin 25 %, ja pienin ikäryhmä yli 50-vuotiaat, joita toimii yrityksessä X noin 21,9 %. Ikäryhmien määrittely jätettiin tarkoituksenmukaisesti laajaksi, vastaajien yksityisyydensuojaa ajatellen.



Kuvio 5. Työkokemus Yrityksessä X.

Toimihenkilöiden työkokemus otettiin yhdeksi taustamuuttujaksi kyselyyn, koska sillä pyrittiin tutkimaan onko aineettoman palkitsemisen toteutumisella ja sen keinojen tärkeydellä yhteyttä työkokemukseen yrityksessä. Yhteyksillä ...

Kuten kuvio 5 osoittaa, vastanneiden toimihenkilöiden työkokemus yrityksessä X on jakautunut melko tasaisesti annettujen vaihtoehtojen kesken. Suurin ryhmä noin 40,6 % vastanneista on työskennellyt yrityksessä alle 5 vuotta. Toiseksi suurin ryhmä, noin 31,3 % on 5–10-vuotta yrityksessä työskennelleet toimihenkilöt ja miltei samankokoinen ryhmä, noin 28,1 % on työskennellyt yrityksessä X yli 10 vuotta.

4.1.2 Palaute

Kuten jo aiemmin teoriaosiossa todettiin, aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että Suomessa palautteen antamisessa on yleisesti vielä paljon kehittämisen varaa. Kyselyn palauteosiossa (taulukko 1) toimihenkilöiltä kysyttiin palautteen määrästä, sen sisällöstä ja tärkeydestä. Yritys X järjestää kehityskeskusteluja tällä hetkellä tavallisesti kolme (3) kertaa vuodessa, joten myös kehityskeskustelut arviointi otettiin mukaan tutkimukseen palauteosion yhteydessä, tutkittaessa vastaajien näkemyksiä kehityskeskusteluiden määrän riittävydestä.

Taulukko 1. Palaute esimieheltä.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni:	32	1	4	2,88	,907
2. Esimiehltä saamani palaute on rakentavaa:	32	2	4	3,06	,619
3. Kehityskeskusteluita käytään riittävän usein:	32	2	4	3,50	,803
4. Koen säännöllisen palautteen saamisen esimieheltäni erittäin tärkeäksi:	32	2	4	3,31	,535
Valid N (listwise)	32				

Kysymykset 2.–4. tuottivat korkean keskiarvotuloksen, joka sijoittuu (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä vastausvaihtoehtojen väliin. Näiden kysymysten vastausten keskihajonnat ovat myös suhteellisen pieniä, mikä tarkoittaa sitä, että suurin osa vastaajista vastasi lähelle keskiarvoa eli oli osoitetun väittämän kanssa joko osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että yritys X:n toimihenkilöt kokevat palautteen rakentavuuden ja kehityskeskusteluiden määrän olevan tällä hetkellä hyvällä tasolla.

Pienin vastausten keskiarvo ja suurin vastaushajonta ilmeni kysymyksessä 1. *Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni*. Suuresta keskihajonnasta ja kahdesti (6,3 %) annetusta minimiarvosta (1, täysin eri mieltä) voidaan päätellä, että vastaajien joukossa on palautekokemusten kohdalla suuria eroja. Näitä eroja selvitettiin ristiintaulukoimalla edustettu työalue esimiehltä saadun palautteen määrän ja palautteen rakentavuuden kanssa. Ristiintaulukointi osoitti, että toimihenkilöt ovat selvästi tyytyväisimpiä palaut-

teen määrään ja rakentavuuteen Hämeen alueella ja tyytymättöimpiä Keski-Suomen alueella. Tukitoiminnot jäävät vain vähän jälkeen Hämeen alueen keskiarvoista, ja ovat kokonaiskeskiarvon yläpuolella. (Taulukko 8. Edustettu työalue verrattuna palautteeseen esimieheltä.)

Ristiintaulukointi ja muita selvästi alhaisemmat keskiarvot Keski-Suomen alueen kohdalla viestivät, että alueen esimiesten palautteen antamisen määrässä ja sen rakentavuudessa on toimihenkilöiden näkökulmasta selvästi kehitettävää. Saadut keskiarvot 2,43 ja 2,71 sijoittuvat osittain eri miltä ja osittain samaa mieltä vastausvaihtoehtojen väliin, josta voidaan päätellä että palautteen antamisen ja sen rakentavuuden kannalta tilannetta ei toki koeta yleisesti huonoksi Keski-Suomen alueella, vaan huonommaksi verrattuna yrityksen X muihin alueisiin. (Taulukko 8. Edustettu työalue verrattuna palautteeseen esimieheltä.)

Saadun palautteen määrää ja sen rakentavuutta verrattiin myös vastaajien ikäryhmiin ja työkokemukseen yrityksen X palveluksessa, mutta näillä taustamuuttujilla ei ilmennyt merkittäviä keskinäisiä eroja. Käytetyt ristiintaulukointimateriaalit löytyvät liitteestä 3.

4.1.3 Tunnustus

Tunnustuksen saamisen merkitys vaihtelee yleensä hyvinkin paljon yksilöiden välillä. Puhuttaessa ihmisten sosiaalisista tarpeista, voi hyvistä työsuorituksista saatu tunnustus motivoida joitakin yksilöitä merkittävästi, ja toisia taas hyvinkin vähän. Jotkut työntekijät saattavat kokea muiden edessä annettavan tunnustuksen jopa kiusallisena tapahtumana.

Kartoittaessa toimihenkilöiden mielipiteitä tunnustuksen saamisesta selvisi, että tunnustuksen saaminen esimieheltä koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi asiaksi (taulukko 2). Myös vastauksien keskihajonta on melko pieni, joka tarkoittaa että suuri osa vastaajista oli asiasta keskenään samaa mieltä. Aktiivisen tunnustuksen vastaanottaminen mm. lähiesimiestyön yhteydessä on siis suurimmalle osalle vastaajista joko tärkeä tai erittäin tärkeä asia. Eri työalueiden välillä ei esiintynyt merkittäviä eroja saadun tunnustuksen osalta.

Taulukko 2. Tunnustus.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
5. Saan tarpeeksi tunnustusta hyvin suoritetuista työtehtävistä:	32	2	4	2,91	,734
6. Koen hyvistä työsuorituksista saamani tunnustuksen palkitsevaksi:	32	1	4	2,91	,777
7. Koen erittäin tärkeäksi sen että esimieheni antaa hyvin suoritetuista työtehtävistäni tunnustusta:	32	2	4	3,28	,683
Valid N (listwise)	32				

Tunnustuksen saaminen koetaan siis hyvin tärkeäksi asiaksi yritys X:n toimihenkilöiden keskuudessa. Saadun tunnustuksen määrän ja palkitsevuuden keskiarvot sijoittuvat kyselyssä (3) osittain samaa mieltä ja (2) osittain eri mieltä vastausten väliin, vaikkakin melko lähelle (3) osittain samaa mieltä. Kysymykset 5. ja 6. otettiin tarkempaan tarkasteluun frekvenssitaulukoiden kautta. Frekvenssitaulukoilla osoitetaan kyselyssä annettujen vastausten tarkkaa esiintymismäärää verrattuna vastausten kokonaismäärään. Käytetyt frekvenssitaulukot löytyvät liitteestä 3.

Huomionarvoista kysymyksessä 5. saadun tunnustuksen määrästä on, että yritys X:n toimihenkilöistä melkein kolmasosa, noin 31,3 % kokee olevansa osittain eri mieltä väittämän, *saan tarpeeksi tunnustusta hyvin suoritetuista työtehtävistäni*, kanssa. Tunnustusta hyvin suoritetuista työtehtävistä kaivataan siis yleisesti lisää, vaikkakaan kukaan vastaajista ei ole kokenut että hän olisi jäänyt täysin vaille tunnustusta. Tunnustusta on siis annettu, joten sen täydellinen puuttuminen ei itsessään muodosta ongelmaa. (Taulukko 9. Saadun tunnustuksen määrä vastausfrekvensseittäin.)

Kysymyksessä 6. vastausfrekvenssit osoittavat osittain samoja asioita kuin kysymyksessä 5. Suunnilleen neljäsosa, noin 25 % vastaajista kokee olevansa (2) osittain eri mieltä väittämän, *koen hyvistä työsuorituksista saamani tunnustuksen palkitsevaksi*, kanssa. Huomionarvoista on kuitenkin erityisesti se, että yksi vastaaja on (1) täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yksikään vastaaja ei kuitenkaan kokenut ettei tunnustuksen saaminen hyvistä työsuorituksista olisi tärkeä hyvästä palkitsemisen muoto. (Taulukko 10. Saadun tunnustuksen palkitsevuus vastausfrekvensseittäin.)

Tämä tukee päätelmää, jonka mukaan yksi vastaajista on kokenut saamansa tunnustuksen jostain syystä erittäin epäpalkitsevaksi. Vaikka vastauksen takana saattaa toki vaikuttaa ylikorostuneen roolin saanut yksittäistapaus jossa tunnustus on koettu erittäin epäpalkitsevana, tulee siihen silti kiinnittää erityistä huomiota esimiestasolla. Epäoikeudenmukaisuuden ja eriarvoisen kohtelun tunteminen saattaa johtaa huonontuvaan työilmapiiriin ja turhautumisen tunteisiin. Pitkittyessään se saattaa johtaa jopa käänteisesti aineettomalla palkitsemisella saavutettaviin etuihin, kuten tyotehokkuuden alenemiseen ja jopa ammattitaitoisen osaajan poistumiseen organisaatiosta, joka on lähes aina menetys organisaatiolle.

4.1.4 Kannustus ja tuki

Esimieheltä saadulla kannustuksella ja tuella tarkoitetaan sellaisia keinoja joilla esimies voi vähentää työtehtäviin liittyvää epävarmuutta tai painetta, sekä ohjata työntekijää valitsemaan itse parhaan mahdollisen tavan toimia jolla hän suoriutuu annetusta työtehtävästä. Kannustuksen ja tuen ilmapiirin luomiseen liittyy auttamatta esimiehen läsnäolo ja helppo tavoitettavuus.

Työtehtäviin liittyvän kannustuksen ja tuen määrän tarpeellisuus on hyvin yksilökohtaista. Mahdollisesti suurin muuttuja työntekijän tarvitseman kannustuksen ja tuen kohdalla on työtehtävien laatu ja työtehtävään liittyvä kokemus, sekä itsensä johtaminen ja työn tasapainottaminen. On kuitenkin hyvin mahdollista että kuka tahansa työntekijä joutuu jossain työuransa vaiheessa tilanteeseen jossa hän tarvitsee kannustusta ja tukea esimieheltään työtehtävästään suoriutumiseen.

Taulukko 3. Kannustus ja tuki esimieheltä.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
8. Saan tarpeeksi työtehtäviini liittyvää kannustusta ja tukea esimieheltäni:	32	1	4	2,78	,751
9. Esimieheltä saamani kannustus ja tuki on helpottanut työskentelyäni:	32	1	4	2,97	,822
10. Koen erittäin tärkeäksi sen että esimieheni kannustaa ja tukee minua työtehtävissäni:	32	2	4	3,13	,609
Valid N (listwise)	32				

Kyselyn tuloksista selvisi että Yritys X:n toimihenkilöt ovat varsin eri mieltä keskenään väittämien 8. *Saan tarpeeksi työtehtäviini liittyvää kannustusta ja tukea esimieheltäni*, ja 9. *Esimieheltäni saama kannustus ja tuki on helpottanut työskentelyäni* kohdalla (taulukko 3). Kysymyksen 8. keskiarvo oli noin 2,78, eli lähellä (3) osittain samaa mieltä ja kysymyksen 9. keskiarvo noin 2,97, eli miltei tasan (3) osittain samaa mieltä. Molempiin kysymyksiin on löytynyt vastauksia vaihtoehtojen molemmista ääripäistä: (1) täysin eri mieltä ja (4) täysin samaa mieltä. Kysymyksiä 8. ja 9. tutkittiin tarkemmin frekvenssitaulukon kautta.

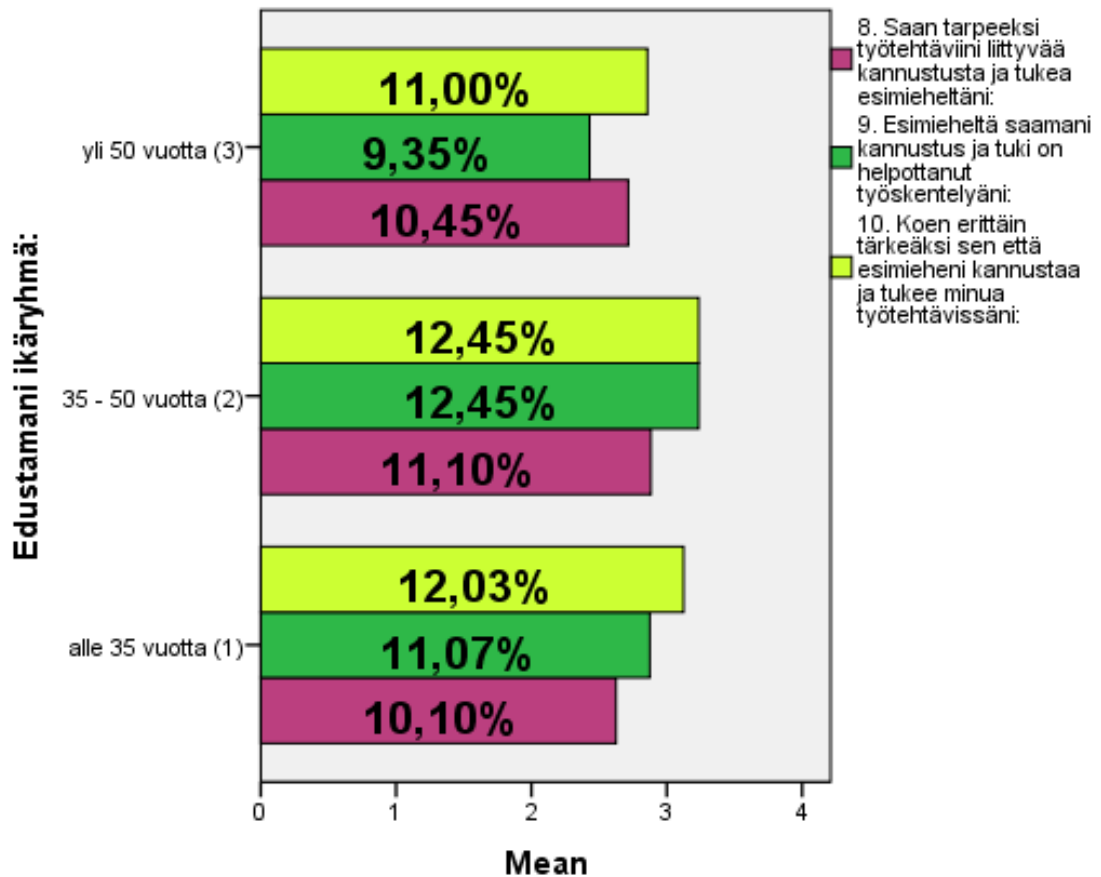
Frekvenssitaulukointi osoitti että kysymyksessä 8. *Saan tarpeeksi työtehtäviini liittyvää kannustusta ja tukea esimieheltäni*, vain yksi toimihenkilö on ollut (1) täysin eri mieltä väittämän kanssa. Sen sijaan 10 toimihenkilöä on ollut väittämän kanssa (2) osittain eri mieltä, joka vastaa noin 31,3 % kaikista vastaajista. Luku on melko suuri, verrattuna siihen että suurin osa vastaajista vastasi kysymykseen 10. *Koen erittäin tärkeäksi sen että esimieheni tukee ja kannustaa minua työtehtävissäni* joko (3) osittain samaa mieltä tai (4) täysin samaa mieltä. Kannustuksen ja tuen saaminen esimieheltä on siis Yrityksen X toimihenkilöille erittäin tärkeä asia, mutta sen ei koeta olevan sillä tasolla kun sen selkeästi toivottaisiin olevan. (Taulukko 11. Esimieheltä saadun kannustuksen ja tuen palkitsevuus vastausfrekvensseittäin.)

Kysymyksen 8. melko korkea erimielisyys väittämän kanssa lienee kuitenkin selitettävissä toimihenkilöiden työskentelytapojen kautta. Yrityksen X toimihenkilöt tekevät pääosin itsenäistä työtä, jolloin heidän päivittäiset kohtaamisensa muiden toimihenkilöiden ja esimiesten kanssa ovat harvemmassa. Tämä saattaa johtaa auttamatta tilanteeseen, jossa toimihenkilö voi koeta tarvitsevansa tukea ja kannustusta mutta hänen ei ole sitä juuri sillä hetkellä mahdollista saada.

Frekvenssitaulukointi osoitti kysymyksen 9. *Esimieheltäni saama kannustus ja tuki on helpottanut työskentelyäni* kohdalla, että joskin (1) täysin eri mieltä ja (2) osittain eri mieltä vastaajien määrät olivat pienempiä kuin kysymyksen 8. kohdalla, oli väittämän kanssa (1) täysin eri mieltä olevia henkilöitä yhden sijasta kaksi, eli noin 6,3 % kaikista vastaajista. (Taulukko 12. Saadun kannustuksen ja tuen laatu vastausfrekvensseittäin.)

On hivenen vaikea tunnistaa syytä näille vastauksille, mutta on luultavaa että vastaajat ovat ajatelleet saamansa kannustuksen ja tuen liian pintapuoliseksi että se olisi aidosti hyödyllistä. Avoimissa kehitysehdotuksissa on otettu myös esille se että tasapuolinen

kohtelu myös kannustukseen ja tukeen liittyvissä tilanteissa saattaisi olla joitakin toimihenkilöitä häiritsevä tekijä. Esimieheltä saatavaan kannustukseen ja tukeen liittyviä tuntemuksia tarkasteltiin vielä iän näkökulmasta.



Kuvio 6. Edustettu ikäryhmä verrattuna esimieheltä saatavaan kannustukseen ja tukeen.

Kuviossa 6 on tarkasteltu yhteyksiä vastaajien ikäryhmien ja näkemysten välillä. Vasemmalla on kuvattu laaja kolmiosainen ikähaarukka: (1) alle 35 vuotta, (2) 35 – 50 vuotta ja (3) yli 50 vuotta. Alla on kuvattu vastausvaihtoehdot: (1) täysin eri mieltä, (2) osittain eri mieltä, (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä. Taulukkopylväät osoittavat kunkin ryhmän vastausten keskiarvon (mean) ja pylvään sisällä oleva prosenttiluku vastaajien prosentuaalisen määrän verrattuna kaikkiin vastaajiin.

Vaikkakaan yhteyksissä ei löydy merkittäviä keskinäisiä eroavaisuuksia, on huomattavissa että 35 – 50-vuotiaat vastaajat ovat eniten samaa mieltä kaikkien väittämien (8., 9. ja 10.) kanssa. Yli 50-vuotiaat ovat keskiarvoltaan vähiten samaa mieltä väittämien 9. ja 10. kanssa, ja alle 35-vuotiaat vähinten väittämän 8. kanssa.

Ikäryhmiin perustuva ristiintaulukointi esimieheltä saatavan kannustuksen ja tuen vastausten kanssa viittaa siihen että alle 35-vuotiaat kokevat saavansa vähiten kannustusta ja palautetta, joka voi selittyä suuremmasta ohjaustarpeesta. On pääteltävissä että työkokemuksen määrällä on vaikutusta vastausten tuloksiin.

4.1.5 Osaamisen kehittäminen

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, tutkimusten mukaan suurin osa työntekijöistä haluaa tehdä mielenkiintoista ja haastavaa työtä, sekä kehittyä sen tekemisessä. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja niihin kannustaminen työnjohdon puolesta ovat yksi tärkeimmistä työhön sitouttamisen ja yksilökohtaisen motivoinnin keinoista. Erityisesti rutiinomainen työ muuttuu työuran aikana yhä enemmän suorittamiseksi ja vähentää haasteellisuutta ja useasti myös työtehtäviin liittyvää mielenkiintoa.

Osaavat tekijät saattavat turhautua ja kyllästyä työhönsä, mikäli se ei tarjoa enää haasteita tai uusia mahdollisuuksia. Tällöin työntekijä saattaa pyrkiä hakeutumaan uusiin, vaativimpiin tehtäviin organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolella. Usein tällainen tilanne saattaa olla ikävä organisaation kannalta, mikäli työntekijä omaa paljon vaikeasti korvattavissa olevaa tietotaitoa tai hiljaista tietoa.

Taulukko 4. Osaamisen kehittäminen.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
11. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistani:	32	1	4	3,19	,998
12. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat olleet aidosti hyödyllisiä ja kehitteviä:	32	1	4	3,28	,813
13. Koen mahdollisuudet jatkuvaan osaamisen kehittämiseen erittäin tärkeäksi:	32	2	4	3,75	,508
Valid N (listwise)	32				

Taulukko 4 viittaa selvästi siihen, että toimihenkilöt yrityksessä X kokevat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet hyvin eri tavalla toisiinsa nähden. Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen koettiin kuitenkin pääosin erittäin tärkeiksi, huomattavan suurella

keskiarvolla 3,75, ja melko pienellä keskihajonnalla (0,508). Tästä voidaan tehdä melko yksiselitteinen johtopäätös, että yrityksessä X kannattaa ehdottomasti panostaa osaamisen kehittämisen keinojen aktiiviseen kehittämiseen, koska se koetaan yleisesti erittäin tärkeäksi ja motivoivaksi aineettoman palkitsemisen keinoksi.

Kysymykset 11. *Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistani*, ja 12. *Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat olleet aidosti hyödyllisiä ja kehittäviä* tuottivat paljon enemmän hajontaa vastaajien kesken. Vaikka molemmat kysymykset tuottivat melko korkeat keskiarvot, kysymys 11. 3,19 ja kysymys 12. 3,28, molempien väittämien kohdalla esiintyi myös (1) täysin eri mieltä olevia vastauksia. Keskihajonnan suuruudesta johtuen kysymyksiä 11. ja 12. tutkittiin tarkemmin ristiintaulukoimalla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia edustettuihin työalueisiin.

Ristiintaulukointi osoitti että Keski-Suomen alueella oli erityisesti kysymys 11. kohdalla huomattavasti pienempi keskiarvo ja paljon suurempi keskihajonta, 1,272, kun muilla edustetuilla työalueilla. Vaikka keskiarvo 2,52 sijoittuu (2) osittain eri mieltä ja (3) osittain samaa mieltä vastauksien väliin, eikä sinänsä ole erityisen huono, muiden työalueiden vastausten keskiarvot ovat 3,42 ja 3,31, jotka sijoittuvat (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä vastauksien väliin. (Taulukko 13. Edustettu työalue verrattuna osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.)

Erot ovat merkittäviä Keski-Suomen ja muiden työalueiden välillä, sekä Keski-Suomen työalueen sisällä. Taulukoiden pohjalta on vaikea tehdä yksiselitteisiä päätelmiä, mutta on selvää että jotkut toimihenkilöt Keski-Suomen alueella kokevat selkeästi että heillä ei ole ollut tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistaan tai tarjotut mahdollisuudet ole olleet heille erityisen hyödyllisiä. Saadut tulokset viittaavat eriarvoiseen kohteluun yritys X:n sisällä osaamisen kehittämisen mahdollistamisessa, joka ei aineettoman palkitsemisen kannalta katsottuna kuulu oikeudenmukaisen ja motivoivan palkitsemisen piiriin.

Ongelmaa tutkittiin edelleen avointen kysymysten vastausten kautta. Useampi vastaajista nimitti ongelmaksi ajan ja investointien puutteen. Vastaukset antavat ymmärtää, että mikäli toimihenkilöt haluavat kehittää omaa osaamistaan, heidän tulisi tehdä se työajan ulkopuolella, tai vaihtoehtoisesti toimia nopeammin työtehtäviensä hoitamisessa. Yksi vastaajista mainitsi negatiiviseen sävyyn, että hän on itse vastuussa osaamisen kehittämiseen liittyvistä kustannuksista. (Vastaukset avoimiin kysymyksiin, liite 3.)

Tehtyihin tutkimuksiin viitaten tämä menettelytapa ei ole kovinkaan palkitseva toimihenkilöiden näkökulmasta. Osa vastaajista kokee, ettei työnjohto selvästi kannusta kehittämään osaamista, eikä luo tähän mahdollisuuksia ajallisesti. Osaamisen kehittäminen voi saada tällöin rahallisesti ja ajallisesti ajateltuna negatiivisen sävyn toimihenkilöiden keskuudessa, ja sen käyttäminen saattaa vähentyä työyhteisössä. Vaikutukset tulisivat tällöin olemaan käänteiset osaamisen kehittämisen positiivisiin vaikutuksiin nähden, erityisesti jos osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on vähennetty entisestään. Myös yhteisestä, tasapuolisesta linjauksesta yritys X:n sisällä ilmeni epäilyksiä vastaajien keskuudessa.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet on koettu hyödyllisimmiksi ja kehittävimiksi Hämeen alueella, jossa kysymys 12. keskiarvoksi saatiin jopa 3,50. Matalin keskiarvo 3,14 oli Keski-Suomen alueella, jossa keskihajonta 1,069 oli tämänkin kysymyksen kohdalla melko suuri. Muita huomionarvoisia eroja ei ristiintaulukoinnissa esiintynyt.

4.1.6 Vaikuttamismahdollisuudet ja vastuu

Valinnan vapaus ja vastuun saaminen johtaa yleensä työntekijän osalta myös suurempaan vastuun ottamiseen omista työtehtävistä. Monet nykypäivän työntekijät haluavat että heidän näkökantojaan kuunnellaan ja että he voivat vaikuttaa päätöksentekoon jollain tasolla. Monet työntekijät motivoituvat nimenomaan valinnanvapauden kautta, ja arvostavat luottamusta ja vastuunantoa esimiehiltään. Vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun antamisen keinoina on mm. aktiivisesti kerätä palautetta ja kehitysehdotuksia työntekijöiltä ja huomioida materiaali päätöksenteon pohjana.

Taulukko 5. Vaikuttamismahdollisuudet ja vastuu.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
14. Voin aidosti vaikuttaa omaan työskentelyyni:	32	2	4	3,34	,653
15. Saan tarpeeksi vastuuta työssäni:	32	2	4	3,47	,621
16. Koen erittäin tärkeäksi sen että minulle tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyyni:	32	3	4	3,88	,336
17. Koen erittäin tärkeäksi sen että saan vastuuta työssäni:	32	3	4	3,66	,483
18. Koen voivani sovittaa työ- ja arkielämäni hyvin yhteen:	32	2	4	3,47	,621
Valid N (listwise)	32				

Tutkittaessa toimihenkilöiden näkemyksiä vaikuttamismahdollisuuksista ja vastuusta selvisi että toimihenkilöt ovat keskimäärin tasaisen tyytyväisiä vaikuttamismahdollisuuksiinsa ja saamansa vastuun määrään (taulukko 5). Keskihajonnat, eli vastaajien keskinäiset eroavaisuudet, olivat kaikissa kysymyksissä melko pieniä ja keskiarvot sijoituivat aika tiiviisti väittämien (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä väliin.

Taulukkoa 5 tarkasteltiin edelleen ristiintaulukoimalla edustettu työalue toimihenkilöiden antamien vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuuta koskevien vastausten kanssa. Ristiintaulukointi osoitti että ainoastaan tukitoimintojen edustajien antamat vastauskeskiarvot erosivat kysymysten 14. ja 16. kohdalla muiden toimihenkilöiden antamista vastauksista. Tukitoimintojen edustajat vastasivat keskimäärin matalammin, noin 3,08 keskiarvolla kysymykseen 14. *Voin aidosti vaikuttaa omaan työskentelyyni*, mutta korkeimmin, noin 3,92 keskiarvolla kysymykseen 16. *Koen erittäin tärkeäksi sen, että minulla on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyyni*. (Taulukko 14. Edustettu työalue verrattuna vaikutusmahdollisuuksiin ja vastuuseen.)

Tästä voidaan päätellä, että tukitoiminnoissa lähes kaikki vastaajat ovat (4) täysin samaa mieltä siitä, että on erittäin tärkeää, että he voivat vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Kuitenkin suurin osa tukitoimintojen toimihenkilöistä kokee olevansa vain (3) osittain samaa mieltä siitä, että he voivat aidosti vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Saatu

keskiarvo 3,08 on hyvä, mutta silti se paljastaa selkeän kehityskohdan tutkittaessa vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta.

Peilaamalla saatuja tuloksia avoimiin kehitysehdotuksiin, on huomattavissa, että useat vastaajat haluavat enemmän vastuuta ja valtuutta tehdä työtehtäviinsä liittyviä päätöksiä. Toimintatapojen kehittämisen yhteydessä toivottiin myös erillistä anonyymiä palautemahdollisuutta, kuten palautelaatikkoa, jota jokainen toimihenkilö voisi käyttää vaikuttaakseen yritys X:n toimintatapoihin. Yhden toimihenkilön antama avoin palaute koskien vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun kehittämistä Yritys X:ssä: *”Työntekijät voisivat ehdottaa omia ideoitaan eri toimintatavoista. Oltava jokin keino, millä voisi nimettömänä jättää kehitysideoita esim. laatikkoon, jotta kenenkään ei tarvitsisi pelätä ideoiden ”lyttämistä” julkisesti!!!”* Vastaukset avoimiin kysymyksiin löytyvät liitteestä 3. (Liite 3.)

Avointen kysymysten yhteydessä tuli esille myös toivomuksia etätöiden mahdollistamiseksi. Etätöiden mahdollisuus on tällä hetkellä yritys X:ssä tutkittavana oleva aihe, jonka mahdollisuuksia kartoitetaan ja tutkitaan työnjohdossa. Teoreettinen viitekehys tukee selvästi etätöiden mahdollistamisen hyötynäkökulmaa, ja sen tuomat edut ovat objektiivisesti hyvin perusteltavissa esimerkiksi avoimissa vastauksissakin mainittujen työmatkakustannuksien kautta, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole puuttua jo käynnissä olevaan yrityksen X sisäiseen prosessiin. Tämän vuoksi etätöiden käsittely kehitysehdotuksissa jätetään tämän työn ulkopuolelle.

4.1.7 Henkilökohtaiset motivaatiotekijät

Henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden kartoituksella pyrittiin erittelemään yritys X:n toimihenkilöiden sisäisen tahtotilan ja vireyden muodostavia tekijöitä ja niiden painoarvoja suhteessa koko työyhteisöön. Kartoitetuista motivaatiotekijöistä voidaan erotella kaikkein yleisimmin esiintyvät eli vastaajien mielestä keskimäärin motivoivimmat keinot Yrityksessä X ja kohdentaa aineettoman palkitsemisen kehitys niihin. Teoreettisessa viitekehyksessä on osoitettu, että motivaatiolla on suora yhteys työtehokkuuteen, työn laatuun, sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Tyytyväinen, hyvinvoiva työntekijä on myös yleensä sitoutuneempi työorganisaatioon, kuin tyytymätön työntekijä.

Taulukko 6. Henkilökohtainen motivaatio.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
19. Työni on sisällöltään motivoivaa:	32	2	4	3,38	,609
20. Työn kautta saamani onnistumisen tunteet motivoivat minua:	32	3	4	3,53	,507
21. Työyhteisöni motivoi minua:	32	2	4	3,03	,538
22. Tyytyväiset asiakkaani (sisäiset ja ulkoiset) motivoivat minua:	32	1	4	3,34	,701
23. Itsenäinen työskentely motivoi minua:	32	3	4	3,50	,508
24. Työni kautta tapahtuva henkilökohtainen kasvu motivoi minua (esim. kärsivällisyyskyvyn kasvu):	32	2	4	3,28	,729
25. Työni haastavuus motivoi minua:	32	2	4	3,25	,672
Valid N (listwise)	32				

Erilaisten motivaatiotekijöiden kartoituksella ja kehittämisellä voi siis olla hyvinkin kauaskantoiset vaikutukset. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat että kaikki mainitut motivaatiokeinot koetaan keskiarvoisesti hyväksi ja motivoiviksi, joskin jotkin keinot jakoivat enemmän mielipiteitä kuin toiset (taulukko 6). Suurimmat keskihajonnat, eli eroavat näkemykset, esiintyivät kysymyksissä 24. *Työni kautta tapahtuva henkilökohtainen kasvu motivoi minua (esim. kärsivällisyyskyvyn kasvu)*, keskihajonnalla 0,729. Seuraavaksi suurimmat näkemyserot olivat kysymyksissä 22. *Tyytyväiset asiakkaani (sisäiset ja ulkoiset) motivoivat minua*, keskihajonnalla 0,701, ja 25. *Työni haastavuus motivoi minua*, keskihajonnalla 0,672. Muut kysymykset tuottivat matalammat keskihajonnat eli pienemmät eroavaisuudet vastaajien kesken. Vastaajien keskinäisen eroavaisuuden suuruutta kysymyksissä 22., 24. ja 25. tutkittiin lähemmin frekvenssitaulukoiden kautta.

Frekvenssitaulukko osoitti että kysymyksessä 22. esiintyvä korkea keskihajonta johtuu kahden yksittäisen vastaajan näkemyksistä. 1 toimihenkilö koki olevansa (2) osittain eri mieltä väittämän *tyytyväiset asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset) motivoivat minua*, ja yksi

toimihenkilö oli väittämän kanssa (1) täysin eri mieltä. (Taulukko 15. Tyytyväisten asiakkaiden motivoivuus vastausfrekvensseittäin.)

Tätä yhden toimihenkilön täydellistä erimielisyyttä väittämän 22. kohdalla tutkittiin edelleen avoimiin kysymyksiin annettujen vastausten kautta. Yksi vastaaja oli tässä yhteydessä kertonut että hän kokee liiallisen työmäärän epämotivoivana: *”liika työmäärä ei motivoi. 100 sähköpostia viikossa... oikea työ kärsii... tällä hetkellä esimieheni sähköposteihin jää vain 4 tuntia viikossa aikaa...”*. Omien sanojensa mukaisesti tämä toimihenkilö joutuu siis käymään läpi aivan liikaa sähköposteja joka viikko, jolloin hänen muut työtehtävänsä kärsivät tähän kuluva ajasta. Luultavammin vastaaja viittaa tässä nimenomaan sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta saapuneisiin sähköposteihin, joka selittäisi sen, miksi hän ei kokisi tyytyväisiä asiakkaita työssään motivoivaksi tekijäksi. (Liite 3.)

Tarkasteltaessa frekvenssitaulukkoja kysymysten 24. ja 25. kohdalla, voidaan huomata että korkeampi keskihajonta johtuu useista (2) osittain eri mieltä vastauksista väittämien kohdalla. Noin 15,6 % vastanneista vastasi olevansa (2) osittain eri mieltä väittämän 24. kanssa ja noin 12,5 % väittämän 25. kanssa. Voidaan siis päätellä että (2) osittain eri mieltä olevien toimihenkilöiden määrä on niin suuri, ettei kyse ole vain yksittäisten vastaajien näkemyksistä. (Taulukko 16. Henkilökohtainen kasvun ja työn haastavuuden motivoivuus vastausfrekvensseittäin; Taulukko 17. Työn haastavuuden motivoivuus vastausfrekvensseittäin.)

Kysymykset 24. ja 25. otettiin vielä lisätarkasteluun ristiintaulukoimalla saadut vastaukset edustetun työalueen kanssa. Ristiintaulukointi osoitti että kysymyksessä 24. *Työni kautta tapahtuva henkilökohtainen kasvu motivoi minua*, tukitoiminnoissa työskentelevät toimihenkilöt kokivat selvästi muita vähemmän olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli noin 3,28 eli (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä välimaastossa, kun taas tukitoimintojen keskiarvo oli noin 2,85 eli (2) osittain eri mieltä ja (3) osittain samaa mieltä välissä. (Taulukko 18. Edustettu työalue verrattuna henkilökohtaiseen motivaatiotekijöihin.)

Eroavaisuus muihin työalueisiin on luultavasti kaksiselitteinen: tukitoiminnoissa työskentelevät toimihenkilöt eivät jostain syystä joko koe saavansa tarpeeksi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun työtehtävissään, tai sitten he eivät koe henkilökohtaista

kasvua erityisen motivoivaksi aineettoman palkitsemisen keinoksi. Vastauksista avoimiin kysymyksiin ei löytynyt kumpaakaan päätelmää tukevia vastauksia.

Ristiintaulukoinnissa selvisi että kysymyksessä 25. *Työni haastavuus motivoi minua*, muista erottuva ryhmä oli Keski-Suomen alue, jossa motivointi työn haasteellisuuden kautta koettiin selvästi muita alueita vähäisemmäksi. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli noin 3,25, eli väittämien (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä välillä. Keski-Suomen alueen toimihenkilöiden keskiarvo oli noin 2,86, eli (2) osittain eri mieltä ja (3) osittain samaa mieltä vastausten välillä.

Avoimista kysymyksistä selvisi että ainakin yksi vastaaja kokee asiantuntijatehtäviensä haasteeksi itsenäisen työskentelyn, koska ajatuksenvaihtoa muiden toimihenkilöiden kanssa ei juuri tapahdu: *”Asiantuntijatehtävissä ”haasteena” on, että työ on liiankin itsenäistä ts. ajatuksen vaihtoa tiimikavereiden kanssa ei tapahdu. Tällöin esimiehen rooli korostuu.”* Tästä voidaan päätellä että nimenomaan tämä ajatuksenvaihdon puutos ja esimiehen passiivinen rooli toimihenkilöiden välisen yhteistyön ja ajatustenvaihdon mahdollistajana saattaa tuoda työhön osittain negatiivisia haasteellisia piirteitä. Esimiehellä tulisikin olla aikaa ja mahdollisuuksia järjestää paljon itsenäistä työtä tekevien toimihenkilöiden välisiä yhteistyömahdollisuuksia, esimerkiksi yrityksen sisäisen verkon välityksellä. (Liite 3.)

Alempi keskiarvo työn haasteellisuuden motivoivuudessa Keski-Suomen alueella selittyy kuitenkin pääosin työtehtävien yksipuolisuudella. Erityisesti pienemmässä työyhteisössä jokaisella toimihenkilöllä on määrätty tehtävänsä ja mahdollisuuksia työn kiertoon on ehkä vähemmän. Tätä päätelmää tukee se että Keski-Suomen alue on mitatuista työalueista pienin. Yksipuoliset työtehtävät muuttuvat ajan myötä rutiiniksi ja saattavat passivoida työntekijöitä. Osaavien työntekijöiden työ tulisi pitää haasteellisena ja kiinnostavana, koska tutkimusten mukaan suurin osa työntekijöistä haluaa tehdä haasteellista ja kiinnostavaa työtä. Haasteellisuuden puutos ja yksipuolinen työ saattaa johtaa työntekijän hakeutumiseen muihin tehtäviin organisaation sisällä tai sen ulkopuolella, joka on lähes aina menetys organisaatiolle.

4.1.8 Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus

Kyselyn lopussa analysoitiin vastaajien ennakkokäsityksiä ja asenteita aineettomasta palkitsemisesta kokonaisuutena. Tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia ja kehittää keinoja joilla voitaisiin toisaalta torjua negatiivisia näkemyksiä ja toisaalta poistaa esteitä uudistumisen tieltä. Mikäli Yrityksen X työyhteisössä olisi tunnistettavissa pahoinvoivan työyhteisön tai jopa työpaikkakonfliktin piirteitä, kuten esimerkiksi skeptistä suhtautumista esimiehiin, yrityksen johtoon tai palkitsemisen tarkoitusperiin, tulisi niihin tarttua ensin ennen aineettoman palkitsemisen kehittämistä. Usein skeptinen asennoituminen johtuu tiedon puutteesta.

Taulukko 7. Aineeton palkitseminen kokonaisuutena.

	N	Min. arvo	Max. arvo	Keskiarvo	Keskihajonta
26. Minulla oli/on jonkinlainen ennakkokäsitys aineettomasta palkitsemisesta:	32	2	4	2,91	,689
27. Uskon että aineettoman palkitsemisen keinoilla voidaan tehdä arjen työstäni motivoivampaa:	32	2	4	3,09	,734
28. Koen että minua on joskus palkittu selkeästi aineettoman palkitsemisen keinoin:	32	1	4	2,91	,893
29. (Jos kyllä) Koen sen tunteen aidosti palkitsevalta:	26	1	4	3,00	,938
Valid N (listwise)	26				

Kysely kuitenkin osoitti että Yrityksen X toimihenkilöt olivat melko ennakkotietoisia siitä mitä aineeton palkitseminen on (taulukko 7). Tietoisuutta mitattaessa saatiin keskiarvoksi noin 2,91, joka sijoittuu miltei vastauksen (3) osittain samaa mieltä kohdalle. Yksikään vastaaja ei kokenut olevansa (1) täysin eri mieltä väittämän 26. *Minulla oli/on jonkinlainen ennakkokäsitys aineettomasta palkitsemisesta* kohdalla. Suurin osa myös vastaajista oli myös melko luottavaisia siitä että aineettoman palkitsemisen keinoilla voidaan aidosti motivoida työntekijöitä. Väittämän 27. *Uskon että aineettoman palkitsemisen keinoilla voidaan tehdä arjen työstäni motivoivampaa* kohdalla keskiarvo oli noin 3,09, eli vastaajat olivat keskimääräisesti (3) osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Yksikään vastaaja ei niinkään kokenut olevansa (1) täysin eri mieltä väittämän

kanssa, joka on antaa aineettoman palkitsemisen kehittämiseen erittäin hyvät lähtökohdat.

Kysymyksissä 28. ja 29. tutkittiin ovatko vastaajat kokeneet joskus selkeästi aineetonta palkitsemista, ja jos ovat onko se tuntunut aidosti palkitsevalta. Kysymykset ovat luonteeltaan sellaisia että niitä tulee tutkia ensisijaisesti frekvenssitaulukon kautta. Frekvenssitaulukointi osoittaa että jopa noin 31,3 % vastaajista on väittämän 28. *Koen että minua on joskus palkittu selkeästi aineettoman palkitsemisen keinoin* kanssa joko (1) täysin eri mieltä tai (2) osittain eri mieltä. Tämä joukko on yllättävän suuri verrattuna siihen että kysymyksen asettelussa käytettiin niinkin laajaa aikamäärityä kuin ”joskus”. Noin 68,7 % vastaajista oli väittämän kanssa (3) osittain samaa mieltä tai (4) täysin samaa mieltä. (Taulukko 19. Kokemukset aineettomasta palkitsemisestä vastausfrekvensseittäin.)

Se mitä vastaajat ovat kokeneet aineettomana palkitsemisena, on aina subjektiivista eli yksilökohtaista ja siten vaikeasti mitattavissa tarkasti. On hyvin mahdollista että esimiehet ovat käyttäneet aineettoman palkitsemisen keinoja toimihenkilöiden motivointiin, mutta kaikki toimihenkilöt eivät ole kokeneet näitä keinoja erityisen motivoiviksi. Esi miehen alaistensa tunteminen nousee tärkeään asemaan tässä yhteydessä.

Vastauksista avoimiin kysymyksiin selviää että jotkut kaipaavat nimenomaisesti julkista kiitosta ja arvostuksen osoituksia, kun taas toiset kokevat toisten edessä saadun kiitoksen kiusallisena: *”Henkilökunnan tilaisuudessa toimitusjohtaja kiitti tekemästani työstä”, ”Julkinen kiitos tehdystä työstä, kun sen tuloksia on käyty läpi koko henkilöstön kanssa.”, ”Minusta tuntuu kiusalliselta jos esimies kehuu hyvin suoritettua työtehtävää, sellaisia me suomalaiset olemme. Muutaman tunnin vapaa tuntui paljon paremmalta kiitokselta, mutta sehän ei ollutkaan sitten tätä aineetonta palkitsemista.”.* Avoimissa vastauksissa nostettiin myös esiin täysin itsenäisen työskentelyn tuomat ongelmat aineettoman palkitsemisen toteutumisen suhteen, eli toisin sanoen toimihenkilön työskennellessä paljon itsenäisesti työskentelyn luonne rajoittaa jo itsessään aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksien määrää. (Liite 3.)

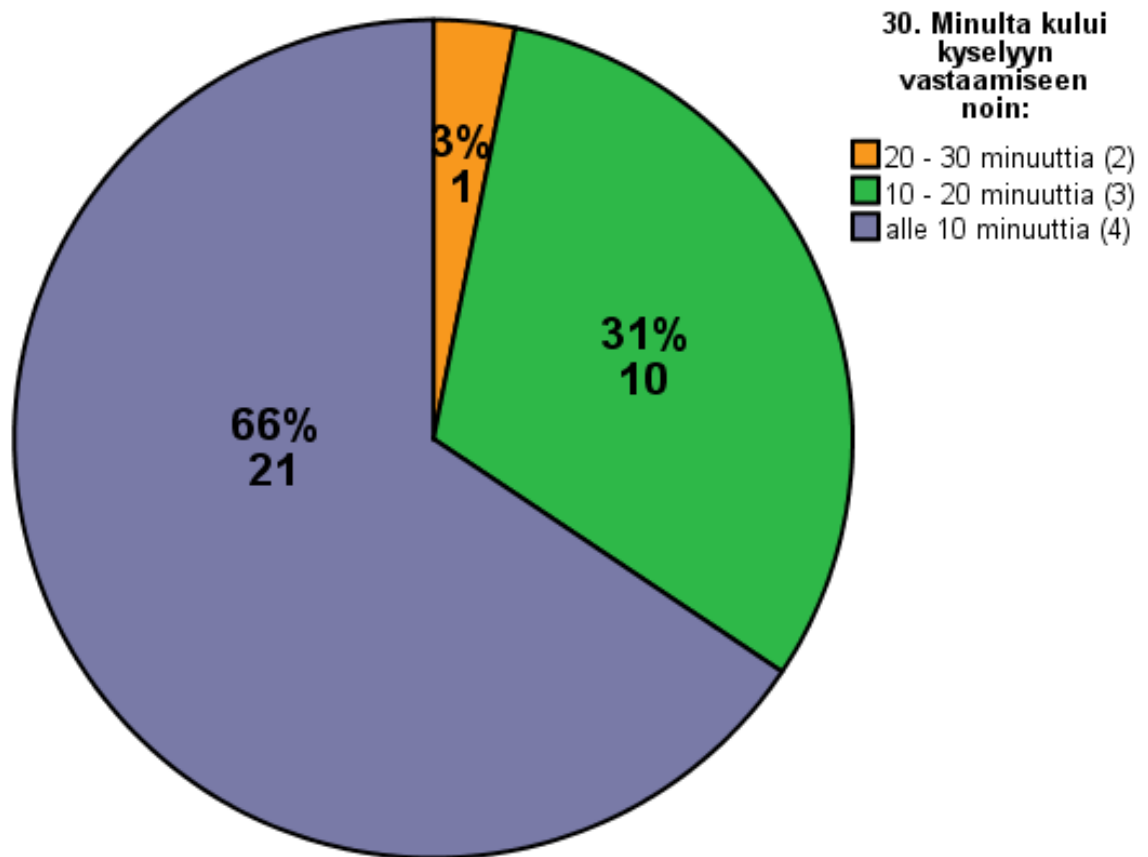
Kysymykseen 29. *(Jos kyllä) Koen sen tuntuneen aidosti palkitsevalta* vastasi 26 toimihenkilöä, eli noin 81,3 % kaikista vastaajista. Näistä 26 vastaajasta noin 26,9 % kokivat olevansa väittämän kanssa joko (1) täysin eri mieltä tai (2) osittain eri mieltä. Tämä prosenttiosuus on melko pieni verrattuna (3) osittain samaa mieltä ja (4) täysin samaa

mieltä oleviin vastaajiin, joita oli noin 73,1 %. Melkein kolme neljäsosaa sellaisista vastaajista jotka olivat kokeneet tulleen palkituksi jollain tai joillain aineettoman palkitsemisen keinoilla, ovat kokeneet sen siis osittain tai täysin motivoivaksi palkitsemiskokemukseksi. (Taulukko 20. Kokemuksen palkitsevuus vastausfrekvensseittäin.)

Tarkastelemalla avoimia vastauksia ilmenee, että eniten esiintyvä aineettoman palkitsemisen kokemus liittyi nimenomaan kiitoksen saamiseen julkisesti esimieheltä ja johdoryhmältä tai työtovereilta työyhteisön sisällä. Myös kirjallinen palautteenanto oli mainittu motivoivana kiitoksen saamisen kokemuksena. Tunnustuksen antaminen ja kiitos ovat hyvin motivoivia pieniä tekoja, mutta niillä voi olla suuri vaikutus yksittäisten työntekijöiden motivaatioon. On kuitenkin tärkeää muistaa että tunnustuksen ja kiitoksen antaminen ei ikinä korvaa muita palkitsemisen keinoja, kuten rahapalkkaa, eikä sitä tule ikinä käyttää vaatimustason nostamiseen. Aineettoman palkitsemisen väärinkäyttö vesittää sen positiiviset vaikutukset ja luo jännitteitä työyhteisön sisälle ja saattaa vaikuttaa negatiivisesti itse työstä suoriutumiseen.

4.1.9 Vastaamiseen käytetty aika

Vastaamiseen käytettyä aikaa mitattiin kyselyn lopussa olleessa lopputiedot kohdassa (kuvio 7). Koska kyselyn esittelyssä määriteltiin vastaamiseen kuluvaksi ajaksi keskimäärin noin 10 - 15 minuuttia, oli kiinnostavaa tarkastella oliko tutkija onnistunut suunnittelemaan kyselyn tavoitellun kompaktisti siten, että se vastaisi keskimääräistä vastaamiseen kulunutta aikaa. Samalla saatiin tietoja myös vastaamiseen kuluneesta työajasta, eli vastaajien taloudellisista kuluista. Vastausvaihtoehdot jätettiin tarkoituksella melko löyhiksi kokonaisuuksiksi, etteivät vastaajat kokisi painetta vastaamiseen kuluttamastaan ajasta.



Kuvio 7. Vastaamiseen käytetty aika.

Kuten kuvio 7 osoittaa, suurimmalta osalta vastaajia, eli noin 66 % kului vastaamiseen alle 10 minuuttia. Noin kolmasosalta, eli 31 % vastaajista, kului kyselyn tekemiseen 10 – 20 minuuttia ja noin 3 % vastaajista kului kyselyyn yli 30 minuuttia. Voidaan siis perustellusti päätellä että kysely oli tavoitellun kompakti. Yritys X:lle koituneet taloudelliset kulut jäivät suhteellisen pieniksi, koska vastaamiseen käytetty työaika oli suurimmassa osassa vastaukset hyvin lyhyt.

4.2 Kyselyn kokonaiskuva

Ottaen huomioon sen, että kaikista vastanneista 32 toimihenkilöstä 13 antoi kyselyn yhteydessä avoimia kehitysehdotuksia ja kirjoitettua palautetta, voidaan päätellä että esitetyistä aineettoman palkitsemisen keinoista jotkin asiat koettiin joko hyviksi motivaation lähteiksi tai tärkeiksi asioiksi kehittää. Vapaaehtoiseen vastaamiseen perustuneiden avoimien kehitysehdotusten ja kirjoitetun palautteen lopulliseksi prosenttiluvuksi tuli jopa noin 40,6 % kaikista vastanneista, joka on erittäin suuri. Tämän pohjalta voi-

daan tehdä johtopäätös siitä, että yritys X:ssä aineettomassa palkitsemisessa piilee suuri mahdollisuus kehitettäessä työmotivaatiota.

Tutkimuksen yhteydessä suoritettu kysely tarjosi myös yritys X:lle arvokasta ja sitoutumattomasti tuotettua materiaalia yrityksen aineettoman palkitsemisen tilasta työntekijöiden näkökannalta. Ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymisti suoritettu kysely pyrki lisäämään tutkijan ja vastaajien välistä luottamusta tähdäten rehellisiin vastauksiin ja kehittämistarpeisiin. Ottaen huomioon toimihenkilöiltä saadun avoimien kehitysehdotusten ja korkean vastausprosentin (84 %), voidaan päätellä tutkijan ja vastaajien välisen luottamuksellisen ilmapiirin luomisen onnistuneen hyvin.

Tutkijan näkökulmasta katsottuna en pystynyt saavuttamaan pyrkimystäni täydelliseen objektiivisuuteen omien sisäisten arvolähtökohtieni tähden, koska arvolähtökohtani muokkaavat aina sisäistä pyrkimystäni ymmärtää tekemääni tutkimustani. Näkemykseni tutkijana ja omaamani ennakkotiedot tutkittavasta asiasta vaikuttavat auttamatta toisiinsa, joten tutkimustulokseni ovat rajoittuneita vallitseviin ehdonalaisuuksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja objektiivisesti tarkasteltuna totuudenmukaista tietoa. Kvantitatiivisella menetelmällä suoritettussa opinäytetyössä tutkijan tulee aina arvioida oman työnsä luotettavuutta. Luotettavuutta arvioidaan erityisesti tämän tutkimuksen osalta reliabiliteetti- ja validiteettikysymysten avulla. Reliabiliteetilla tutkitaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla selvitetään sitä, mitataanko tutkimuksessa oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. (Kananen 2011, 118.)

Tutkimuksen luotettavuus otettiin aktiivisesti huomioon jo opinäytetyön suunnitteluvaiheessa valitsemalla objektiivinen lähestymistapa tutkimuskohdetta lähestyttäessä. Tutkimuskohde oli tutkijalle entuudestaan täysin tuntematon yritys, kuten myös kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt. Tällöin tutkijan ja tutkittavien välillä ei ollut mitään aiempia yhteyksiä tai odotuksia, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen tai tutkimustuloksiin. Tutkimuksen aloitteen tekijänä toimi niin ikään tutkija itse, etsimällä omatoimisesti tutkimuskohteeksi sopivia yrityksiä, sekä olemalla aktiivisesti yhteydessä niiden henkilöstövastaaviin.

Tutkimusaineiston hankintatapa ja vallitsevat olosuhteet rajaavat tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimustuloksien käyttökelpoisuus määräytyy luotettavuuden, yleistettävyyden ja todellisuuteen soveltuvuuden kautta. Perusvaatimuksena on yleisesti pidetty tutkimuksen mittareiden, eli kysymysten käytön soveltuvuutta johonkin käytännöllisesti merkittävään tarkoitukseen. Tämän tutkimuksen osalta kaikki kysymykset tähtäsivät aineettoman palkitsemisen keinojen tilan ja arvostuksen kartoittamiseen eri näkökulmilta, toimihenkilöiden näkökulmasta. (Erätuuli & Leino & Yli-Luoma 1994, 98.)

Tutkimuksen korkea reliabiliteetti tarkoittaa vahvaa pysyvyyttä, eli toisin sanoen toisen tutkijan toistaessa sama tutkimus samalla perusjoukolla, samassa vallitsevassa tilanteessa, tulokset olisivat hyvin pitkälle samoja kuin edeltäneellä mittauskerralla. Toistojen kautta saadut samankaltaiset tulokset eivät johdu siis sattumasta. Reliabiliteetista on eroteltavissa kaksi osaa: stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti mittaa tutkimuksessa käytettävän mittarin pysyvyyttä ajallisesti. Tutkittava ilmiö muuttuu yleensä tietoisin ja tiedostamattomien tekijöiden toimesta ajan kuluessa, joten korkein mahdollinen stabiliteetti saadaan suorittamalla mittaukset mahdollisimman pienen ajan sisällä peräkkäin. Tämän opinnäytetyön yhteydessä ei ole kiinnitetty huomiota tutkimuksen tarkan stabiliteetin mittaamiseen, koska tutkimuksen uusiminen ei olisi ollut taloudellisesti tai ajallisesti mahdollista. (Kananen 2011, 119-120.)

Stabiliteetin osalta voidaan kuitenkin todeta että koska tutkimus toteutettiin lyhyellä aikavälillä, noin kuuden (6) kuukauden yhtäjaksoisena prosessina, aineettomaan palkitsemiseen liittyvät käsitteet ja tutkittavien toimihenkilöiden mielipiteet pysyivät mitä suurimmalla todennäköisyydellä vakioina. Käsitteistön tai teorian tarkennusta ei tarvinnut täten enää uudistaa tutkimuksen lopussa. (Erätuuli ym. 1994, 99.)

Korkean reliabiliteetin todentaminen tämän tutkimuksen yhteydessä tapahtuu tutkimuksen tarkan dokumentoinnin kautta: Koska minun ei tutkijana ole tarkoituksenmukaista toistaa tutkimusta reliabiliteetin todentamiseksi, voin todentaa toistettavuuden tarkasti suoritettujen dokumentoinnin ja perusteltujen ratkaisujeni avulla. Lyhyt tutkimusaika (stabiliteetti) tukee osaltaan tätä päätelmää.

Reliabiliteetin konsistenssilla tutkitaan mittaavatko tutkijan asettamien mittareiden osatekijät samaa asiaa eri väittämien välisten korrelaatioiden avulla. Konsistenssin mittaaminen tämän tutkimuksen yhteydessä oli kuitenkin tarpeetonta, koska reliabiliteetti todetaan dokumentoinnin kautta. (Kananen 2011, 120.)

Tutkimuksen kokonaisvaliditeetti on rajattu tämän työn yhteydessä sisäisen ja ulkoisen validiteetin selvittämiseksi. Lyhyesti sanottuna sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta ja ulkoinen validiteetti tulosten yleistettävyyttä perusjoukkoon nähden. Sisäinen validiteetti on hankalasti mitattavissa, koska en voi tutkijana todeta tutkimustulosten syy-seuraus suhteita ilman omaa päättelyäni. Tarkka objektiivinen dokumentointi tehostaa kuitenkin sisäistä validiteettia, koska se antaa lukijalle mahdollisuuden omaan päättelyyn kerätyn materiaalin pohjalta. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti on hyvä, koska vastaajilta saadut tutkimustulokset vastaavat perusjoukkoa hyvin (vastausprosentti noin 84 %). (Kananen 2011, 121-124.)

4.4 Tutkimusprosessin arviointi

Suoritettua tutkimusta aineettoman palkitsemisen tilan kartoittamisesta ja kehittämisestä yritysorganisaatioissa voidaan pitää ajankohtaisena aiheena, koska tutkimusten mukaan sitä on hyödynnetty suomalaisissa yritysorganisaatioissa toistaiseksi vain osittain, tai joissain tapauksissa ei lainkaan. Käytetyt lähteet ja julkaisut ovat niin ikään ajankohtaisia ja tulevaisuuteen suuntautuneita. Lähteiden valikoinnissa on käytetty huolellista seulontaa ja lähdekritiikkiä aihetta eri näkökulmilta käsittelevän teorian keräämiseksi.

Sähköinen kysely lähetettiin kaikille toimihenkilöille samaan aikaan ja asetettu eräpäivä oli kaikille sama. Vastaajia ei johdateltu mitenkään kyselyssä tai sen saatekirjeessä ja tutkijan ja haastateltavien välinen tuntemattomuus varmisti objektiivisen ja tasarvoisen tutkimusasetelman. Jokainen vastaaja vastasi vain omasta puolestaan täydellisen anonyymisti vain sellaisin perustiedoin, joista vastaajaa ei ollut mahdollista jälkeinpäin jäljittää. Esimerkiksi sukupuolta tai tarkkaa ikää ei haluttu kysyä.

Kyselyn tuottama materiaali on rajoittunut vain yhden tutkittavaksi valitun yrityksen toimihenkilöihin, eikä tuloksilla pyritty laajoihin yleistyksiin. Tutkimustulosten kannalta ei ollut tarkoituksenmukaista esittää tai liittää työhön kaikkia tutkimuksen analysoinnissa luotuja taulukoita ja kaavioita, joten työstä ja sen liitteistä on jätetty pois tulosten kannalta vähiten merkityksellistä (poikkeavaa) tietoa sisältävät taulukot. Tutkimus on kuitenkin dokumentoitu ja suunniteltu siten, että se on helposti toistettavissa missä tahansa samankokoisessa asiantuntijaorganisaatioissa.

Opinnäytetyön tutkimusongelman määrittely ja asetetut rajaukset olivat onnistuneet. Analysoimalla syvällisesti kerättyä materiaalia erilaisten muuttujien valossa voitiin selvittää tehokkaasti vastaajien mielipiteitä ja niiden taustoja. Kehityskohtien löytäminen oli tällöin helppoa ja helposti kohdennettavissa vain tietylle alueelle, mikäli tilastollinen eroavaisuus sitä vaati. Tutkijana uskon vakaasti että kartoitettujen kehitysehdotuksien avulla työntekijöitä pystytään sitouttamaan yritykseen tehokkaasti, ilman merkittäviä kustannuksia.

Prosessin suurimmat ongelmat ilmenivät minulle tutkijana tutkimusmenetelmän kanssa. Suunnittelin aluksi tutkimuksen toteuttamista kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tietopohjana toimisivat kasvokkain suoritettavat haastattelut. Tutkimuksen edetessä tuli kuitenkin selväksi että parhaisiin tuloksiin pääsisin ehdottomasti kvantitatiivisesti suoritettuna tutkimuksena. Tämä tuotti minulle tutkijana huomattavasti lisätyötä, koska minun tuli perehtyä kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään ja siihen liittyvään analyysiin miltei alkeista lähtien. Uskon kuitenkin tämän muutoksen olleen tutkimukseni kannalta paras mahdollinen käänne, koska pääsin lopulta käsiksi korvaamattoman hyvään, objektiiviseen ja tilastollisesti luotettavaan tutkimusmateriaaliin.

5 Kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia työntekijöiden tavoitteellisessa motivoinnissa ja yritykseen sitouttamisessa sellaisin keinoin, jotka eivät itsessään luo suuria kustannuksia yrityksille. Tavoitteeseen pyrittiin tutkimalla aiheeseen liittyvää teorialtutkimusta ja suorittamalla kokonaistutkimuksena aineetonta palkitsemista kartoittava kysely Yrityksessä X.

Työn tutkimusongelmana oli: *Voiko aineeton palkitseminen olla riittävä palkitsemisen muoto työntekijöiden motivoimiseksi?* Sen ratkaisemiseksi etsittiin useita itse tutkimusongelmaa ympäröiviä epäsuoria vastauksia. Tutkimusongelmaa ympäröivinä tarkentavina tutkimuskysymyksinä olivat: *Kuinka paljon ja usein työntekijät kokevat tulevansa palkituiksi aineettoman palkitsemisen keinoin? Miten tärkeänä eri aineettoman palkitsemisen muodot koetaan? Miten eri aineettoman palkitsemisen muotoja voitaisiin kehittää?*

Yritys X:n lähtökohdat aineettoman palkitsemisen laajan käyttöönoton kohdalla ovat erittäin hyvät. Suurin osa kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä näki monet aineettoman palkitsemisen keinot erittäin motivoivina ja osallistuivat ahkerasti niiden ideointiin ja kehittämiseen avointen vastausten kautta. Kyselyn vastausprosentti oli noin 84 % ja näistä kaikista kyselyyn vastanneista toimihenkilöistä jopa yli 40 % käytti mahdollisuutta avoimiin vastauksiin. Tämä kertoo vallitsevasta innostuneisuudesta ja uskosta aineettoman palkitsemisen keinojen toimivuuteen toimihenkilöiden keskuudessa.

5.1 Aineettoman palkitsemisen kehittäminen esimiestasolla

Yritys X:ltä saatujen taustatietojen mukaisesti toimihenkilöt ovat nostaneet aiemmissa työpaikkakyselyissä esille esimieheltä saadun palautteen laadun ja määrän kehitystarpeet. Tämä tilanne ei ole mitenkään erikoinen suomalaisessa työkuultuurissa, koska tutkimukset osoittavat että Suomessa on aina ollut ongelmasta antaa ja vastaanottaa palautetta. Yritys X on pyrkinyt aktiivisesti parantamaan palautekäytäntöjä, joka heijastuu toimihenkilöiden melko positiivisissa näkemyksissä palautteen rakentavuudesta ja kehityskeskusteluiden riittävästä määrästä. Sen sijaan palautteen määrä erottui tuloksista kehitettäväksi asiaksi.

Aluekohtaiset erot paljastivat että erityisesti Keski-Suomen alueella esimiesten ja alaisien välinen palautteen saamisen määrä koetaan tarpeelliseksi asiaksi kehittää. Koska Hämeen alueella palautekeskustelut on todettu keskiarvollisesti huomattavasti korkeammiksi, Keski-Suomen alueella voitaisiin pyrkiä hyödyntämään Hämeen alueella käytössä olevaa palautekäytäntöä, ja samalla yhdenmukaistaa Yritys X:n sisäisiä palautekäytäntöjä. Tässä yhteydessä apuna voitaisiin käyttää esimiestaitojen jatkokehitystä palautteeseen keskittyvien kurssien ja koulutusten avulla.

Palautteen yhteydessä mainittiin myös että toimihenkilöt eivät aina koe palautteen antamisen olevan tasapuolista tai tasa-arvoista. Esimerkiksi työtehtävien arviointiin käytettävät arviointikriteerit toivottaisiin olevan samat koko yritystasolla, ei esimiehen persoonan tai toimintatapojen mukaisia. Epätasapuolisen kohtelun tai eriarvoisuuden tunteet voivat johtaa pitkällä aikavälillä erittäin vahvoihin tunneperäisiin patoutumiin ja työmotivaation laskuun, joten Yritys X:n kannattaa ehdottomasti paneutua näiden tunteiden lähteiden selvittämiseen ja korjaamiseen. Tasapuolisen palautteen saannin ongelma ei välttämättä liity yksilötason palautteeseen, vaan mahdollisesti nimenomaan

organisaatiotason. Tämä selittäisi Keski-Suomen alueen selvästi alemman keskiarvon Hämeen-alueeseen verrattuna.

Yhdenmukaistamalla työntekijöiden arviointikriteerejä, palautekäytäntöjen läpinäkyvyyttä ja annetun palautteen määrää Yritys X:n eri toimialueiden kesken, voidaan saavuttaa yhdenmukaisempi näkemys palautteesta. Mikään alueellinen ryhmä ei tällöin koe systemaattisesti eriarvoisuuden tunnetta, eikä työmotivaatio kärsi. Tässä yhteydessä tämä tarkoittaisi erityisesti Keski-Suomen alueen esimiestyön kehittämistä palautteen antamisen määrän ja oikea-aikaisuuden osalta.

Toimihenkilöiden saama tunnustus hyvin suoritetuista työtehtävistä koetaan Yritys X:ssä yleisellä tasolla erittäin tärkeäksi asiaksi. Julkisesti saatu tunnustus koetaan kuitenkin melko kaksijakoisesti: osa toimihenkilöistä kokee julkisen tunnustuksen erittäin palkitsevaksi ja motivoivaksi, kun taas osa kokee sen jokseenkin kiusalliseksi. Esimiesten taidot alaisten tuntemisessa on palkitsevan tunnustuksen antamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Tunnustuksen saamisella joko kahdenkeskisessä tapaamisessa tai suuremmassa Yritystason tapaamisessa on suurimmalle osalle vastaajista suuri motivoiva vaikutus. Jotkut toimihenkilöt kokevat tunnustuksen saamisen hivenen kiusallisena ja saattavat ehkä mennä hämilleen, jolloin sen motivoiva vaikutus ei ole heille niin suuressa roolissa. Pääosin se on kuitenkin hyvä keino osoittaa toimihenkilöille että heidän työtehtävillään on suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta ja että heidän tekemänsä työ on huomattu. Ihmiset haluavat yleensä näyttää oman osaamisensa ja työpanoksensa, jonka huomioimisella yrityksen esimiehet ja johto voivat edistää toimihenkilöiden työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Tunnustuksen saaminen on useille toimihenkilöille selkeästi palkitseva kokemus joka motivoi edelleen uusiin hyviin työsuorituksiin ja joustoon.

Yksi hyvän esimiestyön tärkeimmistä piirteistä on esimiesten ja alaisten välinen luottamus. Tämä luottamus on kuin kaksisuuntainen tie, esimiehen tulee voida luottaa siihen että hänen alaisensa suoriutuvat heille annetuista työtehtävistä, kun taas alaisten on pystyttävä luottamaan siihen että esimies voi aina tarpeen vaatiessa tarjota heille työtehtäviin liittyvää kannustusta ja tukea.

Yritys X:n toimihenkilöt pitävätkin yleisesti tärkeänä sitä että heidän esimiehensä tarjoaa työtehtäviin liittyvää tukea ja kannustusta. Esimiehiltä saatava tuki ja kannustus sen sijaan koetaan puutteelliseksi, erityisesti niiden toimihenkilöiden keskuudessa jotka tarvitsevat paljon aktiivista ohjausta ja tukea. Vaikkakin toimihenkilöt työskentelevät paljon itsenäisesti, se ei vähennä esimiehen tavoitettavuuden ja läsnäolon tarvetta.

Kannustuksen ja tuen voisikin sisällyttää esimerkiksi päivittäisiin tapaamisiin toimihenkilöiden kanssa. Esimiehet voisivat osoittaa aktiivisesti läsnäoloaan ja tavoitettavuuttaan päivittäisillä käynneillä jokaisen toimihenkilön työpisteellä, mahdollisesti jopa useammin kuin yhden kerran päivässä. Aktiivinen läsnäolo lisää luottamusta ja välittömyyttä esimiehen ja alaisten välillä, tehden esimiehen ja alaisen välisestä kannustamisesta ja tukemisesta luontevamman prosessin.

Esimiehen läsnäolo auttaisi luomaan tällöin työilmapiiriä jossa työtehtäviin liittyvän kannustuksen ja tuen reaalitaso kohtaisi toivotun tason. Arvioituina vaikutuksina olisi luultavasti ainakin se, että toimihenkilöiden työtyytyväisyys kasvaisi ja työhön liittyvä stressi vähenisi, erityisesti kiireisinä aikoina. Kannustuksen ja tuen antamisella ei siis tarkoiteta esimiehen työmäärän kasvattamista, vaan sen sijaan sellaisia keinoja joilla esimies voi auttaa toimihenkilöä löytämään itse parhaan tavan toimia työtehtävän osalta ja osoittaa että hän on aina tarvittaessa saavutettavissa.

On tärkeää muistaa että henkilökohtaista työmotivaatiota edistävät erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot koetaan aina subjektiivisesti eli yksilökohtaisesti. Ei siis ole olemassa yhtä keinoa jolla voitaisiin motivoida kaikki työyhteisön jäseniä samalla tavalla. Kyselyssä kuitenkin selvisi, että lähes kaikki henkilökohtaisiksi motivaatiotekijöiksi määritellyt aineettoman palkitsemisen muodot koettiin yleisesti motivoivina, joihin vastaajat samaistuivat suurimmalta osin joko osittain tai täysin: erityisesti työssä onnistumisen tunteet ja itsenäisen työskentelyn motivoiva vaikutus koettiin laajasti tärkeiksi työmotivaation edistäjiksi. Esimiesten tulisikin edistää ja huomioida näitä Yrityksen X toimihenkilöitä yleisesti motivoivia keinoja esimerkiksi tunnustuksen ja palautteen yhteydessä.

Palautekäytäntöjen, tasapuolisuuden, tunnustuksen antamisen, kannustuksen, tuen ja henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden mukaiset aineettoman palkitsemisen muodot ovat kehitettävissä päivittäisen esimiestyön kautta. Esimiesten työaikaa tulisi järjestää uudelleen kaikilla Yritys X:n toimialueilla siten, että aikaa esimiehen läsnäoloon alaisten

keskuudessa tulisi lisää. Siten esimiehet voivat huomioida enemmän alaisiaan tasa-
puolisesti, oppien samalla tuntemaan kaikki alaisensa paremmin ja tunnistamaan työ-
yhteisön yksilökohtaiset motivaatiotekijät. Keskittämällä aineetonta palkitsemista niihin
keinoihin mitkä toimivat kunkin yksilön kohdalla parhaiten, voidaan työhön liittyvää mo-
tivaatiota ja työpaikkasitoutuneisuutta lisätä tehokkaasti ja persoonallisesti. Tämä viestii
Yritys X:n puolesta toimihenkilöille aidosta välittämisestä ja yrityksen sitoutumisesta
työntekijöihinsä.

5.2 Aineettoman palkitsemisen kehittäminen yritystasolla

Aineettoman palkitsemisen keinojen hyödyntämiseksi tarvitaan esimiestyön kehittämi-
sen lisäksi myös kehitystä yritystasolla. Toimihenkilöille tarjottavat osaamisen kehittä-
misen mahdollisuudet koetaan Yritys X:ssä yhdeksi aineettoman palkitsemisen tär-
keimmistä muodoista, joten sen rooli työmotivaation ja yritykseen sitouttamisen keino-
na on erittäin suuri. Henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuudet tulisi ottaa
osaksi yrityskulttuuria, siten että kaikille työntekijöille ja toimihenkilöille tiedotettaisiin
aktiivisesti osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista tasapuolisesti. Koska osaamisen
kehittäminen auttaa myös yritystä parantamaan tehokkuuttaan, tulisi Yritys X:n tutkia
mahdollisuuksia osallistua osaamisen kehittämiseen liittyviin kustannuksiin.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien ja tietoisuuden lisäämisellä Yritys X viestisi
työntekijöilleen siitä että Yritys X:ssä sitoudutaan työntekijöihin ja kannustetaan amma-
tilliseen kehittymiseen. Uudet vaihtoehtoiset toimintatavat ja esimerkiksi uusien ohjel-
mistojen käyttöön liittyvä osaaminen tehostavat työntekoa ja vähentävät työhön liittyvää
stressiä. Uusien asioiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen menee harvoin huk-
kaan.

Toimihenkilöiden työtehtäviin liittyvät vaikutusmahdollisuudet ja vastuu ovat melko hy-
vässä tilanteessa. Vaikutusmahdollisuuksien osalta toivottiin mahdollisuuksia nimettö-
män kehitysehdotusten antamiseksi, kuten esimerkiksi palautelaatikon käyttöönottoa.
Jo tämän kyselyn vastausprosentti ja avoimen palautteen määrä osoittivat selvästi että
Yrityksen X toimihenkilöt haluavat aktiivisesti vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen.

Vastuun osalta toimihenkilöt halusivat yleisesti enemmän vastuuta ja luottamusta esi-
miehiltään. Mikäli esimiesten olisi mahdollista antaa enemmän vastuuta toimihenkilöille
pienimuotoisemmissa päätöksissä, se olisi toisaalta erittäin hyvä keino osittaa vastuuta

ja luottamusta toimihenkilöihin, säästäen samalla esimiesten työaikaa. Molemminpuolinen luottamus on tärkeä osa hyvinvoivaa työyhteisöä.

Yrityksen X toimihenkilöt ovat hyvin tietoisia aineettomasta palkitsemisesta kokonaisuutena ja vallitsevat ennakkواسenteet ovat pääosin positiivisia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä että toimihenkilöiden asennoituminen aineettoman palkitsemisen muutoksen käyttöönottoon on niin ikään positiivinen. Mahdollista muutosvastarintaa tai skeptistä asennoitumista tuskin esiintyy. Toimihenkilöiden asenteiden kehittyminen riippuu jatkossa Yritys X:n tahdosta kehittää aineetonta palkitsemista aidosti motivoivaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.

Osaamisen kehittämisen, vaikutusmahdollisuuksien, vastuun ja työyhteisön asenteiden kehittäminen tapahtuu yritystasolla. Mahdollisuudet ja tiedon saatavuuden tulee olla täysin samat kaikille toimihenkilöille, työtehtävästä tai työalueesta riippumatta. Aineettoman palkitsemisen kehittäminen yritystasolla edistää toimihenkilöiden tasa-arvoista kohtelua ja tasaisesti levittyvää tyytyväisyyttä halki organisaation, sekä kaventaa etäisyyttä yritysjohdon ja toimihenkilöiden välillä.

5.3 Aineettoman palkitsemisen rooli tulevaisuudessa

Aineeton palkitseminen on työnjohdon ja alaisen välinen palkitsemisen väline, jonka avulla työnjohto voi sitouttaa ja motivoida organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä matalin pääomakustannuksin. Monet aineettoman palkitsemisen keinot voidaan ottaa helposti käyttöön esimiestyön välineenä, kouluttamalla ja rohkaisemalla esimiehiä niiden käyttöön. Aineettoman palkitsemisen keinot tulisi myös sisällyttää päivittäiseen esimiestyöhön, eli varata esimiesten päivittäisestä työajasta enemmän aikaa alaisten johtamiselle ja heidän työsuoritustensa huomioimiselle aineettoman palkitsemisen keinoin.

Aineeton palkitseminen on Suomessa yhä osittain hyödyntämätön alaisten palkitsemisen kokonaisuus, jonka laajalla ja tasapuolisella käyttöönotolla on suuri merkitys kilpailtaessa osaavista työntekijöistä tulevaisuuden työmarkkinoilla. Aineettomalla palkitsemisella pystytään myös sitouttamaan ja tehokkaasti motivoimaan organisaation palveluksessa jo työskenteleviä työntekijöitä. Tuloksena on entistä tehokkaampi ja hyvinvoivempi työyhteisö, jossa organisaatiosta lähtemisen riski on entistä pienempi.

Yritys X:lle aineettoman palkitsemisen laaja käyttöönotto osana yrityskulttuuria on mahdollisuus luoda kilpailuetu työntekijöiden osalta saman alan kilpaileviin yrityksiin nähden. Hyvä työpaikka motivoi työntekijöitä hakeutumaan organisaatioon ja sitoutumaan osaksi sitä, ollen samalla taloudellisesti ajateltuna edullinen palkitsemisen muoto yritysjohdolle.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkija ehdottaa jatkotutkimuksena Yritys X:ssä yrityksen intranetin mahdollisuuksien kartoittamista toimihenkilöiden anonyymin palautteen ja kehitysehdotusten antamisen välineenä. Arkaluontoisetkin asiat kuten esimerkiksi mahdollinen työpaikkakiusaaminen, voidaan ottaa helpommin käsiteltäviksi ja selvitettäväksi asiaksi, jos siihen tarjotaan mahdollisuudet ennen tilanteen kärjistymistä työpaikkakonfliktiksi. Vastaajat näkivät yrityksen sisäisessä intranetin käytössä myös muita mahdollisuuksia toimihenkilöiden keskinäisen tiedon ja osaamisen jakamiseksi, joita olisi kannattavaa kartoittaa edelleen.

Myös palautteen käsittelyn keinoja voitaisiin kartoittaa lisätutkimuksessa: ainakin yksi toimihenkilö oli kokenut ideansa tulleen julkisesti lytätyksi, joka kertoo siitä että esimiestyöskentelyssä saattaa olla ainakin jossain määrin parantamisen varaa. Esimiestyöskentelyyn liittyvän tasapuolisen kohtelun epäselvyys kannattaisi myös selvittää esimerkiksi erillisen anonyymin kyselyn avulla, ja puuttua siihen, mikäli epäasiallista tai suosivaa kohtelua esiintyy.

Kyselyn yhteydessä nousi myös esiin kommentteja jotka käsittelivät toimihenkilöiden työmäärää ja jaksamista pitkällä tähtäimellä. Organisaation ulkopuolinen puolueeton taho voisi tutkia opinnäytetyön tapaisena tutkimuksena Yrityksen X toimihenkilöiden työssä jaksamista sekä sitä tukevien keinojen kehittämistä Yritys X:ssä.

Kysely aineettomasta palkitsemisesta olisi kannattavaa uusia noin 6-12 kk kuluttua tämän tutkimuksen valmistumisesta ja verratta saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin kehityksen kartoittamiseksi. Tutkijan suositukseksi on että näitä edellä mainittuja jatkotutkimusaiheita voitaisiin tarjota useille suomalaisille ammattikorke- ja korkeakouluille yrityksen kannalta matalin kustannuksin, tarjoten samalla ainutlaatuisia mahdollisuuksia tulevaisuuden osaajille soveltaa opittua tietotaitoa käytäntöön.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Deacon, David & Pickering, Michael & Golding, Peter & Murdock, Graham 2010. Researching Communications. A Practical Guide to Methods in Media and Cultural Analysis. Second Edition. Bloomsbury Academic, London.

Eduix Oy 2013. E-lomake 2013. <https://e-lomake.fi/web/pintaasyvemmalta/kuvaus>. Luettu 17.9.2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011. Palkkakeskustelut Suomessa. Vihjeitä ja kokemuksia. [Http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkakeskustelut_netti.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkakeskustelut_netti.pdf). Luettu 3.7.2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2013. PK-yrityksen määritelmä. [Http://www.ek.fi/ek/fi/yrityksista_ym/yrityksista/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yrityksista_ym/yrityksista/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php). Luettu 25.9.2013.

Erätuuli, Matti & Leino, Jarkko & Yli-Luoma, Pertti 1994. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

European motivation index 2012. Employee commitment. <http://www.motivation-index.com/hr-variables/employee-commitment>. Luettu 6.11.2013.

Handolin, Ville-Valtteri 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä 8.5.2009. [Http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535](http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535). Luettu 21.5.2013.

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

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY, Helsinki.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2013. Case -tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Vantaa.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2011. Posti-kyselyaineiston kokoaminen. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto, Tampere. Päivitetty 2.9.2011. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#saatteet](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#saatteet). Luettu 24.6.2013.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003. Otos ja otantamenetelmät. Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. Tampere. Päivitetty 2.9.2003. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html). Luettu 23.10.2013.

Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi, Helsinki.

Moisio, Elina & Lempiälä, Tea & Haukola, Timo 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

[Http://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf](http://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf). Luettu 30.5.2013.

Moisio, Elina & Sweins, Christina & Salimäki, Aino 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahasto.

[Http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tsr_rapo06.pdf](http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tsr_rapo06.pdf). Luettu 1.6.2013.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juha & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Silverman, Michael 2004. Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards? Institute for Employment Studies, United Kingdom.

[Http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp4.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/mp4.pdf). Luettu 20.6.2013.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Toikka, Virvamaría 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä + Fakta 15.2.2012.

[Http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436](http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436). Luettu 28.5.2013.

Aineeton palkitseminen Yritys X:ssä - Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja.

Olen Timo Lundstedt, tradenomitutkintoa suorittava korkeakouluopiskelija Helsingin Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Tutkin lopputyönäni aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukyvyyn kehittäjänä. Haluan selvittää aineettoman palkitsemisen tilaa ja siihen liittyviä yksilöllisiä kokemuksia työpäivällänne, ja edelleen kehittää aineetonta palkitsemista osana palkitsevampaa ja motivoivampaa arkea. **Tutkimuksen onnistumisen kannalta kokemuksenne ja avoimet mielipiteenne ovat minulle hyvin tärkeitä, olivat ne sitten millaisia tahansa.** Työyhteisöänne edustavana henkilönä olette vastaaja, jota ei voi korvata.

Kyselyssä luovuttavianne tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset käsitellään anonyymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida niiden perusteella tunnistaa. Luovuttamaanne kyselyaineistoa ei niin ikään luovuteta kolmannelle osapuolelle ilman vastaajan erillistä lupaa. Tutkimustulokset ja analysoitu työ julkaistaan avoimena julkaisuna tutkimuksen valmistuttua, mutta kuitenkin sellaisin muutoksin, joiden kautta ulkopuolinen lukija ei voi tunnistaa yritystä.

Pyydän sinua ystävällisesti täyttämään ja palauttamaan oheisen kyselylomakkeen sähköpostiini **9.10.2013 mennessä**. Kerättyä materiaalia tullaan käyttämään yrityksenne aineettoman palkitsemisen tilan kartoittamiseen ja kehittämiseen. Vastaamalla kysymyksiin tarkalla harkinnalla, sekä käyttämällä mahdollisuutta anonyymeihin, avoimiin kehitysehdotuksiin autat luomaan palkitsevampaa arkea.

Lisätietoa tutkimuksesta saatte sähköpostiosoitteesta, *matti.meikäläinen@metropolia.fi* tai numerosta XXX XXX XXXX. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta, tai yksityisyyden suojaan koskeviin kysymyksiin.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Timo Lundstedt

Aineeton palkitseminen Yritys X:ssä

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan lyhyesti sellaisia työn- ja arkielämän asioita, jotka ihmiset kokevat henkilökohtaisella tasolla tärkeiksi ja motivoiviksi. Aineettomaksi palkitsemiseksi mielletään yleisesti mm. esimiehen antama rakentava palaute, erilaiset kehittämis- ja uramahdollisuudet, hyvin suoritetusta työstä annettava tunnustus, sekä työhön liittyvä kannustus ja joustavuus. Hyvä esimiestyö on yksi merkittävä aineettoman palkitsemisen muoto.

Taustatiedot

Edustamani työalue

Hämeen alue

Keski-Suomen alue

Tukitoiminnot

Muu

Edustamani ikäryhmä

alle 35 vuotta

35 - 40 vuotta

40 - 45 vuotta

yli 45 vuotta

Työkokemukseni tämän yrityksen (tai sen edeltäjän) palveluksessa

alle 2,5 vuotta

2,5 - 5 vuotta

5 - 7,5 vuotta

yli 7,5 vuotta

Huom: Aineettoman palkitsemisen tarkoituksenmukaiseksi kehittämiseksi tarvitsemme teiltä muutamat taustatiedot ennen kyselyyn vastaamista. Nämä taustatiedot on suunniteltu siten että niitä voidaan käyttää aineettoman palkitsemisen kehittämiseen oikeilla alueilla, mutta kuitenkin niin, että niistä ei pysty jäljittämään yksittäistä vastaajaa millään tavoin. Vastaaajan yksityisyydensuoja ei vaarannu vastaamalla näihin taustakysymyksiin.

Palaute

1. Koen saavani tarpeeksi palautetta esimiehiltäni

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

2. Koen saavani riittävän usein palautetta esimiehiltäni

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Koen jatkuvan palautteen saamisen esimiehiltäni erittäin tärkeäksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka esimiesten ja alaisten välistä palautteen antamista voitaisiin mielestänne kehittää? (max. 250 merkkiä)

Osaamisen kehittäminen

4. Koen saavani tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistani

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Koen saamani osaamisen kehittämisen mahdollisuudet aidosti hyödyllisiksi ja kehittäviksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Koen mahdollisuudet jatkuvaan osaamisen kehittämiseen erittäin tärkeäksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka osaamisen kehittämistä voitaisiin mielestänne tehostaa? (max. 250 merkkiä)

Tunnustus

7. Koen saavani tarpeeksi tunnustusta tekemistäni hyvistä työsuorituksista

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Koen hyvistä työsuorituksista saamani tunnustuksen palkitsevaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Koen erittäin tärkeäksi sen että esimieheni antavat yleisesti hyvistä työsuorituksista tunnustusta

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kuinka hyvästä työsuorituksesta annettavaa tunnustusta voitaisiin mielestänne kehittää työyhteisössänne? (max. 250 merkkiä)

Kannustus ja tuki

10. Koen saavani tarpeeksi haastaviin työtehtäviin liittyvää kannustusta ja tukea esimiehlteni

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Koen esimiehliltä saamani kannustuksen ja tuen palkitsevana

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Koen erittäin tärkeäksi sen että esimieheni kannustavat ja tukevat minua haastavissa työtehtävissä

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

Kuinka esimiehien antamaa tukea ja kannustusta voitaisiin mielestänne kehittää haastavien työtehtävien osalta? (max. 250 merkkiä)

Vaikuttamismahdollisuudet

13. Koen voivani aidosti vaikuttaa omaan työskentelyyni

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

14. Koen esimiehieni tarjoavan minulle riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyyni

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

15. Koen erittäin tärkeäksi sen että minulle tarjotaan yleisesti mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyyni

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

Kuinka esimiehet voisivat mielestänne kehittää työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia? (max. 250 merkkiä)

Motivaatio

16. Koen työni sisällöltään (työtehtäväni) erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Koen työstäni tulevan onnistumisen tunteen erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Koen työstä ansaitsemani kiinteän palkan erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Koen päivittäisen kanssakäymisen työyhteisössäni erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Koen tyytyväiset asiakkaani erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Koen itsenäisen työskentelyn erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Koen työni kautta tapahtuvan henkilökohtaisen kasvun erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Koen työni haastavuuden erittäin motivoivaksi

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

Kuinka erilaisia motivointikeinoja voitaisiin kehittää työyhteisössänne? (max. 250 merkkiä)

Aineeton palkitseminen kokonaisuutena

24. Minulla oli/on jonkinlainen ennakkokäsitys aineettomasta palkitsemisesta

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

25. Uskon että aineettoman palkitsemisen keinoilla voidaan tehdä arjen työstäni motivoivampaa

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

26. Koen että minua on joskus palkittu selkeästi aineettoman palkitsemisen keinoin

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

27. (Jos kyllä) Koen sen tuntuneen aidosti palkitsevalta

täysin samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

Kertoisitteko lyhyesti tästä tilanteesta (max. 250 merkkiä)

Lopputiedot

28. Minulta kului kyselyyn vastaamiseen noin

alle 10 minuuttia

10 - 15 minuuttia

15 - 20 minuuttia

yli 20 minuuttia



Vapaat kommentit (max. 1000 merkkiä)

Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Kysymys: Kuinka esimiesten ja alaisten välistä palautteen antamista voitaisiin mielestänne kehittää? (max. 250 merkkiä)

"Ottaa yhtiössämme laajemmin käyttöön kahdenkeskiset, lyhyet tapaamiset, joita käydään kehityskeskusteluiden lisäksi."

"Henkilökohtaisten tavoitteiden arviointi kriteereiden määrittely pitäisi olla yhtiökohtaisesti määritelty, ei esimieskohtaisesti."

"Palaute pitäisi antaa heti kun asiat on mennyt hyvin. En osaa sanoa miten sitä voisi kehittää paremmaksi palautteen antajalla pitää olla pelisilmää koska ja milloin palaute on annettava."

"Ei anneta palautetta 'mutu' -tuntumalta. Esim. esimies ei aina ole paras asiantuntija tietämään alaisen työtehtäviä, joten palautteen anto ei välttämättä ole oikeudenmukaista. Esimies voi kysellä muiden mielipiteitä miten alainen suoriutuu."

"Järjestämällä puitteet tai erilaiset tilat normaalin työn suorituspaikkaan verrattuna. Palautteen annon ajankohtaan pitää myös kiinnittää huomiota."

"Palaute voi olla epäsäännöllistä, eli tilanteiden mukaan. Palautteen ei myöskään aina tarvitse olla rakentavaa. Riippuu palautteen antajasta, haluaako hän palautteen avulla rakentaa jotain erityistä."

"Nykytila ok."

"Yhteinen toimintamalli yhtiölle, nyt toiminta on täysin esimiehen omasta persoonasta/ toimintatavoista riippuvainen."

"Järjestämällä säännöllisiä "palautehetkiä" esim. parin kuukauden välein. Näissä voitaisiin käydä läpi palaute puolin ja toisin ilman, että tarvitsisi erikseen mieltä, onko huoleni riittävän suuri erillistä kokousta varten."

Kysymys: Kuinka hyvästä työsuorituksesta annettavaa tunnustusta voitaisiin mielestänne kehittää työyhteisössänne? (max. 250 merkkiä)

"Jatkaa sen tärkeyden korostamista kaikissa yhteyksissä. Ottaa asia osaksi tiimipalavereita, mietitään ajoittain myös yhdessä, mitä hyvää on saatu aikaan."

"Meillä on esim rahallinen "palkinto" jota voidaan antaa hyvästä työsuorituksesta. Se on vaan sellainen "hiljainen" palkitseminen, voisiko rinnalla olla malli jossa Lämpö saa tietä kuka on tehnyt hyvin työnsä."

"Annetaan kehityskeskustelussa/muussa kahdenkeskisessä kanssakäymisessä selkeästi positiivista palautetta jos työ on mennyt hyvin. Ei kiertelyä vaan suorat sanat."

"Paljon hyviä työsuorituksia toteutetaan yhtiössämme, mutta yleisesti niistä ei tiedetä. Näitä voisi tuoda esille esim. intrassa säännöllisin väliajoin esimiehien toimesta."

"Tunnustus hyvin tehdystä työstä on toki mukavaa. Riippuu varmasti tavasta jolla palaute annetaan, tipahtaako palaute saajan henkiseen pääomapussiin vai sen ohi: erilaiset ihmiset toimii/reagoi saman palautteen saatuaan eri tavoin. Eli tunne alaisesi!"

"Enemmän "epävirallista", mutta etukäteen sovittua keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Enemmän panostusta kehityskeskustelujen laatuun."

"Siten, että kaikki esimiehet toimisivat mahdollisimman samalla tavalla, jotta se olisi tasapuolista kaikille."

"Muiden edessä annettu palaute tuntuu aina tosi hyvältä. Ei tarvita mitään diplomeita ym. vaan mahdollisimman puolueeton kiitos tehdystä työstä. Kiitos sille, joka työn on tehnyt. Ei aina vain sille, joka työn tulokset esittelee."

"Se että kaikki kuuluu toimenkuvaan ja jos tekee aloitteen mikä säästää vaikka sitten 100 000 vuodessa niin se nyt kuului toimenkuvaan... kiitos...hieno motivaattori... ;)"

Kysymys: Kuinka osaamisen kehittämistä voitaisiin mielestänne tehostaa? (max. 250 merkkiä)

"Jakaa tietoa enemmän myös talon sisällä. Kun joku käy koulutuksessa, materiaali jaettaisiin aktiivisemmin myös muille. Esim. uuteen intraan jokin osio, johon jokainen voisi tallentaa materiaalit, joiden uskoo tukevan myös toisten työtä."

"Milestäni jokaisella pitää olla lisäksi henkilökohtainen vastuu omasta kehityksestä eli käy oma toimisesti tutkimassa eri koulutuksia ja ehdottaa osallistumisesta esimiehelle."

"Annetaan alaisille enemmän informaatiota että Elenia tukee ammatillista kouluttautumista."

"Tähän tulisi luoda enemmän mahdollisuutta, eli aikaa."

"Pitää löytää sopivasti aikaa kehittämiseen - ainakaan se ei saa luoda kiirettä muiden tehtävien hoitamiseen. Pitää olla mielikuva siitä, että kehittämisestä on hyötyä. Jos pullan syöminen tuntuu pakolta, se ei maistu, lopputulos on vain iso kakka."

"Kehityskeskustelujen pohjalta selkeä ammatillinen kehityssuunnitelma seuraavalle vuodelle, etukäteen esimiehen kanssa sovitut koulutuspolut"

"Kysymys on tulkinnanvarainen, mitä käsitetään osaamisen kehittämisellä tarkalleen? Urakehitystä vai ko kehitystä oman tehtävän sisällä?"

"Johdonmukaisuus. Mm. yhdessä sovitut kehittämistavoitteet ja niiden kirjaaminen ylös, että myös henkilöiden vaihtuessa säilyy punainen lanka siitä, miksi ja miten on työntekijää alettu kehittämään kullakin osa-alueella."

"Pyrin kouluttautumaan tarpeen mukaan uusiin alueisiin / aiheisiin ulkopuolisen koulutuksella 1-2 kurssia / vuosi 1-2 pv kursseja. Näistä on aina ollut apuja, mutta nykyään tämäkin menee omasta budjetista ja huonontaa tulosta ja tulospalkkiota... :("

Kysymys: Kuinka työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia ja vastuuta voitaisiin mielestänne kehittää työyhteisössänne? (max. 250 merkkiä)

"Jos asiat perustellaan asianmukaisesti ja hyvin niin kyllä niitä on toteutettu. Annetaan lisää vastuuta."

"Vastuuttamalla ja valtuuttamalla entistä enemmän."

"Laajentaa Verkolla kokeilukäytössä oleva etätyömahdollisuus (1 pv/vko) koskemaan myös Lämpöä (esim. toimihenkilöitä, joilla työskentely etänä on mahdollista)"

"Vastuu korreloi aina jollain tapaa siihen käytetyn ajan ja siitä maksetun aineellisen palkan kanssa. Eli ne pitää saada tasapainoon. Aineeton palkitseminen on näiden tukifunktio. Ehkä kehityskesk. sijaan tilanteiden mukaista reagointia (vaik.mahd.)."

"Selkeät vastuut ja roolit määritelty"

"Työntekijät voisivat ehdottaa omia ideoitaan eri toimintatavoista. Oltava jokin keino, millä voisi nimettömänä jättää kehitysideoita esim. laatikkoon, jotta kenenkään ei tarvitsisi pelätä ideoiden "lyttämistä" julkisesti!!!"

"ensimmäisen puolenvuoden jälkeen on alettu heti työntää erilaisiin työryhmiin ja toimikuntiin ja yritetään laajentaa omia tekemisiäni toisille alueille, onhan siellä toisellakin alueella omat työntekijät. kiinteä ylityölisä ei enää riitä."

Kysymys: Kuinka erilaisia motivointikeinoja voitaisiin kehittää työyhteisössänne? (max. 250 merkkiä)

"Ei ole omakohtainen kokemus, mutta täällä on tapahtunut henkilön palkkaustilanteessa että jos työnantaja saa vaikka 50→ tingattua pyydetystä palkasta niin se ei oikein motivoi. Tällä ei ole suurta merkitystä työnantajalle, mutta se ei motivoi tekijää"

"Annetaan vastuuta ja luotetaan."

"Työn kierto, vastuuttamista enemmän, palkitseminen hyvin suoritetusta työstä"

"Yhteishengen parantaminen + jokainen tekisi oman osuutensa ettei tarvitse tuskaila toisen tekemättä jättämisää."

"// STOP! Ensin jonkun pitäisi kertoa, kuinka työyhteisöämme on ollut tarkoitus motivoida!!! // Sitten se kokonaisuus: palkka, vastuu, aika, työympäristö, työkaverit, kiitos, edut... ..eli näihin panostamalla vaikka."

"Asiantuntijatehtävissä "haasteena" on, että työ on liiankin itsenäistä ts. ajatuksen vaihtoa tiimikavereiden kanssa ei tapahdu. Tällöin esimiehen rooli korostuu."

"Etätyöskentelypäivät mahdolliseksi. Usein työtehokkuus lisääntyisi ja vältettäisiin myös turhia kuluja. Olemme vastuullisia aikuisia."

"Esimiestyön tasapuolisuus, säännöt tulisi olla kaikille samat, nyt kaikki riippuu omasta esimiehestä. Jos tuntee tulleensa epätasa-arvoisesti kohdelluksi, on vaikea saada motivaatiota omasta työstään, vaikka se olisikin mielenkiintoista muuten."

"liika työmäärä ei motivoi. 100 sähköpostia viikossa... oikea työ kärsii... tällä hetkellä esimieheni sähköposteihin jää vain 4 tuntia viikossa aikaa..."

(Edeltänyt kysymys - 28. Koen että minua on joskus palkittu selkeästi aineettoman palkitsemisen keinoin / Jos kyllä, niin)

Kysymys: Kertoisitteko lyhyesti tästä tilanteesta (max. 250 merkkiä)

"Minusta tuntuu kiusalliselta jos esimies kehuu hyvin suoritettua työtehtävää, sellaisia me suomalaiset olemme. Muutaman tunnin vapaa tuntui paljon paremmalta kiitokselta, mutta sehän ei ollutkaan sitten tätä aineetonta palkitsemista."

"Itsenäinen työskentely yleensä."

"Sanallista ja kirjallista positiivista palautetta."

"Henkilökunnan tilaisuudessa toimitusjohtaja kiitti tekemästani työstä"

"Kiitokset tehdystä työstä."

"Ei ole väliä, onko hyvän "hyvän energian" antaja esimies tai kollega. Aidosti annettu "hyvä energia" mielestäni motivoi hyvin. Toisaalta sillä ei voida korvata palkkakuoppaa tai muita asiota, jotka eivät ole kunnossa."

"Julkinen kiitos tehdystä työstä, kun sen tuloksia on käyty läpi koko henkilöstön kanssa."

Vapaat kommentit ja kehitysehdotukset (max. 1000 merkkiä)

"Tämä on tärkeä osa-alue. Tähän kannattaisi mielestäni nimetä pieni työryhmä yhtiöstämme, joka miettisi palkitsemisen keinoja ja niitä hyvin suoritettuja työtehtäviä joista voisi kertoa yleisesti."

"HUUONOT UUTISET Ei kannata tinkiä merkeistä. Ehkä max 350 olisi ollut tehokkaampi. Vastaaminen saattaa muuttua ikäväksi, jos täytyy miettiä kuinka vastauksen saa mahtumaan riville. Motivointikysymys oli erittäin huonosti aseteltu. KUKKIA Tärkeä aihe, varsinkin esimiesten oppia. Toivottavasti saat kaivettua vastauksista nimenomaan sen, kuinka esimiestyötä voidaan kehittää. Miksei muutenkin. Kokonaisuutena hyvät kysymykset (pl. tuo yksi). Toivottavasti sait Timo riittävästi vastauksia ja apuja opinnäytetyöhön."

"Etätysökentelypäivät, ainakin osittaisena käyttöön"

Mielestäni kysely olisi voitu suunnata myös työntekijöille ja tulokset vaikka analysoida erikseen. Olen itsekin tehnyt lopputyönäni kyselytutkimuksen, joten ymmärrän, että kohderyhmän rajaaminen on vaikeaa. Silti näkisin, että työntekijä -taso olisi pitänyt ottaa ehdottomasti mukaan. Lisäksi oletin kyselyn olevan paljon moniulotteisempi ja että kysely olisi kattanut enemmän osa-alueita. Nyt käsiteltiin vain kannustusta, suullista palkitsemista sekä työn haastavuutta ja sisältöä sekä osassa kysymyksissä oli liikaa toistoa. Mielestäni aineeton palkitseminen/työhyvinvointi pitää sisällään myös paljon muuta. Esim. oikeudenmukaiseksi ja rehelliseksi koettu kohtelu johdon tai esimiehen toimesta, työilmapiiri jossa työpaikkakiusaamiseen puututaan, kohtuullinen työmäärä ja siihen perehdytys, toimiva työterveys, sairaslomia ennaltaehkäisevä työkuorman analysointi sekä yleinen hyvinvointi työpaikalla. Jos em. perusasiat eivät ole kunnossa, esimiehen antama kannustus voi menettää merkityksensä."

Analyysimateriaaleja

Taulukko 8. Edustettu työalue verrattuna palautteeseen esimieheltä.

Edustamani työalue:		1. Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni:	2. Esimiehellä saamani palaute on rakentavaa:	3. Kehityskeskusteluita käytään riittävän usein:	4. Koen säännöllisen palautteen saamisen esimieheltäni erittäin tärkeäksi:
Hämeen alue (1)	Mean	3,08	3,25	3,50	3,25
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	,165	,622	,798	,622
Keski-Suomen alue (2)	Mean	2,43	2,71	3,57	3,57
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	,787	,488	,787	,535
Tukitoiminnot (3)	Mean	2,92	3,08	3,46	3,23
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	,641	,641	,877	,439
Total	Mean	2,88	3,06	3,50	3,31
	N	32	32	32	32
	Std. Deviation	,907	,619	,803	,535

Taulukko 9. Saadun tunnustuksen määrä vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osittain eri mieltä (2)	10	31,3	31,3	31,3
	osittain samaa mieltä (3)	15	46,9	46,9	78,1
	täysin samaa mieltä (4)	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 10. Saadun tunnustuksen palkitsevuus vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä (1)	1	3,1	3,1	3,1
	osittain eri mieltä (2)	8	25,0	25,0	28,1
	osittain samaa mieltä (3)	16	50,0	50,0	78,1
	täysin samaa mieltä (4)	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 11. Esimieheltä saadun kannustuksen ja tuen palkitsevuus vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä (1)	1	3,1	3,1	3,1
	osittain eri mieltä (2)	10	31,3	31,3	34,4
	osittain samaa mieltä (3)	16	50,0	50,0	84,4
	täysin samaa mieltä (4)	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 12. Saadun kannustuksen ja tuen laatu vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä (1)	2	6,3	6,3	6,3
	osittain eri mieltä (2)	5	15,6	15,6	21,9
	osittain samaa mieltä (3)	17	53,1	53,1	75,0
	täysin samaa mieltä (4)	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 13. Edustettu työalue verrattuna osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.

Edustamani työalue:		11. Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia kehittää ammatillista osaamistani:	12. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat olleet aidosti hyödyllisiä ja kehittäviä:	13. Koen mahdollisuudet jatkuvaan osaamisen kehittämiseen erittäin tärkeäksi:
Hämeen alue (1)	Mean	3,42	3,50	3,75
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,900	,674	,622
Keski-Suomen alue (2)	Mean	2,57	3,14	3,86
	N	7	7	7
	Std. Deviation	1,272	1,069	,378
Tukitoiminnot (3)	Mean	3,31	3,15	3,69
	N	13	13	13
	Std. Deviation	,855	,801	,480
Total	Mean	3,19	3,28	3,75
	N	32	32	32
	Std. Deviation	,998	,813	,508

Taulukko 14. Edustettu työalue verrattuna vaikutusmahdollisuuksiin ja vastuuseen.

Edustamani työalue:		14. Voin aidosti vaikuttaa omaan työskentelyyni:	15. Saan tarpeeksi vastuuta työssäni:	16. Koen erittäin tärkeäksi sen että minulle tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työskentelyyni:	17. Koen erittäin tärkeäksi sen että saan vastuuta työssäni:	18. Koen voivani sovittaa työ- ja arkielämäni hyvin yhteen:
Hämeen alue (1)	Mean	3,50	3,75	3,83	3,67	3,67
	N	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	,522	,452	,389	,492	,492
Keski-Suomen alue (2)	Mean	3,57	3,14	3,86	3,57	3,71
	N	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,535	,690	,378	,535	,488
Tukitoiminnot (3)	Mean	3,08	3,38	3,92	3,69	3,15
	N	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,760	,650	,277	,480	,689
Total	Mean	3,34	3,47	3,88	3,66	3,47
	N	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	,653	,621	,336	,483	,621

Taulukko 15. Tyytyväisten asiakkaiden motivoivuus vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä (1)	1	3,1	3,1	3,1
	osittain eri mieltä (2)	1	3,1	3,1	6,3
	osittain samaa mieltä (3)	16	50,0	50,0	56,3
	täysin samaa mieltä (4)	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 16. Henkilökohtaisen kasvun motivoivuus vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osittain eri mieltä (2)	5	15,6	15,6	15,6
	osittain samaa mieltä (3)	13	40,6	40,6	56,3
	täysin samaa mieltä (4)	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 17. Työn haastavuuden motivoivuus vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osittain eri mieltä (2)	4	12,5	12,5	12,5
	osittain samaa mieltä (3)	16	50,0	50,0	62,5
	täysin samaa mieltä (4)	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 18. Edustettu työalue verrattuna henkilökohtaiseen motivaatiotekijöihin.

Edustamani työalue:		19. Työni on sisällöltään motivoivaa:	20. Työn kautta saamani onnistumisen tunteet motivoivat minua:	21. Työyhteisöni motivoi minua:	22. Tyytyväiset asiakkaani (sisäiset ja ulkoiset) motivoivat minua:
Hämeen alue (1)	Mean	3,50	3,50	3,33	3,50
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	,674	,522	,492	,522
Keski-Suomen alue (2)	Mean	2,86	3,43	2,71	3,43
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	,378	,535	,488	,535
Tukitoiminnot (3)	Mean	3,54	3,62	2,92	3,15
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	,519	,506	,494	,899
Total	Mean	3,38	3,53	3,03	3,34
	N	32	32	32	32
	Std. Deviation	,609	,507	,538	,701

Edustamani työalue:		23. Itsenäinen työskentely mo- tivoi minua:	24. Työni kautta tapahtuva henki- lökohtainen kas- vu motivoi minua (esim. kärsivälli- syyssyvyn kasvu):	25. Työni haasta- vuus motivoi minua:
Hämeen alue (1)	Mean	3,50	3,58	3,50
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,522	,669	,674
Keski-Suomen alue (2)	Mean	3,57	3,57	2,86
	N	7	7	7
	Std. Deviation	,535	,535	,378
Tukitoiminnot (3)	Mean	3,46	2,85	3,23
	N	13	13	13
	Std. Deviation	,519	,689	,725
Total	Mean	3,50	3,28	3,25
	N	32	32	32
	Std. Deviation	,508	,729	,672

Taulukko 19. Kokemukset aineettomasta palkitsemisesta vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä (1)	2	6,3	6,3	6,3
	osittain eri mieltä (2)	8	25,0	25,0	31,3
	osittain samaa mieltä (3)	13	40,6	40,6	71,9
	täysin samaa mieltä (4)	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Taulukko 20. Kokemuksen palkitsevuus vastausfrekvensseittäin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä (1)	2	6,3	7,7	7,7
	osittain eri mieltä (2)	5	15,6	19,2	26,9
	osittain samaa mieltä (3)	10	31,3	38,5	65,4
	täysin samaa mieltä (4)	9	28,1	34,6	100,0
	Total	26	81,3	100,0	
Missing		6	18,8		
Total		32	100,0		