



Sebastian Nylander

Aineettoman palkitsemisen kehittäminen

Organisaatiossa x

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Sebastian Nylander
Otsikko:	Aineettoman palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa X
Sivumäärä:	45 sivua + 2 liitettä
Aika:	Helmikuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Yliopettaja Anne Perkiö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää organisaation x aineetonta palkitsemista. Organisaatio x on koko Suomessa toimiva julkishallinnon organisaatio. Organisaatiolla on tarkoitus tulevaisuudessa kehittää aineetonta palkitsemista, joten tämän työn avulla selvitettiin sen nykytilaa. Vastausten perusteella luotiin organisaatiolle kehitysehdotuksia, joilla se voi kehittää aineetonta palkitsemista.

Opinnäytetyön viitekehys käsitteli palkitsemisen kokonaisuutta, palkitsemisjärjestelmiä, palkitsemisen malleja sekä aineellista ja aineetonta palkitsemista. Lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin motivaatiota ja sen yhdistymistä palkitsemisen kokonaisuuteen.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Opinnäytetyön aineisto kerättiin joulukuussa 2021 organisaation x henkilöstöltä kyselylomakkeella, johon vastaaminen tapahtui täysin anonymisti. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin henkilöstön mielipidettä aineettomasta palkitsemisesta organisaatiossa x, minkä perusteella muodostettiin toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia. Aineiston keräämisen menetelmänä käytettiin määrällistä analyysiä.

Kokonaisuudessaan vastaajat olivat sitä mieltä, että aineetonta palkitsemista toteutetaan hyvin organisaatiossa x. Parannettavaa löytyi kuitenkin paljon. Kehitysehdotusten pääkohteiksi nousivat aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden selkiyttäminen henkilöstölle, uramahdollisuuksien lisääminen ja parantaminen, osaamisen kehittäminen, arvostuksen ja palautteen lisääminen sekä positiivisten uutisten lisääminen organisaation intraan.

Avainsanat: Palkitseminen, aineeton palkitseminen, työmotivaatio

Abstract

Author: Sebastian Nylander
Title: Development of Intangible Remuneration at Organization X
Number of Pages: 45 pages + 2 appendices
Date: February 2022
Degree: Bachelor of Business administration
Degree Programme: Economics and Business administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Anne Perkiö, Principal Lecturer, Head of Programme

The objective of this thesis was to study and develop the intangible remuneration of Organization X. Organization X is a public administration organization operating throughout Finland. The organization is set to develop their intangible remuneration in the future, thus this work was used to find out the staff's view of its current state and, based on the responses, to create development suggestions for the organization to develop intangible remuneration.

The theoretical framework of the thesis dealt with the rewards, rewarding systems, rewarding models, and tangible and intangible remuneration. In addition, the framework addressed motivation and its integration into the concept of rewarding.

The practical part of the thesis was implemented as a quantitative study. The data for the thesis was collected in December 2021 from the staff of Organization X with the help of a questionnaire, which was answered completely anonymously. Quantitative analysis was used as the data collection and analysis method. The questionnaire was used to find out the staff's opinion on intangible remuneration in Organization X, based on which feasible suggestions were selected, analyzed, and discussed, and development proposals were formulated.

Overall, the respondents believed that intangible remuneration is well implemented in Organization X. However, much room was found for improvement. The main goals of the development proposals were to clarify the totality of intangible remuneration for the personnel, to increase and improve career opportunities, to develop competence, to increase appreciation and feedback, and to add news to the organization.

Keywords: Rewarding, intangible remuneration, work motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa ja aiheen rajaaminen	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Viitekehys	3
1.4	Toimeksiantaja	3
2	Palkitseminen	4
2.1	Palkitseminen ja sen merkitys	4
2.2	Palkitsemisen mallit	7
2.3	Toimiva palkitsemisjärjestelmä	10
2.4	Aineellinen palkitseminen	12
2.4.1	Suorat palkitsemistavat	14
2.4.2	Epäsuorat palkitsemistavat	15
2.5	Aineeton palkitseminen	16
2.5.1	Työympäristö	18
2.5.2	Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	19
2.5.3	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	19
2.5.4	Arvostus ja palaute	20
3	Motivaatioteoria osana palkitsemista	21
3.1	Motivaatio	21
3.1.1	Vahvistamisen teoria	22
3.1.2	Sisältöteoria	23
3.1.3	Prosessiteoria	25
4	Kehittämishankkeen toteuttaminen	25
4.1	Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä	25
4.2	Aineiston kerääminen	27
4.3	Kyselyn suunnitteleminen ja sisältö	28
4.4	Vastaajien näkemys aineettomasta palkitsemisesta	29
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	29
4.6	Taustatiedot	30
4.7	Henkilöstön näkemys aineettoman palkitsemisen nykytilasta	32
4.7.1	Työympäristön arviointi	33

4.7.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	34
4.7.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	35
4.8 Työmotivaatio kyselyssä	36
4.9 Vastaajien omia ajatuksia aineettomasta palkitsemisesta	39
5 Johtopäätökset	43
5.1 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	43
5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	45
Lähteet	47
Liitteet	
Liite 1. Saatekirje	
Liite 2. Kysely: Kysely aineettomasta palkitsemisesta organisaatiossa x	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa ja aiheen rajaaminen

Palkitseminen on jokaisessa työpaikassa välttämättömyys. Tehdystä työstä täytyy palkita. Se on myös entistä enemmän työelämään liittyvä taito palkitsemistyön vastuun siirryttyä oleelliseksi osaksi esimiestyötä. Palkitsemisen tavoite on kannustavuus eli sen avulla pyritään motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstö organisaatioon. Palkitsemisella pyritään tehostamaan työntekijöiden työskentelyä sekä suuntaamaan sitä kohti organisaation strategisia tavoitteita. Palkitsemisen avulla houkutellaan parhaita osaajia ja pidetään kiinni nykyisistä. Palkitsemisen tavoitteet voivat olla moninaisia tai työpaikkakohtaisia, mikä tekee kyseisestä aiheesta elävän ja kiinnostavan. (Hakonen & Nylander 2015, 8.)

Palkitsemisen kokonaisuutta tulee päivittää tasaisin väliajoin, jotta se pysyy henkilöstön näkökulmasta toimivana. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden tulee kehittää palkitsemista kuuntelemalla henkilöstön toiveita. Lojaalisuus ja sitoutuminen omaa työpaikkaa kohtaan syntyy reiluksi koetusta johtamisesta, henkilöstökäytännöistä sekä henkilöä huomioivasta esimiestyöstä. Aineettoman palkitsemisen tavat, jotka liittyvät hyvään johtamiseen, nousevat keskeisiksi motivoiviksi ja sitouttaviksi tekijöiksi. Aineettoman palkitsemisen huono hoitaminen saa työntekijät vaihtamaan työpaikkaa. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 43.)

Palkitsemisesta puhuttaessa tulee yleensä ihmisille mieleen työstä maksettu palkka, joka saapuu pankkitilille jokaisena kuukautena. Palkitsemisen kokonaisuus on kuitenkin todellisuudessa paljon laajempi kuin vain rahallinen palkka. Aineettoman palkitsemisen kokonaisuudella on työpaikalla yhtä suuri merkitys kuin rahallisella palkitsemisella. Hyvin toteutettu aineeton palkitseminen auttaa organisaatiota sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitään sekä luomaan inspiroivaa ympäristöä, jossa jokainen työntekijä menestyy ja viihtyy.

Tämä opinnäytetyön aihe rajautui aineettomaan palkitsemiseen, sillä se on kahdesta palkitsemisen tavasta vähemmän tunnettu, mutta yhtä tärkeä. Palkitseminen tulkitaan useasti vain peruspalkkana, eivätkä ihmiset välttämättä ymmärrä, mitä aineeton palkitseminen tarkoittaa tai kuinka elintärkeää se jokaiselle organisaatiolle on. Suurin osa palkitsemisesta kertovista kirjoista, artikkeleista ja opinnäytetöistä keskittyy aineelliseen palkitsemiseen ja sen parantamiseen, mutta harvempi käsittelee palkitsemisen psykologista ja sosiaalista puolta. Olen aina ollut kiinnostunut siitä, mitä ihmiset työpaikalla ajattelevat asioista, ja tämä oli täydellinen aihe pureutua juuri siihen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö toteutetaan määrällisenä tutkimuksena, ja sen aihe on aineettoman palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa x. Työn tavoitteena on selvittää, millä tavalla henkilöstö kokee aineettoman palkitsemisen ja kerätä heidän mielipiteensä siitä, millä tavalla tätä tulisi kehittää organisaatiossa. Aineiston keruu toteutetaan henkilöstölle lähtevän kyselyn avulla. Kyseisen kyselylomakkeen avulla selvitetään organisaatio x:n aineettoman palkitsemisen nykytilaa ja luodaan toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia, joilla organisaatio voi parantaa aineetonta palkitsemista. Tarkoituksena on selvittää kyselylomakkeella henkilöstön näkemyksiä ja tämän jälkeen analysoida niitä yhdessä asiantuntijoiden kanssa.

Tutkimustyyppisen opinnäytetyön lähtökohta on aina jokin työelämässä oleva tutkimustarve. Tietoa voidaan tarvita esimerkiksi asiakaskokemuksen, työnantajakuvan tai palkitsemisen kehittämistä varten. Aiheen valinta suuntaa tutkimusaineiston keräämisessä ja analyysissä käytettäviä menetelmiä. Yleensä tutkimusten aineiston keräämisessä käytetään, joko määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta tai laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tässä työssä käytetään määrällistä tutkimusta. Tutkimustyyppisen opinnäytetyön raportissa tarkastellaan aiheen teoriaa sekä keskeisimpiä käsitteitä. Siinä määritellään tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä kuvaillaan analysoinnin menetelmät ja aineiston kerääminen. (Karjalainen & Nylund & Riihimäki & Vesterinen 2020.)

1.3 Viitekehys

Tämän opinnäytetyön viitekehys palkitsemisen ja motivaatioteorian osuuksista. Viitekehyyksen ensimmäinen osa käsittelee palkitsemista yleisesti ja siinä pureudutaan palkitsemisen eri osa-alueisiin. Näihin kuuluvat erilaiset palkitsemisen kokonaisuuden mallit, palkitsemisjärjestelmä, aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Viitekehyyksen toisessa osassa käsitellään motivaatioteoriaa ja sen suhdetta aineettomaan palkitsemiseen. Motivaatioteorian osassa avataan myös laajemmin keskeisiä teorioita motivaation kokonaisuudesta, kuten vahvistamisen teoriaa, sisältöteoriaa ja prosessiteoriaa.

Viitekehyyksen tarkoitus on käsitellä laajasti aiheeseen liittyvää aineistoa. Tämä on tarkoitus toteuttaa käyttämällä laajaa valikoimaa tietolähteinä. Näitä ovat kirjat, artikkelit, e-kirjat, väitöskirjat ja muut luotettavat lähteet. Lähteinä käytetään mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia tiedonlähteitä, jotta tutkimus on mahdollisimman moderni. Työssä käytetään myös vanhoja lähteitä, sillä monet niistä ovat sisällöltään ammatillista kirjallisuutta.

1.4 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana on koko Suomessa toimiva julkishallinnon organisaatio. Organisaation x toiminta keskittyy Suomen talouspolitiikan ja talousarvion valmisteluun. Organisaatio tekee vuosittain valtion talousarvion, valmistelee hallituksen talous- ja finanssipolitiikkaa sekä toimii veropolitiikan asiantuntijana. Organisaatio vastaa tämän lisäksi rahoitusmarkkinapolitiikan valmistelusta sekä kuntahallinnon lainsäädännön ja kuntatalouden kehittämisestä. Organisaatio valmistelee periaatteita julkisen hallinnon kehittämiselle. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan talouden kehitystä sekä huolehtimaan verojärjestelmän kilpailukykyä. Organisaatio x työllistää noin 360 työntekijää, joista suuri osa on asiantuntijoita. (Organisaatio x 2021.)

Tällä hetkellä organisaation palkitsemisjärjestelmässä aineellinen palkitseminen muodostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta

palkanosasta ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy henkilön tehtävien vaativuuden mukaan. Henkilökohtainen palkanosa perustuu henkilökohtaiseen suoritukseen. Henkilökohtainen palkanosa on enintään 50 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen mahdolliset muutokset arvioidaan pääsääntöisesti vuosittaisen tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Lisäksi käytössä on vuosittainen kertapalkinta, jolla voidaan palkita henkilöitä tai tiimejä erinomaisista, kertaluonteisista saavutuksista. Kertapalkinnan kriteerit ovat seuraavat: onnistuminen (erinomainen tai poikkeuksellisen korkeatasoinen suoritus), määräaikaisuus (projekti tai hanke, joka on viety läpi onnistuneesti), horisontaalisuus (organisaatio/osastorajat ylittävät hankkeet/projektit), eettisyys (toteuttaa organisaation arvoja ja toimintatapaa), innovatiivisuus (uudet innovaatiot ja/tai toimintatavat), vaikuttavuus (määrällinen tai laadullinen) sekä tavoitteellisuus (toimintasuunnitelman tavoitteiden edistäminen). Myös henkilöstö voi esittää kertapalkkion saajia johdolle. (HR-asiantuntija 2022.)

2 Palkitseminen

2.1 Palkitseminen ja sen merkitys

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tavoite on vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen (Männistö 2018). Käsitteenä palkitseminen on hyvin laaja, sillä se kattaa henkilöstön aineellinen (edut, palkat, bonukset) ja aineeton palkitsemisen (urapalkinnot, kehittyminen, merkityksellisyys). Palkitsemisen keskeinen tarkoitus on tukea organisaation menestystä ja kannustaa sen henkilöstöä suoriutumaan. Palkitsemisella pyritään ohjaamaan työntekijöitä toimimaan yrityksen arvojen sekä tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemiseen investoimalla organisaatiot kehittävät omaa kilpailukykyään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2012, 108.)

Palkitsemisen tavoite on houkutella organisaatioon tietynlaisia henkilöitä ja pyrkiä säilyttämään heidät. Tämän lisäksi palkitsemisella tavoitellaan innostusta, hyviä suorituksia, osaamisen kehittymistä, yhteistyötä ja tuottavuutta. Vaikka palkitsemisella tavoitellaan positiivisia asioita, se aiheuttaa organisaatioiden sisällä lähes aina myös negatiivisia vaikutuksia, kuten epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, osaoptimointia, vapaamatkustusta ja ylimääräisiä kustannuksia. Onnistunut palkitseminen tarkoittaa positiivisten vaikutusten lisäämistä ja negatiivisten vähentymistä. (Ylikorkala ym. 2018, 13.)

Kokonaispalkitseminen sisältää kaikki aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tavat, joita organisaatio tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi heidän osaamisestaan, ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Kokonaispalkitsemisen suunnittelu on aina johdon tehtävä, sillä organisaatioon kuuluvilla työntekijöillä on kaikilla omat palkitsemiseen liittyvät tarpeensa. Tästä syystä johdon tulee tehdä linjaukset koko organisaation tasolla. (Ylikorkala ym. 2018, 28–29.)

Palkitsemisen kokonaisuus muotoutuu organisaation määrittelemistä aineellisista ja aineettomista palkitsemisen tavoista. Jokaisessa organisaatiossa on maksettava palkkaa henkilöstölle, mutta muita tapoja voidaan ottaa käyttöön suunnitelmien mukaisesti. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat vaativat yhdenmukaiset säännöt, jotka on kirjoitettu ylös. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä suurempi tarve on palkitsemisen kokonaisuuden dokumentoimiselle. Nykypäivänä henkilöstö odottaa yhä enemmän yksilöllisiä ratkaisuja ja vertailee niitä muihin työnantajiin. Tärkeintä on tuntea oma henkilöstö ja suunnitella palkitseminen niin, että se arvostaa ja tukee heitä oikealla tavalla. (Hakonen & Nylander 2015, 26.)

Organisaatiot ovat velvollisia maksamaan kohtuullista korvausta sen työntekijöille heidän antamastaan työpanoksesta. Palkka on siis vastine työntekijälle hänen tekemästään työstä. Kuten aikaisemmin on mainittu, palkitseminen on laajempi käsite kuin vain työstä maksettu korvaus. Yksi nykypäivän keskeisimpiä haasteita organisaatioissa on luoda sen kaltaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, joiden avulla työntekijät kokevat oman panoksensa sekä

yrittäjien ja työn tuottavan vastikkeen olevan tasapainossa. Työntekijät odottavat nykyään työltään ja heitä ympäröiviltä ihmisiltään muitakin asioita kuin vain mahdollisimman korkeaa hintaa heidän tekemästään työstä. Ihmisillä on luontainen tarve kehittyä ja viedä itseään sekä uraansa eteenpäin. Työ tarjoaa työntekijöille jäsenyyttä, arvokkuutta ja ihmissuhteita. Työpaikka antaa sen henkilöstölle turvallisuuden tunteen taloudellisten ja sosiaalisten hyödykkeiden kautta. (Viitala 2014, 112–113.)

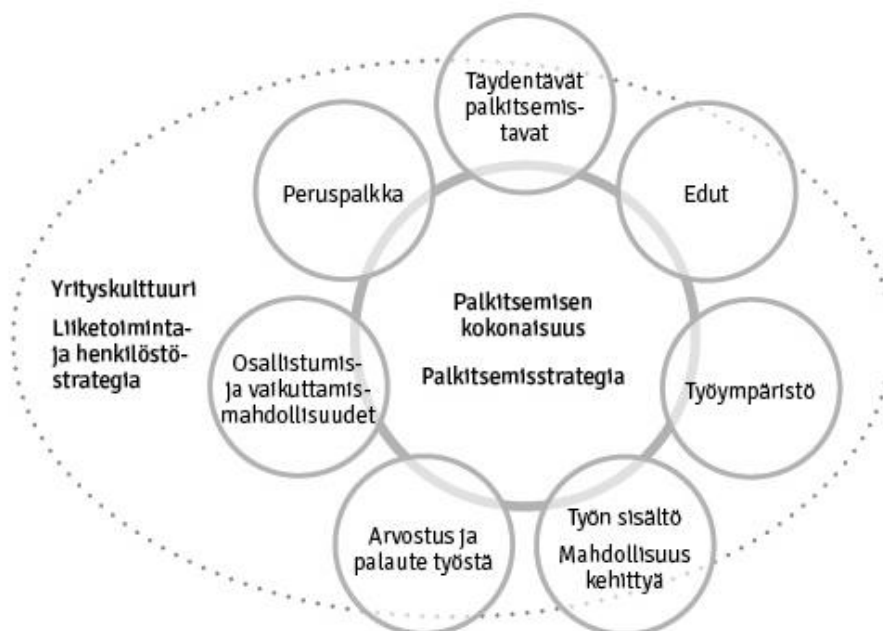
Nykypäivän organisaatioissa palkitsemisen merkitys on todella suuri. Henkilöstölle palkitseminen konkretisoituu rahallisena palkkiona. Organisaatiot pyrkivät palkitsemisen avulla tukemaan organisaation strategiaa ja ohjaamaan työntekijöiden toimintaa oikeaan suuntaan. On tärkeää oivaltaa, että palkitseminen vaikuttaa usein organisaatioon paljon laajemmin, kuten organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin. Puumalan mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat kulttuurin näkyvät ja konkreettiset ilmentymät, ääneen lausutut ja omaksutut arvot sekä kyseenalaistamattomat ja usein näkymättömät perusoleukset. Palkitseminen ja palkkaus liittyvät kaikkiin näihin tasoihin. Palkitseminen kytketään organisaation strategiaan ja tavoitteisiin sekä organisaatiolle määriteltyihin arvoihin. Palkitseminen vaikuttaa organisaatiossa tätäkin syvemälle. Erilaiset palkitsemisen tavat kertovat oletuksen siitä, millaista toimintaa työntekijöiltä odotetaan ja toivotaan. Palkitseminen on omalla tavallaan luomassa organisaatioon tietynlaista kulttuuria. Yhteys kulkee kuitenkin toiseenkin suuntaan. Tämä johtuu siitä, että palkitseminen rakentuu organisaation kulttuurin mukaan. (Puumala 2019.)

Strateginen palkitseminen on johtanut uudenlaisten palkkaus- ja palkkiojärjestelmien käyttöönottoon. Tämä johti myös Suomessa työehtosopimusten palkkausjärjestelmien uusimiseen. Osa kyseisistä järjestelmistä on edelleen käytössä. Nykypäivänä ymmärretään paremmin myös palkitsemiseen liittyviä prosesseja. Parhaimmatkaan palkitsemisjärjestelmät eivät toimi, jos esimiehet ja henkilöstö eivät osaa käyttää niitä. Suuri vaikeus organisaatioissa on ollut vanhojen järjestelmien kehittäminen. Strategiat muuttuvat todella nopeasti, mutta palkitsemisjärjestelmät eivät. Tämän takia yritysten tulee suunnitella arviointi- ja

kehittämiprosessi myös kokonaispalkitsemiselle. Strategisen palkitsemisen myötä on yleistynyt ajatus kokonaispalkitsemisesta. Tätä tarvitaan, kun laitetaan palkitsemisen eri muodot paikalleen. Kokonaispalkitsemisesta löydetään erilaisiin tarkoituksiin ja henkilöihin sopivia palkitsemisen muotoja. Kokonaispalkitseminen on todistetusti tukenut organisaatioiden taloutta huonoina aikoina. (Ylikorkala ym. 2018, 22.)

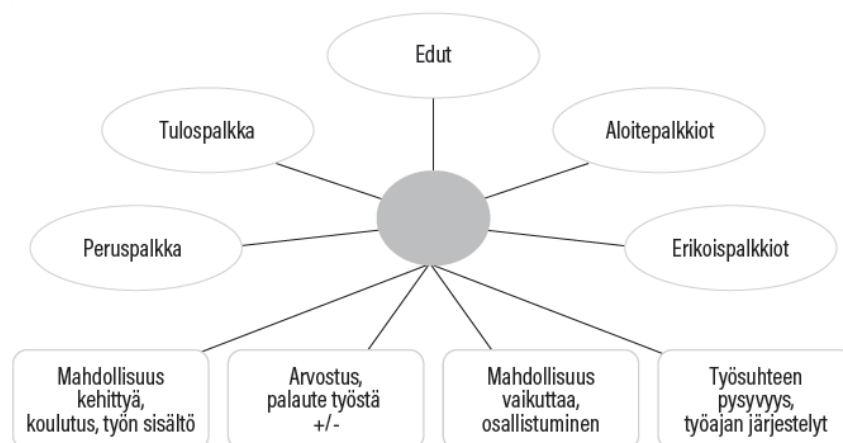
2.2 Palkitsemisen mallit

Tässä osiossa käsitellään kolmea kokonaispalkitsemisen mallia. Tarkoituksena on avata kokonaispalkitsemistä sekä valita työlle sen kokonaisuutta ohjaava malli. Kokonaispalkitsemisen malleja, joita analysoidaan, ovat Hakosen ja Nylanderin palkitsemisen kokonaisuus, Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin kokonaispalkitsemisen malli sekä Juhani Kauhasen kokonaispalkitsemisen malli. Valitsin kyseiset mallit, sillä koin niiden kuvailevan kattavasti palkitsemistä kokonaisuudessaan ja varsinkin aineetonta osaa kyseisessä aiheessa.



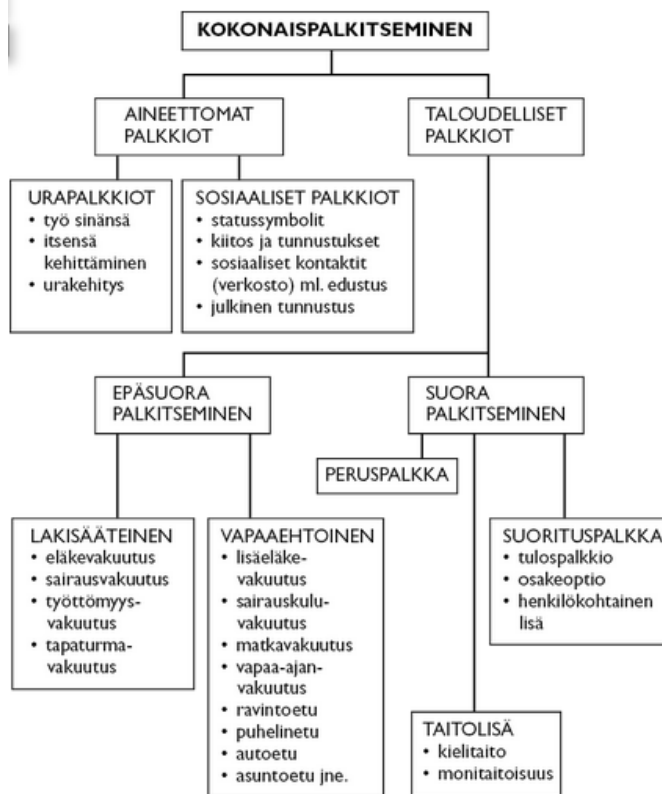
Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 16).

Kuvio 1 kuvaa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista tai rahanarvoista palkitsemista ja aineetonta palkitsemista ovat puolestaan työympäristöön, työn sisältöön, kehittymiseen ja palauteeseen liittyvät asiat. Parhaimmassa tapauksessa aineellinen ja aineeton palkitseminen muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka motivoi työntekijöitä ja sitouttaa heidät organisaatioon. Organisaatiot tarvitsevat palkitsemisjärjestelmän, joka on oikeudenmukainen, kannustava ja kustannustehokas. Jokainen organisaatio määrittelee itse palkitsemisen kokonaisuuden. Tämän tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa ja houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaita mahdollisia työntekijöitä. Palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueet ovat palkka, edut, työ- ja perhe-elämän yhteensopivuus, suoriutumisen ja huomioimisen keinot sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu myös lakisääteiset edut ja mahdolliset muut täydentävät palkkiot. Nämä voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia. Tämän lisäksi kokonaisuuteen kuuluu myös työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute. (Hakonen & Nylander. 2015, 16.)



Kuvio 2. Kokonaispalkitsemisen malli (Ylikorkala ym. 2018, 36).

Kuvio 2 on Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin tulkinta kokonaispalkitsemisesta. Kokonaispalkitsemiseen liittyy mallin mukaan kaikki asiat aineettomasta ja aineellisesta palkitsemisesta. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettoomaan palkitsemiseen liittyy mahdollisuus kehittyä, arvostus, palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestely. Kyseisen mallin keskellä voidaan ajatella joko yksittäinen työntekijä, joka näkee palkitsemisen eri osa-alueet itsensä ympärillä tai sitten organisaation, jonka tehtävänä on ratkaista minkälaisia nämä ovat sekä miten niitä tulisi toteuttaa. (Ylikorkala ym. 2018, 36.)



Kuvio 3. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 115).

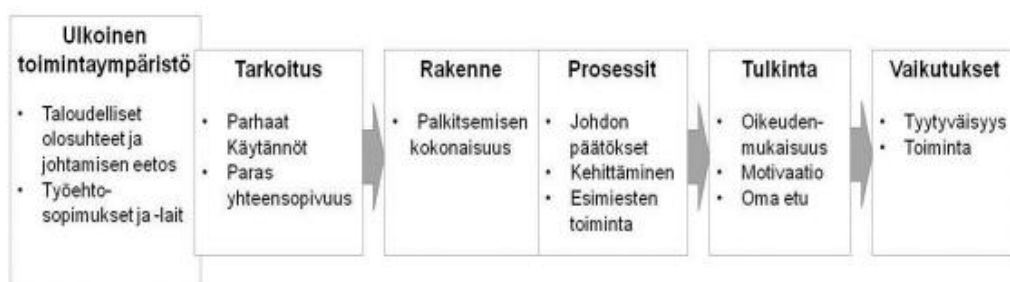
Kuvio 3 on Juhani Kauhasen malli kokonaispalkitsemisesta. Tässä mallissa aineellinen palkitseminen jaetaan epäsuoriin ja suoriin palkitsemistapoihin. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan lakisääteisiä ja vapaaehtoisia palkintoja. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset vakuutukset ja edut. Ne eivät näy heti

konkreettisesti työntekijälle samalla tavalla kuin esimerkiksi palkka, mutta tarjoavat samalla tavalla rahallista hyötyä. Suorat palkitsemistavat ovat peruspalkka, osakeoptio, tulospalkkio ja henkilökohtainen lisä. Nämä asiat näkyvät ja vaikuttavat suoranaisesti työntekijöiden elämään. Mallin aineeton palkitseminen jakautuu ura- ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot koostuvat työstä itsestään, itsensä kehittämisestä ja urakehityksestä. Sosiaaliset palkkiot sisältävät statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit ja julkiset tunnustukset. (Kauhanen 2012, 114.)

Näistä kolmesta mallista työtä ohjaavaksi malliksi valikoitui ensimmäinen kuvio, eli Hakosen ja Nylanderin palkitsemisen kokonaisuus. Valitsin kyseisen mallin siksi, että se kuvaa omasta mielestäni parhaimmalla tavalla aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden. Malli muistuttaa vahvasti Ylikorkalan, Hakosen, Hakosen ja Hulkko-Nymanin mallia, mutta sen aineettoman palkitsemisen elementit ovat mielestäni sopivammat kyseisen työn toteutukselle. Kauhasen kokonaispalkitsemisen malli on oiva, jos käsitellään joko kokonaisuutta tai aineellista palkitsemista, mutta sen aineeton osa jää hieman suppeaksi. Näistä syistä koin parhaaksi vaihtoehdoksi ensimmäisen mallin.

2.3 Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Toimivan palkitsemisjärjestelmän kappaleella on tarkoitus selventää lukijoille minkälainen on toimiva palkitsemisjärjestelmä ja millä tavoilla organisaatioiden tulee rakentaa omansa. Palkitsemista toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla, joka tukee käytännön tasolla palkitsemispolitiikan toteuttamista. Järjestelmä rakennetaan niin, että sitä käytetään johtamisen välineenä ja sen tulisi tukea organisaation vision ja strategian toteuttamista. Palkitsemisjärjestelmä muodostetaan tietyistä valituista palkitsemistavoista ja näihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemisjärjestelmä määrittelee palkkioiden sisällön, millä perusteella niitä jaetaan, milloin ne jaetaan ja kenelle. Palkitsemisjärjestelmän peruste on se, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti suhteessa organisaation muuhun henkilöstöön. (Viitala 2014, 116–117.)



Kuvio 4. Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen & Nylander 2015, 9).

Kuvio 4 esittelee palkitsemisen toimivuusmallin. Toimivan palkitsemisjärjestelmän taustalla on ymmärrys ulkoisen toimintaympäristön tapahtumista. Tämänhetkinen taloustilanne ja johtaminen vaikuttavat palkitsemistapojen valintaan ja käyttöön. Nämä asiat vaikuttavat myös siihen mitä odotuksia henkilöstöllä on palkitsemiseen liittyen. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että järjestelmälle löytyy perusteensa. Tiedossa on siis oltava se, että miksi kyseistä järjestelmää käytetään ja mitä sen avulla tahdotaan saavuttaa. Kyseisen mallin kohta ”tarkoitus” vastaakin kysymykseen ”miksi juuri tämä järjestelmä on käytössä?”. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on yhteensopiva, kuten tavoitteiden, henkilöstön odotuksien, strategian ja arvojen kanssa. Palkitsemisjärjestelmän rakenne tulee olla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Rakenteella tarkoitetaan siis käytännössä organisaation yksittäisten palkitsemistapojen ja palkitsemisen kokonaisuuden kuvausta. Prosessit tarkoittavat esimiesten tapaa soveltaa järjestelmää, kehittämistyötä ja johtamisen tapoja. Toimivuutta lisää konkreettiseen tietoon pohjautuvat päätökset sekä niistä tiedottaminen kaikille osapuolille. Palkitsemisjärjestelmän vaikutus syntyy loppujen lopuksi organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimesta. Heidän tulkintansa järjestelmän oikeudenmukaisuudesta ja kannattavuudesta määrittää palkitsemisen vaikutukset. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja lopulliset vaikutukset riippuvat siis kaikista mallin osa-alueista, eli tarkoituksesta, rakenteesta, soveltamisesta sekä yksilöllisestä tulkinnasta. (Hakonen & Nylander 2015, 9.)

Palkitsemisjärjestelmällä palkitaan henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteet voivat olla taloudelliset tunnusluvut, määrälliset, laadulliset tai toiminnalliset kehitystavoitteet. Organisaation koko ja sen taloudelliset mahdollisuudet vaikuttavat siihen, minkälainen palkitsemisjärjestelmä on sille itselleen sopiva. Kustannukset tulee olla oikeat suhteessa toiminnan kokoon ja tulokseen. Organisaation rakentaessa palkitsemisjärjestelmää, tulee sen lähtöä liikkeelle nykytilanteesta. Seuraavat asiat tulee ottaa huomioon:

- Mitä halutaan saavuttaa?
- Mikä on organisaation taloudellinen tilanne?
- Mitkä ovat palkitsemisen kustannukset?
- Mikä on paras vaihtoehto kannustaa ja motivoida työntekijöitä?
- Miten henkilöstö saadaan sitoutumaan ja kehittymään?

Järjestelmän tavoitteet on oltava selkeitä, mittareiden ymmärrettäviä ja henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus seurata edistymistä reaaliajassa. (Männistö 2018.)

2.4 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemisen tapoja. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu peruspalkka, edut, täydentävät palkitsemistavat sekä muut rahanarvoiset palkkiot tehdystä työstä. Peruspalkka on työntekijälle maksettu korvaus tehdystä työstä. Mitä vaativampaa työ on, sitä suurempaa korvausta siitä maksetaan. Palkan suuruuteen vaikuttaa tämän lisäksi työ- ja toimintaympäristö ja henkilökohtainen suoriutuminen. Aineellisen palkitsemisen tavoite on tukea kokonaispalkitsemista, minkä tavoitteena on viedä organisaatio kohti sen strategista tavoitetta. (Hakonen & Nylander 2015, 16.)

Palkitsemisjärjestelmän aineellinen osuus on rahallinen palkitseminen. Se muodostuu erilaisista osista riippuen yrityksestä. Järjestelmää luodessa on mietittävä, millä tavoin yritys parhaiten motivoi ja kannustaa henkilöstö kehittämään omaa ja yrityksen toimintaa. Peruspalkkauksen on oltava riittävällä tasolla suhteessa työntekijöiden tehtävien vaativuuteen. Palkkaa täydennetään palkkio- ja osakeperusteisilla palkitsemistavoilla. Nämä voivat olla yritys-, osasto-, tiimi- tai henkilökohtaisia. (Männistö 2015.)



Kuvio 5. Palkan osat (Hakonen & Nylander 2015, 17).

Kuvio 5 esittelee peruspalkan rakennetta. Suurin osa työstä maksetusta palkasta tulee tehtävän perusteella maksettavasta palkasta ja henkilö- ja tehtäväkohtaiset palkanosat muodostuvat tähän päälle. (Hakonen & Nylander 2015, 17).

Aineellisen palkitsemisen kannattavuus perustuu siihen, että sen avulla tyydytetään työntekijöiden monia eri tarpeita. Palkalla ei ainoastaan tyydytetä henkilöstön perustarpeita tai lisätä taloudellisen turvallisuuden tunnetta, vaan palkan avulla lisätään arvostuksen ja vallan tunteita. Näiden asioiden lisäksi aineellisella palkitsemisella voidaan tyydyttää myös henkilöstön suoriutumistarpeita. Jos palkka sidotaan työsuoritukseen, lisää se työntekijöiden motivaatiota. (Kauhanen 2012, 116.)

2.4.1 Suorat palkitsemistavat

Suorilla palkitsemisen tavoilla tarkoitetaan työstä maksettua palkkaa, luontais-etuja tai muuta vastiketta, jolla on rahallista arvoa. Verotuksessa palkalla tarkoitetaan esimerkiksi palkkoja, osapalkkioita, palkkioita tai muita etuuksia sekä korvauksia, jotka suoritetaan toimesta, työstä, tehtävästä tai palveluksesta, joka tehdään työnantajalle korvausta vastaan. Palkka määräytyy työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai jonkun muun sovitun asian perusteella. Taloudellinen palkitseminen on tärkeä osa organisaation toimintaa, sillä se tukee sen toimintaa. Taloudellisten palkitsemisten keinoilla voidaan:

- houkutella potentiaalisia työnhakijoita
- sitouttaa työntekijät organisaatioon
- saada kilpailuetua
- vahvistaa organisaation rakennetta
- tukea strategisia tavoitteita ja
- lisätä tuottavuutta.

Kaikki edellä mainitut tarkoitukset tukevat toisiaan. Jos henkilöstö on motivoitunut koko organisaatio saavuttaa määritellyt strategiset tavoitteet helpommin. Palkkauksen perustuessa työn arvoon ja vaativuuteen, on organisaation helpompi houkutella uusia työntekijöitä sekä motivoida nykyistä henkilöstöä. Palkan kannustavuus perustuu monien eri tarpeiden tyydyttämiseen. Rahallisella palkalla lisätään henkilöstön taloudellista turvallisuutta, tyydytetään heidän perustarpeitaan sekä tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkka lisää työntekijöiden motivaatiota, kun se sidotaan työsuoritukseen. (Kauhanen 2012, 116.)

Palkan merkitys vaihtelee ihmisten välillä, sillä raha tyydyttää joitakin työntekijöitä enemmän kuin toisia. Tämä riippuu ihmisten omista arvoista, varallisuudesta sekä taloudellisista tarpeista. Nämä seikat taas riippuvat työntekijöiden elämäntilanteesta. Elämäntilanteen lisäksi elämäntyyli vaikuttaa siihen, kuinka suuri tarve henkilöllä on rahalliselle palkalle. Tällä hetkellä tilanne näyttää siltä, että palkka on tärkeä kannuste pienituloisille työntekijöille, koska se tyydyttää heidän perustarpeensa. Tähän vaikuttaa myös yhteiskunnan tukiverkosto. Suurituloisille palkka on myös tärkeää, sillä se osittain tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. (Kauhanen 2012, 117–118.)

2.4.2 Epäsuorat palkitsemistavat

Epäsuorilla palkitsemisentavoilla tarkoitetaan etuja, joita työnantaja tarjoaa henkilöstölle palkan lisäksi ja joilla on välitön ja yksiselitteinen rahallinen arvo. Epäsuoria palkitsemistapoja ovat esimerkiksi ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Suomen käytäntöjen takia, kaikki edellä mainitut edut kuuluvat verotuksen piiriin, minkä takia työnantajan on suoritettava näistä ennakkopidätys. Näiden lisäksi työnantaja voi tarjota muita etuja, joista ei veroteta, jos ne ovat kohtuullisia, tavanomaisia ja niitä tarjotaan koko henkilöstölle. Näitä ovat esimerkiksi:

- kattavampi terveydenhuolto
- vapaa-ajan harrastus ja liikuntatoiminta
- henkilöstölainat
- huoltokonttoripalvelut
- henkilöstöalennukset organisaation palveluista ja tuotteista
- Vapaa-ajanvietto (mökkit, lomaosakkeet ja vakuutukset) ja
- täydennyskoulutus.

Näiden lisäksi organisaatio voi tarjota monia muitakin etuja, joissa ainoastaan mielikuvitus on rajana. (Kauhanen 2012, 119.)

Epäsuoran palkkauksen haaste on se, että ihmiset eivät osaa arvostaa niitä samalla tavalla kuin suoria taloudellisia palkintoja. Tästä syystä organisaation johdon tehtävä on tunnistaa heidän henkilöstönsä arvot ja tarpeet, jotta he voivat suunnitella tarjontansa oikein. Tämän lisäksi on pohdittava sitä, mistä saadaan eniten vastinetta rahalle, jotta palkinnot ovat kustannustehokkaita. Esimerkkinä tästä on se, että organisaation panostaessa kattavampaan terveydenhuoltoon, saattaa se vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä sekä sairauspoissaoloja. (Kauhanen 2012, 120.)

2.5 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin perustuvaa palkitsemista. Mitä parempi palkkataso työntekijöillä on, sitä suuremmaksi aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa. Tulojen noustessa palkan merkitys siis pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. Aineeton palkitseminen perustuu työuraan ja työuraan liittyvät tekijät jakautuvat työhön sinänsä, itsensä kehittämiseen, kasvupolkuihin, etenemismahdollisuuksiin ja mahdollisuuteen saada suurempaa palkkaa. (Kauhanen 2012, 135.)

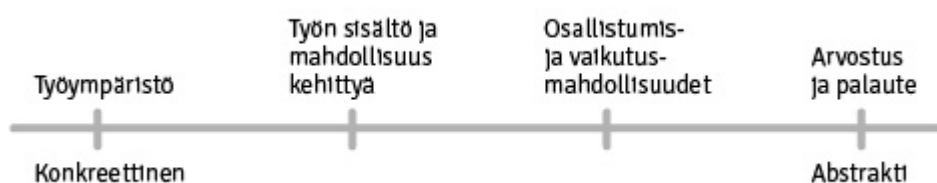
Kokonaispalkitsemiseen voidaan lukea mukaan kaikki asiat, mitkä lisäävät motivaatiota. Tämä palkitseminen sisältää konkreettisia elementtejä, kuten tulospalkkio ja erilaiset edut. Näiden lisäksi tulevat aineettoman palkitsemisen elementit, kuten mahdollisuus kehittyä ja kasvaa, joustavat työjärjestelyt ja hyvä johtaminen. Tämänkaltaisen palkitsemisen houkuttelee organisaatioon parhaita osaajia sekä sitouttaa työntekijöitä pitkäksi ajaksi. (Henki-Fennia 2020.)

On tärkeää muistaa, että kaikki organisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät ymmärrä mitä aineettomia palkitsemisen tapoja he saavat työpaikallaan. Kun organisaatiot päättävät mitä aineettomia palkitsemisentapoja he haluavat käyttää, tulee heidän ymmärtää, että kaikkia ei voida tyydyttää, sillä ihmisillä on erilaisia arvoja ja prioriteetteja. Jos organisaatiot yrittävät tyydyttää kaikkia

samanaikaisesti liian pakolla, voi se koitua tappioihin kustannuksissa. (DeVaro 2020, 246–247.)

Aineellisen palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa merkittävästi työpaikkaa valittaessa sen takia, koska se on yleensä parhaiten selvillä. Muita valintaan liittyviä tekijöitä saattavat olla työympäristöön ja työn sisältöön liittyvät asiat. Aineettomia palkitsemisen tapoja määritellään hyvin vaihtelevalla tavalla. Joskus puhutaan ei-rahallisista palkitsemisen tavoista ja toisinaan psykologisista palkkioista. Aineettomiin palkitsemisen tapoihin voidaan sisällyttää organisaatiosta ja näkökulmista riippuen monia asioita. Yleensä aineetonta palkitsemista ei kirjata ylös organisaatioissa selkeään muotoon, sillä sitä ei usein mielletä palkitsemisena. Tämä ajattelutapa saattaa aiheuttaa haasteita, sillä aineeton palkitseminen on todella suuri ja tärkeä osa kokonaispalkitsemista. Aineeton palkitseminen on kriittinen osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Myös näiden palkitsemistapojen kirjaaminen osaksi palkitsemisstrategiaa antaa potkua niiden käyttämiselle erilaisissa prosesseissa. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

Kyseisen työn ohjaavaksi palkitsemisen malliksi valikoitui Hakosen ja Nylanderin palkitsemisen kokonaisuus. Tämän mallin rakennetta käytetään aineettoman palkitsemisen kuvailemisessa sekä opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisessa. Kyseinen malli löytyy seuraavasta kappaleesta.



Kuvio 6. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 24).

Kuvio 6 määrittelee aineettoman palkitsemisen jatkumon. Työympäristöön liittyvät tekijät, eli fyysiset olosuhteet sekä työsuhteen ehdot ovat selkeitä ja konkreettisia asioita, jotka ovat yksinkertaisia ja helppoja selitettäväksi ulkopuolisille. Sen sijasta arvostus ja palaute ovat abstrakteja kokonaisuuksia, joita ei pysty

konkretisoimaan juuri mitenkään. Nämä asiat ovat tärkeitä työnantajan ja työntekijöiden kommunikointia varten. Näiden lisäksi muita aineettomia palkitsemisen tapoja ovat työn sisältö, mahdollisuus kehittyä sekä osallistumis- ja kehittämismahdollisuudet. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

2.5.1 Työympäristö

Työympäristöllä tarkoitetaan fyysisiä olosuhteita, joihin liittyy esimerkiksi työpaikan sijainti. Tämä on tärkeä ohjaava tekijä työtä hakevalle ihmiselle, sillä sijainnilla on todella suuri merkitys. Sijainnin hyödyntäminen palkitsemisessa on todella vaikeaa, sillä työpaikan sijaintia ei voida vaihtaa työntekijöiden pyyntöjen tai tarpeiden perusteella. Työpaikan sijaintiin liittyviä asioita voidaan kuitenkin huomioida muilla tavoilla. Näitä voivat olla esimerkiksi työsuhdematkalippu-, auto tai etätömahdollisuus. Tietotekniikan kehittyminen on tuonut paljon lisää mahdollisuuksia etätöskentelyyn, minkä takia työpaikan sijainnin merkitys pienenee tulevaisuudessa. Tärkeitä osia palkitsemisessa ovat ergonomiset ja viihtyisät tilat sekä toimivat välineet, sillä ne vaikuttavat työn sujuvuuteen ja työpaikan viihtyvyyteen. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

Työpaikkaa valittaessa tulee myös työsuhteen ehdot keskeiseen rooliin. Työsopimus, johon on selkeästi merkitty työsuhteen kesto, on tärkeä palkitsemisen keino, sillä se luo turvallisuuden tunnetta työntekijälle. Epävarma työsuhde aiheuttaa ihmisissä motivaation puutetta, sillä he eivät koe kuuluvansa samalla tavalla työyhteisöön kuin vakituisessa suhteessa olevat. Työsuhteen pysyvyys on yksi tärkeimmistä asioista, kun henkilöstöltä tiedustellaan palkitsemisen tapoja. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

Työajan hallinta on yksi palkitsemisen keino ja se tukee henkilöstön hyvinvointia. Työajan hallintaan kuuluu liukuva työaika, työvuorojen mahdollinen vaihtaminen sekä mahdollisuus osa-aikaisuuteen. Näillä tavoilla organisaatio ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja kuuntelee henkilöstön toiveita. Nämä ovat tärkeitä sitouttamisen keinoja. Työnantajan suhtautuessa myönteisesti yksilöllisiin työajan järjestelyihin, lisää se luottamuksen tunnetta

sekä parantaa organisaation sisäistä ilmapiiriä. (Hakonen & Nylander 2015, 24–25.)

2.5.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Työn sisältö on tärkeä motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttava tekijä. Työn sisältö vaikuttaa ihmisten sisäiseen motivaatioon. Kiinnostavat, omaa osaamista vastaavat työntehtävät ovatkin erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden ensimmäinen toive työpaikkaa valittaessa. Uran etenemismahdollisuus on tärkeä palkitsemisen tapa, mutta on muistettava, että tyypillisesti henkilö palkataan tiettyyn tehtävään, eikä kaikilla työnantajilla ole mahdollisuuksia tarjota urapolkuja sekä etenemismahdollisuuksia hyvin suoriutuvalla työntekijälle. (Hakonen & Nylander 2015, 26.)

Organisaatioiden kannattaa suhtautua myönteisesti etenemis- ja kehittymistoi-veisiin ja pyrkiä mahdollisuuden mukaan uusia ja haastavampia työtehtäviä. Työssä kehittyminen tapahtuu usein koulutuksen kautta. Koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä sitoutumista organisaatioon sekä tukea myös motivaatiota suoriutua hyvin työstä. Koulutusmahdollisuuksista voidaan rakentaa selkeitä järjestelmiä, joista voi kertoa nykyiselle henkilöstölle sekä uusille työpaikanhaki-joille. (Hakonen & Nylander 2015, 26.)

2.5.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Työntekijöiden ja työnantajan yhteiseen vuoropuheluun liittyviä palkitsemisen tapoja kutsutaan joskus psykologiseksi palkkioiksi. Nämä ovat asioita, jotka syntyvät esimiehen ja työntekijän välille. Tämän tyyppiset palkkiot ovat tärkeä osa kannustavaa johtamista ja työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuuksista ei yleensä ole kirjoitettu mitään virallista ylös, vaan ne muodostuvat esimiehen ja työntekijöiden vuoropuhelussa. Nämä voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien järjestelyyn, työtehtäviin tai vaikka työpaikkaan. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

Päätäväältä omaan työhön tarkoittaa, että voi itse määritellä esimerkiksi oman työnsä tavoitteita, työtapaa tai tekemisen rytmiä. Päätäväältä omiin työaikoihin

on lisännyt tutkimuksissa työtyytyväisyyttä sekä vähentänyt työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Tämän sijaan omien tavoitteiden määrittely ei ole ollut tutkimuksissa yksiselitteisesti hyvinvointia lisäävä tekijä. Tämä johtuu siitä, että yleensä tässä tilanteessa vastuut ovat epäselvemmät, mikä taas lisää kuormitusta. Eri aloilla ja työntekijä ryhmillä mahdollisuudet ja halu itseohjautuvampaan työskentelytapaan ovat suuremmat kuin toisilla. Joissakin tapauksissa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on vain turha tai ylimääräinen tehtävä. Työntekijöille tärkein asia omaan työhönsä vaikuttamisessa on hallinnan tunne. Hallinnan tunne on kokemusta siitä, että työn tekeminen sujuu, työ on sopivan haastavaa ja se on tasapainossa muun elämän kanssa. Yleinen ”vaikutusmahdollisuuksia pitää lisätä”- ajattelutapa voi johtaa siihen, että hyvin toimivia prosesseja lähdetään turhaan muokkaamaan. Oleellista on, että näitä asioita suunnitellaan yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta he voivat ryhmänä vaikuttaa asioihin. (Joensuu 2019.)

2.5.4 Arvostus ja palaute

Palaute ja arvostus ovat yleensä työntekijöille tärkeimpiä asioita palkitsemisen kokonaisuudessa. Henkilöstö kaipaa näitä hyvin tehdystä työstä. Rakentava ja myönteinen palaute työstä on esimiehelle hyvä keino motivoida henkilöstöä sekä suunnata työskentelyä. Palkitsemiskeinona palaute tehokas ja ilmainen keino. Ihmisten arvostukset ja toiveet ovat myös tärkeässä asemassa, kun pohditaan palkitsemistapoja. (Hakonen & Nylander 2015, 26.)

Arvostuksen kokeminen on edellytys henkilöstön itsetunnon kehittämiseksi ja sen säilymiselle. Ammatillinen itsetunto rakentuu oman työnsä arvostamisesta ja muilta saadusta arvostuksesta. Itsetuntoa on mahdotonta rakentaa yksin, sillä se rakentuu suhteessa muihin ihmisiin. Hyvässä työyhteisössä työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja tarpeellisia. Työntekijöiden arvostaminen parantaa tuloksia työpaikalla, sitouttaa henkilöstöä, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, kehittää asiakastytyytyväisyyttä ja suunniteltua organisaation kasvua. Jokaisella työntekijällä on omanlainen tarpeensa kokea itsensä arvostetuksi ja tunnustetuksi työkavereiden ja esimiesten keskuudessa. Muilta saatu arvostus vahvistaa

itsetuntoa ja hyvinvointia, mikä tekee siitä kriittisen resurssin organisaatioissa. Arvostuksen tunne käsittää erilaisia tieteellisiä ja kognitiivisia ja tunteellisia elementtejä, jotka ovat tärkeässä asemassa, kun selvitetään sitä, mikä tekee ihmiset onnellisiksi työpaikalla. (Tervo-Niemelä 2019.)

Palaute on merkki siitä, että ihmisen työtä huomioidaan. Monien organisaatioiden henkilöstöt kokevat puurtavansa työpaikalla täysin yksin. Palaute mahdollistaa työn tulosten jakamisen jonkun toisen kanssa. Myönteinen palaute työstä kannustaa työntekijää tekemään tulevaisuudessa lisää hyvää. Myönteinen palaute energisoi sekä synnyttää positiivisia tunteita ja työn imua. Näiden tiedetään laajentavan ihmisen ajattelumalleja. Jatkuvasti saatu, kannustava palaute tukee työntekijöiden työidentiteettiä eli käsitystä siitä, millaisia he ovat työntekijöinä. Tämä kasvattaa motivaatiota kehittyä ja oppia lisää. Palautetta voidaan kuvailla työpaikan sementtinä, sillä se luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä. (Sarkkinen 2017.)

3 Motivaatioteoria osana palkitsemista

3.1 Motivaatio

Motivaatio muodostuu motiiveista. Motiivit tarkoittavat tarpeita, haluja, viettejä sekä palkkioita ja rangaistuksia. Motiivit ovat tunnetusti tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaation kokonaisuus on motiivien muodostama tila. Motivaatio voidaan määritellä tilaksi, mikä määrittelee ihmisten virkeyden ja hänen mielenkiinnon kohteensa. Motivaatio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien ja palkkioiden puolesta. (Terveysverkko 2021.)

Ihanteellisessa tilanteessa sisäiset motiivit ovat harmoniassa tavoitteiden, elämäntilanteen sekä olosuhteiden kanssa. Kun motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan, koemme tyytyväisyyttä ja tämän takia motivoidutaan.

Motivoituneina ihmiset ovat luovia ja todella tehokkaita. Pienellä vaivannäöllä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Tekeminen kuluttaa vähän energiaa silloin, kun olemme sisäiset- ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toinen toisiaan. Organisaatioissa voidaan parantaa suorituksia varmistamalla sisäiset motiivit ovat linjassa työn tavoitteiden kanssa. Hyvään johtamiseen kuuluu esimiehen taito ottaa henkilöstön yksilölliset motiivit huomioon. Motivaation puute johtuu taas sisäisten motiivien ja ulkoisten tavoitteiden erosta. Sisäisesti motivoituneina ihmiset haluavat toteuttaa perustarpeitaan pelkästään siitä syystä, että he haluavat tehdä niin. (Mayor 2015.)

Motivaatio on siis voima, joka saa ihmisen toimimaan. Organisaatioissa pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin ja keskittymään työnantajan toivomuksiin. Motivaation vaikutuksen ymmärtäminen on välttämätöntä hyvän palkitsemisjärjestelmän rakentamiselle ja käyttämiselle. Motivaatio ei ole konkreettinen käsin kosketeltava asia, vaan se rakentuu erilaisista teorioista. (Hakonen & Nylander 2015, 98.)

Motivaation teorioissa keskitytään kahdenlaisiin kysymyksiin, jotka ovat ”mikä motivoi?” ja ”miten motivoidumme?”. Näiden kahden kokonaisuuden teorioita kutsutaan termeillä sisältö- ja prosessiteoriat. Tämän lisäksi motivaatioteoriat jaetaan vielä kahteen eri osaan sen mukaan, juontavatko ne juurensa perinteestä, jossa kuvitellaan toimivan vaistonvaraisesti kokemuksen perusteella vai tietoon ja rationaaliseen ajatteluun pohjaavana. Näitä suuntauksia kutsutaan vahvistamisen ja kognitiivisen perinteen koulukunniksi. Motivaatioteorioita pohdittaessa, on hyvä muistaa, että yhtä oikeaa taikka parasta teoriaa ei ole. Motivaatiota kannattaa tarkastella mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. (Hakonen & Nylander 2015, 99.)

3.1.1 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teorian ajatus on, että ihmisen toimivat reagoitten mekaanisesti ulkoisiin ärsykkeeseen. Teorian mukaan ihminen oppii parhaan toimintamallin kokeilemalla, erehdyksistä ja onnistumisista oppien. Yksinkertaisesti selitettynä

vahvistamisen teorian mukaan ihmisiä voidaan ohjata palkitsemalla tai rankaisemalla. Vahvistamisen teorian alkujuuret behaviorismissa ja Skinnerin välineellisen ehdollistamisen teoriassa. Behavioristisessa ajattelussa ihmistä voidaan tutkia samalla tavalla kuin luonnontiedettä. Ainoat asiat, joilla on merkitystä, ovat yksiselitteisesti havaittavissa ja mitattavissa. Ihmisten mielen pohdinnat ovat jätetty tämän teorian ulkopuolelle. Tämän sijasta teoriassa keskitytään havaittavissa olevaan käyttäytymiseen sekä ulkoisista tapahtumista seuraaviin reaktioihin. (Hakonen & Nylander 2015, 99.)

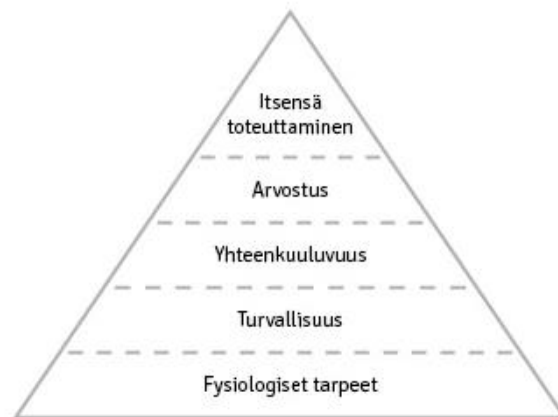
Vahvistamisen teoria tarjoaa hyvin mekaanisen käsityksen ihmisestä. Teorian mukaan henkilöstöä ohjaa ainoastaan työn lopputulos. Toisin kuin muissa motivaatioteorioissa, vahvistamisen teoriassa ei olla kiinnostuneita syistä vaan ainoastaan seurauksista. Kiinnostuksen kohteina ulkoiset olosuhteet ja työn lopputulos sekä näiden kahden välinen yhteys. Teoriassa ei keskitytä yhtään ihmisen mielen sisäisiin tapahtumiin. (Hakonen & Nylander 2015, 99.)

Vahvistamisen teorian mukaan työpaikoilla tulisi vahvistaa toimintaa palkkioilla. Kun työntekijä saa tehdystä työstä palkkion, pyrkii hän toistamaan suorituksen jatkossakin. Toiminnan ja palkkion välinen yhteys on selkeää työntekijälle, kun tavoiteltava käyttäytyminen on määritelty, palkka maksettu nopeasti työstä ja työn haastavuus määritellyt palkan suuruuden. Palkitsemista on tutkittu useasti vahvistamisen teorialla ja on todettu, että palkitseminen lisää työn tehokkuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 99.)

3.1.2 Sisältöteoria

Sisältöteoria käsittelee toimintaa liikkeelle panevista voimista. Liikkeelle panevia voimia kutsutaan yleensä tarveteorioiksi. Nämä etsivät vastauksia siihen, mikä meitä ihmisiä motivoi. Tarveteorioita kutsutaan myös universaaleiksi teorioiksi, sillä niiden ajatellaan soveltuvan jokaisen ihmisen toiminnan ymmärtämiseksi. Näiden teorioiden mukaan kaikkia ihmisiä motivoi melko samanlaiset asiat. Sisältöteoria tukee käsitystä siitä, että rahallinen palkitseminen ei voi toimia motivoivana voimana työelämässä. Maslowin tarvehierarkia kertoo, että hierarkian

alimmalla tasolla ovat fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Näitä tarpeita voidaan tyydyttää ainoastaan rahalla. Kun nämä tarpeet tulevat tyydytetyiksi, lähtee ihminen tavoittelemaan hierarkiassa korkealla olevia asioita, kuten itsensä toteuttaminen. Hierarkiassa ylempiä tasoja tavoitellaan työn mielekkyyden kautta. Sisältöteorian mukaan aineellinen palkitseminen on tekijä, joka voi aiheuttaa tyytymättömyyttä tai parhaimmillaan olla neutraali asia, mutta se ei edistä motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, 100.)



Kuvio 7. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 101.)

Yksi aivan ensimmäisistä motivaation ymmärtämiseksi muodostuneista teorioista on Maslowin tarvehierarkia, joka näkyy yllä olevassa kuviossa. Maslowin tarvehierarkian mukaan meitä kaikkia motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Teorian mukaan ihmisten toimintaa määrittelee viisi eri tarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Maslowin tarvehierarkia esittää, että rahallinen palkitseminen tyydyttää ihmisten tarpeita ainoastaan alimmalla tasolla, minkä jälkeen he lähtevät tavoittelemaan ylempiä tasoja. Aineellinen palkitseminen toimii teorian mukaan hyvin rajoitusti ja siksi organisaatioiden tulee keskittyä aineettomaan palkitsemiseen. Aineetonta palkitsemista voidaan käyttää myös silloin, kun aineellinen palkitseminen ei toimi. (Hakonen & Nylander 2015, 101.)

3.1.3 Prosessiteoria

Prosessiteoria keskittyy ihmisten yksilöinä tekemiin valintoihin, jotka perustuvat mieltymyksiin ja tietoon. Prosessiteorioissa pureudutaan eroihin yksilöiden välillä ja syy-seuraussuhteen etsimiseen. Teorioissa keskeistä on kognitiivinen lähestymistapa eli pyrkimys selvittää ihmisen tietoihin perustuvaa ajatusprosessia. Palkitsemisen positiivisia vaikutuksia motivaatioon selitetään yleensä prosessiteorioiden avulla. Prosessiteoriat jakautuvat kolmeen eri teoriaan, jotka ovat odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria ja tasasuhtateoria. (Hakonen & Nylander 2015, 103.)

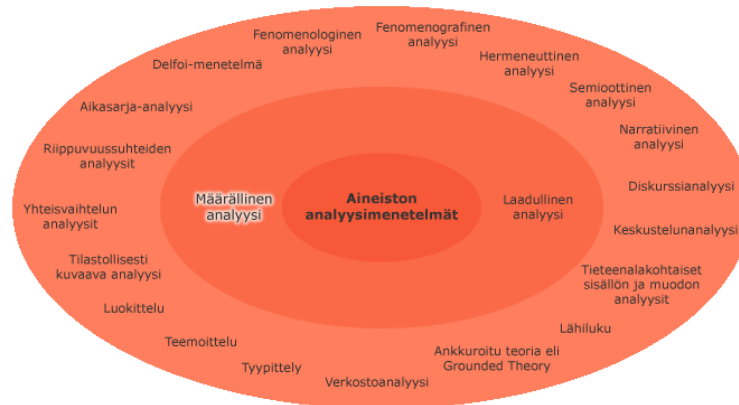
Odotusarvoteoria kertoo, että ihminen harkitsee kolmea eri asiaa, jotka ovat tavoitteen saavuttamisen mahdollisuus, saavuttamisen seuraukset ja seurauksen houkuttelevuus. Odotusarvoteorian mukaan palkitseminen pitää olla selkeästi yhteydessä suoritukseen sekä sen pitää olla kaikille houkutteleva. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan yksilöiden suoriutuminen työssä on korkeimmillaan, kun heillä on selkeät, haastavat ja ymmärrettävät sekä hänen itse hyväksymänsä tavoitteet. Palkitseminen voi tällöin lisätä motivaation tunnetta edistämällä tavoitteiden hyväksymistä ja antamalla positiivista palautetta niiden saavuttamisesta. Tasasuhtateoria käsittelee yksilön halua saavuttaa tasapaino tuotosten ja oman panoksen välillä ja nähdä niiden olevan linjassa muiden henkilöiden panosten ja tuotosten kanssa. Palkitseminen voi olla motivaation lähde, koska se antaa palautetta siitä, miten henkilö on suoriutunut suhteessa muuhun henkilöstöön. (Hakonen & Nylander 2015, 103.)

4 Kehittämishankkeen toteuttaminen

4.1 Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen aineiston hankinta- ja analyysimenetelmiä. Nämä menetelmät voivat olla joko laadullisia eli kvalitatiivisia tai

määrällisiä eli kvantitatiivisia. Näiden tutkimusmenetelmien avulla hankitaan ja analysoidaan tietoa työtä varten. Menetelmän valitsemisessa lähtökohta on tutkimuskysymykset ja niihin vastaamista varten hankittava aineisto sekä tutkimuksen viitekehys. (Jyväskylän Yliopisto 2020.)



Kuvio 8. Määrällinen analyysi (Jyväskylän Yliopisto 2021).

Määrällisen analyysin tavoite on selvittää erilaisia ilmiöiden syy-seuraussuhdetta, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä tilastojen avulla. Määrälliseen analyysiin sisältyy monenlaisia tilastollisia sekä laskennallisia menetelmiä. Tyypillisesti määrällinen analyysi aloitetaan tilastollisella kuvaavalla analyysillä, joka voi olla työn tavoite. Tästä eteenpäin edetään yleensä työstä riippuen yhteisvaihtelu, riippuvuussuhteiden tai aikasarjan analysointiin tai tekemään erilaisia luokitteluita. Kun määrällisiä analyysimenetelmiä käytetään, on koko prosessi yleensä hahmoteltava jo etukäteen. Tämä johtuu siitä, että ongelmanasetteluun, aineiston hankintaan sekä analyysimenetelmään liittyvät valinnat vaikuttavat toisiinsa. (Jyväskylän Yliopisto 2021.)

Valitsin opinnäytetyön toteutustavaksi kvantitatiivisen analyysin, sillä tarkoituksena on selvittää koko organisaation henkilöstön tämänhetkistä näkemystä ai-neettomasta palkitsemisesta ja tämän pohjalta luoda toteutuskelpoisia ehdotuksia organisaatiolle. Opinnäytetyötä ei haluttu rajata vain tiettyyn osastoon tai henkilöihin. Toteutustavan valitsemiseen vaikutti se, että työssä haluttiin saada mahdollisimman monen työntekijän näkökulma esille.

4.2 Aineiston kerääminen

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin koko organisaation henkilöstölle vastattavaksi. Kysely laadittiin ensin valmiiksi yhdessä HR:n kanssa, jonka jälkeen se lähetettiin heidän kauttansa eteenpäin. Tämä siitä syystä, että kyselyyn saataisiin enemmän vastauksia ja nopealla aikataululla. Vastausaikaa kyselylle oli viikko, aikavälillä 13.-20.12.2021. Koimme yhdessä HR:n kanssa, että kyseinen viikko riittää vastausajaksi ja kysely keräsikin vastauksia yhteensä 85 kappaletta.

Kyselylomaketta pidetään yhtenä määrällisen tutkimuksen yleisimpänä metodina. Kyselylomakkeen eri tyyppejä ovat postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely sen mukaan, miten tutkimusta toteutetaan. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee esitetyt kysymykset ja vastaa näihin kirjallisesti. Tämän tapainen aineiston kerääminen soveltuu oivasti suurelle ihmisjoukolle. Tätä menetelmää on myös hyvä käyttää, jos käsitellään arkaluontoista materiaalia. Kyselylomakkeen etu on se, että kysely on helppo toteuttaa anonyymisti. Haittapuolena kyselylomakkeessa on riski pienestä vastaajamäärästä. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Metropolian e-lomakkeen avulla. Tavoitteena oli luoda kysely, joka oli standardoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä. (Vilkkä 2021, 76.)

Tämän opinnäytetyön perusjoukko eli tutkimuskohteeksi määritelty ryhmä oli organisaation x koko henkilöstö eli 360 työntekijää. Tässä työssä ei käytetty mitään tiettyä otantamenetelmää vaan työ toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa otetaan mukaan koko perusjoukko. Kokonaistutkimusta suositellaan, jos otantakoko on yli puolet perusjoukosta. Tätä menetelmää kannattaa harkita jo siinä vaiheessa, jos otannassa ostoskooksi tulisi yksi kolmasosa perusjoukosta. (Vilkkä 2021, 80.)

4.3 Kyselyn suunnitteleminen ja sisältö

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tärkein asia on mittarin eli kyselylomakkeen suunnitteleminen. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää sen, että tutkimusta toteuttava tutkija ymmärtää työn tavoitteen. Tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä voidaan määritellä, mitkä ovat taustamuuttujat eli ne selittävät tekijät, joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin eli selittäviin muuttujiin. (Vilkkä 2021, 84.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä tai monivalintakysymyksiä. Tämän opinnäytetyön kysymyksistä suurin osa oli strukturoituja monivalintakysymyksiä. Menetelmän valinta perustui siihen, että strukturoitujen kysymysten vastauksia on helpompaa analysoida ja vertailla tutkimusvaiheessa. Näiden kysymysten lisäksi kyselylomakkeella löytyi myös avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada kyselyyn vastaavilta henkilöiltä spontaaneja mielipiteitä, joita rajataan todella vähän. (Vilkkä 2021, 84.)

Kyselylomake (Liite 2.) sisälsi yhteensä 33 kysymystä, joista yksikään ei ollut pakollinen. Lomakkeen ensimmäinen osio selvitti kyselyyn vastaavien henkilöiden taustatietoja, eli sukupuolta, ikää, henkilöstöryhmää ja työkokemuksen määrää. Näiden lisäksi, ensimmäisen osion ensimmäisellä kysymyksellä varmistettiin, että vastaajan vastauksia voidaan käyttää tutkimusvaiheessa hyväksi. Kyselyn toisessa osassa selvitettiin, miten henkilöstö kokee, että organisaatio x toteuttaa aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen jaettiin mallin mukaisesti osiin, joiden perusteella kysymykset luotiin. Nämä aineettoman palkitsemisen osat olivat työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Aineettoman palkitsemisen osia selvitettiin lineaarisella asteikolla mitattavilla kysymyksillä. Tämä johtui siitä, että lineaarisella asteikolla mitattavien kysymysten vastauksia on helppoa arvioida suhteessa toisiinsa.

Kyselyn kolmas osa käsitteli työmotivaatiota. Päätin sisällyttää työmotivaation työhön mukaan, sillä se on tärkeä osa aineetonta palkitsemista. Työmotivaatio linkittyy aineettomaan palkitsemiseen, sillä ilman motivaation syitä emme tiedä oikeita tapoja palkita aineettomasti työntekijöitä. Jos haluamme parantaa työpaikan aineetonta palkitsemista, on ensin selvitettävä mikä ihmisiä motivoi. Työmotivaation osiossa oli neljä kysymystä, joista kolme oli avoimia ja yksi monivalintakysymys. Tämän osion tavoitteena oli siis saada selville, mitkä asiat saavat työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan työpaikalla. Kyselyn viimeinen osa koostui vastaajien omista ajatuksista. Lisäsin kyselyn loppuun neljä avointa kysymystä, joihin vastaajat pystyivät kertomaan avoimesti mielipiteensä aineettoman palkitsemisen nykytilasta ja heidän omista kehitysehdotuksistaan.

4.4 Vastaajien näkemys aineettomasta palkitsemisesta

Seuraavassa osiossa käydään läpi kehittämishankkeen kyselyn tuloksia kohdittain. Kuten aikaisemmin on mainittu, kysely jakautui taustatietoihin, työympäristöön, työn sisältöön ja mahdollisuuteen kehittyä, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, työmotivaatioon ja avoimiin kysymyksiin aineettomasta palkitsemisesta. Tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty hyväksi havainnollistavia malleja. Työn tarkoituksena on tulosten analysoinnin perusteella luoda viimeisessä osassa toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia organisaatiolle x.

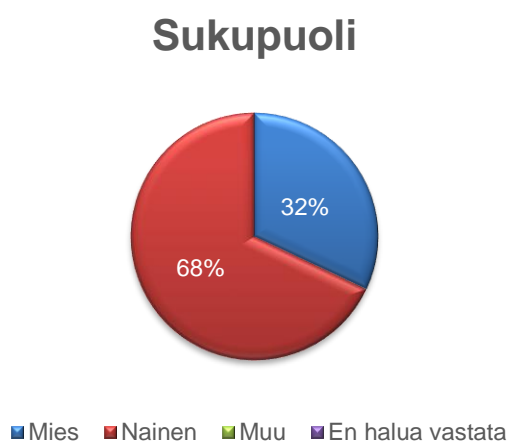
4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kysely lähetettiin koko organisaation henkilöstölle vastattavaksi. Kyseisessä organisaatiossa on 360 työntekijää, joista yhteensä 85 vastasi opinnäytetyön kyselyyn. Vastausprosentti oli siis 24 organisaation koko henkilöstöstä. Vaikka vastausprosentti on melko alhainen, vastaa kyselyn tulokset koko organisaatiota. Tämä näkyi heti taustatiedoissa, sillä saadut vastaukset esimerkiksi sukupuoli- ja ikäjakaumasta täsmäsivät koko organisaation tilastoihin. Myös työkokemuksen määrä ja henkilöstöryhmät täsmäsivät määrällisesti koko organisaation tilastoja. Kaikki kyselyyn vastanneet antoivat luvan vastaustensa käyttämiseen ja kaikkien vastaajien vastaukset hyväksyttiin. Vastausten analysoinnin tukena

on käytetty erilaisia kuvioita ja taulukoita. Vastaukset kerättiin e-lomakkeen kautta, johon kysely luotiin. Tämän jälkeen ne siirrettiin Excel-tiedostoksi, joista lopulliset analyysit on tehty.

4.6 Taustatiedot

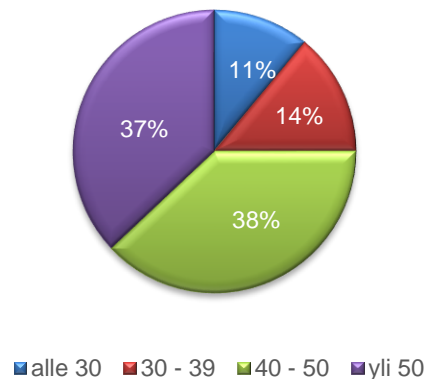
Ensimmäinen osion avulla selvitettiin vastaajien esitiedot. Tässä kohtaa kysyttiin vastaajalta hänen sukupuolensa, ikänsä ja työkokemuksen määränsä. Nämä yksityiskohdat selvitettiin, jotta kyselyn tuloksia voitiin pitää luotettavina.



Kuvio 9. Vastaajien sukupuoli (n=85).

Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä varmistettiin, että kaikki antoivat luvan tietojensa käyttämiselle. Tähän kaikki vastasivat kyllä. Kyselyn toinen kysymys käsittelee vastaajien sukupuolta (Kuvio 9). Kysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat mies, nainen, muu ja en halua vastata. Vastaaaja oli yhteensä 85, joista 27 olivat miehiä eli 32 % ja 58 naisia eli 68 %. Kukaan kyselyyn vastanneista ei vastannut muu tai en halua vastata.

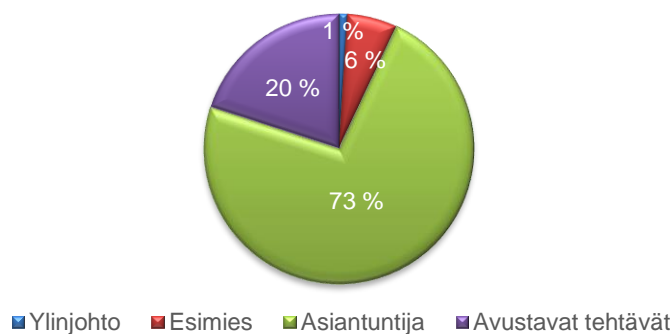
Ikä



Kuvio 10. Vastaajien ikä (n=84).

Esitietojen kolmas kysymys käsitteli vastaajien ikäjakaumaa (Kuvio 10). Vastajia tässä kysymyksessä oli 84, sillä yksi vastaajista jätti kokonaan vastaamatta. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat alle 30, 30–40, 40–50 ja yli 50. Vastajista 9 kpl eli 11 % oli alle 30-vuotiaita, 12 kpl eli 14 % 30–39-vuotiaita, 32 kpl eli 38 % 40–50-vuotiaita ja 31 kpl eli 37 % yli 50-vuotiaita.

Henkilöstöryhmä

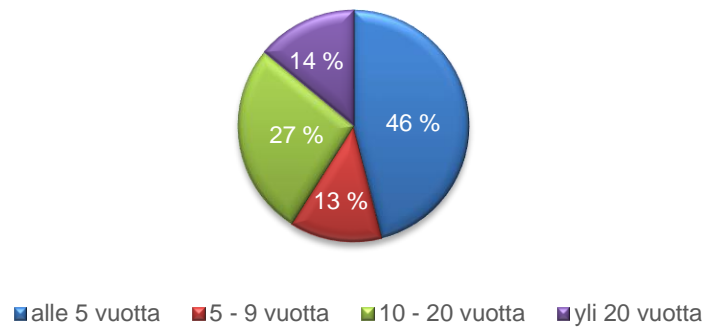


Kuvio 11. Vastaajien henkilöstöryhmä (n=85).

Ensimmäisen osion neljäs kysymys selvitti sitä, mihin henkilöstöryhmään vastaajat kuuluvat (Kuvio 11). Vastauksia tuli täydet 85 kpl. Vastausvaihtoehtoina oli ylin johto, esimies, asiantuntija ja avustavat tehtävät. Vastajista 1 kpl eli 1 %

oli ylintä johtoa, 5 kpl eli 6 % esimiehiä, 62 kpl eli 73 % asiantuntijoita ja 17 kpl eli 20 % avustavia tehtäviä.

Työkokemuksen määrä organisaatiossa x



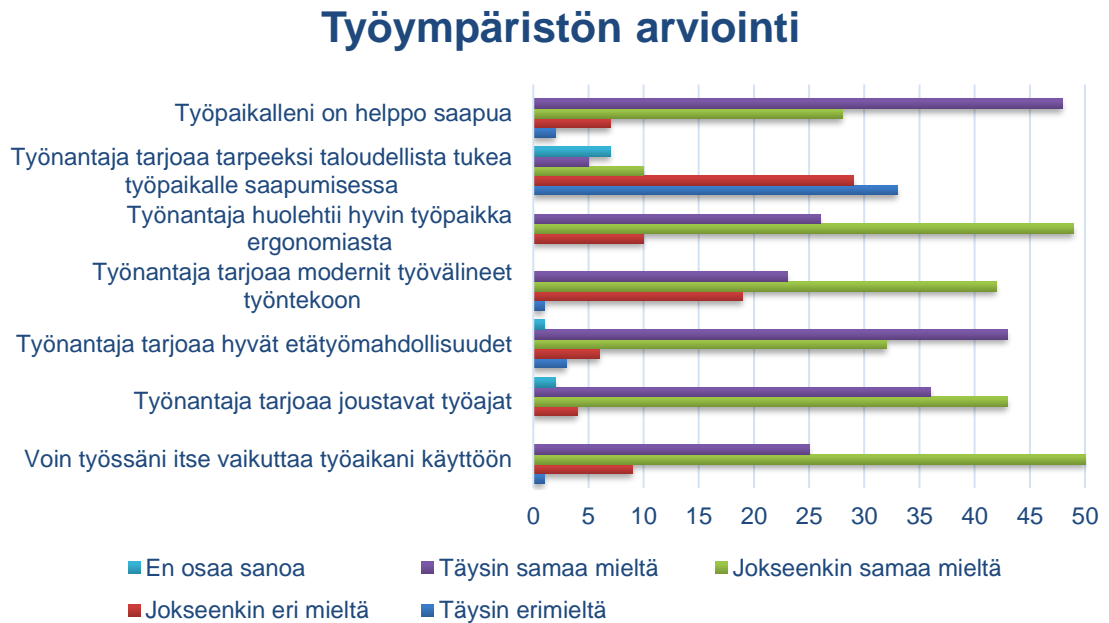
Kuvio 12. Vastaajien työkokemus organisaatiossa x (n=85).

Esitietojen viimeinen kysymys käsitteli vastaajien työkokemuksen määrää organisaatiossa x (Kuvio 12). Vastausvaihtoehtoina olivat alle 5 vuotta, 5–9 vuotta, 10–20 vuotta ja yli 20 vuotta. Vastauksia tuli yhteensä 85, joista 39 kpl eli 46 % oli alle vuotta, 11 kpl eli 13 % 5–9 vuotta, 23 kpl eli 27 % 10–20 vuotta ja 12 kpl eli 14 % yli 20 vuotta.

4.7 Henkilöstön näkemys aineettoman palkitsemisen nykytilasta

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien mielipidettä siitä, miten organisaatio x toteuttaa aineetonta palkitsemistaan. Aineeton palkitseminen jaettiin kyselyssä kolmeen eri osaan, jotka olivat työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Osa-alueet arvioitiin asteikolla, jossa vastaajat saivat valita viiden eri vaihtoehdon väliltä. Vaihtoehdot olivat, täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa.

4.7.1 Työympäristön arviointi

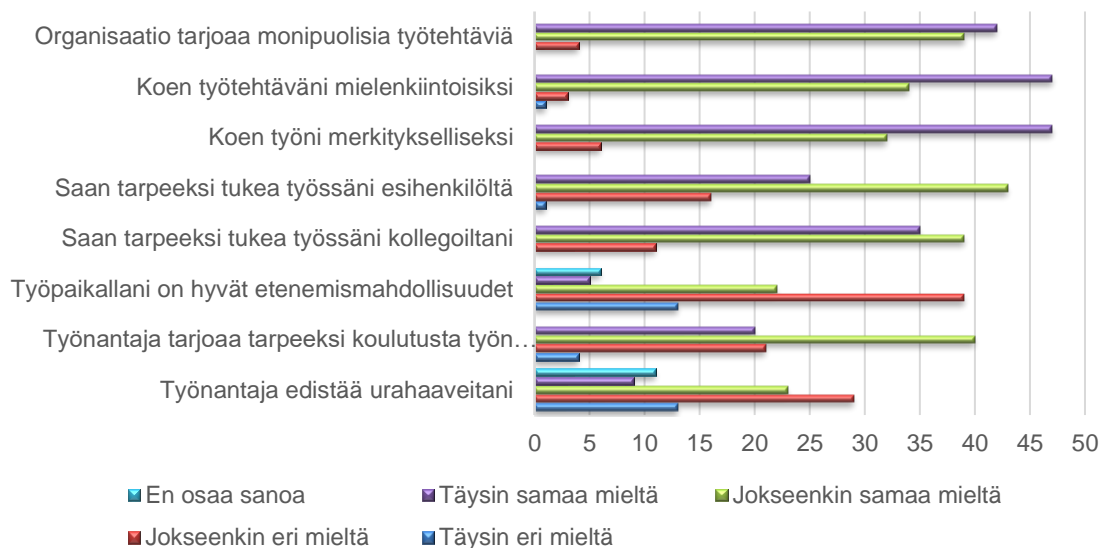


Kuvio 13. Vastaajien työympäristön arviointi (n=85).

Kyselyn toisessa osassa selvitettiin aineettoman palkitsemisen nykytilaa vastaajien näkökulmasta (Kuvio 13). Aineettoman palkitsemisen ensimmäinen osa-alue, jota lähdettiin selvittämään, oli työympäristö ja siihen liittyvä palkitseminen. Väittämät liittyivät työpaikalle saapumiseen, työpaikan ergonomiaan, työvälineisiin sekä työaikoihin. Näissä osa-alueissa vastaajat kokivat suurimmaksi puutteeksi taloudellisen tuen töihin saapumisessa. Vastaajat kokivat kuitenkin, että työpaikalle on todella helppoa saapua. Vastaajien mielestä organisaatio tarjoaa hyvät etätyömahdollisuudet, työvälineet työskentelemistä varten sekä ergonomiset työpisteet. Työntekijät ovat myös tyytyväisiä työpaikan ajankäyttöön ja tähän vaikuttamis- mahdollisuuksiin. Kokonaisuudessaan organisaatio x toteuttaa hyvin työympäristöön liittyvää aineetonta palkitsemista, sillä ainoa kohta kyselyssä, joka sai negatiivisempia vastauksia, oli juuri taloudelliseen tukeen liittyvää palkitsemista.

4.7.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

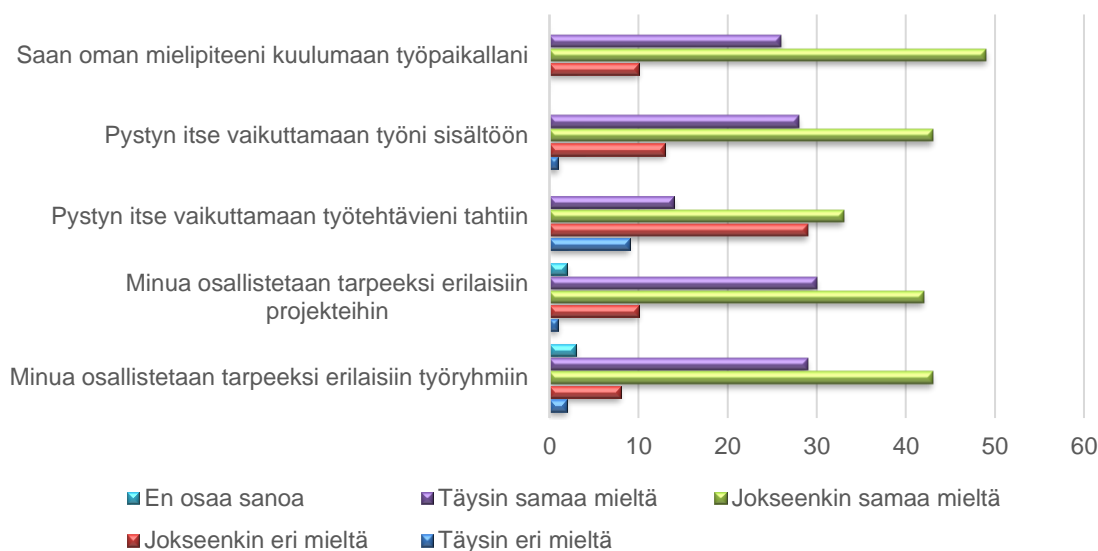


Kuvio 14. Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä (n=85).

Kyselyn kolmannessa osassa siirryttiin selvittämään, mitä mieltä vastaajat ovat oman työnsä sisällöstä ja mahdollisuudesta kehittyä nykyisessä työpaikassaan (Kuvio 14). Tämä osio koostui kysymyksistä, jotka käsittelivät työtehtävien monipuolisuutta, mielenkiintoisuutta ja merkityksellisyyttä sekä työpaikan tukea, etenemismahdollisuuksia, koulutusta ja urahaaveita. Vastaajat olivat tässä osiossa tyytyväisiä omien työtehtäviensä sisältöön, mielenkiintoisuuteen ja merkityksellisyyteen sekä saamaansa tukeen muilta työntekijöiltä, mutta etenemismahdollisuudet ja organisaation tarjoama kouluttaminen ei yltänyt samaan tyytyväisyysasteeseen. Suurimmat ongelmakohdat vastaajien mielestä olivat työpaikan etenemismahdollisuudet ja urahaaveiden edistäminen. Tässä osiossa näkyi selkeä jakauma vastaajien mielipiteissä liittyen työn sisältöön ja mahdollisuuteen kehittyä. Vastaajat ovat tyytyväisiä omaan työhönsä, mutta kokevat, että organisaatiossa voisi olla paremmat etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet.

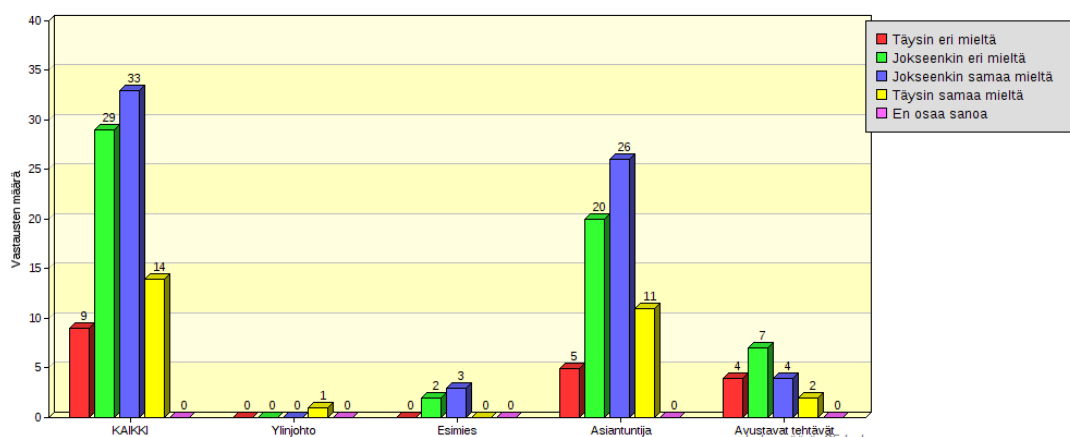
4.7.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet



Kuvio 15. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet (n=85).

Kyselyn seuraavassa osiossa kartoitettiin vastaajien mielipidettä työpaikan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista (Kuvio 15). Osion kysymykset liittyivät työntekijöiden mielipiteiden kuulemiseen, työn sisältöön ja tahtiin vaikuttamiseen sekä erilaisiin projekteihin ja työryhmiin osallistamiseen. Kokonaisuudessaan organisaation x osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteuttaminen on hyvällä mallilla. Vastaajat suhtautuivat osa-alueisiin melko positiivisesti. Vastaajat kokevat, että heitä osallistetaan tarpeeksi erilaisiin projekteihin ja työryhmiin sekä he saavat oman mielipiteensä hyvin kuuluviin omalla työpaikallaan. Eniten hajontaa tässä osiossa keräsi työtehtävien tahtiin ja sisältöön vaikuttaminen. Näistä kahdesta kuitenkin selvästi enemmän eri mieltä olevia vastauksia sai työtehtävien tahtiin vaikuttaminen.



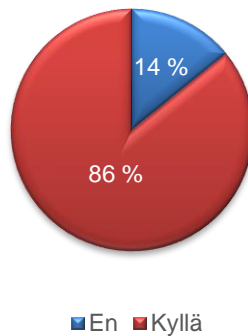
Kuvio 16. Vastausjakauma työn tahtiin vaikuttamisesta (n=85).

Kaikissa muissa kysymyksissä vastaukset olivat henkilöstöryhmästä riippumatta melko tasaisia, mutta työtehtävien tahtiin liittyvässä kysymyksessä oli eroja. Avustavissa tehtävissä toimivat vatsaajat kokivat erityisen paljon erimielisyyttä siitä, että he pystyisivät vaikuttamaan omien työtehtäviensä tempoon. Monet asiantuntijatehtävissä toimivista oli myös sitä mieltä, että työtehtävien tahtiin ei voi vaikuttaa, mutta silti suurin osa heistä oli väittämän kanssa samaa mieltä. On tietenkin muistettava, että suurin osa vastaajista on asiantuntijoita ja siksi eri mielisten vastausten lukema on huomattavasti pienempi kuin mitä se voisi olla (Kuvio 16.)

4.8 Työmotivaatio kyselyssä

Kun haluamme tietää, miksi joku työntekijä toimii tietyllä tavalla, tutkimme hänen motiivejaan. Nämä motiivit muodostavat ihmisen motivaation. Työpaikoilla pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan henkilöstöä ja tehostamaan heidän työskentelyään. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on elintärkeää toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle. Työmotivaatio nostettiin kehittämiss-hankkeeseen mukaan, sillä on kriittistä selvittää asioita, jotka motivoivat työntekijöitä, jotta voidaan palkita heitä oikein. (Hakonen & Nylander 2015, 98.)

Koetko olevasi motivoitunut nykyisessä työssä?



Kuvio 17. Vastaajien motivaatio (n=85).

Ensimmäinen kysymys työmotivaation osuudessa, oli yksinkertainen kysymys siitä, onko vastaajat motivoituneita nykyisessä työssään (Kuvio 17). Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 85, joista 73 vastasi kyllä ja 12 en. Näin ollen jakauma näytti niin, että 86 % vastaajista kokee olevansa työssään motivoitunut ja 14 % ei koe olevansa motivoitunut. Tuloksia ristiintaulukoidessa ei syntynyt eroavaisuuksia henkilöstöryhmien, työkokemuksen, iän tai sukupuolen perusteella.

Työmotivaation seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien mielipidettä motivaatioon liittyvissä asioissa avoimilla kysymyksillä. Näiden kysymysten tarkoituksena oli saada selville tarkemmin, mitä vastaajat ajattelevat omista motiiveistaan sekä omasta motivaatiostaan. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mikä motivoi vastaajia eniten työpaikalla. Tähän kysymykseen 68 vastasi ja 17 jätti kokonaan vastaamatta. Ensimmäisen kysymyksen vastaukset painottuivat seuraaviin teemoihin:

- Merkitykselliset, mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät
- Työkaverit
- Työtehtävissä onnistuminen

- Kiitoksen ja tuen saaminen
- Yhteishenki ja yhteistyö

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa näkyy selvästi, että painotus on vahvasti juuri työn sisällössä. Suurin osa vastaajista oli kirjoittanut vastauskenttäänsä joko töidensä merkityksellisyydestä, mielenkiinnosta tai monipuolisuudesta. Myös työkavereilla oli vastaajien mielestä suuri merkitys motivaation lähteenä. Tämä yhdistyy yhteishenkeen ja yhteistyöhön, sillä näitä toteutetaan yhdessä työkavereiden kanssa. Listalle nousi näiden lisäksi myös työtehtävissä onnistuminen sekä kiitoksen ja tuen saaminen.

Työmotivaation seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajilta toiveita siitä, miten heidän mielestään työnantaja voisi motivoida heitä parhaalla tavalla. Tähän kysymykseen vastasi 66 henkilöä ja 19 jätti vastaamatta. Tämän kysymyksen vastaukset liittyivät vahvasti näihin teemoihin:

- Arvostus ja palaute
- Vakituinen työsuhde
- Kannustus
- Esihenkilöiden tuki
- Monipuoliset urapolut ja koulutukset

Tähän kysymykseen vastaajat olivat sitä mieltä, että he haluaisivat esihenkilöiltään johtamista, jolla arvostetaan ja kannustetaan alaisia saavuttamaan parempia tuloksia työtehtävissään. Tämän lisäksi vastaajat olivat sitä mieltä, etteivät saa tarpeeksi palautetta esihenkilöiltään tehdystään työstä. Näiden asioiden lisäksi pinnalle nousi monissa vastauksissa vakituinen työsuhde, sillä monet työskentelevät määräaikaikaisilla sopimuksilla. Heidän mielestään se antaisi turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaisi heitä keskittymään paremmin työhönsä.

Viimeisenä teemana on urapolut ja kouluttautuminen. Osa vastaajista kertoi, että organisaatiossa ei ole oikein kunnollista urapolkua, sillä eteneminen on melko hankalaa. Heidän mielestään myös kouluttautumismahdollisuuksia voitaisiin lisätä.

Viimeisellä kysymyksellä työmotivaatioon liittyen, kysyttiin vastaajilta sitä, miten motivaatio näkyy heidän työssään. Tähän kysymykseen saatiin 60 vastausta ja 25 henkilöä ei vastannut mitään. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työmotivaatio näkyy heidän työssään yleensä työn imuna. Vastaajat kertoivat jaksavansa paremmin pitkiäkin päiviä ja työstävät työtehtäviään todella tehokkaasti ja nopeasti eteenpäin. Monet olivat sitä mieltä, että motivoituneina he pysyvät positiivisina ja innostuneina, jolloin tämä heijastuu myös ympärillä toimiviin kollegoihin. Näin koko työyhteisö hyötyy työmotivaatiosta. Vastaajista osa oli myös sitä mieltä, että kun työelämä on motivoivaa, haluaa töitä tehdä työajankin ulkopuolella, sillä siitä nauttii vain niin paljon.

4.9 Vastaajien omia ajatuksia aineettomasta palkitsemisesta

Tutkimuksen kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin avoimia kysymyksiä vastaajilta aineettomaan palkitsemiseen liittyen. Kysymyksiä tässä osuudessa oli yhteensä neljä. Kysymysten tarkoituksena oli antaa hieman vapaampi sana vastaajille aineettoman palkitsemisen nykytilasta ja mahdollisesta kehittämisestä. Tämän osion ensimmäinen kysymys pyysi vastaajia kuvailemaan mitä aineettoman palkitsemisen keinoja he kehittäisivät organisaatiossa. Vastauksista nousi seuraavat pääteemat esille:

- Kiitoksen saaminen
- Tasavertaiset ja selkeät etätyöhjeistukset
- Laajempi koulutustarjonta
- Palaute ja arvostus

- Mahdollisuus edetä urapolulla
- Yhteiset tapahtumat

Tämän kysymyksen vastauksissa todella suuri joukko vastaajia oli sitä mieltä, että organisaatiossa toimivan johdon tulisi kiittää työntekijöitään ja näyttää aidosti arvostusta tehdystä työstään. Yksi vastaajista oli kommentoinut asiaa seuraavasti: *"Enemmän kahdenkeskeisiä keskusteluja esihenkilön kanssa, joiden keskiössä olisi työntekijän motivaation kehittäminen / onnistumisten huomiointi. Usein ryhmäkeskustelut yksikön/osaston kanssa ovat teennäisiä, eikä aitoa kontaktia työntekijän ja esihenkilön välillä saada aikaan". Pienikin arvostuksen osoittaminen kantaa pitkälle*". Tämän lisäksi monet pyysivät parantamista etätyöohjeistukseen. Yksi vastaajista kommentoi asiaa näin: *"Järkevä ja ajantasainen etätyöohjeistus. Lisäksi epäkohtiin tulee aktiivisesti työnantajan puuttua. Ei voi olla niin, että joillakin ryhmillä on jatkuvasti oikeus olla etänä, ja olla tekemättä töitään ja sysätä ne muille. Tämä syö kyllä henkilöstön motivaatiota ja työhyvinvointia*". Näiden lisäksi pääteemoiksi nousi jälleen uramahdollisuudet ja kouluttautuminen. Yksi asia, jonka monet vastaajat nostivat myös esille, oli yhteiset tapahtumat. On ymmärrettävää, että tähän maailman aikaan on hieman vaikeaa organisoida tapahtumia yhteisesti kaikille, mutta heti pandemian hellitettyä voisi organisaatio jälleen alkaa näitä järjestämään mahdollisuuksien mukaan.

Kyselyn seuraavalla kysymyksellä selvitettiin, millä tavalla vastaajat itse kehittäsivät kyseisiä kohteita. Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 42 vastausta ja 43 tyhjää kohtaa. Vastauksien teemat liittyivät luonnollisesti edellisen kysymysten vastauksien teemoihin, eli kiitoksen saamiseen, tasavertaisiin ja selkeisiin etätyöohjeistuksiin, laajempaan koulutustarjontaan, palautteeseen ja arvostukseen, urapolkuihin sekä yhteisiin tapahtumiin.

Kiitoksen saamisesta vastaajat olivat sitä mieltä, että yksittäisten työntekijöiden tai tiimien onnistumisista tulisi tehdä useammin ns. nostoja. Organisaation yhteiseen intraan voisi osastot ehdotella omia ehdokkaitaan näihin nostoihin. Tämän

lisäksi vastauksissa korostui esihenkilöiden vastuu kiitoksen antamisesta. Kiitoksen antaminen on todella pieni asia, joka vie vähän aikaa, joten sitä pitäisi tehdä monien vastaajien mielestä useammin. Yksi vastaajista oli myös kommentoinut kiitoksen antamisesta näin: *”Kiitosta voidaan antaa eri foorumeilla, privaattisti ja julkisesti. Ei mitään ulkokultaista, vaan rehti kiitos hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista. Pieniäkin onnistumisia voi juhlistaa”*. Kiitoksen antamisesta oli kommentoitu myös näin: *”Läpinäkyvyys ketä on kiitetty/ palkittu hyvin tehdystä työstä. Näin tunnistaa, ketkä hyviä kontakteja muilla osastoilla ja motivoi itseä panostamaan, kuun muutkin onnistuvat”*.

Toinen teema oli tasavertaiset ja selkeät etätyöohjeistukset. Etätyöohjeituksesta ja etätyöskentelystä kommentoitiin vastauksissa seuraavasti: *”Etätyöohjeistuksen päivitys: työmatkalla voi tehdä etätöitä ja etätöitä voi tehdä vain töiden sallimissa puitteissa. Läsnätyöntekijöiden palkitseminen. Koko henkilöstön muistaminen pikkujouluista säästyneillä rahoilla”*. Toinen vastaajista kommentoi asiaa näin: *”Mielestäni etätyön joustavuus pandemia-aikana on lisännyt työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Pitäisin jatkossakin kiinni joustavasta tavasta työskennellä, mutta lisäksiin fyysiselle työpaikalle lisää mieltä kohottavia asioita, kuten kasveja työhuoneisiin”*. Vastaajat olivat kokonaisuudessaan sitä mieltä, että etätyöohjeistuksia tulisi tarkentaa ja niiden tulisi olla koko organisaatiolle samat osastosta tai yksiköstä huolimatta.

Seuraava kohta kehitysehdotuksissa oli koulutuksen laajentaminen. Tämä kohta nousi monessa kyselyn kohdassa esille usealta eri vastaajalta. Vastaajat kokevat, että organisaatio x ei tarjoa tarpeeksi koulutusta henkilökunnalle töiden tueksi. Tähän ehdotettiin seuraavanlaisia ratkaisuja: *”Määrärahojen nostaminen ja selkeä informoiminen jo nykyisistä, että mitä ja miten koulutuksiin pääsee”, ”Ajan osoittaminen koulutukseen/osaamisen kerryttämiseen”* sekä *”Koulutusta kaikille”*.

Palaute ja arvostus oli kehityskohteiden seuraava teema. Palaute ja arvostus linkittyi vahvasti kiitoksen saamiseen, mutta päätin analysoida sen vielä erillisenä kohtana. Palaute ja arvostus nousi yhdeksi suurimmista kehittämisen

kohteista ja sitä kommentoitiin seuraavilla tavoilla: *”Esimiesten/johdon tulisi olla rohkeampia, avoimempia antamaan palautetta. Nyt vallitsee liiallinen pelko ”yhdenmukaisesta” kohtelusta. Jos joku on ansainnut kiitoksen/palkitsemisen, se uskallettava tehdä/osoittaa, kunhan sille on perusteet ja niiden osalta ollaan avoimia eli kerrotaan, miksi joku huomioidaan. Se, että ei palkita/huomioida ketään ”yhdenvertaisen kohtelun pelossa” on niitä vähättelevää, jotka kiitoksen ansaitsevat” ja ”Työn arvostus teoissa ja puheissa siis niin, että kuunnellaan ja otetaan huomioon laajemmissa käsittelyissä. Mainitaan perustellusti pieniäkin saavutuksia, kun on suoriutunut vaativista tehtävistä kiitettävästi tmv”.*

Mahdollisuus edetä urapolulla oli teemoista seuraava. Urapoluista ja niiden kehittamisestä kommentoitiin näin: *”Etenemin ministeriössä ei jäisi vain virkamiehen itsensä varaan, työnohjausta hakeutua oikeisiin tehtäviin, saada tehtäviä, joilla on merkitystä edetä työuralla vaativampiin tehtäviin ja palkkatasoihin”, ”Esimiehet voisivat edes vähän yrittää osoittaa kiinnostusta alaisten kehittämistoiveisiin ja uran etenemiseen. Johtaminen on meillä aivan olematonta. Osaston ajatellaan toimivan kuin tehdas niin, että kaikki tekevät aina samoja tehtäviä kuin ennenkin” sekä ”Poikkihallinnolliset työtehtävät näkyviksi, joihin voisi hakeutua kiinnostuksenkohteidensa mukaan”.* Monien vastaajien mielestä organisaatiossa eteneminen on todella vaikeaa, eikä työnantaja edistä heidän tavoitteitaan tarpeeksi.

Viimeinen kehityskohteiden teema oli yhteiset tapahtumat. Tähän vastaajat kommentoivat vain, että osastojen ja varsinkin henkilöstön asioista vastuussa olevan osaston tuli yrittää mahdollisuuksien mukaisesti järjestää lisää yhteisiä tapahtumia, joissa henkilöstö voisi tavata kasvojen eikä koneiden takaa.

Kyselyn toiseksi viimeinen kysymys käsitteli taas vastaajien motivaatiota. Tällä kertaa avoimella kysymyksellä tiedusteltiin sitä, että minkälainen palkitseminen motivoi vastaajia. Tähän kohtaan saatiin yhteensä 62 vastausta ja 23 tyhjää. Tässä osuudessa nousivat aika lailla samat teemat esiin kuin aikaisemminkin. Työntekijöitä motivoivat kiitoksen saaminen työstään, arvostaminen ja

palautteen antaminen, koulutusten tarjoaminen ja mahdollisten urapolkujen tukeminen.

Kyselyn viimeinen kysymys oli yksinkertainen. Siinä kysyttiin että onko heidän mielestään organisaatio x onnistunut aineettomassa palkitsemisessaan. Tähän kohtaan yhteensä 36 vastaajaa jätti tyhjäksi ja 49 vastasi. Vastaajien mielipide asiasta oli melko yksimielinen. Heidän mielestään organisaatio toteuttaa tätä melko kehnosti ja kuten yksi vastaajista kommentoi: *”Korkeintaan tyydyttävästi”*. Tästä syystä on tärkeä pureutua edellä listattuihin tuloksiin ja luoda toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia, jotta tätä saadaan parannettua.

5 Johtopäätökset

5.1 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda organisaatiolle x toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi. Kyselyn avulla selvitettiin aineettoman palkitsemisen nykytilaa ja tulosten perusteella käytiin keskustelua organisaation x yhteyshenkilön kanssa mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Kehityshankkeen kehitysehdotukset suunnattiin niihin asioihin, joita organisaatiolla on aidosti mahdollisuus lähteä tulevaisuudessa kehittämään.

Ensimmäinen asia, jota organisaatiossa x voitaisiin aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi lähteä tekemään, on muodostaa henkilöstölle selkeä kuva siitä, millä tavoin organisaatio x tällä hetkellä tarjoaa henkilöstölleen aineettoman palkitsemisen tapoja. Tämä nousi kehitysehdotukseksi siitä syystä, että moni kyselyyn vastannut vierasti aineetonta palkitsemista terminä, eikä ymmärtänyt sen kokonaisuutta ja vaikutusta. Kuten yksi kyselyyn vastanneista kommentoi: *”En oikein osaa miettiä hyviä työolosuhteita palkitsemisena vaan pidän niitä itseltään selvyytenä”*. Tämä kertoo siitä, että työntekijät eivät välttämättä tunnista niitä asioita, joita työnantaja tekee työntekijöilleen. Yksi kehittämisen kohde olisi siis aineettoman palkitsemisen kokonaisuuden selkeyttäminen henkilöstölle. Tähän kehitysehdotukseen päätyminen johtui myös siitä, että vastaajat olivat

aineettoman palkitsemisen osion monivalintakysymyksissä sitä mieltä, että organisaation aineeton palkitseminen on suhteellisen hyvässä kunnossa. Kuitenkin koko kyselyn viimeisessä kysymyksessä, kun vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä heidän mielipidettään aineettoman palkitsemisen nykytilasta, olivat vastaukset todella negatiivisen sävyisiä. Tästä voidaan selkeästi päätellä, että työntekijät eivät ymmärrä konkreettisesti, mitä aineeton palkitseminen on.

Seuraavaksi kehityskohteeksi muodostui urapolkujen ja mahdollisuuksien kehittäminen. Organisaatiossa x on tällä hetkellä mahdollisuus sisäiseen liikkuvuuteen ja henkilökiertoon osastojen ja yksiköiden välillä, mutta nämä eivät aina ole selkeitä vaihtoehtoja tai kokonaisuuksia henkilöstölle. Organisaatio voisi opastaa ja ohjata työntekijöitään enemmän selvittämällä heidän toiveitaan tulevaisuudelta ja uralta. Organisaatio voisi tällöin ohjata henkilöstöään sellaisiin tehtäviin, jotka tukevat työntekijöitä heidän tavoitteissaan. Tätä voitaisiin toteuttaa aktiivisella vuorovaikutuksella johdon ja työntekijöiden kanssa, jotta organisaatio saa tietoonsa työntekijöiden haaveista ja tavoitteista.

Kolmas kehitysehdotus keskittyy osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä yksi trendaavista asioista modernissa työelämässä. Uusien asioiden oppiminen ei lopu, vaikka työntekijä valmistuu koulusta, vaan se jatkuu työelämässä, sillä työtehtävissä tarvitaan jatkuvasti uusia taitoja. Osaamisen kehittäminen ei selkeästi ole kenenkään vastuulla, vaan työnantajan ja työntekijän tulee molempien ottaa siitä vastuuta. Työnantaja voi tarjota työkalut koulutuksilla ja tietynlaisilla työtehtävillä, mutta myös työntekijän itse on opiskeltava asioita, jos hän haluaa oppia uutta ja kehittää itseänsä. (Eriksson & Parkkari 2020.)

Osaamisen kehittämisen kannalta organisaatio x voisi tehdä selkeämmiksi olemassa olevat koulutusmahdollisuudet, sillä moni vastaajista oli sitä mieltä, että niitä ei löydy tarpeeksi. Organisaatiossa x löytyy kyllä koulutusmahdollisuuksia, mutta ne eivät aina näy kaikille tarpeeksi selkeällä tavalla. Toinen asia, mitä osaamisen kehittämisen edistämiseksi voitaisiin tehdä, olisi ajan lisääminen kouluttautumista varten. Työntekijöille voitaisiin antaa mahdollisuus vaikka

kerran viikossa ottaa itsellensä aikaa noin tunnin verran, jonka he voisivat käyttää uusien asioiden oppimiseen tai muuhun itsensä kehittämiseen. On kuitenkin muistettava, että työntekijöiden tulee itse olla myös aktiivisia oman osaamisen kehittämisessä, sillä oppimisen ja taitojen lisäämisen pitää lähteä henkilön itsensä sisältä.

Seuraavaksi kehityskohteeksi tuli esille arvostuksen, palautteen ja kiitoksen lisääminen. Näitä voitaisiin kehittää todella yksinkertaisella tavalla ja se olisi kehityskeskusteluita lisäämällä. Tällä hetkellä organisaatiossa x järjestetään henkilökohtaiset kehityskeskustelut noin kerran vuodessa, mutta näiden määrää voitaisiin lisätä. Kehityskeskusteluita voitaisiin pitää yhdessä esimiehen kanssa, vaikka kolmen kuukauden välein, jotta niitä olisi neljä kertaa vuodessa. Näin työntekijät saisivat työstään aktiivisemmin konkreettista palautetta, ja esimies voisi näyttää heille arvostusta enemmän. Tämä lisäisi työntekijöiden turvallisuuden tunnetta ja motivaatiota työpaikalla.

Viimeinen kehitysehdotus kohdistui onnistumisten uutisointiin. Tällä hetkellä onnistumisista uutisoidaan organisaation x verkkosivuilla, mutta melko hajanaisesti. Näitä voitaisiin lisätä järjestämällä hieman useammin kampanjoita, joissa työntekijät ja esimiehet voisivat nostaa toistensa onnistumisia esille. Kampanjoista voitaisiin sitten tehdä uutiset verkkosivuille, joissa mainitaan hyvin onnistuneita yksittäisiä työntekijöitä tai ryhmiä. Näin voidaan luoda vielä positiivisempi ilmapiiri koko organisaation välille.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja opettava kokoanisuus. Aloitin työni suunnittelemisen vuoden 2021 alussa, jolloin aloitin itse harjoitteluni kyseisessä organisaatiossa. Päädyimme opinnäytetyön aiheeseen yhdessä organisaation yhteyshenkilön kanssa, sillä hän koki heidän tarvitsevan siihen kehittämistä. Minulla oli syntynyt kiinnostus aineettomasta palkitsemisesta juuri opintojeni loppuvaiheessa ja se oli minulla kaikista aihealueista tuoreimpana

mielessä. Päädyimme kehittämishankkeen aineiston keräämisvaiheessa määrälliseen analyysiin, sillä työssä ei haluttu tehdä rajoja organisaation sisällä.

Koko opinnäytetyön prosessi alkoi siis vuoden 2021 alussa ja tarkoituksena oli valmistua alun perin jo 2021 joulukuun aikana. Valitettavasti tämä aikataulu venyi hieman harjoitteluni takia, sillä en ehtinyt hirveästi työni ohella työtä edistää. Harjoitteluni päättymisen jälkeen otin itseäni niskasta kiinni ja aloin kunnolla hommiin. Koin työssäni haastavimmaksi osa-alueeksi viitekehityksen kirjoittamisen.

Opinnäytetyön toteuttaminen kehityshankkeena oli mielestäni täydellinen valinta. Koin jatkuvasti tekeväni merkityksellistä työtä, sillä toimeksiantajani oli aidosti kiinnostunut työni aiheesta ja sen vaikutuksesta organisaatioon. Olen todella tyytyväinen työn tulokseen ja koko prosessiin opinnäytetyöstä.

Lähteet

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

Eriksson, Suvi & Parkkari, Mika 2020. Osaamisen kehittäminen. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/>. Luettu 12.1.2022.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library -verkkopalvelu. Päivitetty 7.9.2018. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516877>. Luettu 15.9.2021.

Henki-Fennia 2020. Palkitseminen on muuttumassa – kiinnitä huomiota näihin asioihin. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisallot/henki-fennia/palkitseminen-on-muuttumassa-kiinnita-huomiota-naihin-asioihin/>. Luettu 26.10.2020.

HR-asiantuntija 2022. Organisaatio X. Haastattelu 26.1.2022.

Karjalainen, Anna-Liisa & Nylund, Marianne & Riihimäki, Titta & Valtonen, Minna & Vesterinen, Olli 2020. Opinnäytetyön erilaiset toteutustavat. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760648#s-lg-box-15268738>. Luettu 5.12.2021.

Joensuu, Matti 2019. ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön”- mitä ne tarkoittavat? <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvat-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarcoittavat/>. Luettu 20.11.2021.

Jyväskylän Yliopisto 2021. Määrällinen analyysi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Luettu 5.11.2021.

Jyväskylän Yliopisto 2020. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosesissa/metelmatietoa-ja-palveluja>. Luettu 1.12.2021.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEHBXBTGDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEHBXBTGDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b5). Luettu 20.9.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. Luku 1: Steven Reissin motivaatioteoria > Motiivit ja motivaatio.

[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXC-TEB#/kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\):Motiivit\(\(20\)ja\(\(20\)motivaatio\(\(20\)/piste:b7](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAIBEXC-TEB#/kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20):Motiivit((20)ja((20)motivaatio((20)/piste:b7). Luettu 5.10.2021.

Männistö, Eija 2018. Rahallinen palkitseminen. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>. Luettu 22.9.2021.

Organisaatio x 2021. Organisaation kotisivut. <https://...> Luettu 22.11.2021.

Puumala, Ville 2019. Työkykyjohtaminen ja palkitseminen osana organisaatiokulttuuria. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q2/tyokykyjohtaminen-ja-palkitseminen-osana-organisaatiokulttuuria/>. Luettu 25.10.2021.

Sarkkinen, Marja 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu 2.11.2021.

Terveysverkko 2021. Motivaatio. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu 30.9.2021.

Tervo-Niemelä, Kati 2019. Miksi arvostuksen kokeminen työelämässä on tärkeää? <https://dinolehti.fi/2019/12/miksi-arvostuksen-kokeminen-tyoelamassa-on-niin-tarkeaa/>. Luettu 15.11.2021.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos Edita, Helsinki. Ellibs Library -verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Luettu 25.9.2021.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library -verkkopalvelu. Päivitetty 14.5.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>. 28.1.2021.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#/kohta:KOKONAI SPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20\)/piste:b736](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#/kohta:KOKONAI SPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20)/piste:b736). Luettu 2.10.2021.

Saatekirje

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 9.12.2021 15.49 ja päättyy 20.12.2021 18.00

Kysely aineettomasta palkitsemisesta [REDACTED]

Aineetonta palkitsemista ovat työn sisältöön, työympäristöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät palkitsemisen tavat, jotka vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Aineetonta palkitsemista kuvaillaan ei-rahallisena palkitsemisena eli sen tapaisilla keinoilla, joita organisaatio ei tarjoa rahan tai rahanarvoisten asioiden muodossa. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa [REDACTED] aineettoman palkitsemisen tilannetta ja selvittää miten aineetonta palkitsemista voitaisiin kehittää.

Kyselyyn vastaaminen ei vie paljoa aikaa, joten toivottavasti mahdollisimman moni ehtii ja jaksaa vastata.

Tähän kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Kyselyn materiaali kerätään opinnäytetyötä varten ja kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti.

Vahvistamalla osallistumisen kyselyyn hyväksyt seuraavat asiat:

- Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä ja käsittelemisestä.
- Ymmärrän vastaamisen olevan vapaaehtoista ja että voin perua suostumukseni milloin tahansa ilmoittamatta syytä

Henkilötietojen käsittely Metropolia ammattikorkeakoulu Oy:ssä:

<https://oma.metropolia.fi/henkilokunnalle/talous-ja-hallinto/laki-ja-arkistopalvelut/gdpr-ja-tietosuoja>

Kiitos kaikille vastaajille jo etukäteen ja oikein mukavaa joulun odotusta.

Listätietoja kyselystä saat minulta:

sebastian.nylander@metropolia.fi

Kysely: Kysely aineettomasta palkitsemisesta organisaatiossa

X

Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista ovat työn sisältöön, työympäristöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät palkitsemisen tavat, jotka vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Tässä osiossa on tarkoitus selvittää sitä, mitä mieltä henkilöstö on aineettoman palkitsemisen nykytilasta.

Työympäristö

6. Työympäristön arviointi

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä
Työpaikkalleni on helppo saapua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tarjoaa tarpeeksi taloudellista tukea työpaikalle saapumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja huolehtii hyvin työpaikka ergonomiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tarjoaa modernit työvälineet työntekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tarjoaa hyvät etätyömahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tarjoaa joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin työssäni itse vaikuttaa työaikani käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esitiedot

1. Annanko luvan antamiesi tietojen käsittelyyn?

- Valitse Kyllä
 En

2. Sukupuolesi

- Valitse Mies
 Nainen
 Muu
 En halua vastata

3. Ikäsi

- Valitse alle 30
 30 - 39
 40 - 50
 yli 50

4. Henkilöstöryhmäsi

- Valitse Ylinjohto
 Esimies
 Asiantuntija
 Avustavat tehtävät

5. Kuinka kauan olet työskennellyt

alle 5 vuotta

Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

7. Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatio tarjoaa monipuolisia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työtehtäväni mielenkiintoisiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tukea työssäni esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tukea työssäni kollegoiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on hyvät etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja tarjoaa tarpeeksi koulutusta työn tueksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja edistää urahaaveitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

8. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan oman mielipiteeni kuulumaan työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn itse vaikuttamaan työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn itse vaikuttamaan työtehtävieni tahtiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua osallistetaan tarpeeksi erilaisiin projekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua osallistetaan tarpeeksi erilaisiin työryhmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työmotivaatio

9. Koetko olevasi motivoitunut nykyisessä työssä?

- Kyllä
 En

10. Mikä sinua motivoi eniten työpaikalla?

11. Miten toivoisit työnantajan motivoivan sinua?

12. Miten työmotivaatio ilmenee työssäsi?

Omia ajatuksia

13. Mitä aineettomia palkitsemisen tapoja kehittäisit [REDACTED]

14. Millä tavoilla kehittäisit edellä mainittuja kohteita?

15. Minkälainen palkitseminen motivoi sinua eniten?

16. Kuvaile miten [REDACTED] on mielestäsi onnistunut aineettomassa palkitsemisessä

Tietojen lähetyks

Talenna

Esitäyttö URL