



Ville Parantainen

Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisen suunnitelma yritykselle x

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Ville Parantainen
Otsikko:	Kokonaispalkitseminen: Kokonaispalkitsemisen suunnitelma yritykselle x
Sivumäärä:	47 sivua + 2 liitettä
Aika:	Syyskuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja johtaminen
Ohjaaja:	Yliopettaja Anne Perkiö

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanketyyppinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantoyritykselle x kokonaispalkitsemisen suunnitelma. Yritys x on pieni, noin vuosi sitten perustettu yritys, jolla ei ole käytössä kokonaispalkitsemisen suunnitelmaa. Suunnitelman avuksi opinnäytetyössä luotiin kyselylomake, jolla selvitettiin työelämässä olevien työntekijöiden kokemuksia kokonaispalkitsemisen keinoista ja niiden merkityksestä.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään alkuun kokonaispalkitsemista kahden valmiin mallin avulla. Sen jälkeen perehdytään tarkemmin aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen ja niiden keinoihin. Opinnäytetyön kysely perustuu ennalta valittuun nelikentän malliin ja kysymykset on luotu sen pohjalta. Kyselyssä selvitettiin olemassa olevia palkitsemisen keinoja ja niiden merkityksellisyyttä.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä ilmenee hyvin viitekehyksessä mainitut asiat, eli mitkä kokonaispalkitsemisen keinot ovat yleisimmin käytössä ja kaikki opinnäytetyössä mainitut palkitsemisen keinot tunnistettiin kyselyyn vastanneiden toimesta. Tutkimustulokset olivat hyvin ennakoitujen kaltaiset eikä niissä ilmennyt suuria eroavaisuuksia. Päällimmäisenä tutkimustuloksissa selvisi suosituimpien ja yleisimpien palkitsemisen keinojen arvostus. Näiden pohjalta tehtiin yritykselle x kokonaispalkitsemisen suunnitelma.

Avainsanat:	kokonaispalkitseminen, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen
-------------	--

Abstract

Author: Ville Parantainen
Title: Total Remuneration: Total reward plan for Company X
Number of Pages: 47 pages + 2 appendices
Date: September 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organization Development
Instructor: Anne Perkiö, Principal Lecturer

This thesis is a development project type of thesis. The aim of the thesis was to create an assignment for Company X's total reward plan. Company X is a small company founded about a year ago that does not have a comprehensive compensation plan in place. To help with the development of this plan, a questionnaire was created in the thesis, which was used to find out the experiences of employees about the means of total remuneration and their significance in their working life.

The theoretical framework of the thesis focuses on the topic of total rewarding with the help of two models. This is followed by a closer look at monetary and non-monetary rewarding and their means. The thesis used the theoretical framework to create a questionnaire with a pre-selected four-field model and formulated the questions based on it. The questionnaire examined the existing means of rewarding and their significance for the employees.

The conclusions of the thesis confirm the theoretical claims mentioned in the frame of reference. The results of the study did not show major differences with the findings claimed earlier that both monetary and non-monetary remuneration are both important for the employees. The research results showed that the employees of Company X also appreciated the most popular and common means of rewarding. Based on these findings, a total remuneration plan was development for Company X.

Keywords: Total remuneration, monetary rewarding, non-monetary rewarding

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Työn tausta ja lähtökohta	2
1.3	Opinnäytetyön projektisuunnitelma	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Kokonaispalkitseminen	6
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	7
2.2	Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä	8
2.3	Mallien vertailu	10
3	Aineellinen palkitseminen	11
3.1	Rahallinen palkitseminen	11
3.1.1	Peruspalkka	12
3.1.2	Tulospalkkio	12
3.1.3	Eläkevakuutus	13
3.2	Henkilöstöedut	14
3.2.1	Luontoisedut	14
3.2.2	Henkilöstötapahtumat ja liikuntapalvelut	16
3.2.3	Etätyö	17
4	Aineeton palkitseminen	18
4.1	Työ ja tapa toimia	19
4.1.1	Hyvä esimiestyö	19
4.1.2	Selkeät tavoitteet ja roolit	20
4.1.3	Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua	21
4.1.4	Palautteen saaminen työstä	22
4.2	Kasvu ja kehittyminen	23
4.2.1	Koulutus ja urakehitys	23
4.2.2	Kehityskeskustelut	24
4.2.3	Osaamisen johtaminen	25
5	Työntekijöiden kokemuksia palkitsemisesta ja kyselyn tulokset	25
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	26

5.2	Tutkimuksen toteutus, tavoite ja sisältö	27
5.3	Kyselyn tulosten sisältö	28
6	Johtopäätökset ja yritykselle x tehtävä palkitsemisen suunnitelma	40
6.1	Työ ja tapa toimia	40
6.2	Kasvu ja kehittyminen	42
6.3	Rahallinen palkitseminen	43
6.4	Henkilöstöedut	44
6.5	Yrityksen X palkitsemisen suunnitelma	45
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1: Kyselylomakkeen kysymykset	
	Liite 2: Palkitsemisen suunnitelma yritykselle x	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön aihe on kokonaispalkitseminen ja tarkoituksena on käsitellä tarkemmin siihen kuuluvat aineellinen ja aineeton palkitseminen. Opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, yritys x, ja opinnäytetyön tyyppi on kehittämishanke. Tarkemmin yrityksestä ja taustoista kerrotaan seuraavassa osassa. Opinnäytetyössä kehittämishankkeena luodaan yritykselle x kokonaispalkitsemisen suunnitelma, sillä yrityksellä ei vielä ole sellaista käytössä. Kokonaispalkitsemisen suunnitelman apuna opinnäytetyössä toteutettiin kysely, jossa haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia kokonaispalkitsemisen keinoista ja niiden merkityksellisyydestä. Kyselyn vastauksista ja aineistojen pohjalta tehtyjen johtopäätöksien avulla luodaan yritykselle x suunnitelma.

Kokonaispalkitseminen, eli aineellinen ja aineeton palkitseminen, on johtamisen työväline. Rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä – palkitseminen on niitä kaikkia ja myös monia muita asioita, joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014). Palkitsemisena voidaan pitää kaikkea työnantajan tarjoamia etuja, joita työntekijät pitävät palkitsevana. Palkitsemisella tavoitellaan halutunlaista henkilöstöä, sitoutumista, toiminnan ja työsuoritusten kehittymistä sekä kannattavaa investointia (Hakonen ym. 2014). Kokonaispalkitsemisen hyöty johtamisen välineenä on kannattavaa, sillä se vaikuttaa työnantajakuvaan ja työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui kokonaispalkitseminen, sillä se on merkittävä osa työnantajakuvan muodostumisessa ja työpaikan valinnassa. Työnhakijat pohtivat työnhakunsa aikana mahdollisia kokonaispalkitsemisen etuja, ja ne voivat olla ratkaisevassa osassa yritystä valittaessa. Aihe on mielenkiintoinen ja aina ajankohtainen, sillä yritysten ja työelämän kehittyessä uusia kokonaispalkitsemisen keinoja ilmaantuu ja niiden avulla voidaan erottua joukosta. Kokonaispalkitsemisen keinoilla saadaan työntekijät sitoutumaan yritykseen, joten ne ovat sekä

työnantajan että työntekijöiden etu. Opinnäytetyön aihe kiinnostaa, sillä koulutukseni suuntautumisen ansiosta tulen työskentelemään aiheen parissa.

Opinnäytetyön viitekehys koostuu alkuun kokonaispalkitsemisesta, jonka jälkeen esitellään tarkemmin sen kaksi osa-aluetta: aineellinen ja aineeton palkitseminen. Näiden käsitteiden ymmärtäminen on lukijalle tärkeää, jotta opinnäytetyön viitekehys ja johtopäätökset ovat ymmärrettävissä. Seuraavaksi kyseiset käsitteet selitetään lyhyesti auki.

Kokonaispalkitseminen on palkitsemisen kokonaisuus, joka koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta ja niiden keinoista. Kokonaispalkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline, jolla pystytään viestittämään organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja (Hakonen ym. 2014).

Aineellinen palkitseminen on kokonaispalkitseminen muoto, jossa palkitseminen liittyy rahaan tai rahanarvoisiin etuihin, kuten henkilöstöetuihin. Aineellisen palkitsemisen tarkoituksena on palkita työntekijöitä rahanarvoisilla eduilla tehdystä työstä. (Hakonen ym. 2014.)

Aineeton palkitseminen on kokonaispalkitsemisen toinen vaihtoehto, joka maksetaan muuna kuin rahana tai rahanarvoisina etuina. Aineettoman palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi hyvä esimiestyö, urakehitys tai palautteen saaminen tehdystä työstä. Kannustamisella ja aineettomilla palkitsemisen keinoilla voi olla jopa suurempi merkitys kuin rahanarvoisilla eduilla. (Sitra 2013.)

1.2 Työn tausta ja lähtökohta

Tällä opinnäytetyöllä on toimeksiantajana yritys x, jolle tarkoituksena on luoda kokonaispalkitsemisen suunnitelma. Yritys x on vuonna 2021 perustettu puhtaanapitoalan yritys, joka toimii pääkaupunkiseudulla. Yrityksen vastuualueina on kohteiden puhtaanapidosta ja siisteydestä vastaavat tehtävät. Tehtäviä ovat esimerkiksi sisätilojen puhtaanapito, nurmikonleikkaus sekä erilaiset huoltotehtävät. Yritys x on vielä tällä hetkellä kohtuullisen pieni yritys, sillä se työllistää viisi

työntekijää. Toimeksiantajayrityksen x lähtökohtana on, että sillä ei ole ole-massa olevaa kokonaispalkitsemisen mallia. Yritys x:n toiveena oli, että sille luotaisiin palkitsemisen malli, joka huomioi sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen keinot. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on luoda yritykselle x palkitsemisen suunnitelma, jonka avulla yritys pystyy tavoitteensa mukaan kasvattamaan työntekijöiden määrää sekä parantamaan työnantajakuvaansa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on selvittää kyselyn avulla työntekijöiltä kokemuksia kokonaispalkitsemisen keinoista ja niiden merkityksellisyydestä, jotta yritykselle x pystytään luomaan ajankohtainen ja kattava kokonaispalkitsemisen suunnitelma. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, joihin tavoitteena oli saada vastaukset, ovat: mitä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja tunnistetaan sekä mitkä koetaan tärkeimmiksi palkitsemisen keinoiksi? Näihin kysymykseen oli tarkoitus saada vastaukset kyselyn avulla. Kyselyä varten opinnäytetyöhön otettiin malliksi Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 16) palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (kuvio 2). Nelikenttä käsittelee sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen keinoja, ja niiden pohjalta luotiin kysymykset kyselyyn. Kysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta (liite 1). Kyselyn avulla pystytään luomaan työelämässä olevien työntekijöiden vastausten pohjalta monipuolinen ja hyödyllinen suunnitelma yritykselle x (liite 2).

Yritykselle x luotavan kokonaispalkitsemisen suunnitelman tarkoituksena on käsitellä sekä aineellinen että aineeton palkitsemisen, mikä on syy siihen, että opinnäytetyössä käsitellään niitä kumpaakin. Kysely lähetettiin muutaman isohkon yrityksen työntekijöille, ja yritykset toimivat usealla toimialalla. Yksi isohko yritys työskentelee samalla puhtaanapitoalalla, ja muut yritykset toimivat eri toimialalla. Tällä pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavat vastaukset, jotka eivät ole sidoksissa pelkästään yhteen ja tiettyyn toimialaan. Kyselyn kohderyhmänä eli vastaa-jina olivat eri-ikäiset työntekijät eri toimialoilla, jotta saadaan mahdollisimman erilaisia vastauksia, ja niiden pohjalta luotua monipuolinen palkitsemisen malli yritykselle x. Opinnäytetyön kohderyhmää ei ollut rajattu mihinkään tiettyyn ikään, vaan tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja ikähaitari vastauksiin. Opin-

näytetyön kysely päädyttiin toteuttamaan isohkoihin yrityksiin, sillä niillä ovat paremmat valmiudet useisiin erilaisiin palkitsemisen keinoihin. Kyselyn kysymyksissä huomioitiin palkitsemisen nelikentässä mainittuja palkitsemisen keinoja, jotta saadaan tietoa, miten palkitsemisen keinot koetaan sekä ovatko ne työntekijöille merkityksellisiä eli lisäävätkö ne työntekijöiden motivaatiota työhön.

1.3 Opinnäytetyön projektisuunnitelma

Opinnäytetyötä tehdessä laadittiin projektisuunnitelma. Siinä huomioitiin opinnäytetyön tavoitteet, mahdolliset riskit sekä aikataulus. Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle x palkitsemisen kokonaisuuden suunnitelma. Tehty kysely oli myös tavoitteena, jotta pystytään luomaan yritykselle ajankohtainen ja mahdollisimman toimiva suunnitelma ja malli. Tavoitteiden mahdollistamiseksi laadittiin kaikki palkitsemisen nelikentän osa-alueet kattava kysely, jotta saadaan mahdollisimman laajat vastaukset. Tavoitteena oli saada vähintään 80 vastausta kyselyyn, jotta vastaukset olisivat luotettavia, yhteensä vastauksia saatiin 105 kappaletta.

Opinnäytetyön prosessissa varauduttiin myös mahdollisiin riskeihin. Mahdollisiksi riskeiksi laskettiin kyselyn alhainen vastausmäärä sekä yritykselle x tehtävän palkitsemisen suunnitelman monipuolisuus ja onnistuneisuus. Molemmat riskit liittyvät kyselyn onnistumiseen. Kyselystä pyrittiin tekemään sellainen, että siihen vastaaminen ei vie liikaa aikaa ja kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä. Vastausvaihtoehdoiksi pyrittiin antamaan ääripäät, jotta saadaan selville, mitkä keinot koetaan merkityksellisiksi ja mitkä eivät. Kysely toteutettiin anonymisti, jotta mahdollinen kynnyks vastata siihen olisi mahdollisimman matala. Yritykselle x tehtävä palkitsemisen suunnitelma oli opinnäytetyön tavoite, joten näihin riskeihin oli syytä varautua, jotta opinnäytetyö onnistuu.

Opinnäytetyölle laadittiin aikataulus, josta selvisi tehtävät toimenpiteet sekä niiden aikataulu. Merkittävimmät aikatauluskohdat olivat kyselyn laatiminen sekä sen lähettäminen yrityksille ja työntekijöille. Alustavasti kyselyn aikataulu oli

suunniteltu heti tammikuun jälkeen, mutta sitä päädyttiin siirtämään hieman myöhemmälle työntekijöiden lomien takia. Aikataulutuksen suhteen kysely oli merkittävin kohta, sillä kyselylle piti saada riittävän pitkä aikaväli, jotta mahdollisimman moni pystyi vastaamaan siihen. Kyselyn aikaväliksi valittiin kaksi viikkoa. Kyselyn ajankohta tuli olla sellainen, että sen vastaukset pystytään analysoimaan ja opinnäytetyö saamaan valmiiksi. Toinen merkittävä asia aikataulutuksessa oli se, että vasta kyselyn jälkeen pystyttiin tekemään yritykselle x palkitsemisen suunnitelma. Kyselyn vastauksia tarvittiin suunnitelman tekemiseen, joten oli merkittävää saada kyselyn vastaukset riittävän ajoissa. Myös mahdollisiin ongelmatilanteisiin olisi pystytty reagoimaan, esimerkiksi alhainen vastausmäärä, kun kysely toteutettiin riittävän ajoissa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa esitellään kokonaispalkitsemista tarkemmin kokonaisuutena ja sen merkityksestä työpaikoilla. Tässä yhteydessä esitellään myös opinnäytetyössä tarkemmassa tarkastelussa oleva Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 16) Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä. Rantamäen ym. Palkitsemisen nelikenttää hyödynnetään koko opinnäytetyön ajan. Opinnäytetyöhön on otettu myös toinen kokonaispalkitsemisen malli mukaan vertailuun.

Kokonaispalkitsemisen ja mallien vertailun jälkeen syvennyttään tarkemmin kokonaispalkitsemisen kahteen osa-alueeseen, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Tässä hyödynnetään Rantamäen ym. (2006, 16) Palkitsemisen nelikenttää, ja jokainen sen osa-alue kerrotaan tarkemmin aineiston perusteella. Opinnäytetyöhön on valittu jokaisesta palkitsemisen nelikentän osa-alueesta tarkempaan tarkasteluun muutamia palkitsemisen keinoja, sillä niiden jokaisen läpikäyminen ja esitleminen olisi pidentänyt opinnäytetyötä huomattavasti. Aineellinen ja aineeton palkitseminen ja niiden osa-alueet esitellään omissa osioissaan.

Kolmantena osana opinnäytetyössä on luotu kysely koskien kokonaispalkitsemista. Kyselyn tavoitteena on saada selville, millaisia kokonaispalkitsemisen keinoja työntekijöillä on käytössä ja millaisiksi ne koetaan. Tässä osiossa esitellään

kyselyn tulokset ja niitä hyödynnetään opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa. Tässä vaiheessa jokaisen kyselyn kysymyksen vastaukset on koottu omiin kuvioihin, joista nähdään vastausten jakautuminen. Kuvion jälkeen vastaukset esitellään sanallisesti auki.

Opinnäytetyön viimeisessä analysoidaan kyselyn tuloksia ja tehdään niistä johtopäätökset. Kyselyn tulosten ja johtopäätösten pohjalta luodaan yritykselle x kokonaispalkitsemisen suunnitelma, jonka yritys voi ottaa omaan käyttöönsä. Tarkoituksena on, että yritys x, joka on uusi yritys, jolla ei ole olemassa kokonaispalkitsemisen suunnitelmaa. Suunnitelma tehdään kyselyn pohjalta, jotta nähdään minkälaisia palkitsemisen keinoja työntekijät arvostavat. Opinnäytetyön loppuun liitteisiin laitetaan kyselyn kysymykset (liite 1) sekä itse tehty palkitsemisen suunnitelma yritykselle x (liite 2).

2 Kokonaispalkitseminen

Opinnäytetyössä tarkastellaan kaikkia kokonaispalkitsemisen osa-alueita eli aineetonta ja aineellista palkitsemista. Opinnäytetyössä tehdään kokonaispalkitsemisen malli yritykselle x, ja sitä varten on syytä tietää kokonaispalkitsemisen kokonaisuus mahdollisimman kattavasti, ja siksi opinnäytetyössä käsitellään sekä aineellista että aineetonta palkitsemista.

Kokonaispalkitseminen on todella tärkeää, ja sitä voidaankin nykyään pitää johtamisen apuna. Hyvässä johtamisessa olennaista on antaa tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä ja hyvä johtaja osaakin palkita. Kokonaispalkitsemisen tarkoituksena on luoda työpaikoille sellainen ilmapiiri, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja haluavat nähdä vaivaa työn eteen. Palkitseminen voi olla joko aineetonta tai aineellista. Hyvään palkitsemiseen kuuluu sekä kiitos että rahapalkkio (Suorsa 2018). Aineellista palkitsemista on esimerkiksi peruspalkka, henkilöstöedut sekä erilaiset palkkiot kuten tulospalkkio. Monesti työntekijöiden kokemat palkitsemistapojen arvostus vaihtelee toimialoittain. Työnhakijoiden

mielestä yritysten tarjoamat luontoisedut saattavat olla ratkaisevassa roolissa, kun työnhakija valitsee kohdettaan. Aineettoman palkitsemisen piirteitä taas ovat esimerkiksi palautteen sekä arvostuksen saaminen. Palkitsemista on sekin, että kehitetään mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa. Kuullaan ja otetaan käyttöön työntekijöiden ideoita työyhteisön kehittämiseksi. (Suorsa 2018.) Äänen kuuluviin saaminen on tärkeää erityisesti silloin, jos työntekijöillä on kehittämissuhteita.

Kokonaispalkitseminen on siis eräs johtamisen keino, jolla pystytään varmistamaan työntekijöiden sitoutuminen yritykseen sekä saamaan parhaat ja motivoituneimmat työntekijät. Oleellista on myös se, että organisaatio kehittää aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti palkitsemista ja palkitsemis- ja palkkausjärjestelmiensä toimivuutta (Kuntatyönantajat 2017). Palkitsemisjärjestelmää on hyvä kehittää, sillä kaikkia työntekijöitä tai ryhmiä eivät kiinnosta samanlaiset palkitsemiset. Lisäksi palkitsemisen menetelmiä olisi hyvä vaihdella palkitsemisen elementtejä, ettei palkitsemisen ole joka vuosi samanlaista. Palkitsemisen olisi myös syytä olla linjassa yrityksen arvojen kanssa, ettei ristiriitoja pääsisi syntymään.

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Kuviossa 1, eli palkitsemisen kokonaisuudessa (Hakonen ym. 2014) on erikseen eritelty aineellisia palkitsemistapoja, kuten peruspalkka, edut, ja erilaiset palkkiot. Kuviossa on myös mainittu aineettomia keinoja, kuten koulutusmahdollisuudet, palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014).

Kokonaispalkitseminen muodostuu siis sekä aineettomasta että aineellisesta palkitsemisesta (kuvio 1). Huomionarvoista kuviossa on se, että palaute työstä voi olla sekä positiivista että negatiivista. (Hakonen ym. 2014.) Hyvässä johtamisessa ja palkitsemisessa myös negatiivinen palaute on tärkeää, jotta työntekijä osaa ja pystyy reagoimaan omaan toimintaansa. Hyvän johtajan on osattava antaa palaute oikein, jotta sekä itse työntekijä sekä yritys hyötty toiminnasta.

2.2 Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä on Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin luoma malli, joka koostuu neljästä eri osasta. Nelikentän neljä osiota ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut (kuvio 2). (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

<p>Työ ja tapa toimia</p> <p>Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Selkeät tavoitteet ja vastuut • Selkeät roolit ja työn sisältö • Järkevät toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Osallistuminen • Palaute työstä 	<p>Kasvu ja kehittyminen</p> <p>Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimivat kehityskeskustelut • Työnantajan tarjoama koulutus • Kasvupolut, urakehitys • Kehittyminen ihmisenä • Osaamisen johtaminen
<p>Rahallinen palkitseminen</p> <p>Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvistä suorituksista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provisio, bonus • Tulospalkkio • Aloitepalkkio • Optiot • eläkevakuutus 	<p>Henkilöstöedut</p> <p>Näillä viestitään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lounassetelit • Henkilöstötapahtumat • Liikuntapalvelut • Terveyttä ylläpitävät työolosuhteet • Etätyömahdollisuus • Työajan järjestelyt, joustavuus

Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki & Kauhanen & Kolarinen 2006, 16).

Nelikentän yläpuolella olevat osiot ovat aineetonta palkitsemista, ja niissä kerrotaan sen keinoista. Työ ja tapa toimia -osan mukaan palkitsemiseen kuuluu palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa sekä selkeät tavoitteet. (Rantamäki ym. 2006, 16-17). Palaute tehdystä työstä on erityisen tärkeää, sillä sen avulla työntekijät pystyvät korjaamaan omaa tekemistään sekä saamaan samalla kannustusta ja kiitosta tehdystä työstä. Selkeillä tavoitteilla ja rooleilla mahdollistetaan se, että jokainen ymmärtää oman vastualueensa. Tämän osion vastuu on osittain esimiehillä, sillä on heidän tehtävänsä varmistaa muun muassa roolien ja vastuiden jakaminen. Hyvä esimiestyö palkitsee työntekijää, ja tämä kokee työnsä merkitykselliseksi.

Kasvu ja kehittyminen -osaan kuuluu urakehitys sekä työnantajan tarjoama koulutus (Rantamäki ym. 2006, 17). Työntekijöiden sitoutuminen on hyvää, mikäli

yrittäjässä on hyvät etenemismahdollisuudet. Myös työnantajan tarjoamat koulutukset ovat merkittävä etu. Koulutuksilla parannetaan työntekijän valmiuksia ja osaamista, mikä on samalla työnantajan etu. Yrityksissä osaamisen johtamista on kyettävä osata johtaa oikein. Osaamisen johtamiseen kuuluu olennaisesti juuri kuviossa mainitut urakehitys sekä koulutus. Myös kehityskeskustelut ovat työntekijöiden kannalta merkittävä etu, sillä niissä työntekijöiden ääni pääsee kuuluviin, ja pystytään puuttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Kuvion 2 alapuolen osiot käsittelevät puolestaan aineellista palkitsemista ja sen keinoja. Kolmas osa, rahallinen palkitseminen, käsittelee rahallista palkitsemista, jossa tarkoituksena on ohjata toimintaa ja palkita hyvästä työstä. Rahallinen palkitseminen tulee monilla ensimmäisenä mieleen palkitsemisesta puhuttaessa. Tässä yleisimpiä palkitsemisen keinoja ovat muun muassa palkka, tulospalkkio sekä eläkevakuutus. Tulospalkkiot ja muut palkkiot sekä bonukset kannustavat työntekijää tekemään töitä, sillä työstä palkitaan. Peruspalkka perustuu työn vaativuuteen, eli se vaihtelee toimialasta riippuen. Kuitenkin työnantaja maksaa peruspalkkaa vastineeksi tehdystä työstä. (Rantamäki ym. 2006, 17-18.)

Viimeisenä osana on henkilöstöedut, ja niiden tarkoitus on osoittaa arvostusta sekä helpottaa työn tekemistä. Niihin kuuluu esimerkiksi lounasetu, työterveydenhuolto sekä työmatkaetu. Nimensä mukaisesti nämä edut kuuluvat työntekijöille. Henkilöstöeduilla voi olla suurta merkitystä työnantajaa valittaessa ja niiden merkitys työntekijälle voi olla merkittävä. Esimerkiksi kauempana asuvalle työmatkaetu voi olla ratkaiseva sen kannalta, että työntekijän kulut säilyvät kohtuullisina. Henkilöstöeduilla työnantaja viestittää työntekijöilleen arvostusta ja välittämistä. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

2.3 Mallien vertailu

Palkitsemisen kokonaisuutta sekä palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttää vertailtaessa eroa tulee jo niiden rakenteessa. Palkitsemisen kokonaisuus on melko

yksinkertainen ja pintapuolinen, ja se ei aiheesta tietämättömälle kerro kovin paljoa. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikentässä taas on kerrottu aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinot tarkemmin. Esimerkiksi henkilöstöedut on lueteltu hyvin, jolloin ne ovat helposti ymmärrettävissä. Kummassakin kuviossa rahalliset palkitsemiskeinot, kuten palkka ja palkkiot, kerrotaan melkein samalla tavalla.

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16) on ymmärrettävämpi ja tarkempi näistä kahdesta mallista. Kuvioissa on yhtäläisyyttä samat termit, mutta Palkitsemisen kokonaisuudessa (Hakonen ym. 2014) ei käsitellä aihetta niin tarkasti. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttää hyödynnetään opinäytetyön myöhemmässä vaiheessa, ja sen avulla on tarkoitus tehdä yritykselle omanlaisensa palkitsemisen malli.

3 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on osa kokonaispalkitsemista. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän kaksi alinta osiota eli rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut. (kuvio 2.) Aineellinen palkitseminen koetaan yleensä liittyvän rahaan, ja rahallinen palkitseminen tulee ihmisillä useimmiten mieleen palkitsemisesta puhuttaessa. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat myös henkilöstöedut, jotka ovat työntekijälle kuuluvia etuja työsuhteen mukaan. Seuraavaksi opinäytetyössä käsitellään tarkemmin aineelliseen palkitsemiseen kuuluvia etuja.

3.1 Rahallinen palkitseminen

Rantamäen ym. palkitsemisen kokonaisuuden nelikentässä kolmas osa käsittelee rahallista palkitsemista. Opinäytetyössä otetaan tarkempaan tarkasteluun peruspalkka, tulospalkkio sekä eläkevakuutus. Raha on palkkatyötä tekevälle monesti tärkeämpää kuin siitä puhutaan, ja rahallinen palkitseminen sekä kohtuullinen korvaus työstään on tärkeää työhön viihtymiseen ja motivoitumiseen (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018).

3.1.1 Peruspalkka

Palkka on vastinetta työntekijän tekemästä työstä. Työntekijälle siis maksetaan palkkaa hänen tekemästään työstään. Peruspalkka on yleisin käytössä oleva palkitsemisen muoto, ja peruspalkka voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: aika-, urakka- ja palkkiopalkkaan. (Hakonen ym. 2014.) Yleistä aikapalkitseminen on toimihenkilöiden ja virkamiesten tehtävissä. Aikapalkassa työntekijän palkka määräytyy tehdyn työajan mukaisesti perustuntipalkasta sekä työehtosopimukseen liittyvistä lisistä. Lisät voivat olla muun muassa työkokemukseen tai työolosuhteisiin liittyviä. (Kuntatyönantajat 2018a.) Urakkapalkka on usein käytössä myynnin parissa olevilla työntekijöillä, ja urakkapalkka perustuu juuri siihen, että työsuorituksia on helppo mitata ja seurata (Hakonen ym. 2014).

Työntekijän peruspalkka määräytyy alan työehtosopimuksen mukaisesti, mutta työnantaja sekä työntekijä voivat neuvotella palkasta. Työehtosopimus ainoastaan määrää alan vähimmäispalkan määrän. Työehtosopimusten järjestelmissä peruspalkka jaetaan usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan (Hakonen ym. 2014). Tehtäväkohtainen palkka määräytyy juuri työehtosopimuksen mukaan, mutta se voi olla enemmän kuin alan minimipalkka. Henkilökohtaiseen osaan taas sisältyy erilaisia lisiä, joita ovat esimerkiksi työkokemus-, kieli-, rekrytointi- ja määrävuosilisä (Kuntatyönantajat 2018b). Monelle ehkä tunnetuin lisä on korvaus, joka maksetaan iltaisin tai viikonloppuisin tekemästä työstä. Viikonloppuisin sekä iltaisin tehtyjen töiden lisä vaihtelevat työehtosopimusten ja kellonaikojen myötä (Tehy 2022).

3.1.2 Tulospalkkio

Tulospalkkio tarkoittaa sitä, että työntekijälle maksetaan peruspalkan lisäksi tulospalkkiota, joka liittyy yrityksen liikevaihdon tai tuloksen kasvuun. Tulospalkkio on määritelty ennakkoon yrityksen sääntöjen mukaan. (Männistö 2018.) Tulospalkkaus on tärkeää yrityksissä, sillä sen tavoitteena on määritellä tavoite ja tukea sen saavuttamisessa, sitouttaa työntekijöitä sekä parantaa yrityksen yhteisöllisyyttä (Hakonen ym. 2014). Tulospalkkion saamiseen siis vaikuttaa jokaisen

työntekijän panos, ja tulospalkkio on toimiva järjestelmä, sillä se parantaa sekä työntekijän että yrityksen etuja. Työntekijällä on mahdollisuus palkkioon ja yrityksen liikevaihto kasvaa.

Tulospalkkiota voidaan maksaa ennakoon määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden ylittämisestä. Asetetuissa tavoitteissa on minimitaloite, jonka pitää täytyä ennen kuin tulospalkkiota alkaa kertymään. Maksettujen palkkioiden hajonta voi olla hyvinkin suurta, sillä palkkion suuruus voi kasvaa joko lineaarisesti tai portaittain. Tulospalkkiota ei ole pakko maksaa koko yrityksen henkilöstölle, vaan esimerkiksi osastolle tai tietyille ryhmälle voidaan määritellä omat tavoitteet, joiden saavuttaminen sitten aiheuttaa tulospalkkion saamisen. (Hakonen ym. 2014.)

3.1.3 Eläkevakuutus

Työnantaja voi tarjota henkilöstölleen vapaaehtoisen eläkevakuutuksen, joka voi olla joko yksilöllinen tai ryhmäeläkevakuutus. Sen tarkoituksena on sijoittaa työntekijöiltä kerätyt osuudet, ja tavoitteena on nostaa työntekijöille kertyneen eläkkeen määrää. Työnantajalle vapaaehtoinen eläkevakuutus on kustannustehokas, sillä siitä ei aiheudu lisäkuluja palkanmaksuun eikä työntekijän tarvitse maksaa siitä veroja ennen sen nostamista. (Hakonen ym. 2014.) Vapaaehtoista eläkevakuutusta kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan, sillä siinä on myös mahdollisuus, että sijoitus ei tuotakaan, jolloin työntekijä ei välttämättä saa rahoilleen vastinetta.

Suomessa on myös käytössä lakisääteinen työeläke, joka on tärkein eläkeuoto (Hakonen ym. 2014). Käytössä olevan lain nimi on työntekijän eläkelaki, ja sen tarkoituksena on turvata eläkkeen kertyminen jokaiselle 17 vuotta täyttäneelle työsuhteessa olevalle henkilölle. Lain mukaan työnantaja on velvollinen hoitamaan työntekijälleen eläketurvan ja työntekijä taas on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen työntekijän työeläkevakuutusmaksuilla (Työntekijän eläkelaki 2006). Työntekijän palkasta siis pidätetään joka kuukausi tietty prosentuaalinen osuus, jolla kustannetaan työntekijän eläkemaksuja.

3.2 Henkilöstöedut

Rantamäen ym. palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän viimeisessä osiossa käsitellään henkilöstöetuja. Opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin auto-, puhelin-, lounas- sekä liikunta- ja kulttuurietuja, työsuhdematkalippua, henkilöstötahtumia sekä etätyöhön liittyviä etuja. Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen, helpottamaan työn ja perhe-elämän sujuvuutta, edistämään terveyttä ja turvaa sekä hyvään työnantajakuvaan (Hakonen ym. 2014). Näin ollen henkilöstö- ja luontoiseduilla on merkitystä siihen, kun työnhakijat laittavat yrityksiä mielestään mieluisimpaan järjestykseen.

3.2.1 Luontoisedut

Luontoisedut ovat työnantajan työntekijälle tarjoamia etuja tai korvauksia, jotka maksetaan muuna kuin rahana. Luontoisedut voivat olla sekä jatkuvia että säännöllisesti toistuvia. (YTY 2021.) Luontoisetuja on runsaasti erilaisia, ja ne voivat vaihdella yrityksittäin sekä toimialoittain. Opinnäytetyössä käsitellään luontoisetuina auto-, puhelin-, lounas- sekä liikunta- ja kulttuurietuja sekä työsuhdematkalippua. Opinnäytetyöhön valittiin nämä luontoisedut tarkempaan käsitteelyyn, sillä ne ovat yleisessä käytössä monessa yrityksessä ja tarkoituksena on käsitellä mahdollisimman useita ja erilaisia etuja, jotta saadaan laaja käsitys tarjolla olevista luontoiseduista.

Autoedun voidaan katsovan olevan joko vapaa autoetu tai auton käyttöetu. Vapaa autoetu tarkoittaa sitä, että työnantajan kustannettavana on kaikki autoon liittyvät kulut, mukaan lukien polttoainekustannukset. Auton käyttöetu on taas kyseessä silloin, kun työntekijä maksaa itse ainakin polttoainekustannukset. (Hakonen ym. 2014). Autoedulle on määritetty raha-arvo, jonka pystyy tarkistamaan sille tarkoitettusta laskurista verottajan sivuilta. Autoedun kuukausikohtainen summa koostuu perusarvosta sekä käyttökustannuksista. Perusarvo muodostuu auton pääomakustannuksista, kuten vakuutusmaksuista ja veroista. Perusarvo

lasketaan auton uushankintahinnasta laskettavana prosenttiosuutena. Käyttökustannuksiin on taas otettu huomioon rengas-, korjaus- ja huoltokustannukset. (Vero 2022a).

Työnantaja voi kustantaa työntekijöilleen liittymän sekä puhelimen käytön, jolloin kyseessä on puhelinetu. Puhelinetu syntyy silloin, kun työntekijä saa käyttää puhelinta vapaa-ajalla yksityispuheluihin. Puhelinedulle on määritetty kiinteä raha-arvo ja se on 20 euroa kuukaudessa. (Hakonen ym. 2014.) Työnantajan tarjoamaan puhelinetuun ei kuulu sen käyttömaksuvälineenä, vaan puhelimella mahdolliset tehdyt ostokset verotetaan erikseen. Muuten puhelinedun verotusarvoon kuuluu puhelut, tekstiviestit sekä mahdollinen liittymään kuuluva tietoliikenneyhteys. (Vero 2021.)

Ravintoedulla tarkoitetaan etua, jossa työnantaja tarjoaa työntekijöilleen ravintoedun. Ateria voi olla joko lounas, päivällinen tai illallinen, mutta yleisesti ravintoetu koskee lounasta. Työnantaja voi järjestää ruokailun tarjoamalla lounasseleiteitä, joita työntekijä voi käyttää useissa eri paikoissa, työpaikkaruokailun tai sitten sopimusruokailun. (Vero 2022a.) Ennen lounassetelit olivat paperisena versiona, joilla työntekijä pystyi maksamaan ruokailun. Nykyään käytössä on muitakin vaihtoehtoja, esimerkiksi työntekijät voivat tilata lounassetelit sähköiseen sovellukseen tai Edenred-maksukortille. (Edenred 2022a.) Työpaikkaruokailu voi olla joko yrityksen omissa tiloissa tarjottava ruokailumahdollisuus, tai yrityksessä voi olla jonkin ulkopuolisen ruokalanpitäjän tarjoama ruokailumahdollisuus. Sopimusruokailulla taas tarkoitetaan sitä, että työnantaja on tehnyt jonkin yleisessä käytössä olevan ruokailupaikan kanssa sopimuksen, että työntekijät voivat mennä sinne ruokailemaan. (Vero 2022a.) Ravintoetu on ehkä merkittävin työnantajan tarjoama etu, sillä kunnan ruokailulla on suuri vaikutus työntekijöiden jakamiseen. Mahdollisuus kohtuulliseen edulliseen ja hyvään ruokaan on erittäin korkealle arvostettu etu, ja hyvä ruokailuetu parantaa henkilöstön hyvinvointia (Hakonen ym. 2014).

Etujen verotusta säätelee tuloverolaki, jonka mukaan kaikki raha ja rahanarvoiset edut, jotka eivät ole verovapaaksi säädettyjä, ovat veronalaista (Hakonen ym.

2014). Verovapaita henkilöstöetuja ovat tiettyyn summaan asti esimerkiksi liikunta- ja kulttuurietu. Työntekijälle voidaan tarjota verovapaasti jopa 400 euroa vuodessa liikunta- ja kulttuurietuihin. Näistä käytetään myös yhdessä nimitystä virike-etu. (Edenred 2022b.) Liikuntaetuja pystyy nimensä mukaisesti hyödyntämään liikuntapalveluihin, kuten esimerkiksi kuntosaleilla, uimahalleilla sekä keilahalleilla. Liikuntaedut on tarkoitettu työntekijälle käytettäväksi työpaikan ulkopuoliseen liikuntaan, ja niitä tarjoamalla työnantaja voi kannustaa työntekijöitä liikunnan harrastamiseen. Liikuntaetujen hyöty on se, että ne kannustavat huolehtimaan terveydestä sekä harrastamaan liikuntaa (Hakonen ym. 2014). Virike-etu termi kattaa siis myös kulttuuriedut. Työntekijän tarjoamia kulttuurietuja voi hyödyntää esimerkiksi elokuvateattereissa sekä erilaisissa kulttuuritapahtumissa, kuten museoissa sekä konserteissa (Edenred 2022c).

Työsuhdematkalippu on työnantajan tarjoama työntekijän henkilökohtainen matkalippu, joka on tarkoitettu asunnon ja työpaikan välisen matkan kulkemiseen. Työmatkalippu on verovapaata 3400 euroon asti vuodessa. (Tuloverolaki 1992, 4 luku 64§) Työmatkalipun tarjoamisen työntekijälle voidaan myös ajatella parantavan työntekijän terveydentilaa ja jaksamista, sillä siinä saa helposti hyötyliikuntaa. Työmatkalipulla voidaan ajatella olevan myös positiivinen vaikutus työnantajakuvulle. Monelle työntekijälle työsuhdematkalippu on todella tärkeä etu, sillä sen avulla pystyy kulkemaan töihin myös pidemmältä matkalta. Julkisen liikenteen käyttäminen on ympäristöystävällinen valinta, ja työsuhdelipun tarjoaminen viestittää työnantajan välittävän vastuullisuudesta sekä kestävästä kehityksestä. Näin ollen se vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. (Edenred 2022d.)

3.2.2 Henkilöstötapahtumat ja liikuntapalvelut

Henkilöstötapahtumia ei kovin helposti mielletä palkitsemiseksi, vaikka niitä melkein jokaisella työpaikalla järjestetäänkin. Henkilöstötapahtumia voivat olla esimerkiksi yrityksen järjestämät pikkujoulut, liikuntapäivä tai eri vuodenaikoihin liittyvät juhlat. Ensivaikutelma monista eduista, kuten henkilöstötapahtumista, on

se, että ne kuuluvat kaikille eivätkä täten ole palkitsemista. Kuitenkin erilaisilla tapahtumilla on merkittävä vaikutus yhteisöllisyyteen, työnantajakuvaan sekä työn kokemiseen merkitykselliseksi. (Hakonen ym. 2014.)

Työnantaja voi tarjota työntekijöille erilaisia liikuntamahdollisuuksia, joista yksi on tietysti opinnäytetyössä erikseen käsiteltävät liikuntasetelit. Muita liikuntapalveluita voi olla mahdollisuus käydä yrityksen kuntosalilla tai työpaikan järjestämä liikuntapäivä. Yrityksellä voi olla myös työntekijöille tarkoitettua kerhotoimintaa, jonka tarjonta voi olla todella runsastakin. Ehtona näissä on se, että sen täytyy olla työnantajan valitsemaa ja kaikkien saatavilla, jotta se on verovapaa henkilöstöetu. (Hakonen ym. 2014.)

3.2.3 Etätyö

Etätyön tarkoituksena on mahdollistaa työnteko ajasta sekä paikasta riippumatta. Etätyön etuna on se, että se mahdollistaa työnteon, mikäli työntekijän tilanne estää työpaikalle pääsemisen. Etätyö helpottaa erityisesti pienten lasten vanhempien ja liikuntavammaisten sekä pitkien työmatkojen kulkevien henkilöiden työskentelyä. Etätyö on myös ekologinen vaihtoehto, sillä työntekijöiden ei tarvitse kulkea työmatkoja. Etätyön tarjoaminen on myös työnantajan etu, sillä hänen ei tarvitse palkata vuokratyövoimaa esimerkiksi pienten lasten vanhemmille, vaan he voivat tehdä töitä kotonaan. (Hakonen ym. 2014.) Etätyöntekijä voi myös saada erilaisia vähennyksiä verotukseen. Kaikki työntekijät saavat 750 euron tulonhankkimisvähennyksen, mutta on myös mahdollista saada lisävähennyksiä, mikäli kustannuksia on enemmän. Työntekijä voi vähentää tulonhankkimismenoa työhuoneeseen, -välineisiin sekä tietoliikenneyhteyteen liittyvissä hankinnoissa. (Vero 2022b.)

Etätyön tekeminen ei kuitenkaan sovi kaikille, joten siitä on erikseen sovittava jokaisen työntekijän kanssa. Etätyöntekijän on osattava tietotekniset asiat hyvin, sillä tietoturvayhteydet eivät välttämättä ole niin hyvät kuin työpaikalla. Etätyö ei myöskään sovi kaikkiin töihin, esimerkiksi jos työ vaatii jonkin erikoisvälineen.

Työpaikoilla kehkeytyy tiiviitä ihmissuhteita ja keskusteluita, joista jää paitsi kotona etätöissä ollessa. Näin ollen etätöihin ryhtymistä kannattaa harkita tarkkaan, jotta työn tekeminen säilyy mielekkäänä. (Hakonen ym. 2014.)

4 Aineeton palkitseminen

Kokonaispalkitsemista aineellisen palkitsemisen ohella on aineeton palkitseminen. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla ja kannustamisella on toisinaan jopa suurempi vaikutus kuin rahalla (Sitra 2013). Aineeton palkitseminen tarkoittaa palkitsemista, mihin ei liity rahaa tai muuta materiaalia. Aineeton palkitseminen voi olla esimerkiksi palautteen saamista tai työn kokemisen mielekkääksi, ja aineettoman palkitsemisen etuna on se, että yritys koetaan antoisaksi ja viihtyisäksi paikaksi.

Aineettoman palkitsemisen keinoja ja tapoja on lukusia, ja niiden merkitystä ei välttämättä ole ymmärretty kunnolla. Uusien taitojen oppiminen ja kehittäminen, urakehityksen mahdollisuus sekä työajan järjestelyt koetaan usein merkityksellisimmiksi työssä. (Hakonen 2016.) Aineettomia palkitsemisen keinoja on monia. Kustannustehokkain on varmasti arvostuksen osoittaminen esimerkiksi palautteen antamisen muodossa (Sitra 2013). Kustannustehokkuus on varmasti avainasemassa monissa yrityksissä, joissa ei välttämättä ole taloudellisen tilanteen takia varaa rahallisiin palkkioihin. Palautteen antaminen on usein esimiehen vastuulla, tietysti ylin johtoporraskin voi antaa palautetta. Hyvän esimiehen jopa tärkein ominaisuus on juuri palautteen antaminen, sillä esimiehen toimilla on suora vaikutus työilmapiiriin sekä siihen, kokevatko työntekijät työnsä mielekkääksi. Tärkeää on se, että palautteen antaminen on molemmin puolista, eli työntekijät voivat antaa palautetta tai kehitysehdotuksia esimiehelle. Yhtä lailla tärkeää on niin positiivisen kuin negatiivisen palautteen saamisen.

Rantamäen ym. palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän kaksi ylintä osiota käsittelevät aineetonta palkitsemista. (kuvio 2.) Nelikentän osiot työ ja tapa toimia sekä kasvu ja kehittyminen kuuluvat aineettomaan palkitsemiseen, ja seuraavaksi opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin niihin ja siihen kuuluviin etuihin.

4.1 Työ ja tapa toimia

Rantamäen ym. palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän ensimmäisessä osiossa käsitellään työtä ja tapaa toimia. Opinnäytetyössä tarkempaan tarkasteluun on valittu hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet ja roolit, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä palautteen saaminen työstä. Jokainen työntekijä kokee varmasti palkitsemiseen liittyvät asiat yksilöllisesti, ja jokainen arvostaa hieman eri asioita. Toiselle raha on tärkein asia, kun jollekin eniten merkkää sanalliset kannustukset sekä palaute. Tämän takia myös aineettoman palkitsemisen merkitys ja vaikutukset koetaan eri tavoilla. Palkitsemisen tulee olla ihmislähtöistä, eli jokaiselle arviotaisiin oikeat palkitsemisjärjestelyt, ja tällä järjestelyllä jokainen työntekijä saisi omalle uralleen oikeat palkinnot ja jokainen työntekijä kokisi työnsä merkittäväksi. Onnistuneessa palkitsemisessa jokainen työntekijä viihtyy työssään, ja täten työilmapiiri on myös oikeanlainen. (Sitra 2013.) Työhön ja tapaan kuuluvat edut ovat siis palkitsevia, jos ne osataan kohdentaa oikein.

4.1.1 Hyvä esimiestyö

Hyvä esimiestyö on todella tärkeää työssä viihtymisen kannalta. Esimiehen tehtävänä ovat tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen sekä palkitseminen. Esimiehen täytyy ymmärtää palkitsemisen kokonaisuus ja kehittää yrityksen palkitsemiskäytänteitä, mikäli niissä on parannettavaa. Esimiehen on oltava taitava palkitsija, sillä hänen vastuullaan on palkitseminen ja sen toimiminen käytännössä. (Hakonen ym. 2014.)

Esimiestyössä olennaista on vastuiden ja roolien jakaminen, sekä luoda yrityksen puitteet sujuviksi ja onnistuneiksi. Käytännössä esimiehen roolit voidaan jakaa neljään osaan: arjen toimintavastuuksi, muutosten hallinnaksi, ihmisistä huolehtimiseen sekä itsensä johtamiseen. Arjen toimintavastuussa esimiehen tehtäviä ovat tavoitteiden asettaminen, aikataulujen suunnittelu sekä työn sujuminen ja mahdollisiin häiriöihin puuttuminen. Nämä asiat ovat tärkeitä jokapäiväisessä arjessa, ja tarkoituksena on tehdä työntekijöiden työskentely mahdollisimman sujuvaksi. Muutosten hallinnassa tarkoituksena on ennakoida tulevia muutoksia sekä

kehittää ja viestiä niistä. Viestintä koskee sekä uuden asian selittämistä työntekijöille sekä siitä koituvaa mahdollista keskustelua. Esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on muista ihmisistä sekä tietysti itsestä huolehtiminen. Esimiehellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, sillä hän on tekemisissä päivittäin lukuisten ihmisten kanssa. Esimiehen tarkoitus on innostaa työntekijöitä kohti parempia tuloksia sekä osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Esimiehen täytyy myös pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja ajankäytöstään, sillä hänen työpanoksensa on merkittävä niin koko yritykselle kuin hänen alaisilleen. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Esimiehen vastuulla on myös työhyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvinvoivalla työpaikalla jää enemmän aikaa tehokkaaseen työntekoon, sillä virheitä ei tapahdu niin paljon. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn ja tuottavuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2022.) Hyvin voivalla työpaikalla on hyvä yhteisöllisyys, ja siellä työntekijät viihtyvät. Monille ihmisille työpaikoilta saadut ystävät ovat suuri voimavara, ja samalla viihtyisä työilmapiiri saa ihmiset pysymään ja sitoutumaan yritykseen.

4.1.2 Selkeät tavoitteet ja roolit

Työntekijöiden selkeät tavoitteet ja roolit ovat toimivan ja onnistuneen työyhteisön merkki. Tavoitteiden ja roolien jakaminen ja niistä tiedottaminen on esimiehen vastuulla. Onnistuneella roolien ja vastuiden jakamisella sekä niihin perehdyttämisellä yritys pärjää paremmin, sekä esimiehen aikaa jää myös muuhun. Epäselkeillä tavoitteilla ja rooleilla ei työntekijöillä ole tietoa, mitä heiltä vaaditaan, joten heitä pitäisi ohjata ja neuvoa jatkuvasti. Selkeät tavoitteet ja roolit helpottavat työntekijöiden työntekoa, sillä jokaiselle on vastuut ja hommat hallussa. (Alma Talent 2020.)

Tavoitteiden asettamisessa on hyvä miettiä, kuinka pitkälle aikavälille tavoitteita asetetaan. Parantamalla työntekijöiden sitoutumista yritykseen, kannattaa tavoitteita asettaa hieman lyhyelle aikavälille. Usein työntekijöiden on hankala nähdä vuoden tai useamman päähän sidottuja tavoitteita. Mikäli tavoitteita asetetaan

muutaman kuukauden välein, on työntekijöillä tarkemmin tiedossa ne sekä niitä on helpompi seurata. Tavoitteiden sekä roolien tiedottaminen sekä niistä kommunikoiminen helpottaa esimiehen tehtävää, sillä hänen ei tarvitse valvoa jokaista suoritusta sekä työntekijät pystyvät itse arvioimaan omaa suoriutumistaan, mikäli heillä on tiedossa vaaditut kriteerit. (Alma Talent 2020.)

4.1.3 Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua

Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua oman työnsä suunnitteluun ovat tärkeitä piirteitä työntekijöille. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä pystyy osallistua oman työnsä, työtahtinsa ja työmenetelmien suunnitteluun. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa paljon tähän palkitsemismuotoon ja siihen kannattaakin panostaa, sillä vaikutusmahdollisuuksien koetaan lisäävän muun muassa tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä. Osallistuminen ei kuitenkaan aina lisää tyytyväisyyttä tai takaa onnistunutta lopputulosta, sillä vaikutusmahdollisuudet koetaan eri tavalla työntekijöiden keskuudessa. Yleensä negatiiviset kokemukset liittyvät ajankäyttöön, sillä kaikki työntekijät eivät ole kiinnostuneita vaikutusmahdollisuuksista ja kokevat asian turhaksi. Siksi onkin tärkeää miettiä, keitä yrityksessä osallistuu esimerkiksi kokouksiin ja miten asioista viestitään. Osallistaminen onnistuessaan lisää ymmärrystä ja vähentää siihen kuluvaa aikaa. (Hakonen ym. 2014.)

Yrityksillä voi olla käytössään erilaisia osallistumis- ja vaikuttamiskeinoja. Yrityksellä voi olla esimerkiksi ryhmä, johon kuuluu eri tason työntekijöitä, kuten henkilöstöä sekä johtoa. Työntekijöillä voi olla myös oma edustajansa johtoryhmässä, jotta työntekijöiden ääni pääsee kuuluviin ylemmälle tasolle asti. Keinoja ovat myös erilaiset kyselyt, kuten henkilöstökysely, sekä tiimityö. (Hakonen ym. 2014.) Erilaisten kyselyiden etuna voi olla se, että ne usein tuotetaan anonyymisti, jolloin työntekijät saattavat uskaltaa sanoa asioita enemmän kuin omalla nimellään. Tiimityön etuna on se, että monesti ryhmissä muodostuu runsaasti erilaisia mielipiteitä, varsinkin sellaisia, joita kaikille yksilöille ei muuten olisi tullut mieleen.

Vaikutusmahdollisuuksien tarkoituksena on saada työntekijöiden ääni ja mielipiteet kuuluviin. Useat työntekijät ovat tyytymättömiä, jos heitä koskevia päätöksiä tehdään ilman heidän mielipiteidensä kuulemista. Työntekijöiden silmissä vaikutusmahdollisuudet osoittavat arvostusta heidän tekemäänsä työtä kohtaan, joten äänen kuuluviin saamisella työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen. Työntekijät myös tuottavat parempaa työnlaatua, kun he ovat saaneet olla mukana päätöksenteossa, joten onnistunut vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen on sekä työntekijöiden että yrityksen etu. (Hakonen ym. 2014.)

4.1.4 Palautteen saaminen työstä

Palautteen antaminen on yksi merkittävin ja työnantajalle edullisin palkitsemisen tapa. Palautteen antaminen liittyy usein muiden palkitsemistapojen käyttöön, kuten henkilökohtaisen palkanosan tai tulospalkkauksen käyttöön. (Hakonen ym. 2014.) Palautteen saaminen voi olla sekä negatiivista että positiivista. Arvostuksen osoitusta voi osoittaa palautteen antamisen muodossa, ja myös rakentavasti annettu negatiivinen palaute osoittaa arvostusta, sillä esimies uskoo työntekijän potentiaaliin ja yrittää ohjata hänen toimintaansa parempaan suuntaan (Sitra 2013). Työntekijälle jatkuvan palautteen saaminen on työntekijälle erittäin tärkeää, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Palautteen pohjalta työntekijä pystyy reagoimaan omaan toimintaansa ja kehittämään sitä. Palautetta on myös tärkeää saada muiltakin yrityksen työntekijöiltä kuin ainoastaan esimieheltä, sillä esimies ei valvo kaikkien työntekijöiden työtä koko aikaa ja silloin jokin olennainen asia voi jäädä huomaamatta. Olennaista kuitenkin on, että palautetta annetaan, sillä ilman palautteen saamista jää työntekijän omalle vastuulle arvioida työnsä laatua ja siitä selviämistä. (Hakonen ym. 2014.)

Palautetta tarvitaan niin hyvistä kuin huonoistakin suorituksista. Palautteen avulla viestitetään kaikille yrityksen työntekijöille, millaista työnjälkeä halutaan. Palautteen antamisen ei tarvitse aina olla myönteistä, jotta se koetaan palkitsevaksi. Usein korjaava ja rakentava kielteinen palaute koetaan palkitsevammaksi, sillä sen avulla työntekijät pystyvät korjaamaan työnsä laatua. Palautteen antaminen on usein esimiehen vastuulla, ja hyvän esimiehen tunnistaa siitä, että hän osaa

antaa palautetta. Negatiivisen palautteen antaminen koetaan epämieluisaksi, joten esimiehen johtamistaito punnitaan silloin, että kielteinen palaute ei jää antamatta. Kielteinen palaute auttaa palautteen saajaa oppimaan ja kehittymään, jos palaute osataan antaa henkilöä kunnioittavalla tavalla. (Hakonen ym. 2014.)

4.2 Kasvu ja kehittyminen

Rantamäen ym. palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän toinen osio käsittelee kasvua ja kehittymistä. Opinnäytetyössä tarkempaan tarkasteluun on valittu koulutus ja urakehitys, kehityskeskustelut sekä osaamisen johtaminen. Kasvuun ja kehittymiseen liittyvällä palkitsemisella on tarkoitus saada työntekijät kiinnostumaan ja sitoutumaan yritykseen. Kehitysmahdollisuudet tekevät yrityksestä työntekijöiden silmissä houkuttelevan. (Hakonen ym. 2014.)

4.2.1 Koulutus ja urakehitys

Koulutus ja urakehitys on monille työntekijöille se merkittävin aineettoman palkitsemisen muoto. Työntekijä tarjoaa osaamisensa yrityksen käyttöön, niin työntekijän keino palkita siitä on erilaiset kehitysmahdollisuudet. Kehitysmahdollisuudet tekevät yrityksestä lukuisien työntekijöiden silmissä houkuttelevan ja mielenkiintoisen. (Hakonen ym. 2014.) Työntekijöiden tiedostaessa urakehityksen mahdollisuuden, työntekijät ovat motivoituneita ja ahkeria sekä kokevat saadun palkkion työnsä arvoiseksi (Hakonen 2020). Koulutuksen ja urakehityksen mahdollisuus voi siis parantaa työntekijöiden motivaatiota, ja samalla motivoituneet työntekijät kasvattavat yrityksen liikevaihtoa. Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, hän todennäköisesti pysyy yrityksessä pidempään ja kertoo muille ihmisille positiivisia kokemuksia yrityksestä. Näin yritys saa sitoutettua työntekijöitä yritykseen sekä samalla todennäköisesti rekrytointiprosessissa palkattua osaavia työntekijöitä hyvän työnantajakuvan takia.

Työnantaja voi tarjota koulutusta ja urakehitystä monin eri tavoin. Tapoja ovat esimerkiksi urapolut, eteneminen vaativampiin tehtäviin, koulutusohjelmat, kurssit tai työnantajan tukema koulutus. Kaikkien näiden yhteinen tehtävä on saada työntekijät tuntemaan itsensä päteviksi ja tarjota heille osaamistaan vastaavaa

työtä. Urapoluilla ja etenemisellä vaativampiin tehtäviin tarkoitetaan yrityksen sisäisiä etenemismahdollisuuksia, esimerkiksi etenemistä juniorikonsultista konsultiksi ja niin eteenpäin. Näissä tavoitteena on tunnistaa avainhenkilöitä ja kehittää yrityksessä olevaa osaamista. Työnantaja voi myös tarjota työntekijöilleen erilaisia koulutusohjelmia ja kursseja, joilla kehitetään työntekijöiden osaamista. Nämä keinot ovat usein lyhytkestoisia, ja niiden tarkoitus on parantaa jonkin tietyn osa-alueen osaamista, kuten uusien ohjelmistojen käyttöä. Työnantajan tukema koulutus taas tarkoittaa usein työajan ulkopuolista lisäkoulutusta, joka voi olla sekä työnantajan että työntekijän itsensä toivomaa. Työnantajan tukeman koulutuksen tarkoitus on kehittää työntekijän osaamista jollakin osa-alueella tai sitten hankkia kokonaan uutta osaamista. (Hakonen ym. 2014.)

4.2.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat oiva tapa käydä läpi tärkeitä työhön liittyviä asioita. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on auttaa työntekijää ymmärtämään yrityksen kannalta tärkeät asiat, kuten tavoitteet, tehtävät ja toimintatavat. Kehityskeskustelut ovat merkittäviä sekä työntekijälle että esimiehelle. Kehityskeskusteluissa työntekijä pääsee osallistumaan työn suunnitteluun ja tavoitteiden ideoimiseen. Esimies taas saa kuulla työntekijöiden mielipiteitä ja suunnitella tavoitteita näiden perusteella. Ilman kehityskeskusteluita työntekijät eivät välttämättä tiedosta kaikkia heiltä vaadittuja asioita. (Hakonen ym. 2014.)

Kehityskeskustelut järjestetään yleensä työntekijän ja oman läheisimmän esimiehen, kuten osastonjohtajan, välillä. Kehityskeskusteluissa tarkoitus on, että molemmat osapuolet saavat antaa palautetta, ja kahden kesken järjestetyssä tapauksessa äänen saa helpommin kuuluviin kuin isossa tapahtumassa. Kehityskeskusteluissa ongelmaksi voi muodostua niiden liian pitkä väli, sillä niitä pitäisi olla useammin kuin kerran vuodessa. Useammalla kehityskeskustelulla vuodessa pystytään nopeammin reagoimaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin, sillä ne tulevat nopeammin ilmi. Tärkeää on myös vapaamuotoinen keskustelu ja rento ilma-

piiri, jotta molemmat osapuolet uskaltavat tuoda asioita esiin. Kehityskeskusteluiden tarkoitus on kuitenkin tulla kuulluksi ja saada rehellisesti sanottua mielessä olevat asiat. (Hakonen ym. 2014.)

4.2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on tiedostaa yrityksessä jo oleva osaaminen ja osata johtaa sitä oikealla tavalla. Osaamisen johtamisessa on alettu käyttää termiä parhaiden kykyjen johtaminen. Siinä pyritään tunnistamaan tärkeät työntekijät, jotta heille pystytään järjestämään seuraajat esimerkiksi eläköitymisen koittaessa. Osaamisen johtaminen on tärkeää, sillä avainhenkilöiden merkitys yrityksessä on merkittävää ja heidät halutaan pitää yrityksessä. (Ylikorkala ym. 2018.)

Osaamisen johtamisessa palkitseminen on yleensä pitkällä aikavälillä tapahtuvaa, jotta avainhenkilöt saadaan sitoutettua yritykseen useaksi vuodeksi. Vaikka avainhenkilöiden tunnistaminen on tärkeää, ei heidän palkitsemisensa välttämättä eroa muiden työntekijöiden palkitsemisesta. Merkittävin ero avainhenkilöiden palkitsemisessa on se, että heille saatetaan tarjota arvokkaampaa jatkokoulutusta, jotta pystytään jatkamaan ja kehittämään heidän osaamistaan. Samalla tavalla kuin muillekin työntekijöille, on avainhenkilöille koulutus ja urakehitys tärkeää. Kalliimmilla ja arvokkaammilla jatkokoulutusohjelmilla pyritään siihen, että myös avainhenkilöiden mielenkiinto yritystä kohtaan säilyy ja työ koetaan mielekkääksi. (Ylikorkala ym. 2018.)

5 Työntekijöiden kokemuksia palkitsemisesta ja kyselyn tulokset

Tässä opinnäytetyön osassa käydään läpi kyselyn tuloksia. Opinnäytetyön suunnitelman mukaan tarkoituksena oli kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista erilaisista kokonaispalkitsemisen keinoista, joiden pohjalta tehdään yritykselle kokonaispalkitsemisen suunnitelma (liite 2). Tässä osiossa tarkoituksena on analysoida tutkimuskyselyn tuloksia.

Opinnäytetyön tyyppi on kehittämishanke, mutta työssä päädyttiin myös toteuttamaan kyselytutkimus. Kyselyosuuden tarkoituksena oli kerätä tietoa työntekijöillä olevista kokonaispalkitsemisen, eli aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, keinoista sekä mitkä keinot koetaan tärkeimmiksi. Toimeksiantajayrityksellä x ei ollut olemassa olevaa kokonaispalkitsemisen mallia, joten kyselyn avulla haluttiin selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin, joiden avulla saataisiin luotua mahdollisimman kattava ja ajankohtainen suunnitelma. Kyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia eri toimialoilla työskenteleviltä työntekijöiltä, joiden pohjalta luotiin yritykselle x palkitsemisen suunnitelma. Suunnitelmassa huomioitiin kyselyn vastaukset sekä yritykselle x mahdolliset palkitsemisen keinot sen toimiala ja koko huomioiden.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä osassa käsitellään toteutetun kyselytutkimuksen luotettavuutta, eli validiteettia sekä reliabiliteettia. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetissa on kyse siitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen täytyykin mitata. Olennaista validiteetissa on, että sen mittaaminen on riittävän tehokasta ja kattavaa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja varmuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat samanlaisia eli ne pystytään toistamaan, eivätkä tuloksiin vaikuta esimerkiksi sattumanvaraisuus. Tutkimuksen reliabiliteetti on tarkka ja luotettava, mikäli tutkimukseen saadaan sama lopputulos ja se on toistettavissa. (KvantiMOTV 2008.)

Opinnäytetyössä tutkimuskysely toteutettiin kyselylomakkeella, ja siihen saatiin yhteensä 105 vastausta. Jokainen vastaaja vastasi kaikkiin kysymyksiin. Kyselyn kysymykset pohjautuivat viitekehukseen, sekä opinnäytetyössä tarkemmassa tarkastelussa olleeseen Rantamäen ym. (2006) palkitsemisen malliin. Tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvä. Kysymyksissä jokainen palkitsemisen nelikentän osa-alue oli omana kysymyksenään ja vastausvaihtoehtoja oli useita. Vastausvaihtoehtoiksi oli annettu ääripäät, sillä vaihtoehtoina olivat muun muassa erittäin tärkeä sekä ei lainkaan. Mielestäni tutkimuksen hyvän validiteetin taustalla on se, että jokainen vastaaja on todennäköisesti löytänyt itselleen sopivan

vaihtoehdon. Tutkimuksen reliabiliteettiin pyrittiin varautumaan siinä, että kysely lähetettiin muutamalla eri toimialalla toimivan yrityksen työntekijöille. Tästä huolimatta tutkimuksen reliabiliteetti ei ole kaikista tarkin, sillä vastaukset saattavat olla erilaisia, mikäli kysely toteutettaisiin uudestaan eri työntekijöille. Tutkimuksen tuloksiin saattaa myös vaikuttaa se, että kaikki vaihtoehtoina olleet palkitsemisen keinot eivät olleet vastaajille tunnettuja, jolloin niitä ei koeta tärkeiksi.

5.2 Tutkimuksen toteutus, tavoite ja sisältö

Tutkimuskysely toteutettiin sähköisesti Google Forms -kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa, ja vastausaika oli 14.3.–27.3. välisenä aikana. Vastauksia tuli yhteensä 105 kappaletta. Vastauksien kohtuullisen suuren määrän takia tulokset ovat melko luotettavia. Opinnäytetyön projektisuunnitelmassa tavoitteena oli saada vähintään 80 vastausta kyselyyn, joten tämä tavoite onnistui.

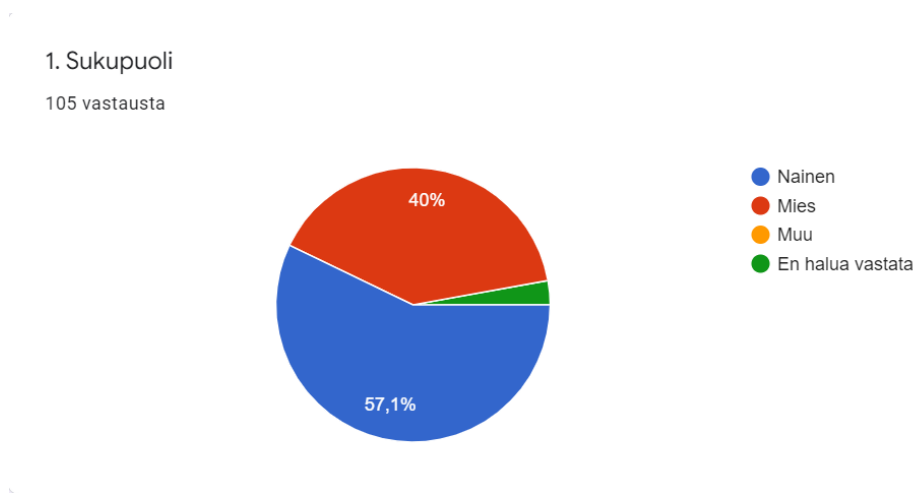
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työelämässä olevien työntekijöiden olemassa olevia kokonaispalkitsemisen keinoja ja niiden merkitystä. Kysely lähetettiin muutamien isohkon yrityksen työntekijöille, jotka työskentelevät eri toimialoilla. Tällä yritettiin varmistaa se, että vastaukset eivät olisi samanlaisia, mikäli tietoa kerättäisiin ainoastaan yhdeltä toimialalta. Kyselyyn vastattiin anonymisti, ja se sisältää muutamien kysymyksen koskien vastaajan perustietoja. Perustietoja määrittelevät kysymykset koskivat työntekijän sukupuolta, ikää sekä työkokemuksen määrää. Tarkemmat kysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta erillisenä liitteenä (liite 1).

Perustietojen jälkeen kyselyssä haluttiin selvittää monivalintakysymyksillä, mitä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja työntekijöillä on käytössä nykyisessä työpaikassaan. Kyselyn viimeiset neljä kysymystä liittyvät Rantamäen ym. (2006, 16) palkitsemisen nelinkenttään. Jokainen kysymys kattaa yhden nelikentän osa-alueen, ja kyseinen osa-alue on merkitty kysymyksen loppuun. Kysymyksissä haluttiin selvittää, kuinka merkittäväksi työntekijät kokevat kyseisen osa-

alueen palkitsemisen keinot, ja vastausvaihtoehdot olivat en lainkaan, jonkin verran, en osaa sanoa, melko paljon sekä erittäin paljon.

5.3 Kyselyn tulosten sisältö

Opinnäytetyön tässä osiossa käydään läpi kyselystä saadut tulokset. Kyselyyn vastasi yhteensä 105 henkilöä, ja he vastasivat jokaiseen kysymykseen. Kaikista kysymyksistä on tehty omat kuvionsa, ja kuvioiden alle selitetään sanallisesti saadut tulokset. Tulosten pohjalta saadut johtopäätökset esitetään opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa.

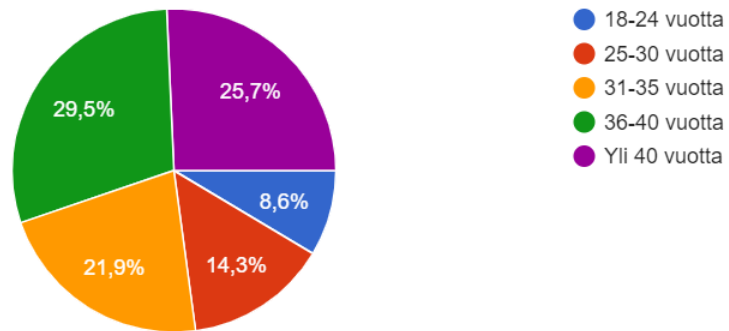


Kuvio 3. Vastaajien sukupuoli.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden sukupuoli jakautui kuvion 9 mukaan. Vastajista naisia oli 57,1% eli 60 henkilöä. Miehiä vastanneista oli 40% eli 42 henkilöä. Kyselyyn vastanneista 2,9% ei halunnut vastata edustamaansa sukupuoleen, mikä tarkoittaa 3 henkilöä.

2. Ikäryhmä

105 vastausta

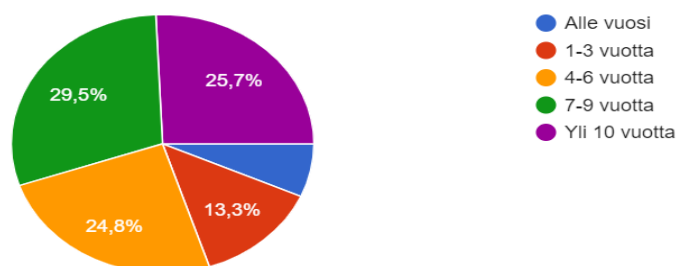


Kuvio 4. Vastaajien ikäryhmä.

Kyselyssä annettiin ikäryhmiksi 18-24 vuotta, 25-30 vuotta, 31-35 vuotta, 36-40 vuotta sekä yli 40 vuotta (kuvio 4). Kyselyyn vastanneista enemmistö oli 36-40 vuotta, ja tämän ikäryhmän osuus oli 29,5 prosenttia, mikä vastaa 31 henkilöä. Seuraavaksi eniten vastaajia kuuluu ikäryhmään yli 40 vuotta, jonka osuus oli 25,7 prosenttia eli 27 henkilöä. Kyselyyn vastanneista 21,9 prosenttia oli 31-35 vuotiaita, joka tarkoittaa 23 henkilöä. 14,3 prosenttia vastanneista kuuluu ikäryhmään 25-30 vuotta, joka tarkoittaa 15 henkilöä. Vähiten kyselyyn vastasi 18-24 ikäryhmään kuuluvat, joiden prosenttiosuus oli 8,6. Tämä tarkoittaa 9 henkilöä.

3. Kuinka monen vuoden työkokemus sinulla on?

105 vastausta



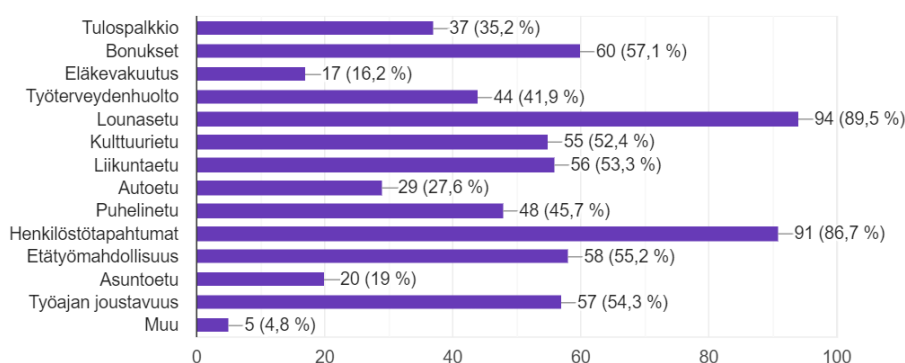
Kuvio 5. Vastaajien työkokemuksen pituus.

Työkokemuksen pituus vuosina näkyy yllä olevassa kuviossa (kuvio 5). Kyselyyn vastanneista enemmistöllä oli 7-9 vuoden työkokemus, tämän ryhmän osuus oli 29,5 prosenttia, mikä vastaa 31 henkilöä. Seuraavaksi eniten oli yli 10 vuoden työkokemuksen omaavia henkilöitä ja heidän osuus oli 25,7 prosenttia eli 27 henkilöä. 24,8 prosentilla vastanneista oli 4-6 vuoden työkokemus, mikä tarkoittaa 26 henkilöä. Vastaajista 13,3 prosentilla oli 1-3 vuoden työkokemus, joka vastaa 14 henkilöä. Vähiten vastaajia oli alle vuoden työkokemukseen ja heidän osuutensa oli 6,7 prosenttia eli 7 henkilöä.

4. Mitkä aineellisen palkitsemisen keinot ovat sinulla käytössä nykyisessä työpaikassa?



105 vastausta



Kuvio 6. Vastaajien nykyisessä työpaikassa käytössä olevat aineellisen palkitsemisen keinot.

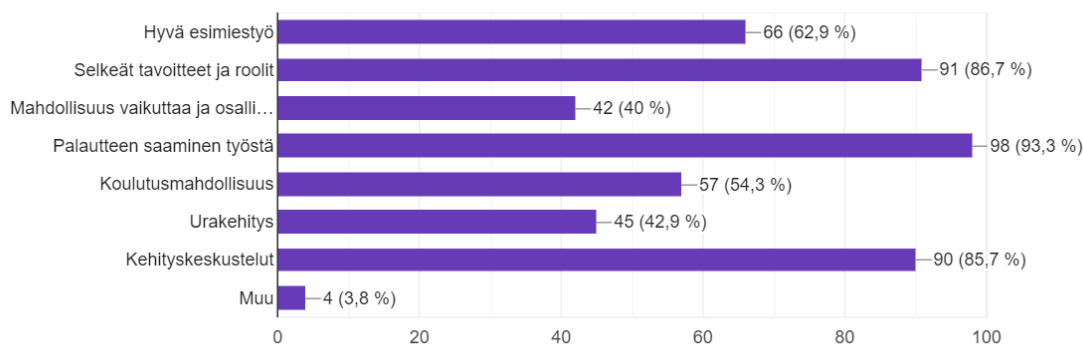
Yllä olevasta kuvioista 6 selviää, että ylivoimaisesti eniten käytössä olevat aineellisen palkitsemisen keinot ovat lounasetu sekä henkilöstötapahtumat. 94 henkilöä vastasi heillä olevan käytössä lounasetu, ja 91 henkilöä vastasi henkilöstötapahtumien olevan käytössä nykyisessä työpaikassa. Seuraavaksi eniten kyselyyn vastanneista vastasi heillä olevan käytössä bonukset, etätyömahdollisuuden ja työajan joustavuuden sekä kulttuuri- ja liikuntaedut. Näiden vaihtoehtojen osuus oli melko tasainen.

Kyselyssä vähiten vastauksia tuli vaihtoehtoihin asuntoetu, eläkevakuutus sekä muu. Asuntoedun vastasi olevan käytössä 20 henkilöä ja eläkevakuutus on käytössä 19 vastaajan työpaikassa. Muu vaihtoehdon vastasi 5 henkilöä.

5. Mitkä aineettoman palkitsemisen keinot sinulla on käytössä nykyisessä työpaikassa?

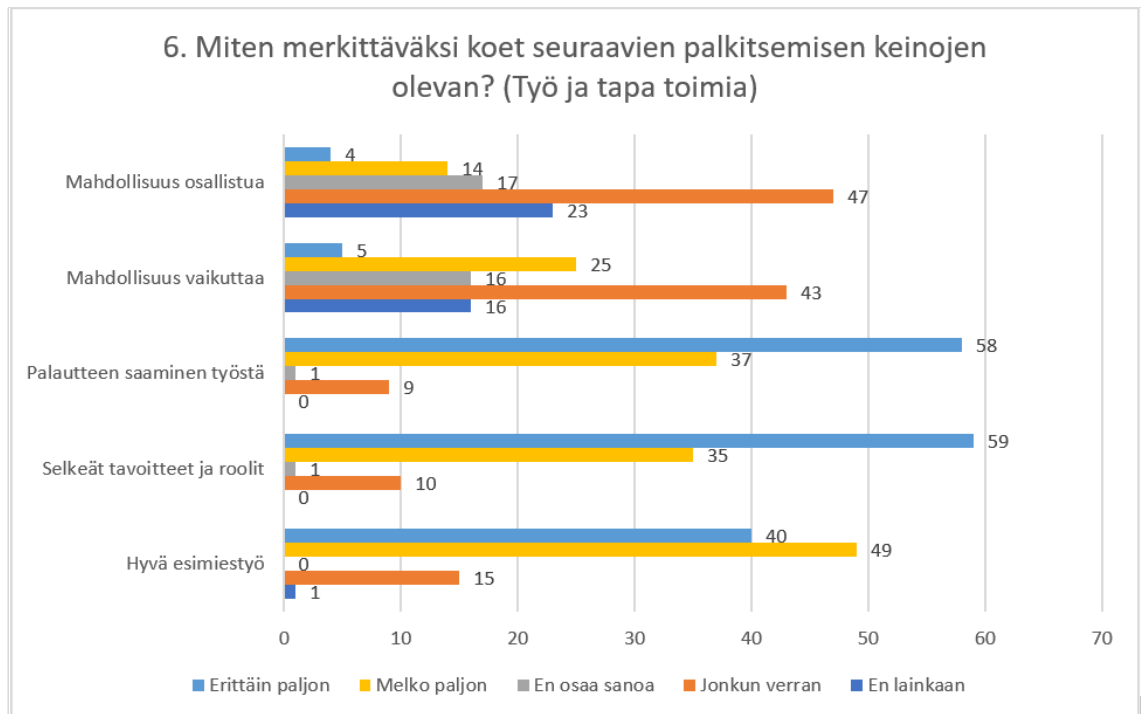


105 vastausta



Kuvio 7. Vastaajien nykyisessä työpaikassa käytössä olevat aineettoman palkitsemisen keinot.

Yllä olevasta kuvioista 7 selviää vastaajien nykyisillä työpaikoilla käytössä olevat aineettoman palkitsemisen keinot. Vastaajilla eniten käytössä ovat palautteen saaminen työstä, selkeät tavoitteet ja roolit sekä kehityskeskustelut. 98 vastaajalla on käytössään palautteen saaminen työstä, 91 vastaajalla selkeät tavoitteet ja roolit sekä 90 vastaajalla on käytössä kehityskeskustelut. Aineettoman palkitsemisen vaihtoehtoisissa hyvä esimiestyö, koulutusmahdollisuus, urakehitys sekä mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua oli kaikissa melko paljon vastauksia. Ylivoi- maisesti vähiten vastattiin muu vaihtoehto, jonka vastasi 4 henkilöä.



Kuvio 8. Palkitsemisen keinojen merkittävyys työntekijöille (Työ ja tapa toimia).

Nelikentän ensimmäisen osion vastaukset selviävät yllä olevasta kuviosta (kuvio 8). Kyselyn kysymykset olivat nelikentän mukaan mahdollisuus osallistua, mahdollisuus vaikuttaa, palautteen saamisen työstä, selkeät tavoitteet ja roolit sekä hyvä esimiestyö. Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka merkittäviä kyseiset keinot ovat työntekijöille, ja vastausvaihtoehdot olivat erittäin paljon, melko paljon, en osaa sanoa, jonkun verran sekä en lainkaan.

Kyselyyn vastanneista neljä henkilöä pitää mahdollisuuden osallistua erittäin paljon merkittävänä. 14 henkilö vastasi vaihtoehdon melko paljon, kun taas 17 henkilö vastasi en osaa sanoa. Ylivoimaisesti eniten vastauksia tuli vaihtoehtoon jonkun verran, sillä sen vastasi 47 henkilöä. 23 henkilöä vastasi en lainkaan -vaihtoehdon eli heille mahdollisuus osallistua ei ole lainkaan merkittävää.

Kysymykseen mahdollisuus vaikuttaa oli samankaltaiset vastaukset kuin mahdollisuus osallistua -kysymykseen. Vastaajista viisi pitää erittäin paljon merkittävänä mahdollisuutta vaikuttaa. 25 henkilö vastasi vaihtoehdon melko paljon. Ylivoimaisesti

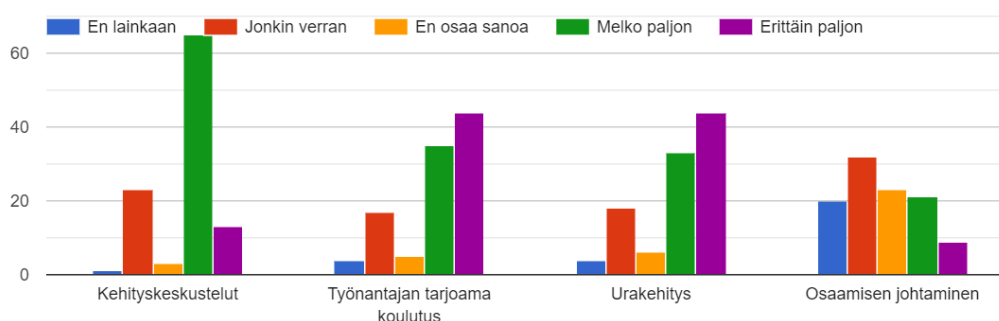
sesti eniten vastauksia tuli vaihtoehtoon jonkun verran, sillä sen vastasi 43 henkilöä. Vaihtoehtoihin en osaa sano sekä en lainkaan vastasi molempiin 16 henkilöä.

Palautteen saaminen työstä koettiin merkittäväksi, sillä 58 henkilöä vastasi sen olevan erittäin paljon merkittävää ja 37 vastasi vaihtoehdon melko paljon. Kyse-lyssä yksi henkilö vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Yhdeksän henkilön mielestä palautteen saaminen työstä on jonkun verran merkittävää. Yksikään vastaaja ei vastannut vaihtoehtoa en lainkaan.

Selkeillä tavoitteilla ja rooleilla koettiin olevan suurta merkitystä, sillä 59 henkilöä vastasi sen olevan erittäin paljon merkittävää ja 35 henkilöä vastasi vaihtoehdon melko paljon. Yksi vastaaja vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Jonkun verran -vaihtoehdon vastasi 10 vastaajaa. Yksikään vastaaja ei vastannut vaihtoehtoa en lainkaan.

Hyvään esimiestyöhön vastasi 40 henkilöä vaihtoehdon erittäin paljon merkittävää ja 49 vastaajaa vaihtoehdon melko paljon. Yksikään henkilö ei vastannut en osaa sanoa. 15 vastaajan mielestä hyvä esimiestyö koetaan jonkun verran merkittäväksi ja yhden vastaajan mielestä ei lainkaan merkittäväksi.

7. Miten merkittäväksi koet seuraavien palkitsemisen keinojen olevan? (Kasvu ja kehittyminen)



Kuvio 9. Palkitsemisen keinojen merkittävyys työntekijöille (Kasvu ja kehittyminen).

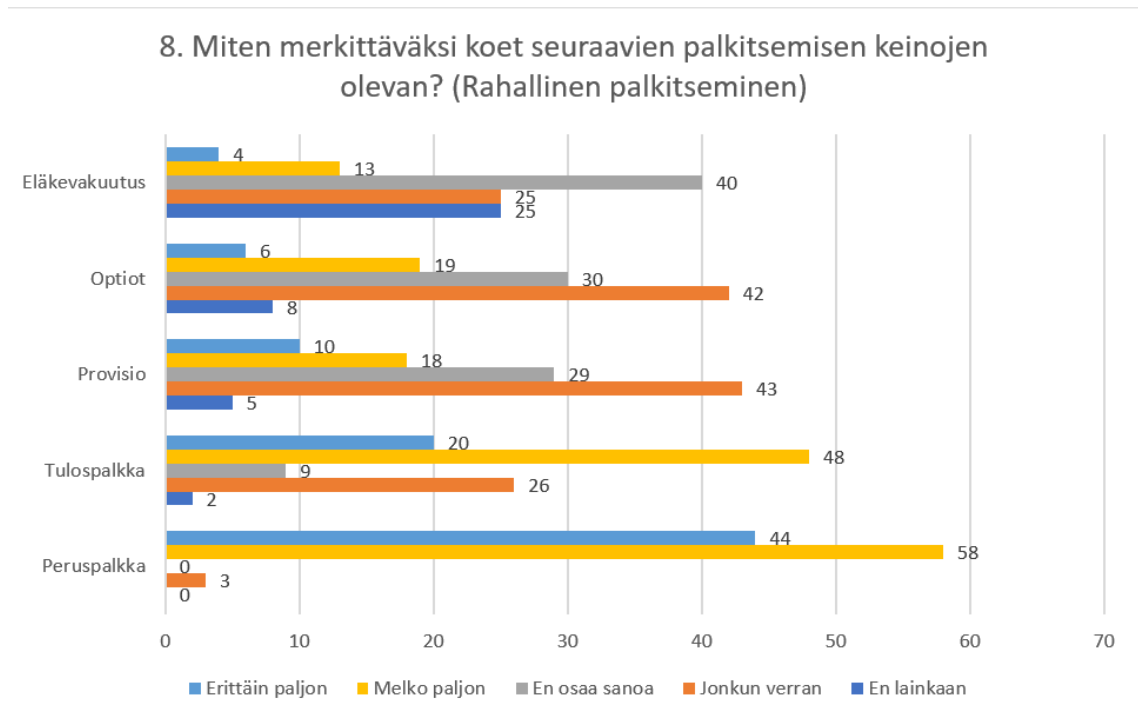
Yllä olevasta kuviosta 9 selviää palkitsemisen nelikentän toisen osion, kasvu ja kehittyminen, vastaukset. Kysymykset koskivat kehityskeskusteluista, työnantajan tarjoamaa koulutusta, urakehitystä sekä osaamisen johtamista. Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka merkittäviä kyseiset keinot ovat työntekijöille, ja vastausvaihtoehdot olivat erittäin paljon, melko paljon, en osaa sanoa, jonkun verran sekä en lainkaan.

Kyselyyn vastanneista yksi henkilö vastasi vaihtoehdon en lainkaan kysymykseen kehityskeskusteluista. 23 henkilö vastasi vaihtoehdon jonkun verran. En osaa sanoa -vaihtoehdon vastasi kolme vastaajaa. Ylivoimaisesti eniten vastauksia tuli vaihtoehtoon melko paljon, sillä sen vastasi 65 henkilöä. 13 henkilöä vastasi, että kehityskeskustelut ovat erittäin paljon merkittäviä.

Kysymykseen työnantajan tarjoamasta koulutuksesta neljä henkilö vastasi, että ne eivät ole lainkaan merkittäviä. Vastaajista 17 pitää jonkun verran merkittävänä työnantajan tarjoamia koulutuksia. Viisi henkilöä vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Eniten vastauksia saivat vaihtoehdot melko paljon, 35 vastausta, sekä erittäin paljon, 44 vastausta.

Kysymykseen urakehityksestä oli samankaltaiset vastaukset kuin työnantajan tarjoamiin koulutuksiin. Neljä henkilö ei pidä niitä lainkaan merkittävänä. 17 vastaajan mielestä ne ovat jonkun verran merkittäviä. Kyselyssä viisi henkilöä vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Eniten vastauksia saivat vaihtoehdot melko paljon, 33 vastausta, sekä erittäin paljon, 44 vastausta.

Osaamisen johtamisessa vastausten tulokset olivat eniten lähellä toisiaan. 20 vastaajan mielestä ne eivät ole lainkaan merkittäviä. Vastaajista 32 pitää osaamisen johtamista jonkun verran merkittävänä. 23 vastaajaa vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Osaamisen johtamista vastaajista 21 pitää melko paljon merkittävänä ja 9 vastaajaa erittäin paljon merkittävänä.



Kuvio 10. Palkitsemisen keinojen merkittävyys työntekijöille (Rahallinen palkitseminen).

Nelikentän kolmannen osion vastaukset selviävät yllä olevasta kuviosta (kuvio 10). Kyselyn kysymykset olivat nelikentän mukaan eläkevakuutus, optiot, provi-sio, tulospalkka sekä peruspalkka. Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka merkittäviä kyseiset keinot ovat työntekijöille, ja vastausvaihtoehdot olivat erittäin paljon, melko paljon, en osaa sanoa, jonkun verran sekä en lainkaan.

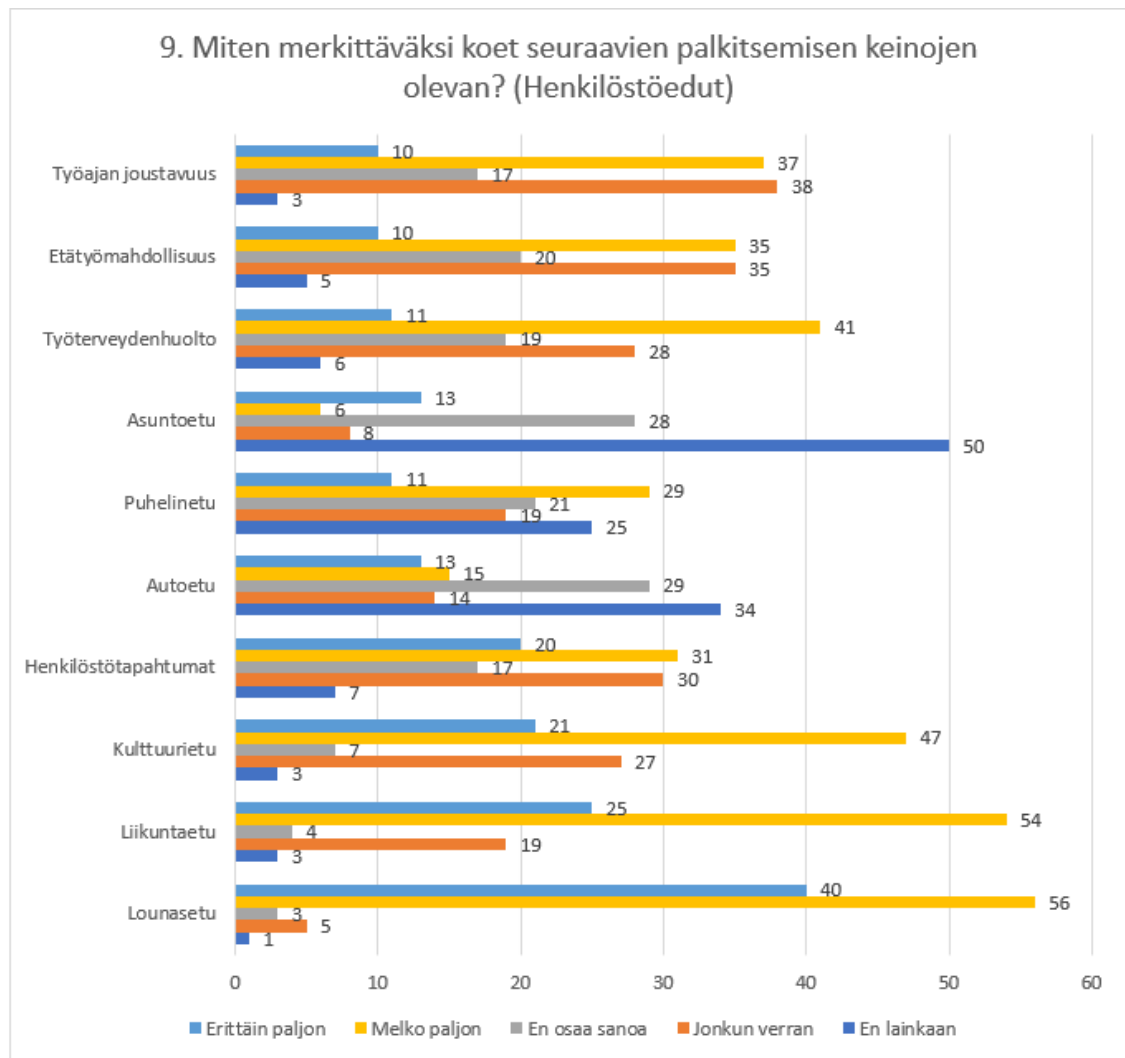
Kyselyyn vastanneista neljä henkilöä pitää eläkevakuutusta erittäin paljon merkittävänä. 13 henkilöä vastasi vaihtoehdon melko paljon. Eniten vastauksia sai vaihtoehdot en osaa sanoa, sillä sen vastasi 40 vastaajaa. Vaihtoehdot jonkun verran sekä en lainkaan saivat kumpikin 25 vastausta.

Vastaajista kuusi pitää optioita erittäin paljon merkittävänä. 19 henkilöä vastasi vaihtoehdon melko paljon. Kysymykseen optioista 30 henkilö vastasi en osaa sanoa. Eniten vastauksia tuli vaihtoehdoton jonkun verran, sillä sen vastasi 42 henkilöä. Optioita kahdeksan vastaajaa ei pidä lainkaan merkittävänä palkitsemisen keinoina.

Kysymykseen provisioista vastaukset ovat samankaltaiset kuin optioista. 10 vastaajaa pitää provisioita erittäin paljon merkittävänä ja 18 vastaajaa melko paljon merkittävänä. Kysymykseen provisioista 29 henkilöä vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Ylivoimaisesti eniten vastauksia sai vaihtoehto jonkun verran, sillä sen vastasi 43 vastaajaa. Vastaajista viisi ei pidä provisioita lainkaan merkittävänä.

Tulospalkkaa koskevaan kysymykseen 20 vastaajaa vastasi sen olevan erittäin paljon merkittävää. Ylivoimaisesti eniten vastauksia sai vaihtoehto melko paljon, sillä 48 vastaajaa vastasi sen. Yhdeksän vastaajaa vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Vastaajista 26 vastasi tulospalkkiolla olevan jonkun verran merkitystä. Kahden vastaajan mielestä tulospalkkiot eivät ole lainkaan merkittävänä.

Peruspalkalla koettiin vastaajien mielestä olevan suurinta merkitystä, sillä 44 vastaajaa vastasi vaihtoehdon erittäin paljon merkittävää ja 58 melko paljon merkittävää. Kolmen vastaajan mielestä peruspalkalla on jonkun verran merkitystä. Yksikään vastaaja ei vastannut vaihtoehtoja en osaa sanoa tai ei lainkaan.



Kuvio 11. Palkitsemisen keinojen merkittävyys työntekijöille (Henkilöstöedut).

Nelikentän viimeisen eli neljännen osion vastaukset selviävät yllä olevasta kuvista (kuvio 11). Kyselyn kysymykset olivat nelikentän mukaan työajan joustavuus, etätömahdollisuus, työterveydenhuolto, asunto-, puhelin- ja autoetu, henkilöstötapahtumat, kulttuuri-, liikunta- ja lounasetu. Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka merkittäviä kyseiset keinot ovat työntekijöille, ja vastausvaihtoehdot olivat erittäin paljon, melko paljon, en osaa sanoa, jonkun verran sekä en lainkaan.

Kyselyssä työajan joustavuuden koki erittäin paljon merkittäväksi 10 vastaajaa. 37 vastaajan mielestä se on melko paljon merkittävää. Vastaajista 17 vastasi vaihtoehdon en osaa sanoa. Eniten vastauksia sai vaihtoehto jonkun verran, sillä

sen vastasi 38 vastaajaa. Kolmen vastaajan mielestä työajan joustavuus ei ole lainkaan merkittävää.

Vastaukset etätyömahdollisuudesta ovat verrattavissa työajan joustavuuteen. 10 vastaajaa pitää sitä erittäin paljon merkittävänä ja 35 vastaajaa vastasi vaihtoehdon melko paljon. En osaa sano -vaihtoehdon vastasi 20 vastaajaa. Myös 35 vastaajaa pitää työajan joustavuutta jonkun verran merkittävänä. Viiden vastaajan mielestä se ei ole lainkaan merkittävää.

Työterveydenhuoltoon koskevaan kysymykseen 11 vastaajaa vastasi sen olevan erittäin paljon merkittävää. 41 vastaajaa vastasi vaihtoehdon melko paljon. En osaa sanoa -vaihtoehdon vastasi 19 vastaajaa. Työterveydenhuollon koki jonkun verran merkitykselliseksi 28 vastaajaa, kun taas kuuden vastaajan mielestä se ei ole lainkaan merkittävää.

Asuntoetu koettiin kysymyksistä vähiten merkittäväksi, sillä vastaajista 13 vastasi sen olevan erittäin paljon merkittävää ja vaihtoehdon melko paljon vastasi kuusi vastaajaa. En osaa sanoa -vaihtoehdon vastasi 28 vastaajaa. Kahdeksan vastaajan mielestä asuntoetu on jonkun verran merkittävää. Ylivoimaisesti eniten, eli 50 vastausta, vastattiin vaihtoehtoon ei lainkaan merkittävää.

Puhelinedun vastasi erittäin paljon merkittäväksi 11 vastaajaa ja 29 vastaajaa vastasi vaihtoehdon melko paljon. 21 vastaajaa vastasi en osaa sanoa. Kysymykseen puhelinedusta 19 vastasi sen olevan jonkun verran merkittävää, kun taas 25 vastaajan mielestä se ei ole lainkaan merkittävä palkitsemisen keino.

Kysymykseen autoedusta 13 henkilöä vastasi sen olevan erittäin paljon merkittävää ja 15 vastaajaa vastasi vaihtoehdon melko paljon. En osaa sanoa -vaihtoehdon vastasi 29 vastaajaa. Autoedun kokee jonkun verran merkittäväksi 14 vastaajaa ja 34 vastaajan mielestä se ei ole lainkaan merkittävää.

Henkilöstötapaukset ovat vastaajien mielestä merkittäviä, sillä 20 vastaajaa vastasi niiden olevan erittäin paljon merkittäviä ja 31 melko paljon. En osaa sanoa

-vaihtoehdon vastasi 17 henkilöä. Kuitenkin 30 vastaajan mielestä henkilöstöta-
pahtumat ovat jonkun verran merkittäviä ja seitsemän vastaajan mielestä ne eivät
ole lainkaan merkittäviä.

Kysymyksistä liikunta- ja kulttuurietu sekä lounasetu koettiin merkittävimmiksi.
Kulttuuriedun vastaa olevan erittäin paljon merkittävää 21 vastaajaa ja 47 vastasi
niiden olevan melko paljon merkittäviä. Seitsemän vastaajaa vastasi en osaa sa-
noa -vaihtoehdon. 27 vastaajaa kokee niiden olevan jonkun verran merkittäviä.
Vastaajista kolme vastasi, että kulttuuriedut eivät ole lainkaan merkittäviä.

Liikuntaedun kokee erittäin merkittäväksi 25 vastaajaa. Ylivoimaisesti eniten, eli
54 vastaajan mielestä liikuntaedut ovat melko paljon merkittäviä. Neljä vastaajaa
vastasi en osaa sanoa -vaihtoehdon. Vastaajista 19 kokee liikuntaedun palkitse-
misen keinona olevan jonkun verran merkittävää. Ainoastaan kolme vastaajaa
kokee, että ne eivät ole lainkaan merkittäviä.

Lounasetu on vastaajien mielestä kaikista merkittävin. Vastaajista 40 mielestä
lounasetu on erittäin paljon merkittävää. Ylivoimaisesti eniten, eli 56 vastaajaa,
vastasi vaihtoehdon melko paljon. Muut vastausvaihtoehdot keräsivät todella vä-
hän vastauksia, en osaa sanoa -vaihtoehdon vastasi kolme vastaajaa. Lounasetu
on viiden vastaajan mielestä jonkun verran merkittävää ja ainoastaan yhden vas-
taajan mielestä lounasetu ei ole lainkaan merkittävää.

6 Johtopäätökset ja yritykselle x tehtävä palkitsemisen suunnitelma

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys koski vastaajan sukupuolta, ja sekä naisten että miesten osuus oli melko tasainen, joten niiden välisiä eroja vastauksissa ei voida kovin tarkasti ja luotettavasti vertailla. Kyselyssä jokaiseen ikäryhmään tuli vastauksia ja niiden merkitys yhdessä työkokemuksen pituuden kanssa on huomioimisen arvoista. Eniten vastauksia tuli ikäryhmiin 31-35 vuotta, 36-40 vuotta sekä yli 40 vuotiaisiin. Vastaukset ovat yhtäläisiä työkokemuksen pituuden kanssa, sillä eniten vastauksia tuli työkokemuksen pituuksiin 4-6 vuotta, 7-9 vuotta sekä yli 10 vuotta. Näillä ikäryhmillä ja työkokemuksen pituuksilla on laaja kokemus erilaisista palkitsemisen keinoista työpaikoilla, joten seuraavien kysymysten vastauksiin saadaan varmasti enemmän hajontaa. Kyselyssä vähiten vastauksia tuli nuoremman ikäryhmän väestöltä ja samalla matalimman työkokemuksen omaavilta vastaajilta. Iällä ja työkokemuksen pituudella oletan olevan vähäisen merkityksen tavallisimpiin palkitsemisen keinoihin ja suurin hajonta saattaa tulla hieman tuntemattomimmissa palkitsemisen keinoissa.

Tutkimustulosten perusteella vastaajilla yleisimmät aineellisen palkitsemisen keinot ovat lounasetu sekä henkilöstötapahtumat. Nämä kaksi palkitsemisen keinoa ovat tunnetuimmat, joten tulokset eivät ole yllättäviä. Vähiten käytössä ovat asunto- ja autoetu sekä eläkevakuutus. Nämä palkitsemisen keinot ovat yleisesti vähiten tunnettuja, joten vastaukset ovat odotettuja, sillä välttämättä kaikki vastaajat eivät tiedä niiden merkitystä. Aineettoman palkitsemisen keinoista yleisimmät vastausten perusteella ovat selkeät tavoitteet ja roolit, palautteen saaminen sekä kehityskeskustelut. Työntekijöiden etu on, että työstä saadaan palautetta ja kehityskeskusteluissa on mahdollisuus saada omaa ääntään kuuluviin.

6.1 Työ ja tapa toimia

Ensimmäinen osa palkitsemisen kokonaisuuden nelikentässä käsittelee työtä ja tapaa toimia. Osion palkitsemisen keinot ovat aineetonta palkitsemista, ja ne koetaan palkitseviksi niiden onnistuessa. Tutkimustulosten perusteella eniten käytetty

tössä olevat palkitsemisen keinot ovat selkeät tavoitteet ja roolit, palautteen saaminen työstä sekä hyvä esimiestyö. Selkeiden tavoitteiden ja roolien etuna on se, että työntekijät tiedostavat heiltä vaaditut toimenpiteet sekä tiedetään, kehen kannattaa olla yhteydessä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Myös esimiehen rooli helpottuu, sillä jokaista työsuoritusta ei tarvitse valvoa erikseen. (Alma Talent 2020.) Palautteen avulla työntekijät osaavat korjata omaa toimintaansa, joten esimiehen on syytä seurata ja antaa palautetta työntekijöille. Palaute voi olla sekä positiivista että negatiivista, ja usein negatiivinen palaute koetaan tärkeämmäksi, sillä sen avulla työntekijät pystyvät korjaamaan toimintaansa. Palautteen antamistavalla on suuri merkitys siihen, millaisena se koetaan. Palautteen on syytä olla rakentavaa eikä syyllistävä, jotta työntekijät kokevat sen korjaamisen arvoiseksi. Palautteen antaminen on myös merkittävää, sillä ilman sitä työntekijät joutuvat itse arvioimaan oman työnsä jälkeä (Hakonen ym. 2014). Hyvä esimiestyö on oikeastaan kaikkea edellä mainittua, sillä esimiesten vastuulla on jakaa roolit ja tavoitteet sekä antaa palautetta.

Vähiten merkittäväksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Työntekijöiden omalla toiminnalla on suuri vaikutus siihen, miten nämä palkitsemisen keinot koetaan. Osa työntekijöistä ei halua tietoisesti osallistua, sillä eivät koe sillä olevan suurta vaikutusta ja kokevat asian jopa turhaksi (Hakonen ym. 2014). Osallistuminen ja vaikuttaminen saattavat myös lisätä työntekijän työmäärää, sillä työntekijä voi kuulua esimerkiksi johtokuntaan työntekijöiden edustajana. Kuitenkin nämäkin palkitsemisen keinot ovat esimiehen vastuulla, sillä tarkoituksena on suunnitella työtä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Yritys x:n kannattaa panostaa hyvään esimiestyöhön. Kyseessä on pieni yritys, jolloin hyvällä esimiestyöllä on erittäin suuri vaikutus. Tällä hetkellä riittää yksi esimiesasemassa oleva henkilö, joka vastaa muista työntekijöistä. Mahdollisen laajentumisen ollessa ajankohtainen ja työntekijöiden määrän lisääntyessä, olisi syytä pohtia toisen esimiehen palkkaamista. Esimiehellä on suuri vastuu, joten hänen täytyy myös huolehtia omasta jaksamisestaan (Työturvallisuuskeskus 2022.) Tällä hetkellä riittää yksi esimies, mutta esimiehen rooli ei saa haitata hänen omaa työntekoaan ja aiheuttaa liikaa räsitystä. Yrityksen toimialalla yleistä

on työskenteleminen pareissa tai ryhmissä, joten jokaiselle ryhmälle olisi hyvä määrätä vastuuhenkilö. Palautteen antaminen on ensiarvoisen tärkeää pienessä yrityksessä, jotta jokainen tiedostaa oman työnsä merkityksen. Pienessä yrityksessä, kuten yritys x, on myös syytä miettiä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, sillä heillä ei ole omaa johtokuntaa. Tällöin työntekijöiden osallistuminen on merkittävää kehittämisen kannalta. Neuvoisin yritys x:ä panostamaan hyvään ja selkeään esimiestyöhön, jota kautta tavoitteet ja roolit saadaan selkeiksi. Myös palautteen antamiseen on syytä panostaa, jotta työntekijät ovat tyytyväisiä ja mahdollinen laajentuminen onnistuu hyvän esimieskuvan ansiosta.

6.2 Kasvu ja kehittyminen

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän toisessa osiossa käsitellään myös ai-neettomia palkitsemisen keinoja, ja ne liittyvät kasvuun ja kehittymiseen. Tutki-mustulosten mukaan eniten käytössä olevat palkitsemisen keinot ovat urakehitys ja työnantajan tarjoamat koulutukset. Tulokset ovat ymmärrettäviä, sillä kysely toteutettiin isohkojen yritysten työntekijöille, ja isoissa yrityksissä urakehitys on yleistä. Urakehityksen ja työnantajien tarjoamien koulutuksien etuina on se, että työntekijät pystytään sitouttamaan yritykseen pidemmäksi aikaa ja ne tekevät yri-tyksestä mielenkiintoisen (Hakonen ym. 2014). Urakehityksellä pystytään tuotta-maan yrityksen olemassa olevista työntekijöistä uusia johtohenkilöitä, mikä moti-voi työntekijöitä pysymään yrityksessä. Toisena etuna työnantajan tarjoamilla koulutuksilla voidaan hankkia kokonaan uutta osaamista (Hakonen ym. 2014). Erilaisilla koulutuksilla taas pystytään kehittämään osaamista. Myös työnantajan tarjoamien koulutusten etuna on kehittää olemassa olevaa henkilöstöä. Vastaa-jista enemmistöllä oli usean vuoden työkokemus, joten vastausten suuri määrä juuri näihin palkitsemisen keinoihin voi selittyä sillä. Usean vuoden työkokemuk-sen omaavilla henkilöillä saattaa olla omakohtaista kokemusta urakehityksestä ja koulutuksista, jolloin niiden merkitys korostuu.

Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat merkittäviä. Ke-hityskeskustelut koetaan merkittäviksi, mikäli ne ovat onnistuneita ja palvelevat

työntekoa. Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat merkittäviä, joka viittaa siihen, että ne ovat järjestetty oikein heidän työpaikoillaan. Vastaajien, joiden mielestä kehityskeskustelut ovat ainoastaan jonkin verran merkittäviä, niin taustalla saattaa olla niiden puute tai liian pitkä väli, jolloin niistä ei koeta saatavan hyötyä. Vastausten perusteella tasaisin palkitsemisen keino oli osaamisen johtaminen. Siinä vastauksia tuli kumpaankin ääripäähän. Taustalla voi olla se, että työntekijöillä ei ole kokemusta osaamisen johtamisesta, sillä se on yleensä suunnattu organisaation avainhenkilöihin ja heidän tunnistamiseensa. Toinen syy voi olla se, että vastaajat eivät tiedä sen merkitystä ja tarkoitusta.

Kasvun ja kehittymisen kannalta merkittävin palkitsemisen keino yritykselle x on työnantajan tarjoama koulutus. Puhtaanapitoalalla tulee jatkuvasti uusia laitteita ja välineitä, joiden kouluttaminen työntekijöille on tärkeää. Koulutuksilla varmistetaan osaaminen ja sen kehittäminen, jolloin yrityksellä on myös mahdollista saada vaativampia työtehtäviä. Toinen merkittävä palkitsemisen keino olisi kehityskeskustelut. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä kovin montaa työntekijää, joten kehityskeskusteluita voitaisiin pitää melko usein. Kehityskeskusteluissa pystyttäisiin helposti käymään läpi työntekijöiden vaatimuksia ja asettamaan yhdessä tavoitteita. Tällä hetkellä urakehitys ei ole merkittävää, sillä yritys on pieni, eli sille ei ole tilaa. Sama koskee osaamisen johtamista. Mikäli yritys kasvaa ja työntekijöiden määrä lisääntyy, niin näitä palkitsemisen keinoja voitaisiin silloin harkita. Tärkeää tällä hetkellä on varmistaa nykyisten työntekijöiden riittävä osaaminen ja koulutus.

6.3 Rahallinen palkitseminen

Kolmannessa osassa palkitsemisen nelikenttää käsitellään rahallista palkitsemista, joka on aineellista palkitsemista. Rahallinen palkitseminen on korvausta työntekijän tekemästä työstä. Tutkimustulosten mukaan ylivoimaisesti eniten käytössä oleva palkitsemisen keino on peruspalkka. Toinen merkittävä palkitsemisen keino on tulospalkka. Yhdenkään vastaajan mielestä peruspalkka ei ole lainkaan merkittävää, mikä kertoo paljon sen tärkeydestä. Kyselyssä ei kysytty vastaajien

palkkaa, mutta vastausten perusteella he ovat tyytyväisiä omaan palkkaansa. Tulospalkkaa maksetaan työntekijöille erilaisten tavoitteiden täyttymisestä. Tämän palkitsemisen keinon merkitys liittyy siihen, että tehdystä työstä maksetaan ylimääräisiä korvauksia, eli se kannustaa työn tekemiseen. Kuitenkin melko suuri osa vastasi tulospalkan olevan vain jonkin verran tärkeää, mikä saattaa viitata siihen, että heillä ei ole tulospalkkausta käytössään nykyisessä työpaikassa.

Vähiten merkittäviksi koettiin provisiot, optiot ja eläkevakuutus. Näissä palkitsemisen keinoissa suurin osa vastasi en osaa sanoa tai merkityksen olevan melko pientä. Syy saattaa olla, että vastaajat eivät tunnista kyseisiä palkitsemisen keinoja. Eläkevakuutus voi olla myös vapaaehtoinen, että osa vastaajista ei koe sitä tärkeäksi keinoksi hyödyntää. Työnantajalle vapaaehtoisesta eläkevakuudesta ei aiheudu lisäkuluja, joten siksi se voi olla käytössä joissakin yrityksissä. (Hakonen ym. 2014.) Toisaalta vastaajissa oli myös mukana melko nuoria työntekijöitä, joten heillä ei välttämättä ole kokemusta kyseisistä palkitsemisen keinoista.

Rahallisen palkitsemisen kannalta merkittävin palkitsemisen keino yritykselle x on peruspalkka. Puhtaanapitoalalla yleisesti ottaen on ongelmia palkka-asioiden kanssa, joten peruspalkkaan on syytä panostaa. Työntekijöiden kokiessa peruspalkan tehdyn työn arvoiseksi, niin he myös viihtyvät yrityksessä. Tällä hetkellä en näe muilla rahallisen palkitsemisen keinoilla olevan suurta merkitystä yritykselle x, sillä se on niin pieni yritys. Mikäli yritys kokee tarvittavaksi hyödyntää muita rahallisen palkitsemisen keinoja, niin ne voisivat olla juuri tulospalkka tai erilaiset bonukset. Bonukset voisivat koskea esimerkiksi hyvin tehtyä työtä tai uusia sopimuksia. Tällä hetkellä en näe niille kuitenkaan tarvetta.

6.4 Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat palkitsemisen nelikentän viimeinen osio, ja se kuuluu aineelliseen palkitsemiseen. Tähän osioon kuuluu eniten erilaisia palkitsemisen keinoja ja niitä olikin lueteltu kyselyyn. Tutkimustulosten mukaan ylivoimaisesti eniten käytössä olevat palkitsemisen keinot olivat lounas-, liikunta- ja kulttuurietu. Nämä ovat myös eräitä tunnetuimpia palkitsemisen keinoja. Ainoastaan muutamien

vastaajien mielestä kyseiset keinot eivät ole lainkaan merkittäviä. Lounasetu on helppo tapa parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja jaksamista työssä, sillä jokainen tarvitsee ravintoa. Tästä syystä mahdollisuus ruokailueteeseen on korkealle arvostettu etu. (Hakonen ym. 2014.) Liikunta- ja kulttuurieduilla pystytään tarjoamaan työntekijöille työajan ulkopuolista toimintaa sekä kannustamaan heitä liikumaan.

Seuravaksi merkittävimmiksi koettiin etätyömahdollisuus, työajan joustavuus sekä henkilöstötapaukset. Kuitenkin osan vastaajien mielestä nämä eivät ole lainkaan merkittäviä tai merkitys on melko pieni. Merkityksellisyttä lisää nykyinen maailman tilanne, jolloin etätyöt ovat lisääntyneet ja sitä arvostetaan enemmän. Vastaajien mielestä, jotka kokevat etätyön ja työajan joustavuuden merkityksen vähäisiksi, ei välttämättä ole siihen mahdollisuutta työtehtävien takia. Henkilöstötapauksia ei helposti mielletä palkitsemiseksi, mikä saattaa vaikuttaa vastausten hajaantumiseen. Kuitenkin niillä on merkittävä vaikutus työilmapiirin kehittymisessä ja yhteisöllisyydessä, joten siksi ne koetaan usein merkityksellisiksi. (Hakonen ym. 2014.)

Vähiten merkittäviksi koettiin auto-, puhelin- ja asuntoetu. Näistä palkitsemisen keinoista monella vastaajalla ei välttämättä ole kokemusta, joten niitä ei koeta merkityksellisiksi. Useat työntekijät asuvat työpaikan lähellä ja liikkuvat julkisilla kulkuvälineillä, joten autoedulle ei ole tarvetta. Sama koskee asuntoetua, sillä työntekijöillä ei ole sille tarvetta oman asunnon takia. Kuitenkin ne vastaajat, jotka kokevat kyseiset edut tärkeiksi, saattavat asua kauempana tai ovat muuttaneet toiselta paikkakunnalta, jolloin edulle on tarvetta.

6.5 Yrityksen X palkitsemisen suunnitelma

Yritykselle x tehtävä palkitsemisen suunnitelma perustuu kyselystä saatuihin vastauksiin sekä huomioon on otettu myös yrityksen toimialan, eli puhtaanapitoalan, vaatimukset ja toiveet. Palkitsemisen suunnitelma on selitetty auki alapuolelle ja siitä laitetaan myös taulukko liitteenä opinnäytetyön loppuun (liite 2).

Yrityksen x kannattaa panostaa hyvään esimiestyöhön. Varsinkin kun kyseessä on pieni yritys, niin esimiehellä on suuri merkitys ja vastuu. Samalla palautteen antamiseen ja vastuiden ja roolien selkeyteen kannattaa kiinnittää huomiota. Nämä vastaukset korostuivat myös kyselyn tuloksissa. Palautteen antamisella pystytään kehittämään työntekijöiden työsuorituksia sekä työn laatua.

Merkittävin Kasvu ja kehittyminen -kategorian palkitsemisen keino yritykselle x on työnantajan tarjoama koulutus. Puhtaanapitoalalla ilmaantuu jatkuvasti uusia laitteita ja työtapoja, joiden kouluttaminen työntekijöille on tärkeää. Tällä palkitsemisen keinolla pystytään kehittämään työntekijöiden osaamista sekä saamaan yritykselle vaativampia työtehtäviä. Toinen hyödyllinen palkitsemisen keino tässä kategoriassa olisi kehityskeskustelut. Niiden avulla esimies ja työntekijät oppisivat toimimaan hyvässä vuorovaikutuksessa ja kehittämään kummankin osapuolen toimintaa. Tämän keinon etu olisi siis hyödyksi sekä yritykselle että työntekijöille.

Peruspalkka on yritykselle x merkittävin rahallisen palkitsemisen keino. Puhtaanapitoalalla on yleisesti ottaen ongelmia palkka-asioiden kanssa, joten tähän on syytä panostaa. Toinen rahallisen palkitsemisen keino voisi olla erilaiset bonukset, mutta niitä voisi miettiä tapauskohtaisesti. Esimerkiksi jos yritys saavuttaa haluamansa tavoitteet tai saa isomman kohteen vastuulleen voisi bonusten tarjoamista miettiä. Muille rahallisen palkitsemisen keinoille en näe tarvetta, sillä yritys on tällä hetkellä niin pieni ja vasta kasvuvaiheessa.

Merkittävin ero kyselyn vastausten kanssa tulee henkilöstöeduissa. Puhtaanapitoalalla auto- ja puhelinetu ovat tärkeitä, sillä kohteet voivat sijaita eri puolilla kaupunkia sekä yrityksellä on käytössä päivystysnumerot hätätapausten varalle. Kuitenkaan jokaiselle työntekijälle ei ole tarvetta järjestää autoetua, sillä työntekijät liikkuvat usein pareina tai pienissä ryhmissä. Myös lounasedun tarjoaminen olisi merkittävää, sillä työ on fyysisesti kuormittavaa. Pieni yritys, kuten yritys x, voisi tarjota työntekijöilleen lounaseteleitä tai järjestää sopimusruokailun. Yritykselle x suosittelisin myös henkilöstötapahtumien järjestämistä, sillä ne ovat helppo tapa parantaa yrityksen työilmapiiriä. Varsinkin kun yrityksen tavoitteena

on palkata lisää työntekijöitä, niin henkilöstötapauksissa tutustuminen on helpompaa. Puhtaanapitoalalla etätyö ei ole mahdollista, sillä töitä ei voi tehdä kotoa käsin. En näe muillekaan henkilöstöeduille tässä vaiheessa tarvetta.

Lähteet

Alma Talent 2020. Pohjimmiltaan palautteen antamisessa ja saamisessa on kyse ihmisten välisestä kanssakäymisestä – kun ihmiset pannaan organisaatioympäristöön, asetelma saa erityisen vivahteen ja luonnollisestikin asiat monimutkaistuvat. <https://pro.almatalent.fi/article/pohjimmiltaan-palautteen-antamisessa-ja-saamisessa-on-kyse-ihmisten-valisesta-kanssakaymisesta-kun-ihmiset-pannaan-organisaatioymparistoon-asetelma-saa-erityisen-vivahteen-ja-luonnollisetki/12404>. Viitattu 11.1.2022.

Edenred 2022a. Lounasetu lisää työntekijöiden hyvinvointia. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/lounasetu/>. Viitattu 17.1.2022.

Edenred 2022b. Mikä on liikunta- ja kulttuuriseteli, eli Virikeseteli? <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/liikunta-ja-kulttuurietu/virikeseteli/>. Viitattu 17.1.2022.

Edenred 2022c. Liikunta ja kulttuuri tukevat kokonaisvaltaista hyvinvointia. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/liikunta-ja-kulttuurietu/>. Viitattu 17.1.2022.

Edenred 2022d. Työmatkaedun monet hyödyt näkyvät yrityksen arjessa. <https://edenred.fi/fi/tyonantaja/tyomatkaetu/>. Viitattu 17.1.2022.

Hakonen, Anu 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>. Viitattu 15.1.2022.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:PALKITSE\(\(20\)TAITAVAMMIN\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)Palkitsemistavat\(\(20\)esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)v\(\(e4\)linein\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:PALKITSE((20)TAITAVAMMIN((20))((2013))((20)Palkitsemistavat((20)esimiesty((f6)n((20)ja((20)johtamisen((20)v((e4)linein((e4))((20)/piste:b5). Viitattu 30.1.2022.

Halonen, Henri 2020. Esimiestyön portfolio. <https://blogi.savonia.fi/esimport-hen/2020/12/13/motivaatio-ja-palkitseminen/>. Viitattu 16.1.2022.

Kuntatyönantajat 2017. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>. Viitattu 19.1.2022.

Kuntatyönantajat 2018a. Palkkaus. <https://www.kt.fi/sopimukset/tuntipalkkaiset/2018/palkkaus>. Viitattu 24.1.2022.

Kuntatyönantajat 2018b. Palkkaus. Palkkaukseen liittyviä peruskäsitteitä (KVTES). <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/palkkaus>. Viitattu 24.1.2022.

KvantiMOTV 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu 16.9.2022.

Männistö, Eija 2018. Rahallinen palkitseminen. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>. Viitattu 18.1.2022.

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

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Viitattu 15.1.2022.

Suorsa, Birgitta 2018. Palkitseminen ruokkii motivaatiota. <https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/>. Viitattu 9.11.2022.

Tehy 2022. Lisät peruspalkan päälle. <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamapas/palkka/lisat-peruspalkan-paalle>. Viitattu 23.1.2022.

Tuloverolaki 1992. Tuloverolaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#O3L4P64a>. Viitattu 17.1.2022.

Työntekijän eläkelaki 2006. Työntekijän eläkelaki. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395#O1L2P4>. Viitattu 10.1.2022.

Työturvallisuuskeskus 2022. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#ab488aa2. Viitattu 29.1.2022.

Vero 2021. Työsuhde-edut. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu>. Viitattu 22.1.2022.

Vero 2022a. Luontoisedut verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa10/#1-johdanto>. Viitattu 25.1.2022.

Vero 2022b. Etätyö ja vähennykset. <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/et%C3%A4ty%C3%B6-ja-v%C3%A4hennykset/>. Viitattu 25.1.2022.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:3.\(\(20\)Hen](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:3.((20)Hen)

kil((f6)st((f6)n((20)toiveiden((20)j((e4)ljiill((e4)((20):3.4((20)Tappavatko((20)ra-
hapalkkiot((20)sis((e4)isen((20)motivaation?((20):5((20)teesi((e4)((20)/piste:b5.
Viitattu 30.1.2022.

Yty 2021. Luontoisedut. [https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/palk-
kaus/luontoisedut.html](https://www.yty.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/palk-kaus/luontoisedut.html). Viitattu 13.1.2022

Liite 1: Kyselylomakkeen kysymykset

Kysely palkitsemisen keinojen vaikutuksesta työhön

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää työelämässä olevien ihmisten kokemuksia eri palkitsemisen keinojen merkityksestä työhön. Kysely suoritetaan osana kokonaispalkitsemista käsittelevää opinnäytetyötä, ja kyselyn tulosten pohjalta luodaan yritykselle X kokonaan uusi kokonaispalkitsemisen suunnitelma. Kysely sisältää alkuun kysymyksiä vastaajan perustiedoista, jonka jälkeen kysymykset koskevat palkitsemista ja sen merkityksellisyyttä.

Vastaajan perustietojen tarkoitus ja säilytys

Tämän kyselyn perustiedot koskevat vastaajan sukupuolta, ikää sekä työkokemuksen pituutta. Näitä vastauksia käytetään ainoastaan vastausten analysoinnissa opinnäytetyössä eikä niitä tulla käyttämään muussa tarkoituksessa. Vastaustiedot liitetään opinnäytetyöhön.

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

2. Ikäryhmä *

- 18-24 vuotta
- 25-30 vuotta
- 31-35 vuotta
- 36-40 vuotta
- Yli 40 vuotta

3. Kuinka monen vuoden työkokemus sinulla on? *

- Alle vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

Kokonaispalkitsemisen keinot

Kokonaispalkitsemisen jaetaan aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, ja seuraavat kysymykset koskevat niitä.

Aineellinen palkitseminen sisältää rahallisen palkitsemisen sekä erilaiset henkilöstöedut. Aineeton palkitseminen taas käsittelee kaikkea rahan liittymätöntä palkitsemista, kuten esimiestyötä ja urakehitystä.

4. Mitkä aineellisen palkitsemisen keinot ovat sinulla käytössä nykyisessä työpaikassa? *

- Tulospalkkio
- Bonukset
- Eläkevakuutus
- Työterveydenhuolto
- Lounasetu
- Kulttuurietu
- Liikuntaetu
- Autoetu
- Puhelinetu
- Henkilöstötapahumat
- Etätyömahdollisuus
- Asuntoetu
- Työajan joustavuus
- Muu

5. Mitkä aineettoman palkitsemisen keinot sinulla on käytössä nykyisessä työpaikassa? *

- Hyvä esimiestyö
- Selkeät tavoitteet ja roolit
- Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua
- Palautteen saaminen työstä
- Koulutusmahdollisuus
- Urakehitys
- Kehityskeskustelut
- Muu



Kysymykset palkitsemisen kokonaisuuden nelikentästä

Opinnäytetyössä hyödynnetään Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin luomaa palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttää, joten kyselyn loput kysymykset liittyvät siihen.

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä jaetaan nimensä mukaisesti neljään kategoriaan: Työ ja tapa toimia, Kasvu ja kehittyminen, Rahallinen palkitseminen sekä Henkilöstöedut. Jokaisesta kategoriasta on yksi kysymys, jolla halutaan selvittää kyseisen aiheen merkityksellisyyttä työhön. Työ ja tapa toimia sekä Kasvu ja kehittyminen käsittelevät aineetonta palkitsemista, kun taas Rahallinen palkitseminen sekä Henkilöstöedut käsittelevät aineellista palkitsemista.

6. Miten merkittäväksi koet seuraavien palkitsemisen keinojen olevan? (Työ ja tapa toimia) *

	En lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Erittäin paljon
Hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät tavoitte...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus v...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus o...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten merkittäväksi koet seuraavien palkitsemisen keinojen olevan? (Kasvu ja kehittyminen) *

	En lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Erittäin paljon
Kehityskeskust...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen joht...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten merkittäväksi koet seuraavien palkitsemisen keinojen olevan? (Rahallinen palkitseminen) *

	En lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Erittäin paljon
Peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eläkevakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten merkittäväksi koet seuraavien palkitsemisen keinojen olevan? (Henkilöstöedut) *

	En lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Melko paljon	Erittäin paljon
Lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulttuurietu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstötapa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelinetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asuntoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveydenh...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyömahdoli...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajan joustav...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksista!

Liite 2: Palkitsemisen suunnitelma yritykselle x

Yrityksen x palkitsemisen suunnitelma

<p>Työ ja tapa toimia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä esimiestyö - Palautteen antaminen - Selkeät roolit ja vastuu <ul style="list-style-type: none"> → pieni yritys, joten esimiehellä suuri vastuu → palaute tehdystä työstä kehittää työntekijöiden työsuorituksia ja parantaa työn laatua 	<p>Kasvu ja kehittyminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työnantajan tarjoama koulutus <ul style="list-style-type: none"> → alalla jatkuvasti uusia laitteita ja työtapoja, joten niiden kouluttaminen tärkeää → seurauksena työntekijöiden osaaminen kehittyy sekä yritys saa vaativampia työtehtäviä - Kehityskeskustelut <ul style="list-style-type: none"> → pystytään kehittämään toimivaa vuorovaikutusta
<p>Rahallinen palkitseminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peruspalkka <ul style="list-style-type: none"> → alalla ongelmia palkka-asioiden kanssa, joten niiden toimivuus tärkeää työn houkuttelevuuden kannalta - Erilaiset bonukset <ul style="list-style-type: none"> → kannattaisi miettiä tapauskohtaisesti → Ilmaisi työntekijöille arvostusta 	<p>Henkilöstöedut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoetu - Puhelinetu <ul style="list-style-type: none"> → kohteet voivat sijaita eri puolilla kaupunkia, joten autoedun tarjoaminen olisi merkittävää. Ei tarvetta kuitenkaan jokaiselle työntekijälle, sillä työntekijät liikkuvat usein pareina → yrityksellä päivystysnumerot - Lounasetu - <ul style="list-style-type: none"> → työ kuormittavaa, joten lounasedun tarjoaminen suositeltavaa. Joko lounassetelit tai sopimusruokailu sopisi yritykselle x - Henkilöstötapahtumat <ul style="list-style-type: none"> → parantaa työilmapiiriä → tulevaisuudessa uusille työntekijöille oiva tapa tutustua muihin työntekijöihin