



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kaisa Carlson

HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, case X Oy

Liiketalous
2015

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Kaisa Carlson
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstön palkitseminen, palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, case X Oy
Vuosi	2015
Kieli	suomi
Sivumäärä	70 + 4 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen palkitsemisjärjestelmä olisi hyödyllinen kohdeyritykselle. Lisäksi kohdeyritys halusi tietää, millaisena se tyydyttäisi henkilökuntaa ja yritystä. Työssä tutkittiin kokonaisvaltaisesti henkilöstön palkitsemista.

Työn teoriaosuus keskittyy taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaututkimusta. Tutkimuksen empiriaosuus koostuu kahdesta haastattelusta ja kyselylomakkeesta, sekä niiden pohjalta tehdyistä havainnoista ja analysoinnista.

Tutkimuksessa ilmeni, että palkitsemisjärjestelmän tulisi olla kaksitasoinen: palkitsemisen tulisi olla henkilökohtaista ja koko henkilökuntaa koskevaa. Mittareina toimitivat määrä, laatu ja tulos. Palkkion tulisi olla rahallista. Henkilökuntaa motivoivat työssään työkaverit, raha sekä kiitoksen saanti.

ABSTRACT

Author	Kaisa Carlson
Title	The Rewarding of Staff and the Development of a Reward system - A Case Study of Company X Oy
Year	2015
Language	Finnish
Pages	70 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The objective of this study was to find out what kind of a reward system would be beneficial for the case company. In addition, the company wanted to know how the reward system would meet the needs of both the staff and the company. The thesis comprehensively studied the rewarding of the personnel.

The theoretical study focuses on the economic and intangible rewards as well as motivation and commitment. The qualitative research method used was a case study. The empirical the study consists of two interviews and a questionnaire which were analyzed.

The study revealed that the reward system used should be two dimensional, both on an individual and the whole staff level. The indicators were quantity, quality and results. The reward should be monetary. The staff was motivated by their colleagues, money and acknowledgement.

Keywords	motivation, commitment, monetary reward, non- monetary reward, future
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja toteutus	10
1.4	Aikaisemmat tutkimukset	11
2	MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN.....	13
2.1	Motivaatio ja työmotivaatio.....	13
2.2	Motivaatioteorioita.....	14
2.3	Sisäinen ja ulkoinen palkitseminen ja motivaatio.....	15
2.4	Henkilöstön sitoutuminen ja vaihtuvuus.....	16
2.5	Sitoutumistyyppjä	17
3	TALOUELLISET PALKITSEMISMENETELMÄT	19
3.1	Suorapalkitseminen.....	21
3.1.1	Peruspalkka	21
3.1.2	Suorituspalkka.....	21
3.1.3	Taitolisä.....	23
3.2	Epäsuorapalkitseminen	23
3.2.1	Lakisääteiset edut	24
3.2.2	Vapaaehtoiset edut	25
3.3	Taloudellisen pääoman mittaaminen ja Liipaisin-malli.....	26
4	AINEETTOMAT PALKITSEMISMENETELMÄT	29
4.1	Urapalkkiot	29
4.1.1	Työ itsessään	29
4.1.2	Urakehitys ja itsensä kehittäminen	30
4.2	Sosiaaliset palkkiot	32
4.2.1	Palaute, kiitokset ja tunnustukset	32
4.2.2	Sosiaaliset suhteet, työilmapiiri ja -ympäristö	33
4.2.3	Statussymboli	34
4.3	Aineettoman pääoman mittaaminen	34

4.3.1	Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tulokseksi.....	35
4.3.2	Työympäristön ja työtyytyväisyyden mittaaminen.....	37
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	40
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....	40
5.2	Haastattelut yritysjohto	43
5.2.1	Motivaatio	43
5.2.2	Taloudellinen palkitseminen	44
5.2.3	Aineeton palkitseminen.....	45
5.2.4	Tulevaisuus	48
5.3	Kyselylomake henkilökunta.....	49
5.3.1	Motivaatio	50
5.3.2	Taloudellinen palkitseminen	53
5.3.3	Aineeton palkitseminen.....	54
5.3.4	Tulevaisuus	58
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1	Opinnäytetyön keskeiset tulokset	61
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys	63
6.3	Opinnäytetyön prosessin arviointi	64
6.4	Oppimisen arviointi	65
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	66
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2009, 116.)	20
Kuvio 2. Liipaisintekijä tulospalkkion laukaisijana (Saari 2004, 188.).....	27
Kuvio 3. Aineettoman omaisuuden mittaaminen (Kaplan & Norton 2004, 217.) 37	
Kuvio 4. Työtyytyväisyyden hallinta (Lecklin 2009, 229)	39
Kuvio 5. Miksi teet nykyistä työtäsi?.....	50
Kuvio 6. Kuinka paljon sinua motivoi nykyisessä työssäsi?	52
Kuvio 7. Onko mielestäsi?	55
Kuvio 8. Oletko mielestäsi saanut?	57
Kuvio 9. Kolme tärkeitä aineetonta palkitsemistapaa.....	58
Kuvio 10. Minkä pituinen henkilökunnan palkitsemisjakson mielestäsi tulisi olla?	60

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Saatekirje kyselylomake**LIITE 2.** Saatekirje yritys johto**LIITE 3.** Haastattelurunko**LIITE 4.** Kyselylomake

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa selvää, millainen palkitsemisjärjestelmä olisi hyödyllinen kohdeyritykselle. Yritys toimii kaupan alalla. Käytän tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksestä nimeä X Oy, koska minua koskee vaitiolovelvollisuus.

Kesällä 2013 keskustelin kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa mahdollisuuskistanani tehdä työ yritykselle. Sain välittömästi luvan työn tekemiseen. Keskustelimme aiheita, joista hän oli kiinnostunut ja minä toin esille omia kiinnostuksen kohteitani. Henkilökunnan viikoittaisissa palavereissa oli tullut usein ilmi toimitusjohtajan halu kehittää yrityksen senhetkistä bonusjärjestelmää. Esitin toimitusjohtajalle toiveeni tehdä opinnäytetyöni henkilöstön palkitsemisesta ja hän hyväksyi aiheen. Aihevalinta on näin ollen molempia osapuolia kiinnostava ja on hyödyksi molemmille.

Yrityksessä oli ollut käytössä bonusjärjestelmä talvikaudesta 2010, kesäkauteen 2014 asti. Bonuskausi oli kestoltaan puoli vuotta, kesäkausi sijoittui maaliskuulle ja talvikausi syys-helmikuulle. Järjestelmä perustui näiden puolen vuoden jaksojen tulokseen, jota verrattiin edellisen vuoden vastaavan ajankohdan tulokseen. Yrityksen tuloksen ollessa positiivinen jaettiin se kahtia, toinen osa jäi yritykselle ja toinen osa jaettiin henkilökunnan kesken. Bonusten laskennassa otettiin huomioon vain koko bonuskauden työskennelleet työntekijät. Rahallinen palkkio maksettiin henkilökohtaisesti työntekijälle hänen työtuntiansa mukaan, huomioimatta sairausajan tunteja ja työmatkoilla tehtyjä työtunteja. Kesäkaudella 2014 toimitusjohtaja päätti, että bonuksen maksaminen tässä muodossa lopetetaan. Ennen järjestelmän lopettamista henkilökunta oli kritisoinut bonuskauden olevan liian pitkä ja heidän oli vaikeus konkreettisesti seurata tuloksien etenemistä kauden aikana. Johdon mielestä uusi järjestelmä tulisi kehittää suuntaan, joka

kannustaisi henkilökohtaisen myyntityön merkitystä ja lisäisi asiakastyytyvyyttä.

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 26 työntekijää, joilla on hyvin erilaiset työskuvat, työajat ja peruspalkkaus. Näihin asioihin tulen kiinnittämään huomiota tutkimusta tehdessäni ja ne tuovat oman haasteensa kehittäessä yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää, joka olisi jokaiselle työntekijälle tasa-arvoinen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Keväällä 2014 tutkimuksen tutkimusongelma oli, , millainen palkitsemisjärjestelmä olisi hyödyllinen case X Oy:lle? Tutkimusongelman muoto muuttui, kun yritys lopetti bonusjärjestelmän käytön. Tästä syystä en tule kehittämään vanhaa järjestelmään vaan luomaan uuden järjestelmän. Nyt tutkimusongelmani on, millainen uusi palkitsemisjärjestelmä tulisi olemaan X Oy:llä?

Tutkimuskysymykset pysyvät ennallaan kevästä 2014. Tutkimusongelmaan etsitään vastaukset seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millainen palkitsemisjärjestelmä tyydyttäisi henkilökuntaa?
- Millainen palkitsemisjärjestelmä tyydyttäisi yritystä?
- Miten palkitsemisjärjestelmä tulisi toteuttaa?

Tarkoitukseni on antaa selkeä ja looginen kokonaiskuva palkitsemisesta. Liian laajaa ja hallitsematonta kokonaisuutta on vaikea lukea ja ymmärtää. Tässä opinäytetyössä palkitsemisjärjestelmä on rajattu koskemaan vain yrityksen työntekijöitä, ei yrityksen johtoa ja kauppiaita. Lisäksi tutkimus käsittelee henkilöstön aineetonta ja taloudellista palkitsemista, sekä motivaatiota ja sitoutumista. Aineetonta palkitsemistavoista esiin nostetaan urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot sekä niiden mittaaminen. Taloudellisista palkitsemismenetelmistä käsitellään epäsuoraa ja suoraa palkitsemistapaa sekä tulospalkkausmalleja ja mittareita. Motivaatiota opinäytetyö tarkastelee sitoutumisen sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja toteutus

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta, jotka sisältävät teoria- ja empiriaosuuden sekä yhteenvedon ja johtopäätökset. Teoriaosuus kertoo lukijalle taloudellisen ja aineettoman palkitsemisen lisäksi motivaatiosta ja sitoutumisesta. Palkitsemisen perusasioihin tutustuttuaan lukija pääsee varsinaisen tutkimuksen piiriin.

Teoriaosuuden ensimmäinen pääluke kertoo motivaatiosta ja sitoutumisesta. Luvussa avataan motivaatiota keskeisimpien teorioiden avulla ja kerrotaan motivaation merkityksestä työelämässä. Loppuluvussa käsitellään henkilöstön vaihtuvuutta ja käydään läpi erilaisia sitoutumistyyppejä.

Toisessa teoriaosuuden luvussa käsitellään taloudellista palkitsemista, suoran ja epäsuoran palkitsemisen näkökulmasta. Lisäksi lopuksi kerrotaan taloudellisen palkitsemisen mittaamisesta ja tulospalkkauksen Liipasin-mallista.

Aineettomia palkitsemismenetelmiä ovat ura ja sosiaaliset palkkiot, joita käsitellään luvussa neljä. Kattavan katsauksen jälkeen, kerrotaan kuinka aineeton pääoma voidaan muuttaa mitattavaksi pääomaksi ja käsitellään aineettomien palkkioiden mittaamista työympäristön ja työtyytyväisyyden näkökulmasta.

Opinnäytetyön viides kuusi sisältää varsinaisen tutkimuksen. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Luvun alussa esitellään kohdeyritys ja tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja puolistrukturoitua kyselylomaketta. Haastattelujen ja kyselylomakkeiden aiheita olivat motivaatio, taloudellinen ja aineeton palkitseminen sekä tulevaisuus. Luvun lopussa analysoidaan haastattelujen ja kyselylomakkeiden vastaukset kirjallisesti ja kuvioin.

Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto saaduista tuloksista ja saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Oppimisen ja prosessin arvioinnin yhteydessä pohditaan tutkimuksen onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä. Jatkotutkimusehdotusten jälkeen löytyvät lähdeluettelo sekä tutkimuksen neljä liitettä.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia palkitsemisesta on tehty runsaasti. Aiheesta on tehty ammattikorkeakoulun opinnäytteitä ja yliopistotason tutkimuksia on eri tieteenalasta ja suuntautumisesta riippuen.

Työsuojelurahaston teettämän tutkimuksen ”Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet” tavoitteena oli tarkastella palkitsemista eri näkökulmista riippuen kiinnostuksen kohteesta. Työ toteutettiin puoli-strukturoituina haasteluina ja haastateltavia oli yhteensä 43. Näistä 16 edusti työmarkkinajärjestöjä, 22 haastateltavaa oli eri tutkimuslaitoksista ja yliopistoista ja 5 haastateltavaa toimi konsulttina. (Moisio, Sweins, & Salimäki, 2006.)

Tutkimuksen konkreettisina tavoitteina oli tunnistaa, millaisia haasteita ja näkymiä palkitsemisen kehittämiseksi Suomessa on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, sekä mitkä tekijät ovat vaikuttamassa näihin näkymiin. Tutkimustuloksista selvisi, että palkitsemisessa pitää tukea uusia työntekemisen tapoja, kuten projektimaista työtä ja virtuaalityötä. Lisäksi sen pitää tukea työyhteisöjen toimintaa ja yhteistyötä sekä kannustaa hyviin suorituksiin, tuloksiin, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. (Moisio ym. 2006.)

Tutkimuksen tavoite oli myös selvittää, mitä palkitsemiseen liittyvää tutkimusta Suomessa on tehty ja parhaillaan tehdään ja miten syntyneitä tuloksia on viety käytäntöön. Palkitsemistutkimuksia on tehty runsaasti eri näkökulmista. Niitä tehdään eri tieteen aloilla, ja eri tutkimustahot ovat tästä syystä tietämättömiä toisistaan. Olemassa olevan tutkimustietoa hyödynnetään heikosti. Tulevien tutkimushankkeiden selvitettäväksi jää, miten hyvin jo julkaistut tulokset vastaavat uusiin kysymyksiin ja miten hyvin olemassa olevat julkaisut vastaavat nykyisiin tai tuleviin työelämän haasteisiin. (Moisio ym. 2006.)

Riikka Kivimäen opinnäytetyössä ”Yrityksen työntekijöiden kokonaispalkitseminen; Case X Oy” on ollut tarkoitus muodostaa kokonaiskuva kannustus- ja palkitsemistavoista, sekä tutkia empiirisesti kannustusta ja palkitsemista toimeksiantoyrityksessä. Kivimäen empiriaosuus on toteutettu kyselylomakkeella kohdeyrityk-

sen työntekijöille. Vastausten perusteella yrityksen työntekijät kokevat palkitsemisen hyvin erilaisilla. Toiset kokivat saaneensa palkkiota usein, toiset eivät juuri koskaan. Työntekijät pitivät työtään arvokkaana ja olivat motivoituneita työssään. Tutkimuksessa ei laadittu kohdeyritykselle palkitsemismallia, vaan sen tavoite oli lomakkeen vastausten pohjalta kehittää tämän hetkistä järjestelmää. Jatkotoimenpiteenä Kivimäki ehdottaa yrityksen kehittävän yksityiskohtaisen palkitsemisstrategian, joka pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Kivimäki 2007.)

Pekka Alaräisänen on hakenut vastauksia kasvatustieteellisen tiedekunnan maisterityössään ”Palkitseminen työelämässä; Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta” siihen, mikä on palkitsemisen todellisuus johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta, mitä palkitsemisesta ajatellaan tällä hetkellä, millaisia kehitystarpeita palkitsemisella on ja koetaanko oikeanlaisella palkitsemisellä olevan vaikuttamismahdollisuuksia tuleviin työmarkkinoihin. Tutkimustulosten mukaan julkisella ja yksityisellä sektorilla on paljon eroja, esimerkiksi yksityisen sektorin näkemykset palkitsemiseen ovat laajempia, kekseliämpiä ja innovatiivisempia. Rahapalkitseminen koetaan vaikeaksi, persoonattomaksi ja mielikuvituksettomaksi keinoksi. Palkitseminen tulee olla selkeää ja tasapuolista. Palkitsemisjärjestelmän täytyy olla vaihteleva ja mukautumiskykyinen. Palkitsemisen saavuttaminen tulee olla kaikille mahdollista ja realistista. (Alaräisänen 2014.)

Christina Sweinsin englanninkielinen väitöskirja, Palkkatietämyksen vaikutus yrityksen menestykseen; tutkimus suomalaisissa henkilöstörahastoissa, tutki palkkatietämyksen vaikutuksia henkilöstön asenteisiin ja organisaatioiden vaikuttavuuteen sekä tuottavuuteen. Tutkimuksessa oli mukana 31 suomalaista organisaatiota. Tutkimuksessa käytettiin talouden tunnuslukuja, haastatteluja ja kyselylomakkeita. Tutkimustuloksena saatiin selville, että palkkatietämys on suoraan yhteydessä koettuihin vaikutuksiin, eikä se välity palkkatyytyväisyyden kautta. Tulosten perusteella on luotettavampaa käyttää mittarina todellista tietämystä kuin koettua tietämystä. (Sweins 2011.)

2 MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

2.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaatio on johdettu latinakielisestä sanasta ”movere”, joka merkitsee liikkumista. Sen kantasana on motiivi, joka viittaa tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllytyksiin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. Motivaatiolla on kolme ominaisuutta: vireys, suunta ja systeemiorientoituneisuus. Henkilön *vireystilalla* tarkoitetaan energiavoimaa, joka saa ihmisessä aikaan tietynlaisen käytöksen. *Suunnalla* tarkoitetaan henkilön toiminnan päämääräsuuntautuneisuutta. *Systeemiorientoitumisessa* on kysymys henkilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Nämä kolme ominaisuutta toimivat yhtäaikaaisesti. Voimakas vuorovaikutus ja hyvä palauteprosessi työpaikalla saavat aikaan työntekijässä voimakkaamman vireystilan ja intensiteetin. Toisaalta palautteen ja vuorovaikutuksen heikkous voivat saada työntekijän täysin luopumaan toiminnan suunnasta ja suuntaamaan energiansa toisaalle. Näiden lisäksi on havaittu, että laadukasta tulosta ei synny, ilman työntekijän omaa innostusta ja tahtoa. (Ruohotie 1998, 36-37; Viitala 2013, 16.)

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä ja sitä on pidetty avainsanana, kun yritys on pyrkinyt kehittämään työsuorituksen tasoa. Samassa työtehtävässä työskenteleviä ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, kuten työn pysyvyys, arvostus tai palkankorotus. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat ihmisten luonne, aikaisemmat kokemukset, sosiaaliset odotukset ja normit. Ihmiset viihtyvät työssä, jonka kokevat mielekkääksi, josta saavat palkkion ja jossa on riittävästi saavutettavissa olevia haasteita. Tällainen työ ja hyvä työympäristö motivoivat ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Kun työntekijä työskentelee tehtävässä, joka vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo se perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. (Varstiainen 2005, 132; Juutti & Vuorela 2002, 67; Viitala 2013, 16.)

2.2 Motivaatioteorioita

Tunnetuimmat ja varhaisimmat työpsykologian tarveteoriat ovat Yhdysvalloissa kehitettyjä ja niiden luoja ovat Herzberg, Vroom, Locke ja McClelland. Vaikka teorioista vanhin on luotu jo yli 50 vuotta sitten, siitä huolimatta se ja muut teoriat ovat vieläkin käytössä. (Kauhanen 2010, 112; Sistonen 2008, 177.)

Frederick Herzberg loi vuonna 1959 motivaatioteorian erityisesti työelämään. Hänen mukaan motivaatio jaetaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät työhön itseensä, kuten työtyytyväisyyteen sekä kehittymiseen ja menestymiseen työssä. Motivaatiota lisäävät julkinen tunnustus, palaute sekä kokemus vastuusta ja arvostamisesta. Hygieniatekijät liittyvät työn ulkoisiin olosuhteisiin eli työympäristöön. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, status, työpaikan varmuus, työilmapiiri, esimies-alaisuus, toimintatavat ja hallinto. Hygieniatekijät voivat vähentää työtytymättömyyttä. (Sistonen 2008, 177; Vartiainen 2005, 133.)

Vuonna 1964 Victor Vroomin luoman odotusarviteorian mukaan työmotivaatio on suoraan yhteydessä siihen, mikä on työstä saatavan palkkion odotusarvo. Teorian mukaan työntekijä arvioi, kuinka hyvin työ vastaa hänen odotuksiaan, millaisen palkkion hän saa työsuorituksistaan ja kuinka haluttavana hän pitää työn palkkiota. (Vartiainen 2005, 133-134.)

Edwin Locken vuonna 1968 luoma päämääräteoria korostaa tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Päämääräteorian mukaan työntekijää motivoivat haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet. Työntekijä sitoutuu voimakkaammin työhönsä, jos hän voi itse vaikuttaa tavoitteisiinsa ja pääsee arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. (Vartiainen 2005, 134.)

David McClellandin (1971) tarveteoria tuo esiin kolme tarvetta: suoriutumisen, vallan ja läheisyyden. Työntekijää motivoi erityisesti halu menestyä ja ylittää itsensä haasteellisissa tehtävissä ja töissä. Palkkiota ei koeta motivaation lähteeksi, vaan suoritukset ja saavuttaminen on tärkeämpää. Työntekijä, jolla on suuret suoriutumisen tarpeet, suuntautuu haastaviin tehtäviin ja pysyy niissä pitkään. Suori-

tumisen tarpeen lisäksi henkilöä motivoi myös tarve vallankäyttöön. Henkilö, jolle valta on tärkeää, korostaa sosiaalista asemaansa ja arvostukseen liittyviä seikkoja. Sen sijaan henkilö, jolle sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä, korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä ja yhteistyötä. (Vartiainen 2005, 134.)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen palkitseminen ja motivaatio

Palkkioilla ja kannusteilla on suuri merkitys siihen, miten työntekijä pyrkii asetettuihin tavoitteisiin. Kannusteet virittävät toimintaa ja ennakoivat palkkiota. Kannusteiden avulla voidaan palkita, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen palkitseminen on sitä, että työntekijä kokee tekemästään työstään iloa, se on kestoaltaan pitkäaikaista ja se saa aikaiseksi pysyvän motivaation lähteen. Ulkoinen palkitseminen on sitä, että työntekijä työskentelee saadakseen palkkion ja sen vaikutus motivaatioon on lyhytkestoista. Ulkoisella palkitsemisella voi olla kielteinen vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon ja innostukseen silloin, jos henkilö kokee, että hänen itsemääräämisoikeutensa vähenee. Toisaalta rahallinen palkkio, kuten palkankorotus, voivat tuottaa työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan työssään ja työympäristössään. (Ruohotie 1998, 36-39; Vartiainen 2005, 143.)

Ulkoinen ja sisäinen palkitseminen käyttäytyvät samalla tavalla kuin sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on sitä, että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve. Sisäisesti motivoitunut työntekijä asettaa usein suuria vaatimuksia ja odotuksia työnteolleen, työn sisällylölle, itsensä kehittämislle ja itsensä toteuttamiselle. Lisäksi hän kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Kontrollloiva työympäristö, jolle on tyypillistä, kiire, määräykset ja uhat, vähentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Ruohotie 1998, 36-39; Vartiainen 2005, 143; Viitala 2013, 17.)

Ulkoisen motivaation perustana on palkkioiden tavoittelu. Palkkiot ovat arvostukseen, turvallisuuteen, palkkaan ja muuhun taloudelliseen hyötyyn liittyviä asioita. Palkkioiden lähde on työntekijän ulkopuolella ja saadakseen palkkion, hän haluaa ponnistella ja suoriutua hyvin työtehtävässään. Palkkion houkuttelevuus lisää mo-

tivaatiota sen saavuttamiseen. Silloin kun työ koetaan rutiininomaiseksi tai mielenkiinnottomaksi, ulkoinen motivaatio on riippuvainen työympäristöstä. Hyvä työympäristö saa aikaan työntekijöille yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteen. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin henkilöstä riippuen toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. (Ruohotie 1998, 36-39; Vartiainen 2005, 143; Viitala 2013, 17.)

2.4 Henkilöstön sitoutuminen ja vaihtuvuus

Suomessa harjoitetaan luotettavaa yritystoimintaa, jonka osaksi kuuluvat työelämän pelisäännöt, työnsäätely, lait ja neuvottelumekanismit. Näistä syistä suomalainen henkilöstö on sitoutuvaa. Toimivassa organisaatiossa työntekijä on motivoitunut tekemään työtä työpaikkansa hyväksi ja kehityksen puolesta. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johtaminen, kilpailukykyinen palkka ja muut siihen kompensoidut hyödyt ja etuudet. Myös kehittymismahdollisuuksia, oppimista ja mahdollisuutta työn ja perheen yhdistämiseen arvostetaan. (Viitala 2013, 87-88.)

Nykyään työntekijöiden vaihtuvuus on suurempaa kuin ennen. Yrityksen henkilöstössä kuuluu ja pitää olla tervettä vaihtuvuutta. Varsinkin nuoret ja kysytyä osaamista omaavat työntekijät kasvattavat sen määrää. Eri aloilla sopivan vaihtuvuuden määrä vaihtelee. palvelualoilla vaihtuvuus on korkeampaa, sillä alalla työskentelee paljon nuoria ja opiskelujen ohessa työskenteleviä ihmisiä. Erilaisilla suunnittelualan yrityksillä henkilökunta vaihtuu usein harvemmin. Henkilöstön vaihtuessa, yrityksen hankinta- ja perehdyttämiskustannukset nousevat. Yritys menettää osaamista ja siihen tehtyjä kehitysinvestointeja. Joskus se jopa menettää yritystä koskevaa arvokasta tietoa. (Viitala 2013, 88.)

Helposti voisi kuvitella, että vaihtuvuutta voidaan vähentää esimerkiksi palkkaa nostamalla tai kehittämällä työviihtyvyyttä. Nigel Bevan tutkimuksen mukaan palkka ei näytele keskeistä roolia vaihtuvuusongelmassa. Tyypillisiä syitä ovat huono perehdytys ja osaamisen riittämättömyys, työntekijän odotukset työstä, tehtävien yksitoikkoisuus ja suppeus, vastuun ja itsenäisyyden puute, kehittämis-

mahdollisuuksien vähäisyys, henkilöstön arvostamisen puute, esimiehen huomion ja tuen puute, sekä muut johtamisongelmat. (Viitala 2013, 88)

Vaihtuvuus ei ole vain huono asia yritykselle. Sillä on myös terveyttävä vaikutus, sekä se on mahdollisuus saada uutta osaamista ja verta yritykseen. Vaihtuvuuden kautta organisaatiosta poistuvat työntekijät, jotka eivät koe työtä omakseen tai eivät onnistu työssä riittävän hyvin. Samoin karsiutuvat ne, joiden tavoitteet ja arvostukset eivät sovi organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 88-89.)

2.5 Sitoutumistyyppinä

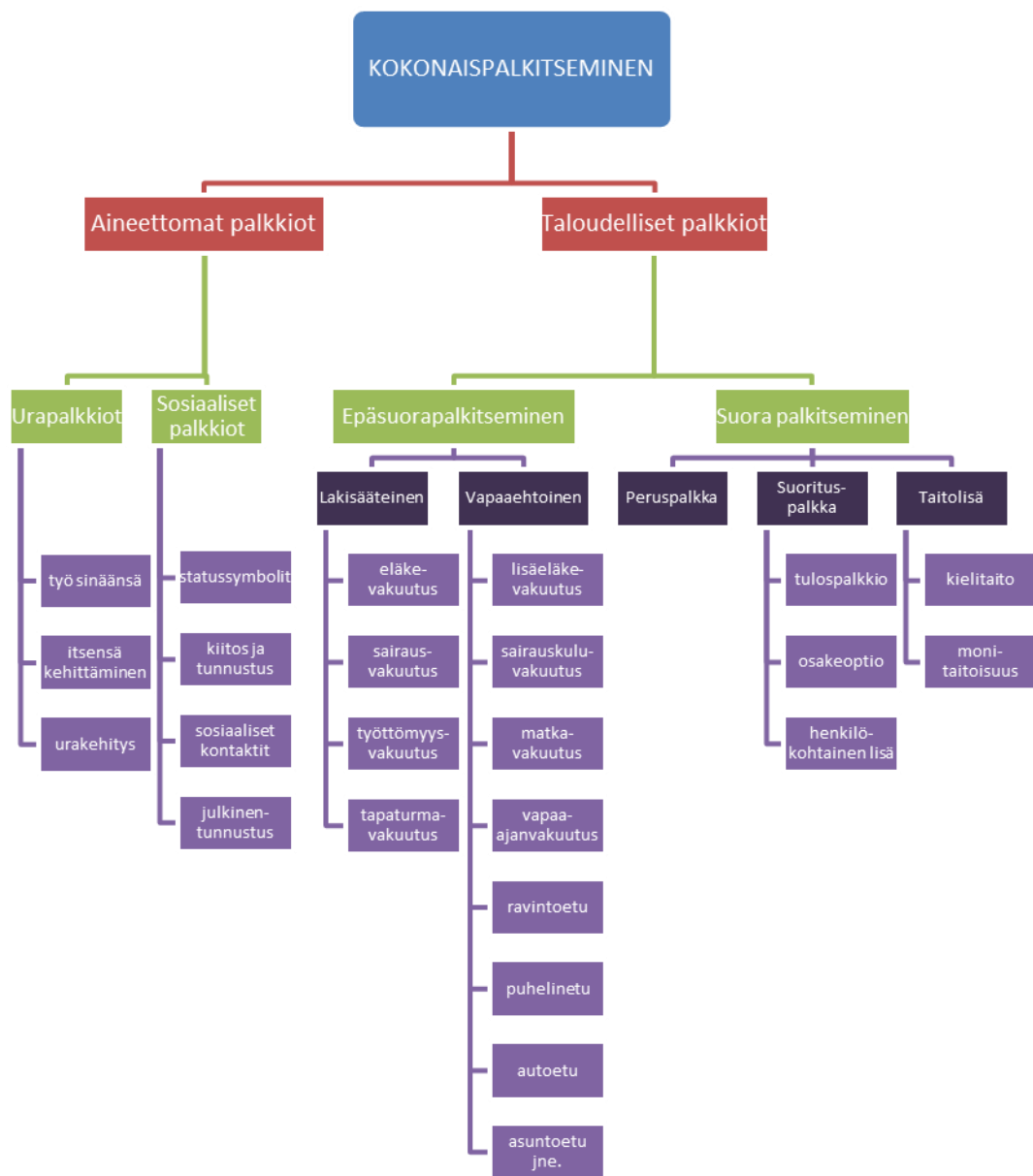
Sitoutuminen kertoo henkilön psykologisesta suhteesta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Joskus käytännön kielessä sitoutumisella voidaan tarkoittaa myös työntekijän lähtöherkkyyttä. Sitoutuminen on psykologinen sopimus, joka on Denise M. Rousseaun luoman teorian mukaan jaettu kahteen pääluokkaan: relationaaliseen ja transaktionaaliseen suhteeseen. (Viitala 2013, 86.)

Transaktionaalinen suhde on työntekijän ja organisaation välinen taloudellinen suhde. Työntekijän tärkein motivaatio on saada työstä palkkaa ja työnantaja odottaa vain että työsuoritus onnistuu sovitulla tavalla. Tällaisessa suhteessa usein työ on lyhytaikaista tai sen jatkuvuus on epävarmaa. *Relationaalinen* suhde on usein pitkäkestoinen ja työsuhde jatkuva. Työntekijä ja työnantaja laittavat likoon itsestään muutakin, kuin työsuorituksen ja rahan. Tällaisessa suhteessa punnitaan näiden kahden tahon luottamus ja lojaalisuus. Relationaalisessa suhteessa oleva työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon ja olevansa osa sitä. Se voi näkyä esimerkiksi silloin, kun työntekijä uhraa työaikaansa ja työpanostaan paljon tavanomaista enemmän auttaakseen työnantajaa selviytymään tiukassa kilpailutilanteessa. Toisin päin tämä voi tulla esille esimerkiksi hetkellä, jolloin työnantaja on kärsivällinen työntekijää kohtaan, joka ei tilapäisesti kykene normaaliin työsuoritukseen, vaikkapa yksityiselämässä kohdanneen vaikeuden tai haasteen takia. Rousseaun mukaan transaktionaalinen tai relationaalinen suhde näkyy hyvin harvoin erikseen ja puhtaana, vaan ne esiintyvät jatkumona eri päivinä ja kummastakin voi olla voimassa elementtejä yhtä aikaa. (Viitala 2013, 86-87.)

John P. Meyer ja Natalie J. Allen erottivat kolme erilaista sitoutumistyyppiä: affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen. Sitoutumislajit voivat esiintyä työntekijässä yksittäin tai yhtäaikaisesti. *Affektiiviseen ulottuvuuteen* kuuluu työntekijän halu työskennellä yrityksessä. Sosiaaliset suhteet, arvostus ja luottamus ovat asioita, jotka ovat tälle sitoutumistyyppille ominaisia. *Jatkuva sitoutuminen* voi olla välineellistä, eli kuinka kannattavana työntekijä kokee ”panos-tuotos”- suhteen työnantajaan. Tähän suhteeseen vaikuttavat palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. *Normatiivisen sitoutumisen* pohjana ovat yhteiskunnan luomat normit, odotukset työntekijän käyttäytymiseen ja velvollisuuksien täyttämiseen. Meyer on huomannut tutkimuksissaan, että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen on yhteydessä parempaan työsuoritukseen kuin jatkuva sitoutuminen. (Viitala 2013, 86-87.)

3 TALOUDELLISET PALKITSEMISMENETELMÄT

Taloudellisella palkitsemisella on monta eri näkökulmaa siitä, kuinka palkitsee henkilöstöä ja myös organisaatiota. Sen avulla esimerkiksi voidaan houkutella uusia potentiaalisia työntekijöitä, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetu ja lisätä tuottavuutta. Palkitseminen on joko oleellinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa tai vain yksi yrityksen tukijärjestelmä. Parhaimmassa tapauksessa taloudellinen palkitseminen tukee organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määrittää organisaation rakennetta. Tehokas palkitsemisjärjestelmä ottaa huomioon myös sen, kuinka palkitseminen vaikuttaa yrityksen eri työntekijöihin ja henkilöstöryhmiin. Juhani Kauhanen jakaa teoksessaan ”Henkilöstön voimavarojen johtaminen”, kokonaispalkitsemisen aineettomiin (ei-taloudellisiin) ja taloudellisiin palkkioihin. Seuraavan sivun kuviossa näkyy, kuinka kokonaispalkitseminen jakautuu. Taloudelliset palkkiot käsittävät epäsuorat ja suorat palkitsemistavat. Aineettomat palkkiot pitävät sisällään urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. (Kauhanen 2010, 117,121.)



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2009, 116.)

3.1 Suorapalkitseminen

3.1.1 Peruspalkka

Palkalla tarkoitetaan tehdystä työstä maksettavaa korvausta (Kauhanen 2010, 117). Se voidaan maksaa rahana, luontaisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellinen arvo. Palkkausteknisesti palkka muodostuu työssä käytetyn ajan perusteella, työn tuloksen tai muun sovitun perusteen mukaan. Palkkana saatu raha lisää työntekijän taloudellista turvaa, mutta tämän lisäksi se tyydyttää työntekijän arvostuksen ja vallan tarpeita. Kun palkka on sidoksissa suoritettuun työhön, se toimii suorituksen mittarina. Pienituloisille työntekijöille palkka merkitsee perustarpeiden tyydyttämistä, kun suurituloisille se on pätemisen tarpeen tyydyttämistä. (Kauhanen 2010, 117-119.)

3.1.2 Suorituspalkka

Suorituksenmukaiseen palkkaukseen kuuluvat: tulospalkkaus, osakeoptio ja henkilökohtainen lisä. *Tulospalkkauksessa* maksetaan palkkioita aikaisemmin asetettujen kehitystavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Sen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä työskentelemään yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkkiot voidaan maksaa esimerkiksi kerran kuussa, vuosittain, parin vuoden välein tai projektin päättymisajankohtana. Tulospalkkaus voi perustua taloudellisiin tavoitteisiin, jolloin tavoitteet ovat rahassa mitattavia asioita, kuten sijoitetun pääoman tuotto, kate, myynti ja kustannukset. Määrällisiin tavoitteisiin perustuvan tulospalkkauksen mittareina toimivat erilaiset määrän mittarit kuten paino, tilavuus ja kappalemäärä. Tulospalkkauksen perustuessa tehokkuusmittareihin, keskittään tuottavuuden kehittämiseen ja verrataan panoksen ja tuotteen suhdetta aikaisempiin tunnuslukuihin. Lisäksi se voi perustua kehitystoimiin, innovatiivisuuden tai muihin tunnuslukuihin, kuten varaston tai myyntisaamisten kiertonopeuteen. (Gustafsson & Jokinen 1998, 40; Kauhanen 2010, 116, 128-129; Vartiainen & Kauhanen 2005, 201.)

Mandatum Life teetti valtakunnallisen palkitsemis selvityksen joulukuussa 2014 PK- yrityksille ja suuryrityksille. Kyselyyn vastasi yhteensä 351 henkilöä. Reilusti

yli puolet yrityksistä hyödynsivät tulospalkkausta henkilöstön palkitsemisen ja motivoinnin välineenä. Tulospalkitsemisen kehittäminen ja oikeiden mittareiden löytäminen oli usealle yritykselle haastava. Vastanneiden mielestä oikeiden mittareiden lisäksi tulisi tulospalkkausta kehittää selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi. (Mandatum Life 2015.)

Henkilöstörahasto on yksi tulospalkkauksen muoto. Se on henkilöstön hallinnoima rahasto, jonne yritys maksaa sovitun osan yrityksen voitosta. Maksun perusteena voi myös olla henkilöstön tietyn tavoitteen saavuttaminen. Henkilöstörahastoja oli Suomessa vuonna 2010 60 kappaletta, jotka ovat lähinnä valtion omistamien yritysten käytössä. Vuonna 2014 rahastoihin maksettiin jopa yli 63 miljoonaa euroa ja rahastojen varat olivat yhteensä noin 533 miljoonaa euroa. Henkilöstörahastot saavat julkisen vallan ja työmarkkinajärjestöjen tukea, ja niitä tuetaan verohelpotuksin. Henkilöstö saa rahaston kautta veroetua, sillä 20 prosenttia nostetusta osuudesta on verovapaata. Rahastojen jäsenet, johon usein kuuluu koko yrityksen henkilökunta, saavat nostaa rahasto-osuuttaan vasta työskenneltyään saman organisaation palveluksessa viisi vuotta. Henkilökunnan saa nostaa omasta rahasto-osuudestaan 15 prosenttia vuodessa. Henkilöstörahasto Oy:n internetsivustolla työministeri Lauri Ihalainen pitää rahastoa hyvänä tapana palkita, sillä siihen liittyy pitkäjänteisyyttä, eikä kvartaalitalouden ajattelu. Juhani Kauhasen mukaan henkilöstörahastojärjestelmän hallinto on byrokraattista ja kankeaa. Nykyään harva työskentelee saman yrityksen alaisuudessa viittä vuotta, johtuen taloudellisesta tilanteesta tai omasta halusta. Tämän vuoksi useat yritykset ovatkin kehittäneet nopeampia ja paremmin motivoivia palkitsemisjärjestelmiä. *Henkilökohtaisella lisällä* tarkoitetaan usein hyvästä työsuorituksesta saatua palkkiota. Joskus yritys voi maksaa sitä työntekijälle, joka on tehnyt yritykselle esimerkiksi opinnäytetyönsä tai muun tärkeän tutkimuksen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 223-224; Kauhanen 2009, 131; Helsingin sanomat, talous 2015; Suomen henkilöstörahasto yhdistys ry 2015.)

Varsinkin suuret yritykset ovat viimeisen kymmenen vuoden ajan alkaneet palkitsemaan ja kannustamaan henkilökuntaansa *osakeoptiolla*. Osakeoptio-oikeudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen palveluksessa tai hallinnossa mukana olevalla hen-

kilöllä on mahdollisuus merkata yhtiön osakkeita itselleen etukäteen määritetyin ehdoin. Näitä ehtoja ovat usein hinta, määrä ja ajankohta. Yhtiönkokous päättää yhtiön osakepääoman korotuksesta. Osakeoptioilla palkitseminen edellyttää työntekijän pitkää sitoutumista option myöntäneeseen yritykseen, sillä hänen tulee palvella yrityksessä option käyttöhetkellä. Optioiden käyttöaika voi olla esimerkiksi vasta vuosia niiden myöntämisen jälkeen tai niiden käyttö on mahdollista vain useissa erissä. (Anderssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002, 52-53; Kauhanen 2010, 132-133.)

Osakepohjaiset kannustus- ja palkitsemisjärjestelyt ovat yleistyneet Suomessa viime vuosina. Yritys, jossa ei ole optiojärjestelmää, voi antaa työntekijöille mahdollisuuden omistajuuteen osakeomistajuuden myötä. Tällä tavoin yritys saa henkilökuntansa mukaan kehittämään organisaatiota ja saa sitoutettua työntekijöitä yritykseen. Varsinkin pienissä asiantuntijaorganisaatioissa usein toimitaan tällä tavoin. (Kauhanen 2010, 135.)

3.1.3 Taitolisä

Palkka on vastine tehdystä työstä ja se koostuu paitsi suoritukseen ja tulokseen liittyvästä korvauksesta, myös lisistä. Taitolisään kuuluvat kielitaito ja monitaitoisuus. Kaupanalan työehtosopimuksen 11§ kohdan 9 mukaan työntekijälle maksetaan kielilisä, kun ”tavanomaisessa asiakaspalvelussa hänen joutuessa käyttämään lähes päivittäin useampaa kuin 1 kieltä tai muussa työtehtävässä työnantajan edellyttäessä hänen käyttävän lähes päivittäin useampaa kuin 1 kieltä.” Kaupan alan työehtosopimuksessa kielilisä on 5 prosenttia taulukkopalkasta, jokaista hallittua kieltä kohtaan. Työnantajan edellyttäessä tavanomaista parempaa kielitaitoa, työntekijälle maksetaan 5 prosenttia suurempaa lisää. Kun työntekijä käyttää kielitaitoa vain osan vuotta, esimerkiksi turisticaikana, maksetaan kielilisä vain tältä ajalta. (Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 1.4.2012–30.4.2014; 12.)

3.2 Epäsuorapalkitseminen

Epäsuorilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan rahallista palkitsemista, jolla on taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. Ne ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoi-

sia. Suomessa rahapalkkaan liittyvät lakisääteiset edut ovat esimerkiksi työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan maksamat lisävakuutukset ja erilaiset luontaisedut, kuten ateria-, auto-, asunto- ja puhelinetu. (Kauhanen 2010, 115-116.)

Epäsuoraan palkitsemiseen voidaan myös rinnastaa henkilökuntaedut, joita työntekijä saa työnantajaltaan. Toisin kuin säännölliset luontaisedut, henkilökuntaedut eivät toistu säännöllisesti ja niitä ei anneta rahapalkan sijasta. Yleisimpiä henkilökuntaetuja ovat henkilökunta-alennukset ja merkkipäivälahjat. (Syväperä & Turunen 2014, 67.)

3.2.1 Lakisääteiset edut

Työeläkelaisissa on säädetty työntekijän oikeudesta vanhuuseläkkeeseen, osaaikaeläkkeeseen, kuntoutukseen, työkyvyttömyyseläkkeeseen sekä työntekijän edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen. Työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälleen tämän lain mukaisen eläketurvan Suomessa tehdystä työstä, jollei siitä ole muuten laissa säädetty. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustannuksiin työntekijän työeläkevakuutusmaksulla. (Finlex, 2015.)

Lakisääteinen tapaturmavakuutus kuuluu työntekijän työsuhteeseen perustuvaan sosiaaliturvaan. Se kattaa työssä, työpaikalla ja työmatkalla sattuneet tapaturmat ja työn aiheuttamat ammattitaudit. Lakisääteinen tapaturmavakuutus on voimassa myös etätyössä, kun se on välittömästi työhön liittyvää toimintaa. (If vahinkovakuutusyhtiö Oy, 2015.)

Työnantajan on otettava työntekijälleen lakisääteinen tapaturmavakuutus työtapa-
turmien ja ammattitautien varalta. Vakuutus on otettava ennen töiden aloittamista, jos saman kalenterivuoden aikana teetettyjen työpäivien lukumäärä on enemmän kuin kaksitoista. Tapaturmavakuutus on oltava myös yrityksen omistajilla, yhtiö-
miehillä ja osakkailla, jotka työskentelevät yrityksessä ja omistavat yrityksestä enintään 50 prosenttia. Lakisääteisessä tapaturmavakuutuksessa ei ole ikärajaa. (If vahinkovakuutusyhtiö Oy, 2015.)

Vuoden 2013 alusta alkaen on Työttömyysvakuutusrahasto määrännyt ja perinyt yrityksiltä työttömyysvakuutusmaksut. Työttömyysvakuutusmaksut muodostuvat työnantajan ja palkansaajan työttömyysvakuutusmaksusta. Maksuilla rahoitetaan pääasiassa ansiosidonnaista työttömyysturvaa. Työttömyysvakuutusmaksuprosentit ovat lakisääteisiä ja ne muuttuvat vuosittain. (Työttömyysvakuutusrahasto, 14.1.2015.)

3.2.2 Vapaaehtoiset edut

Jos palkansaaja tai hänen perheensä käyttää yksityisajoihin työnantajan henkilö- tai pakettiautoa, verovelvollisen saama etuus katsotaan *autoeduksi*. Työntekijä voi saada vapaata autoetua tai auton käyttöetua. Ne muodostuvat auton uushankintahinnan prosentuaalisesta osuudesta, sekä auton rekisteriotteeseen merkityn käyttöönottovuoden perusteella määräytyvästä euromääräisestä edusta. Lisäksi työntekijälle maksetaan kilometrikorvausta, joka edellyttää ajopäiväkirjaa tai muuta luotettavaa selvitystä autolla ajetuista kilometrimääreistä. Verotusta toimitettaessa autoedun arvoa voidaan korottaa, jos on ilmeistä, että autolla vuoden aikana ajettujen yksityisajojen määrä on yli 18 000 kilometriä. Vapaa autoetu on kysymyksessä silloin, kun työnantaja suorittaa autosta johtuvat kustannukset. Auton käyttöetu on kysymyksessä, kun työntekijä suorittaa itse ainakin auton käyttövoimakulut. (Veromaksajat, 15.1.2015.)

Työnantajan palkansaajan kotiin kustantamasta puhelimesta tai matkapuhelimesta muodostuvan *puhelincedun* raha-arvo on 20 euroa kuukaudessa. Edun arvo kattaa puheluista, tekstiviesteistä ja multimediaviesteistä aiheutuneet kustannukset. Työnantajan maksamat puhelinetukustannukset sisältävät puhelimen hankintakustannukset, perusmaksut, puhelunmaksut sekä numero- ja nimitiedustelut. Se ei kata maksullisten palveluiden kustannuksia, jos siitä ei ole myönnetty erillistä luontaiseta. Muussa tapauksessa maksullisten palveluiden kustannukset peritään työntekijältä palkasta jälkikäteen. (Verohallinto 149/200/2014, 25§ 15.1.2015; Syvänperä & Turunen 2014, 75.)

Henkilökunnan *ravintoetu* voidaan toteuttaa lounaseteleinä, työpaikka- tai sopimusruokailuna. Etuutta saa käyttää ainoastaan ateriointiin, eikä sitä voi vaihtaa

rahaan, elintarvikkeisiin tai muihin hyödykkeisiin. Ravintoetu on henkilökohtainen. Ravintoedun arvo on 6,20 euroa ateriaa kohden, jos edun hankkimisesta työnantajalle aiheutuneiden välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonnäisäveron määrä on vähintään 6,20 euroa ja enintään 10,10 euroa. Jos tämä määrä alittaa 6,20 euroa tai ylittää 10,10 euroa, edun arvona pidetään välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonnäisäveron määrää. (Verohallinto 149/200/2014, 10§ 15.1.2015; Syvänperä ym. 2014, 72.)

3.3 Taloudellisen pääoman mittaaminen ja Liipaisin-malli

Taloudellisilla mittareilla tarkoitetaan rahamääräisiä mittareita. Taloudellista pääomaa yleisimpiä mittareita ovat maksuvalmius, vakavaraisuus, kannattavuus sekä toiminnan tehokkuus ja laajuus. Taloudellisen pääoman yleisin mittari on kannattavuus, joka jaetaan yleensä liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin, sekä tuottavuuden mittareihin, jotka suhteutetaan pääomaan. Taloudellisista palkitsemisjärjestelmistä yleisin on tulospalkkaus, joka perustuu yrityksen kannattavuuteen ja sitä mitataan tulomatriisin avulla. (Saari 2004, 145; Balance consulting, 3.3.2015.)

Seppo Saari esittelee liipaisintekijät-tulospalkkausmallin teoksessaan Tulomatriisiohjaus; omaisuudet ja käyttö; miten saadaan halutut asiat tehdyksi organisaatiossa? Liipaisimella tarkoitetaan menestystekijää, joka ”laukaisee” käyttöön muut menestystekijät. Eniten käytetty liipaisintekijä on kannattavuus. Yritykset ovat perustelleet kannattavuuden valintaa menestystekijäksi (liipaisintekijäksi) kahdesta syystä. Yrityksen kannattavuus tulee olla riittävällä tasolla, jotta yrityksellä on varaa tulospalkkaukseen. Ja toisaalta, jotta muilla menestystekijöillä olisi arvoa, tulee liipaisintekijän saavuttaa haluttu taso. (Saari 2004, 187-188.)

MENESTYSTEKIJÄT						
Kannattavuus/liikevoitto						
Uudet tuotteet/myynti						
Yhteistoimintatulos/kate						
Hanke						
Referenssit						
M€	M€	M€	AM	Arvio		Mittarit
						Mittaustulos
TP%						
7/25	4,5	1,7	6,5	10	10	10
6/22	4	1,5	6	9	9	9
5/20	3,5	1,3	5,5	8	8	8
4/18	3	1,1	5	7	7	7
3/16	2,7	0,9	4,5	6	6	6 Arvoasteikko
2/14	2,4	0,7	4	5	5	5
2/12	2,2	0,5	3,5	4	4	4
0/10	2	0,3	3	3	3	3
		0,2	2,5	2	2	2
		0,1	2	1	1	1
		0	1,5	0	0	0
						Arvostettu tulos
		0,3	0,3	0,2	0,2	Painoarvot
						Painotettu tulos

Kuvio 2. Liipaisintekijä tulospalkkion laukaisijana (Saari 2004, 188.)

”Esimerkkimatriisissa kannattavuus liikevoitolla mitattuna on liipaisintekijä ja se on esitetty ensimmäisessä sarakkeessa. Liipaisintekijällä on laadittu menestyksen asteikko 3-10 ja sen viereen kullakin liipaisintasolla noudatettavat tulospalkkion minimi- ja maksimiprosentit. Kannattavuuden minimitasolla, kun liikevoitto on 2 M€, tulomatriisitulos 3 ei anna tulospalkkiota, mutta tulos 10 antaa 10 prosentin palkkion. Kannattavuuden maksimitasolla, kun liikevoitto on 4,5 M€, tulomatriisitulos 3 antaa 7 prosentin tulospalkkion ja tulomatriisitulos 10 antaa 25 prosentin tulospalkkion. Tulospalkkioiden tasot ovat sidottuja liikevoiton suuruuteen ja siten, että 2,0 M€ alapuolella ei makseta tulospalkkiota lainkaan” (Saari 2004, 188-189).

Perinteinen tulospalkkaus sopii hyvin myyntihenkilöstölle ja ylimmälle johdolle. Tuotekehittely- ja hallintohenkilöstölle hyvin toimivat mittarit on haastavaa löytää. Näitä henkilöstöryhmiä voidaan kannustaa hyviin suorituksiin etappi- ja ko-

konaistulospalkitsemisella. Kokonaispalkitseminen muodostuu etapeista, jotka ovat projektin välitavoitteita. Niissä tarkastellaan ja arvioidaan tehtyjä asioita, suunnitellaan seuraava työvaihe ja etappi. Jotta saavutetaan hyvä kokonaistulos, pitää saavutetun etapin jälkeen ennen kaikkea päättää projektin jatkamisesta tai lopettamisesta. (Saari 2004, 189-199; Kauhanen 2010, 129-130.)

4 AINEETTOMAT PALKITSEMISMENETELMÄT

Kuten jo aikaisemmin on todettu, palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu niin aineellisista (taloudellisista) kuin aineettomasta (ei-taloudellisesta) palkitsemisesta. Aineeton palkitseminen sisältää ura- ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioksi mielletään haastava ja mielekäs työ, joustavat työjärjestelyt, pysyvä työsuhde, urakehitys ja itsensä kehittäminen. Sosiaalisia palkkioita ovat statussymbolit, sosiaaliset suhteet, positiivinen palaute, kiitoksen saaminen ja erilaiset tunnustukset. Hyvä työilmapiiri sekä hyvä ja toimiva työympäristö ovat myös sosiaalisia palkkioita. Ne lisäksi ovat kasvupolkuihin ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä keinoja. (Kauhanen 2010, 115-116; Sistonen 2008, 177.)

4.1 Urapalkkiot

4.1.1 Työ itsessään

Työtehtävä, joka luo mielekkään kokonaisuuden, vetää henkilön mukaansa ja luo hänelle perustan mielekkäälle olemassaololle. Jokainen meistä haluaa tuntea, että tekee hyvää ja arvokasta työtä. Työn selvä päämäärä, haasteet ja mielenkiinto tuovat työntekijälle tunteen, että hän on pätevä ja osaava työssään, niin omissa kuin muiden silmissä. (Juuti & Vuorela 2002, 67-68.)

Riitta Viitala kokoaa hyvän työn piirteitä teoksessa, *Henkilöstöjohtaminen; strateginen kilpailutekijä*. Hänen mukaan työn sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus tulisi olla kohtuullista, mutta kuitenkin sellaista, että tiedot, taidot, kyvyt ja persoonallisuus jatkuvasti kehittyvät. Työn tulisi olla rakenteeltaan kokonainen työ eli syklinen, sisältäen suunnittelua, toteutusta, arviointia ja organisointia. Syklisyyden lisäksi sen tulisi olla hierarkkinen kokonaisuus, joka sisältää luovia ja älyllisesti haastavia osia sekä toisaalta rutiininomaisia ja suoritettavia tehtäviä. Työtehtävien tulisivat olla sisällöltään monipuolisia, muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olevia ja palautteellisia. Ihmisen autonomialle tilaa antava työ antaa työntekijälle merkityksellisyyden, vapauden ja itsenäisyyden tunteen. (Viitala 2013, 17-18.)

Työaikajärjestelyt palkitsemismuotona ilahduttaa niin työntekijöitä kuin työnantajia. Osa-aikatyö, liukuva työaika, opintovapaa, vuorotteluvapaa, etätyö, työaika-pankki ja tiivistetty työaika ovat esimerkkejä työajan järjestelyistä. Niiden lähtökohtana on työnantajan ja työntekijän tarpeiden yhdistäminen. Työaikajärjestelyn tarve voi lähteä tuotannon, asiakkaan tai työntekijän henkilökohtaisesta tarpeesta. Työntekijä ja työnantaja sopivat yhdessä sovitun työaikaratkaisun. Tuotannon ja asiakkaan tarpeesta tehdyt työajan muutokset lisäävät yrityksen tuottavuutta. Työntekijän henkilökohtaisista tarpeista lähtevät muutokset lisäävät hänen motivaatiota ja sitoutumista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkela 2005, 210-212.)

4.1.2 Urakehitys ja itsensä kehittäminen

Aikaisemmin palkitseminen kokonaisuudessaan oli rakennettu uralla etenemisen varaan. Osaamisesta seurasivat ylennys, parempi palkka ja edut. Suomessa työntekijän uudelleen sijoitusta käytettiin useammin irtisanomisen välttämiseksi, eikä uuden ja virkistävän kasvupolun aloittamiseksi. Tämä johtui vanhanaikaisesta ajattelutavasta, jonka mukaan henkilö voi edetä vain sillä sektorilla, jolla hän on ollut vuosia ja aloittanut uransa. (Toimihenkilöliitto Erto 2015.)

Edelleenkin moni kokee urakehityksen palkitsevaksi ja tavoiteltavaksi. Nykyään yritykset pyrkivät kasvattamaan omat tulevaisuudenjohtajat ja avainosaajat. Ne pyrkivät kehittämään työntekijöitä työssään, niin että he osaavat tehdä töitä siellä missä heitä tarvitaan, samalla laajentaen osaamistaan. Työkiertoa käytettiin ennen ja nykyäänkin työntekijän irtisanomisen välttämiseksi, mutta myös urakehityksen edistämiseksi. Parhaimmillaan työkierto on tapa laajentaa työntekijän osaamista ja sitä kautta lisätä mielekkyyttä työhön. Työkiertoa voi olla esimerkiksi toimisto-, teollisuus- ja asiakaspalvelualalla. Myös johtajat voivat osallistua työkiertoon esimerkiksi siirtyessään, jonkin toisen yksikön johtoon. (Hakonen ym. 2005, 258-259.)

Joissain yrityksissä mietitään yhdessä työntekijän kanssa urapolkuja työssä kehittymiselle ja uralla etenemiselle. Ne sisältävät etenemismahdollisuuden hierarkiasa ja asiantuntemusalueilla. Urapoluilla kiinnitetään huomiota sisäiseen ja ulkoi-

seen koulutukseen ja esimiesvalmennukseen. Haastavaa on urapolkujen toteuttaminen käytännössä, koska lupauksista ylennyksiä ei voida antaa, jos avoimia paikkoja ei ole tarjota. (Hakonen ym. 2005, 259-260.)

Suomessa ja muissa läntisissä teollisuusvaltioissa on tällä hetkellä epävakaa taloudellinen tilanne. Tästä syystä kenelläkään ei ole nykyisin missään työyhteisössä varmuutta työn jatkuvuudesta. Tosin organisaatiot pyrkivät olemaan joustavia, sekä antavat mahdollisuuksien mukaan työntekijälle kasvupolkuja ja etenemismahdollisuuksia urallaan. Kasvupolut tarkoittavat työntekijän mahdollisuuksia siirtyä tehtävästä ja sektorista toiseen. (Kauhanen 2010, 135-137.)

Henkilöstön koulutukseen panostamisessa on suuria eroja yrityskohtaisesti. Monilla aloilla osaamisen päivittäminen on välttämätöntä ja vuosittaista, esimerkiksi tilitoimistossa työntekijän on hallittava uusimmat verosäännökset. Yritykset käyttävät nykyään verkko-opetusta henkilöstön koulutuksessa ja sen uskotaan yleistyvän. Ammattitaitoisen ja tulevaisuuden trendeissä mukana pysyvää henkilökuntaa on hyvä täydennys-, jatko- ja uudelleen kouluttaa sekä perehdyttää uusiin tehtäviin. (Hakonen ym. 2005, 260-261.)

Vapaa-aikana tapahtuva opiskelua on ennen pidetty osana henkilöstön palvelutoimintaa. Nykyään se koetaan osana normaalia liiketoimintaa. Kun työntekijällä on halu lisätä osaamistaan aikuiskoulutuksessa, kansalaisopistossa, korkeakoulussa tai avoimessa yliopistossa, on opiskelun tukeminen organisaatiolle järkevää. Työnantajan henkisen tuen lisäksi on tavallista, että työnantaja tukee opiskelevaa työntekijää taloudellisesti. Näin toimitaan usein, kun työntekijä saa koulutuksesta selvästi lisää ammattipätevyyttä ja koulutuksen hankkiminen on työnantajan näkökulmasta toivottavaa ja välttämätöntä. Yrityksen palveluksessa pysyminen voidaan pitää taloudellisen tuen edellytyksenä. Opiskeleva työntekijä ja työnantaja voivat sopia siitä, että hän maksaa takaisin työnantajalleen kaikki kurssimaksut tai osan niistä, jos työntekijä irtisanoo itsensä kahden vuoden sisällä koulutuksen päättymisestä. (Kauhanen 2009, 208-209; Kauhanen 2010, 101; Hakonen ym. 2005, 264.)

4.2 Sosiaaliset palkkiot

4.2.1 Palaute, kiitokset ja tunnustukset

Työstä saatavan mielihyvän lisäksi esimieheltä ja työkavereista saatava palaute koetaan palkitsevana. Oikeudenmukainen kohtelu on keskeistä työelämässä. Jokainen toivoo, että hänen suorituksensa huomioidaan. Esimiehen tulee tuntee työntekijä, hänen työnsä ja aikaansaannokset, jotta hän voi antaa palautetta. Hänen velvollisuutensa on kertoa oma näkemyksensä siitä, kuinka työntekijä on tehtävästään suoriutunut. Liian hätäiset ja väärät johtopäätökset henkilön työskentelystä lanmistavat, koska ne eivät ole oikeudenmukaisia. Eräät tutkijat ovat havainneet, että työsuoritusten palkitsemiskäyttäytymisessä on sukupuolten välisiä eroja. Miesesimiehet soveltavat useammin oikeudenmukaisuusnormia, eli jakamalla palkkion työnsuorituksen ja aikaan saamisen mukaan. Naisesimiehet toteuttavat usein yhdenmukaisuusnormia, eli haluavat palkita kaikkia suoritus- ja tuloserosta riippumatta. (Juuti & Vuorela 2002, 69; Ruohotie & Honka 1999, 50.)

Suomessa kiitoksen ja palautteen antamisen kulttuuri on hyvin erilasta, kuin esimerkiksi Amerikassa tai entisessä Neuvostoliitossa. Amerikassa palvelualalla valitaan kuukaudentyöntekijöitä ja entisessä Neuvostoliitossa oli tapana palkita hyviä suorituksista työnsankari-arvonimellä. Suomalaisessa työyhteisössä tunnustajaetaan liian harvoin, vaikkei se maksa mitään. Usein se annetaan pienenä palkan korotuksena tai muuna pienenä palkkiona tai palkintona. (Kauhanen 2009, 138.)

Suomalaisyrityksille tehdyn tutkimuksen mukaan, työn kannustearvo ja palkitsemisjärjestelmän tehokkuus, johtivat parhaaseen työmotivaatioon ja työhalukkuuteen. Työn kannustearvo perustui siihen, kuinka vaihtelevaa, itsenäistä ja mielenkiintoista työ oli ja kuinka paljon se tuotti onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Palkkiojärjestelmän tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka oikeudenmukaista ja kuinka johdonmukaisesti palkkiot oli sidottu työsuoritukseen, osallistumiseen ja henkiseen kasvuun. (Ruohotie & Honka 1999, 50.)

4.2.2 Sosiaaliset suhteet, työilmapiiri ja -ympäristö

Ihminen on tunteva psykofyysinen olento. Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Sosiaaliset suhteet vahvistavat työyhteisön yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja niitä on hyvä voimistaa muulloinkin kuin vuosittaisilla pikkujouluilla. Sosiaalinen tuki työpaikalla on yksi tekijä, joka on työssä jaksamisen kannalta tärkeää ja lieventää työelämässä esiintyviä paineita. Yhteisöllinen työyhteisö, jossa on luottamukselliset ja avoimet välit, kykenee myös tuloksellisempaan työhön. Työkaveria ei tarvitse rakastaa, mutta toimeen on tultava. Monelle vanhemmalle ihmiselle ainoa kiinteä yhteisö tänä päivänä saattaa olla työyhteisö. Nykyajan nuoret aikuiset ovat kasvaneet yltäkyläisyydessä ja heidän sanotaan olevan yksilösukupolvea. Ajat ovat muuttuneet ja tällä hetkellä eletään epävarmoja aikoja, kun työttömyys on korkeaa ja tarjolla on pätkätöitä. Esimerkiksi näistä syistä yksilöllisyyteen kasvanut sukupolvi kaipaa yhteisöllisyyttä ja haluaa kokea yhteenkuuluvuutta yhteisöön. (Rauramo, 2004. 122-124; SAK, hyvä työyhteisö 29.1.2015)

Työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen vaikuttavat hyvään työilmapiiriin. Sosiaalisten suhteiden lisäksi myös hyvä työilmapiiri pitää yllä korkeaa työmotivaatiota, lisää työtyytyväisyyttä ja saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Sen perustana on ihmisten välinen luottamus, avoimuus ja avuliaisuus. Kannustavassa ja turvallisessa työilmapiirissä työntekijä sitoutuu yritykseen ja voi jopa kokea yritykseen kohdistuvan arvostelun henkilökohtaisena loukkauksena. Yrityksen ilmapiiri riippuu paljon objektiivisista tekijöistä, kuten yrityksen koosta, rakenteesta, kulttuurista, johtamistyylistä ja yrityksen tavoitteista. Lisäksi siihen vaikuttaa henkilöstön yksilölliset piirteet, kuten koulutus, palvelusajan pituus ja asenne työhön. (Ruohotie & Honka 1999.119-121; Viitala 2013, 18.)

Hyvään työilmapiiriin liittyviä tekijöitä on usein vaikea tunnistaa ja vahvistaa. Usein yrityksessä mietitään hyvään työilmapiiriin liittyviä asioita, kun vahinko on saattanut jo tapahtua ja työyhteisössä on ajauduttu konflikteihin. Tällaisessa tilanteessa käy usein ilmi, että työntekijät eivät ole voineet omasta mielestään vaikuttaa työhön koskevaan päätöksentekoon, toimenkuvat eivät ole olleet riittävän sel-

keitä, työntekijät eivät ole saaneet riittävästi palautetta tai se ei ole ollut oikeudenmukaista. (Ruohotie & Honka 1999, 119.)

Työilmapiirin parantamiseksi on opittava puhumaan avoimesti. Näkyvät ja piilossa olevat erimielisyydet tulee selvittää. Erimielisyydet saattavat johtua menneiden tapahtumien erilaisista tulkinnoista, kyvyttömyydestä puhua auki nykyisten tapahtumien taustat tai ihmisten erilaisista pyrkimyksistä. Usein voi olla hankala ymmärtää toisen tekemiä asioita, jollei anna mahdollisuutta selvittää toimintaansa. Ihmisen mielikuvitus ja tulkinnat toisen ihmisen toiminnasta saavat aikaan väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset saavat aikaan raja-aitoja ihmisten välillä ja vääriä tulkintoja toisen tekemisistä. Väärinkäsitykset ja erimielisyydet tulee selvittää mahdollisimman pian asianosaisten kesken. Työilmapiiri on vahvasti tunteiden pelikenttä, minkä vuoksi siihen on vaikea saada nopeita parannuksia säännöin ja päätöksin. (Juuti & Vuorela 2002, 71-72, Viitala 2013, 18.)

4.2.3 Statussymboli

Työelämässä saa tietyn aseman ja vallan, kun on tietty määrätty titteli. Ennen työntekijän asema hierarkiassa tuli julki ulkoisilla merkeillä, kuten työhuoneen koon tai autoedun tason mukaan. Uuden sukupolven myötä vallanjako on lieventynyt. Nykyään statuksena koetaan asioita, joita on vähän tarjolla. Työympäristö, joka ei korosta statuseroja on myös joustava, sopeutuva ja työntuloksia arvostava. (Viitala 2013,18; Ekonomilehti; Taloussanomat.)

4.3 Aineettoman pääoman mittaaminen

Aineetonta pääomaa on vaikea mitata, koska se on luonteeltaan subjektiivista ja abstraktia. Mittaamiseen lähtökohtana on sopivan mittarin valinta tarpeen mukaan. Mittariston hyvyttä mitataan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti kuvaa, kuinka hyvin mittari on onnistunut mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus mitata ja reliabiliteetti kuvaa mittaustulokseen liittyvän satunnaisvirheen mahdollisuutta. (Kujansivu ym. 2007, 31, 162.)

Aineeton pääoman voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: suhdepääomaan, rakennepääomaan ja inhimilliseen pääomaan. *Suhdepääomaan* kuuluvat organisaa-

tion sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat asiat, esimerkiksi maine ja suhteet asiakkaisiin. *Rakennepääoma* liittyy yrityksen toimintaan ja rakenteeseen, kuten arvoihin, kulttuuriin ja työilmapiiriin. *Inhimillinen pääoma* tarkoittaa osaamista, asennetta ja koulutustasoa. Ne liittyvät yksityisiin henkilöihin ja tästä syystä organisaation on niitä vaikea täysin hallita. (Kujansivu ym. 2007, 28-29.)

Aineettoman pääoman mittaustapoja ovat yritystason mittausten menetelmät, rahamääräisen arvon mittarit ja ei-taloudelliset tunnusluvut. *Yritystason mittausten menetelmät* perustuvat yleensä aina osittain tilinpäätösaineistoon. Niillä pyritään kuvaamaan yrityksen aineettoman pääoman tilaa yksittäisen tunnusluvun avulla. Tällainen menetelmä on esimerkiksi Value Added Intangible Coefficient. *Rahamääräisen arvon mittarit* pyrkivät mittaamaan yrityksen aineettoman pääoman rahallista arvoa, kuten Calculated Intangible Value- mittaristo. *Ei-taloudelliset tunnusluvut* pitävät sisällään suuren joukon erilaisia mittareita, joilla pyritään suoraan tai välillisesti tuottamaan informaatiota aineettomista menestystekijöistä. Asiakastyytyväisyysindeksi on tyypillinen ei-taloudellinen tunnusluku. (Kujansivu ym. 2007, 164.)

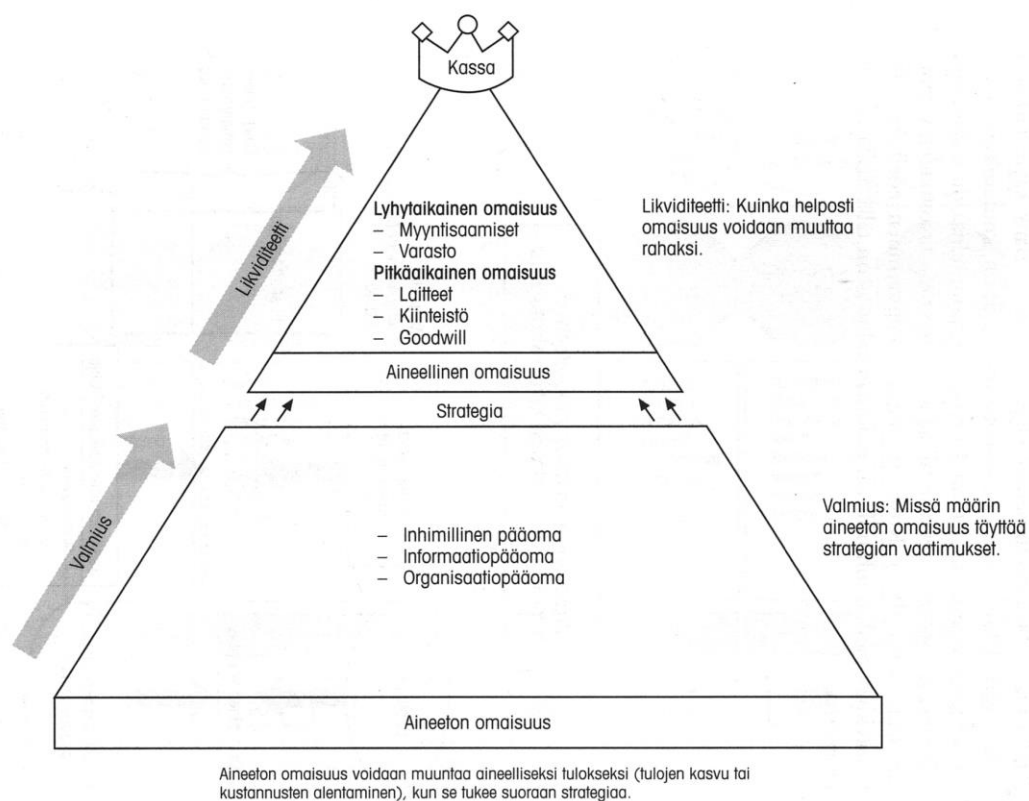
4.3.1 Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tulokseksi

Teoksessa *Strategiakartat*; aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tulokseksi, Kaplan ja Norton kirjoittaa, että aineeton pääoma on linkitettävä yrityksen strategiaa, jotta se tuottaa arvoa. Tämä näkökulma sisältää kolme aineettoman pääoman tavoitetta ja mittaria: inhimillisen pääoman, informaatiopääoman ja organisaatiopääoman. *Inhimillinen pääoma* pitää sisällään taidot, tietämyksen ja koulutuksen. *Informaatiopääomaan* kuuluvat järjestelmät, tietokannat ja verkostot. *Organisaatiopääoma* on laajin ja se pitää sisällään kulttuurin eli yrityksen mission, vision ja arvojen tiedostamisen ja sisältämisen, johtajuuden eli toisin sanoen pätevien johtajien saamisen kaikille organisaation tasoille. Lisäksi siihen kuuluvat tiimityö ja kohdistus, jotka tukevat strategista tietämystä ja henkilökunnan jaksamista sekä tavoitteiden ja kannustuspalkkioiden strategista kohdistamista kaikille organisaation tasoille. Strategisen linkityksen lisäksi yritykseltä vaaditaan yllämainittujen kolmen aineettoman pääoman integrointia, jotta saavutetaan mah-

dollisimman suuri kilpailuetu muihin. Harva yritys kuitenkaan hallitsee näiden asioiden yhdistämistä, vaan erittelevät toimintansa erilaisiin alueisiin, kuten henkilöstön osaamisen, tietotekniikan ja palkitsemisen omiksi alueiksi. Aineetonta pääoman arvoa ei pidä mitata sen mukaan, mitä sen tuottaminen maksaa tai minkä arvoista se itsessään on, vaan sen mukaan missä määrin aineeton omaisuus täyttää yrityksen strategiset vaatimukset eli mikä sen valmius on. (Kaplan & Norton 2004, 205-207.)

Aineettoman pääoman strategista valmiutta voidaan verrata yrityksen likviditeettiin. Likviditeetti saadaan selville, kun eritellään yrityksen taseesta lyhyt- ja pitkäaikainen omaisuus. Lyhyt- ja pitkäaikainen omaisuus lajitellaan hierarkkisesti likviditeetin mukaan eli kuinka helposti ne voidaan muuttaa käteiseksi rahaksi. Kassa ja lyhytaikainen omaisuus eli myyntisaamiset ja varasto ovat muutettavissa nopeimmin rahaksi. Lyhytaikaisen omaisuuden arvo muutetaan tavallisesti käteiseksi kahdentoista kuukauden kuluessa. Laitteet, kiinteistö ja goodwill ovat pitkäaikaista omaisuutta, ja vaativat nimensä mukaisesti pidemmän ajan, ennen kun niihin sijoitettu omaisuus saadaan takaisin. (Kaplan & Norton 2004, 215-216.)

Aineeton pääoma eli inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma voidaan strategiakartan avulla esittää pitkän aikavälin kuluessa rahaksi muutettavana pääomana, joka syntyy suuremmasta myynnistä ja pienemmistä menoista. Kun yrityksen strateginen valmius on korkealla, sitä nopeammin se tuottaa yritykselle käteisvaroja. (Kaplan & Norton 2004, 216.)



Kuvio 3. Aineettoman omaisuuden mittaaminen (Kaplan & Norton 2004, 217.)

4.3.2 Työympäristön ja työtyytyväisyyden mittaaminen

Laatuun perustuvalla palkitsemisessa tarkoitetaan yrityksen toiminnan laatua, jota mitataan usein asiakas ja henkilöstötyytyväisyyden osalta. Laatua voi myös mitata toimitusvarmuutena ja reklamaatioiden avulla, mutta nämä kaksi käsitystä usein liitetään asiakastytyväisyyteen. Työympäristön laadun mittarina voidaan käyttää esimerkiksi työtapaturmien ja sairauspoissaolojen lukumäärää. Tapaturmien ehkäisemiseksi henkilökuntaa tulee kouluttaa ja ohjeistaa. Fyysisen ympäristön lisäksi työpaikan ilmapiirin ja yhteistyöhengen pitää olla kunnossa. (Lecklin 2006, 227-228.)

Työtyytyväisyyttä voidaan mitata erilaisilla tutkimuksilla. Työtyytyväisyystutkimuksella voidaan selvittää tyytyväisyyttä esimerkiksi seuraavanlaisiin asioihin: työsuhteen jatkuvuuteen, työn haasteellisuuteen ja virikkeellisyyteen, työkaverei-

den ja tiimin toimintaan, esimiehen ja ylimmän johdon toimintaan, tiedonkulkuun, vaikuttamismahdollisuuksiin, omaan työsuoritukseen, urakehitykseen ja etene-
mismahdollisuuksiin. Kysymyksiä voi olla 20-50 kappaletta ja vastausmahdolli-
suus 5-portaisella asteikolla (erittäin tyytyväinen -erittäin tyytymätön). Tyytyväi-
syyskannanottojen lisäksi voidaan tutkia henkilökunnan tyytyväisyyttä avokysy-
myksillä tai monivalintakysymyksillä. Tutkimuksen oikeellisuus ja informaation
määrä lisääntyvät, kun vastaukset saa antaa anonyyminä. (Lecklin 2009, 229-230.)

Tutkimustulosten analysointi kannattaa suorittaa mahdollisimman pian tutkimuk-
sen suorittamisen jälkeen. Tulokset esitellään henkilöstölle ja niistä keskustellaan
yhdessä. Huomio pitää kiinnittää erityisen hyviin ja huonoihin tuloksiin sekä suu-
riin poikkeuksiin edellisistä tutkimuksista ja yrityksen keskiarvoista. (Lecklin
2009, 230-231.)

Kehittämiskohteet valitaan tulosten perusteella. Kehittämiskohteita ei kannata va-
lita liian montaa, jotta kehitystä tapahtuu ja resurssit riittävät. Ensin valittavat pa-
rannuskohteet ovat koko yritystä koskevia. Näiden lisäksi valitaan myös ryhmä- ja
henkilötasolla olevia kohteita. Kehityskohteiden valinnassa ensimmäisenä käsitel-
lään työympäristöön ja työnteon onnistumiseen vaikuttavat tekijät. (Lecklin 2009,
231.)

Kehittämis- ja toteuttamisvaiheessa henkilöstön pitää olla mukana. Kohteiden va-
likoiduttua kehittäminen aloitetaan välittömästi. Jos kehittämiskohde vaatii isoja
muutoksia, tulee sitä varten käynnistää erillinen projekti. Jotta mahdollisimman
hyvää lopputulokseen päädytään, pitää kehitysohjelman tulokset näkyä, sillä hen-
kilökunta odottaa, että heidän sanomisilla on painoa. Jos näin ei tule tapahtumaan,
kannattaa mittaukset lopettaa saman tien, sillä silloin niillä on vain työtyytyväi-
syyttä laskeva merkitys. Tuloksia pitää seurata ja mittauksia kehittää koko ajan,
jotta mahdollisimman hyvään lopputulokseen päädytään ja kehitystä yrityksen
työtyytyväisyydessä tapahtuu. (Lecklin 2009, 231.)



Kuvio 4. Työtyytyväisyyden hallinta (Lecklin 2009, 229)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyö on tilastollinen tutkimus, jossa selvitetään millainen uusi palkitsemisjärjestelmä tulee kehittää X Oy:lle. Työ on hankkeistettu, ja sen teoriaosuus ja empiria käyvät vuoropuhelua keskenään. (Koskinen 2014 a.)

Ensin selvitettiin lähdeaineiston avulla miten motivaatio ja sitoutuminen vaikuttivat työntekijään. Näiden jälkeen tutustuttiin taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Teoriaosuus kannatti tehdä ennen empiriaa, koska tutkittava aihe on laaja ja tutkijalla ei ollut aikaisempaa tietoa henkilöstöpalkitsemisesta. Näin tutkimuksesta saatiin hallittu ja kattava kokonaisuus. Teoriaosuudessa esiin tulleita tietoja hyödyntäen laadittiin yrityksen toimitusjohtajalle ja tekstiilipuolen vastaavalle haastattelulomake. Lisäksi laadittiin yrityksen työntekijöille puolistrukturoitu kyselylomake, jonka vastausprosentiksi saatiin 77 prosenttia.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miksi, miten, millainen. Tradenomiopiskelijoiden tekemät opinnäytetyöt ovat yleensä tapaustutkimuksia eli case study-tutkimuksia. Se on yksi laadullisen tutkimuksen muoto, jota myös tämä opinnäytetyö edustaa. Sen tarkoituksena on löytää ratkaisu ja toteutustapa, johonkin ilmiöön ja saada vastaukset tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen onnistumisen edellytyksenä on järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valinta. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat usein tutkimusmenetelmän. (Heikkilä 2008, 13-18.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Tutkimusta varten tietoja kerätään perinteisesti kyselylomakkeilla ja keskustelunomaisilla haastatteluilla, joissa on tyypillistä vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruulle on luonteenomaista, että aineiston keruu, käsittely ja johtopäätökset nivoutuvat tiiviisti toisiinsa. Tämän opinnäy-

tetyön empiriaosuuden tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja puolistrukturoitua kyselylomaketta. Haastattelurunko ja kyselylomake pohjautuvat tämän tutkimuksen teoriaan sekä sosiaali- ja terveystieteiden toimeksiantamaan tutkimukseen ”Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaatavuuden sekä pätevyyden ja suorittamisen arvioinnin toimivuus Suomessa”. (Heikkilä 2008, 17-18; Ikävalko, Karppinen, Kohvakka, Koskinen, Nylander & Wallin 2011.)

Kaikissa tutkimuslomakkeissa on kaksi osaa: saatekirje ja varsinainen lomake. Saatekirjeen tehtävä on motivoida vastaaja täyttämään lomake ja selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Saatekirjeen tulee olla kohtelias, eikä liian pitkä. Siinä kerrotaan tutkimuksen tausta, tavoite ja rahoittaja, tutkimustietojen käyttötapo, luottamuksellisuus, miten vastaaja on valittu sekä aikataulu lomakkeeseen vastaamiseen ja palauttamiseen. Lomakkeen lopussa ilmaistaan kiitos vastaamisesta ja lisätään tutkijan allekirjoitus. Tämän tutkimuksen saatekirjeet löytyvät Liitteistä 1 ja 2. (Heikkilä 2008, 61-62.)

Haastattelulomake voi olla täysin strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Se tarkoittaa, kuinka tarkasti kysymykset ja vastausvaihtoehdot on laadittu valmiiksi. Haastattelun voi suorittaa, joko henkilökohtaisesti haastateltavan kanssa paikan päällä, puhelimitse tai sähköpostitse. Sen voi tehdä myös ryhmässä. Haastattelu kannattaa testata ensin, jotta tiedetään kuinka kauan se kestää ja ovatko kaikki kysymykset aiheellisia. Nauhoitettuna se nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Jos haastateltava antaa luvan nauhoitukselle, nauhoitus kannattaa purkaa välittömästi haastattelun jälkeen ja luokitella atk-ohjelmaa hyödyntäen. Haastatteluhavainnoinnin kriteerinä voi olla paikkahavainnointi tai osallistuminen. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa, joka löytyy liitteestä 3. (Koskinen 2014 b.)

Hyvän kyselylomakkeen laatiminen edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusasetelman valintaa. Ennen kysymyslomakkeen laatimista tutkimuksen tavoite on oltava täysin selvillä, sillä kysymyksiä ei voi parannella tai muuttaa enää tiedonkeruun jälkeen. (Heikkilä 2008, 47.)

Hyvällä kyselylomakkeella on seuraavia tunnusmerkkejä:

- Se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen.
- Teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu (ei liian täyteen ahdettu).
- Vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset.
- Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan.
- Kysymykset etenevät loogisesti.
- Kysymykset on numeroitu juoksevasti.
- Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, joilla voi olla selkeät otsikot.
- Alussa on helppoja kysymyksiä.
- Kontrollikysymyksillä varmistetaan vastausten luotettavuus (ei liian monta).
- Lomake ei ole liian pitkä.
 - Jokaisen kysymyksen tarpeellisuus harkitaan.
 - Pienempi kirjainkoko saa lomakkeen näyttämään lyhyemmältä.
- Lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi.
- Lomake on esitestattu.
- Se on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 2008, 48-49).

Kysymystyyppinä ovat avoimet kysymykset, suljetut eli vaihtoehdot antavat kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Näiden lisäksi kysymyslomakkeissa käytetään usein erilaisia asenneasteikkoja, kuten Likertin ja Osgoodin asteikkoja. Tässä opinnäytetyössä on käytetty avoimia ja monivalintakysymyksiä, sekä Likertin arvoasteikkoa. Liitteessä 4 on tämän tutkimuksen kyselylomake. (Heikkilä 2008, 49-55.)

5.2 Haastattelut yritysjohto

Tässä opinnäytetyössä käytettiin puoli strukturoitua haastattelurunkoa, johon oli teemoittain laadittuja avoimia kysymyksiä. Haastattelurunko sisälsi neljä aihealuetta: motivaation, taloudellisen palkitsemisen, aineettoman palkitsemisen ja tulevaisuuden. Haastattelun tavoitteena oli saada selville vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Kokonaisuudessaan haastattelurunko oli muodostettu etsimään vastaus kysymykseen: millainen palkitsemisjärjestelmä tyydyttäisi yritystä? Haastattelulomakkeen viimeinen aihepiiri koski tulevaisuutta ja haki vastauksia kysymykseen, miten palkitsemisjärjestelmä tulisi toteuttaa.

Saatekirje ja haastattelulomake lähetettiin viikkoa aikaisemmin vastaanottajille, jotta he pystyivät valmistautumaan ja miettimään etukäteen vastauksia kysymyksiin. Haastattelut tehtiin kohdehenkilöiden työpaikalla, rauhallisissa oloissa. Haastattelun havainnointi oli osallistuvaa.

Yrityksen toimitusjohtajana ja kauppiana toimiva henkilö ei antanut lupaa nauhoittaa haastattelua. Lisäkysymyksiä oli vaikea kysyä, sillä suuri osa keskittymisestä meni muistiinpanojen kirjoittamiseen. Kirjoitin haastattelun välittömästi puhtaaksi muistiinpanojeni ja muistini pohjalta. Haastattelu kesti 45 minuuttia.

Yrityksen toisen kauppiaan ja tekstiilivastaavan kanssa käyty haastattelu kesti noin 20 minuuttia. Keskustelu oli vapaata ja nauhoitettu haastattelu antoi mahdollisuuden luontevasti lisäkysymyksiin. Hänellä oli enemmän mielipiteitä aineettomaan palkitsemiseen, sillä toimitusjohtajalla on hallussa paremmin yrityksen taloustiedot.

5.2.1 Motivaatio

- Mitkä asiat teidän mielestänne edistävät työmotivaatiota?

- Millä tavoin olette edistäneet työntekijöittenne työmotivaatiota?

Toimitusjohtajan mielestä alan yrityksessä on huomattavasti vähemmän motivaatiotekijöitä, kun isoissa teollisuus- tai asiantuntija-alan yrityksissä. Hän luetteli tärkeimmiksi motivaatiota nostaviksi tekijöiksi työilmapiirin, palautteen annon,

kannustuksen ja työkaverit. Työkaverit ovat juuri tässä yrityksessä tärkein motivaation lähde. Hän on itse tietoisesti poistanut hierarkiatasoja ja halunnut luoda vapaan työteon ilmapiirin. Hänen näkemyksensä mukaan toiset työntekijät ovat kokeneet asian hyvänä ja toiset toivoisivat enemmän esimieheltä ohjeistusta. Lisäksi hän nostaa esiin työnpysyvyyden tärkeyden, jota hän on pyrkinyt omalla tavallaan vahvistamaan. Esimerkiksi jos osa-aikaisessa työsuhteessa oleva opiskelija irtisanoo itsensä, koska viettää toisella paikkakunnalla kesän ja hän on palaa-massa syksyksi takaisin opiskelupaikkakunnalle, johtaja yrittää järjestää hänelle töitä syksysi yrityksestä.

Tekstiilipuolen vastaavan mielestä työmotivaatiota edistävät hyvä työilmapiiri ja työstä saatu palaute, jota henkilökunta häneltä on toivonutkin. Palaute on tärkeä osa sitä. Hänen mielestään palautteen anto yrityksessä on ollut heikkoa, mutta hän on pyrkinyt antamaan sitä enemmän. Yrityksessä aikaisemmin käytössä ollut bonusjärjestelmän tavoite oli edistää työmotivaatiota.

5.2.2 Taloudellinen palkitseminen

- Millaisia suoria palkitsemistapoja yrityksessänne on käytössä ja kuinka hyvin koette niiden toimivan?

Suorista palkitsemiskeinoista peruspalkkaus ja taitolisä ovat käytössä yrityksessä. Peruspalkkio on työstä tehty palkka ja taitolisä on kielilisiä. Muita taitolisiä on toimitusjohtajan mielestä hankala mitata, esimerkiksi kuinka taitava olet asiakaspalvelutilanteessa tai kuinka hyvin olet suoriutunut työstäsi. Suorituspalkkaus on hyvä ja toimiva, kun se on kaikille oikeudenmukainen ja reilu. Hän kokee, että rahallinen palkitseminen on hyvä asia, kun mittarit ovat selkeät, mittaaminen helppoa ja reilua. Silloin kun rahallinen palkitseminen on itsestäänselvyys, se on huono juttu. Tekstiilipuolen vastaaja oli hyvin samoilla linjoilla kuin toimitusjohtaja. Peruspalkan ja kielilisiä saavat jokainen työntekijä ja muita suoria palkitsemistapoja ei yrityksessä ole käytössä. Aikaisemmin toiminnassa ollut bonusjärjestelmä hänen mielestään toimi suorituspalkkana.

- Onko yrityksessänne käytössä vapaaehtoisia etuuksia?

Epäsuoria palkitsemiskeinoista kaikki lakisäätöiset tavat on käytössä. Vapaaehtoisia etuja ei ole tällä hetkellä käytössä. Toimitusjohtaja on miettinyt, että tulevaisuudessa niitä voisi olla tarjolla vapaaehtoisen vakuutuksen tai ruokaedun muodossa. Tekstiilipuolen vastaava kertoi, että hänellä ja toimitusjohtajalla on käytössä vapaaehtoisista eduista vain puhelinetu. He eivät ole kokeneet tarpeelliseksi yrityksen maksaa heille vapaaehtoisia vakuutusmaksuja tai muita etuuksia.

- Mitä on yrityksenne strategia ja minkälainen palkitsemisjärjestelmä tukisi strategiaanne?

Organisaatio on rakenteeltaan ketjumuotoinen ja laajentuminen siinä yrittäjävetoisesti on mahdotonta. Toimitusjohtaja kokee, että tämän alan yrityksissä ja alalla rahallinen palkitseminen liitettynä strategiaan ei ole kovin toimiva. Hän pyrkii tarjoamaan erilaisille ja eri elämäntilanteissa oleville ihmisille luotettavan ja hyvän työpaikan. Tekstiilipuolen vastaava sanoi, että hän ei ole henkilökohtaisesti miettinyt yrityksen strategian ja taloudellisen palkitsemisen yhdistämistä.

- Miten paljon yrityksellä on käytössä varoja henkilökunnan taloudelliseen palkitsemiseen?

Toimitusjohtajan ja tekstiilipuolen vastaavan mielestä, kun työntekijöitä palkitaan kollektiivisesti, rahalliset varat otetaan yrityksen *tuloksesta*. Jolloin osa yrityksen tuloksesta kuuluu kollektiivisesti tuloksen tekijöille. Toimitusjohtajan mielestään yrityksen tulee tehdä positiivista tulosta, jotta palkkioita voidaan maksaa. Henkilökohtaisella tasolla palkittaessa rahallinen tai materiaaliset pienpalkkiot olisivat hyvä asia. Tämä ei vaadi yritykseltä taloudellisia varoja ja myyjä saisi lisäpalkki-
on.

5.2.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen sisältää urapalkkioita, joita ovat työn pysyvyys, työn mielekkyys eli työ itsessään, itsensä kehittäminen ja urakehitys.

- Kuinka nämä asiat ilmenevät yrityksessänne ja miten hyvin ne ovat toteutuneet?

Urapalkkiot ovat tämän alan yrityksessä haastavia, sillä ei ole selviä urapolkuja, joille voisi edetä. Toimitusjohtaja itse pyrkii siihen, että työ olisi työntekijälle pysyvä. Hänen mielestään työ itsessään ja työn mielekkyys ovat asioita, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Yrityksessä vaihtuvat kausittain myytävät tuotteet, joten kauden vaihdot tuovat lisää mielekkyyttä työhön.

Itsensä kehittämisen toimitusjohtaja kokee lähtevän työntekijästä itsestään. Toiset haluat vaihtelua työhön, toiset eivät. Tekstiilivastaava painottaa myös itsensä kehittämisesä oma-aloitteisuutta ja tahtoa perehtyä asioihin. Hänen mielestään itsensä kehittäminen on ammattitaidon ylläpitoa ja kehittämistä. Työntekijä voi oma-aloitteisesti hankkia tietoa tuotteista. Yritys tosin järjestää jonkin verran eri tavarantoimittajien koulutuksia henkilökunnalle. Hänen mielestään koulutukset ovat erittäin hyviä, kun kyseessä on uusi myyjä tai kun ne antavat jotain uutta tietoa kokeneelle myyjälle.

Urakehitys on mahdotonta yrityksessä, sillä yritys toimii yhdessä paikassa, on yksittäinen myymälä ja eri tasoilla olevia työtehtäviä ei ole. Tekstiilipuolen vastaava on samaa mieltä toimitusjohtajan kanssa, urakehitystä ei yrityksessä juuri ole ja työntekijä ei voi edetä, sillä eritasoisia töitä ei ole. Myyjät ovat myyjiä ja muuta työtä heillä yrityksessä ei ole tarjota.

Aineetonta palkitsemista ovat myös sosiaaliset palkkiot, joita ovat statussymbolit, kiitos ja tunnustukset, sosiaaliset suhteet, julkinen tunnustus sekä työilmapiiri ja -ympäristö.

-Kuinka nämä asiat ilmenevät ja ovat toteutuneet teidän mielestänne?

Sosiaaliset palkkiot ovat asioita, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Statussymboleja ei työpaikalla ole, koska toimitusjohtajan mielestään kaikkien tulisi olla samalla viivalla. Kiitos ja tunnustus ovat välttävällä tai heikolla tasolla. Tällä hetkellä välitön esimies myymälästä puuttuu, tästä syystä yläkerran ja alakerran osastoilla olevien neljän tiiminvetäjän rooleihin tullaan puuttumaan ja heidän tehtäviinsä tulee kuulumaan välittömän kiitoksen ja palautteen anto. Tekstiilivastavaan mielestä hänen ja toimitusjohtajan tulisi antaa kiitosta ja tunnustusta henkilö-

kunnalle huomattavasti enemmän. Myös tekstiilivastaava siirsi kiitoksen ja tunnustuksen annon tiimivastaaville, koska he näkevät kuinka myymälässä työntekijät toimivat päivittäin. Lisäksi heidän toimenkuvaansa kuuluu työntekijöiden kannustus. Hän ei tiedä kuinka nämä asiat ovat toteutuneet, sillä hän ei ole saanut työntekijöiltä palautetta asiasta.

Sosiaaliset suhteet ovat jokaisella työntekijällä erilaiset. Toimitusjohtajan mielestä toisille on tärkeää saada ystäviä töistä. Yritysjohto luo pohjan työympäristölle, mutta jokainen itse luo oman ympäristönsä. Tekstiilipuolen vastaavan mielestä sosiaalisia suhteita on syntynyt varsinkin naisten kesken enemmän ja kaikki tulevat keskenään toimeen. Naisten puolella pidetään tärkeänä sitä, että työkaveriin luotetaan ja ollaan kavereita työajan ulkopuolella.

Tekstiiliosastolla työskentelee vain naisia ja osaston vastaava mielestä työilmapiiri osastolla on erittäin hyvä ja parempi kuin miesten puolella. Hän on huomannut, että yrityksen miehillä on enemmän mielipide-eroja ja asioita ei nosteta heti esille, vaan miesten väliset erimielisyydet jäävät selvittämättä.

Julkinen tunnustus on toimitusjohtajan mielestä kannustavaa, kun se tulee oikein perustein. Hyviä myyntisuorituksia ja palautteita on nostettu esille kaikkien nähtäväksi. Tekstiilivastaavan mielestä julkinen tunnustus on hyvä asia ja sitä pitäisi olla enemmän. Hän kokee, että yrityksen ulkopuolelta ja sisältä tulevaa tunnustus kannustaisi työntekijöitä. Jos hän on kuullut ulkopuoliselta taholta, että yrityksen työntekijä on toiminut hyvin, on hän kertonut palautteen sitä koskevalle myyjälle.

- Mitkä kolme aineetonta palkitsemistapaa ovat mielestänne kaikkein tärkeimpiä? Luetelkaa ne tärkeysjärjestyksessä.

Toimitusjohtajan mielestään tärkeysjärjestyksessä ovat työ itsessään, työilmapiiri ja -ympäristö ja kiitos ja tunnustus. Tekstiilipuolen vastaavan mielestä järjestys on: kiitos ja tunnustus, työilmapiiri ja -ympäristö ja työ itsessään.

5.2.4 Tulevaisuus

- Pitäisikö palkitsemisen olla koko henkilökuntaa koskevaa, tiimikohtaista vai henkilökohtaista?

Toimitusjohtajan mielestä parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmä olisi silloin, kun se olisi kolmitasoinen, koko henkilökuntaa koskevaa, tiimikohtaista ja henkilökohtaista. Tekstiilipuolen vastaavan mielestä henkilökohtainen palkitseminen kannustaa työntekijää enemmän ja sillä on suurempi merkitys. Hän huomasi, että työntekijät itse olivat sitä mieltä, että aikaisemmin käytössä ollut koko henkilökuntaa koskeva bonusjärjestelmä, ei ollut reilu. Jokainen sai bonuksen, vaikka kaikki eivät yhtä aktiivisesti osallistuneet bonuksen tavoitteluun.

- Millä tavoin työntekijöitä tulisi palkita?

Henkilökuntaa tulisi palkita hyvästä työstä, toimilla jotka ovat aikaisemmin tulleet esiin. Työntekijöitä tulisi palkita rahallisesti, sillä se on tekstiilivastaavan mielestään kannustimena houkuttelevampi ja motivoi enemmän, kuin aineeton palkitseminen

- Millainen palkitsemisjärjestelmä olisi mielestänne oikeudenmukainen?

Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tulisi olla kaikille työntekijöille mahdollinen, riippumatta heidän työtehtävistään. Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmän lähtökohdaksi tulisi olla hyvin tehty työ, mutta hän ei osannut sanoa millainen sen pitäisi olla. Jos hänellä olisi vastaus siihen, järjestelmä olisi jo käytössä yrityksessä.

- Minkä pituinen henkilökunnan palkitsemisjakson mielestänne tulisi olla?

- Miten sitä tulisi mitata?

Kollektiivinen palkitsemisjakso tulisi kestää kuudesta kuukaudesta vuoteen ja henkilökohtaisen välitöntä tai maksimissaan kuukauden pituinen. Toimitusjohtajan mielestä yrityksessä palkitsemisen mittaaminen on todella haastavaa. Henkilökohtaista tulosta pitäisi mitata.

Tekstiilipuolenvastaavan mielestä palkitsemisjakson pituus voisi myös vaihdella. Henkilökohtainen myyntikilpailu, jossa esimerkiksi seurataan yhden tuotteen myyntiä, voisi kestää kuukauden. Samaan aikaan voisi olla puolen vuoden jakso, jossa katsotaan kokonaisyntiä ja se perustuisi yrityksen tulokseen. Hänen mielestään kaikkein tärkeintä on henkilökohtainen palkitseminen.

5.3 Kyselylomake henkilökunta

Henkilökunnalle suunnatussa kyselylomakkeessa oli kaksikymmentäyksi kysymystä. E-lomake lähetettiin työntekijöille heidän henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Vastausaikaa oli viikko, jonka jälkeen aikaa lisättiin neljällä päivällä.

Kyselylomake oli puolistrukturoitu, se sisälsi avoimia ja monivalintakysymyksiä. Avoimien ja monivalintakysymysten lisäksi siinä on neljä kappaletta dikotomisia monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja voi valita kahdesta vaihtoehdosta toisen. Kolmessa kysymyksessä käytettiin Likertin asteikkoa. Asteikon toisessa ääripäässä oli *ei yhtään* (täysin erimieltä) ja toisena ääripäänä *erittäin paljon* (täysin samaa mieltä). Liitteessä 4 on tämän tutkimuksen kysymyslomake.

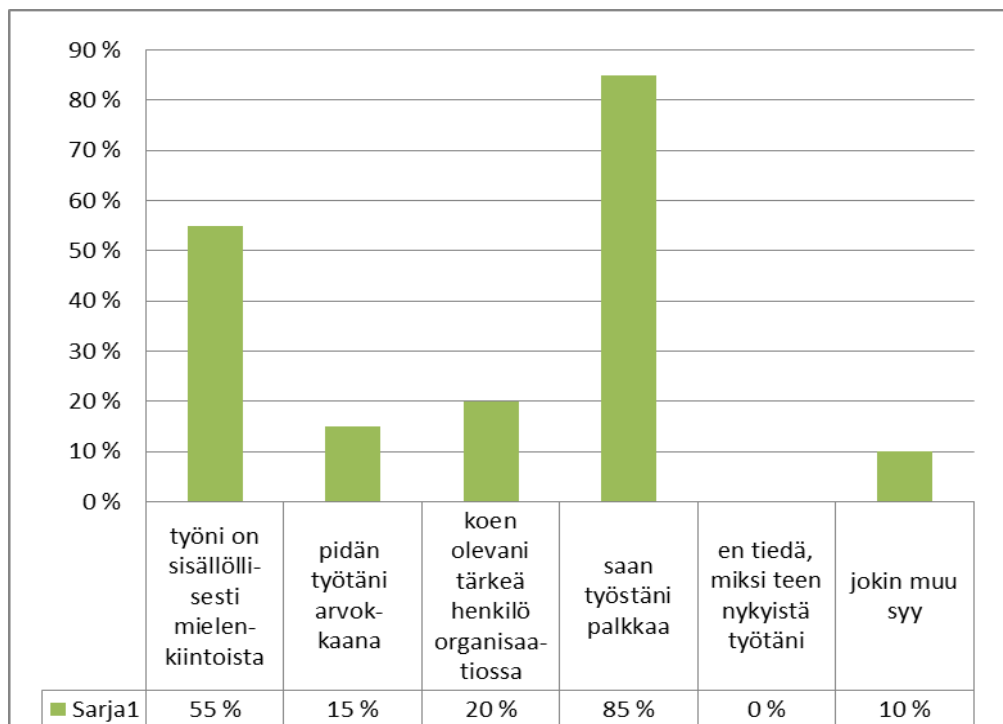
Vastausprosentiksi saatiin 77 prosenttia. Kyselyyn vastasi yhteensä 20 työntekijää. Kysymykset on ryhmitelty viiteen eri aihealueeseen: *yleiset*, *motivaatio*, *taloudellinen palkitseminen*, *aineeton palkitseminen ja tulevaisuus*. Näiden teemojen avulla oli tavoite saada vastaus tutkimuskysymykseen, millainen palkitsemisjärjestelmä tyydyttäisi henkilökuntaa. Vastaukset analysoitiin kirjallisesti ja havainnoitiin kuvion.

Hyvässä kyselylomakkeessa on alussa helppoja kysymyksiä, joiden avulla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaa. Lomakkeen alussa oli kaksi vapaaehtoista strukturoitua kysymystä ja ne olivat *yleiset* aihealueen alla. Ensimmäinen kysymyksistä oli dikotominen eli vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi ja se liittyi vastaajan *työsuhteeseen*. Toinen kysymyksistä oli monivalintakysymys ja se liittyi vastaajan *palkkaukseen*. Vastanneista 65 prosenttia (13 henkilöä) oli kokopäiväisiä työntekijöitä ja loput 35 (7 henkilöä) prosenttia oli osa-aikaisessa työsuhteessa. Kaikista vastanneista 80 prosenttia (16 henkilöä) työskenteli tunti-

palkalla, 15 prosenttia (3 henkilöä) kuukausipalkalla ja peruspalkan lisäksi provi-siopalkkaus oli 5:llä prosentilla (1 henkilö).

5.3.1 Motivaatio

Monivalintakysymykseen, *miksi teet nykyistä työtäsi*, vastaajat saivat valita 1-6 vaihtoehtoa. Kuvio 4 osoittaa vastausten jakauman. 85 prosenttia (17) vastanneista tekee nykyistä työtään, koska saavat siitä palkkaa. Raha merkitsee toimeentuloa, arjen ylläpitoa ja vastinetta tehdystä työstä. 55 prosenttia (11) vastanneista koki työnsä sisällöllisesti mielenkiintoisena. Ihmisiä motivoi työ, joka on sisällöllisesti mielenkiintoista ja viihtyvät työpaikassa, jossa he kokevat olevansa tärkeitä. 20 prosenttia (4) vastanneista kokivat olevansa tärkeitä henkilöitä organisaatiolle. 15 prosenttia (3) piti työtään arvokkaana ja 10 prosenttia (2) vastanneista motivoi nykyisessä työssään jokin muu syy.



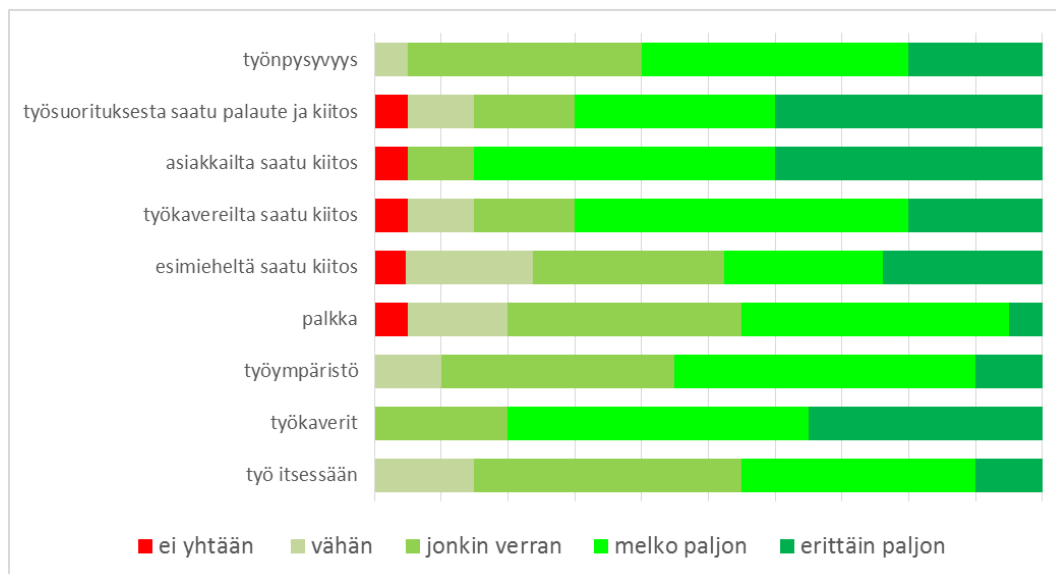
Kuvio 5. Miksi teet nykyistä työtäsi?

Kuviossa 5 ja taulukossa näkyvät vastaukset kertovat jakauman erilaisten taloudellisten ja aineettomien palkitsemistapojen välillä. Likertin asenneasteikolla ei

yhtään, vähän, jonkin verran, melko paljon ja erittäin paljon vastaajat saivat arvioida, *kuinka paljon heitä motivoi nykyisessä työssään* nämä asiat.

Edellisessä kuviossa kävi ilmi, että työntekijöistä suurin osa teki nykyistä työtään, koska saavat siitä palkkaa. Yli puolet (11) vastanneista oli sitä mieltä, että palkka motivoi heitä melko paljon tai erittäin paljon. 5 prosenttia (1) palkka ei motivoinut yhtään. Aineettomista palkkioista sosiaaliset palkkiot, saatu kiitos, palaute, työympäristö ja työkaverit motivoivat pääsääntöisesti melko paljon tai erittäin paljon. Esimieheltä saatu kiitos ja työsuorituksesta saatu palaute ja kiitos, jakoivat mielipiteitä enemmän vastaajien kesken kuin asiakkailta ja työkaverilta saatu kiitos. Työympäristön osuus motivaatioon oli palkkaan verrattuna melkein samalla tasolla. (18) 90 prosenttia työntekijöitä se motivoi jonkin verran tai enemmän. Työkavereiden osuus motivaatioon on selvä. Yksikään vastaaja ei pitänyt työkavereiden merkitystä vähäisenä tai merkityksettömänä. Jopa 80 prosentin (16) mielestä työkavereiden osuus motivaatioon oli melko paljon tai erittäin paljon. Aineettomista palkkiosta urapalkkioiden eli työn pysyvyyden ja työn itsessään osuudet motivaatioon ovat hyvät. Vastanneista 75 prosenttia (15) oli sitä mieltä, että nämä asiat motivoivat heitä jonkin verran tai melko paljon.

	ei yhtään	vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
työnpysyvyys	0 %	5 %	35 %	40 %	20 %
työsuorituksesta saatu palaute ja kiitos	5 %	10 %	15 %	30 %	40 %
asiakkailta saatu kiitos	5 %	0 %	10 %	45 %	40 %
työkavereilta saatu kiitos	5 %	10 %	15 %	50 %	20 %
esimieheltä saatu kiitos	5 %	20 %	30 %	25 %	25 %
palkka	5 %	15 %	35 %	45 %	10 %
työympäristö	0 %	10 %	35 %	45 %	10 %
työkaverit	0 %	0 %	20 %	45 %	35 %
työ itsessään	0 %	15 %	40 %	35 %	10 %



Kuvio 6. Kuinka paljon sinua motivoi nykyisessä työssäsi?

Kaksi seuraavaa kysymystä olivat vapaa-ehtoisia avoimia kysymyksiä, joiden avulla haluttiin saada vastaajien henkilökohtainen mielipide esille. Vapaaehtoisuudesta huolimatta vastauksia kysymykseen, *mitkä asiat mielestäsi edistävät työmotivaatiota*, tuli puolelta (10) kyselyyn vastanneilta. Aikaisempien motivaatioon liittyvien kysymysten tavoin esille nousivat erilaiset taloudelliset motivaatiotekijät eli rahallinen ja kilpailukykyinen palkka sekä palkan korotus. Sosiaalisista palkkioista, hyvä, mielekäs ja reipas työympäristö sekä mukavat ja auttavat työkaverit koettiin työmotivaatiota edistävinä tekijöinä. Esiin nousivat myös esimiehiltä ja muulta yritysjohtolta saatu kiitos, rakentava palaute, kunnioitus ja kannustus sekä niiden puute. Motivaatiota lisäävinä tekijöinä mainittiin myös aiheettomista urapalkkioista työn mielekkyys, työajat ja työpaikka. Halukkuutta ja mahdollisuutta vaihtelevampiin työtehtäviin toivottiin.

Toisessa avoimessa kysymyksessä toivottiin vastausta kysymykseen, *millä tavoin yritysjohto on mielestäsi edistänyt työntekijöiden työmotivaatiota?* Tähän kysymykseen vastasi kolmannes työntekijöitä (6). Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että yritysjohto on edistänyt työntekijöiden työmotivaatiota hyvin, antamalla työkenkiä ja bonuksen heille sekä järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia. Puolet vastanneista vastaavasti koki, että työjohto ei ole kovin hyvin edistänyt työntekijöiden työmo-

tivaatiota. Kerran vuodessa järjestettävät pikkujoulut ovat hauskoja, mutta se ei riitä motivaation ylläpitoon. Kiitoksen ja palautteen saantia ei ole ollut riittävästi ja palaute on ollut usein negatiivista. Koulutuksia uusiin työtehtäviin toivottiin lisää. Vastaajat kokivat myös työtehtävien jaossa ja siirroissa ongelmia. Työtehtävän siirtyessä toiselle työntekijälle, ovat perustelut siirtoon jääneet työntekijöiden epätietoisuuteen. Se on aiheuttanut työtehtävästä poissiirretyissä henkilössä tunteen, että hänen työtään ei arvosteta.

5.3.2 Taloudellinen palkitseminen

Kyselylomakkeen kaksi seuraavaa kysymystä koskevat suoraa taloudellista palkitsemista. Kumpaankin dikotomiseen kysymykseen vastaaminen oli pakollista .

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, *kokevatko työntekijät peruspalkkansa ja taitolisänsä olevan riittävän hyvät suhteessa työnvaatimuksiin?* Vastanneista 65 prosenttia (13) mielestä peruspalkka ja taitolisä eivät olleet riittävän hyvässä suhteessa työnvaativuuteen. Kohde yrityksen työntekijöiden palkkaus perustuu työläkiin, palvelualan työehtosopimukseen ja henkilökohtaiseen työsopimukseen. Jokaiselle työntekijälle maksetaan kielitaitoisuus lisää, kun työnantaja kokee työntekijän ruotsinkielentaiton olevan tarvittavalla vaatimustasolla.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, *onko vastaajaa palkittu hyvästä työsuorituksesta*, suoran palkitsemisen keinoilla. Vastanneista 10 prosenttia (2) on palkittu hyvästä työsuorituksesta tulospalkkiolla. Puolet vastanneista (10) on saanut bonusta, joka on perustunut tulokseen. 30 prosenttia (6) työntekijöistä on saanut henkilökohtaisenlisän hyvästä työsuorituksesta. Ketään vastanneista ei ole palkittu osakeoptiolla.

Kyselylomakkeen seuraava kysymys oli myös dikotominen ja liittyi epäsuoraan taloudelliseen palkitsemiseen. Se oli pakollinen ja vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Kysymyksellä, ”*maksetaanko sinulle*”, selvitettiin luontaisetujen ja vapaaehtoisten vakuutusten osuutta. Kenellekään vastaajista ei maksettu vapaaehtoista vakuutusta, ravintoetua, autoetua, puhelinetua, tai muuta luontaisetua.

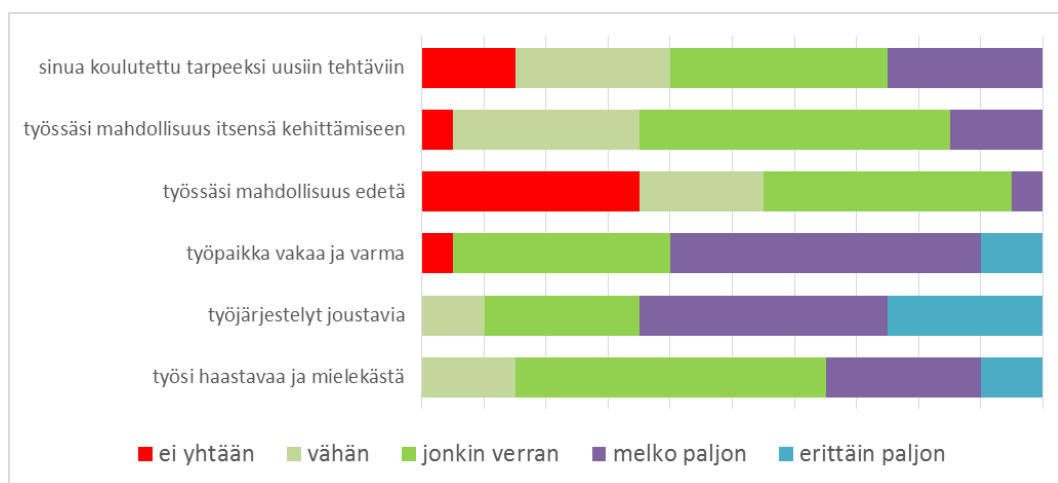
Viimeisellä taloudellisen palkitsemisen osa-alueen avoimella kysymyksellä selvitettiin, *jos vastaaja oli palkittu taloudellisesti, mitä mieltä hän oli palkitsemisesta?* Kuten aikaisemmissa kysymyksissä kävi ilmi puolet vastanneista oli saanut tulokseen perustuvaa bonusta. Osa vastanneista koki bonuksen kannustavana lisänä ja hyvänä asiana ja toivoivat vastaavanlaisen järjestelmän tulevan takaisin. Loput vastanneista kokivat sen epärealistisena ja epämotivoivana, koska lisääntyneiden koulujen ja huonojen ilmojen takia palkkion tavoittelu oli vaikeaa. Näiden syiden lisäksi se oli liian pitkä eikä motivoinut henkilökohtaisesti. Lisäksi toivottiin liikuntaetua ja henkilökohtaisia lisiä.

5.3.3 Aineeton palkitseminen

Kuviossa 6 ja alla olevassa taulukossa näkyvät jakaumat erilaisten aineettomien urapalkkioiden välillä. Likertin asenneasteikolla ei yhtään, vähän, jonkin verran, melko paljon ja erittäin paljon vastaajat saivat arvioida, *minkä verran heidän mielestä* urapalkkioita esiintyy heidän työssään. Kysymykseen vastaaminen oli pakollista.

Kuten jo motivaatio osion kysymyksissä kävi ilmi, työntekijät toivoivat lisäkoulutusta uusiin tehtäviin. Vastanneista jopa 75 prosenttia (15) oli sitä mieltä, että heitä koulutetaan, vähän, jonkin verran tai ei tarpeeksi uusiin tehtäviin. Loput 25 prosenttia (5) kokivat, että heitä koulutetaan melko paljon. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen. 35 prosenttia (7) vastanneista kokivat, että heillä oli vähän tai ei yhtään mahdollisuutta edetä. 60 prosenttia (12) piti työpaikkaansa vakaana ja varmana, ja 35 prosenttia (7) jonkin verran varmana. Melko ja erittäin mielekkäänä ja haastavana työtään piti 35 prosenttia (7) vastaajista, 50 prosentin (10) mielestä heidän työssään oli sitä jonkin verran.

	ei yhtään	vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
sinua koulutettu tarpeeksi uusiin tehtäviin	15 %	25 %	35 %	25 %	0 %
työssäsi mahdollisuus itsensä kehittämiseen	5 %	30 %	50 %	15 %	0 %
työssäsi mahdollisuus edetä	35 %	20 %	40 %	5 %	0 %
työpaikkasi vakaa ja varma	5 %	0 %	35 %	50 %	10 %
työjärjestelyt joustavia	0 %	10 %	25 %	40 %	25 %
työsi haastavaa ja mielekästä	0 %	15 %	50 %	25 %	10 %



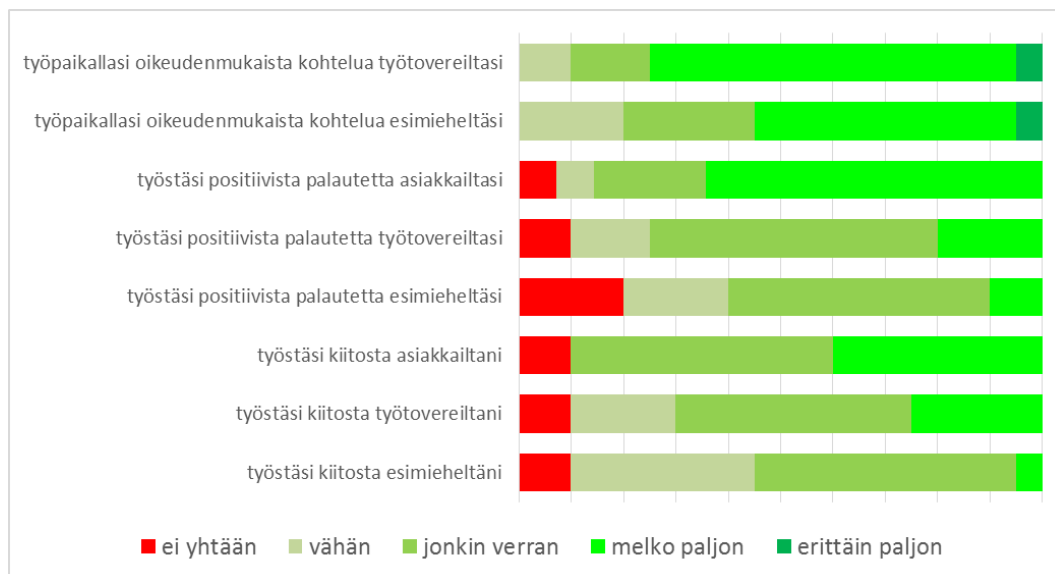
Kuvio 7. Onko mielestäsi?

Kolmella seuraavalla kysymyksellä otettiin selvää, työntekijöiden mielipiteistä työnsä aineettomista sosiaalisista palkkioista. Sosiaalista palkitsemista on kiitos ja tunnustus, sosiaaliset kontaktit, julkinen tunnustus ja statussymbolit.

Kuvio 7 ja taulukko ilmentää, *ovatko vastaajat saaneet* ja kuinka paljon kiitosta, positiivista palautta ja oikeudenmukaista kohtelua työssään. Vastaajat saivat arvioida sitä Likertin asenne asteikolla, ei yhtään, vähän, jonkin verran, melko paljon ja erittäin paljon. Kysymykseen vastaaminen oli pakollista. Melko ja erittäin paljon oikeudenmukaista kohtelua työtovereiltaan saivat jopa 75 prosenttia (15) työntekijöistä. Jonkin verran ja melko paljon oikeudenmukaista kohtelua esimieheltään saivat vastaavasti 75 prosenttia (15) vastanneista. Positiivista palautetta vastaajat saivat eniten asiakkailtaan. Melko paljon positiivista palautetta asiakkailtaan saa-

neita oli 45 prosenttia (9), kun esimieheltä jonkin verran positiivista palautetta sai 50 prosenttia (10) ja työkavereiltaan jonkin verran sitä sai 55 prosenttia (11). Erittäin paljon positiivista palautetta ei saanut kukaan vastaajista keneltäkään. Kiitosta vastaajat saivat myös eniten asiakkailtaan. Melko paljon ja jonkin verran sitä sai asiakkailta jopa 90 prosenttia (18) vastanneista. Melko paljon ja jonkin verran sitä sai työkavereilta 80 prosenttia (16) ja esimieheltä 55 prosenttia (11). Kukaan vastaajista ei saanut keneltäkään kiitosta erittäin paljon.

	ei yhtään	vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
työpaikallasi oikeudenmukaista kohtelua työtovereiltasi	0 %	10 %	15 %	70 %	5 %
työpaikallasi oikeudenmukaista kohtelua esimieheltäsi	0 %	20 %	25 %	50 %	5 %
työstäsi positiivista palautetta asiakkailtasi	5 %	5 %	15 %	45 %	0 %
työstäsi positiivista palautetta työtovereiltasi	10 %	15 %	55 %	20 %	0 %
työstäsi positiivista palautetta esimieheltäsi	20 %	20 %	50 %	10 %	0 %
työstäsi kiitosta asiakkailtani	10 %	0 %	50 %	40 %	0 %
työstäsi kiitosta työtovereiltani	10 %	20 %	45 %	25 %	0 %
työstäsi kiitosta esimieheltäni	10 %	35 %	50 %	5 %	0 %

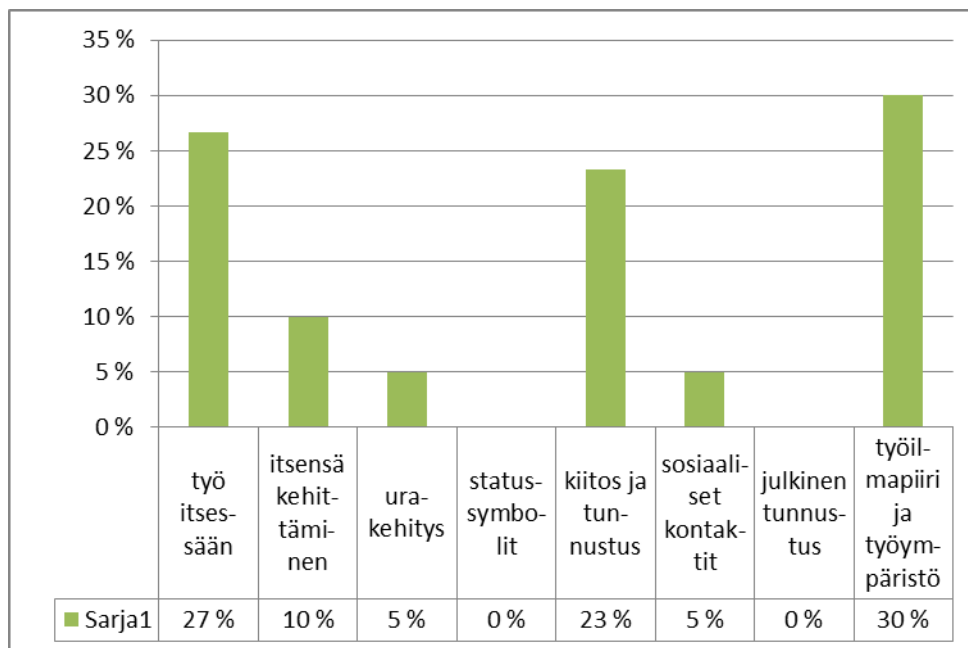


Kuvio 8. Oletko mielestäsi saanut?

Avoin kysymys, *millaisia sosiaalisia suhteita olet luonut työpaikallasi*, oli vapaaehtoinen ja siihen vastasi 35 prosenttia (7) kaikista vastanneista. Kaikki vastaajat olivat saaneet hyviä, luotettavia ja antoisia ystävyys-suhteita työkavereista.

Kysymys, *millaisena koet työympäristösi ja työilmapiirin*, oli myös avoin ja vapaaehtoinen. Kaikista vastanneista puolet vastasi kysymykseen. Suurin osa piti työympäristöä ja ilmapiiriä hyvänä tai melko hyvänä. Hyvä työporukka on yksi suurimmista tekijöistä, miksi yksi vastaajista vielä työskentelee yrityksessä. Vajaa puolet vastanneista koki työympäristön ja työilmapiirin tällä hetkellä todella huonona, aika huonona tai ahdistavana. Virheistä syyllistetään, taitoja ja osaamista vähätellään ja osa-aikaisena työntekijänä on vaikea päästä kunnolla mukaan porukkaan.

Viimeinen aineetonta palkitsemista koskeva kysymys oli pakollinen monivalintakysymys. Vastaajan piti valita, *mitkä kolme aineetonta palkitsemistapaa hänestä ovat tärkeimmät*. Kolme tärkeintä nousivat selvästi esille. Kuvio 8 osoittaa, että työ itsessään, kiitos ja tunnustus sekä työilmapiiri ja työympäristö ovat tärkeimmät.



Kuvio 9. Kolme tärkeätä aineetonta palkitsemistapaa

5.3.4 Tulevaisuus

Seuraavat viisi kysymystä liittyvät palkitsemisen tulevaisuuteen yrityksessä. Niistä ensimmäinen ja viimeinen olivat pakollisia monivalintakysymyksiä, joihin vastaaja pystyi valitsemaan yhdestä kolmeen vaihtoehtoa. Loput kolme olivat avoimia kysymyksiä ja niihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Näiden lisäksi kyselylomakkeen viimeinen vastauskenttä oli vapaaehtoinen ja siinä vastaajalla oli vapaa sana ilmaista, mitä vain aiheeseen liittyvää.

Ensimmäinen tulevaisuutta koskeva kysymys oli, *pitäisikö palkitsemisen olla, tiimikohtaista, henkilökohtaista vai koko henkilökuntaa koskevaa?* Vastanneista 65 prosenttia (13) oli sitä mieltä, että sen tulisi olla henkilökohtaista. 15 prosenttia (3) vastanneista oli sitä mieltä, että sen tulisi olla tiimikohtaista ja 70 prosentin (14) mielestä koko henkilökuntaa koskevaa. Vastauksista päätellen henkilökunta toivoisi sen olevan joko henkilökohtaista tai koko henkilökuntaa koskevaa, tai molempia yhtäaikaaisesti.

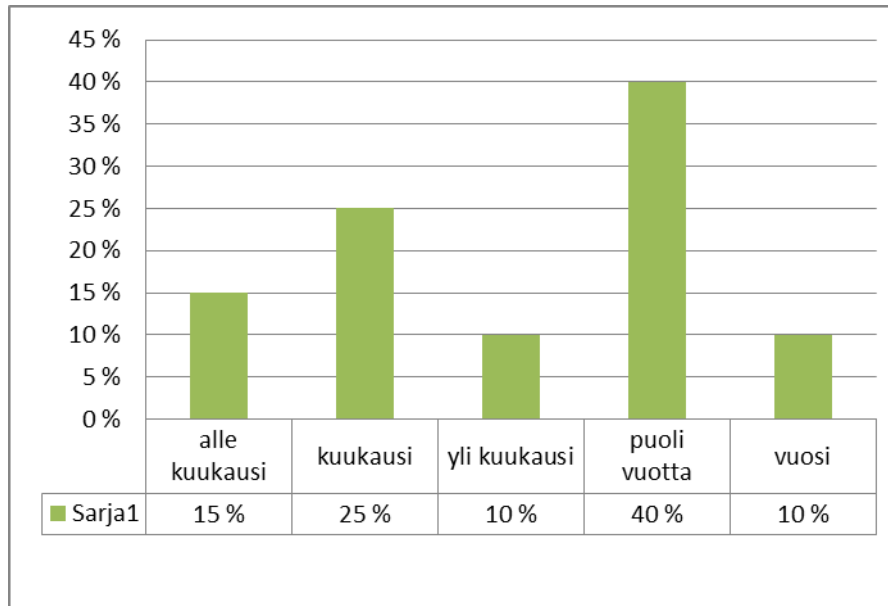
Kysymykseen, *millä tavoin työntekijöitä tulisi palkita*, vastasi 40 prosenttia (8) kaikista vastanneista. Puolet vastaajista toivoi sen olevan rahallista bonusta tai sii-

hen verrattavissa oleva tuotepalkkio, kuten viinipullo, tai jokin vaate. 20 prosentin mielestä riittäisi jos se olisi aineetonta, kuten kiitoksen ja positiivisen palautteen saamista esimieheltä. Oikeudenmukaisuus ja säännöllisyys olivat myös asia, joka tuli esille vastauksissa.

Seuraava vapaaehtoinen kysymys selvitti, *millainen palkitsemisjärjestelmä olisi työntekijöiden mielestä oikeudenmukainen*. Useassa vastauksessa toivottiin sen olevan tulokseen perustuva monipuolinen ja koko henkilökuntaa koskeva. Lisäksi monipuolisuudella tarkoitettiin jaksoittain järjestettäviä tiimi- ja henkilökohtaisia kilpailuja, joista saisi rahallisen palkkion ja rakentavan palautteen.

Palkitsemisen mittari pyrittiin selvittämään kysymyksellä, *miten palkitsemista tulisi mitata*. Vain muutama vastaaja otti kantaa tähän vapaa-ehtoiseen kysymyseen. Näissä vastauksissa tuli ilmi, että mittarina voisi toimia henkilökohtainen myynti, joko määrällisesti, laadullisesti tai tuotekohtaisesti.

Viimeinen tulevaisuutta koskeva kysymys selvitti, *minkä pituinen henkilökunnan palkitsemisjakson vastaajien mielestä tulisi olla*. Kuvio 9 osoittaa, että 40 prosenttia (8) vastanneista toivoisi sen olevan puoli vuotta. 25 prosenttia (5) vastasi kuukauden, 15 prosenttia (3) alle kuukauden ja 10 prosenttia (4) yli kuukauden tai vuoden.



Kuvio 10. Minkä pituinen henkilökunnan palkitsemisjakson mielestäsi tulisi olla?

Kyselylomakkeen viimeinen kenttä oli varattu *vapaalle sanalle*. Henkilökunta toivoi, että työhyvinvointia edistettäisiin, esimerkiksi mahdollisuudella edullisiin hierontoihin sekä työterveydellä, joka on kattavampi ja helpommin lähestyttävä. Lisäksi koulutukseen ja palkkausjärjestelmään toivottiin päivitystä ja muutosta, esimerkiksi maksamalla vastuulisää henkilöille, joilla on enemmän vastuuta.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteena oli selvittää vastaus tutkimusongelmaan, millainen palkitsemisjärjestelmä olisi hyödyllinen case X Oy:lle. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yritysjohtoa aiheesta ja henkilökunnan mielipide selvitettiin kyselylomakkeen avulla. Apuna käytettiin kolmea tutkimuskysymystä.

6.1 Opinnäytetyön keskeiset tulokset

Kokonaisuudessaan haastattelu ja kyselylomake hakivat vastausta tutkimuskysymykseen, millainen palkitsemisjärjestelmä tyydyttäisi henkilökuntaa ja yritystä.

Työntekijät toivoivat enemmän henkilökohtaisia rahallisia palkkioita. Palkka on työntekijöiden mielestä yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä, eikä se heidän mielestään ollut riittävällä tasolla työnvaatimukseen nähden. Palkkausta voisi tarkistaa ainakin niiden ihmisten kohdalla, joilla on enemmän vastuuta. Luontaisuuksia työntekijöille ei tällä hetkellä makseta, mutta yritysjohto on näistä asioista ottanut selvää. Vapaaehtoiset vakuutukset ja kattava työterveys olisi työntekijöiden mieleen.

Henkilökuntaa oli aikaisemmin palkittu rahallisesti hyvästä työsuorituksesta rahallisella bonuksella ja he toivoivat sen jatkuvan. Henkilökohtaisten työsuorituksen mittaaminen on vaikeaa. Yritys voisi ottaa käyttöön esimerkiksi ”Mystery shoppaaja” -palvelun, jonka avulla mitattaisiin henkilökunnan käytöstä, asiakaspalvelun laatua, liikkeen siisteyttä ja tuotteiden esillepanoa. Hyvästä palautteesta yritys johto voisi palkita henkilökuntaa pienpalkitsemisen keinoin tai rahallisesti.

Kolme tärkeintä aineetonta palkitsemistapaa nousivat tutkimuksessa selvästi esille. Työntekijät ja yritys johto nostivat samat kolme asiaa esille: työ itsessään, kiihtos ja tunnustus sekä työilmapiiri ja työympäristö.

Aineettomasti yritys on palkinnut työntekijöitä joustavilla työjärjestelyillä ja pysyvällä työpaikalla. Työntekijät ovat tutkimuksen mukaan asiasta saamaa mieltä. Ammattitaidon ylläpitämiseksi yritys järjestää jonkin verran koulutuksia työnteki-

jöilleen. Tuttujen asioiden kertaaminen on hyvä asia, mutta työntekijät toivoivat saavansa enemmän koulutusta uusiin työtehtäviin.

Työntekijät toivoivat saavansa mielekkyyttä ja haastavuutta työhön lisää. Tämä johtuu varmasti osaksi siitä, että suurin osa työntekijöistä on työskennellyt alalla ja samassa yrityksessä pitkään, joten samalla odotukset työtä kohtaan ovat muuttuneet. Yrityksellä ei ole mahdollisuuksia urakehityksiin, joten työntekijöiden kannattaa opetella tunnistamaan hyvät asiat nykyisessä työssä ja miettiä missä itse ovat hyviä. Yritys johdon kannattaisi miettiä, millaista pieniä vaihtelevia työtehtäviä heillä olisi tarjota, jos työntekijät kaipaavat vaihtelevuutta työhönsä. Lisäksi työntekijät voisivat kiertää enemmän eri osastoilla myymässä, ja näin he saavat vaihtelua päivittäisiin rutiineihin.

Työkaverit motivoivat henkilökuntaa nykyisessä työssään paljon ja työnantajakin on havainnut asian. Tosin työkavereiden kommunikoinnissa ja palautteen annossa olisi parantamisen varaa. Työyhteisölle voisi järjestää enemmän yhteistä tekemistä. Liikunta edistää hyvinvointia ja yhteinen tekeminen työilmapiiriä. Jokin liikunnallinen etuus, yhteisliikuntavuoro tai kuntosalijäsenyys voisi olla asioita, mihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota.

Esimieheltä (toimitusjohtajalta ja tekstiilivastaavalta) kiitoksen ja positiivista palautteen saanti on heikolla tasolla yrityksessä. Tämän vuoksi yritykseen on nimetty hiljattain neljä tiiminvetäjää, joiden tehtävänä olisi työssä kannustaminen ja välittömän palautteen anto. Nämä asiat eivät tutkimuksen mukaan ole toteutuneet. Yritysjohdolla onkin tarkentamassa tiiminvetäjien rooleja. Roolien tarkennuksen lisäksi, heille voisi järjestää jonkinlaisen esimieskoulutuksen.

Haastattelun ja kyselylomakkeen tulevaisuutta koskevat kysymykset etsivät vastauksen tutkimuskysymyksiin: miten palkitsemisjärjestelmä tulisi toteuttaa ja millaisia mittareita tulisi käyttää.

Yritys johto toivoi, että järjestelmä olisi ainakin kaksitasoinen, henkilökohtainen ja koko henkilökuntaa koskeva, sekä mahdollisesti myös tiimikohtainen. Työntekijöiden mielestä palkitsemisen tulisi olla henkilökohtaista ja koko henkilökuntaa

koskevaa. Henkilökohtaisen palkitsemisjakson pituus olisi enintään kuukauden ja koko henkilökuntaa koskeva puolivuotta. Niin johto, kuin työntekijätkin toivoivat sen olevan rahallista. Mittareina toimisivat määrä, laatu ja tulos. Koko henkilökuntaa koskeva palkitsemisjärjestelmä tulisi perustua myyntiin ja yrityksen tulokseen. Henkilökohtaisen palkitsemisen mittareita toimisivat esimerkiksi asiakaspalvelun laatu, saatu palaute asiakkailta, hyvä tuotemyynti tai saavutettu etappi. Saavutetusta etapista voisi palkita toimistossa työskenteleviä työntekijöitä. Yrityksessä voisi olla myös laatikko, jonne voisi nimettömänä antaa aloiteideoita yritykselle ja ilmiantaa työkaveri hyvästä työsuorituksesta.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä mitataan validiteetilla. Jos mittaustulokset vastaavat vallalla olevia teorioita tai pystyvät tarkentamaan ja parantamaan niitä, tutkimus on validi. Luotettavuutta arvioitaessa huomioidaan myös, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Eli kuinka hyvin juuri tätä tutkimusasetelmaa käyttämällä ja juuri tätä kohderyhmää tutkimalla voidaan vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti mietitään silloin, kun siirrytään empiriasta teoriaa eli empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkitaan. (Anttila 1998; Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Tutkimuksessa on käytetty laajasti ja runsaasti lähteitä, koska se parantaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lähteitä kertyi yhteensä 42. Yksi lähteistä on englanninkielinen ja muut ovat suomenkielisiä. Tutkijan englannin kielen heikkoudesta johtuen lähdeaineisto on suomenkielistä, jotta tutkimukseen kirjoitettu asiat on varmasti ymmärretty. Tutkimuksessa on käytetty runsaasti kirjallisuutta ja internet- lähteitä. Kirjoiksi painettu aineisto on luotettavaa ja internetistä haettu tieto usein tuoreinta tietoa. Teoriaosuudessa käytettiin tutkimuksen kirjoitushetkenä voimassa olevia lakeja. Lisäksi lähteinä on käytetty aikaisempia tutkimuksia aiheesta ja luentoja.

Empiriaosuuden haastatteluja voidaan pitää luotettavina. Haasteltavat henkilöt olivat oikeat ihmiset antamaan vastauksia, koska kuuluivat yritysjohtoon ja vain heiltä sai pätevää ja luotettavaa tietoa aiheeseen. Tutkija on haasteltavien alainen, joten hän kokee jokapäiväisessä työssään asioita, joita yritysjohto toi esiin. Tutkijan piti koko tutkimuksen ajan suhtautua objektiivisesti aiheeseen ja unohtaa henkilökohtaiset mielipiteet ja tuntemukset aiheesta, mielestään hyvin näissä onnistuen. Haastattelun luotettavuutta heikensi yrityksen toimitusjohtajan kieltäytyminen haastattelun nauhoituksesta. Haastattelurungot lähetettiin viikkoa aikaisemmin, jotta vastaaja pystyi perehtymään siihen ja antamaan mahdollisimman luotettavia vastauksia. Vastaukset eivät ole tästä syystä spontaaneja.

Henkilökunnan kyselylomake lähetettiin vastaajien henkilökohtaisiin sähköposteihin, jotta heillä olisi mahdollisuus vastata kyselyyn rauhassa ja heille sopivana ajankohtana. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja se ei sisältänyt kysymyksiä joista vastaajan henkilöllisyys voitaisiin päätellä. Lomakkeessa oli pakollisia ja vapaaehtoisia kysymyksiä. Vastausprosentiksi saatiin 77 prosenttia. Vaikka kaikki vastaajat eivät vastanneet vapaaehtoisiin kysymyksiin, se ei lomakkeen luotettavuutta heikentänyt, sillä vastauksista tehtiin yhteenveto, eikä yksittäisiä lomakkeita analysoitu.

Yritysjohtajien haastattelut ja henkilökunnan vastaukset analysoitiin ensin erikseen, joka jälkeen niistä tehtiin yhteenveto ja loppupäätelmät. Mittaustuloksessa ei tullut mitään suurta poikkeamaa vallalla oleviin aikaisempien tutkimusten ja teorioihin nähden, joten tutkimuksen tulos on validi. Yrityksen anonymiys säilyi koko tutkimuksen ajan.

6.3 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä. Aiheen saamisen ja valmiin työn välillä on aikaa vajaa kaksi vuotta. Aktiivisesti tuotosta on tehty yhteensä puoli vuotta. Aiheen valikoiduttua tutkimuksen aineistoa on etsitty koko ajan. Kevästä 2014 asti sopivaa aineistoa on etsitty ja mietitty. Ensimmäisen aineiston haun kohteena oli oppilaitoksen ja yliopiston kirjasto ja loppujen lopuksi myös naapurikaupungin ammattikorkeakoulun kirjasto. Viimein työ valmistui kuukauden suunniteltua myöhemmin.

Kirjoitusprosessi oli tutkimuksen alussa helppoa, sillä tutkijalla oli hyvin tarkka suunnitelma, mistä asioita tutkimuksen teoriaosuus tulisi koostumaan. Kirjallisuutta aiheesta oli paljon, tosin välillä niiden yhteen sovittaminen tuntui kuitenkin haastavalta, sillä näkökulmia palkitsemiseen on hyvin paljon. Koko tutkimuksen ajan tutkijan tietämys palkitsemisesta lisääntyi ja loppujen lopuksi aiheesta oli niin paljon tuotosta, että osa siitä piti karsia pois.

Empiriaosuuden kirjoittamiseen kului aikaa kaksi kuukautta. Haastatteluajankohdan sopiminen oli hieman hankalaa toimitusjohtajan kanssa, joka oli hyvin kiireinen. Ensin haastattelut oli tarkoitus pitää hyvissä ajoin ennen henkilökunnan kyselylomakkeen tekemistä, jotta haastatteluissa esiin nousseita asioita olisi voinut käsitellä henkilökunnalle tehtävässä kyselylomakkeessa. Tutkimuksen etenemisen kannalta oli kuitenkin tärkeää saada kyselylomake tehdyksi ja aineiston analysointi käytiin, joten kyselylomake luotiin ja lähetettiin vastaajille samaan aikaan, kun haastattelut pidettiin. Kyselylomakkeen analysoinnissa meni odotettua kauemmin aikaa, koska kysymyksiä oli paljon ja tutkijan Excel-ohjelman käyttötaidot olivat heikot. Lisäksi tutkijan lukihäiriön vuoksi tiedon sisäistäminen ja kirjoittaminen veivät aikaa. Kustannuksia tutkimuksen aikana ei syntynyt. Kaikki aineisto oli lainattua ja haastattelut tehtiin tutkijan kotikaupungissa.

Yhteenvetona voi todeta, että tutkija on työn lopputulokseen tyytyväinen. Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Aikataulussa ei aivan pysytty, sillä tutkimuksen laajuus yllätti hieman tutkijan. Tutkimustulosten analysointiin olisi vielä voinut käyttää enemmän aikaa, mutta riittävä ja tyydyttävä lopputulos niissäkin saavutettiin. Kohdeyritys sai tärkeää tietoa henkilökuntansa toiveista palkitsemisjärjestelmän ja työmotivaation suhteen. Lisäksi he saivat tutkimustuloksissa esiin tulleen esityksen, jota he toivottavasti hyödyntävät uuden palkitsemisjärjestelmän luonnissa.

6.4 Oppimisen arviointi

Opinnäytetyö on opettanut tutkijalle valtavasti henkilöstön palkitsemisesta, varsinkin aineettomien palkkioiden osalta. Tutkija ei ollut aikaisemmin tehnyt tieteellistä tutkimusta, joten koko prosessi oli hänelle uutta. Aineiston hankinnassa tutki-

jan taidot kasvoivat valtavasti työn aikana, samoin tietokoneohjelmien käytössä. Tutkija ei ollut aikaisemmin laatinut e-lomakepohjaan kyselylomaketta, joten sen käytön hän nyt hallitsee. Kielenhuollon näkökulmasta voidaan arvioida, että tutkijan kirjoitustaito tutkimuksen edetessä parantunut. Kaiken kaikkiaan työ oli tutkijalle hyvin opettavainen projekti.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Luonteva jatkotutkimus tälle tutkimukselle olisi, millainen palkitsemisjärjestelmä yritys X Oy:ssä toteutuisi. Tämän tutkimuksen pohjalta luotaisiin yritykselle palkitsemismalli ja tarkat mittarit joiden avulla tulokseen pääsemistä seurattaisiin. Tavoitteet ja raportointi henkilökunnalle tulisi olla selkeää ja konkreettista. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voitaisiin seurata esimerkiksi henkilöstökyselyllä tai arviointikeskustelulla.

Jatkotutkimuksena tai uutena itsenäisenä tutkimuksena yritykselle voitaisiin laatia henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös antaa kuvan yrityksen henkilöstövoimavarojen tilasta ja kehityksestä. Yhdessä henkilöstötilinpäätös ja perinteinen tilinpäätös tuovat esille yrityksen tuloksen kestävyuden pitkällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa esiin tulleita työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvää aineistoa voisi käyttää tilinpäätöksessä hyväksi.

LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä; palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus

Anderssén, B., Helokoski E., Kajas I., Liede H., Linqvist J. & Wist K. 2002. Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Helsinki. KHT-Media Oy

Anttila, P. 1998 a. Tutkimuksen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 21.5.2015.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti

Anttila, P. 1998 b. Tutkimuksen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 21.5.2015,
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2laadullisen_tutkimuksen_validiteetti

Autoetu. Veronmaksajat internetsivusto. Viitattu 15.1.2015.
<http://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/Luontoisedut/Autoetu-2015/>

Balance consulting .Tunnuslukuopas. Balance consulting internetsivusto. Viitattu 3.3.2015. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Balance scorecard. The KPI institute internetsivusto. Viitattu 4.3.2015.
<http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/>

Ekonomilehti. Hyvä ja paha valta työelämässä. Ekonomilehden internetsivusto. Viitattu 11.3.2015. <http://www.ekonomilehti.fi/vallankaytto-tyopaikalla/>

Finlex. Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395. Finlex internet sivusto. Viitattu 14.1.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>

Gustafsson, R. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki. Kauppakaari Oy

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

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Helsingin sanomat: talous. Henkilöstö rahastoja perustetaan nyt ennätystahtia. Helsingin sanomien talous internetsivusto. Viitattu 8.2.2015.
<http://www.hs.fi/talous/a1305916946543>

If vahinkovakuutusyhtiö Oy. Lakisääteinen tapaturmavakuutus. If vahinkovakuutusyhtiö Oy:n internet sivusto. Viitattu 14.1.2015.

<http://www.if.fi/web/fi/yritysassiakkaat/vakuutuksemme/lakisaateinentapaturmavaakuutus/pages/esittely.aspx>

Ikävalko, H., Karppinen, V., Kohvakka, R., Koskinen, P., Nylander, M. & Wallin, T. 2011. Tasa-arvoa palkkaukseen: Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa. 2011. Viitattu 25.5.2015.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3320152&name=DLFE-16995.pdf

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004, Strategiakartat, aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki. Talentum Media Oy

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. ISBN

Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 1.4.2012–30.4.2014. Finlex internet sivusto. Viitattu 14.3.2014. <http://www.finlex.fi/data/tes/stes4864-PT50Kaupan1204.pdf>

Kivimäki, R. 2007. Yrityksen työntekijöiden kokonaispalkitseminen; Case X Oy. Tampereen ammattikorkea koulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 10.3.2015. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9170/Kivim%C3%A4ki.Riikka.pdf?sequence=2>

Kujansivu, P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät, mittaa, kehitä ja johda. Helsinki. Talentum.

Koskinen, O. 2014 a. Tutkimustyönperusteet. Aihe 3; luento 4A- tutkimustyyppit. Empirian toteuttaminen. Viitattu 20.4.2015. <https://connect.puv.fi/p93389296/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal>

Koskinen, O. 2014 b. Tutkimustyönperusteet. Aihe 3; luento 4C- haastattelu ja havainnointi. Empirian toteuttaminen. Viitattu 17.5.2015. <https://connect.puv.fi/p12981256/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal>

Lecklin, O. 2009. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna. Talentum Media oy

Mandatum Life tutkimus: suomalaisyritykset uskovat tulospalkkaukseen. Mandatum Life internetsivusto. Viitattu 4.3.2015. <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tutkimus-suomalaisyriykset-uskovat-tulospalkkaukseen>

- Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Forssa. Viitattu 22.5.2015.
http://www.rewarding.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Edita
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita
- Saari, S., 2004. Talousmatriisiohjaus. Vantaa. Mido Oy
- SAK; Hyvä työyhteisö; sosiaaliset suhteet. Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö, SAK:n internetsivut. Viitattu 29.1.2015.
<http://www.sak.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuhteen-a-o/hyva-tyoyhteiso>
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum Media Oy
- Suomen henkilöstörahassto yhdistys ry. Mistä henkilöstörahasstossa on kyse- video. Suomen henkilöstörahassto yhdistys ry:n internetsivusto. Viitattu 8.2.2015.
<http://www.henkilostorahastot.fi/uutinen/katso-videolta-mista-henkilostorahastossa-kyse>
- Sweins, C. 2011. The impact of pay knowledge on organisational performance: Investigating Finnish profitsharing schemes. Viitattu 20.5.2015.
<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/opinnaytteet/sweins.pdf>
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2014. Palkkavuosi. Porvoo. Edita Publishing Oy
- Taloussanomat. Katso mitkä ovat uudet statussymbolit. Taloussanomien internetsivusto. Viitattu 11.3.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2010/06/27/katso-mitka-ovat-uudet-statussymbolit/20108883/139>
- Toimihenkilöliitto Erto. Työntekijän kuuleminen ja uudelleensijoittaminen irtisanomistilanteessa. Toimihenkilöliitto Erto:n internetsivusto. Viitattu 18.1.2015.
<http://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanomisperusteet/tyoentekijaen-kuuleminen-ja-uudelleensijoittaminen-irtisanomistilanteessa>
- Työttömyysvakuutusrahasto. Työttömyysvakuutusmaksut. Työttömyysvakuutusrahasto internetsivusto. Viitattu 14.1.2015. <http://www.tvr.fi/fi/vakuutusmaksut/>
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö
- Verohallinto. Verohallinnon päätös vuodelta 2015 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Verohallinnon internetsivut. Viitattu 15.1.2015. <http://www.vero.fi/fi->

FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Verohallinnon_paatos_vuodelta_2015_toimi%2835081%29

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 21.5.2015.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Saatekirje**20.4.2015 Vaasa**

Arvoisa vastaanottaja,

Olen taloushallinnon opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötäni henkilöstöpalkitsemisesta. Tavoitteenani on kehittää palkitsemisjärjestelmä yrityksenne, jossa te työskentelette. Tätä varten olen laatinut kyselylomakkeen, jossa kerään näkemyksiänne palkitsemisesta ja työmotivaatiosta.

Palkitsemista on kahdenlaista, taloudellista ja aineetonta. Taloudellinen palkitseminen on rahallista ja pitää sisällään esimerkiksi palkkiot, edut ja lisät. Aineeton palkitseminen on abstraktia, kuten kiitoksen ja palautteen saamista ja työn pysyvyyden kokemista. Korkean työmotivaation perustana on mielekäs ja palkitseva työ.

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja se ei sisällä kysymyksiä joista teidän henkilöllisyys voitaisiin päätellä. Vastauksista tehdään yhteenveto, mutta yksittäisiä lomakkeita ei analysoida. Lomake sisältää pakollisia ja vapaaehtoisia kysymyksiä.

Kyselylomakkeen vastaamiseen menee noin 10-20 minuuttia. Oranssin värisen kysymysmerkin takana on lisäselitys kysymykseen. Vastaamisaikaa teillä on sunnuntaihin 26.4.2015 asti.

Kiitos jo etukäteen ajastanne ja tärkeistä mielipiteistänne!

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Carlson

Saatekirje**13.4.2015 Vaasa**

Arvoisa vastaanottaja,

Olen taloushallinnon opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötäni henkilöstönpalkitsemisesta. Tavoitteenani on kehittää palkitsemisjärjestelmä yritykseenne, jonka johdossa te olette. Haastattelun tarkoituksena on kuulla teidän näkemyksiä palkitsemisesta ja työmotivaatiosta.

Palkitsemista on kahdenlaista, taloudellista ja aineetonta. Taloudellinen palkitseminen on rahallista ja pitää sisällään esimerkiksi palkkiot, edut ja lisät. Aineeton palkitseminen on abstraktia, kuten kiitoksen ja palautteen saamista ja työn pysyvyyden kokemista. Korkean työmotivaation perustana on mielekäs ja palkitseva työ.

Haastattelu on yksilöhaastattelu, jossa edetään ennalta laaditun haastattelurungon pohjalta. Haastattelut äänitetään tutkimustani varten. Äänitetyt haastattelut muutetaan tekstimuotoon, jonka jälkeen haastatteluissa esiin nousseet asiat analysoidaan. Analysointi tapahtuu siten, ettei yksittäisen osallistujan tunnistaminen ole mahdollista. Haastateltavien anonymiteetti säilyy läpi tutkimusprosessin, haastatteluista poistetaan henkilötiedot, eikä tietoja pääse käsittelemään itseni lisäksi muut. Kerättäviä tietoja käytetään vain opinnäytetyöhöni, jonka jälkeen kaikki kerätyt tiedot tuhoetaan.

Kiitos jo etukäteen ajastanne ja tärkeistä mielipiteistänne!

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Carlson

Haastattelurunko

NYKYTILANNE

Motivaatio:

Ihmiset viihtyvät työssä, jonka kokevat mielekkääksi, josta saa palkkion ja jossa on riittävästi saavutettavissa olevia haasteita. Tällainen työ ja hyvä työympäristö motivoivat ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Kun työntekijä työskentelee tehtävässä, joka vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo se perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle.

- *Mitkä asiat teidän mielestänne edistävät työmotivaatiota?*

- *Millä tavoin olette edistäneet työntekijöittenne työmotivaatiota?*

Taloudellinen palkitseminen:

Taloudellinen palkitseminen jaetaan suoraan palkitsemiseen eli peruspalkkaan, suorituspalkkaan ja taitolisään. Näitä ovat mm. tulospalkkiot, taitolisät, henkilökohtaiset lisät ja osakeoptiot.

- *Millaisia suoria palkitsemistapoja yrityksessänne on käytössä ja kuinka hyvin koette niiden toimivan?*

Suorien palkitsemistapojen lisäksi henkilökuntaa voidaan palkita epäsuorasti. Epäsuoria palkitsemistapoja ovat lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutusmaksut sekä vapaaehtoiset etuudet, kuten auto-, ruoka- ja puhelinetu.

- *Onko yrityksessänne käytössä vapaaehtoisia etuuksia?*

Parhaimmassa tapauksessa taloudellinen palkitseminen tukee organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määrittää organisaation rakennetta.

- Mitä on yrityksenne strategia ja minkälainen palkitsemisjärjestelmä tukisi strategiaanne?

Taloudellinen palkitseminen on rahallista palkitsemista.

- Miten paljon yrityksellä on käytössä varoja henkilökunnan taloudelliseen palkitsemiseen?

Aineeton palkitseminen:

Aineeton palkitseminen sisältää urapalkkioita, joita ovat työn pysyvyys, työn mielekkyys eli työ itsessään, itsensä kehittäminen ja urakehitys.

- Kuinka nämä asiat ilmenevät yrityksessänne ja miten hyvin ne ovat toteutuneet?

Aineetonta palkitsemista ovat myös sosiaaliset palkkiot, joita ovat statussymbolit, kiitos ja tunnustukset, sosiaaliset suhteet, julkinen tunnustus sekä työilmapiiri ja -ympäristö.

-Kuinka nämä asiat ilmenevät ja ovat toteutuneet teidän mielestänne?

- Mitkä kolme aineetonta palkitsemistapaa ovat mielestänne kaikkein tärkeimpiä? Luetelkaa ne tärkeysjärjestyksessä.

TULEVAISUUS

- *Pitäisikö palkitsemisen olla koko henkilökuntaa koskevaa, tiimikohtaista vai henkilökohtaista?*
- *Millä tavoin työntekijöitä tulisi palkita?*
- *Millainen palkitsemisjärjestelmä olisi mielestänne oikeudenmukainen?*
- *Minkä pituinen henkilökunnan palkitsemisjakson mielestänne tulisi olla?*
- *Miten sitä tulisi mitata?*

Henkilökunnan kyselylomake

NYKYTILANNE

Yleiset

1. Millaisessa työsuhteessa työskentelet? (VAPAAEHTOINEN)
 - a. Kokopäiväinen
 - b. Osa-aikainen

2. Millainen palkkausmuoto sinulla on? (VAPAAEHTOINEN)
 - a. Tuntipalkka
 - b. Kuukausipalkka
 - c. Peruspalkka+provisio
 - d. Jokin muu

Motivaatio

3. Miksi teet nykyistä työtäsi? (VALITSE 1-6 VAIHTOEHTOA)
 - a. Työni on sisällöllisesti mielenkiintoista
 - b. Pidän työtäni arvokkaana
 - c. koen olevani tärkeä henkilö organisaatiossa
 - d. Saan työstäni palkkaa
 - e. En tiedä, miksi teen nykyistä työtäni
 - f. Jokin muu syy

4. Kuinka paljon sinua motivoi nykyisessä työssäsi? (PAKOLLINEN)

Ei yhtään Vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin Paljon

 - a. Työnpysyvyys
 - b. Työsuorituksesta saatu arvostus ja kiitos
 - c. Asiakkaalta saatu kiitos
 - d. Työtoverilta saatu kiitos
 - e. Esimieheltä saatu kiitos
 - f. Palkka
 - g. Työympäristö
 - h. Työkaverit
 - i. Työ itsessään

5. Mitkä asiat mielestäsi edistävät työmotivaatiota? (VAPAAEHTOINEN)

6. Millä tavoin yritysjohto on mielestäsi edistänyt työntekijöiden työmotivaatiota? (VAPAAEHTOINEN)

Taloudellinen palkitseminen eli rahallinen palkitseminen

Suora palkitseminen sisältää peruspalkan (tuntipalkan), taitolisän ja suorituspalkan. Taitolisällä tarkoitetaan kieli- ja monitaitoisuuslisää.

7. Koetko peruspalkkasi ja taitolisäsi olevan riittävän hyvät suhteessa työnvaatimuksiin? (PAKOLLINEN)

- a. Kyllä
- b. Ei

8. Onko sinua palkittu hyvästä työsuorituksesta (VALITSE 1-4 VAIHTOEHTOA)

- | | | |
|-------------------------------|-------|----|
| a. Tulospalkkiolla | KYLLÄ | EI |
| b. Osakeoptiolla | KYLLÄ | EI |
| c. Bonuksella | KYLLÄ | EI |
| d. Henkilökohtaisella lisällä | KYLLÄ | EI |

Epäsuora palkitseminen sisältää lakisääteiset vakuutukset ja vapaaehtoiset vakuutukset. Lisäksi niitä ovat erilaiset luontaisedut, kuten ravinto-, auto- tai puhelinetu. (VAPAAEHTOINEN)

9. Maksetaanko sinulle

- | | | |
|------------------------------|-------|----|
| a. Vapaaehtoista vakuutusta | KYLLÄ | EI |
| b. Ravintoetua | KYLLÄ | EI |
| c. Autoetua | KYLLÄ | EI |
| d. Puhelinetua | KYLLÄ | EI |
| e. Jotain muuta luontaisetua | KYLLÄ | EI |

10. Jos sinut on palkittu taloudellisesti, mitä mieltä olet palkkiosta? (VAPAAEHTOINEN)

Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen sisältää urapalkkioita, kuten työn sinänsä, itsensä kehittämisen ja urakehityksen.

11. Onko mielestäsi (PAKOLLINEN)

Ei yhtään Vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin Paljon

- a. sinua koulutettu tarpeeksi uusiin tehtäviin
- b. työssäsi mahdollisuus itsensä kehittämiseen
- c. työssäsi mahdollisuus edetä
- d. työpaikkasi vakaa ja varma
- e. työjärjestelyt joustavia
- f. työsi haastavaa ja mielekästä

Aineeton palkitseminen sisältää lisäksi sosiaalisia palkkioita, kuten kiitoksen ja tunnustuksen, sosiaaliset kontaktit ja statussymbolit.

12. Oletko mielestäsi saanut (PAKOLLINEN)

Ei yhtään Vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin Paljon

- a. työpaikallasi oikeudenmukaista kohtelua työtovereiltasi
- b. työpaikallasi oikeudenmukaista kohtelua esimieheltäsi
- c. työstäsi positiivista palautetta asiakkailtasi
- d. työstäsi positiivista palautetta työtoveriltasi
- e. työstäsi positiivista palautetta esimieheltäsi
- f. työstäsi kiitosta asiakkailtasi
- g. työstäsi kiitosta työtovereiltasi
- h. työstäsi kiitosta esimieheltäsi

13. Millaisia sosiaalisia suhteita olet luonut työpaikallasi?
(VAPAAEHTOINEN)

14. Millaisena koet työympäristösi ja työilmapiirin? (VAPAAEHTOINEN)

15. Mitkä kolme aineetonta palkitsemistapaa sinusta ovat tärkeimmät?
(PAKOLLINEN)

- a. työ itsessään
- b. itsensä kehittäminen
- c. urakehitys
- d. statussymbolit
- e. kiitos ja tunnustus
- f. sosiaaliset kontaktit
- g. julkinen tunnustus
- h. työilmapiiri ja työympäristö

TULEVAISUUS

16. Pitäisikö palkitsemisen olla (VALITSE 1-3 VAIHTOEHTOA)

- a. tiimikohtaista
- b. henkilökohtaista
- c. Koko henkilökuntaa koskevaa

17. Millä tavoin työntekijöitä tulisi palkita? (VAPAAEHTOINEN)

18. Millainen palkitsemisjärjestelmä olisi mielestäsi oikeudenmukainen?
(VAPAAEHTOINEN)

19. Miten palkitsemista tulisi mitata? (VAPAAEHTOINEN)

20. Minkä pituinen henkilökunnan palkitsemisjakson mielestänne tulisi olla?
(VALITSE 1 VAIHTOEHTO)

- a. Alle kuukausi
- b. Kuukausi
- c. Yli kuukauden
- d. Puolivuotta
- e. Vuosi

21. Vapaa sana (VAPAAEHTOINEN)

KIITOS AJASTANNE JA TÄRKEISTÄ MIELIPITEISTÄNNE!