



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot
Kandidaatin tutkielma

Palkan ulkopuoliset palkitsemiskeinot ja niiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon

Rewarding models excluding salary and their effect on employee commitment and motivation

1.1.2012

Sini Naukkarinen

0329861

Ohjaajat: Heidi Olander

Helena Sjögren

Pasi Tuominen

Opponentti: Jani Ruotsalainen

Sisällys

1. Johdanto	2
1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	4
1.2. Keskeiset käsitteet.....	5
1.3. Teoreettinen viitekehys.....	5
1.4. Tutkielman rajaukset ja rakenne.....	6
2. Motivaatio.....	8
3. Sitoutuminen	11
4. Palkitseminen.....	15
4.1.1. Aineellinen palkitseminen	17
4.1.2. Aineeton palkitseminen.....	19
5. Metodologian kuvaus	22
6. Empiirinen aineisto.....	24
6.1. Tulokset.....	24
6.1.1. Henkilöstöpalvelut Oy	24
6.1.2. B2B Myyjät Oy	26
6.1.3. Suuri Teollisuusyritys Oyj.....	29
6.1.4. Valuutanvaihto Oy.....	30
6.1.5. Vaateliike Oy.....	32
7. Tulosten analysointi	34
8. Haasteet ja jatkotutkimusehdotukset	38
9. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	40
Liitteet.....	44
Lähdeluettelo	44

1. Johdanto

Kannustimet, joita yrityksissä voidaan käyttää halutun tuloksen saavuttamiseksi, ovat monimuotoisia ja kattavat skaalan pelotteiden ja palkkioiden, niin sanottujen keppien ja porkkanoiden, välillä. Työntekijä voi suorittaa työnsä hyvin esimerkiksi työpaikan menettämisen pelosta, negatiivisen palautteen välttämiseksi, saadakseen korkeampaa palkkaa, ryhmäpaineen vuoksi tai siksi, että saa tehdä työnsä itsenäisesti ja omaa harkinta- ja päätösvaltaa käyttäen (esim. Pouliakas & Theodossiou 2012). Tämän työn fokus on erilaisten palkitsemismuotojen käyttäminen kannustimina.

Palkitseminen ja sen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon on henkilöstöjohtamisen kentässä paljon tutkittu ja keskusteltu aihe. Palkitsemisen eri muotojen (taloudellinen, ei-taloudellinen; aineeton, aineellinen) vaikutuksista ihmisen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on monia, osin risteäviäkin mielipiteitä. Yhteiskunnallisen ja taloudellisen rakennemuutoksen edessä työ Suomessa on yhä enenevässä määrin sijoittunut tietotyöhön ja palvelusektorille. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten suoriutuminen on riippuvaista työntekijän henkilökohtaisesta panostuksesta ja asiakasrajapintahenkilöstön taidoista. Teollisen, yksinkertaisen ja ositetun työn osuus on maassamme jatkuvasti pienenemässä. Näin ollen sillä, missä määrin työntekijät haluavat hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, on erittäin suuri merkitys yrityksille, ja täten yritysten on kehitettävä henkilöstöjohtamistaitojaan. Osa tätä kehitystyötä on sellaisten keinojen löytäminen ja ymmärtäminen, joilla henkilöstön jatkuva motivoituneisuus ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin saadaan taattua.

Tässä työssä on haluttu selvittää, kuinka aiemman tutkimuksen osoittamat motivaatioon, sitoutumiseen ja palkitsemiskeinoihin liittyvät ilmiöt ja lainalaisuudet esiintyvät muutamasta suomalaisyrityksestä kootussa aineistossa. Tähän tutkimukseen on otettu mukaan myös työntekijöiden näkökulma. Se, mitä palkitsemisesta vastaavat tahot ovat mieltä palkitsemiskeinojensa osuvuudesta työsuorituksen parantamiseksi, ei välttämättä toistu työntekijöiden näkemyksissä.

Suomessa toimivia yrityksiä listataan vuosittain monenlaisten tutkimusten perusteella parhaisiin työpaikkoihin, suosituimpiin työnantajiin ja muihin keskinäisiin

paremmuusjärjestyksiin. Opiskelijoiden ja työnhakijoiden mielikuvissa tietyt yritykset ovat houkuttelevampia kuin toiset, ja parhaiden työpaikkojen listalla loistavat usein samat yritykset vuodesta toiseen. Se, mikä näistä yrityksistä tekee parempia työpaikkoja kuin muista, on varmasti tuhansien tekijöiden summa, mutta yksi helposti kartoitettavissa oleva ominaisuus on yritysten käyttämät palkitsemismallit. Se, miten työntekijän työpanosta arvostetaan ja kuinka tämä arvostus näytetään, on varsin looginen osatekijä siinä, kuinka hyvin työntekijät yrityksessä viihtyvät. Tutkimuksen olettamana on, että työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen työhönsä ja parhaan mahdollisen tuloksen tekemiseen on sitouttamista työnantajaorganisaatioon, ja tähän voidaan käyttää palkitsemismalleja.

Koska palkka on kiinteä eikä useimmissa tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä tulossidonnainen, on se jätetty pois tarkastelusta. Samoin ulos on haluttu rajata perinteiset komissio- ja tulospalkkiomallit, jotka ovat yrityksissä kiinteitä ja vuositasolla melko muuttumattomia järjestelmiä. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat näin ollen muunlaiset palkitsemiskeinot, joita hyväksi työnantajiksi miellettyissä yrityksissä käytetään, ja näistä on ennen kaikkea haluttu kartoittaa jatkuvia, viikkotason suoritukseen perustuvia palkitsemiskeinoja. Tutkimuksessa ei ole rajattu palkitsemista vain aineellisiin palkkioihin, vaan tarkastelu on haluttu ulottaa myös aineettoman palkitsemisen puolelle. Muita kuin rahallisia palkkioita palkitsemiskeinoina ei ole juurikaan systemaattisesti tutkittu, vaan aiemman tutkimuksen fokus tuntuu olevan palkan ja suoritusperusteisten bonusjärjestelmien piirissä, vaikkakin - jos tehokasta - muu kuin rahamuotoinen aineellinen (ja aineeton) palkitseminen tulisi etenkin pienyrityksille kannattavammaksi ja johtaisi varmasti hyviin tuloksiin myös suuremmissa yrityksissä. Haasteena on kuitenkin aina palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä arviointikriteerien objektiivinen mitattavuus, jotka huomioimalla päädytäänkin helposti byrokraattisempiin bonusjärjestelmiin. Kriittinen tekijä epämuodollisemman ja pienimuotoisemman kannustinjärjestelmän käyttöönotossa ovat esimiehet: mitä moniportaisempi organisaatio, sitä useamman erilaisen esimiehen vastuulla on palkitsemisen edellytysten arviointi ja toteuttaminen.

Taustaoletuksena läpi koko tämän työn on se, että jos työntekijä viihtyy työssään ja kokee työn miellyttäväksi, hän myös suoriutuu tehtävistään paremmin.

Tässä työssä on haastateltu sekä Paras Työpaikka –kilpailussa kärkisijoilla olleita yrityksiä, sekä myös yrityksiä, jotka eivät ole välttämättä olleet kilpailussa edes mukana. Tällä tavoin on haluttu tarkastella, onko näiden yritysten palkitsemismalleissa keskenään jotain ratkaisevasti erilaista. *Fortune* -lehden listaamat Amerikan 100 parasta työpaikkaa tuottivat vuosina 1998 - 2005 keskimäärin 14% osakekohtaisen tuoton kun muilla yhtiöillä se oli keskimäärin vain 6% (Ferguson & Brohaugh 2009, 358) - eli ainakin USA:ssa nämä työntekijöiden mielestä parhaat työpaikat tekevät jotain oikein.

Tutkimuksessa on haastateltu myös työntekijöitä kummastakin yrityskategoriasta, jotta mukaan saadaan myös työntekijöiden subjektiivinen näkemys siitä, miten palkitseminen yrityksissä toimii. Erityishuomion kohteena on niin sanottu spontaani palkitseminen, jos sitä yrityksissä käytetään. Spontaanilla palkitsemisella tarkoitetaan tässä työssä sellaista odottamatonta kiittämistä hyvästä työstä, johon työntekijä ei välttämättä tietoisesti tähtää toiminnassaan, mutta joka saattaa kuitenkin syvemmällä tasolla vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta työn laatuun ja tehokkuuteen.

1.1. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten Pouliakas ja Theodossiou (2012) tutkimuksensa johdannossa toteavat, ei liiketalouden tutkimuksessa ole tähän päivään mennessä paljolti tutkittu erittäin tärkeää osaa yritysten palkitsemisesta, sitä, miten työntekijät kokevat ja tulkitsevat yritysten käyttämät kannustinkeinot ja arvostavat niitä. Se, että yrityksissä tiedettäisiin taloudellisten ja ei-taloudellisten kannustin- ja palkitsemismallien arvo työntekijöiden näkökulmasta johtaisi osuvampien henkilöstöjohtamisen prosessien ja palkitsemiskeinojen käyttämiseen (Pouliakas & Theodossiou 2012, 1248). Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on se, miten yrityksissä voitaisiin käyttää erilaisia palkitsemiskeinoja henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi, ja miten työntekijät näihin keinoihin suhtautuvat. Tutkimuskysymykseksi muodostuu siten seuraavanlainen pääkysymys:

Minkälaisia palkitsemiskeinoja yritykset käyttävät motivoidakseen ja sitouttaakseen henkilöstöä?

Pääkysymystä täydentäviä alakysymyksiä puolestaan ovat seuraavat:

1. Minkälaisia palkitsemiskeinoja yrityksissä käytetään palkan ja tavanomaisten bonusmallien lisäksi, ja minkälaisia kriteereitä palkitsemiselle asetetaan?

2. Miten työntekijät kokevat käytetyt palkitsemismallit?

Tutkimuskysymyksiin vastataan empiirisen aineiston analysoinnin yhteydessä, sekä kappaleessa 9, jossa tutkimuskysymysten perusteella vedetään johtopäätöksiä.

1.2. Keskeiset käsitteet

Tutkielmassa keskeisiä käsitteitä ovat motivaatio, sitoutuminen ja palkitseminen. Motivaatiota on tutkittu psykologiassa ja liiketaloustieteen alalla paljon. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä tekijäjoukkoa, motiivien summaa, joka koostuu monista eri osamotiiveista ja saa aikaan toiminnan tai toimimattomuuden. (Salo-Gunst & Vilkkoriihelä 2000, 145). Liiketaloustieteen ja tämän tutkimuksen näkökulmasta kyse on siis niistä tekijöistä, jotka saavat työntekijän tekemään halutut työt yritykselle. Macaulau ja Cook ovat myös määritelleet motivaatiota siten, että motivaatio selittää sitä, mikä saa ihmisen työskentelemään hyvin ja mitkä prosessit ovat tämän suorituksen takana (Macaulau & Cook 2001, 4).

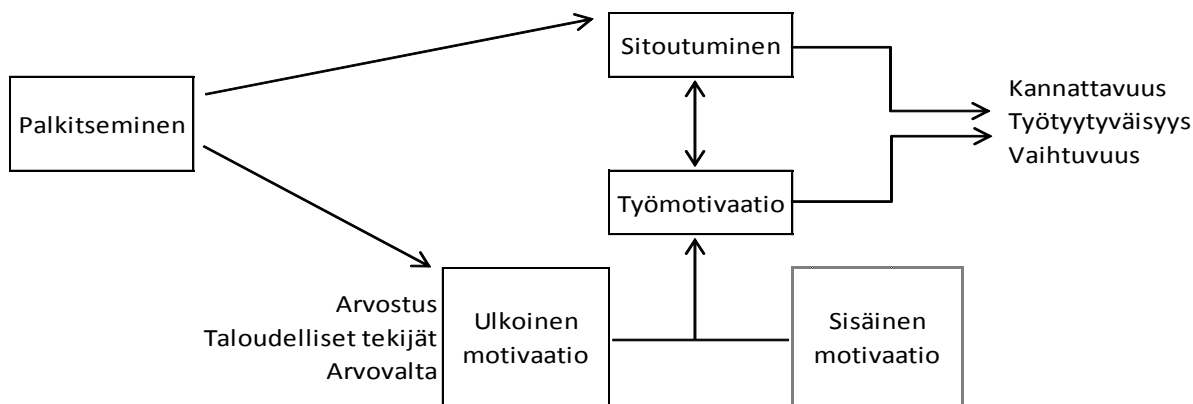
Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon ihminen on valmis tekemään enemmän kuin vaaditaan työnsä eteen, missä määrin työntekijä allekirjoittaa yrityksen arvot ja vision ja haluaa työskennellä niiden eteen, sekä sitä, kuinka paljon työntekijä haluaa pysyä organisaation osana (Viitala 2004, 162).

Palkitseminen puolestaan kattaa kaikki ne vastikkeet, joita työnantaja tarjoaa työntekijälle työsuorituksesta (Viitala 2004, 269). Palkkioiden tarkoituksena on motivoida ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan (Macaulau & Cook 2001, 4). Palkitsemisen käsitteellä ymmärretään tässä työssä kaikki positiiviset kannustimet, joita yritykset käyttävät.

1.3. Teorettinen viitekehys

Työn teorettinen viitekehys rakentuu hyvin klassisten johtamisen ja psykologian tieteenalojen keskeisille teorioille. Mukaan on otettu myös rajoitetummista näkökulmista toteutettujen tutkimuksien tuloksia sopivista aihealueista, koska

tarkastelemalla tehtyä tutkimusta voidaan syventää ymmärrystä ja havaita usein ilmeneviä lainalaisuuksia.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuviosta 1 ilmenee tutkimuksen keskeisten käsitteiden keskinäiset suhteet. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan sitoutumiseen ja ulkoisen motivaation kautta henkilön työmotivaatioon. Nämä puolestaan saattavat vaikuttaa muiden muassa kannattavuuteen, työtyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen (esim. Liu et al. 2007, 568). Myös työmotivaation ja sitoutumisen välillä voidaan katsoa vallitsevan kaksisuuntainen suhde (esim. Liu et al. 2007, 568) Kuviossa 1. sisäinen motivaatio on korostettu katkoviivalla, sillä tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä palkitsemiseen ja täten pikemminkin ulkoiseen motivaatioon vaikuttamiseen. Sisäinen motivaatio on kuitenkin erittäin merkittävässä roolissa kokonaismotivaatiota tarkasteltaessa, mistä syystä tässä työssä käsitellään myös sitä. On myös merkillepantavaa, että palkitsemisella on itse asiassa vaikutusta myös sisäiseen motivaatioon, joskin aivan erilaista kuin ulkoiseen motivaatioon (Ankli & Palliam 2012, Cho & Perry 2011, Gagné & Deci 2005, 332)

1.4. Tutkielman rajaukset ja rakenne

Tässä tutkimuksessa on rajattu tarkastelun ulkopuolelle palkka sekä sellaiset bonusmallit, kuten provisiot, jotka ovat yritysten palkitsemisvuosikellossa pysyviä ja kaikille työntekijöille suurin piirtein samanlaisia. Kiinnostuksen kohteena ovat olleet ne taloudelliset ja ei-taloudelliset, aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot, joita yrityksissä käytetään spontaanimminkin, silloin kun aihetta ilmenee tai kun halutaan

kannustaa johonkin päivittäisestä perustyönkuvasta poikkeavaan suoriutumiseen. On siis haluttu kartoittaa sitä, miten paljon yritykset käyttävät erilaisia palkitsemiskeinoja joko osoittaakseen arvostusta hyvin tehdystä työstä tai kannustaakseen henkilöstöä saavuttamaan toivotut tavoitteet esimerkiksi poikkeustilanteissa. Tutkimuksessa haastatellut työntekijät ovat kaikki iältään kohtalaisen nuoria ja työskentelevät pääasiallisesti osa-aikaisissa työsuhteissa kohdeyrityksissä, joten tutkimusaineiston otanta muodostaa toisen rajauksen: tutkimuksessa ei ole käsitelty monipuolisesti eri ikäryhmiä taikka eri tyyppisissä työsuhteissa työskenteleviä työntekijöitä. Haastatteluaineiston kohdeyrityksiä ei puolestaan ole rajattu millään tekijällä, vaan mukana on kaiken kokoisia yrityksiä eri toimialoilta.

Tutkielma etenee johdantokappaleen jälkeen käsittelemään teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä motivaatiota, sitoutumista ja palkitsemista kirjallisuuskatsauksen keinoin. Teorian muodostamisen jälkeen esitellään tutkimusmetodologia. Seuraavassa osassa esitellään kerätty empirinen tutkimusaineisto, jonka jälkeen aineistoa analysoidaan teorian valossa kappaleessa seitsemän, jonka jälkeen käydään läpi työn haasteet ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Työn viimeinen kappale on johtopäätökset ja yhteenveto.

2. Motivaatio

Motiivi on ihmisen toimintaa ohjaava sisäinen tekijä, joka koetaan yleensä tarpeena tai haluna. Tunteet vaikuttavat motiiveihin ja ovat näin mukana ohjaamassa käyttäytymistä. Keskeistä varsinkin organisaatiopsykologian kentässä ja tutkittaessa työmotivaatiota on se, onko motivaatio sisäistä vai ulkoista, ja mikä on näiden suhde yhdessä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat sellaiset asiat, jotka tuottavat nautintoa sellaisinaan, toisin sanoen toimintaa tehdään sen itsensä vuoksi, koska se on nautinnollista. Ulkoisen motivaation piiriin kuuluvat kaikki ne tekijät, jotka aiheutuvat toiminnan seurauksena. Näin ollen ulkoista motivaatiota voidaan parantaa tai heikentää palkkioilla – sekä aineellisilla että aineettomilla. Sisäsyntyinen motivaatio on luonteeltaan usein pitkäkestoisempaa ja pysyvämpää, kuin ulkoisista tekijöistä riippuvainen motivaatio. (Salo-Gunst & Vilkkö-Riihelä 2000, 145)

Koska sisäinen motivaatio saa tyydytyksen toiminnasta itsestään, ei sen ylläpitämiseksi tarvita muuta. Jos taas ulkoisen motivaation varassa toimivalta ihmiseltä viedään mahdollisuus tavoitella toiminnallaan palkkioita, motivaatio laskee nopeasti. Sisäiseen motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat monien tutkimusten mukaan ulkoisten motivaatiotekijöiden kasvu (Ankli & Palliam 2012, 9) sekä ulkoisten palkkioiden odottaminen (Cho & Perry 2011, 382). Ulkoisten palkkioiden odottaminen vaikuttaa laskevasti sisäiseen motivaatioon siksi, että ulkoisten palkkioiden tavoittelemisen on yhteydessä ulkopuoliseen valvontaan ja kontrollointiin (Cho & Perry 2011, 386, 388). Tämä näkemys toistuu myös Anklin & Palliamin (2012) artikkelissa, jossa he mainitsevat sisäiseen motivaatioon liittyviksi tekijöiksi itsemääräämisoikeuden, osaamisen ja liittymisen tarpeet (Ankli & Palliam 2012, 9). Tästä näkökulmasta palkitseminen motivointikeinona on sikäli huono, että se vähentää sisäistä motivoituneisuutta, joka puolestaan on Chon ja Perryn (2011) tutkimuksen tulosten mukaan ulkoista motivaatiota voimakkaampi ajuri toiminnan suuntaamisessa ja myös se motivaation lähde, jota yritysten tulisi vaalia: sisäisen motivaation varassa toimivat työntekijät ovat organisaation tyytyväisin ja pysyvin työvoima (Cho & Perry 2011, 395, 400).

Sisäiseen motivaatioon liittyy myös merkityksellisyyden kokeminen ja etsiminen. Ankli ja Palliam (2012) mainitsevat tutkimuksen osoittaneen, että työntekijä on tyytyväinen, kun saa työskennellä merkityksellisen tehtävän eteen (Ankli & Palliam

2012, 9). Myös Milne (2007) kirjoittaa, että toiminnan suunnan osoittaminen ja tarkoituksen näyttäminen auttavat motivoimaan henkilöstöä (Milne 2007, 31). Samoilla linjoilla vastuun ja haastavien tehtävien merkityksestä sisäisen motivaation lähteenä ovat myös Larkin et al (2012, 1209), Kowalewski ja Phillips (2012, 168) sekä Gagné ja Deci (2005, 332).

Ehkä klassisin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisen perustarpeiden on tyydytettävä ennen kuin hän voi keskittyä tyydyttämään korkeampien tasojen tarpeitaan. Maslowin tarvehierarkian tarpeista työhön ja työmotivaatioon liittyvät ylimmiltä tasoilta arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet – toki joissain tilanteissa varmasti myös fysiologiset perustarpeet. Tutkittaessa peruspalkan ulkopuolella olevan palkitsemisen osuutta työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen tulevat kuitenkin vain ylempien tasojen tarpeet kyseeseen. Liittyminen ja arvostus ovat sosiaalisia motiiveja, joiden katsotaan olevan pitkälti synnynnäisiä. Halu kuulua ryhmään on luontaista, ja samoin luontaista on positiivisten kokemusten etsiminen ja negatiivisten välttäminen. (Salo-Gunst & Viikko-Riihelä 2000, 199-200) Vetoaminen ihmisten tarpeisiin ja täten motivaation lähteisiin positiivisella vahvistamisella on se lähtökohta, jolle hyvästä suorituksesta palkitseminen organisaatioissa perustuu: toivottua (eli tulosta tuottavaa) käytöstä halutaan vahvistaa. Toinen vaihtoehto on toki ei-toivotusta käyttäytymisestä rankaiseminen, mutta sen käyttömahdollisuudet modernissa työelämässä, jossa ihmisillä on kohtalaisen laaja valinnanvapaus, ovat rajalliset – vaikka negatiivisen palautteen ja rakentavan kritiikin antamisella voidaan päästä eroon ei-toivotuista toimintamalleista, on positiivinen vahvistaminen ja arvostuksen tarpeen tyydyttäminen lopultakin motivaation rakentamisen kannalta tehokkaampi keino. Tutkimuksin on osoitettu, että negatiivisen palautteen antaminen vaikuttaa haitallisesti työmotivaatioon: sekä sisäiseen että ulkoiseen motivoituneisuuteen (Gagné & Deci 2005, 332). Negatiivinen palaute voi myös johtaa liialliseen varovaisuuteen ja itsenäisen riskinottohalukkuuden vähentymiseen kun työntekijä pyrkii välttämään negatiivista palautetta (Viitala 2004, 161).

Viitala (2004) on esittänyt työmotivaation syntytekijöistä seuraavanlaisen erittelyn:

- Persoonallisuus
 - o mielenkiinnon kohteet

- harrastukset
- asenteet itseä ja työtä kohtaan
- tarpeet (liittyminen, arvostus, itsensä toteuttaminen)
- Työ
 - työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus
 - vastuu ja itsenäisyys
 - palaute ja tunnustus
 - saavutukset, eteneminen, kehittyminen
- Työympäristö
 - palkkaus, sosiaaliset edut
 - työolosuhteet ja työn järjestely
 - johtamistapa
 - ryhmäkiinteys ja ryhmänormit
 - sosiaaliset palkkiot
 - organisaation ilmapiiri

Organisaatiokulttuurillakin on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Sokro (2012) esittää, että hyvän organisaatiokulttuurin elementtien ja työntekijän motivaation osatekijöiden välillä on positiivinen korrelaatio. Motivaation osiksi mainitaan missio, itsekontrolli, oppiminen, maine ja osuus luodusta hyvinvoinnista eli palkitseminen. Hyvän organisaatiokulttuurin elementeiksi puolestaan ehdotetaan missiota, osallistumista ja yhteistyötä, yhteneväisyyttä, sopeutuvaisuutta, saavutusorientoituneisuutta ja inspiroituneisuutta (Sokro 2012, 108). Vahva ja positiivinen organisaatiokulttuuri johtaa siihen, ettei ulkoista kontrollia ja valvontaa tarvita juuri lainkaan (Sokro 2012, 106). Organisaatiokulttuurin sisäistäminen tarkoittaa itsemääräämisoikeusteorian näkökulmasta sitä, että ulkoinen sääntely on sisäistetty. Se ei kuitenkaan tee ulkoisesta motivaatiotekijästä sisäistä. Itsemääräämisoikeusteoria erittelee vielä kolme eri tasoa, joilla ulkoiset normit voidaan sisäistää, ja näistä tasoista tunnistettu sääntely (*identified regulation*) ja integroitunut sääntely (*integrated regulation*) johtavat siihen, että työntekijä kokee toimintansa olevan omaehtoista ja lähtöisin hänen omista tavoitteistaan ja arvostuksistaan, vaikka motivaation lähde on todellisuudessa edelleen ulkoinen – työn sinänsä ei tarvitse olla mieluisaa. (Gagné & Deci 2005)

3. Sitoutuminen

Edellä motivaation yhteydessä mainittu liittymisen käsite vaikuttaa osaltaan myös sitoutumiseen. Sitoutumista kuvaa myös se, missä määrin yksilö hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet ja haluaa osaltaan panostaa niiden toteutumiseksi, sekä se, miten halukas hän on pysymään ryhmän, eli organisaation jäsenenä. (Viitala 2004, 162). Sitoutumisen hyödyistä organisaatiolle on kirjoitettu paljon, ja esimerkiksi Liu et al. (2007) mainitsevat hyötyinä sen, että uskollinen henkilöstö on pysyvä voimavara, vaikka yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuisikin muutoksia, sekä vähäisemmät poissaolot, kasvaneen panostuksen ja vähäisemmän vaihtuvuuden (Liu et al. 2007, 571).

Sitoutuneisuutta kuvaa myös "organisaatiokansalaisuuden" käsite (*organizational citizenship*), joka viittaa sellaiseen työntekijän käyttäytymiseen työssään, mikä ylittää hänen työhön liittyvät velvollisuutensa, esimerkiksi vapaaehtoinen muiden työntekijöiden auttaminen tai uusien työntekijöiden auttaminen organisaatioon sopeutumisessa sekä yleinen "urheiluhenki" ja muiden huomioiminen - kaikenlainen organisaation sosiaaliseen toimintaan positiivisesti vaikuttaminen ja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi työskenteleminen. Kuitenkin eri työntekijät voivat käyttäytyä edellä kuvatuin tavoin hyvin eri syistä: toiset luonnostaan ja sisäisen tyydytyksen ohjaamina, toiset taas vain koska kokevat kenties saavuttavansa ulkoisia hyötyjä seuraamalla organisaatiokansalaisuuden polkua, jolloin myös tähän kannustamisen keinot tulisi osata valita niin, ettei sisäisen motivaation varassa toimivien työntekijöiden motivaatiota heikennetä ulkoisin palkkioin, ja että ulkoisen motivaation varassa toimivia puolestaan palkitaan kannustavasti. (Becton et al. 2008, 494, 496) Tähän palkitsemisdilemmaan liittyy eri työntekijöiden motivaation lähteiden tunnistamisen mahdottomuuden lisäksi se, että palkittaessa vain osaa työntekijöistä samasta köyttäytymisestä, koetaan palkitseminen epäreiluna (mm. Macaulau & Cook 2001, 5) josta aiheutuu yritykselle haittaa (Larkin et al. 2012, 1201). Siksi Becton et al. ehdottavatkin, että organisaatiokansalaisuutta ei liitettäisi osaksi formaaleja palkitsemiskriteereitä (Becton et al. 2008, 500).

Mitattaessa sitoutumista työpaikan vaihtoaikella, Cho ja Perry (2011) löysivät tekijöitä, jotka parantavat sitoutuneisuutta eli vähentävät työntekijöiden aikeita vaihtaa työpaikkaa. Näitä tekijöitä olivat paitsi työntekijöiden sisäinen motivaatio, niin

myös luottamus yrityksen johtoon sekä ulkoisten palkkioiden saamisen mahdollisuus. Myös se, että työntekijät kokevat pääsevänsä käsiksi tarvitsemiinsa resursseihin, lisää sitoutuneisuutta. (Cho & Perry 2011, 398 - 399) Työntekijöiden pysymistä organisaatiossa kannattaa edesauttaa, sillä paitsi että etenkin avaintyöntekijöiden vaihtuvuus johtaa ammattitaidon, tiedon ja työntekijöiden rakentamien verkostosuhteiden katoon ja heidän korvaamisensa uusilla työntekijöillä tulee kalliiksi, niin myös asiakkaat saattavat seurata työntekijöiden mukana (Ferguson & Brohaugh 2009, 359).

Sitoutuminen voidaan jakaa kahteen eri alatyyppeihin: sitoutuminen moraalisenä tai hyötyä tavoittelevana toimintana (Elizur 1996, 27). Näistä ensimmäinen on luonteeltaan pysyvämpää sitoutumista kuin jälkimmäinen, joka on altis olosuhteiden vaihtelulle. Toiset tutkijat ovat tunnistaneet kolme sitoutumisen alalajia: tunnepitoisen-, jatkuvuus- ja normatiivisen sitoutumisen. Tarkasteltaessa sitoutumista siitä näkökulmasta, että se viittaa haluttomuuteen vaihtaa työpaikkaa, normatiivinen sitoutuminen viittaa siihen velvollisuuden tunteeseen, joka työntekijällä on organisaatiota kohtaan. Jatkuvuus-sitoutuminen puolestaan viittaa niihin haittoihin, joita työntekijälle koituisi työpaikan vaihtamisesta, ja tunnepitoinen sitoutuminen kuvaa kiintymystä ja yhteenkuuluvuutta organisaatioon. (mm. Kell & Motowidlo 2012, 213) Kell ja Motowidlo esittivät vielä jaottelun perinteisesti tunnepitoiseksi mielletyn sitoutumisen sisällä: he erottivat sitoutumisen kognitiivisiksi elementeiksi organisaation arvojen, normien ja tavoitteiden sisäistämisen ja tunnesitoutumiseksi puhtaasti tunnepitoiset elementit kuten onnellisuuden ja nautinnollisuuden kokemukset työssä (Kell & Motowidlo 2012, 220).

Sosiaalipsykologian liittymisen käsite selittää osaltaan positiivisen palautteen merkitystä sitoutumisessa: sosiaalisen vahvistusteorian mukaan ihmisellä on taipumus luoda liittymissuhde niihin muihin, jotka palkitsevat häntä. Sosiaalisen vaihdantateorian mukaan ihminen myös etsii tasapainoa antamansa panoksen ja saamansa hyödyn välillä. Mitä paremmin tämä suhde on tasapainossa, sitä vahvempi on liittymisen. Vastavuoroisuusteoria puolestaan lisää edelliseen sen, että ihmisellä on taipumus myös oman hyötynsä lisäksi huolehtia siitä, että vastapuolikin saa ansaitsemansa osan. (Salo-Gunst & Vilkkö-Riihelä 2000, 200) Työssä tämä tarkoittaa sitä, että haluamme panostaa työhön tarpeeksi, jotta työnantaja saa sen

panoksen meiltä, mistä hän meille maksaa. On kuitenkin muistettava, että käsitys siitä, minkälainen oma panos on, on täysin subjektiivinen.

Hankalaksi tämä vastavuoroisuuden ja vaihdannan teoria muodostuu organisaatioiden palkitsemista suunniteltaessa ja toteutettaessa silloin, kun työntekijöiden käsitys omasta osaamisestaan ja näin ollen panoksestaan ei vastaa todellisuutta tai yrityksen käsitystä. Larkin et al. (2012, 1202) esittävät tutkimuksessaan suoritusperusteisen palkitsemisen psykologisista haittavaikutuksista, että ihmisillä on voimakas taipumus yliarvioida omat kykynsä. Tämä johtaa kirjoittajien mukaan siihen, että yritysten sopivaksi katsoma palkitsemistaso ei vastaa työntekijän käsitystä hänen panoksellaan ansaitsemastaan palkkiotasosta. Näin ollen, koska sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan panostuksen ja hyödyn tulisi olla tasapainossa, voi työntekijä subjektiivisesti arvioida että vaihdantatasapaino ei toteudu, ja sitoutuminen heikkenee tai jää saavuttamatta.

Sitoutumiseen voivat vaikuttaa myös työntekijän persoonallisuuden piirteet. Kell ja Motowidlo (2012) tutkivat, kuinka tietyt persoonallisuuden piirteet vaikuttavat lanseeraamaansa sitoutumisen kognitiiviseen puoleen eli organisaation tavoitteiden, normien ja arvojen sisäistämiseen. He esittävät, että ottamalla huomioon työnhakijan persoonallisuuden piirteet jo rekrytointivaiheessa pystyttäisiin ennakoimaan tulevaa sitoutumista organisaatioon. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan persoonallisuuden piirteistä tunnollisuus korreloi positiivisesti kognitiivisten elementtien kanssa, ja suostuvaisuus (*agreeableness*) sekä ulospäin suuntautuneisuus puolestaan korreloivat positiivisesti tunne-elementtien kanssa. (Kell & Motowidlo 2012, 235).

Sitoutumisen parantamista voidaan lähestyä myös työntekijöiden valtaistamisen (*empowerment*) kautta. Liu et al. (2007) ovat tutkineet, miten työntekijöiden vastuun ja vallan lisääminen vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijöiden valtaistamiseen kuuluu vastuun kasvattamisen lisäksi - ja sen tueksi - se, että työntekijä pääsee paremmin itse käsiksi tarvitsemiinsa resursseihin ja tietoon ja saa työssään tukea ja enemmän mahdollisuuksia. Nämä tekijät kasvattavat jo aiemmin käsiteltyä itsemääräämisen tunnetta (mm. Gagné & Deci 2005, Ankli & Palliam 2012) ja täten motivaatiota ja sitoutumista. Liun et al. (2007) tutkimustulosten perusteella työntekijöiden valtaistamisella on vaikutusta sitoutumiseen, etenkin aiemmin

käsiteltyyn sitoutumisen tunne -komponenttiin. Vastaavaa yhteyttä jatkuvuus-sitoutumiseen he eivät löytäneet.

4. Palkitseminen

Kuten Ferguson ja Brohaugh (2009) artikkelinsa alkuun toteavat, laskusuhdanteessa ja vaikeina aikoina yritysten on pidettävä kiinni parhaista työntekijöistään - ja osattava antaa heille tunnustusta ja palkita heitä oikein. Pieni osa työntekijöistä tekee suurimman osan yrityksen tuloksesta. (Ferguson & Brohaugh 2009,358)

Pienten ja keskisuurten yritysten kannalta henkilöstön onnistunut motivoiminen on kriittisen tärkeää: pieni koko asettaa haasteita sekä taloudellisten kannustimien käytölle, että työntekijöiden kasvumahdollisuuksille yrityksissä. Siksi tulisi selvittää, millaisia kannustuskeinoja ja palkkioita työntekijät todellisuudessa arvostavat. (Kowalewski & Phillips 2012, 168)

Organisaatioiden kontekstissa palkitseminen kattaa kaiken sen, mitä palvelussuhteessa oleva henkilö saa ajankäytöstään vastineeksi. Palkkiot voivat olla taloudellisia, muita aineellisia palkintoja tai sitten täysin aineettomia asioita, jotka henkilö kuitenkin kokee palkitseviksi. London ja Higgot (1997) toteavat, että ” - - *tehokas palkitsemis- ja tunnustusprosessi tuottaa työntekijöille selkeän ja näkyvän viestin yrityksen arvoista ja sitoutumisesta työntekijöiden osallistamiseen.*” He jatkavat kertomalla, että vaikkakin motivaatio on ihmisluonnolle sisäsyntyinen ominaisuus eikä niinkään ulkoisesti johdateltavissa oleva asia, on kuitenkin tutkittu, että hyvin tehdystä työstä saatu tunnustus on paras motivaattori työntekijöiden suoriutumiseen (London & Higgot 1997, 328; Milne 2005, 35-37). Tämä jättää kuitenkin avoimeksi vielä palkitsemisen muodon: toimivatko motivoivana tekijänä aineelliset vai aineettomat palkkiot?

Palkitsemiskäytännöillä voidaan myös pyrkiä vahvistamaan haluttuja käytänteitä organisaatiossa ja näin tukea esimerkiksi organisaatiokulttuurin muutosta. Milnen (2007) mukaan riskinä on kuitenkin se, että palkitsemalla haluttua käytöstä tullaan palkinneeksi sellaisista käytänteistä, joiden pitäisi olla osa organisaation normaalia toimintaa. Hän mainitsee myös sen, että organisaatioiden on huolehdittava siitä, että käytetyt palkitsemismallit itsessään tukevat tavoiteltavaa muutosta: jos halutaan enemmän tiimityötä, palkitaan tiimisuorituksesta eikä yksilön tuloksesta. Tämän vuoksi johdon on myös oltava selkeästi tietoinen siitä, minkälaista käytöstä ja tulosta tavoitellaan. (Milne 2007, 29, 33, 34)

Muutostilanteessa voitaisiin kenties harkita palkitsemista uuden toimintatavan harjoittelemisesta ja toteuttamisesta tietyn, rajatun periodin ajan ja samalla selkeästi viestien, että periodin jälkeen tarkoituksena on toimia jatkuvasti uuden tavan mukaisesti. Milne (2007) toteaa, että saavutuksista palkitseminen voi myös pitää työntekijät pidempään innostuneina ja kiinnostuneina hyvän suoritustason ylläpitämisestä (Milne 2007, 31).

Palkitsemiseen liittyy aina myös varjopuoli: sen on oltava reilua (Maucalau & Cook 2001, 5; Brody et al. 2000, 243; Larkin et al. 2001, 1201) ja perusteiltaan läpinäkyvää ja ymmärrettävää (Merchant & Van der Strede 2003, 34), jottei sillä saada tahattomasti aikaan negatiivisia vaikutuksia kuten tyytymättömyyttä ja vaihtuvuutta. Larkinin et al. (2012, 1205) mukaan palkkavertailun mahdollisuuden puuttuessa ei negatiivisia vaikutuksia, kuten poissaolojen ja vaihtuvuuden lisääntymistä, ilmene. Larkin et al. (2012, 1196) kertovat, että tiimipalkitseminen on yrityksissä yleistä – yleisempää kuin yksilötason palkitseminen. Tämän he katsovat johtuvan siitä, että tiimien palkitseminen on kustannus-tuotto –näkökulmasta edullisempää. Tiimityöstä palkitseminen myös vähentää työntekijöiden keskinäistä vertailua: samasta projektista maksetaan kullekin tiimin toimintaan osallistuneelle jäsenelle sama palkkio. Tiimipalkitsemisessa, jota ovat tutkineet muiden muassa Rothenberg (2011), on mahdollista joko kannustaa yhteistyöhön palkitsemalla tiimi hyvästä kokonaissuorituksesta tai laittaa tiimin jäsenet kilpailemaan keskenään suhteuttamalla jokaisen palkitseminen muiden tiimiläisten tuloksiin ja palkkioihin (Rothenberg 2011, 1123). Kaikille jäsenille tasapäisellä tiimipalkitsemisella voidaan myös vähentää suoritusperusteisen palkitsemisen epäreilun tuntoa, jos, ja vain jos, tiimin sisällä työpanokset jakautuvat myös tasaisesti (Larkin et al. 2012, 1204). Tämä toimii kuitenkin oikeudenmukaisena palkitsemismallina vain silloin, kun jokainen on osallistunut tiimin työskentelyyn yhtä paljon: jos ilmenee vapaa-matkustusta, koetaan tiimipalkitseminen epäreiluksi.

Esimiehillä tulisi olla valtuutus palkita alaisiaan joustavasti ja spontaanisti niinä ajanhetkinä, kun alaiset suoriutuvat yli odotusten (Ferguson & Brohaugh 2009, 361), ja huomiota voisi kiinnittää myös siihen seikkaan, että näissä tilanteissa esimiehen kiitos, sosiaalinen palkitseminen, on työntekijöiden mielestä usein mieluisampi vaihtoehto kuin taloudelliset palkkiot (Kowalewski & Phillips 2012, 171).

4.1.1. Aineellinen palkitseminen

Yleisin ja useimmiten myös pääasiallinen, ensisijainen palkitsemisen muoto on rahapalkka – ainakin postmoderneissa teollistuneissa ja jälkiteollisissa yhteiskunnissa. Palkitseminen on myös suuri menoerä – palkat ja niiden lisät sekä muu työntekijöiden palkitseminen on yrityksen suurin yksittäinen kulu. Raha on vaihdannan väline jonka arvo on suhteellisen pysyvä ja määritelty (Sappinen 2012) ja täten se toimii hyvin palkkiona henkilön työpanoksesta, koska se on sitten vapaasti muutettavissa työntekijän itse valikoimiksi hyödykkeiksi ja palveluiksi. Rahalla itsessään ei ole arvoa, joten sen varsinainen arvo palkkiona onkin nimenomaan sen vaihdanta-arvo. Raha on hyvä palkitsemismuoto juuri siksi, että se takaa individualismin, joka on länsimaisissa yhteiskunnissa aikakauttamme hyvin kuvaava ilmiö (Beck 1998). Rahallisia ja taloudellisia palkkioita, joita yrityksessä yleisesti käytetään, ovat peruspalkan lisäksi erilaiset bonukset, komissiot, suoritusperustaiset bonukset sekä erilaiset lisät, sekä esimerkiksi omistusosuudet yrityksestä. Tässä työssä ei kuitenkaan tutkita palkan merkitystä palkitsemiskeinona, vaan keskitytään muihin taloudellisiin ja aineellisiin sekä aineettomiin palkkioihin.

Taloudelliset palkkiot vaikuttavat työntekijöiden ulkoiseen motivaatioon. Ne toimivat houkuttimina, jos työntekijä arvostaa taloudellisia palkkioita ja on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen niitä. Erytishuomiota on kiinnitetty suoritusperusteiseen palkitsemiseen: sen katsotaan kannustavan parempaan suoritukseen ja motivoivan henkilöstöä (mm. Brody et al. 2001, 243, 244) ja olevan jopa palkankorotuksia merkityksellisempi palkitsemiskeino (Ferguson & Brohaugh 2009, 361). On kuitenkin tutkittu, että tietyn tulotason jälkeen rahallisten palkkioiden merkitys motivoivana tekijänä laskee. Silloin palkan nostaminen tai bonukset eivät enää toimi ihmisen toimintaa ohjaavana tekijänä, vaan motivaatio parempaan työsuoritukseen on löydettävä jostain muualta. (Viitala 2004, 287) Rahallisilla palkkioilla on todettu olevan jopa motivaatiota heikentävä vaikutus, sillä rahallisen palkitsemisen voimakas korostaminen palkitsemiskeinona saattaa johtaa työntekijän sisäisen motivaation laskuun. (Larkin et al. 2012, 1209; Gagné & Deci 2005, 332; Ankli & Palliam 2012, 9; Cho & Perry 2011, 382).

On olemassa myös muita aineellisen ja taloudellisenkin palkitsemisen muotoja, jotka eivät kuulu palkan tai bonusjärjestelmien piiriin. Tällaista palkitsemista voivat olla

esimerkiksi elokuvaliput, harrasteiden taloudellinen tukeminen, viinipullot tai lahjakortit. Näiden palkkioiden arvo on taloudellinen, mutta puettuna rahaa konkreettisempaan muotoon pienemmällä rahallisella panostuksella voidaan osoittaa suurempaa arvostusta kuin antamalla esimerkiksi viinipullon hinta (esimerkiksi 20 €) rahana. Tämänkaltaisten palkkioiden vaikutusta motivaatioon on kuitenkin tutkittu hyvin vähän jos lainkaan, joten on vaikeaa sanoa, vaikuttavatko tällaisetkin aineelliset, ulkoiset palkkiot sisäistä motivaatiota heikentävästi, neutraalisti vai vahvistavasti. Tämä riippunee siitä, minkälaisin kriteerein ja menetelmin palkitsemista yrityksissä toteutetaan.

Aineelliseen ja etenkin taloudelliseen palkitsemiseen liittyy koetun epätasa-arvoisuuden (Larkin et al 2012, 1201) lisäksi muitakin ongelmia, joista yksi mielenkiintoisimpia on palkkioista päättävän esimiehen vaikutus sekä palkitsemiskriteereiden arviointiin että palkkioiden suuruuden määrittämiseen. Brody et al. (2000) ovat tutkimuksessaan keskittyneet siihen, miten esimiehen osallistuminen työntekijän rekrytointiin vaikuttaa palkitsemiseen. Ilmiö on mielenkiintoinen sikäli, että monesti tuleva, palkitsemiseenkin vaikuttava lähiesimies osallistuu ainakin jossain määrin työntekijän valintaprosessiin. Brody et al. kyseenalaistavat tutkimuksessaan näiden rekrytointiin osallistuvien esimiesten objektiivisuuden kokeellisessa tutkimuksessaan, jossa keinotekoisessa asetelmassa mielestään parhaan työntekijän valinneille koehenkilöille esitettiin myöhemmin tietoa työntekijän huonosta suoriutumisesta, ja pyydettiin määrittämään suoritusperusteinen palkkio. Koehenkilöt, jotka olivat osallistuneet valintaan, antoivat helposti korkeampia palkkioita huolimatta heikosta suoriutumisesta, kuin verrokkiryhmä, jotka eivät olleet osallistuneet työntekijän valintaan. Brody et al. toteavat, että tämä johtuu siitä, että työntekijän suoriutuminen kuvastaa osittain rekrytoineen esimiehen omaa pätevyyttä ja valintojen hyvyttä. Tehty työntekijän valinta koetaan pysyväksi päätökseksi, eikä sitä haluta myöhemmin pyörittää tunnustamalla työntekijän huono suoriutuminen. (Brody et al. 2001, 244 - 245, 247-251). Esimiesten arviointitulosten ja ehdotettujen palkkioiden objektiivisempi kalibrointi jälkikäteen esimerkiksi henkilöstöhallinnon toimesta voi toimia vastalääkkeenä liian subjektiiviselle arvioinnille, mutta on hyvin haastava ja aikaa vaativa prosessi, eikä välttämättä kuitenkaan poista epäreilouden kokemuksia henkilöstön puolella ellei palkkioiden ja esimiesten arvioiden tasapainottamisesta viestitetä arvioinnin kohteena olevalle henkilöstölle.

4.1.2. Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista voi yrityksissä olla mikä tahansa sellainen toiminta, jonka työntekijä kokee palkitsevaksi, vaikka sitten työn merkityksellisyyden kokemuksen tai työympäristön viihtyvyyden ja hyvän ilmapiirin kautta. Kuten aineellisilla palkkioilla, myös aineettomalla palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Aineettoman palkitsemisen keinoin voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Motivaatiota nostavasti vaikuttaa esimerkiksi arvostuksen osoittaminen, kiittäminen ja palautteen antaminen. Milne (2007) kuvaa tunnustuksen antamista näin: " - - se on ei-taloudellinen palkinto, joka annetaan työntekijöille valikoiden kiitokseksi korkeasta suorituksesta tai saavutuksesta, eikä se ole riippuvainen annetun tavoitteen saavuttamisesta." Tunnustusta voidaan Milnen mukaan antaa palautteen tai kiitoksen muodossa, ja sen tarkoituksena on nimenomaan osoittaa arvostusta, kun työntekijä on menestynyt vaikkapa oppimalla uutta tai panostanut erityisen paljon johonkin tehtävään. (Milne 2007, 30).

Pouliakas ja Theodossiou ovat tutkiessaan työntekijöiden mielestä parhaita kannustimia tulleet siihen tulokseen, että rahallisten palkkioiden rinnalla (tai jopa sijasta) yksi parhaita keinoja saavuttaa parempi työpanos on johdon ja työntekijöiden vastavuoroinen suhde ja osallistuvan johtamisen keinot (Pouliakas & Theodossiou 2012, 1256-1257). Nämä tekijät ovat osa organisaation kulttuuria, ja voidaan mieltää aineettoman palkitsemisen piiriin kuuluviksi siinä missä muutkin positiivista ilmapiiriä ja työpanosta parantavat organisaatiokulttuurin osat. Tutkijat mainitsevat myös työntekijän mahdollisuudet osallistua päätöksentekoprosesseihin (Pouliakas & Theodossiou 2012, 1257), minkä seikka mainitaan myös artikkelissa *Feeling Valued Is the Best Motivation: Perks And Pay Incentives Cannot Beat Feeling Needed* (Human Resource Management International Digest, 2008)

Sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen voi käydä aineettoman palkitsemisen kautta esimerkiksi siten, että työntekijöille luodaan käsitys heidän tehtävänsä merkityksellisyydestä esimerkiksi kommunikoimalla yrityksen strategisia visioita ja tavoitteita työntekijöille (Kuvaas 2007, 380), mitä tukevat myös Larkini et al.:in (2012, 1209), Kowalewskin ja Phillipsin (2012, 168) sekä Gagnén ja Decin (2005, 332) tutkimustulokset "Työn merkityksellisyys vaikuttaa voimakkaasti työstä saatavaan tyydytykseen" toteaa myös Viitala (2004, 135) Kuvaas (2007) on tutkinut kehittymisen

tukemista myös palautteen antamisella. Hän toteaa, että koska kaikki ihmiset ovat erilaisia, tulisi palautteen antamisessa ottaa huomioon, että eri tyyli toimivat eri ihmisille. Se, mikä motivoi toista parempaan suoritukseen, saattaa heikentää toisen motivaatiota. Hän myös huomauttaa, että tietyissä olosuhteissa kehittymisen edellytykset toteutuvat paremmin ilman muodollista palautteenantomekanismia. (Kuvaas 2007, 379 - 380, 391) Työn merkityksellisyyden lisäämisen rinnalla suoritustason nousuun vaikuttaa aineettoman palkitsemisen keinoista myös motivaation yhteydessä mainittu valtaistaminen (Liu et al. 2007) ja oman harkintavallan ja vastuun lisääminen omaa työtä koskevissa asioissa (Pouliakas & Theodossiou 2012, 1256). Näitä keinoja voidaan käyttää palkitsemisen tavoin, jos näitä mahdollisuuksia tarjotaan työntekijälle hänen osoittaessaan kykynsä ja halunsa panostaa työtehtäviinsä ja suoriutua niistä hyvin, paremmin kuin odotusarvoksi on asetettu. Eräs haastateltu yrittäjä kertoikin käyttävänsä juuri näitä keinoja palkitukseen hyvästä suorituksesta, ja mainitsi, että siirtyminen näin ollen vähitellen haastavampiin tehtäviin näkyisi lopulta myös aineellisessa palkitsemisessa palkankorotusten myötä. Maucalay ja Cook (2001) mainitsevat aineettomina, työntekijöiden arvostamina asioina muiden muassa vapauden, joustavuuden ja työn mielenkiintoisuuden rahallisten palkkioiden sijaan (Maucalay & Cook 2001, 7).

Aineettoman palkitsemisen suhde sisäiseen motivaatioon on positiivinen: kiittäminen ja positiivinen palaute parantavat sisäistä motivaatiota siinä missä taloudellisen palkitsemisen on havaittu heikentävän sitä. (Gagné & Deci 2005, 332). Palautteen antaminen on sikälikin tärkeää, että jos työstään ei saa minkäänlaista palautetta, se voidaan tulkita siten, ettei työllä ole merkitystä (Viitala 2004, 161). Viitala toteaa myös että positiivista palautetta antamalla ja kiittämällä voidaan vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihin sekä osoittaa, että työntekijää ja työpanosta arvostetaan, ja tämä puolestaan mahdollistaa työntekijän suuremman sitoutumisen yritykseen (Viitala 2004,161).

Milne (2007) toteaa, että virallista taloudellisten palkkioiden järjestelmää tehokkaampaa kannustamista ja motivointia voivat olla yksinkertaiset, epämuodolliset kannustuskeinot, kuten johdolta saatu tunnustus tai työntekijän saavutuksien näkyväksi tekeminen yrityksessä. Hän mainitsee tärkeäksi myös sen, keneltä tunnustus tulee ja mihin ajankohtaan: tunnustuksen tulee tulla työntekijälle

relevantilta esimieheltä, oikea-aikaisesti ja selkein perustein. Myös palkkion tai tunnustuksen vilpittömyys (Milne 2007, 35-37; Mauclay & Cook 2001, 5) ja henkilökohtaisuus on työntekijälle tärkeää. (Milne 2007, 35-37)

5. Metodologian kuvaus

Tämän tutkimuksen toteutustavaksi valittiin keinot kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien joukosta. Kvantitatiiviset menetelmät voisivat myös tulla kysymykseen tutkittaessa tämän tutkimuksen kohteena olleita asioita, mutta työn laajuuden puitteissa laadullinen lähestymistapa on järkevämpi – kyllin suuren otoksen muodostavan aineiston keruu, mittareiden muodostaminen ja datan analysointi monimuuttujamenetelmin on niin suuritöinen prosessi, että kandidaatintutkielma ei välttämättä ole oikea projekti niin laajamittaiseen analyysiin.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelua. Strukturoitu, yrityksille kohdistettu haastattelukysymysrunko koostui viidestä avoimesta kysymyksestä, jotka lähetettiin sähköpostitse valituille informanteille. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin ensisijaisesti siksi, että sen katsottiin olevan vähiten kuormittava vastaajayrityksille ja näin antavan mahdollisesti paremman vastausprosentin kuin enemmän aikaa, vaivaa ja järjestelyjä vaativat puhelin- tai vis-a-vis haastattelut. Lyhyt haastattelu avoimin kysymyksen soveltui tähän tutkimukseen myös siksi, että ne asiat, joita haluttiin tutkia, olivat helposti puettavissa yksinkertaisiksi kysymyksiksi eikä ollut tarpeen saada analyttisiä ja syväluotaavia vastauksia työantajapuolelta – tarkoituksena oli vain kartoittaa käytetyt palkitsemismallit ja saada selville, mikä on työnantajan näkemys palkitsemisen toimivuudesta. Niissä tapauksissa, missä vastaajat olivat vastanneet täysin vapaamuotoisella kertomuksella yrityksen palkitsemismenetelmistä, on vastaus purettu kysymyskohtaisiin osioihin tutkijan itsensä toimesta.

Työntekijöitä puolestaan haastateltiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tämä menetelmä tuli valituksi siksi, että sen tiedetään yleisesti soveltuvan hyvin sellaisiin tutkimusaiheisiin, joissa halutaan selvittää esimerkiksi arvostuksia ja perusteluja. Puolistrukturoitu muoto antaa myös mahdollisuuden tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä lisäkysymyksillä ja selvittää tarkemmin ilmi tulevia asioita. (Metsämuuronen 2006, 114-115) Haastattelijalla oli muotoillut kysymykset valmiiksi, ja jokaisen (soveltuvan) kysymyksen kohdalla käytettiin tarvittaessa laddering-tekniikkaa syvempien vastausten saamiseksi. Haastateltavilta kysyttiin myös taustatiedot, jotta niiden vaikutus vastausten analysointiin ei jäisi huomioimatta. Tosin ainakaan Kowalewskin ja Phillipsin (2012) mukaan sukupuolen ei ole havaittu

vaikuttavan relevantisti palkitsemispreferensseihin, mutta toisaalta ikä voi vaikuttaa esimerkiksi siten, että nuoret työntekijät asettavat työlle paljon vaatimuksia ja haluavat, että nopea urakehitys ja hyvä palkka on mahdollista saavuttaa (Human Resource Management International Digest 2008) Haastattelut litteroitiin ja vastauksia analysoitiin teoreettisen viitekehyksen valossa. Haastattelujen litteroinnit sekä yrityksiltä saadut vastaukset ovat työssä liitteinä.

Kaikista haastattelupyyntöön vastanneista yrityksistä (alun perin seitsemän yritystä) ei saatu vastauksia sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta, ja näin ollen kahden yrityksen vastaukset on jätetty pois analyysistä.

6. Empiirinen aineisto

Tätä tutkimusta varten haastateltiin viittä yritystä eri toimialoilta. Yritykset ovat myynnin, henkilöstöpalveluiden, valuutanvaihdon ja valmistavan teollisuuden aloilta. Kohdeyritysten koko vaihtelee noin kymmenen henkeä työllistävästä mikroyrityksestä aina monikansalliseen, yli 3000 henkilöä työllistävään suuryritykseen. Yhteinen nimittäjä kaikilla yrityksillä on se, että ne ovat lähtökohdiltaan suomalaisia ja enimmäkseen kotimaisessa omistuksessa. Pienimmän yrityksen liikevaihto oli 2010 noin kaksi miljoonaa Euroa, ja suurimman puolestaan lähes tuhat miljoonaa euroa.

6.1. Tulokset

Tutkimuksen tulokset on tässä osiossa esitelty niin, että ensin on kerrottu, kuinka työnantajapuolella nähdään palkitseminen, ja sen jälkeen on kerrottu palkitsemisesta työntekijöiden näkökulmasta. Tuloksista on jätetty pois ne yritykset, joista saatiin vastaus vain joko työnantaja- tai työntekijäpuolelta. Yritykset on nimetty niiden toimialaa kuvaavilla peitenimillä.

6.1.1. Henkilöstöpalvelut Oy

Henkilöstöpalvelut Oy toimii henkilöstöpalveluiden toimialalla. Kyselyyn vastannut esimies on vastuussa noin 20 työntekijästä yhdellä paikkakunnalla. Yritys kokonaisuudessaan työllistää viitisenkymmentä henkeä (vakituiset ja osa-aikaiset). Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli noin kaksi miljoonaa euroa. Työntekijöiden työnkuva on asiakaspalvelua. Haastatteluun vastanneen esimiehen mukaan yritys palkitsee tehokkuudesta ja negatiivisten asiakaspalautteiden vähäisestä määrästä. Tämä palkkio on rahallinen lisä palkkaan tietystä haarukassa ja suhteutettuna työntekijän tekemiin työtunteihin. Lisäksi palkitaan kuukauden työntekijä sekä vuoden työkaveri. Esimies kertoo, että yrityksessä on järjestetty myös erilaisia kilpailuja. Yksilökohtaisen palkitsemisen lisäksi joskus on jaettu myös tiimipalkintoja. Spontaaneja palkintoja hyvästä työstä ei ole tarjolla, vaan palkitseminen menee suunniteltujen mallien mukaan, ja esimerkiksi kilpailu siitä, kuka tsemppaa viikon aikana parhaiten, julistetaan ennakkoon ja sitten paras palkitaan. Vaatimukset palkintojen saamiselle ovat se, että pääsee yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin sekä että koko tulosyksikön tehokkuus on ollut toivotulla tasolla. Tsemppari-kisoissa näiden tavoitteiden täytyminen ei ole edellytyksenä – riittää että työntekijä on parantanut tulostaan eniten kisan aikana.

Aineellisista palkitsemismuodoista Henkilöstöpalvelut Oy:ssä harrastetaan pieniä tavarapalkintoja (kynttilöitä, mukeja tms.) tai vaikkapa lahjakortteja. Tiimipalkintoina on ollut esimerkiksi keksiä tai pullaa tarjolla viikkopalaverissa. Aineettomasta palkitsemisesta esimies ei mainitse mitään. Palkitsemisen vaikutusta esimies arvioi näin: *”Toki palkitsemisella on ollut positiivinen vaikutus, vaikka se ei välttämättä näykään suoraan normaalia parempana tehokkuutena. Jos ei muuta, niin ainakin se nostaa työilmapiiriä.”*

Työntekijä Henkilöstöpalvelut Oy:stä on yrityksen palkitsemisesta sitä mieltä, että tarjolla olevilla palkkioilla ei ole minkäänlaista merkitystä. Hän ei myöskään koe viihtyvän työssä, eikä työpaikka ole hänen mielestään kiva paikka olla töissä. Hänen mukaansa ” - - *työ itsessään on inhottavaa, eikä siellä arvosteta työntekijää - -*”. Kysyttäessä asioista, jotka häntä motivoisivat tekemään työnsä keskivertoa paremmin, hän mainitsee työn sisällön sekä korostaa vastuuta ja vapautta: joustavia työaikoja ja sitä, että työntekijää ei valvota vaan luotetaan siihen että työt tulee tehtyä silloin kun ne on tehtävä. Työmotivaatiota laskevin tekijöinä hän pitää sitä, jos kokee olevansa helposti korvattavissa ja tämän vuoksi työnantaja ei juuri arvosta yksittäistä työntekijää eikä siksi myöskään panosta näistä huolehtimiseen. Hänen mielestään tämä näkyy nykyisellä työpaikalla siten, että positiivista palautetta ei anneta vaan ainoastaan negatiivisista asioista mainitaan.

Kun työntekijältä kysyttiin työpaikalla käytettävistä palkitsemismuodoista, hän mainitsee tehokkuusbonuksen ja korostaa, että maksettava bonussumma on naurettavan pieni eikä täten itsessään motivoi tähtäämään parempaan tehokkuuteen. Hänen mielestään motivoiva kuukausittainen bonus olisi suuruusluokaltaan ainakin kahden päivän palkkaa vastaava summa – ei alle normaalin yhden tunnin palkan, jonka hän oli saanut. Muita palkkioita, joita työntekijä on havainnut yrityksessä käytettävän, ovat vakituisille työntekijöille jaettavat tsemppipalkinnot, ” - - *lätkälippuja sun muuta.*” Yleisesti ottaen haastateltu työntekijä on sitä mieltä, että yrityksen käyttämät palkitsemismallit ovat täysin hyödyttömiä, ja mainitsee lisäksi haastattelun ulkopuolella että palkinnot ovat lähinnä ”*loukkaavia*”. Hän arvostaisi palkitsemisena enemmän esimerkiksi joustavuutta siten, että jos työntekijä on jatkuvasti tehokas, voisi saada työtilanteen sen salliessa esimerkiksi puolikkaan päivän palkallista vapaata. Hänen mielestään tämän hetkiset palkkiot eivät ” - - *ainakaan motivoi*

ketään yrittämään kovempaa - -". Hänen mielestään on täysin yhdenmukaista, onko palkkioita käytössä lainkaan jos ne ovat sellaisia kuin yritys tällä hetkellä käyttää.

Aineettomasta palkitsemisesta työntekijä mainitsee kiittämisen, mutta kertoo että niitä ei työpaikalla jaella, kuten ei myöskään positiivista palautetta, etenkin henkilökohtaisesti. Syy siihen, että työntekijä kuitenkin tekee työnsä hyvin, on se, ettei hän kehtaa tehdä töitä huonostikaan. Laiskottelu työpaikalla ” - - ei käy oikein mielenlaatuuni, en koe että se olisi reilua kenellekään.”

Vastaaja on 25-vuotias mies, kauppatieteiden kandidaatti, osa-aikatyössä.

6.1.2. B2B Myyjät Oy

B2B Myyjät Oy on yhdeksässä Euroopan maassa toimiva, tällä hetkellä noin 200 henkilöä työllistävä myyntiorganisaatio. Yritys myy loppuun saakka hiottuja ja organisoituja verkostoitumistapahtumia asiakasyrityksilleen. Eri osastoilla palkitaan luonnollisesti eri tavoitteiden perusteella, ja tässä työssä on keskitytty nimenomaan yrityksen myynti- ja asiakasmarkkinointitoimintojen palkitsemiseen ja jätetty hallinto-osaston palkitsemismallit huomioimatta. Myyntipuolella työntekijän toimenkuva koostuu asiakastapaamisista ja B2B-myyntityöstä, ja asiakasmarkkinoinnissa työ on puhelimitse tapahtuvaa markkinointityötä ja asiakashankintaa. Työntekijöillä on määrälliset minimitavoitteet, jotka tulee saavuttaa joko rahassa ja tapaamisten määrässä (myynti) tai saatujen kontaktien ja uusien asiakasrekisteröintien määrässä (asiakasmarkkinointi). Tavoitteita on helppo seurata niitä varten luoduilla seurantajärjestelmillä. Tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan peruspalkan lisäksi portaittaisten komissio ja bonusjärjestelmien muodossa rahallisesti, mutta lisäksi on olemassa palkitsemiskeinoja niihin tilanteisiin, kun asetetut tavoitteet ylitetään. Kyselyyn vastannut henkilö on vastuussa yrityksen HR-toiminnoista mukaan lukien palkitsemismallien kehittäminen ja toteuttaminen. Yritys on valittu parhaiden työpaikkojen joukkoon useana vuonna. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2010 noin 21,5 miljoonaa euroa, ja se on ollut viidentoista Suomen parhaan työpaikan joukossa vuodesta 2006 vuoteen 2011, useana vuonna kärkisijoilla (Great Place to Work Finland, 2012) Haastattelun antoi henkilöstöhallinnossa konsernitason palkitsemisasiosta vastaava henkilö.

Kysyttäessä palkkojen ja perus-bonusmallien ulkopuolisesta palkitsemisesta, henkilöstöhallinnon edustaja mainitsi esimerkkeinä kiitokset ja kehut sekä erilaiset pienet aineelliset palkkiot. Palkitsemiseksi yrityksen näkökulmasta lasketaan myös se, että keittiössä on kahvia ja hedelmiä ja satunnaisesti jotain muita herkkuja, hyvä työilmapiiri, yrityksen juhlat, viihtyisä toimisto aulassa sijaitsevina virikkeineen, matala hierarkia ja avokonttori, sekä rento työyhteisö jossa jokaisen persoonalle on tilaa. Nämä elementit ovat tärkeä osa yrityskulttuuria, ja hyvä henki sekä tekemisen meininki ovat sellaisia asioita, joita yritys vaalii toimintansa kulmakivenä. Vastaaja kertoo, että omistajalle erityisen tärkeää on se, että yrityksen toimintakulttuuri on sijainnista riippumatta samanlainen, että jokaisessa toimistossa on samanlainen ”meininki”. Tätä pidetään yllä kouluttamalla työntekijöitä pääkonttorilla ja lennättämällä Suomessa työskenteleviä ulkomaalaisia välillä omiin kohdemaihinsa tapahtumiin – näin kulttuuri sekoittuu ja pysyy homogeenisenä eikä ala eriytymään toimistokohtaisesti. Spontaanin palkitsemisen muodoksi hän mainitsee pienet palkinnot kun aiheutta on, esimerkiksi viinipullot tai elokuva liput, joiden jakamiseen kynnys on pidetty matalana. Vakioitu viikoittaisen palkitsemisen muoto on tulostavoitteilla määritelty ”klubi-jäsenyys” – oman funktionensa klubin jäsenenä on oikeutettu palkintopisteisiin, joita voi käyttää haluamallaan tavalla esimerkiksi lahjakortteihin, viinipulloihin tai lentolippuihin. Lisäksi henkilöstöhallinnosta kerrotaan, että yrityksessä on jatkuvasti käynnissä erilaisia pieniä kisoja, sekä kahdesti vuodessa suuri kisa, jossa tarkastellaan tiimien tulostavoitteiden saavuttamista. Palkintona on pitkä viikonloppumatka tavoitteisiin yltäneiden tiimien kesken johonkin lomakohteeseen, edellisillä kerroilla esimerkiksi Cannesiin ja Dubaihin. Hauska elementti työkuultuurissa on myös joka perjantainen pulloarvonta, joka suoritetaan työajalla iltapäivällä ja josta aloitetaan rennompia loppupäiviä ja viikonloppu.

Aineettomasta palkitsemisesta henkilöstöhallinnon edustaja mainitsee keskeisimpänä työyhteisön kulttuurin ja ilmapiirin: sen että töissä on kivaa ja työhön on kiva panostaa. Työntekijöille on tarjolla paljon aktiviteetteja firman puolesta, esimerkkeinä kuukausittaiset pizza- ja karaokeillat, kulttuurijaoston järjestämät tapahtumat sekä viikkotason palkintotavoitteet. Viikkotason palkintoja tosin jaetaan niin paljon, että vastaaja sanoo pohtineensa, ovatko tavoitteet liian matalat, ja saataisiinko niitä nostamalla vielä parempia tuloksia. Työviihtyvyydestä ja kulttuurista kertoo hänen mukaansa myös se, että työntekijät valitsevat runsain joukoin toimiston

aulan after work –paikakseen ja pelailevat perjantai-illan porukassa konsolipelejä ja rentoutuvat työpaikan tarjoamien virvokkeiden kera. Kiitoksen ja jatkuvan arvioinnin ja palautteen antamisen hän mainitsee myös, sekä sen, että henkilöstön saavuttamat tulokset ovat koko työyhteisön nähtävillä keittiössä tulostaululla, jossa on esillä esimerkiksi viikon viisi kovinta myyjää ja saavutettu myynti sen mukaan, kun tulosta syntyy.

Haastateltaessa työntekijää B2B Myyjät Oy:stä hän kertoi viihtyvänsä hyvin työssään johtuen hyvästä työympäristöstä ja ilmapiiristä sekä siitä, että kaikki viihtyvät töissään. Myös työn riittävän haasteellinen sisältö edesauttaa viihtymistä. Työympäristön ja ilmapiirin osatekijöiksi hän mainitsee sen, että " - - *kaikki oikeasti puhaltavat yhteen hiileen ja ovat motivoituneita saavuttamaan ne yhteiset tavoitteet* - - ". Kysyttäessä palkitsemisesta, työntekijä tunnistaa yrityksen käyttämät tulospalkkausmallit, erilaiset bonusjärjestelmät sekä pienet aineelliset palkinnot, kuten lahjakortit ja elokuvaliput sekä viinipullot. Hän mainitsee, että palkintoja jaetaan sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen perusteella (tulospalkkiot) että myös hyvän ilmapiirin ylläpitämisestä tai muiden auttamisesta. Työntekijä myös kertoo arvostavansa saamiaan palkkioita, ennen kaikkea siksi, että ne osoittavat esimiehen huomioivan hänen työpanoksensa. Hän myös kertoo työskentelevänsä ahkerammin koska yrityksessä siitä palkitaan. Aineettomasta palkitsemisesta työntekijä mainitsee kiittämisen, johtajalta tulevat kiitossähköpostit sekä (jokaisen tiimin työpisteiltä löytyvän) kongin soittamisen onnistumisissa. Hän myös sanoo, että aineettomat palkitsemisen keinot yrityksessä ovat tärkeämpiä kuin aineelliset palkkiot, ja toteaa:

"Mikään ei tunnu niin hyvältä kun se, että tiedät itse tehneesi jotain tosi hyvin ja esim. Isokoo (Yrityksen Suomen maajohtaja) tulee taputtamaan olalle ja kiittää hyvästä tsempeistä! Juuri se arvostus on minulle ainakin tosi tärkeätä."

Eniten hän kertoo työssä motivoivan sen, että työ on tavoiteorientoitunutta ja tiimin kanssa tähdätään tuloksiin ja kannustetaan toinen toisiaan. Myös oma halu tulla jatkuvasti paremmaksi työssään innostaa tekemään parhaansa. Työntekijä mainitsee kovan kilpailuhengen sekä sen, että jos hyvistä tuloksista on tiedossa palkinto, tiimissä työskennellään erityisen lujasti voiton eteen. Aineeton kiittäminen on myös korkealla hierarkiassa kun puhutaan työsuoritukseen motivoivista tekijöistä.

Rahallisia bonuksia korkeammalle hän arvostaa palkitsemisen muotona pienet palkkiot kuten mainitsemansa elokuvaiput tai viinipullot.

Vastaaja on 24-vuotias nainen, kokoaikatyössä asiakasmarkkinoinnissa.

6.1.3. Suuri Teollisuusyrittäjä Oyj

Suuri Teollisuusyrittäjä Oyj toimii valmistavan teollisuuden alalla ja työllistää konsernitasonlaajuisesti yli 3000 henkilöä. Liikevaihto vuonna 2010 oli noin 970 miljoonaa euroa. Vastaajana toimi esimiesasemassa työskennellyt henkilö. Työntekijöiden toimenkuva vaihtelee valmistusprosessista ja suunnittelusta hallintoon, myyntiin ja ostotoimintaan. Vastaajana toimineen esimiehen kertoman mukaan yrityksellä on käytössä perinteinen pysyväluonteinen bonusmalli, eikä juuri muita palkkioita. Bonusten suuruus määräytyy vastuiden mukaan. Spontaanimpia palkintoja on saatettu jakaa silloin, kun on esimerkiksi saavutettu suuressa projektissa erinomainen tulos. Tämänkaltaiset palkkiot määrittyvät yksikkökohtaisesti, eivät koko organisaation laajuisesti. Bonusjärjestelmässä on selkeästi mitoitettuja kriteereitä bonuksien suuruudelle, kuten suuremmissa organisaatioissa usein on tapana ja palkitseminen on strategista. Pienempien palkintojen sekä aineettoman palkitsemisen suhteen organisaatiolla ei ole virallisia suuntaviivoja. Esimies toteaa, että tietyissä funktioissa bonusjärjestelmä ja palkitseminen toimii hyvin, ja toisissa funktioissa taas ei juurikaan vaikuta. Myynnin puolella komissiotyylinen palkitseminen ohjaa toivottuun suuntaan, mutta muilla osastoilla demokraattinen palkitsemismalli jossa bonukset ovat kaikille samansuuruiset, toimii paremmin.

Työntekijä, joka on työskennellyt Suuri Teollisuusyrittäjä Oyj:ssä sekä kesätyöntekijänä monena perättäisenä vuonna ja nykyisin osa-aikaisena opintojen ohella ostotoiminnassa, kertoo havainneensa eroja työviihtyvyydessään riippuen toimistosta, jossa on työskennellyt. Hän mainitsee, että esimerkiksi Saksassa kulttuuri työpaikalla on paljon hierarkkisempi ja konservatiivisempi kuin Suomessa, missä hän kokee viihtyneensä parhaiten. Työntekijä mainitsee, että yksi suuri tekijä viihtymisessä on se, että Suomen Espoon toimistolla työntekijät ovat pääosin melko nuoria ja uusia, ja työpaikalla on siksi ” - - hyvä meniniki.” Kysyttäessä, mitkä muut tekijät vaikuttavat hänen kohdallaan työviihtyvyyteen, hän mainitsee ensimmäisenä työn sisällön. Se, että työ on haastavaa ja mielenkiintoista ja että jatkuvasti saa oppia uutta, on päällimmäinen tekijä työviihtyvyydessä. Myös se, että esimies on ollut läsnä

ja antanut mielekkäitä tehtäviä sekä tarvittaessa ollut saatavilla tukena, on ollut tärkeää. Työilmapiiristä vastaaja mainitsee erikseen sen, että nuorilla työntekijöillä on paljon kerhotoimintaa – sekä vapaamuotoista että erilaisia liikuntakerhoja. Intohimoisena tenniksen harrastajana työntekijä arvostaa myös suuresti toimiston omia tenniskenttiä sekä kuntosalia, jotka ovat työntekijöiden käytettävissä. Myös esimerkiksi firmojen välisiä tenniskilpailuita järjestetään työnantajan puolesta. Vapaamuotoisen kerhotoiminnan (erilaiset aktiviteettipäivät) tuloksena on vastaajan mukaan ollut se, että työkavereihin on päässyt tutustumaan hyvin.

Kysyttäessä siitä, mikä saa työntekijän tekemään työnsä keskivertoa paremmin, hän mainitsee ensimmäiseksi työn merkityksellisyden. ” - - *vaikka tekisikin jotain tosi yksinkertaista hommaa, niin se, että siitä on ihan oikeasti jotain hyötyä, motivoi - - .*” Toisena hän mainitsee sen, että kun työ on sellaista, että tulokset voi kuka tahansa nähdä, ei työtä kehtaa tehdä huonosti. Hän toistaa kuitenkin vielä, että merkityksellisyys ja työn hyödyllisyyden kokeminen on kaikkein tärkeintä. Palkitsemisesta työntekijä kertoo, että bonusjärjestelmät ja erilaisten projektien päätteeksi tarjottavat juhlat ovat näkyviä palkitsemismuotoja. Aineettomaksi palkitsemiseksi hän kokee kiittämisen ja positiivisen palautteen saamisen, sekä sen, että työ tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä ja tukee sitä monin tavoin. Kysyttäessä sitä, arvostaako työntekijä työpaikan tarjoamia virikkeitä ja vallitsevaa työilmapiiriä, vastaus on myöntävä. Hyvä ilmapiiri työntekijöiden kesken vapaamuotoisten aktiviteettien merkeissä siirtyy myös työpaikalle.

Vastaaja on 24-vuotias nainen, koulutukseltaan tekniikan kandidaatti.

6.1.4. Valuutanvaihto Oy

Valuutanvaihto Oy toimii valuutanvaihtoalalla. Yrityksellä on henkilöstöä yhteensä noin 20, vakituisia ja osa-aikaisia. Yritys toimii kolmella eri paikkakunnalla ja myy valuuttaa rajanylityspisteissä sekä kansainvälisissä junissa. Liikevaihto vuonna 2010 oli noin neljä miljoonaa euroa. Yrityksen omistaja vastasi kysymyksiin palkitsemisesta, ja kertoi, että työntekijöitä palkitaan esimerkiksi tyky-seteleillä, kiitoksella ja kehuilla, joustavuudesta lisäpalkalla sekä yhteisillä illanistujaisilla ja työpaikan tarjoamilla juhlilla. Spontaaneja yksilöpalkintoja ja kisoja ei enää harrasteta, sillä ne havaittiin epäreiluiksi, koska yksittäisten työntekijöiden tulokset olivat riippuvaisia siitä, miten paljon asiakaspotentiaalia kenenkin työvuorolla sattui olemaan, ja tämä vaihteli

voimakkaasti päivästä ja jopa kellonajasta riippuen. Tässä yrityksessä palkitsemiselle ei ole mitään määriteltyjä ehtoja tai tavoitteita, mutta aina kun palkitsemiseen on aihetta, niin myös tehdään. Esimerkkeinä omistaja mainitsee tarkkuuden kiirepäivänä, hankalan tapauksen oikeellisen selvittämisen tai poikkeustilanteiden hallitsemisen. Omistaja kokee, että yrityksen käyttämät palkitsemiskeinot ovat johtaneet siihen, että työntekijät ovat motivoituneita hoitamaan työnsä hyvin ja haluavat ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä itsenäisemmin.

Työntekijä, joka on työskennellyt kyseisessä yrityksessä useita vuosia osa-aikaisena ja opintojen ulkopuolella kokoaikaisenaakin, vastasi omasta näkökulmastaan yrityksen palkitsemiseen liittyviin kysymyksiin. Hän kertoo, että on viihtynyt työssä aina hyvin, mutta koska on työskennellyt samassa yrityksessä pitkään ja työtehtävät pysyvät samanlaisina eivätkä vastaa koulutusta, tuntuu työ itsessään puuduttavalta. Se, mikä työpaikasta tekee kivan paikan työskennellä, on hänen mukaansa yrityksen pieni koko ja läheiset suhteet työyhteisön sisällä, sekä se, että työporukalla on vietetty yhdessä myös paljon vapaa-aikaa. Myös se, että itse työnkuva mahdollistaa tutustumisen työtovereihin keskivertoa paremmin, vaikuttaa viihtymiseen. Työntekijä mainitsee työn laadun parantamiseen vaikuttaviksi seikoiksi juuri läheisyyden: läheiselle pomolle ei halua tuottaa pettymystä, vaan pyrkii aina parhaimpaansa. Myös koska työ on vastuullista, ei halua tehdä virheitä. Hän kertoo myös työntekijöiden itsenäisesti keskenään keksimistä leikkimielisistä tulokisoista, jotka saivat yrittämään työvuoron aikana normaaliakin enemmän – ilman tavoitetta minkäänlaisesta palkinnosta. Itse voittaminen toimi motivaattorina.

Kun kartoitettiin tekijöitä, mitkä saisivat motivaation puolestaan laskemaan, työntekijä mainitsi epäreiluuden kokemukset siinä, että joku työyhteisön jäsen ei panosta työssä yhtä paljon kuin itse: ”- - *miksi minun pitää tehdä toisenkin osuus vaikka toinen ei tee mitään - siinä oma motivaatio kyllä laskee mutta silti tekee itse 110%*”. Toinen työmotivaatiota heikentävä seikka on hänen mielestään se, kun tietää olevansa ylikoulutettu tekemäänsä työhön, ja asiakkaat kohtelevat alentavasti. Se turhauttaa. Työnantajan käyttämät palkitsemiskeinot ovat tulleet työntekijälle hyvin tutuiksi – hän mainitsee tyky-setelit, ilmaiset kuntosalikäynnit silloin tällöin, joululahjat, työpaikan juhlat ja pizzailat sekä muut illanvietot yhdessä. Hän mainitsee, että työpaikalla palkitseminen on pienimuotoista mutta mukavaa, ja palkinnot on aina

kohdistettu koko työporukalle eikä vain yksilöille. Erityisesti työntekijä mainitsee sen, kuinka paljon kiitosta työntekijä antaa, sekä sen, miten mukavaa oli saada työnantajalta syntymäpäivänään kukkia. Hänen mielestään käytetyt palkitsemismallit ovat todella hyviä, osittain siksi, että palkitseminen on spontaania tilannekohtaisesti, odottamatonta. Hän mainitsee myös sen, että saa kiitosta työstä vaikka itse kokee vain tekevänsä oman osuutensa.

Aineetonta palkitsemista työntekijän mielestä on se, että yrityksen sisällä kommunikaatio toimii todella hyvin, ja että työnantaja on joustava, ” - - *tukee ja ymmärtää, että työntekijöillä on muutakin elämää - -* ”. Myös kiittäminen mainitaan todella tärkeänä asiana. Se, mikä aineettomista asioista tekee palkitsevia, on hänen mukaansa se, että työnantaja tuntuu näin ymmärtävän työntekijää, ja että saa henkilökohtaista kiitosta ja työnantaja huomaa, kun työ tehdään hyvin. Työntekijä myös kertoo, että palkitseminen ei koskaan ole tavoitteena, vaan työnsä hän haluaa tehdä hyvin siksi, ettei tulisi pettäneeksi työnantajan tai omia odotuksiaan. ”*Kun on kerran noussut tietylle tasolle työntekijänä, niin ei sitä mielellään tule enää alaspäin - voi aina vähän kehittää itseään mielummin vielä paremmaksi jotenkin.*” Palkkioiden merkityksen motivaation lähteenä hän näkee niin, että ne luovat osaltaan positiivista työskentelyilmapiiriä, ja tämä ilmapiiri on se, mikä tuottaa työhön ja työpaikkaan sitoutumisen.

Vastaaja on 24-vuotias nainen, koulutukseltaan kauppatieteiden kandidaatti.

6.1.5. Vaateliike Oy

Vaateliike Oy työllistää noin 20 henkilöä kolmella paikkakunnalla kaakkois Suomessa. Asiakaskunnasta noin puolet on Venäläisiä turisteja, loput paikkakuntalaisia. Vaateliike Oy:n ketjulla on oma nimi ja se myy muutamaa koti- ja ulkomaista tuotemerkkiä, mutta ketjun oma brändi ei ole vielä erityisen vahva. Yritys on perustettu noin viisi vuotta sitten. Vaateliike Oy on äskettäin kokenut omistajanvaihdoksen, ja uusi omistaja vastasi haastattelukysymyksiin.

Kysyttäessä palkitsemisesta Vaateliike Oy:ssä omistaja mainitsee eläkesäästörahastot, joita tarjotaan myymäläpäälliköille ja toimistotyöntekijöille. Myymälähenkilökunnan palkitseminen tapahtuu pienillä, vähemmän systemaattisilla palkinnoilla: omistaja mainitsee mm. kasvohoidot, tuotteet ja matkat. Hän korostaa,

että tavoittelee näillä keinoin hyvää työviihtyvyyttä. Myös työntekijöiden huomioiminen esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa kuuluu tähän kategoriaan aineettoman palkitsemisen muotona, samoin kuin se, että työskentelyolosuhteisiin kiinnitetään huomiota. Myyntityön ollessa kyseessä, omistaja järjestää joko liikkeiden välisiä tai liikkeen sisäisiä viikko- tai kuukausitason myyntikisoja. Hän myös huolehtii kisojen reiluudesta suhteuttamalla myyntimäärät tehtyihin työtunteihin.

Vaateliike Oy:n työntekijöistä vastaamaan saatiin 25-vuotias nainen, joka on työskennellyt osa-aikaisena myyjänä eräässä Vaateliike Oy:n toimipisteistä. Haastateltu kertoo, että yrityksessä oli mukavaa olla töissä, vaikka työnkuva ei aina ollutkaan mieluisa. Kun asiakkaita eikä muutakaan tekemistä ollut, oli vastaajan mielestä turhauttavaa olla turhan panttina töissä. Syyksi viihtymiseensä hän mainitsee hyvän työporukan jolla oli hauskaa töissä. Myös se, että työntekijöiden kesken oli positiivinen ja kannustava kilpailu parhaista myyntiluvuista, oli mukavaa ja motivoivaa ja loi ilmapiiriä. Palkitsemisesta vastaaja nostaa esiin pienet aineelliset palkinnot, joita myyjille annettiin aina kun budjetoitu myynti oli onnistuttu ylittämään kuukausitasolla. Palkkiot olivat esimerkiksi lahjakortteja kasvohoitoihin, meikkituotteita tai muuta henkilökohtaista. Myös työpaikan pikkujoulut mainitaan. Spontaanina palkkiona työntekijä muistaa kerran saaneensa ilmaisen lounaan läheisessä ravintolassa tehtyään mahtavan henkilökohtaisen myyntisuorituksen. Vastauksista käy ilmi, että työntekijän mielestä palkkiot ovat olleet aina mukavia ja mieluisia. Aineettoman palkitsemisen muodoista vastaaja mainitsee ensimmäisenä kiittämisen. Myös hyvä työilmapiiri tulee esiin. Kysyttäessä miksi nämä asiat ovat palkitsevia, vastaaja toteaa että ” - - *jokainen ihminen haluaa aina kiitosta silloin kun on vähän yrittänyt enemmän kuin yleensä - -*” ja että tämä puolestaan johtuu siitä, että työntekijä kokee kiitoksen osoittavan arvostusta – sekä siitä että jonkun mielestä työpanos on merkittävä.

7. Tulosten analysointi

Kuten tutkimusaineisto osoittaa, monet yrityksistä rakentavat palkitsemismenetelmänsä ja motivointikeinonsa juuri Viitalan (2004) motivaation elementtien erittelyn suuntaisesti. Työntekijän persoonallisuuteen liittyvistä elementeistä palkitsemisella on mahdollista vaikuttaa vain tarpeiden täyttämiseen – omat mielenkiinnon kohteet ohjaavat varmasti osaltaan jo työn valintaa. Toki on huomioitava, että jos työ ei missään määrin vastaa henkilön mielenkiinnon kohteita tai sovellu luonteeltaan henkilön luonteeseen, saattaa motivaatio heikentyä, kuten työntekijöiden haastattelut osoittivat.

Haastavampia tehtäviä ja vastuuta eivät yritysten edustajat juurikaan vastauksissaan maininneet, vaikka Suuri Teollisuustyöntekijä kokikin, että siihen tarjotaan mahdollisuus. Työntekijän suurempi vastuu ja haastavampien tehtävien tekeminen on tunnustettu sisäiseksi motivaation lähteeksi Larkinin et al (2012, 1209), Kowalewskin ja Phillipsin (2012, 168) sekä Gagnén ja Decin (2005, 332) tutkimuksissa. Työn mielekkyys, vaihtelevuus ja sisältö liittyvät itsensä toteuttamiseen: antamalla työntekijöille kasvumahdollisuuden ja vastuuta sekä itsenäisen työskentelyn mahdollisuuden motivaatio kasvaa, kuten ilmeni Valuutanvaihto Oy:n vastauksista. Näillä keinoilla voidaan kasvattaa sisäistä motivaatiota, joka on tärkein motivaation lähde (Salo-Gunst & Vilkkö-Riihelä 2000; Cho & Perry 2011; Milne 2007; Ankli & Palliam 2012). Myös työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että kuten aiemman tutkimuksen valossa voitiinkin olettaa, parhaiten motivoiva tekijä on työn mielekkyys, sisältö ja merkityksellisyys. Kaikki vastanneet työntekijät korostivat näitä tekijöitä. Vastaavasti jos työtä ei koeta mielekkääksi ja haastavaksi, motivaatio heikkenee. Sisäisen motivaation voidaan siis katsoa korostuvan tässä haastatteluaineistossa, jolloin palkitsemiselle motivaation lähteenä jää vähemmän tilaa. Haastattelusta toiseen nousi esiin itsensä kehittämisen halu, merkityksen ja työn tärkeyden kokemukset, sekä negatiivisina tekijöinä työn yksitoikkoisuus ja yksinkertaisuus.

Palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä mainitsivat antavansa yritykset B2B Myyjät Oy sekä Valuutanvaihto Oy – joista toinen on valittu useasti Suomen parhaiden työpaikkojen joukkoon. Palautteen antamisen merkityksestä ja tärkeydestä

ovat kirjoittaneet esimerkiksi Viitala (2004), Gagné & Deci (2005), Kowalwski & Phillips (2012) London ja Higgot (1997), Milne (2007) ja Human Resource Management International Digest (2008). Palkitsemis- ja kannustinkeinoista työntekijävastaajat nostavatkin voimakkaimmin esiin aineettomat palkkiot: heidän mielestään parasta palkitsemista on saada kiitosta ja positiivista palautetta työstä. Työntekijät näyttävätkin välittävän eniten siitä, että heitä arvostetaan ja heidän panostaan pidetään merkittävänä ja tämä seikka nousi esiin jokaisen työntekijän haastattelussa. Arvostuksen tarpeeseen liittyy sekä se, että vastaajat kokevat kiitokset ja kehu hyvin palkitsevina, että se, että he tahtovat suorittaa työnsä hyvin jo oletuksena: vaikkei kiitosta tulisikaan, työntekijä itse arvioi, että arvostuksen lähteenä on hyvin tehty työ – sekä työtovereiden että esimiesten keskuudessa. Haastatelluille on tärkeää, että työ tehdään hyvin (Henkilöstöpalvelija, Suuri Teollisuustyöntekijä, ja Valuutanvaihtaja) myös siksi, ettei haluta vaikuttaa huonolta työntekijältä.

Johtamistapaa ei kukaan vastaajista maininnut aineettomasta palkitsemisesta puhuttaessa, vaikka se onkin osa motivoivia tekijöitä (Pouliakas & Theodossiou 2012; Cho & Perry). Ilmapiiri ja sosiaaliset tekijät sen sijaan nousivat vahvasti esiin yrityksissä B2B Myyjät Oy ja Valuutanvaihto Oy. Sokron (2012) vahvaan organisaatiokulttuuriin perustuva motivaatio vaikuttaisi olevan todellisuutta näissä organisaatioissa. Palkitseminen ja kannustaminen on selvästi kiinteä osa yritysten kulttuuria – arvostusta osoitetaan vahvasti silloin kun työntekijät suostuvat joustamaan ja tekemään parhaansa. Palkkioiden valinta ja palkitsemistyylien implementointi on vähintään yhtä tärkeää kuin se, että palkkioita ylipäätään on. Pahimmillaan palkkiot voidaan kokea jopa loukkaaviksi ja negatiivisiksi, jos niihin ei ole onnistuttu rakentamaan arvostuksen osoitusta, eikä arvostusta osoiteta millään muulla tavalla kuin aineellisilla palkinnoilla ”koska on pakko”, kuten kävi ilmi Henkilöstöpalvelijan haastattelusta. Valuutanvaihto Oy tuntuu uskovan kulttuuriin integroituun arvostukseen ja palkitsevaan ilmapiiriin. Vaikuttaa siltä, että mitä enemmän yritykset panostavat työn ulkopuolisiin tekijöihin työpaikalla, kuten aktiviteetteihin, viihtymiseen ja hyvään ryhmähenkeen, sitä parempana työpaikkana niitä pidetään. Näissä yrityksissä työntekijöiden välinen yhteishenki ja ryhmän tiiviys korostui, mikä ilmeni myös näiden yritysten työntekijöiden vastauksista. Myös Suuri Teollisuustyöntekijä antoi paljon painoarvoa sille, että työntekijöiden kesken on mukavaa ja että ilmapiiri on hyvä, ja arvosti tarjottuja työntekijöiden keskinäisiä

aktiviteetteja. B2B Myyjän vastauksista käy myös mielenkiintoisesti ilmi, että B2B Myyjät Oy palkitsee konkreettisesti organisaatiokansalaisuuden osoittamisesta, eli muiden auttamisesta ja työpaikan ilmapiiriin positiivisesti vaikuttamisesta. Organisaatiokansalaisuudesta ovat kirjoittaneet Becton et al. (2008).

Parhaat Työpaikat –menestyjää kuvaa vahva, työntekijöitä arvostava ja heidän hyvinvoinnistaan kiinnostunut yrityskulttuuri. Henkilöstöpalvelut Oy:ssä puolestaan ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella voida katsoa vallitsevan vahvaa positiivista yrityskulttuuria. Myös käytettävät palkitsemismallit ja niiden koettu merkityksettömyys indikoivat, ettei palkitsemisella ole keskeistä roolia yrityksessä. Työn integroiminen ihmisten kautta osaksi muutakin elämää (vapaa-ajan vietto yhdessä) osaltaan varmasti parantaa sitoutumista: työ ei ole vain työtä vaan oleellinen osa elämää, ja työyhteisön jäsenet eivät ole vain työpaikalla nähtäviä kasvoja vaan omanlaisensa perhe, jotka toiminnallaan tavoittelevat yhteistä päämäärää.

Arvostusta viestivät pienet aineelliset palkkiot olivat käytössä kaikissa yrityksissä lukuun ottamatta Suuri Teollisuusyritys Oyj:tä, joka on suuri ja kenties siksi siinä määrin byrokraattinen organisaatio, ettei spontaanille, pienimuotoiselle palkitsemiselle ole tilaa. Valuutanvaihto Oy palkitsi pienin huomionosoituksin tasapuolisesti koko henkilöstöään. Yrityksissä B2B Myyjät Oy ja Vaateliike Oy spontaanit palkitsemiskäytännöt on otettu käyttöön, ja myös Henkilöstöpalvelut Oy:llä on selvästi tavoitteena harrastaa yksilöiden palkitsemista. Aineellisista palkkioista juuri odottamattomat ja pienet, kiitokseen verrattavat huomionosoitukset olivat mieluisia ainakin Valuutanvaihtajalle, Vaatemyyjälle sekä B2B Myyjälle. Jos tuloksesta halutaan palkita rahallisesti, pitäisi se tehdä sen verran suurella mittakaavalla, että taloudellisella kannustimella on merkitystä työntekijälle - varsinkin Henkilöstöpalvelija korosti tätä seikkaa, ja myös B2B Myyjä jätti pienen rahallisen palkkion arvoasteikossa alas. Spontaanista, pienimuotoisesta palkitsemisesta ei juurikaan ole kirjoitettu, mutta Ferguson ja Brohaugh (2009) kehottavat harrastamaan tämänkaltaista palkitsemista rohkeammin. Materiaalisilla palkkioilla ei näytä olevan palkanulkoisina lisäpalkkioina muuta virkaa kuin se, että niillä voidaan osoittaa arvostusta ja parantaa työilmapiiriä ja sitoutuneisuutta, sillä taloudelliset, etenkin rahamuotoiset palkkiot eivät esiintyneet kovin tärkeinä kenellekään työntekijöistä, ja esimerkiksi B2B Myyjä arvosti enemmän pieniä tunnustuspalkintoja kuin hieman

suurempaa rahabonusta. Työnantajan tulee kuitenkin osata käyttää palkitsemista arvostuksen osoituksena oikein, eikä palkita vain, koska on käsketty palkita. Ihmiset ovat älykkäitä ja herkkiä havaitsemaan todelliset tarkoitusperät: jos arvostus ei ole läsnä, ei pelkkä aineellisen palkkion antaminen luo arvostuksen kokemusta, kuten Henkilöstöpalvelijan vastauksistakin kävi ilmi.

Yritysten käyttämät kriteerit hyvään suoritukseen perustuvan palkitsemisen pohjalla näyttävät olevan jokseenkin linjassa sen kanssa, mitä aiempi tutkimus esittää. (Mm. Larkin & al. 2012; Maucalau & Cook 2001; Merchant & Van der Strede 2003 ja Brody et al. 2000) Esimerkiksi yrityksiin B2B Myyjät Oy ja Suuri Teollisuusyritys Oy bonusjärjestelmissä on selkeästi määritellyt kriteerit bonuksien suuruudelle, kuten hieman suuressa organisaatioissa usein on tapana. Tällaiset selkeät kriteerit yksilökohtaisten bonusten maksamiseksi vähentävät sitä, että työntekijät kokisivat palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi ja siten itselleen epämotivoivaksi.

Suuri Teollisuusyritys Oy:ssä ja Valuutanvaihto Oy:ssä palkitseminen oli työnantajanpuolen vastaajien mukaan painottunut useimmissa tehtävissä tiimin tulokseen perustuvaan suorituspalkkaukseen. Jokaisessa yrityksessä mainittiin, että näin on päätetty menetellä, koska yksilöiden tulos ei ole riippuvainen suoraan työpanoksesta vaan muista tekijöistä (asiakkaat, markkina-alue, työskentelyajankohta). Tiimipalkitsemiseen uskovat myös Larkin et al. (2012) ja Rothenberg (2011). Tiimipalkitsemisen syynä vaikutti olevan oikeudenmukaisuuden tavoittelu, mikä onkin tärkeää huomioida palkitsemisessa (mm. Maucalaus & Cook 2001, Brody et al. 2000 sekä Larkin et al. 2001). Myös työntekijät kokivat tiimin kanssa ponnistelun mielekkääksi (B2B Myyjä), mutta tunnistivat toisaalta myös vapaamatkustamisen negatiiviset vaikutukset (Valuutanvaihtaja).

8. Haasteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa suurimpana haasteena oli mittakaava ja sen aiheuttamat ongelmat muun muassa aineiston keruussa. Laajemmassa mittakaavassa toteutettuna tutkimuksen olisi voinut rajata esimerkiksi myyntiorganisaatioihin, tarkentaa rajausta vielä henkilöstön määrän suhteen ja vertailla niin sanotusti keskenään vertailukelpoisia yrityksiä. Esimerkiksi pro gradu tutkielmaa silmällä pitäen aihetta voisi tutkia edelleen ja vaikkapa kvantitatiivisin menetelmin. Näin ehkä onnistuttaisiin osoittamaan jotakin tilastollisesti merkitseviä kausaalisuhteita tai ilmiötä palkitsemisen, motivaation ja sitoutuneisuuden välillä. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös selvitys siitä, onko yrityksille todellisuudessa taloudellista hyötyä siitä, että henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut - esimerkiksi niin sanotusti helposti korvattavissa olevien tehtävien osalta: onko sitoutunut asiakasrajapintahenkilöstö kaupan kassalla tai puhelinvaihteessa taloudellisesti tärkeä tekijä yritykselle, eli kannattaako henkilöstön sitouttamiseen panostaa, vai korvataanko jatkossakin yksi osa-aikainen toisella määräaikaisella kiinnittämättä huomiota siihen, miten sitoutumattomuus organisaatioon vaikuttaa työn laatuun ja tätä kautta kenties asiakaskokemukseen. Ainakin Fergusonin ja Brohaughin (2009) artikkelissaan mainitseman Accenturen tutkimuksen mukaan palvelutasolla on selkeä vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen (Ferguson & Brohaugh 2009, 359).

Jotta vastausten analysointi olisi luotettavaa ja systemaattista, pitäisi tarkasteltavat asiat ja ilmiöt operationalisoida tarkasti. Täten vastauksia analysoidessa saataisiin selkeitä ja yksiselitteisiä tulkintoja. Analyysimenetelmien puutteellisuus on yksi tämän tutkimuksen heikkouksia ja mahdollisissa aiheen myöhemmissä tutkimuksissa parantamisen mahdollisuus.

Suomesta löytyy yrityksiä tutkittavaksi edelleen. Henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen panostaminen ja palkitsemiskulttuurin kehittäminen kuin myös johtamiskulttuuri yleisestikin on siinä mielessä lähellä murrosvaihetta, että ”vanhat herrat” yli neljäkymmenen vuoden takaisine opittuine johtamisdoktriineineen siirtyvät operatiivisen johdon tehtävistä eläkepäiville, ja vuosi vuodelta tilalle nousee aina vain nykyaikaisemmin opein ja itsensä kehittämiskeinoin varustettuja miehiä ja myös entistä enemmän naisia. Samalla ollaan tilanteessa, jossa väestön kasvun hidastumisen vuoksi työssäolovuosia on pidennettävä ja täten jaksamisen eri

elementit tulevat hetki hetkeltä kriittisimmiksi huomion kohteiksi yritysten henkilöstöstrategiassa. Yleisen hyvinvoinnin lisäksi työmotivaation ylläpito vaikuttaa siihen, miten pidentyvät työurat koetaan.

9. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen kohteena olleet yritykset kokoon ja toimialaan katsomatta palkitsevat henkilöstöään mielellään ja tuntuvat uskovan sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen tehoon sekä henkilöstön motivoimiseksi että myös työnantajaimagon parantamiseksi. 2010 – luvulla kilpailu osaavasta henkilöstöstä kasvaa koko ajan kiihtyvään tahtiin suurten ikäluokkien siirtyessä hiljalleen eläkepäiville, ja tunnetusti parhaat työnantajat saavat houkuteltua parhaan työvoiman itselleen. Palkitsemisen ja työssä viihtymisen lisäksi myös urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuus joustaviin järjestelyihin elämäntilanteiden mukaan ovat tärkeitä nykypolven osaajille (Employer Branding Today 2012).

Valuutanvaihto Oy edustaa haastateltujen yritysten joukossa henkilöstömäärältään pienintä yritystä. Suomen yrityksistä 99,8 % on alle 250 henkilöä työllistäviä, ja niiden osuus kaikkien yritysten liikevaihdosta on 51%. Juuri pienten ja keskisuurten yritysten kannalta henkilöstön onnistunut motivoiminen on kriittisen tärkeää: pieni koko asettaa haasteita sekä taloudellisten kannustimien käytölle, että työntekijöiden kasvumahdollisuuksille yrityksissä. Kuitenkin juuri pk-yrityksille motivoitunut ja työnsä hyvin tekevä henkilöstö on korvaamaton voimavara. Täten sellaisten kannustimien ja palkkioiden valitseminen, joita työntekijät aidosti arvostavat, on tärkeää.

Tutkimuksen edetessä kävi niin, että vaikka alun perin oli tarkoitus perehtyä yritysten käyttämiin palkitsemismalleihin, painopiste siirtyi itsestään kattamaan kaikenlaiset motivointikeinot, ja sisäisen motivaation merkitys nousi hyvin voimakkaasti ulkoisten palkkioiden ohi työntekijöiden vastauksissa. Myös ilmapiiri ja hyvä työyhteisö tuntuivat vastausten perusteella olevan tärkeämpiä asioita työmotivaation ja viihtyvyyden, ja lopulta sitoutuneisuuden kannalta, kuin palkka tai muut taloudelliset edut. Rahallisten palkkioiden pysyessä samalla tasolla yrityksillä olisi siis käytössään valtava valikoima aineettomia keinoja työntekijöiden motivaation ja suoritustason parantamiseksi, kuten yksikertaisimmillaan arvostuksen ja kiitoksen osoittaminen päivittäisessä työssä.

Työn mielekkyys ja haastavuus korostui työntekijöiden haastatteluaineistossa enemmän kuin työnantajapuolen vastauksissa. On otettava huomioon, että vastaajat ovat korkeakoulutettuja, ja osa on toiminut opintojen ohessa osa-aikatyössä

koulutustaan vastaamattomissa tehtävissä. Opiskelijat ovat kuitenkin monille yrityksille korvaamaton ja joustava työvoiman lähde, joten kenties yritysten kannattaisi ottaa huomioon, että saadakseen työntekijänsä suoriutumaan mahdollisimman hyvin, tulisi tätä motivaatiota heikentävää tekijää yrittää kompensoida muilla motivaatioon vaikuttavilla tekijöillä. Vaikka tehtävä ei vastaisikaan työntekijän koulutusta, on silti mahdollista kokea työ mielekkääksi ja palkitsevaksi jos muut elementit ovat paikallaan. Sama koskee esimerkiksi vuokratyöntekijöitä, joilla sitoutuminen ja sosiaalistuminen työskentelyorganisaatioon eivät välttämättä saavuta vakinaisen henkilöstön tasoa: ammattiyhpeuden voi saada aikaan osoittamalla työntekijän merkityksen ja näyttämällä avoimesti arvostavansa työpanosta.

Matalapalkka-aloilla rahalliset palkkiot toimivat parhaiten motivaation lähteinä työsuorituksen parantamiseksi – jos perustulotaso on alhainen ja siihen pystyisi vaikuttamaan suoritustaan parantamalla, on rahallisen lisän tarjoaminen hyvä tapa saada työntekijät nostamaan suoritustasoaan. Matalapalkka-aloilla myös vallitsee usein helposti korvattavuus. Työ on myös helposti luonteeltaan sellaista, ettei se ruoki sisästä motivaatiota – ellei sitten ole mahdollista nousta vertikaalisesti haastavampiin tehtäviin. Matalan vaativuustason tehtävissä työskentelevien keskuudessa toteutettu Pouliakaan ja Theodossioun (2011) tutkimus kuitenkin osoitti, että myös näille työntekijöille tärkein kannustin suorituksen parantamiseen on itsenäisen harkintavallan käyttäminen omassa työssään (Pouliakas & Theodossiou 2011, 1257), eli sisäisen motivaation osuus on näissäkin tehtävissä tärkeä. Monet, etenkin suuremmat yritykset näillä aloilla eivät kuitenkaan tarjoa omille työntekijöilleen näitä mahdollisuuksia. Pääsyyn korkeamman tason tehtäviin puolestaan vaaditaan soveltuva koulutus, ja se harvoin löytyy suoritetyötä tekevältä henkilöltä. Toisaalta sitouttamalla matalapalkkatyötä tekevät, korkeakoulututkintoon tähtäävät opiskelijat organisaatioon ja osoittamalla heille selkeä kasvupolku esimiestehtävien kautta yrityksen johtopaikoille, voitaisiin yritysjohtoon saada kasvatettua myös ruohonjuuritason työnkuvan ja työolosuhteet ymmärtäviä ja täten kenties parempia johtajia.

Kowalewski ja Phillips (2012) viittaavat artikkelissaan USA:ssa tehtyyn tutkimukseen, jossa työnantaja pyydettiin listaamaan ne asiat, joiden he uskovat motivoivan

työntekijöitä, sekä vastaavasti työntekijöitä listaamaan ne asiat, jotka heitä motivoivat. Tutkimus tehtiin 40-, 80- ja 90-luvuilla. Ihmetystä herättävä tulos oli, että siinä missä työntekijöiden motivaation lähteet olivat merkittävästi muuttuneet sotavuosien jälkeisen viidenkymmenen vuoden aikana, työnantajien lista oli pysynyt samanlaisena. Työnantajat kuvittelivat edelleen taloudellisten kannustimien olevat tärkeimpiä, vaikka tosiasiallisesti muut motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat nousseet tärkeämmiksi. Spontaani palkitseminen, etenkin kaikenlaiset pienet palkkiot hyvästä työstä sekä niillä kiitoksen osoittaminen ovat haastateltujen työntekijöiden mielestä tärkeämpiä motivaation lähteitä kuin rahapalkka tai taloudelliset bonukset sinänsä. Tämä viittaa siihen, että todellinen palkitseminen on aina perimmäiseltä luonteeltaan aineetonta – taloudellisen palkitsemisen yhteydessä oikean tunnelatauksen välittää paremminkin termi ”korvaus”. Yritysten käyttämät aineelliset, mutta ei-rahalliset palkitsemismallit ovat siis vain fyysiseen muotoon puettuja kiitoksia, ja kiitoksia ihmiset haluavat. Korkea palkka ei toimi suoranaisesti arvostuksen mittarina – palkka on oikeutettu korvaus tietyn tasoisesta työstä eikä sisällä henkilökohtaisen arvostuksen osoittamisen elementtiä.

Demokraattisuus, läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus ja mitattavuus ovat hyviä lähtökohtia suoritusperusteiselle palkitsemiselle. Toki niin kauan kuin työntekijöillä on Larkinin et al. (2012) esittämän mukaiset vääristyneet käsitykset omasta panoksestaan suhteessa muihin, voidaan palkitseminen edelleen kokea epäreiluna. Suomalaisen työmaailman palkoista ja palkkioista vaikenemisen implisiittinen kulttuuri kuitenkin osaltaan vähentää epäreilouden kokemuksia ja täten parantaa suoritusperusteisten palkitsemismallien käytön positiivisia vaikutuksia, mistä syystä suoritusperusteinen palkitseminen niin tiimi- kuin yksilötasolla voi toimia hyvänä motivaation nostajana tavoiteltaessa haluttua käytöstä tai suoriutumisen tasoa. Kuitenkin voimakkaasti taloudellisiin palkkioihin nojaaminen on omiaan syömään henkilöstön sisäistä motivaatiota, joten taloudellisten palkkioiden käyttäminen etenkin valmiiksi kyllin korkean tulotason tehtävissä ei välttämättä ole järkevää - pikemminkin tulisi keskittyä sisäiseen motivaatioon vaikuttaviin seikkoihin ja työtyytyväisyyteen esimerkiksi kulttuuria ja ilmapiiriä kehittämällä.

Voidaan sanoa, että kerätyn empiirisen aineiston tulokset ovat linjassa aiemman aihepiiriin liittyvän tutkimuksen ja yleisten teorioiden kanssa. Työnkuvan kehittyessä

ja maailman muuttuessa myös yksilöiden arvostukset ja odotukset työelämää kohtaan muuttuvat, ja yritysten tulee muuttua mukana. Keskeisimpiä havaintoja tutkimuksessa olivat työn sisällön ja merkityksellisyyden voimakas korostuminen työntekijöiden vastauksissa, sekä tästä huolimatta yritysten monimuotoiset motivointikeinot. Osa eroista yritysten välillä selittyy suoraan toimialan tai työn luonteen perusteella, mutta kuten aineisto osoittaa, myös suhtautuminen motivointiin ja keinojen implementointi ovat eri yrityksissä eri asemassa.

Jokainen organisaatio voi olla "Best Place to Work" omille työntekijöilleen, jos vain tahto ja työkalut ovat kunnossa.

Liitteet

Liite 1. Kohdeyrityksiä kuvailevat luvut

Liite 2. Kysymykset yrityksille

Liite 3. Haastattelurunko työntekijöille

Liite 4. Kyselyvastausten purku, yritykset

Liite 5. Työntekijöiden haastatteluiden litteroinnit

Lähdeluettelo

Kirjallisuuslähteet:

Merchant K. & Van der Strede W. (2003) Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Prentice Hall, 2nd edition

Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp ky

Salo-Gunst L. & Vilkkö-Riihelä A. (2000) Psyhyke – kertaajan opas. WSOY

Viitala R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy, 4. painos

Tieteelliset artikkelit:

(2008) Feeling Valued is the Best Motivation: Perks and Pay Incentives Cannot Beat Feeling Needed. *Human Resource Management International Digest* 16 (3), 28-31.

Ankli R. E. & Palliam R. (2012) Enabling a Motivated Workforce: Exploring the Sources of Motivation. *Development and Learning in Organizations* 26 (2), 7-10

Becton J. B., Giles W. F. & Schraeder M. (2008) Evaluating and Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behaviour in Performance Appraisal and Reward Systems. *Employee Relations* 30 (5), 494-514

Brody R. G., Frank K. E. & Kowalczyk T. (2001) Prior Commitment and the Merit Pay Allocation Process. *Journal of Managerial Psychology* 16 (3), 243-253

- Cho Y. J. & Perry J. L. (2011) Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration* 32 (4), 382-406
- Elizur D. (1996) Work values and commitment. *International Journal of Manpower* 17 (3), 25-30
- Ferguson R. & Brohaugh B. (2009) The Talent Wars. *Journal of Consumer Marketing* 26 (5), 358-362
- Gagné M. & Deci E. (2005) Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of organizational behavior* 26, 331-362.
- Kell H.J. & Motowidlo S. J. (2012) Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology* 42 (1), 213-251.
- Kowalewski S. & Phillips S. (2012) Preferences for Performance Based Employee Rewards: Evidence from Small Business Environments. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7 (1), 168-171.
- Kuvaas B. (2007). Different Relationships between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance. *Personnel Review* 36 (3), 378-397.
- Larkin I. et al. (2012) The Psychological Costs of Pay-for-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees. *Strategic Management Journal* 33, 1194-1214.
- Liu A. M. M., Chiu W. M. & Fellows R. (2007) Enhancing Commitment Through Work Empowerment. *Engineering, Construction and Architectural Management* 14 (6), 568-580
- London C. & Higgot K. (1997) An Employee Reward and Recognition Process. *The TQM Magazine*
- Macaulau, S. & Cook S. (2001) Rewarding Service Success. *Measuring Business Excellence* 5, 4-8.

Milne P. (2007) Motivation, Incentives and Organisational Culture. *Journal of Knowledge Management* 11 (6), 28-38

Rothenberg N. R. (2011) Teams, Leaders and Performance Measures. *Contemporary Accounting Research* 48 (4), 1123-1140

Sokro E. (2012). Analysis of the Relationship that Exists between Organizational Culture, Motivation and Performance. *Problems of management in the 21st century* 3, 106-119.

Verkkodokumentit:

Employer Branding Today (5.3.2012) Mitä nuoret toivovat työelämältä? [viitattu 25.11.2012] Saatavissa: <http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2012/03/05/mita-nuoret-toivovat-tyoelamalta/>

Elinkeinoelämän keskusliitto (2012) Yrittäjyys – Pk-yritysten merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa [viitattu 25.11.2012]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php

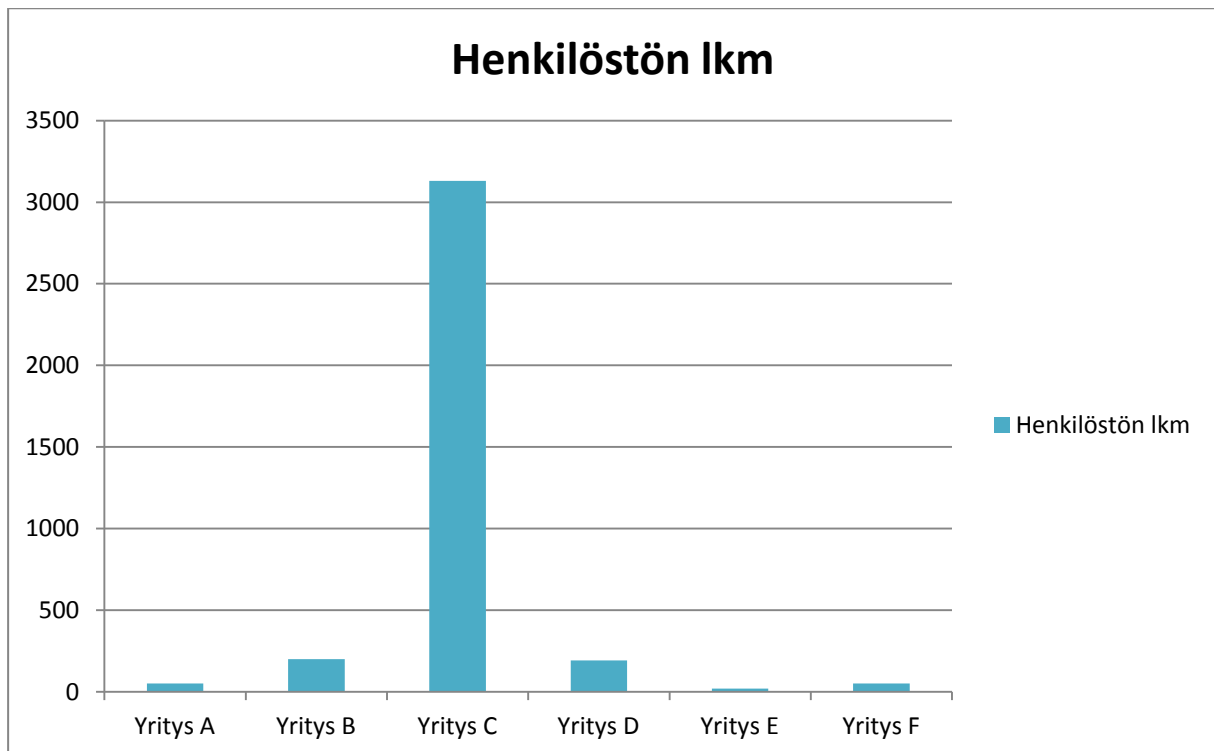
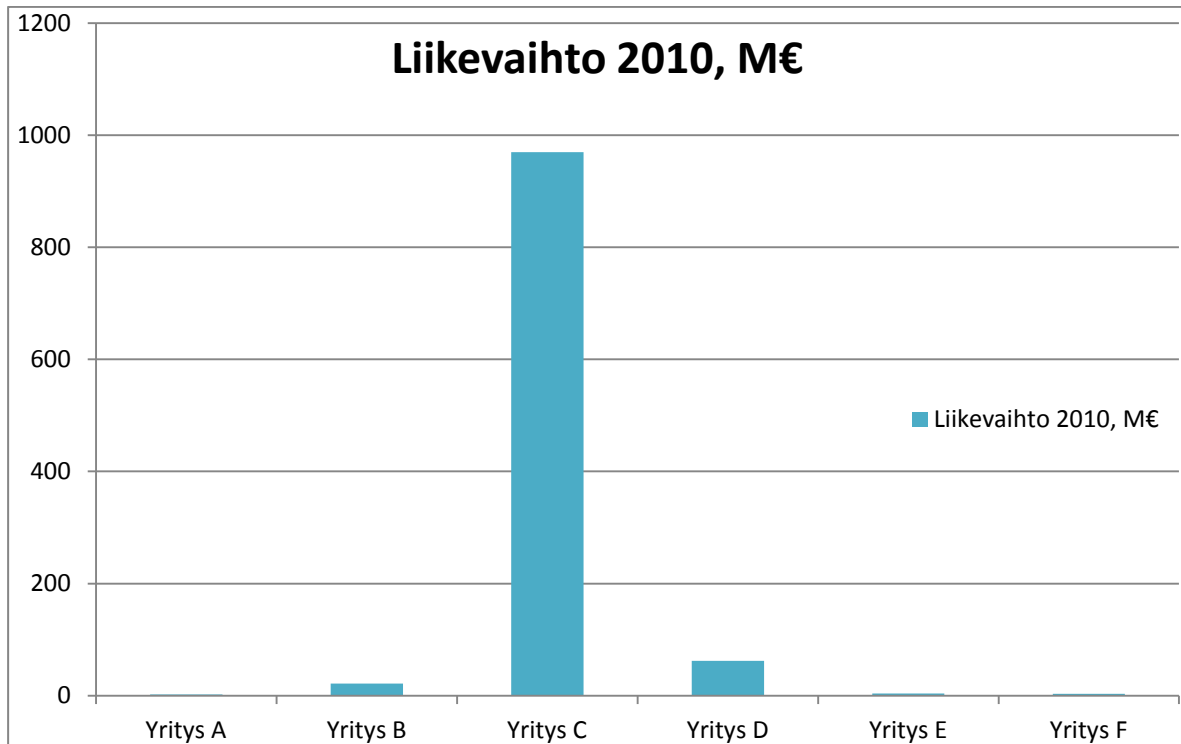
Great Place to Work Finland (2012) Suomen parhaat työpaikat –listat [viitattu 24.11.2012]. Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/suomen-parhaat-tyoepaikat-listat>

Muut lähteet:

Beck, U. (1998) The Cosmopolitan Manifesto. *New Statesman*, Vol. 127 Issue 4377, 28

Sappinen J. (2012) Kansantaloustieteen perusteet (Luentomoniste), 62

Liite 1.Kohdeyrityksiä kuvailevat luvut



Liite 2. Kysymykset yrityksille

1) Miten yrityksessänne palkitaan työntekijöitä (psl. palkka ja pysyväluonteiset bonusmallit)?

How do you reward people in your company (excluding salary and fixed bonus structures)?

2) Onko yrityksessänne käytössä ns. spontaaneja, esim. viikoittaiseen tulokseen perustuvia palkitsemismalleja? Onko mahdollisesti työntekijöiden välisiä kisoja tms.?

Do you have a spontaneous, weekly-result based rewarding system? Do you arrange competitions with prizes to the employees?

3) Minkälaisia vaatimuksia / tavoitteita asetatte palkitsemisen ehdoksi?

What kind of requirements you set for the employees to get the rewards?

4) Minkälaisia palkintoja on tarjolla (esim. aineellisia, aineettomia, yksilö / tiimipalkintoja jne.) Jos yrityksessänne korostetaan aineetonta palkitsemista, miten pyritte toteuttamaan sitä käytännössä?

What kind of prizes are given (e.g. What are the rewards like, tangible? Intangible? Individual or group prizes)? In case your company is using intangible rewarding methods, how is it done in practice?

5) Oletteko huomanneet palkitsemismallien vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen?

Have you noticed an increase in the level of employee efficiency due to the rewarding system?

Liite 3. Haastattelurunko työntekijöille

1. Oletko viihtynyt työssäsi ja kokenut että työpaikka on ollut kiva paikka olla töissä?

a. Miksi?

2. Mitkä asiat aiheuttavat sinulle sen että haluat antaa työssä parhaasi?

3. Mitkä asiat vievät työmotivaatiota pois?

4. Harrastetaanko työpaikallasi palkitsemista?

5. Minkälaisia palkkioita olet a) itse saanut b) havainnut käytettävän?

6. Mitä aineettomia asioita lasket palkitsemiseksi?

a. Miksi?

7. Ovatko palkkiot olleet syy siihen, että haluat tehdä työsi hyvin, ts. oletko tavoitellut työlläsi suoranaisesti palkkioita?

a. Jos et, niin miksi et?

Liite 4. Kyselyvastausten purku, yritykset

Henkilöstöpalvelut Oy

1) Miten yrityksessänne palkitaan työntekijöitä (psl. palkka ja pysyväluonteiset bonusmallit)?

Meillä on käytössä tosiaan bonusmalli, joilla palkitaan tehokkaita työntekijöitä, silloin, kun koko yksikön toiminta on ollut yli määriteltyjen kannattavuuslukujen. Bonusta maksetaan suhteessa työtunteihin ja työn tehokkuuteen. Tämän lisäksi meillä on käytössä kuukauden työntekijä palkinto. Tämän lisäksi meillä on ollut erilaisia kilpailuja. vuosittain palkitaan myös vuoden työkaveri, jonka työntekijät valitsevat itse keskuudestaan. Toisinaan on myös ollut tiimikohtaista pientä palkitsemista. Eli esimerkiksi keksiä ja pullaa viikkopalaverissa tai hedelmiä tarjolla tai esim. jaettu jokaiselle tiimiläiselle kurkkupastilliaski.

2) Onko yrityksessänne käytössä ns. spontaaneja, esim. viikoittaiseen tulokseen perustuvia palkitsemismalleja? Onko mahdollisesti työntekijöiden välisiä kisoja tms.?

Meillä on ollut aiemmin näitä kisoja, ja varmasti tulee olemaan jatkossakin. On etukäteen kerrottu että esim. ensi viikon tehokkain tai viikon tsemppari tulee saamaan palkinnon. Tai voi olla useitakin kategorioita.

3) Minkälaisia vaatimuksia / tavoitteita asetatte palkitsemisen ehdoksi?

silloin, kun koko yksikön toiminta on ollut yli määriteltyjen kannattavuuslukujen. Pääosassa palkintoja vaatimuksena on, että täytyy päästä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Tavoitteissa katsotaan sekä tehoa että laatua. Laatutavoite on alle 0,10 % palautteita ja tehotavoite on 15 puhelua tunnissa. Vuoden työkaveri tms. palkinnot jaetaan työntekijöiden omien valintojen mukaan. toisinaan on myös tiimikohtaisia tsempparipalkintoja, joissa ei välttämättä katsota sitä, että kaikki tavoitteet täyttyy, vaan voidaan palkita esimerkiksi viikon paras parantaja eli työntekijä joka on esim. parantanut tehojaan eniten viikon aikana.

4) Minkälaisia palkintoja on tarjolla (esim. aineellisia, aineettomia, yksilö / tiimipalkintoja jne.) Jos yrityksessänne korostetaan aineetonta palkitsemista, miten pyritte toteuttamaan sitä käytännössä?

Palkinnot ovat olleet joko pieniä tavarapalkintoja (kynttilöitä, mukeja tms) tai lahjakortteja. Joskus aikoinaan palkittiin myös palkallisella vapaapäivällä tiimiin parhaat. Palkintojen sisältöön vaikuttaa paljolti se, mistä palkitaan ja millä perusteilla sekä se, kuinka usein palkitaan.

5) Oletteko huomanneet palkitsemismallien vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen?

Toki palkitsemisella on ollut positiivinen vaikutus, vaikka se ei välttämättä näykään suoraan normaalia parempana tehokkuutena. Jos ei muuta, niin ainakin se nostaa työilmapiiriä.

B2B Myyjät Oy

1) Miten yrityksessänne palkitaan työntekijöitä (psl. palkka ja pysyväluonteiset bonusmallit)?

Meillä on käytössä vakituksena kannustimena erilaisia järjestelmiä, jotka asettavat puitteet palkitsemiselle sekä lisäksi tietenkin kaikki muu palkitseminen, kiitokset ja kehut, juhlat, työilmapiiri, toimiston keittiön kahvit ja hedelmatarjoilut sekä satunnaisesti muut herkut, viihtyisä toimisto, rento ja persoonallisuuksia rakastava työyhteisö, avokonttori, ei hierarkiaa eri portaan työntekijöiden välillä. Kulttuuri on meillä avaintekijä, ja Olli haluaa että kulttuuri on homogeeninen maasta ja toimiston koosta riippumatta. Tätä seurataan huolellisesti eikä haluta, että yrityksen eri yksiköiden kulttuuri lähtee eriytymään – siksi kv-koulutukset ja vierailut yms. Tämän takia yritystä ei ole myöskään kasvatettu ostoilla, vaan rakentamalla itse aina alusta alkaen uusi firma uuteen maahan.

2) Onko yrityksessänne käytössä ns. spontaaneja, esim. viikoittaiseen tulokseen perustuvia palkitsemismalleja? Onko mahdollisesti työntekijöiden välisiä kisoja tms.?

Kisoja on käynnissä jatkuvasti. Meillä on myyjille oma ”clubi” jonka jäseneksi pääsee tietyt myyntirajat ja asiakastapaamistavoitteet ylittämällä, ja clubin jäsenenä on oikeutettu suurempaan kvartaalibonukseen kuin perusmallin mukaan. Lisäksi

samanlaiset kerhot on myös asiakasmarkkinoinnille ja tuotantotiimille. Clubiin kuulumisen kartuttaa joka kerhoviikko pisteitä, jotka ovat arvoltaan tietyn suuruisia, ja ne voi sitten käyttää haluamallaan tavalla esim. viinipulloihin, leffalippuihin, tai niillä voit ostaa vaikka juna- tai lentolippuja tai kampaamolahjakortin ja firma maksaa kulut sinulle takaisin ”pistetililtäsi”. Ongelma tässä on se, että kun maksu on palkan yhteydessä ja siihen lyödään tarpeeksi ekstra vielä firman puolesta että aiheutuva tulovero ei tule työntekijän maksettavaksi, (käsitellään bonuksena palkoissa) niin kulut kasvavat aika isoiksi, etenkin kun todella monet työntekijät tuntuvat saavuttavan asetetut tavoitteet viikosta toiseen. Lisäksi voidaan antaa matalalla kynnyksellä erityisiä pikku palkintoja, kuten vaikka viini- tai kuohuviinipullo erityisen hyvästä panoksesta tai joustosta kiireen aikaan tai vaikka hyvästä oivalluksesta. Pari kertaa vuodessa on iso kisa, johon kullekin osastolle asetetaan omat tavoitteet, ja ne tiimit, jotka saavuttavat tavoitetason, pääsevät osallisiksi palkinnosta.

3) Minkälaisia vaatimuksia / tavoitteita asetatte palkitsemisen ehdoksi?

Kullekin osastolle on omat määrälliset tavoitteet kerhoon kuulumisen ehdoksi. Näitä seurataan omilla seurantajärjestelmillä jatkuvasti. Vaikka ei kerhoon kuuluisikaan, on tsemppauksella ja hyvällä asenteella mahdollista saada pieniä tunnustuksia kuitenkin.

4) Minkälaisia palkintoja on tarjolla (esim. aineellisia, aineettomia, yksilö / tiimipalkintoja jne.) Jos yrityksessänne korostetaan aineetonta palkitsemista, miten pyritte toteuttamaan sitä käytännössä?

Palkkiot ovat hyvin pitkälti aineellisia, esim. lahjakortit ja lentoliput ja viinipullot yms tarjoavat työntekijöille taloudellista hyötyä. Kerran kuussa uusien työntekijöiden koulutusviikolla järjestetään karaokeita, joka on aina menestys. Kulttuuri- ja liikuntajaosto järjestää vapaa-ajan aktiviteetteja säännöllisesti. Perjantaisin on pulloarvonta, jonka jälkeen voitetut kuohuviinit korkataan ja töitä jatketaan rennosti niin kauan kuin on tarvis. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu ehkä olennaisimpana osana yrityksen kulttuuri joka korostaa sitä, että töissä on kivaa ja työhön on kiva panostaa. Kaikilla on samanlainen hyvä asenne, ja tämä on jo rekrytointivaiheessa tärkeää. Kehityskeskustelut ja puolivuositteiset arviointikeskustelut toimivat myös palautteen- ja kiitoksenantokanavana. Kiitosta annetaan myös verbaalisesti aina kun siihen on aihetta. Puolivuositteisten kilpailujen palkintona on yleensä pitkä

viikonloppumatka, edellisillä kerroilla matka on kohdistunut mm. Dubaihin, Cannesiin ja seuraavaksi Lappiin. Tämä on selvästi tiimipalkinto, sillä tavoitteet eivät ole henkilökohtaisia vaan tiimikohtaisia – näin tasataan sitä että kaikki varmasti tekevät tasaisesti keskivertoa parempaa tulosta päästäkseen matkalle. Aineettoman palkitsemisen kastiin laskisin ehkä myös sen, että yksiköiden määrälliset tulokset ovat jatkuvasti näkyvillä mm. reaaliaikaisesti päivittyvällä, keittiön seinällä olevalla tulostaululla, jossa on esillä aina ainakin 5 parasta tekijää tuloksineen.

5) Oletteko huomanneet palkitsemismallien vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen?

Se, että niin monet työyhteisössämme jatkuvasti yltävät viikkopalkintotavoitteisiin kertoo siitä, että palkinnot osaltaan motivoivat henkilöstöä tekemään parhaansa. Toki motivaatiolla on miljoona muutakin lähdettä. Olemmekin miettineet josko viikkotavoitteita pitäisi nostaa hitusen ylöspäin palkintojen saamiseksi ja katsoa, tekevätkö työntekijät nyt jo maksiminsa saadakseen palkinnot, vai tekevätkö he työtä ns. ”vajaakapasiteetilla” ja palkinnon saamisen raja on liian matala. Ongelma on se että saavutetuista eduista tinkiminen on lähes mahdotonta ilman että se vaikuttaa työntekijöiden mieliin negatiivisesti. Ylipäättään työiihtyvyydestä ja sitoutuneisuudesta kertoo se, että perjantai-iltana pulloarvonnan jälkeen kenelläkään ei ole kiire kotiin vaan monet jäävät toimistolle ”after-workiin” – aulassa on mahdollista pelata konsolipelejä ja loikoilla sohvilla, ja tarjolla on voittopullojen lisäksi jääkaappi täynnä kylmiä juomia.

Suuri Teollisuusyritys Oyj

1) Miten yrityksessänne palkitaan työntekijöitä (psl. palkka ja pysyvälouonteiset bonusmallit)?

Pysyvälouontainen bonusmalli. Max. bonuksen suuruus riippuu vastuista, eli määräytyy Hay-grading mukaan.

2) Onko yrityksessänne käytössä ns. spontaaneja, esim. viikoittaiseen tulokseen perustuvia palkitsemismalleja? Onko mahdollisesti työntekijöiden välisiä kisoja tms.?

Sponttaaneja bonuksia olen saanut pari kertaa viimeisen viiden vuoden aikana. Syynä on yleensä jonkun ison projektin erinomainen tulos. Yleensä yksikkökohtainen, ei firmakohtainen.

3) Minkälaisia vaatimuksia / tavoitteita asetatte palkitsemisen ehdoksi?

Meillä on bonus systeemi jaettu kolmee osaan:

- A.Firman tulos ja EBIT
- B.Yksikön tulos
- C.Henkilökohtainen osuus

Kaikki menevät ennakolta sovittujen mittareiden (KPI) mukaan.Eli bonuksen on linkitty strategiaan.

4) Minkälaisia palkintoja on tarjolla (esim. aineellisia, aineettomia, yksilö / tiimipalkintoja jne.) Jos yrityksessänne korostetaan aineetonta palkitsemista, miten pyritte toteuttamaan sitä käytännössä?

Ei virallista sääntöä eikä menetelmää.

5) Oletteko huomanneet palkitsemismallien vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen?

Kyllä ja ei. Myynnissä henk.koht bonukset ovat hyvä driveri mutta tuotannossa ja suunnittelussa yleensä suositaan demokraattista järjestelmää, jossa bonukset ovat saman suuruisia kaikille (täällä bonusta ei aina nähdä palkan lisänä vaan paremminkin osana sitä.

Valuutanvaihto Oy

1) Miten yrityksessänne palkitaan työntekijöitä (psl. palkka ja pysyväluonteiset bonusmallit)?

Meillä on käytössä Tyky-setelit, joita kuukausittain jaetaan jokaiselle työntekijälle. Hyvin tehdystä työstä annamme suullisesti kiitosta ja kehua. Jos työntekijä tekee ylimääräisen vuoron vaikeassa tilanteessa (jos esim. sairasloman takia ei ole työntekijää tai tulee äkkilähtö töihin) olemme palkinneet työntekijän maksamalla

kyseiseltä työvuorolta ekstra. Firman illanistujaisia myös järjestetään, ja pikkujoulut ilman muuta tarjoaa firma.

2) Onko yrityksessänne käytössä ns. spontaaneja, esim. viikoittaiseen tulokseen perustuvia palkitsemismalleja? Onko mahdollisesti työntekijöiden välisiä kisoja tms.?

Ei ole enää, aikaisemmin oli kuukausittainen bonus niille, joilla myyntiä oli eniten. Se oli kuitenkin epäreilu järjestelmä, koska siitä hyötyivät vain ne, jotka kiireisimpiä vuoroja tekivät eniten.

3) Minkälaisia vaatimuksia / tavoitteita asetatte palkitsemisen ehdoksi?

Ei varsinaisia vaatimuksia, mutta palkitaan aina kun siihen on ollut aihetta, syynä esim. kiireinen työvuoro ja hyvin stemmaava kassa, hankala tapaus joka on selvitetty oikein, huomattu jokin poikkeustilanne ja siihen on reagoitu oikein.

4) Minkälaisia palkintoja on tarjolla (esim. aineellisia, aineettomia, yksilö / tiimipalkintoja jne.) Jos yrityksessänne korostetaan aineetonta palkitsemista, miten pyritte toteuttamaan sitä käytännössä?

Vastaus nro 1 taisi vastata tähän kysymykseen.

5) Oletteko huomanneet palkitsemismallien vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen?

Kyllä, työntekijöillä on lisämotivaatiota hoitaa työnsä hyvin ja ottaa lisää vastuuta, ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Vaateliike Oy

1) Miten yrityksessänne palkitaan työntekijöitä (psl. palkka ja pysyväluonteiset bonusmallit)?

Myymläpäälliköt ja toimistotyöntekijät eläkesäästö-rahasto

2) Onko yrityksessänne käytössä ns. spontaaneja, esim. viikoittaiseen tulokseen perustuvia palkitsemismalleja? Onko mahdollisesti työntekijöiden välisiä kisoja tms.?

Kk ja vk kilpailut, myyjä ja myymäläkohtaiset.

3) Minkälaisia vaatimuksia / tavoitteita asetatte palkitsemisen ehdoksi?

Esim. kilpailu jossa kilpailevat myyjät, keskiarvo tunteihin nähden kenellä parhaimmat myynnit tuotemerkeittäin, keskiostos, keskikpl ym. Indexin tavoittelu, +5-10% index.

4) Minkälaisia palkintoja on tarjolla (esim. aineellisia, aineettomia, yksilö / tiimipalkintoja jne.) Jos yrityksessänne korostetaan aineetonta palkitsemista, miten pyritte toteuttamaan sitä käytännössä?

Palkintona esim. kasvohoito, tuotteita, matka tms. Tavoitteena viihtyvä työyhteisö. Huomioiminen työvuoroissa, etuuksissa ym. Henkilökohtainen ja liikekohtainen huomiointi, välittäminen työolosuhteista ym.

5) Oletteko huomanneet palkitsemismallien vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen?

Kyllä positiivisesti vaikuttanut työntekijöihin. ☺

Työntekijöiden haastattelujen litterointi

Haastattelu 1. Työntekijä Vaateliike Oy

H: Oletko viihtynyt työssäsi (Yrityksen nimi) ja kokenut että se työpaikka on ollut kiva paikka olla töissä?

V: Joo, viihdyin siellä kyllä että - - työ itsessään niinku työn kuva ei välttämättä ollu aina niin kiva, et tuli välillä vähän turhautumista iltasin ku oli tylsää eikä ollu asiakkaista eikä saanu tehdä sitä varsinaista myyntiä eikä asiakaspalvelutyötä ja oli niinku turhan panttina, mm, mutta kyllä silti siin vaiheessa ku siellä lopetin työt niin tuli, tuli ikävä työpaikkaa et kyl siel siel oli tosi kiva olla.

H: Minkä takia siellä oli kiva olla töissä?

No meillä oli hirveen hyvä - - tiimi. Meit oli kolme tyttöä töissä siellä ja meillä niinku pyöri tosi hyvin keskenään et meillä oli ihan hirveen hauskaa, me tultiin tosi hyvin toimeen ja meil oli semmonen niinku - - positiivinen kilpailuhenki kokoajan päällä et me haluttiin hirveesti tsempata toisiamme ja oli REILUA ja ja kaikkki teki koko ajan parhaansa ja haluttiin hirveesti niinku kokoajan tehdä hyvää myyntiä, et kaikki halus näyttää omistajalle mahdollisimman hyvää tulosta. - - Jaa sitten tietenkin kun siellä lisäksi seurattiin päivätasolla ja viikkotasolla että paljonks on myyny, ja niinku, määrällisesti ja rahallisesti, ja sit ne tulokset oli kokoajan siellä seinällä ja vielä esillä, niin sekin oli semmonen, et se tsemppas niinku sellaseen draiviin.

H: No harrastettiinko siellä (yrityksen nimi) sitten palkitsemista, minkälaista?

V: Joo, harrastettiin, siel oli totani – ei ollu provikkapalkka vaik myyntiä seurattiin niin provikoita ei ollu, mutta mutta tota, muuten oli sit kyllä et jos esimerkiks kuukauden myynti oli ollu ihan huikee et oltiin ylitetty myyntitavote ja oltiin ylitetty se niinku näkyvästi, ni sillan aina totani myymäläpäällikkö sai ostaa meille tytöille pikku palkinnot et sitte saatiin vaikka, no, sanotaan nyt et parinkymppin lahjakortti esimerkiks johonki tällaseen kasvohoitoon tai joku hieno ripsiväri tai jotain tällasii pieniä, niinku tällanen pieni tosi kiva juttu aina, joku just semmonen ihana mistä tytöt yleensä tykkää ja sitte tota sit me saatiin aina joululahjaks omistajalta semmonen tosi hieno, olikse se nytte Pentikin semmonen tosi nätti kultanen joulukoriste, jaa, sitte sitte, no työpaikal oli pikkujoulut tietenkin ja, mm, no jjoo, sit mä muistan, kerran mä sain

itse asiassa ilmasen lounaan työnantajan puolesta ku mä olin tehny –olin pelastanu yhen hiljasen tiistai-illan myymällä ihan röyhkeellä summalla vaatteita siinä viimesen tunnin aikana ni siit tuli sit erikoispalkinto - - ei nyt oikeestaan muuta tuu mieleen et ihan tällasii kivoja pieniä juttuja ollu palkitsemisena siellä.

H: No minkälaisia palkkioita oot itse saanut tai havainnut käytettävän?

Tossahan ne oikeestaan tulikin mitä on ollut eli kaikkee pientä kivaa ja sit sellanen yks erikoispalkinto, lounas, ja kyl mun mielest sekin oli palkitsemista et palaverissa saatiin aina kuukausittaises palaverissa ni aamiainen tarjottiin siitä puolesta, mun mielestä se oli aivan ihana käytäntö

H: No minkälaisia aineettomia asioita sä lasket palkitsemiseksi?

V: aam, mun mielestä ihan kiitos on tosi, tosi iso, tai mulle se ainakin tuntuu siltä et jos ääneen sanotaan että kiitos hyvästä duunista niin se, se vaan tuntuu tosi hyvältä. Jaa mmm, no mitäköhän muuta aineetonta, emmä oikein tiedä, kylhän sekin on sit ihan sinänsä palkitsevaa että siel on hyvä henki siel työpaikalla, et siihen on nähty vaivaa niinku firman puolesta, et ollaan luotu semmonen hyvä työympäristö ja semmonen hyvä energia sinne työpaikalle et siellä on kivaa ja siellä saa olla kivaa, et ollaan tehty se sillee et töissä niinku, töissä on mukavaa, et se ei oo sellasta pakkopullaa et tehdään vaan töitä töiden takia vaan et ollaan siel niinku tiiminä ja yhteist päämäärää tavotellaan.

H: No minkä takia sä koet että ne asiat on palkitsevia?

V: No, varmaan ihan siks et se vaan toimii. Että kylhän jokainen ihminen halua aina kiitosta sillon ku on vähän yrittäny enemmän ku yleensä ja sit ku joku sanoo sulle et HYVÄ et teit tosi hyvää duunia et kiitos ihan älyttömästi ni se tuntuu tosi hyvältä.

H: Miks se tuntuu hyvältä?

V: No varmaan sen takia että kylhän jokainen tykkää sellasesta tunteesta et sil on väliä mitä sä oot tehny ja et ensinnäkin et joku arvostaa sitä ja sit et se arvostus johtuu jostain ihan et ikään ku rationaalisest syystä et sä oot niinku tehny jotain merkittävää – kyl mun mielest ainakin jokainen ihminen halua kokee sellasii merkityksen tunteita itelleen, et eihän kukaan halua tehdä jotain asiaa vaan ns.

mekaanisesti. Kyl siin haluu sellasen niinku sellasen fiiliksen pohjalle et sä oot tekemäs sitä asiaa jonku takia, et huvikseen.

Haastattelu 2. Työntekijä Valuutanvaihto Oy

H: Oletko viihtynyt työssäsi (yrityksen nimi) ja kokenut että se on kiva paikka olla töissä?

V: Joo-o, olen viihtynyt, on ollu kiva paikka olla töissä, mut ku on ollut niin pitkään jo siellä töissä ja kun se ei vastaa koulutusta ni alkaa puuduttaa ja tuntuu siltä et on ylikoulutettu

H: Miksi työpaikka oli kiva, mitkä asiat teki siitä kivan?

V: Noo se et se on niin pieni firma ja kaikilla on tosi läheiset suhteet, sekä pomoihin että työkavereihin. Lisäksi sit koska on niin lämminhenkinen meininki niin on paljon kaikkia illanviettoja esim pomojen luona eli niinku vietetään myös vapaa-aikaa yhdessä. Sit myös se että työnteko tehdään usein pareittain, ja jonkin verran on sellaista siinä työssä että vaan matkustaa parin kanssa niin siinä tulee juteltua paljon ja tutustuttua työkavereihin.

H: No mitkä asiat työssä ja työpaikassa on sellaisia että saa sut haluamaan tehdä työsi mahdollisimman hyvin?

V: No se että pomo on läheinen, en haluu tuottaa pettymystä sellaselle ihmiselle keneen on hyvä ja läheinen suhde. Myös ihan työ on niin vastuullista kun on rahankäsittelyä ettei haluu mokata. Niiin ja sitte me keksittiin aina työkavereiden kanssa sellaisia pieniä jotain kisoja tai sillee, esimerkiks että kuka saa illan aikana eniten myyntiä kassaan tai eniten tehtyä tax-free palautuksia tai jotain, siis ihan leikkimielistä mutta sellasta kuitenkin että kaikki yrittää kovempaa

H: Mitkä asiat voisi olla sellaisia jotka vähentäisi työmotivaatiota, saisi menemään sieltä missä aita on matalin?

V: No ei sellasia oikeestaan oo kun aina haluu ite tehdä kuitenkin hommat niin hyvin ku mahdollista... (miettii) ...mut ehkä sellanen et jos tiimissä on vaik sellanen tyyppi niinku joskus oli, joka ei hoida omaa osuuttaan, ni tulee niinku epäreilua ja sellanen fiilis että no voi paska, miks mun pitää tehdä tonkin osuus vaik toinen ei tee mitään - -

siinä oma motivaatio kyl laskee mut silti tekee ite sen 110%. Toinen mikä sit ärsyttää työssä on se et jos on vaik sellasia veemäisiä asiakkaita jotka pitää sua ihan idioottina ja on sellaisia niinku ylenkatsovia, vaik ite tietää taatusti paremmin ja on fiksumpi ni kun ei voi sanoo mitään - - on niinku niin ylikoulutettu siihen duunin et välillä se turhauttaa.

H: Harrastetaanko työpaikallasi palkitsemista?

V: Joo, joo, siis kaikenlaista sellasta pientä kivaa mihin tollasella pienellä firmalla on varaa. Ei oo mitään sellasia yksilöpalkintoja mitkä ois vaan jollekin työntekijälle vaan aina kun palkitaan muutoin kun kiittämällä, niin palkinnot on sit koko porukalle eli just vaikka jotkut illanviettäjäiset jos on tehty hyvää tulosta, pizzailta tai jotain ja sielläkin vielä aina ihan virallisesti kiitetään työntekijöitä. Ai niin ja sit siellä vielä muistetaan muutenkin eli esim mä sain kukkia syntymäpäivänä, se oli tosi ihanaa!

H: No minkälaisia muita palkkioita sä oot itse saanut tai havainnut että siellä käytetään?

V: Esimerkiks tuli sillon tällön TyKy-seteleitä, ne oli kivoja, sit oli kans niin et sai käydä muutaman kerran kuussa yhdellä kuntosalilla ilmaseks jos halus. Aina sai firmalta jokainen joululahjan ja lisäksi vielä yhteistyökumppaneilta jonkun kivan pikku jutun, sit niitä pizzailtoja et mentiin vaik Rossoon pizzalle koko porukka ja firma tarjos esimerkiksi joulukiireiden jälkeen, sit aina pikkujoulut

H: Mitä mieltä sä olet noista palkkioista, onko ne hyviä, sellaisia mitä arvostat?

V: On joo, tosi kivoja, oikeesti hyviä. Ja sellaset just tosi kivoja mitä ei niinku odota ollenkaan, että tekee vaan työnsä ja sit joku sanookin että hei teit tosi hyvää duunia, ei yhtään virheitä vaik oli niin kova kiire tai sit että tulee just joku illanvietto.

H: Mitäs sitten aineettomia asioita sun mielestä voi olla palkitsemista?

V: No ainakin se että kommunikaatio pelaa tosi hyvin ja se että firma on ihan super joustava, tukee ja ymmärtää että työntekijöillä on muutakin elämää ja esim sillon ku mä halusin keskittyä enemmän kouluun ja sanoin et nyt pitäis jättää duunit vähän vähemmälle niin heti tuli vaan että joo totta kai ja järjestettiin sen mukaan vaik sit viikonloppuvuoroja. Ja sitte se kiittäminen. Se on tosi iso juttu.

H: Minkä takia koet nämä aineettomat asiat nimenomaan palkitseviksi? Joustavuuden ja kiittämisen?

V: No sillee että se tuntuu kivalta kun työnantaja ei oo poikkiteloin vaan tukee, tuntuu että ne ymmärtää työntekijää. Ja kiittämisestä, siinä se on se henkilökohtaisuus että ku huomaa että tekee työnsä hyvin... et vaikka on mahdoton päästä enää tietyn tason jälkeen paremmalle tasolle, niin se että ne sanoo että on huomannu että jaksaa tehdä työnsä jatkuvasti hyvin niin tuntuu kivalta.

H: Onko koskaan niin että ne tarjolla olevat palkkiot ois syy siihen miksi haluat tehdä työsi hyvin? Eli tähtäätkö niinku niihin palkkioihin kun teet töitä?

V: Ei, ei koskaan. Varsinkin kun on aina tiimille palkkioita. Ei ne oo se syy miks tekee työnsä hyvin

H: Mikä se sitten voisi olla?

V: No se ilmapiiri on syy siihen hyvin tekemiseen ja se ettei halua pettää odotuksia. Kun on kerran sillee - - noussu tietylle tasolle työntekijänä niin ei sitä mielellään tuu enää alaspäin, voi aina vähän kehittää itseensä mieluummin vielä paremmaks jotenkin.

H: Eli palkkioilla ei ole mitään merkitystä vai onko ne niinku osa sitä koko ilmapiiriä ja kulttuuria siellä?

V: On joo osa ja sit se ilmapiiri on se mikä johtaa siihen että on sitoutunut siihen työhön.

Haastattelu 3. Työntekijä Henkilöstöpalvelut Oy

H: Ootko sä viihtynyt siellä työpaikassa (yrityksen nimi) ja kokenut että se on ollut kiva paikka olla töissä?

V: No varsinaisesti en, eiköhän se oo hieman tollasta pakkopullaa. Siinä on hyviä puolia se että se on lähellä kotia, siihen voi mennä helposti ja nopeesti ja työajat saa valita oikeestaan niinku haluaa. Siinä se sit onkin, työ itsessään on inhottavaa, eikä siellä arvosteta työntekijää eikä siitä maksetakaan hirveen paljon.

H: Okei, eli sä koet et siellä ei arvosteta työntekijää?

V: Näin mä väittäisin.

H: No, okei - - jos sä mietit sit yleisellä tasolla ni mitkä asiat sulle itelle on sellasii et sä haluaisit antaa työssä parhaas, satsata siihen? Jos et mieti nyt sit tota työpaikkaa vaan jotain sellasta ihan muuta.

V: Yleisesti? No se nyt ylipäättänsä et työ on motivoivaa ja mielenkiintosta eikä ykstoikkosta puurtamista - - se aiheuttaa sen että työtä jaksaa tehäkin paljon paremmin. Plus että siin on jonkinnäkönen vapaus niin se antaa aina siihen - - ja sit tota siin tulee sellanen tunne että, okei, ihan mukavaa että musta pidetään ni sit voi itekin tehdä jotain kunnolla.

H: Meinaatsä sillä vapaudella niinku sellasta ikäänkun itse vastuunkanto –vapautta?

V: No seki että saa ja jos on joku homma mikä pitää tehdä ni kyllähän mä sen hoidan, ei se oo se ongelma, et saa tehdä sen miten haluu, et sit jos pitää lähteä käymään kesken päivän jossakin niin sit voi mennä et et oo siinä kiinni et sori sun pitää olla täs kymmenen – ykstoist tänään etkä millään lähe.

H: No sit jos sulle tulee mieleen ni mitkä on sellasia asioita mitkä laskee sitä työmotivaatiota, sano nyt sit vaik sen lisäksi että se työ on pelkkää puurtamista ja ei-motivoivaa sinänsä, mut mitkä siel työpaikalla voi olla sellasii tekijöitä mitkä vähentää sitä halua tehdä työ kunnolla?

V: Mmm varmaan sellanen, että oikeestaan niinku yks että jos on helposti korvattava ni sit siihen tulee sellanen että sua ei arvosteta eikä siihen panosteta ollenkaan, niinku ihan sama mitä tapahtuu koska jos sä lähet sieltä pois ni siel on kuitenkin seuraava kaveri viikon sisään Se aiheuttaa sitä. En mä nyt tiedä varsinaisesti et miten se näkyy koska eihän siellä nyt kuitenkaan tulla haistattelemaan, mutta sellanen että, sen huomaa parhaiten siitä ettei tuu minkäänäköst positiivista palautetta vaan pelkästään negatiivisia asioita huomioidaan.

H: Aivan. No, öö, harrastetaanks tuol työpaikalla sun mielestä työntekijöitten palkitsemista?

V: Siellähän on bonusjärjestelmä kuukauden työntekijä plus sitte tiettyjen tulostavoitteiden ylittämisestä maksetaan rahallista korvausta, kovalla tasolla,

teoriassa nolla – sata euroa mitä siitä voidaan maksaa mutta vaik sen ylittäis miten korkeella prosentilla niin suurin summa taitaa olla mitä mä sain, ni yheksän euroo, mikä on nyt kuitenkin alle tuntipalkan... että sellanen perusbonuksen taso vois olla vaik kahen tai kolmen päivän palkka

H: Ja tää oli niinku kuukausibonus?

V: Joo.

H: No jatkona sitte edelliseen ni minkälaisia palkkioita sä oot itse sanut tai havainnut siellä käytettävän?

V: No se on varmaan toi just ku ylittää sen tietyn tason ni siit saa jonkinnäköstä bonusta, JOS tota koko liiketoimintayksikkö on toiminu yli jonkun tietyn tavoitteen et se ei oo pelkästään henkilökohtanen. Ja sit siellä annetaan varmaan noille vakkareille joita nyt ei hirveen montaa oo ni kaikennäköst tsemppipalkintoo, jotain lätkälippui sun muuta.

H: Ja mitä palkintoi sä oot ite saanu?

V: Rahaa, no itse asiassa kerran ku mä olin viikonloppuvuorossa ja siellä hajos vehkeet ni sillon mä sain jopa ihan oikeen rahallisen bonuksen ku mä korjailin niitä, et se on ainoo

H: Mitä mieltä sä oot niistä palkitsemiskeinoista mitä toi yritys käyttää et onks ne sun mielestä hyviä, nostaaks ne motivaatioo ku saa tollasii palkkioita?

V: Ei millään tasolla. Tai jos se nyt pitäis olla sellanen et puurretaan vaik hullun hommaa ni sit se vois olla sellanen palkkio et se tuntuu tai sit mieluummin vaik vapaapäivä tai sillee et okei lähe menee nyt tänään et ei täs oo kiirettä. Et tällä hetkellä noist ei oo mitään hyötyä. Veikkaan et ne on pikemminkin, ei ainakaan motivoi ketään yrittämään kovempaa koska niil ei oo minkäänlaista merkitystä.

H: Niin että sä et arvosta niitä palkkioita?

V: En, et se on ihan sama et oisko niitä vai ei.

H: No minkälaisia aineettomia asioita sä lasket palkitsemiseksi työssä?

V: No ihan vaikka ”kiitos” mut ei niitäkään oikeen tuu

H: Niin ai ei tuu tuolla? Mites sit se positiivinen palaute mitä sä sanoit että ei myöskään tuu..?

V: Ei, ei juuri lainkaan. Et jos tulee jotain positiivista niin sit se on joku tollanen nimetön sähköposti joltakin joka tulee lähetetty viidellekymmenelle hengelle et joo hyvin meni tää homma koko kuukauden aikana et kiitos teille – et ei millään tavalla henkilökohtasta.

H: Okei ja näitäkö tulee sit harvoin vai?

V: Joo silloin tällön.

H: No ootsä tavotellu niitä palkkioita ja yrittäny sen takia tsemppaa paremmin?

V: Ehkä siin on se lähinnä et ku ei kehtaa hoitaa sitä hommaa huonosti - - et se palkkiotasoki ylittyy jo sillä et tekee vaan todella vähän hommia, et pitäis oikein yrittää et siihen ei pääsis mikä on mun mielest käsittämätöntä, jos kattoo muitten tilastoja ku ne on kaikki näkyvissä, ni suurin osa ei niihin pääse, en ymmärrä miksi.

H: Mut että siis palkkiot ei motivoi, eli onks siinä sit ihan vaan se sisänen lähtökohta et ei nyt viitsi tehdä ihan huonostikaan?

V: Joo, väittäsin näin. Jotenki siitä tulee vähän huono olo jos kakskyt minuuttia tekee töitä ja loppuajan vaan näppäilis kiveksiä. Et 20 min ja sit 40 min jotain muuta, ei käy oikein mun mielenlaatuun, en koe että se ois reiluu kenellekään.

Haastattelu 4. Työntekijä Suuri Teollisuusyritys Oyj

H: Miten kauan oot ollu töissä (yrityksen nimi)?

V: Mä oon nyt ollu sillai kolmessa eri toimistossa että kaikis on vähän erilainen työskentely-ympäristö mun mielestä, et saksas on tietysti kulttuuri vaikuttaa ja ollaan eri maassa et siellä on vähän hierarkkisempi ja konservatiivisempi ilmapiiri, sit taas espoo, siel mä oon viihtyny kaikist parhaiten, et siel on tosi - - siel on paljon nuorii työntekijöitä ja paljon palkattu niinku uutta verta sinne ja tota sil taval hyvä meniniki

H: No mitä muita syitä ku se et on nuorta porukkaa ois – jos mietit vaik sitä espoon konttorii, ni mitkä asiat siit tekee sellasen että viihdyt siellä? Ihan niinku työ itsessään, ihmiset - - se voi olla niinku ihan mitä vaan

V: Työ on mielenkiintosta, siis on haastavii hommii ja paljon uutta opittavaa koko ajan ja sit nyt meil on ollu aika paljon kaikkennäkösii koulutuksii, ihan yleisesti (yrityksen nimi) ja sitte hankintatoimen osastolla. Ja sit ehkä sillon ku mä alotin tuol espoossa ni vaikutti se et esimies oli aika sillee läsnä, et sai oikeesti hommia ja sai apuja ja oli kiva tehdä töitä. Ni mä voisin kertoa niihin nuoriin ja siihen ilmapiiriin vielä ni (yrityksen nimi) on sit myös tällasta kerhotoimintaa, et siel on esimerkiks tenniskerho minkä jäsen mä oon, ja siellä on kyl muitakin tällasii harrastekerhoja, jonkun veran et siellä on kuntosali ja tenniskenttii, ja tota sit yritys pelas sellasta työntekijöiden tennisliigaa, se oli hauskaa, ja oli myös firman mestaruuskisat

H: Onks siellä sit myös muita urheilulajeja, eri kerhoja?

V: Joo on mun mielest joku juoksukerho ja vaik mitä. Slt nuorten toiminnasta vielä ni siellä on sellanen ku (yritys) young professional niinku tavallaan seki, mikä sit järjestää joka kuukausi jonkun tapahtuman mihin voi osallistuu

H: Minkä tyyppisiä tapahtumii?

V: No kesällä esimerkiks pelattiin pesäpalloa ja sitten kahdella muulla yrityksellä on samanlainen ohjelma niin meillä oli kesällä sillee että kolme yritystä kokoontu kaikki Helsingin keskustaan ja sit oli erilasii tehtävii mitä tehtiin ryhmissä. On tosi paljon epävirallisii aktiviteettipäivii. Tutustu aika hyvin niihin muihin nuoriin ja kesätyöläisiin siellä.

H: Mitä sulle on henkilökohtasesti sellasia asioita mitkä saa sut antaa siinä työssä parhaas? Mitkä on sellasia tekijöitä mitkä auttaa ylläpitää sitä motivaatiota ja hyvää suoritusta?

V: No yks on kyl varmaan se et vaik tekiskii jotain tosi simppeleii hommaa ni et siit on ihan oikeesti jotain hyötyä siitä mitä sä teet ni se motivoi, ja jos se tulee johonki kaikkien nähtävälle tai jotain niin tsemppaa vähän paremmin. Mut se on kyl ehkä motivoivin että siit on oikeesti jotain hyötyä et ei tee sitä vaan ihan - - tai niinku ihan konkreettinen hyöty minkä tiedostaa.

H: Noo harrastetaanks siellä (yrityksen nimi) palkitsemista, työntekijöiden palkitsemista? Jotain juttuja et jos on ollu vaik projekti tai jotain niin miten tällasis erikoistilanteissa palkitaan? JA niinku muutenkin?

V: Ei oo tullu vastaan... et on bonusjärjestelmä käytössä ja osakesäästöohjelma, mut ei oo oikein tullu vastaan.. mut mun mielestä jonkun projektin päätteeks on joku dinneri vaik

H: No mitä aineettomia asioita sä lasket palkitsemiseksi, eli mitä asioita työyhteisössä voidaan tehdä . ei niinku mitään rahallisii tai materiaalisii juttuja mitkä palkitsee henkilöstöä?

V: Kiitos on tietysti aina, positiivinen palaute, ehkä sen lisäksi se että ku mä oon aika uus työelämässä ni et pääsee näkee ja oppimaan ja vaik ei mul nyt mitään suurta roolia jossain toimittajapalaverissa oiskaan ni mä pääsen kuitenkin kattomaan ja se on aina plussaa. On mahdollisuus oppia ja yritys halua tukea sitä.

H: No mitä mieltä sä oot henkilökohtasesti noist kaikista jutuista et just niist kerhoaktiviteeteista ja työilmapiiristä, et onks ne sun mielestä hyvii juttuja et arvostaksä niitä?

V: Joo ehdottomasti, et just ku tutustu niihin muihin niiden aktiviteettien kautta niin oli tosi kiva sit et käytiin vapaa-ajallaki pari kertaa ulkona ja sillee, kyl se luo sellast positiivista ilmapiiriä ja sit meil saatto olla sellast et yhteinen lounastauko tai muuta sellasta

H: Siirtyyks se sitten myös sinne toimistoon se hyvä meninki ku on niitten kans vapaa-ajallaki tekemisissä?

V: Joo-o, se oli kyl ihan positiivista.

Haastattelu 5. Työntekijä B2B Myyjät Oy

(Haastattelu suoritettu sähköpostitse kirjeenvaihtona)

H: Oletko viihtynyt työssäsi nykyisessä työpaikassasi?

V: Olen viihtynyt erittäin hyvin.

H: Minkä takia siellä on kiva olla töissä?

V: Työympäristö ja ilmapiiri on todella hyvä, ihmiset viihtyvät töissään ja koen työn tarpeeksi haasteelliseksi.

H: Mitkä asiat luovat mielestäsi hyvää ilmapiiriä ja työympäristöä, jos mainitsit muutaman ihan konkreettisen jutun esimerkkeinä. Ja kun mainitset työn olevan tarpeeksi haasteellista, niin jos mietit että mikä töissä yleisesti (missä tahansa työpaikassa) on kaikkein tärkein asia sun motivoituneisuuden ja tsemppaamisen kannalta, niin onko se työn sisältö, itsenäisyys ja vastuu, vai palkkiot mitä työstä saa? Tai jos joku muu niin mikä?

V: Hyvää työympäristöä tuo meillä se, että kaikki oikeasti puhaltaa yhteen hiileen ja on motivoituneita saavuttamaan ne yhteiset tavoitteet ja lisäksi ihan oikeasti tykkää työstään. Mulle tärkein motivaation lähde on ehdottomasti työn mielekkyys ja vastuu

H: Harrastetaanko työpaikallasi työntekijöiden palkitsemista?

V: Kyllä, usein tavoin.

H: Jos harrastetaan, niin minkälaista? Mitä palkkioita olet itse saanut tai havainnut muiden saavan?

V: Tulospalkkaus, erilaiset joulu- ja suoritusbonukset sekä ilmaislippuja ja lahjakortteja elokuviin/ravintoloihin. Näiden lisäksi erilaisia pieniä lahjoja, kuten shampanja- tai viinipulloja.

H: Kun annetaan palkkioita, niin mistä syistä niitä annetaan? Annetaanko ihan ns. yllättäen jos esimies on sitä mieltä että on yleisesti tsemppattu tai saavutettu jotain? Ja koetko yleisesti että sun työpanosta arvostetaan?

V: Sekä että, on tuloslähtöiset palkkiot, että sit ihan sellaiset tsemppipalkkiot ja lisäksi vielä voidaan antaa esim pullo viiniä kiitokseksi joko avusta tai vaan hyvästä fiiliksestä

H: Ovatko palkkiot mielestäsi hyviä, arvostatko niitä?

V: Kyllä

H: Miksi palkkiot ovat mielestäsi hyviä; niiden rahallisen arvni takia vai siksi, että niillä esimiehet osoittavat arvostavansa työpanostasi?

V: Tottakai se tärkeämpi on se, että esimiehet huomioivat hyvän työn, se rahallinen arvo on sit vaan kiva lisä siihen päälle.

H: Pyritkö parempaan työsuoritukseen saadaksesi palkkioita?

V: Tottakai sellainen innostaa tekemään kovemmin töitä.

H: Mitkä asiat saavat sinut tekemään työsi hyvin ja antamaan parhaasi?

V: Omat ja yhteiset tavoitteet, muiden tiimiläisten panostus ja kannustus sekä halu kehittyä itse jatkuvasti.

H: Kun sanot että omat ja tiimiläisten tavoitteet, niin haluatko saavuttaa tavoitteet siksi, että saavuttamisesta palkitaan, vai ihan vaan siksi että niiden saavuttaminen on kivaa vaikka ilman mitään palkkioitakin?

V :Mulle tärkeämpää on se, että tiiminä päästään tavoitteisiin, ei niinkään se palkinto. Ollaan kaikki vaan niin kilpailuhenkisiä että tulokset triplaantuu jos siitä on tiedossa jotain extraa 😊

H: Minkälaista aineetonta palkitsemista olet tunnistanut? (esim. työympäristö, kiittäminen, arvostuksen osoittaminen muuten, palaute jne.)

V: Suullinen kiitos, "kongin soittaminen", kun joku onnistuu, sähköpostiviesti maajohtajalta koko Suomen tiimille, jos onnistumisia tulee

H: Miten tärkeänä pidät mainitsemiasi aineettoman palkitsemisen keinoja, jos mietit että niitä ei olisi? Mikä näistä asioista tekee kivoja (jos ne on mielestäsi kivoja), esim. se, että niillä osoitetaan arvostusta?

V: Nämä on melkein tärkeämpiä kun aineelliset kiitokset. Mikään ei tunnu niin hyvältä kun se, että tiedät itse tehneesi jotain tosi hyvin ja esim. Isokoo (*Yrityksen Suomen maajohtaja*) tulee taputtaa olalle ja kiittää hyvästä tsempistä! Just se arvostus on mulle ainakin tosi tärkeätä.

H: Jos pitäisi laittaa nämä asiat järjestykseen (tärkein ensin ja vähiten tärkeä vikaks) niin mitä mieltä olet näiden asioiden tärkeydestä erinomaiseen suoritukseen kannustavina tekijöinä (mieti siis vaikka että jos mitään listan muista asioista ei olisi, niin miten motivoivalta nää tuntuisi yksinään):

- sanallinen, aineeton kiittäminen ja esim. kongin soittokulttuuri yms.
- pienet palkkiot kuten skumppapullot tai vaikka kukkakimppu ja leffaliput yllättäen silloin kun jotain on tehty yli odotusten
- rahallinen bonus, esim. 50 € lisää kk-palkan yhteydessä
- työn mielenkiintoinen sisältö ja oma vastuu ja kehitys- sekä kasvumahdollisuudet organisaatiossa

V:

1. Työn sisältö ja kasvumahdollisuudet
2. Aineeton kiittäminen
3. Pienet palkkiot
4. Rahallinen bonus