

Tiia Suominen
Teemu Suonperä

AINEELLINEN PALKITSEMINEN MOTIVOINNIN JA
SITOUTUMISEN VÄLINEENÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatio- ja henkilöstöjohtaminen
2011

TIIVISTELMÄ

Aineellinen palkitseminen motivoinnin ja sitoutumisen välineenä

Tiia Suominen

Teemu Suonperä

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden Rauman yksikkö

Organisaatio- ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

Satamakatu 26, 26100 Rauma

Joulukuu 2011

Heinonen Eila

Asiasanat: aineellinen palkitseminen, palkkausjärjestelmät, työmotivaatio, sitoutuminen

Tämän opinnäytetyön aiheena on aineellinen palkitseminen motivoinnin välineenä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia aineellista palkitsemista, ja sitä miten aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä kautta myös työntekijöiden sitoutumiseen.

Tavoitteena oli selvittää, case-esimerkkien avulla millaista aineellista palkitsemista esiintyy julkisella sekä yksityisellä puolella, sekä kuinka palkitseminen kohdehenkilöiden kohdalla vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön teoriaosassa selvitämme, mitä on aineellinen palkitseminen ja millaisia erilaisia palkkamuotoja työelämässä on. Tämän lisäksi pohdimme, mitä on motivaatio ja sen liittymistä organisaatioon sitoutumiseen.

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluina. Haastattelimme kuutta henkilöä, joista kolme ovat julkisen sektorin työntekijöitä ja toiset kolme yksityisen sektorin työntekijöitä.

Tutkimus osoitti, että yksityisen sektorin haastateltaviemme palkkaus on aika hyvässä tilanteessa. Työmotivaatioon ja sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavat asiat johtuvat lähinnä työnpaikan henkilöstön välisestä yhteistyöstä. Julkisella puolella taas työntekijöiden palkkaus on todella huonolla pohjalla ja siihen pitäisi tehdä suuria muutoksia, mutta myös työpaikan ilmapiirissä on parantamisen varaa. Toisaalta julkisella puolella ollaan varmempia työpaikan pysyvyydestä, kun taas yksityisellä puolella pelätään enemmän työpaikkojen karkaamisesta ulkomaille.

ABSTRACT

Material rewarding – the tool of motivation and commitment

Suominen Tiia

Suonperä Teemu

Satakunta University of Applied Sciences

Business, Rauma branch

Organisation- and human resource management option

Satamakatu 26, 26100 Rauma

December 2011

Eila Heinonen

Keywords: Material rewarding, pay systems, work motivation, commitment

The focus of this thesis was to find out how material rewarding influence in work motivation and commitment in organization. The purpose of this thesis was to examine different organizations material rewarding, and how it affects workers motivation and that way how it affects commitment in organization.

The aim was to find out what kind of different material rewarding is in the public and the private sector, and how rewarding affects different sectors employees' motivation and commitment. Also the aim was to investigate potential problem areas that we found as we worked this project forward.

In the theory section we find out what kind of material rewardings organizations have. We also examine what motivation is and its relationship to organizational commitment.

The empirical part is based on qualitative method. Empirical part was carried out by theme interview with six persons. Three of interviewees are working in the public sector, and the remaining three are working in the private sector.

According to the survey, private sector employee's rewarding is on a good condition. The main negative issues are mainly in the working place and workers unity. In the public sector salaries are very low, and there should be made major changes. But also in the workplace atmosphere has room to improve.

On the other hand public sectors workers have more secure job stability. While the workers of private sectors have fear of more and more escaping jobs to abroad.

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	6
2 PALKKAPOLITIIKKA	7
2.1 Oikeudenmukainen palkitseminen	9
2.2 Palkkauksen perusteet	11
2.2.1 Palkan muodostuminen	13
3 AINEELLINEN PALKITSEMINEN	16
3.1. Suorapalkkaus	16
3.1.1 Aikapalkkaus	16
3.1.2 Suorituspalkkaus	17
3.1.3 Tulospalkkaus	17
3.1.4 Aloitepalkkiot	19
3.2 Epäsuorapalkitseminen	20
3.2.1 Työsuhde-edut	21
3.2.2 Erikoispalkkiot	23
4 TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN	24
4.1 Työmotivaatio	24
4.1.1 Palkka motivaatiokeinona	29
4.2 Sitoutuminen	33
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	37
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	37
5.2 Käsitteellinen viitekehys	37
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	39
6.1 Tutkimusongelma	39
6.2 Tutkimusmenetelmä	39
6.3 Tutkimuksen toteutus	40
6.4 Tutkimuksen luotettavuus	41
7 TEEMAHAASTATTELUT	43
7.1 Henkilö A	43
7.2 Henkilö B	45

7.3 Henkilö C	48
7.4 Henkilö D	50
7.5 Henkilö E.....	52
7.6 Henkilö F.....	54
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
LÄHTEET.....	62
LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisia erilaisia aineellisten palkkioiden muotoja käytetään, että voidaan vaikuttaa positiivisesti eri sektoreilla toimivien työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Valitsimme opinnäytetyön aiheeksi aineellisen palkitsemisen sekä sen, kuinka sitä käytetään, jotta saadaan työntekijöistä parasta mahdollista tulosta. Tämä on hyvin ajankohtainen aihe, sillä kokemuksiemme perusteella yritykset teettävät nykyään mahdollisimman paljon työtä mahdollisimman pienellä työyhteisöllä, esimerkiksi säästöjen takia. Lisäksi valitsimme aiheen, koska se kiinnostaa meitä, sekä se on jokaista ihmistä koskettava asia.

Motivaatio on myös hyvin mielenkiintoinen, sillä jokainen ihminen on oma yksilö ja häntä motivoivat erilaiset asiat. Meitä kiehtoo tässä aiheessa sen monimuotoisuus. Kun henkilö on motivoitunut, hän myös sitoutuu organisaatioon. Sitoutumisessa meitä kiehtoo se, millä keinoilla ja miten pystyy ison ryhmän liittämään organisaatioon niin, että jokainen työntekijä on sitoutunut tekemään mahdollisimman tuloksekasta työtä.

Empiirisenä metodina käytimme haastatteluja. Kohdehenkilöt valitsimme puoliksi julkisista organisaatiosta ja puoliksi yksityisistä yrityksistä, nähdäksemme mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä.

Valitsimme kohdehenkilöt sillä perusteella, että huomasimme kuinka lähipiirissämme henkilöt ovat suuntautuneet tasaisesti julkisiin ja yksityisiin organisaatioihin. Tästä meille tuli mieleen, että meidän pitää tutkia, onko heillä erilaisia perusteluja siitä, miksi on valinnut uransa organisaatioksi juuri julkisen tai yksityisen sektorin.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelemme erilaisia palkitsemiskeinoja ja niiden vaikutusta motivaatioon ja sitouttamiseen. Tämän jälkeen esittelemme tutkimuksen tarkoituksen ja viitekehyksen. Lopuksi käymme läpi haastattelut ja niiden pohjalta tekemämme johtopäätökset.

2 PALKKAPOLITIIKKA

Aineelliset palkkiot ovat luonnollisia vastineita annetusta työpanoksesta. Aineelliset palkkiot ovat henkilöstön toimintaa ohjaavia. Organisaation on tärkeää huolehtia siitä, että palkitseminen tukee organisaation asettamia tavoitteita, sillä palkitseminen on iso osa organisaation toimintajärjestelmää. Palkitsemisella voidaan tukea onnistumista. Sillä voidaan myös kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään sekä yrittämään aina parastaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 18-19.)

Palkkaa saadaan vastineeksi siitä työstä, jota on tehty. Yleinen vastine tehdylle työlle on raha, mutta se voi olla muutakin, esimerkiksi auto- tai asuntoetu. Palkan osia ovat esimerkiksi tehtävien vaativuuteen, suoritukseen tai aikaan perustuvat erät sekä erilaiset lisät. (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön www-sivut 08.09.2011)

Yleisellä tasolla palkalla tarkoitetaan tehdystä työstä maksettavaa korvausta. Palkkaa voidaan pitää maksettavana rahana, luontaisetuutena tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa. Palkan merkitys yksilölle vaihtelee, koska palkka tyydyttää joitakin tarpeita paremmin kuin toisia. Se riippuu yksilön omista arvoista, varallisuudesta sekä taloudellisista tarpeista. (Kauhanen 2009, 115-118.)

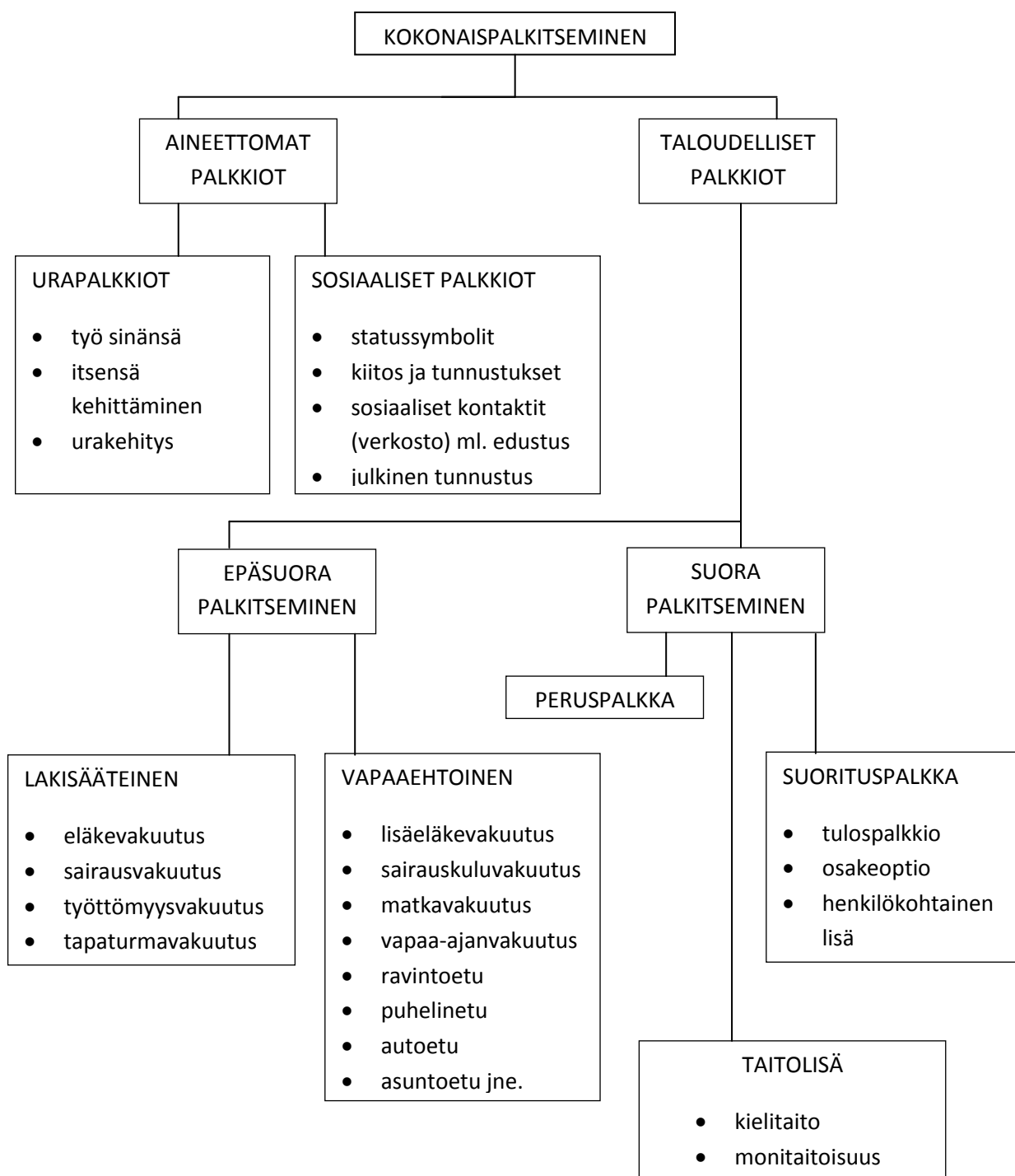
Palkan määrittäminen saattaa olla monelle organisaatiolle hyvin haastava prosessi. Palkan tulisi ottaa huomioon yksilötasolla työn vaativuus, sekä sen merkitys organisaation liiketoiminnan menestykselle. Näiden lisäksi on otettava huomioon palkkaa saavan henkilön osaaminen. Edellisten lisäksi tulisi vielä ottaa huomioon tulokset ja työsuoritus, sekä palkan tulisi myös olla suhteessa samanlainen muualla vastaavista tehtävistä saatavaan palkkaan.

Palkkaa voidaan maksaa työn tulosten perusteella tai suorituksen perusteella, yksilö- ja ryhmätasolla tai työn laadun ja sisällön perusteella. (Viitala 2009, 139.)

Palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan, taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Tässä tutkimuksessa me perehdymme taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään, suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin.

Taloudellinen palkitseminen auttaa organisaatiota monella eri tavalla. Sen avulla voidaan esimerkiksi saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, houkutella hyviä työnhakijoita sekä pitää hyvät työntekijät yrityksen palveluksessa.

Nämä palkitsemiskeinot yhteen laitettuna tukevat toinen toistaan ja näin motivoitunut henkilöstö on helpompi sitouttaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Palkkauksen pitää vastata työn vaativuutta sekä koulutuksen tasoa. Näin organisaation on helppo saada uusia työntekijöitä ja samalla on helppo motivoida nykyisiä työntekijöitä opiskelemaan lisää.



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen. (Kauhanen 2009, 115.)

Kuvio 1 osoittaa millainen palkitsemisen kokonaisuus on. Kuten kuvasta näkyy, se on hyvin monipuolinen ja siihen liittyy paljon muutakin kuin pelkkä aineellinen palkkaus, jotta henkilöstö olisi motivoitunut ja sitoutunut omaan organisaatioonsa. Valitsimme tämän kuvion työhömmе, koska se näyttää todella hyvin kokonaispalkitsemisen kuvaa. Tästä pystyy hyvin osoittamaan sen, mitä aihetta olemme tutkimuksessamme lähteneet tutkimaan. Ensimmäinen iso kokonaisuus opinnäytetyötämme on kuvan oikealta puolelta lähtevä jana, jonka otsikkona on ”aineelliset palkkiot”. Tämän jälkeen tulevat ”epäsuora- ja suora palkitseminen” ja sen alapuolelle eri palkkausvaihtoehtoja.

2.1 Oikeudenmukainen palkitseminen

Oikeudenmukaisuudella on merkitystä henkilöstön tyytyväisyyden ja organisaation tehokkaan toiminnan kannalta. Oikeudenmukaisuutta on mahdollista tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, eli menettelytapojen ja jaon näkökulmista. Jako tarkoittaa henkilön kokemuksia saamastaan palkkioiden määrän oikeudenmukaisuudesta. Jos henkilön palkkiot ja hänen oma panostuksensa ovat samalla tasolla, niin henkilö on tehokas ja tyytyväinen. Liian suuresta palkkiosta saattaa aiheutua syyllisyydentunnetta, kun taas liian pienen palkkion kohdatessa henkilön työteho laskee.

Leventhalin (1980) mukaan on olemassa esimerkiksi jakosäännöt tarpeen mukaan, tasajako, tasasuhta ja parhaalle suurin osa. Esimerkiksi parhaalle suurin osa tarkoittaa, että parhaiten suoriutunut saa palkinnosta suurimman osan, tasajaossa jokainen saa yhtä suuren palkkion, tasasuhdassa palkkio jaetaan panosten mukaan. Jos palkkio jaetaan kaikille tarpeen mukaan, tarkoittaa se, että henkilö, jolla on suurimmat tarpeet, saa silloin suurimman palkkion.

Henkilöstön arvostukseen ja odotukseen vaikuttavat pitkälti yrityksen toimiala ja yhteiskunnalliset trendit, jotka vaihtuvat ajan mukaan. Nykyisin panostetaan esimerkiksi liikunnan tukemiseen, etätyöyhteyksiin ja työterveyshuoltoon. Helpointa on rahallisen palkitsemisen vertailu. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 25–28.)

2.1.1 Samapalkkaisuus:

Nykyään samapalkkaisuudessa pyritään siihen, että saman yrityksen palveluksessa olevalle miehelle ja naiselle pitää maksaa samasta työstä samansuuruisia palkkaa, jos näin ei ole se katsotaan syrjinnäksi. Suomessa palkkaero kaventui aina 1970-luvulle asti, mutta nykyisin se on noin 20 prosenttia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 36.)

Suomessa naisvaltaiset alat ovat keskimääräisesti katsottuna huonommin palkattuja, kuin miesvaltaiset alat. Tämä johtuu siitä, että naisvaltaisilla aloilla vaatavuus- ja palkkaluokat ovat alemmat, kuin miesvaltaisilla aloilla. Miesten ja naisten väliseen palkkaukseen on olemassa neljä nyrkkisääntöä. Ensimmäisenä on yleistä, että naisen palkka on miehen ansiota pienempi. Toisena, vasta akateeminen koulutus pystyy nostamaan naisen palkan paremmalle tasolle, mitä on ammattikoulun käyneen miehen ansio. Kolmanneksi, seitsemän miestä kymmenestä ylittää sen palkkarajan, jonka alle jää seitsemän kymmenestä naisesta. Neljänneksi, naisen ansiotaso on parhaimmillaan sitä, josta miesten ansiot vasta lähtevät nousuun. (Tasa-arvoklinikan www-sivut 10.8.2011)

Vuonna 1951 hyväksytyn Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimuksen (sopimus n:o 100) mukaan palkalla tarkoitetaan normaalin palkan lisäksi myös muita palkkaetuja, joita työnantaja välillisesti tai suoraan työntekijälle antaa, joko rahana tai luontoisetuna. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 23.)

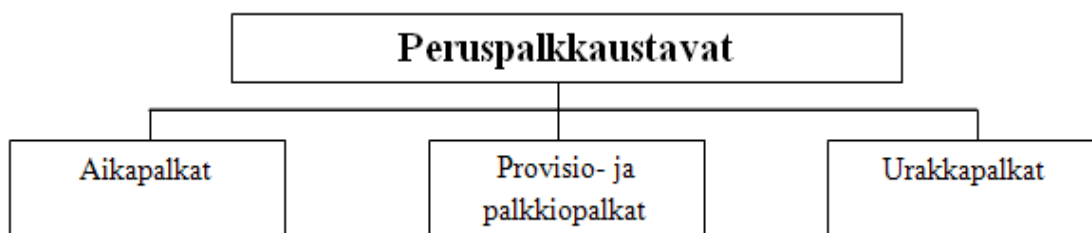
Suomessa on olemassa samapalkkaisuusohjelma, joka on käynnistynyt vuonna 2006. Sen päätavoite on kaventaa miesten ja naisten välistä palkkaeroa 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Vielä vuonna 2010 kyseinen ero oli 18 prosenttia. Muita tavoitteita ohjelmalla ovat esimerkiksi isien perhevapaiden käytön lisääntyminen ja sukupuolen mukaisen työjaon lieventyminen. Tavoitteeseen pyritään muun muassa tukemalla naisten urakehitystä, sekä kehittämällä palkkausjärjestelmiä. Työmarkkinakeskusjärjestöjen ja hallituksen samapalkkaisuusohjelmassa ovat mukana 12 eri tahoja, esimerkiksi Akava, Valtionvarainministeriö ja Suomen

Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 10.9.2011)

2.2 Palkkauksen perusteet

Rahallisen palkitsemisen nimikkeitä ja muotoja on todella paljon. Ne voidaan jakaa pääpiirteissään peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin sekä muihin palkkioihin, joita käytetään mahdollisissa erikoistilanteissa.

Peruspalkkaa maksetaan kerran tai kaksi kuukaudessa. Peruspalkkaustapoja on erilaisia, kuten aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat.



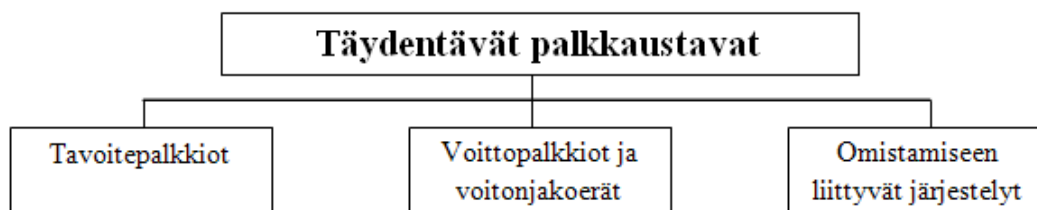
Kuvio 2. Peruspalkkatavat. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 90.)

Peruspalkkaus luo pohjan, johon on helppo lisätä muita palkitsemistyyplejä, jotta palkitsemisesta voidaan saada oikeudenmukainen kokonaisuus. Esimiehet usein ajattelevat, ettei peruspalkkausjärjestelmä tuo tarvittavia elementtejä johtamisen tukemiseksi. Julkishallinnolle tullut uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) ja yksityisen työnantajan erilaiset henkilön osaamiseen, työn vaativuuteen ja suoritukseen liittyvät palkkausjärjestelmät tuovat tarvittavia elementtejä kuitenkin esimiesten huomaamiin puutoksiin.

Kun yritykset tuovat uuden palkkausjärjestelmän, niin yrityksen pitää myös käyttää enemmän aikaa siihen, että esimiehet oppisivat hyödyntämään uusien palkkausjärjestelmien tuomaa mahdollisuutta motivoida työntekijää yhä monipuolisemmin keinoin.

Täydentäviä palkkaustapoja peruspalkkaukseen ovat:

1. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot, joita on hyvä maksaa korkeintaan neljä kertaa vuodessa.
2. Yrityksen taloudelliseen menestykseen sidotut voittopalkkiot ja voitonjakoerät.
3. Omistamiseen liittyvät järjestelyt (osakkeet, optiot)



Kuvio 3. Täydentävät palkkaustavat. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 90.)

Aineellisesta palkitsemisesta tehokkaimpia esimiehen työkaluja ovat tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen. Helppouden takia sitä kutsutaan tavoitepalkkioksi, eri organisaatioissa tätä kuitenkin kutsutaan monella eri tavalla.

Yrityksen tulokseen liitettyjä voitonjakoeriä saattavat olla esimerkiksi kerran vuodessa jaettavat voittopalkkiot tai henkilöstörahastoon menevät voittoerät. Henkilöstörahaston käytöstä hyötyvät sekä organisaatio että henkilöstö, koska tähän on lisätty verohyöty valtion puolesta.

Yhtiön omistamiseen liittyvät palkkiot voivat olla osakkeet tai optiot. Tällaista palkitsemista käytetään, kun henkilöä yritetään sitouttaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin pidemmäksi aikaa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91-93.)

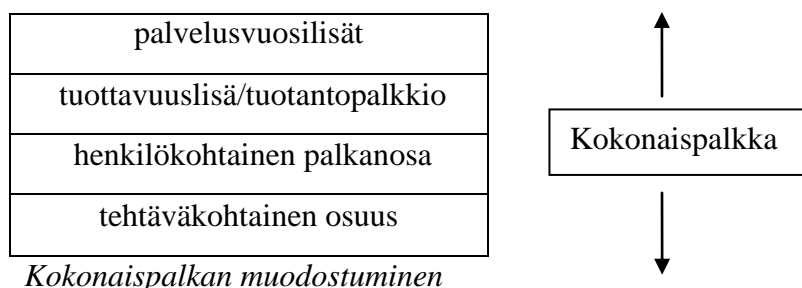
Täydentävät palkitsemiskeinot ovat lähinnä henkilöstön motivoimista ja sitouttamista oman organisaation pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteeseen.

Palkitsemisella on perinteisesti pyritty houkuttelemaan organisaatioon juuri tietynlaisia ja halutunlaisia työntekijöitä. Kun organisaation palkitseminen on hyvää, se saa sen avulla työntekijät pysymään talossa ja olemaan motivoituneita. Nämä

yhdessä johtavat hyviin työsuorituksiin ja sitä kautta hyviin tuloksiin. (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko & Ylikorkkala 2005, 19.)

2.2.1 Palkan muodostuminen

Työsopimuslain mukaan palkka on työsuhteen tärkeä tunnusmerkki. Useissa työehtosopimuksissa palkka muodostuu työtehtävien mukaan määräytyvästä tehtäväkohtaisesta ja henkilön ominaisuuksien perusteella määräytyvästä henkilökohtaisesta palkanosasta.



Kuvio 4. Kokonaispalkan muodostuminen. (Syvänperä & Turunen 2007, 20.)

Työtä voidaan mitata ja arvostaa eri tavoin. Tavanomaisimmat palkkaustavat ovat joko ajankäytön perusteella aikapalkka tai aikaansaamisen perusteella suorituspalkka. Aikapalkassa on sovittu aikayksikköä (tunti tai kuukausi) kohti kiinteä ja etukäteen sovittu palkka. Tällaisen palkkaustavan perusteena toimii työn vaativuus ja työntekijän pätevyys. Suorituspalkan perusteena toimii työntekijän tekemä työ, joten palkan määrä on suoraan verrannollinen tehdyn työn määrään. (Syvänperä & Turunen 2007, 21-22.)

Hyvän palkkausjärjestelmän edellytykset ovat, että se toimii niin paperilla kuin käytännössäkin. Hyväkään järjestelmä ei toimi itsestään, vaan järjestelmään on löydettävä oikeanlaiset työntekijät toteuttamaan sitä. Usein ongelmana on, että vastuu järjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta hajaantuu, tällöin ei ole selvää kuka kantaa kokonaisvastuun. Hyväkin työehtosopimus jättää asian paikallisesti

ratkaistavaksi, mikä ei ole kovinkaan hyvä idea, koska se saattaa tuottaa alueellisia eroja.

Jotta palkkausjärjestelmä tukisi organisaation tavoitteita ja toimintaa, palkkausjärjestelmän soveltaminen vaatii usein täydennystä, esimerkiksi organisaation omiin strategisiin tavoitteisiin kytketyillä palkkiojärjestelmillä. Hyvä palkkausjärjestelmä ennakoii muutokset työn organisoinnissa ja organisaation rakenteissa, sekä reagoi niihin joustavasti. Jos organisaation toimintaympäristö tai sen tavoitteet muuttuvat, pitää myös palkkausjärjestelmää päivittää ajan tasalle.

Aktiivisesti päivitetty palkkausjärjestelmä voi parhaimmillaan tukea merkittävästi organisaation menestystä, jolloin yrityksen henkilökunta on sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään aiempaa enemmän ja paremmin yrityksen eteen töitä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 16-17.)

Palkkausjärjestelmän kehittäminen on yksi iso yritysten haasteista. Kun ansaittavan rahan määrä laskee, sitä tärkeämpi on ansaittavan rahan määrä. Rahan tärkeyden merkitys vähenee sen myötä, kun henkilöt samaistuvat tekemäänsä työhön ja siihen, mitä enemmän he siitä ansaitsevat. Pelkät aineelliset kannustimet eivät nykyään riitä houkuttelemaan oikeita ihmisiä silloin, kun kilpailu pätevistä työvoimasta kiristyy. Niillä, joilla ei ole taloudellisia huolia, hyvinvoinnin tunne on rahaa tärkeämpää. Hyvinvoinnin muodostavat arvostuksen tunne, keskinäinen luottamus sekä ihmissuhteet. (Hagemann 1991, 42.)

Erilaiset testit ovat osoittaneet, että suoritus- ja motivaatiotasot ovat korkeampia aika- kuin suorituspalkkajärjestelmissä. Peltonen ja Ruohotie ovat päässeet seuraavaan tulokseen vuonna 1991 tutkituista 73 organisaation tiedoista:

1. Kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan siirryttäessä tuotannon tehokkuus nousi keskimäärin 30-40 prosenttia. Laatu puolestaan säilyi ennallaan. Myös vaihtuvuus säilyi entisellään. Poissaolot työstä vähenivät jonkin verran. Työpaikan ilmapiiri koki parannuksen.
2. Urakkapalkasta kiinteään palkkaan siirryttäessä tuotannon tehokkuus laski 10-20 prosenttia. Laatu parani toisaalla, mutta samalla laski toisaalla. Poissaolot säilyivät lähtötasolla. Työpaikan ilmapiiri rauhoittui.

3. Urakkapalkasta palkkiopalkkaan siirryttäessä tuotannon tehokkuus nousi 10-15 prosenttia. Laatutaso parani 14 prosentissa kohteista. Poissaolot ja vaihtuvuus vähenivät jonkin verran. Ilmapiiri työpaikalla puolestaan parani.

(Strömmer 1999, 289.)

3 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

3.1. Suorapalkkaus

Suorapalkkaukseen kuuluvat muun muassa aikapalkkaus, suorituspalkkaus, tulospalkkaus ja aloitepalkkiot, joista kerromme alempana tarkemmin.

3.1.1 Aikapalkkaus

Aikapalkkaus kuuluu peruspalkkaukseen. Se muodostuu jostakin ajasta, kuten esimerkiksi kuukaudesta tai tunnista. Usein se muodostuu kahdesta eri palkanosasta, henkilökohtaisesta ja tehtäväkohtaisesta. Se siis määräytyy henkilön omaamien taitojen ja tietojen perusteella, sekä panosten ja niiden käytön mukaan. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 19-20.)

Henkilökohtaisten ja tehtäväkohtaisten palkanosien merkitys korostui etenkin 1990-luvulla, jolloin palkkausjärjestelmiä uudistettiin. Tällöin moniin uusiin järjestelmiin otettiin mukaan vanhoja mekaanisia palvelusvuosilisiä korvaamaan pätevyyden arviointiin perustuvat henkilökohtaiset palkanosat. Silloin ne saattoivat tuoda peruspalkkaan maksimissaan 50 prosentin lisän. Tämä menetelmä on käytössä edelleenkin erinäisissä organisaatioissa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 70.)

Yleensä aikapalkka maksetaan työntekijälle kerran kuukaudessa, toisinaan sivutoimessa voidaan sopia erilaisesta palkanmaksukaudesta. Tuntipalkka puolestaan maksetaan työntekijälle usein kaksi kertaa kuukaudessa, kahden viikon välein.

(Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön www-sivut 08.09.2011)

3.1.2 Suorituspalkkaus

Suorituspalkat jakautuvat kahteen eri alaryhmään, palkkiopalkkoihin ja urakkapalkkoihin. Näissä työntekijän ansaitsema palkka määräytyy hänen aikaansaannostensa pohjalta. Urakkapalkoissa aikaansaannoksia mitataan työmäärällä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 20.)

Palkkiopalkassa aikaansaannoksia mitataan puolestaan laadullisella tai määrällisellä tuloksella. Palkkiopalkka koostuu palkkio-osuudesta ja aikapalkasta. Jos palkkioperuste liittyy yrityksen laskentatoimeen, niin tällöin kyseessä on tulospalkkio. (Työeläkelakipalvelun www-sivut 15.9.2011)

Palkkiopalkan perusteena voivat olla tuotannon määrä, prosessin hyötysuhde ja energian tai raaka-aineen säästö. Työehtosopimusten määräykset säätelevät palkkiopalkkaa, eli se on normisidonnainen palkkaustapa. Palkkiopalkkoja ovat esimerkiksi provisiot ja tuotantopalkkiot. Normaalisti palkkiopalkkaa maksetaan kuukausittain. (Tulos ja palkka 1993, 11.)

Urakkapalkat ovat palkkaa, joita voidaan määritellä tehdyn työpanoksen perusteella. Näitä voidaan määritellä työmittauksella tai arvioinnilla. Pääsääntöisesti urakkapalkoissa työlle sovitaan etukäteen hinta ja työntekijät voivat itse päättää ajankäytön työlle. Esimerkkejä voivat olla purku- ja rakennusurakat. (Strömmer 1999, 279.)

3.1.3 Tulospalkkaus

Ennen kaikkea tulospalkkaus on johtamisjärjestelmä, siksi onkin tärkeintä, että sen perustana ovat sitä käyttävän organisaation tärkeät asiat. Toisena se on informaatiojärjestelmä, koska se kertoo tavoitteet ja strategiat henkilöstölle. Se myös kerää tietoa menestymisestä. Vasta kolmantena sen on tarkoitus olla palkitsemisjärjestelmä. (Helsilä 2002, 72-73.)

Sen lähtökohtana on, että yritykset haluavat parantaa tulostaan, tuotteidensa ja palveluidensa laatua sekä kilpailukykyään ja muita vastaavia tärkeitä alueita. Tärkeintä tulospalkkauksessa on, että esimiesten, sekä muun johdon on kerrottava

mitä tavoitellaan, minkä vuoksi ja mitkä mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Tavoitteet olisi hyvä suunnitella organisaatiotasolla yhdessä ja niiden tulisi oikeasti olla saavutettavissa, jolloin työntekijöiden motivaatio säilyy korkealla. On konkretisoitava tavoitteet ja yhdessä mietittävä toimenpiteitä, joilla ne voidaan saavuttaa. Lisäksi on luotava edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle ja annettava säännöllisesti palautetta niiden saavuttamisesta. Jos ollaan kaukana tavoitteista, olisi johdon ja työntekijöiden hyvä keskustella siitä, miksi asia on näin ja mitä sille tulisi tehdä, jotta tilanne korjaantuisi. Näillä eväillä on hyvät mahdollisuudet todella saada sitä, mitä mitataan.

Tulospalkkauksessa siis palkitaan työstä, joka on johtanut haluttuihin tavoitteisiin. Tavoitteisiin voidaan pyrkiä yksilöinä tai ryhminä. Tulospalkkaus voidaan kytkeä niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 113-114.)

Ylimmän johdon vuosittaiseen kiinteään palkkaan lisätään lisäpalkkioeriä, niiden suuruus määritellään ja niitä maksetaan, kun sovitut kriteerit täyttyvät ja tulostavoitteet saavutetaan. Tulospalkkioiden suosio on viime vuosina ollut kasvussa.

Palkkausmuotona tulospalkkioihin kuuluu kolme osatekijää. Tulostulomittari, johon palkkio sidotaan. Toinen on minimi tavoitetaso, josta palkkion maksaminen alkaa ja kolmas on maksimi tulostasoa, jonka jälkeen palkkion suuruus ei enää muutu. Jos maksimitasoa ei ole laitettu, täytyy pitää huoli siitä, että yrityksen tulos on riittävän suuri tulospalkkioiden maksamiseen. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 88-89.)

Tulospalkkiota on helpointa käyttää niiden henkilöstöryhmien tai henkilöiden palkkauksessa, joiden tulokset ovat yksiselitteisesti ja helposti mitattavissa. Suomessa tulospalkkauksen piirissä on arviolta lähes puolet yksityisen sektorin työvoimasta. (Kauhanen 2009, 129-130.)

Kunta-alalla tulospalkkiojärjestelmä ei tosin ole niin yleisessä käytössä kuin yritysmaailmassa. Kunta-alalla on keskitytty lähinnä henkilökohtaiseen suoriutumiseen pohjautuvien palkanosiin ja tehtävän vaativuuteen. Nykyisin myös kunta-alalla on alettu kehittämään tulospalkkiojärjestelmiä.

(Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksen www-sivut 10.9.2011)

Kunnallisen puolen työmarkkinajohtajan Jouni Ekurin mukaan kunnallisessa tulospalkkiojärjestelmässä ongelmana on, miten saada yksityisen yrityksen laatumittari ja työn rahallinen tuottavuus vastaamaan henkisten alojen tuottavuutta, jossa ei mitata rahallista voittoa. (Saikko 2000, 12-13.)

Tulospalkkauksella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön, esimerkiksi tiedonkulku, avoimuus, yhteistyö ja ryhmähenki saattavat kärsiä. Nämä negatiiviset vaikutukset pystytään lieventämään tai poistamaan kokonaan, jos ongelmat tunnustetaan avoimesti ja niihin pyritään yhdessä kehittämään ratkaisu.

Koska tulospalkkausjärjestelmä voi myös epäonnistua, on tärkeää, että se rakennetaan tarkasti ja tarpeen vaatiessa sen toimintaa pystytään korjaamaan ja arvioimaan. Yleisiä epäonnistumisen syitä voivat olla ajatukset, että menestys on hyvä, kun tehdään niin kuin muutkin, eli kopioidaan. Henkilöstö otetaan mukaan, mutta heidän mielipiteitään ei oteta huomioon. Tai voi olla, että pelisäännöistä ei sovita etukäteen, vaan jos ongelmia ilmenee, niin ne hoidetaan vasta sillä hetkellä, eli viimeistely puuttuu. (Helsilä 2002, 74-75.)

3.1.4 Aloitepalkkiot

Aloite on parannusehdotus, jonka tavoitteena on

1. kehittää työmenetelmiä, koneita ja laitteita
2. parantaa organisaation toimivuutta
3. parantaa työskentelytapoja ja työpaikan viihtyvyyttä
4. vähentää kustannuksia ja parantaa tuottavuutta

(Kauhanen 2009, 171.)

Johtajat ja esimiehet toimivat näköalapaikalla ja heidän vaikutusmahdollisuutensa ovat suuret, mutta he eivät kuitenkaan ole ainoita, joilla on näkemystä ja kokemusta sekä näkemyksiä tulevaisuudesta. Aloitepalkkioiden tarkoitus on saada myös

tavallisten työntekijöiden ajatukset ja näkemykset kuuluville, koska he kuitenkin tekevät työn.

Jos aloite on hyvä ja siitä on yritykselle hyötyä isommassa mittakaavassa, voi yritys maksaa tästä aloitteen tekijälle palkkion, esimerkiksi jonkin prosentuaalisen summan siitä määrästä, mitä organisaatio itse hyötyy aloitteesta taloudellisesti. Pienemmästä ideasta voi saada esimerkiksi vapaalippuja työpaikkaruokalaan. Pitää kuitenkin muistaa, että mikä tahansa idea ei ole aloite, josta saa jonkinlaisen palkkion ja palkkiotkin riippuvat yrityksestä. Esimerkiksi vikailmoitukset tai uuden laitteen käyttöönottoon liittyvät kehittämistoimenpiteet eivät yleensä ole aloitetoimintaa.

Aloitepalkkauksen ongelmana saattaa olla, ettei työnjohto ota aloitteen tekijää tosissaan, jolloin motivaatio uusien ideoiden miettimiseen laskee. Työntekijöiden puolelta saattaa esiintyä myös ujoutta kertoa omista ideoista, koska työntekijä ajattelee, ettei idea ole riittävän hyvä toimintamalli.

Monissa työpaikoissa aloite voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai koneellisesti.

Jotkin yritykset voivat käyttää aloitekampanjoita, jolloin kampanjat suuntautuvat yhteen kohdistettuun asiaan, kuten esimerkiksi turvallisuuteen, tehokkaaseen toimintaan, läpimenoaikaan tai työkykyyn. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 170-171.)

3.2 Epäsuorapalkitseminen

Epäsuorapalkitseminen tarkoittaa etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Näillä eduilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Tällaisia etuja voivat olla muun muassa ravintoetu, puhelinetu, autoetu tai asuntoetu. Suomen lakien mukaan edellä mainitut etuudet kuuluvat verotuksen piiriin, joten työnantajan on suoritettava niistä ennakonpidätys Verohallituksen vuosittain päättämien ohjeiden mukaisesti.

Työnantajalla on mahdollisuus myös tarjota työntekijälleen iso määrä muita etuja, joista ei veroteta, jos ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia tai jos niitä tarjotaan koko henkilöstölle. Tällaisia etuja ovat muun muassa lakisääteistä kattavampi

terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntamahdollisuudet, henkilöstöälennus omista tuotteista tai palveluista, vapaa-ajan viettomahdollisuus lomamökissä tai -huoneistossa, vakuutukset tai täydennyskoulutus.

Epäsuoranpalkitsemisen ongelmana voi olla se, ettei henkilöstö täysin arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa kustannuksiin, joita työnantajalle tulee etuuden hankkimisesta. Johdon on siis tunnettava, mitä henkilöstö arvostaa milloinkin. On myös muistettava, että henkilökohtaisia eroja on todella paljon. (Kauhanen 2009, 120-121.)

3.2.1 Työsuhde-edut

Suomessa etuja säädellään osittain lakien ja työehtosopimuksien mukaan. Etuja voivat olla esimerkiksi työterveyshuolto, kuntosali, lounasetu ja eläkevakuutus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 141.)

Muita yleisiä työnantajan työntekijälle tarjoamia etuja ovat esimerkiksi autoetu, puhelinetu, asuntoetu ja päivähoido lapsille.

Autoetu tarkoittaa sitä, että työnantaja antaa omistamansa tai hallinnoimansa auton työntekijän käyttöön. Työntekijä saa ajaa kyseisellä autolla sekä yksityis- että työajaja. On olemassa kaksi erilaista autoetua, vapaa autoetu ja käyttöetu. Käyttöedussa autoa käyttävä henkilö maksaa yksityisajojensa polttoainekustannukset itse. Vapaassa autoedussa työnantaja vastaa kaikista autoon liittyvistä kuluista, kuten esimerkiksi veroista, huolloista ja polttoaineista. Työntekijälle autoetu on palkanlisä, eli verotettava etu. Autoille lasketaan verohallinnon kulloinkin voimassa olevan laskentamallin mukaisesti verotusarvo, jonka mukaan työntekijä maksaa edustaan veroa palkanmaksun yhteydessä. (Veronmaksajain Keskusliiton www-sivut 25.10.2011)

Asuntoedussa työnantaja hoitaa asunnon vuokranmaksun, mahdolliset vakuudet, neuvottelut vuokranantajan kanssa, etsii asunnon ja huomioi asuntoedun sovitulla tavalla työntekijän palkanmaksussa. Asuntoetu on hyvä palkitsemis- ja sitouttamiskeino, sillä se näkyy työntekijän arjessa konkreettisesti. (Forenum Oy:n tarjoamat www-sivut 25.10.2011)

Yhdysvalloissa edut ovat suuressa osassa ja muodostavat merkittävän taloudellisen osan kokonaispalkitsemisesta. Fortune-lehti on listannut Yhdysvaltalaisien firmojen erikoisimpia työsuhde-etuja. Listalta löytyy muun muassa Botox-piikkejä, yhtiön yksityislentokoneen työntekijän saa käyttöönsä esimerkiksi työntekijän sairaustapauksissa, viinibaareja ja mahdollisuus kahdesti viikossa käyttää autonhuoltopalvelua, joka voi esimerkiksi vaihtaa työntekijän autoon öljyt tämän työpäivän aikana. (Talouselämän www-sivut 2011)

Suomessa edut ajatellaan vain pieneksi osaksi palkitsemista, sillä helposti ajatellaan, että ne kuuluvat kaikille. Henkilöstöltä kysyttäessä, mitä he haluaisivat palkitsemiselta, he usein vastaavat jotakin etujen piiristä.

Johdolle kunkin edun tarkoitus kannattaa miettiä asiakohtaisesti. Eduissa on oleellista miettiä mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan ja mitä iloa se saajalleen tuottaa. Useimmiten etujen yhtenäistäminen kannattaa, sillä eriarvoiset edut tulevat henkilöstön käytäväkeskusteluissa helposti esille. Eriarvoiset edut aiheuttavat helposti kateutta.

Erilaisilla eduilla voidaan tehdä työpaikasta houkuttelevampi. Osan eduista verottaja katsoo olevan verotettavaa tuloa ja laskee sille verotusarvon. Etujen verotusta säätelee tuloverolaki. Oleellisinta on ymmärtää laaja tulonkäsite, joka tarkoittaa sitä, että veronalaista on kaikki raha ja rahanarvoinen, jota ei ole säädetty verovapaaksi (TVL 29§). Verovapaita ovat tavanomaiset henkilökuntaedut, jotka ovat työnantajan järjestämiä koko henkilökuntaa koskevia ja täyttävät tavanomaisen ja kohtuullisen määritelmän. Erikseen verovapaaksi on säädetty (TVL 69.1§) etu työnantajan järjestelmästä, terveydenhuollosta, henkilökunta-alennuksesta, merkkipäivälahjasta tai muusta vähäisestä lahjasta, virkistys- ja harrastustoiminnasta sisältäen myös liikuntasetelit ja yhteiskuljetukset työpaikalle. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 141.)

Harvinaisempia työsuhde-etuja löytyy esimerkiksi nosturiyrittäjä Pekkaniskalta. Heillä on panostettu urheilullisuudesta palkitsemiseen. Heillä Yritys maksaa vähintään viiden kilometrin työmatkan pyöräilystä 0,25 euroa. Kerran vuodessa on mahdollista saada 170 euron kannustinpalkkio, jos esimerkiksi osallistuu maratonille. Henkilökunta saa käydä ehtiessään korkeintaan tunnin lenkillä, josta työntekijälle maksetaan euro kilometriä kohti. Jos työntekijä lopettaa tupakoinnin ja pysyy vuoden

tupakoimattomana, saa Pekkaniskalla 1000 euroa. Jos ei käytä alkoholia tai tupakoi ollenkaan, saa vuodessa 170 euroa. Pekkaniskalla palkitaan myös toimitusjohtajan voittamisesta leuanvedossa. (Taloussanomien www-sivut 2011)

3.2.2 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkioiden tarkoitus on huomioida ja palkita nopeasti merkittävät tapahtumat ja hyvät suoritukset. Nämä palkkiot eivät näy palkkatilastoissa, sillä ne ovat tunnustuksia, joihin liittyy jokin palkkio. Erikoispalkkion nimi viittaa siihen, että tämä palkkio voidaan antaa jollain normaalista poikkeavalla tavalla. Nämä saatetaankin siis muistaa vielä vuosienkin päästä.

Esimiehiltä erikoispalkkioiden käyttäminen vaatii harjaantumista ja aikaa, jotta he oppivat huomaamaan milloin olisi palkitsemisen aika ja mikä palkitseminen sopii kullekin alaiselle.

Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat ja kannusteohjelmat. Oma mielikuvitustaan käyttämällä voi kehitellä uusia erikoispalkkioita, jotka sopivat juuri siihen omaan työympäristöön. Nämä palkkiot rahoitetaan joko yrityksen budjetista tai yksikön omasta budjetista.

Erikoispalkkioiden käyttäminen mahdollistaa hyvien suoritusten huomioimisen, kun yksittäinen saavutus on vielä tuoreessa muistissa ja tekijälleen suurimman ylpeyden aihe. Negatiivinen asia erikoispalkkioissa on se, että niiden ei uskota ohjaavan ihmisten toimintaa, koska tavoitteita ei ole määritelty etukäteen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkkala 2005, 185.)

4 TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

4.1 Työmotivaatio

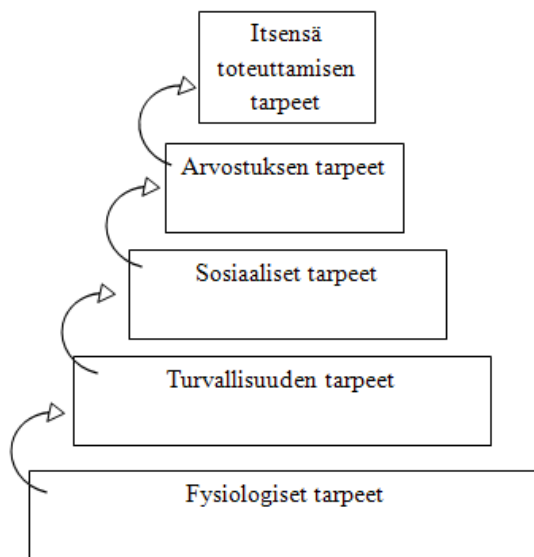
Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kun yksilö pyrkii ja haluaa tehdä oikeita asioita organisaation näkökulmasta. Silloin, kun työntekijä on motivoitunut ja hän tietää sen, mitä häneltä odotetaan, hän haluaa panostaa suuresti voimavarojaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoinnissa oleellisinta on ymmärtää kunkin henkilön perusasioihin vaikuttavat toiminnot. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20-21.)

Motivaatio on toiminnan sytyke, se virittää ja suuntaa suorituksen, joka valmiuksista riippuen onnistuu. Samallakin ihmisellä motivaatio vaihtelee ajasta ja tilanteesta riippuen. Sen lisäksi se riippuu sisäisistä tarpeista, joita pystytään vahvistamaan ulkopuolilta tulevilla kannusteilla. Joistakin motiiveista henkilö on tietoinen itse, mutta osa niistä on ihmiselle itselleenkin tiedostamattomia. Motiivit syntyvät haluista, odotuksista ja tarpeista, jotka saattavat välillä olla ristiriitaisia keskenään. Tällöin vahvempi motiivi voittaa. Ihmisen motiiveihin vaikuttavat hänen järkensä ja tunteensa. (Strömmer 1999, 150-151.)

Motivaatiosana on lähtöisin latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio –sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatiosta on kehitetty erilaisia teorioita erityisesti Yhdysvalloissa 1950-luvulla. Näistä keskeisimpiä ovat Douglas McGregorin X ja Y teoria, Abraham Maslowin tarvehierarkia ja Frederik Herzbergin motivaatio -hygienia-teoria. (Kauhanen 2009, 112.)

Ihminen voi tehdä työtä monenlaisella intensiteetillä; työhön voi heittäytyä kaikilla psyykkisillä ja fyysisillä kyvyillään, tai tehdä vain välttämättömän. Työn tekemisessä voi näkyä ilo tai jopa vastenmielisyys. Sytyttäjänä työhön ovat motiivit ja sen aikaan saama tilaa kutsutaan motivaatioksi. (Strömmer 1999, 150.)

Amerikkalaisen Abraham Maslowin (1954) kehittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat eri tarpeet, jotka etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä. Tarvehierarkia rakentuu kuvion esittämällä tavalla.



Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkia. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

1. Fysiologiset tarpeet, eli nälkä, uni, lämpö, jano, suoja, vaatetus, seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla tähän kuuluvat työterveydenhuolto, ruokailut, lepotauot, liikunta ja palautuminen.
2. Turvallisuuden tarpeet, eli varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Työpaikalla tähän kuuluvat varma työsuhte, hyvä työturvallisuus, palkkaus ja ergonomia.
3. Sosiaaliin tarpeisiin kuuluvat hyväksyntä, rakkaus, ystävyys, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia tiimeissä. Työpaikalla tähän kuuluvat ryhmät, tiimit, me –henki ja hyvä esimies-alainen –suhte.
4. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, saavutukset, tunnustus ja muiden antama arvostus ja kunnioitus. Työpaikalla tähän kuuluvat tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palkitseminen, palautekäytännöt ja kehityskeskustelut.
5. Itsensä kehittämisen tarpeisiin kuuluvat omat saavutukset, kehittyminen, henkinen kasvu ja tiedonmäärän lisääminen. Työpaikalla tähän kuuluvat urakehitys, työn ilo, sitoutuminen ja tunne oman työn osaamisesta.

Maslowin mukaan alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä fysiologiset tarpeet eivät enää toimi motivaation lähteenä. Suomalaisessa työelämässä ovat alemmat tasot tarveportaikosta usein tyydytetty. Tästä syystä suomalaisten kiinnostus on kohdistunut ylempiin tasoihin. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät ovat ennen pyrkineet tyydyttämään alempien tasojen tarpeita, kuten turvallisuuden tarvetta. Nykyisin palkitsemisjärjestelmät suunnitellaan tiimikohtaisiksi, mikä puolestaan edistää tiimityöskentelyä.

Muut ylempitason tarpeet ovat myös tärkeitä. Ylempien tarpeiden tyydyttämiseen perustuvat sellaiset asiat, kuten yksilöllinen kehityssuunnitelma uran tukena sekä kannustava palaute. Ihmisten tarvehierarkia ei kuitenkaan ole koskaan pysyvä. Se muuttuu esimerkiksi olosuhteiden ja tilanteen mukaan, esimerkiksi uusia tarpeita syntyy, kun työtehtävät kehittyvät ja muuttuvat. (Lämsä & Hautala 2005, 81–83.)

Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen psykologisia arvoja ja tarpeita, jotka henkilö kokee henkilökohtaisesti tärkeiksi. Esimerkiksi toisen ihmisen auttaminen voi motivoida jotakin henkilöä. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan tekijöitä, jotka motivoivat henkilöä hänen ulkopuoleltaan. Tämä tarkoittaa tavallisesti rangaistuksia ja palkkioita, joita arvioidaan saatavan jonkin työkäyttämisen perusteella. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Sisäisen motivaation omaava henkilö tuottaa motivaationsa itse, hän päättää mitä tekee ja missä. Hänen on vaikea huomata toisten mielipiteitä. Jos hänelle antaa käskyn, hän ottaa sen informaationa, jolloin häntä on vaikea johtaa. Hän ei myöskään kaipaa palautetta toisilta henkilöiltä. Jos tällainen henkilö on johtajana, niin hän ei juurikaan anna palautetta alaisilleen, koska ajattelee etteivät alaiset palautetta halua.

Ulkoisen motivaation omaava henkilö tarvitsee toisen ihmisen suuntaamaan toimintaansa ja tekemistään. Hän kaipaa palautetta ja mielipiteitä tekemisestään. Ilman palautetta hän ei tiedä miten on onnistunut. Jos henkilö ei saa palautetta, niin hänen on vaikea jatkaa työtään, kun ei tiedä tekeekö oikein. Hän myös ottaa mielellään vastaan neuvoja toisilta henkilöiltä, samalla hän motivoituu toisten päätöksistä. (Ranta 2005, 134.)

Pekka Ruohotie (1998) näkee motivaatiossa kaksi pääryhmää, yleismotivaatio ja tilannemotivaatio. Yleismotivaatio korostaa tietyn käyttäytymisen pysyvyyttä vireyden ja suunnan lisäksi. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn yksilöityyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset tekijät synnyttävät joukon motiiveja, kuten haluja ja tarpeita, jotka saavat aikaan tavoitteeseen suuntautuvaa toimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Uusimpia motivaatioteorioita ja niiden yhteyttä palkitsemiseen ovat käsitelleet suomalaiset tutkijat Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi. Pelkän motivaatio - sanan tunteminen organisaatiossa ei kuitenkaan riitä, vaan pitää tietää ja tunnistaa mikä motivoi eri sukupolviin ja -puoliin kuuluvia henkilöitä. Esimerkiksi nuoremmat henkilöt saattavat motivoitua rahasta enemmän kuin varttuneempi henkilökunta, joka saattaa arvostaa rahaa enemmän esimerkiksi varmaa työpaikkaa. Myös henkilön saama koulutuksentaso ja kulttuurilliset tekijät vaikuttavat henkilön motivoitumiseen. (Kauhanen 2009, 112.)

Motivaatiotutkija Pinder (1998) sanoi työmotivaatiosta seuraavalla tavalla: ”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.”

Tämä määritelmä korostaa, että ihmisen työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset tekijät, kuten tarpeet ja ulkopuolella olevat ympäristötekijät, kuten palkkiojärjestelmä ja työn luonne.

Työmotivaation muodolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa, jonka voimme ainoastaan likimääräisesti mitata ja arvioida. Työmotivaation suunnalla taas tarkoitetaan sitä, että henkilön työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohden. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa organisaation ja henkilön tavoitteilla on sama päämäärä. Tällöin henkilö kokee työnsä innostavaksi ja mielekkääksi. Jos organisaation ja henkilön tavoitteilla on eri päämäärä tarkoittaa se sitä, että henkilön työkäyttäytyminen ei välttämättä ole rakentavaa organisaation kannalta.

Pinderin mukaan motivaation kesto vaihtelee. Joskus motivaatio voi kestää vain hetken, toisinaan se voi kestää jopa useamman vuoden. Pitkäkestoiset projektit

edellyttävät, että ihminen jaksaa motivoitua aina uudelleen ja uudelleen tavoitteen saavuttamiseksi.

Myös motivaation voimakkuus vaihtelee. Jotkut tehtävät voivat saada aikaan voimakasta motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiset tehtävät eivät puolestaan innosta henkilöstöä. Tällöin työmotivaation taso on korkeintaan keskitasoa. Alhainen työmotivaatio viestittää henkilöstön haluttomuudesta tehdä kyseistä työtehtävää. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81.)

Työmotivaatiota lisääviä asioita ovat

- Konkreettinen tavoite, mikä on tiedossa ja sitä pystytään mittaamaan ja ennen kaikkea se on mahdollista saavuttaa
- Aktivointi, joka suoritetaan tarpeeksi usein
- Palaute, joka on nopeaa ja tapahtuu säännöllisesti
- Ohjaus, joka on yksilöllistä ja avointa ja joka perustuu luottavaan ihmiskäsitykseen
- Kannustava palkkaus, joka pohjautuu tulokseen tai suoritukseen tai mahdollisesti niihin molempiin
- Työ itsessään, joka on vaihtelevaa, tarpeeksi vaativaa ja itsenäistä. Työtä pitää myös olla riittävästi.

(Viitala & Jylhä 2004, 156.)

Motivaatiojohtamisen periaatteita ovat seuraavat neljä.

1. Vilpitön pyrkimys kunkin yksilön motivaatiotekijöiden korostettuun huomioimiseen.

Motivaatio on yritykselle iso voimavara nykyteollisuuden aikakaudella. Johtamisen kirjoissa käsitellään usein motivaatiotekijöitä niin, että henkilöstöä ei oteta huomioon yksilöllisesti. Tehtävissä ja ihmisten yhdistämisessä tärkeintä on löytää oikealle työlle oikea tekijä, eikä se, että tekijälle keksitään vain jotakin työtä. Tavoitteena on hyvä pitää ajatusta siitä, että työntekijä tekee hänelle annettua työtä niin, että tulee iloisena aamulla töihin ja lähtee samalla ilolla työpäivän jälkeen kotiin tietäen, että töissä on

myös saanut tehdyksi jotain hyödyllistä. Tämä ajattelu tuottaa organisaation kannalta paremman tuloksen kuin ajattelu siitä, että tämä työ nyt on vain tehtävä.

2. Avoin keskustelu luonne-eroista

Työelämässä me olemme kaikki kiinnostuneita erilaisista asioista ja näin ollen meitä myös motivoi erilaiset asiat. Yritykselle on hyvin tuottavaa välillä pysähtyä työyhteisöissä keskustelemaan avoimesti omista kannoistaan työn tekemisen suhteen. Näin voimme muokata työntekoa mahdollisimman tuottavaksi ja motivoivaksi.

3. Luovuudelle suotuisan ilmapiirin rakentaminen

Paras tapa pitää yllä hyvää työilmapiiriä on luottamuksen rakentaminen työyhteisöön. Ihmisiä voi johtaa todella monella eri tavalla, kuten painostamalla, käskemällä tai jopa uhkailemalla. Edellä mainituilla keinoilla ei pystytä rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisöön. Nämä keinot aiheuttavat työyhteisöön suuren vaihtuvuuden, vaikka esimerkiksi palkkaus olisikin hyvällä tasolla alaan nähden.

4. Kollektiivinen johtamisajatus

Yleisin odotusarvo työyhteisöille on se, että esimies ohjaa alaisiaan, mutta kollektiivinen johtamisajatus on sitä, että tämä arvo toimii myös toisinkin päin. Eli organisaation jäsenet auttavat esimiestään johtamaan organisaatiota. Tällainen on mahdollista vain siinä tapauksessa, että työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri, molemmin puoleinen luottamus ja avoimuus.

(Leskelä 2001, 125-126.)

4.1.1 Palkka motivaatiokeinona

Palkkaa on pidetty yhtenä kaikkein suurimpana motivaation lähteenä. Tämä johtuu siitä, koska on ajateltu, että ihminen käy työssä ansaitakseen elantonsa. Jos työ on henkisesti ajateltuna mitätöntä tai sitten ruumiillisesti hyvin raskasta sekä

epämiellyttävää, tällöin palkan merkitys nousee isoksi. Työssä motivoituminen on hyvin monimutkainen asia ja siihen vaikuttavat erilaiset asiat.

Ching (1977) on tutkinut palkan sekä motivaation yhteisyyttä ja todennut seuraavaa:

1. Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeista: perustarpeiden tyydyttäjälle palkka on tärkeintä.
2. Palkan suuruus vaikuttaa sen merkitykseen: mitä enemmän työntekijä saa palkkaa, sitä vähemmän se hänelle merkitsee.
3. Asema vaikuttaa palkan merkitykseen: merkitys vähenee hierarkian yläpäähän noustaessa.
4. Suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen: menestymisen halu ja vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä vähentävät palkan suhteellista merkitystä.

Hyvien työsuoritusten motivoijana palkan merkitys on hyvin vaikea. Jos saa huonoa palkkaa ja työntekijä on tyytymätön, ei työntekijä motivoidu missään vaiheessa antamaan parastaan, vaan odottaa tilaisuutta jolloin voi siirtyä muualle. On myös olemassa ihmisiä, jotka tekevät aina työnsä hyvin ja viimeistellysti palkan suuruudesta huolimatta. Heillä motivaatio on sisäinen, ja he haluavat aina tehdä kaikki huolellisesti. Joissakin tapauksissa palkan korotukseen ei auta henkilön motivaatiotason nousuun, vaikka hän olisikin sanonut palkkatason syyksi huonoon motivaatioonsa. Palkka ei siis ole yksiselitteisesti sellainen, että motivaatio voisi nousta ja laskea palkan mukaan. Palkan merkitys vaihtelee ihmisestä riippuen.

Monilla, joilla on pieni palkka, palkan rooli korostuu, koska henkilön pitää saada palkkaa, jotta voi tyydyttää perustarpeensa. Korkea palkka taas saattaa olla joillekin statuksenomainen, mutta usein palkan rooli motivoinnissa pienenee tulojen noustessa. Tällainen henkilö ajattelee, että mitä viihtyisämpi työ on, sitä vähemmän palkan suuruudella on merkitystä työhön.

Ihmiset ajattelevat usein, että palkka on myös arvon mitta. Palkan suuruudella voidaan mitata, kuinka arvokkaana työntekijänä henkilöä pidetään. Tällöin, jos työntekijä tuntee itsensä alipalkatuksi verrattuna muihin kollegoihin, saattaa motivaatio laskea ja henkilö alkaa tutkia missä organisaatiossa saisi enemmän palkkaa ja sitä kautta enemmän arvostusta itselleen.

Rahapalkkiojärjestelmä pyrkii motivoimaan henkilöstöä aiempaa parempiin suorituksiin, kunhan kolme edellytystä täyttyy: Ensimmäisenä edellytyksenä on se, että raha motivoi sellaista henkilöä, joka sitä haluaa. Tällöin henkilö on myös valmis sietämään negatiivisia asioita saadakseen rahaa. Esimerkiksi nuori työntekijä saattaa olla tällainen henkilö, joka kerää rahaa esimerkiksi ensiasunnon ostoa varten. Tällöin hän esimerkiksi saattaa tehdä runsaasti ylitöitä ja kova työtahti ei tuota hänelle vaikeuksia. Vaikka raha motivoikin suurinta osaa ihmisistä, niin kaikki eivät silti ole valmiita uhraamaan sen eteen omaa vapaa-aikaansa, esimerkiksi perheelliset henkilöt ajattelevat usein näin.

Toisena edellytyksenä pidetään sitä, että työntekijä havaitsee rahapalkkiojärjestelmällä olevan selkeä yhteys suoritukseen. Suorituksen kasvaessa myös palkkion määrän on lisääntyttävä ja päinvastaisessa tilanteessa pienennettävä.

Kolmantena edellytyksenä on se, että työntekijöiden on vaikutettava itse omaan suoritukseensa. Näin työntekijät voivat kokea, että heidän ponnisteluidensa tulos tuottaa suuremman palkkion. (Strömmer 1999, 287-289.)

Saksalainen liikkeenjohtolehti on tehnyt tutkimuksen The Boston Consulting Groupin kanssa. Tutkimustoimintaa oli kolmessa johtavassa teollisuusmaassa, Japanissa, Yhdysvalloissa ja Saksassa. Yksi tutkimuksen aiheista oli aineelliset kannustimet motivaatiotekijänä.

	Sija	Motivaatiotekijä
Yhdysvallat	Japani	
1	1	Selkeämmät strategiset ohjeet
2	3	Enemmän tietoa
3	2	Suurempi osallistuminen projektien suunnitteluun
4	6	Vähemmän byrokratiaa organisaatiossa
5	4	Suurempi avoimuus ulkoa tuleville ideoille
6	5	Vähemmän rutiinitehtäviä
7	8	Enemmän työssä tapahtuvaa koulutusta
8	7	Paremmat ylenemismahdollisuudet
9	9	Suurempi palkka

Kuvio 6. (Hageman 1991, 43.)

Jokainen työntekijä haluaisi aina ansaita enemmän. Rahasta puhutaan hyvin usein työpaikoilla, varsinkin niillä aloilla, joissa palkka riippuu myyntituloksesta. Palkat ovat merkityksellisiä monessa eri suhteessa.

1. Palkka takaa toimeentulon ja kannustaa sillä tavalla työskentelemään
2. Palkan suuruus osoittaa muun muassa työntekijän arvostuksen yrityksen sisällä
3. Palkankorotus on vahvistus menestymisestä työssä ja vastuun kasvamisesta
4. Palkankorotus saattaa korvata sen, että elämästä puuttuu tunne sekä sitoutuminen toisiin henkilöihin

1= Yleisesti oletetaan, että raha on motivaatiotekijä, mutta se on vain hyvin pieni osa koko työmotivaatiosta. Kukaan ei koskaan kieltäydy, jos itselle tarjotaan palkankorotusta, mutta seuraavaan palkkatasoon totutaan kuitenkin pian ja näin rahasta tulee jälleen selviö. Suurin henkilöstön houkuttelukeino on henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet, hyvä ilmapiiri sekä kiinnostava työ.

2= Palkka statussymbolina: palkan määrä osoittaa myös palkansaajan statuksen yrityksen sisäisessä nokkimisjärjestyksessä. Jokainen haluaa aina verrata palkkaansa muiden samassa työssä työskentelevien kanssa. Usein tällaiset henkilöt katsovat olevansa alipalkkattuja. Ratkaisevaa palkkauksessa on se, että palkka koetaan oikeudenmukaiseksi työntekijän antamaan panokseen sekä muiden panoksiin. Tämän takia on tärkeää, että henkilöstö pääsee mukaan osallistumaan niiden palkkausjärjestelmien määrittelyyn, joiden mukaan palkat muodostuvat ja ylennyksistä päätetään. Edellä mainittujen perustelut tulee olla kaikkien tiedossa ja kaikkien hyväksymiä, jotta voidaan välttää tilanne, jossa henkilöstö haaskaa voimia itsesääliin tai sabotaasiin, koska tuntevat saaneensa epäoikeudenmukaista kohtelua.

3= Palkankorotus on ammatissa menestymisen mitali. Usein ihmiset tahtovat kehittyä ja tehdä parhaansa. Menestyminen työssä tyydyttää statuksen ja tunnustustarpeita. Tällaisia saattavat olla ylennys, uusi titteli tai palkankorotus. Management Wissen -lehti on tutkinut sitä, miten tutkimustyössä toimivat suhtautuvat urakehityksen pysähtymiseen. Näin ollen henkilöstö jaettiin kolmeen eri ryhmään

1. Niihin, jotka olivat saaneet ylennyksen ja menestyivät
2. Niihin, jotka olivat kokeilleet monta aluetta työkierron avulla, mutta eivät ole saaneet ylennystä
3. Niihin, joiden urakehitys oli pysähtynyt

Tutkimustulokset kertoivat, että ne, jotka ovat saaneet ylennyksen ja ovat menestyneet urallaan, olivat tyytyväisimpiä. Tämä ryhmä käytti eniten aikaa työpaikalla. He myös saavuttivat parhaat tulokset ja osoittivat yhä enemmän aloitteellisuutta. Huonoiten pärjäsi ryhmä, joka oli saanut kokemusta usealta alueelta, mutta eivät olleet saaneet ylennyksiä. Heidän reaktionsa olivat tyytymättömiä, heillä oli vain vähäistä kontaktia muihin ja työinto väheni. Henkisellä puolella he kokivat yksinäisyyttä, stressiä, masennusta ja ahdistuneisuutta. Stressi, joka tulee siitä, ettei pääse käyttämään parhaita kykyjään, on pahempaa kuin liiallisesta työstä aiheutunut stressi.

4= Raha tunneköyhän elämän kompensaationa. Ihmiset haluavat aina tienata lisää rahaa, vaikka tietävät, ettei raha takaa onnea. Tämä tarkoittaa sitä, että raha kompensoi aitojen ihmissuhteiden puutetta. Ihminen, joka tekee jatkuvasti paljon töitä ja samalla ansaitsee paljon rahaa, hänellä ei ole aikaa nauttia oman työnsä tuloksista. Esimerkiksi monilla johtajilla on vain muutamia tai ei yhtään läheistä ystävää. Perhe-elämä voi olla uhrattuna uralle.

Näin ollen johdon ei pidä nojautua ainoastaan aineellisiin kannustimiin, vaan on tehtävä perusteellinen selvitys siitä, mikä henkilöstöä juuri omassa yrityksessä motivoi ja mikä puolestaan ei sitä tee. (Hageman 1991, 42-49.)

4.2 Sitoutuminen

Käsitteenä sitoutuminen tarkoittaa sitä, että sillä voidaan tarkastella ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisten ja kohteiden välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta katsottuna se tarkoittaa sitä, että ihminen tulee töihin mielellään, tuntee vastuuta omasta työstään, työyhteisöstään ja sen kehittämisestä. Parhaassa tapauksessa sitoutuminen on yksilön syttymistä ja

innostuksen tunnetta työtään kohtaan. Jos henkilö on sitoutunut, hän työskentelee tehokkaasti ja innokkaasti. (Lämsä & Hautala 2005, 91-94.)

Sitoutuminen on vielä motivaatiotakin laajempi käsite. Työelämässä sitoutuminen kuvailee sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja toisaalta millaisessa roolissa itse on osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutumisella on kolme yleistä piirrettä. Ensimmäinen näkyy siinä, paljonko työntekijä on valmis tekemään oman tavallisen työnsä lisäksi. Toiseksi, työntekijän sitoutuminen merkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksymistä ja toimimista niiden puolesta. Kolmantena se näkyy halusta pysyä organisaation jäsenenä. (Strömmer 1999, 162.)

Henkilön sitoutuminen on viimekädessä kiinni hänen omasta valinnastaan olla sitoutunut juuri kyseiseen asiaan, mutta jos hän tuntee työskentelevänsä pelkästään ulkoisten ehtojen määräämänä, niin tällöin hän ei pysty kokemaan aitoa sitoutumista. Sitoutumisen sijaan hän tuntee olevansa työnsä vanki. (Aro 2006, 47.)

Sitoutumisessa on huomattavissa kolme keskeistä ominaisuutta, jotka ovat kohde, luonne ja voimakkuus. Kohteen näkökulmassa tarkastellaan sitä, mihin ihminen sitoutuu. Ihmisen sitoutumisenkohde ei ole pysyvä, vaan se muuttuu eri tilanteissa ja eri ihmisten välillä. Ihminen voi sitoutua moniin eri kohteisiin, kuten esimerkiksi ammattiin, projektiin tai työtehtävään. Esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö voi sitoutua asiakkaisiin, joista saattaa myöhemmin tulla jopa henkilön ystäviä. Lääkärit, opettajat ja juristit puolestaan sitoutuvat ammattiinsa ja sen tuomaan arvoon. Toimitusjohtajat sitoutuvat yritykseen ja sen menestymisestä huolehtimiseen. Mitä arvostetumpi ammatti on, sitä helpommin henkilö sitoutuu ammatin tuomaan arvoon organisaation sijasta.

Luonteen näkökulmassa tarkastellaan ihmisen sitoutumisen luonnetta, joita yleensä kirjallisuudessa erotellaan kolmeen erilaiseen sitoutumiseen (Meyer ja Allen 1997). Ensimmäisenä on jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, joka tarkoittaa sitä, että henkilö on jatkuvasti halukas työskentelemään. Tällöin henkilön tulee ajatella, että työnteko on hyödyllisempää verrattuna siihen, ettei työtä tehtäisi. Työn miellekyyttä arvioidaan seurausten näkökulmasta katsottuna. Huonoimmassa tapauksessa henkilö ajattelee työn tekemisen hyötyjä, seurauksia ja haittoja vain itsensä kannalta. Organisaation kannalta tämä on tuhoisaa, koska tällöin ei synny hyvää

tiimityöskentelyä. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen kuuluu utilitarismiin, eli seurausetiikkaan.

Toisena tulee normatiivinen sitoutuminen, mikä tarkoittaa henkilön sisäistämiä normeja, ohjeita ja sääntöjä, joita seuraamalla päästään siihen, että työ tehdään sopimuksen mukaisesti ja ahkerasti. Jotta henkilön sisäistämät normit sitouttaisivat työn tekoon, tarvitaan siihen lisäksi kulttuurillisia ja yhteisöllisiä normeja. Normatiivinen sitoutuminen kuuluu työetiikan näkökulmasta velvollisuusetiikkaan, eli deontologiaan. Normatiivisen sitouttamisen omaava henkilö ajattelee, että työ on velvollisuus, joka tulee tehdä niin hyvin kuin mahdollista.

Kolmas sitoutumisen muoto on tunneperäinen sitoutuminen. Tämä perustuu henkilön tunteisiin, arvoihin ja samaistumiseen. Henkilö tuntee kiintymystä työn tekemiseen, jonka hän suorittaa innolla, tuntien sen tekemisen tärkeäksi ja arvokkaaksi. Sitoutumisen muodoista tunneperäinen sitoutuminen on kaikista syvin muoto. Kun henkilö on sitoutunut, hän ei laske työhön käyttämiään tunteja ja uhrauksia. Tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu myös henkilön arvokokemus, jossa työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. (Lämsä & Hautala 2005, 91-94.)

Johannes Koroma kertoo lehtiartikkelissaan ”kuka opettaisi sitoutumaan.” sitoutumisen vaikeudesta. Koroman mukaan sitoutuminen on vaikeaa varsinkin nuorilla henkilöillä jotka ovat juuri siirtymässä työelämään, eivätkä ole ennen sitoutunut mihinkään. Ensimmäinen työpaikka on hyvin usein jossakin toisessa paikkakunnalla, missä yleensä sitoutuvuus voi hävitä pitkäksikin aikaa. Usein ensimmäiseen työpaikkaan päästessään täytyy olla hyvin monipuolisesti koulutautunut, valmiutta määräaikaisiin työtehtäviin sekä joustavuutta. Tämä vähentää sitoutuvuutta entisestään. Mutta sitä mukaa kun yritys menestyy ja omalla uralla tulee onnistumista, niin myös sitoutuminen kasvaa. Sitoutumista haetaan usein myös yhteisillä strategiaharjoituksilla, arvojen yhteisellä määrittelyllä sekä erilaisilla ryhmätoilla seminaareissa. (Koroma 2003, 31.)

TNS Gallupin helmikuussa 2011 julkistama vuotuinen työelämä tutkimus kertoo, että suomalaisten työssäkäyvien henkilöiden sitoutuminen omaan työpaikkaansa on laskenut. Suomalaisten sitoutuminen on myös tutkimuksen mukaan matalampaa sekä Pohjois-Euroopan että koko maailman tasolla mitattuna. (TNS-gallupin [www-sivut](http://www.tnsgallup.com) 2011)

Myös Petri Fiilin kirjoittaa Fakta lehdessä, että ihmisten sitoutuminen työhön ja tavoitteisiin on laskenut. Heidän tutkimukseensa vastanneista peräti yhdeksän kymmenestä kokee työelämän vaativammaksi kuin ennen. Ja lähes kaikki näitä on sitä mieltä, että yrityksissä pitää nyt saada paljon enemmän aikaan, paljon lyhyemmässä ajassa. (Fiilin 2009, 65)

Kehittäminen on mahdotonta ilman sitoutumista. Kun katsellaan tuloksia kehittämisen kannalta, on sitoutuminen tärkeimpiä mittareita. Sitoutumiseen ei kuitenkaan voi pakottaa, vaan työnantajan on kehitettävä sellainen työympäristö, jossa työntekijä sitoutuu ja pitää työstään. (Ranta 2005, 146.)

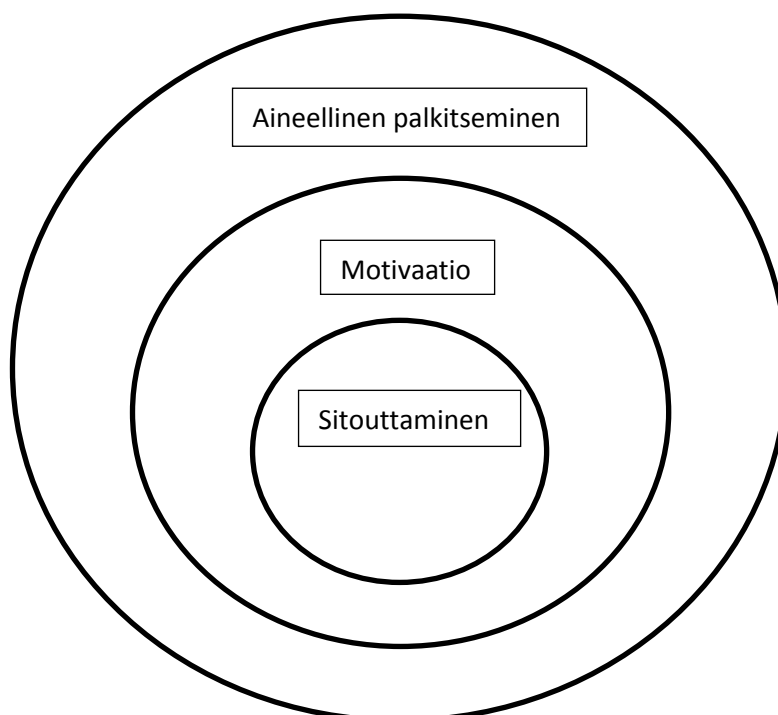
Sitouttamisen keinoina käytetään esimerkiksi hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Tähän kuuluvat hyvä johtaminen, mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen, kilpailukykyinen palkkataso alaan nähden, muut työhön kuuluvat edut ja perheen ja työn yhteensovittaminen sekä työn kiinnostavuus. (Viitala 2009, 90.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa millaisia aineellisen palkitsemisenmuotoja on julkisella ja yksityisellä sektorilla, sekä sen yhteyttä työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Selvitämme myös miten aineellisia palkitsemistyyplejä tulisi kehittää, jotta sitoutuminen ja työmotivaatio lisääntyisivät. Tutkimus on tarkoitus suorittaa kvalitatiivista menetelmää käyttäen haastattelemalla kuutta eri ihmistä, jotka työskentelevät julkisella tai yksityisellä sektorilla.

5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kuvio 7. Käsitteellinen viitekehys.

Viitekehys on meidän itsemme kehitlemä. Siitä tulevat esille tutkimuksemme pääkohdat, joita ovat aineellinen palkitseminen, motivaatio sekä sitouttaminen. Laadimme viitekehysten pyöreäksi. Siinä on sisäkkäin ympyröitä, jotka vaikuttavat toisiinsa, ulkoa sisälle päin lähtien. Ajattelemme, että jos organisaatiolla on oikeanlaista ja oikeudenmukaista aineellista palkitsemista, se motivoi henkilökuntaa ja sitä kautta se myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Haluamme käsitteellisen viitekehysten avulla osoittaa, että aineellisen palkitsemisen muodot vaikuttavat motivaatioon ja sitä kautta myös sitoutumisen muotoihin.

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palkkauksen ja muun aineellisen palkitsemisen muotoja. Selvitämme myös miten nämä vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. Kohdehenkilöt valitsemme osin julkisista, osin yksityisistä organisaatioista.

Tutkimusongelma on pelkistettynä yhteen lauseeseen seuraavanlainen; millaisia aineellisen palkitsemisen muotoja on käytössä case-henkilöillä ja miten ne vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja heidän sitoutumiseensa.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät koostuvat niistä eri käytännöistä ja tavoista, joilla havaintoja kerätään. Se, minkälaista tietoa etsitään, vaikuttaa suuresti tutkimusmenetelmän valintaan. Tämän lisäksi siihen vaikuttaa myös se mistä tai keneltä tietoa etsitään. Eri tutkimustyyliet eroavat toisistaan siinä, kuinka paljon ne sallivat joustavuutta menetelmien valinnassa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 182-183.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on joko visuaalista tai verbaalista. Sen tavoitteena on aineiston teoreettinen esiintuonti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on aina todellisen elämän kuvaaminen. Siinä tulee siis olla esillä ne asiat, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. (Uusitalo 1995, 79.)

”Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
2. Suositaan ihmistä tiedonkeruunstrumenttina
3. Käytetään induktiivista analyysia. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.

4. Laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankinnassa. Tällaisia ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksenmenetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan niitä myös sen mukaisesti”

(Hirsijärvi ym. 1997, 155.)

Aineiston keruu voi tapahtua joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa keruu voi tapahtua joko teema- tai lomakehaastatteluna. Kun käytetään lomakehaastattelua, jokaiselta haastateltavalta tulee kysyä samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tässä haastattelutyypissä käytetään aina samoja teemoja tai aihealueita. Näissä haastattelutyypeissä on tärkeää, että aineisto kuvaa riittävän tarkasti käsiteltävää tutkimusongelmaa, johon tutkimuksessa haetaan vastausta. (Vilka & Airaksinen 2003, 63-64.)

6.3 Tutkimuksen toteutus

Meidän tutkimukseemme sopii hyvin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Johtuen siitä, että tutkimuksemme tavoitteena on asian kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Aineiston keruun olemme päättäneet tapahtuvan yksilöhaastatteluna. Jokaiselta haastatteluun valitulta henkilöltä kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelussa käytetään rajattuja teemoja, jonka avulla keskustelua käydään läpi.

Haastateltavat valittiin lähipiiristämme, koska huomasimme, että lähipiirimme työskentelee tasaisesti julkisella ja yksityisellä puolella. Tästä syystä ajattelimme, että heistä saamme kattavan tutkimuksen kerättyä.

Haastattelimme tutkimustamme varten kuutta henkilöä. Heistä kolme työskentelee julkisella sektorilla. Toiset kolme työskentelevät yksityisellä sektorilla. Haastattelut suoritettiin osin sähköpostin välityksellä, sekä osin kasvokkain. Jokaiselle haastateltavalle toimitettiin sähköpostin välityksellä kysymykset ennen haastattelun

suorittamista kasvokkain. Kasvotusten tehdyt haastattelut suoritimme rauhallisissa oloissa. Haastatteluissa meni noin tunti ja haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki asiat tulivat varmasti muistiin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kun tutkitaan tutkimuksen luotettavuutta, käytetään kahta keskeistä käsitettä: reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Eli reliabiliteetti on sitä vahvempi mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tuloksiin. Validiteetilla tarkoitetaan tietojen pätevyyttä, eli sen avulla ilmaistaan tutkitaanko juuri sitä asiaa, mitä kuuluikin tutkia. (Lotti 1988, 33.)

Kun määritellään teemahaastattelun luotettavuutta, on haastattelemisen lisäksi otettava huomioon koko tutkimusprosessi eri työvaiheineen. Mekanistista luotettavuuden määrittelyä ei saisi liikaa korostaa menetelmien luonteen vuoksi. Luotettava luotettavuuden ilmaisin on myös tutkijan omin kokemuksiin perustuva käsitys todellisuuden ja tulosten vastaavuudesta. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 130.)

Aineiston laadullisella tarkastelulla tarkoitetaan, että aineistoa tarkastellaan vain tietyistä teoreettisesta näkökulmasta. Kun aineistoa tutkitaan, kiinnitetään huomiota viitekehukseen ja tutkimusongelman kannalta keskeisiin asioihin. Kun tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita löydetään, pyritään yksittäiset tulokset yhdistämään mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Kokonaisuuksien hahmottamisella pyritään löytämään yhteyksiä eri tulosten välille. (Alasuutari 1993, 30-36.)

Tutkimuksemme reliabiliteetti on melko hyvä, haastattelut suoritettiin rauhallisessa ympäristössä ja ne nauhoitettiin. Tämän jälkeen ne litteroitiin, joten tulokset eivät päässeet missään vaiheessa vääristymään. Tutkimustamme ei kuitenkaan voi yleistää koskemaan koko yksityistä ja julkista sektoria, sillä kohdehenkilömme edustavat kaikki eri organisaatioita. Kohdehenkilöt kertovat vain omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä selvitimme niitä asioita, joita meidän oli tarkoituskin selvittää ja saavutimme asettamamme tavoitteet.

Tutkimuksessamme onnistuimme pysymään sovitussa aikataulussa, myös haastateltavat olivat innoissaan haastattelusta ja kertoivatkin mielellään omista kokemuksistaan. Tutkimuksesta saisi paremman, jos se toteutettaisiin vain yhteen tiettyyn organisaatioon, esimerkiksi tilaustyönä. Tämä toimisi loistavana johtamisen työkaluna tulevaisuuden rakentamisessa.

7 TEEMAHAASTATTELUT

7.1 Henkilö A

Kohdehenkilö A työskentelee elintarviketeollisuusalan yrityksen tuotannon puolella. Samassa työpaikassa hän on ollut 26 vuotta. Hänen palkkamuotonsa on tuntipalkka, johon hän myös on tyytyväinen, sillä se maksetaan aina kahden viikon välein. Jos tuntipalkka muuttuisi esimerkiksi kuukausipalkaksi, joka maksettaisiin kerran kuukaudessa, hän ajattelee, että joillekin se saattaisi aiheuttaa taloudellisia vaikeuksia. Tämä siitä syystä, että nyt ihmiset ovat tottuneet siihen, että palkkaa tulee kahden viikon välein. Tuotannon tehokkuuteen tai omaan työtahtiin sillä ei hänen mielestään olisi vaikutusta, vaikka palkkaustyyli muuttuisikin.

Hänen työpaikallaan palkkaus on hänen mielestään oikeudenmukaista ja samapalkkaisuuskin toteutuu hyvin, eli miehet ja naiset saavat samasta työstä samanarvoista peruspalkkaa. Työpaikalla on käytössä aloitetoiminta ja sitä kautta aloitepalkkiot. Heidän aloitetoiminnassaan on käytössä kaksi palkitsemismuotoa; pisteytys- ja kehittämispalkkio. Nämä palkkiot maksetaan vain loppuun asti toteutetuista aloitteista. Mahdollinen palkkio maksetaan aina seuraavan tilin yhteydessä, normaalin palkanmaksun mukaisesti.

Kannustepalkkiossa esimiehellä, jonka vastuualuetta aloite koskee, on oikeus palkita ehdotuksen tekijä kannustepalkkiolla, jonka suuruus vaihtelee ehdotuksen luonteesta riippuen 1-15 pisteen rajoissa. Yhden pisteen arvo on 20 euroa. Arvioinnissa käytetään apuna erikseen laadittua pisteytysjärjestelmää.

Kehittämispalkkiota maksetaan tuottavuuden, hyödyn tai muun erikseen määriteltävän tekijän perusteella. Palkkion suuruus on 1/3 ensimmäisen toimintavuoden aikana syntyvästä, todetusta säästöstä tai lisätuotosta. Kehittämispalkkiossa huomioidaan investoinnin kustannuksina vain ensimmäisen vuoden poisto. Enimmillään kehittämispalkkion suuruus voi olla 100 000 euroa.

Aineellista palkitsemista A:n työpaikalla ilmenee ikälisän muodossa. Joskus hänen työpaikallaan on ollut käytössä tulostavoitteet, jonka saavuttamisesta on maksettu ennalta määritelty palkkio. Tästä on kuitenkin luovuttu. A haluaisi aineelliseen

palkitsemiseen seuraavia muutoksia: kun liiton vaatima ikälisän maksimimäärä on saavutettu, voisi työnantaja maksaa ikälisää siitä eteenpäin, esimerkiksi viiden vuoden jaksoissa. Myös realistinen tulospalkkiotavoite normaalin palkan päälle olisi toivottua. A myös toivoisi, että esimerkiksi 55 vuotta täyttäneillä henkilöillä olisi mahdollisuus kevennettyyn työhön, esimerkiksi työkierron avulla.

Työsuhde-etuja A:n työpaikassa ovat henkilökuntamyymälä, jossa myydään tehtaan tuotteita, työfysioterapeutti, joka on tavoitettavissa kaksi päivää viikossa. Heillä on käytössään Hyvään Kuntoon –liikuntaohjelma, joka sisältää esimerkiksi kuntosalikäynnit, zumbaa ja erilaisia liikuntatapahtumia, kuten Likkojen Lenkki ja Karhu- viesti. Työntekijät saavat erilaisia lahjoja, esimerkiksi jouluisin kinkun. Vuosittain heille tarjoillaan pikkujouluateria ja uuden vuoden aloituskahvit.

Palvelusvuosista ja syntymäpäivistä työntekijä saa työnantajalta lahjan. Kun palvelusvuosia tulee täyteen 30 ja 40 vuotta, saa työntekijä itselleen kellon. 50 vuotta täyttävät henkilöt saavat kinkkuveitsen ja –haarukan. 60 vuotta täyttävät puolestaan saavat kakkulapion ja –haarukan sekä sokeripihdit. Jos edellä mainitut syntymäpäivät osuvat työpäivään, saa työntekijä sen päivän palkalliseksi vapaaksi. Eläkkeelle siirtyessään työntekijä saa hopeisen kynttiläljalan. Haastateltavan mielestä työsuhte- edut ovat tällä hetkellä riittäviä, eikä hän keksi niihin kehitettävää.

A kokee työnsä tällä hetkellä motivoivaksi juurikin aikaisemmin esille nousseiden palkkioiden takia. Motivaatiota voisi kuitenkin entisestään kohottaa, jos aineelliseen palkitsemiseen tulisi edellä mainittuja muutoksia. Motivaatio haastateltavalla ilmenee niin, että hän tuntee olevansa sitoutunut työpaikkaansa ja työhönsä. Hän myös menee mielellään töihin, eikä halua vaihtaa työpaikkaa. Sitoutumiseen hänellä vaikuttavat säännöllinen palkka, edut ja muut palkkiot.

Haastateltava pitää työyhteisöään kannustavana ja sitouttavana. Kannustava työyhteisö on hänen mielestään yhteistyöhenkinen ja sellainen, jossa ihmiset pitävät itseään samanarvoisina muiden kanssa. Motivoiva johtaja on hänen mielestään tasapuolinen, kannustava ja palkitseva silloin, kun siihen on aihetta. Johdosta riippumattomia tekijöitä, jotka hänen motivaatioonsa vaikuttavat, ovat palkka, viihtyvyys, turvallinen olo työskennellä tehtaassa ja työn vaatimat varusteet.

Hänen työpaikallaan järjestetään luentotyylisiä koulutuksia, jotka liittyvät useimmiten työhön, esimerkiksi hygieniakoulutusta on tasaisin väliajoin. Koulutukset eivät vaikuta saatavan palkan määrään.

Maslowin tarvehierarkian hän järjesti itselleen seuraavasti:

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Itsensä kehittämisen tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Fysiologiset tarpeet
5. Arvostuksen tarpeet

7.2 Henkilö B

Henkilö B työskentelee valtion palveluksessa työnjohdollisissa tehtävissä. Hän vastaa kaikista erään valtionalaisen kokonaisuuden kiinteistöistä, sekä kaikista LVI-puolen asioista. B saa kuukausipalkkaa ja hänen näkemyksensä mukaan se on parhaiten sopiva palkkaus tämän alan henkilölle. Esimerkiksi urakkapalkkaus ei hänen mielestään sopisi ylläpitotehtävissä olevalle.

Palkkaus työpaikalla on oikeudenmukaista ja mikä tärkeintä, kun alueella työskentelee monen alan taitajia, palkat ovat alakohtaisesti sovittuja. Myös samapalkkaisuus toteutuu samalla, koska kaikki palkat on valmiiksi sovittu alan työehtosopimuksia noudattaen.

Työpaikalla aineellista palkitsemista on työtehtäviin lisättävä ikälisä, mutta muuta lisäystä palkkaan ei hänen työpaikallaan voi saada. Ennen työntekijät ovat saaneet heillä työpaikalla valmistettuihin tuotteisiin -10 prosenttia pois hinnasta, mutta tämä etu on heiltä nykyisin poistettu. Haastateltavan työpaikalla ei ole käytössä minkäänlaista tulospalkkausta, eikä se haastateltavan mukaan edes mitenkään sopisi hänen työkuvaansa, sillä hänen alaisensa eivät vapaaehtoisesti työskentele kyseisessä organisaatiossa, jolloin he eivät välttämättä sitoutuisi tuloshakuiseen työskentelyyn.

Työsuhde-etuina heillä on Smartum -nimiset liikunta- ja kulttuurietusetelit. Kunkin setelin arvo on viisi euroa, josta työntekijän pitää itse maksaa yksi euro. Näitä saa käyttöönsä vuodessa 20 kappaletta. Poistuneita etuja on palveluvuosien lisääntyessä ansaittavan loman pidentyminen. Lisäksi työpaikan etuihin kuuluu 50/60-vuotissyntymäpäivän saaminen vapaapäiväksi, jos päivä osuu keskelle viikkoa. Työnantaja ei kuitenkaan huomioi merkkipäivinä työntekijöitä minkäänlaisin lahjoin.

Henkilön B työpaikalla on myös oma henkilöstölle tarkoitettu kuntosali, jota henkilöstö sekä hänen perheenjäsenensä saavat vapaasti käyttää. Tähän on porkkanaksi laitettu se, että viikon aikana työntekijä voi käyttää tunnin työajastaan omatoimiseen työhyvinvointiliikuntaan. Nämä edut ovat henkilön B mielestä riittävät.

Takaisin hän voisi menetetyistä eduista ottaa pidemmät lomat, vanhan palkkausjärjestelmän, jolloin palkkaus nousi palveluvuosien mukaan. Myös henkilökunta-alennukset pitäisi saada takaisin. Tämän lisäksi jokin organisaation omistama vuokramökki olisi hienoa vaihtelua arjen keskelle. Hänen työpaikallaan sellainen kyllä on, mutta tällä hetkellä se on vain osalla henkilöstöstä käytössä, joten haastateltava toivoo tätä kyseistä mökkiä jokaisen työtiimin käytettäväksi.

Henkilö B kokee omaksi motivaattorikseen työnkuvan, josta hän pitää todella paljon. Tämä näkyy hänen mielestään siinä, että hän on harvoin sairauslomalla ja työhön on mukava aamuisin mennä. B:n mielestä motivaatiota voisi parantaa esimerkiksi palkankorotus. Hän kuitenkin katsoo, että hänen saamansa aineellinen palkkaus on riittävä tälläkin hetkellä. Hän ajattelee myös, että saattaisi olla mahdollista, että saatuun palkankorotukseen tottuisi, eikä se sen jälkeen enää toimisi samanlaisena motivaattorina, mitä se sen saantihetkellä oli.

Kysyttäessä sitoutuneisuuden suuntautumisesta (työtehtävä, tulos vai organisaatio), henkilö kertoo sen olevan selkeästi työtehtävä.

B:n mukaan suurimmat asiat motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen ovat vastuu omasta työstä, sekä siitä, että hommat toimivat muuallakin työpaikan alueella. Mielekkääksi hän kokee myös työn vaihtelevuuden, koska esimerkiksi

vuodenaikojen vaihtelut aiheuttavat aina suuria muutoksia myös hänen työnkuvaansa.

Työyhteisöä henkilö B ei pidä kannustavana eikä sitouttavana. B kuvaa lähtöään edellisestä työpaikasta vaikeaksi, koska hänestä edellisessä työpaikassa työn teki mielekkääksi juuri hyvä työporukka, joka kyseisellä työpaikalla oli. Nykytyöpaikassa ei työtovereita tulisi ikävä, jos hän olisi lähdössä johonkin muuhun työpaikkaan.

Työyhteisö, joka olisi kannustava ja sitouttava olisi henkilön B mukaan sellainen, että kaikki työntekijät olisivat innostuneita työtehtävästään, sekä työntekijöillä olisi yhteisiä illanistujaisia.

Motivaatiota nykyisessä työpaikassa vähentää määrärahojen lasku, jolloin jokaisesta asiasta pitäisi pystyä säästämään tietty määrä rahaa. Työpaikalla järjestetään koulutuksia jonkin verran. Esimerkiksi erityinen työnjohtokoulutus, jossa käytiin kahden viikon ajan teoriaopintoja, jonka jälkeen tehtiin harjoitustyö. Tämä saatu koulutus oli hyödyllinen ja hyvin käytäntöön suunniteltu. Muissa koulutuksissa hyöty on ollut melko pieni, eikä myöskään palkkataso muutu koulutuksen jälkeen. Työstä on kuitenkin mahdollista jäädä opintovapaalle.

Kehitysehdotuksia voi haastateltavan työpaikalla esittää ja niin on mahdollista vaikuttaa asioihin.

Maslowin tarvehierarkian hän järjestää seuraavasti:

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Fysiologiset tarpeet
3. Itsensä kehittämisen tarpeet
4. Sosiaaliset tarpeet
5. Arvostuksen tarpeet

7.3 Henkilö C

Henkilö C työskentelee muuntajia ja kuristimia valmistavan yrityksen palveluksessa myyntipäällikkönä. Saman työnantajan palveluksessa hän on ollut 27 vuotta. Hänellä on käytössään kuukausipalkka. Palkkamuotoonsa hän on tyytyväinen. Muita palkkamuotoja hänellä ei ole juurikaan ollut käytössä työhistoriansa aikana. Jos palkkamuoto muuttuisi esimerkiksi tuntipalkaksi, niin hänen mielestään sillä ei olisi juurikaan muita vaikutuksia, kuin se, että palkka tulisi mahdollisesti kahden viikon välein. Työajan seuranta saattaisi kuitenkin olla tarkempaa tuntipalkkajärjestelmässä. Työtahtiin tai haastateltavan työntekoon se ei kuitenkaan vaikuttaisi.

C:n työpaikalla eivät työntekijät juurikaan keskustele keskenään palkoista, mutta C uskoo palkkauksen olevan oikeudenmukaista. Samapalkkaisuuden vertaaminen hänen työpaikallaan on vaikeaa, koska kuukausipalkkaisista ei monikaan tee työtä samalla vastuualueella. Suoraan siis ei voida verrata naisten ja miesten palkkoja, mutta toimihenkilöiden tehtävät ovat Mettovan -järjestelmän mukaan pisteytetty, joten sitä kautta oikeudenmukaisuus ja samapalkkaisuus toteutuvat hyvin.

C:n työpaikalla on käytössä aloitepalkkiot. Aloitepalkkion suuruus on sidottu aloitteen laskennalliseen hyötyyn. Aloitteesta voi saada pienen kertapalkkion, jonka suuruus on 17 euroa. Jos on kuitenkin kyse aloitteesta, jolla on suurempia vaikutuksia, niin silloin lasketaan aloitteesta saatu todellinen hyöty ensimmäisen käyttövuoden ajalta. Organisaatiolle koituneesta hyödystä aloitteentekijä voi saada itselleen korkeintaan 10 prosenttia. Työntekijöiden kehitysehdotuksia myös kuunnellaan C:n työpaikalla hyvin.

Aineellista palkitsemista C:n työpaikalla esiintyy esimerkiksi siten, että heidät palkitaan uusista kuukausiennätyksistä kahvituksella tai jollakin pienellä muistamisella, esimerkiksi pyyhkeellä tai juustohöylällä. Haastateltavan mielestä palkitseminen voisi olla enemmän pienryhmäkohtainen, eikä koskea niin suurta osaa, kuin se tällä hetkellä koskee. Palkitsemisena hyvistä suorituksista voisi aineellisen palkitsemisen sijasta käyttää yhdessä tekemistä ja yhdessä kokemista, mikä nostattaisi yhteishenkeä, joka puolestaan auttaisi tiimiä entistä parempiin tuloksiin.

C:n työpaikassa on käytössä myös tulospalkkaus normaalin palkan lisäksi. Haastateltavan mielestä se ei kuitenkaan toimi niin kannustavasti kuin voisi. Osittain

se johtuu siitä, että tulospalkkion mahdollisen saamisen seuraaminen ei juuri ole mahdollista, sillä vain neljännesvuosittain tulee ilmoitus siitä, saako tulospalkkiota vai ei. Tulospalkkauksesta saisi innostavampaa, jos sitä seurattaisiin aktiivisesti ja henkilökunta pääsisi vaikka itse halutessaan katsomaan miten tavoitteissa on edetty ja paljonko vielä on tekemättä.

C:llä on työsuhde-etuina autoetu, ruokaetu, liikunta ja kulttuurisetelit sekä terveydenhuolto. Myös vapaa-ajan toimikunta järjestää joitakin tapahtumia muutaman kerran vuodessa. C:n mielestä nykyiset työsuhde-edut ovat ihan hyviä, mutta niitä voisi edelleen kehittää esimerkiksi sillä, että työterveyshuollon kattavuus olisi laajempi, mitä se on tällä hetkellä. Hänen mielestään hyviä työsuhde-etuja ovat sellaiset edut, jotka eivät ole yritykselle kohtuuttoman kalliita, mutta mitkä ovat työntekijälle merkittäviä. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset tavarat ja työkalut, mitä työnantaja voisi antaa työntekijälle lahjana. Hyvä työsuhde-etu olisi myös lomanviettopaikat, joita yritys voisi hankkia ja joita työntekijät voisivat sitten käyttää.

Johtaja, joka on työmotivaationkohottaja, on hänen mielestään sellainen henkilö, joka osaa huomioida työntekijöiden eroavaisuudet ja toimii itse esimerkkinä alaisilleen. Yleinen taloudellinen tilanne, omat onnistumiset ja saatu palaute ovat sellaisia johdosta riippumattomia tekijöitä, jotka vaikuttavat haastateltavan työmotivaatioon. Oman työnsä C kokee motivoivaksi, mutta aineellinen palkitseminen voisi olla nykyistä motivoivampaa. Jotta aineellisesta palkitsemisesta saataisiin nykyistä motivoivampaa, siinä pitäisi olla selkeät ja realistiset tavoitteet sekä helposti seurattava ja kannustava palkkio. Nykyinen hyvä työmotivaatio ilmenee niin, että aamuisin C lähtee töihin mielellään ja työpäivän aikana hän ei kelloa katso sillä mielellä, että joko päivä olisi ohi. C:n motivaatiota voisi parantaa sillä, että onnistumisista iloittaisiin hieman nykyistä enemmän. Myös se, että asioiden tilasta ja kulusta saisi enemmän tietoa, vaikuttaisi positiivisesti motivaatioon. Sisäisenä motivaattorina C pitää sitä, että aina on pyrkimys parantaa, edes vähän.

Haastateltava tuntee olevansa sitoutunut kaikkiin; työtehtäviinsä, tulokseen ja organisaatioon, eikä pysty nimeämään yhtä, joka näistä olisi ylitse muiden. Hänen sitoutumiseensa vaikuttaa se, että hän saa olla monessa mukana sekä näkemässä että

tekemässä. Työyhteisö voisi hänen mielestään kuitenkin olla tiiviimpi, sillä tällä hetkellä ollaan enemmänkin yksilösuorittajia. Sellainen työyhteisö, joka kantaa onnistumiset ja takaiskut yhdessä, on hänen mielestään kannustava ja sitouttava työyhteisö.

C:n työpaikalla järjestetään koulutuspäiviä. Koulutuksen aiheet liittyvät kehityskeskusteluissa esille tulleisiin toiveisiin. Koulutuspäivät ovat myös haastateltavan mielestä tehokkaita.

Maslowin tarvehierarkian henkilö C järjestää seuraavasti:

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Arvostuksen tarpeet
3. Itsensä kehittämisen tarpeet
4. Sosiaaliset tarpeet
5. Fysiologiset tarpeet

7.4 Henkilö D

Haastateltava henkilö D työskentelee sairaanhoitajana julkisella puolella. Nykyisen työnantajan palveluksessa hän on ollut 13 vuotta. Palkkamuotonaan hänellä on kuukausipalkka, johon hän myös on tyytyväinen. Jos palkkamuoto muuttuisi esimerkiksi tuntipalkaksi, hänen mielestään sillä ei olisi muuta vaikutusta, kuin että palkkaa tulisi useammin, mitä tällä hetkellä.

D:n työpaikalla palkkaus ei ole oikeudenmukaista eikä samapalkkaisuuskaan toteudu toivotulla tavalla. D:n työpaikalla ei myöskään ole käytössä aloitetoimintaa, eikä sitä kautta aloitepalkkioita. Jos työntekijällä kuitenkin on jokin kehitysehdotus, niin sitä kyllä kuunnellaan, mutta muutosta ei välttämättä silti tapahdu pitkään aikaan. Yleensä muutos saattaa tapahtua vasta vuosien jälkeen ehdotuksen esittämisestä, jos siitä on säännöllisesti ollut puhetta esitysajankohdasta lähtien.

Normaalin palkan lisäksi D:n työpaikalla on aineellista palkitsemista syntymäpäivien muistamisen muodossa. Esimerkiksi henkilön täyttäessä 50 vuotta, saa hän joko Aalto –maljakon tai Kalevalakorun. Työnantaja saattaa tällöin myös tarjota täytekakkua. Aineelliseen palkitsemiseen D haluaisi muutoksia. Esimerkiksi, kun on

ollut talossa töissä 20 vuotta, palkka voisi hieman nousta ja tästä eteenpäin jaksoittain aina, kun palvelusvuosia kertyy lisää.

Kohdehenkilö D:n sairaanhoitopiirillä on käytössä tulospalkkaus normaalin palkan lisäksi, mutta klinikalla, jolla D itse työskentelee, ei tällaista ole käytössä. Jos sellainen kuitenkin D:n klinikalla olisi, voisi tulospalkkauksen mittarina hänen mielestään käyttää esimerkiksi potilastyytyväisyyttä. Muuten tulospalkkaus on sairaanhoitoalalla hieman hankala käsite.

Työsuhde-etuina D:n työpaikalla on sairaalan oman kuntosalin ilmainen käyttö sekä henkilökuntaan kuuluvat saavat alennusta muutamista liikkeistä. Nämä eivät kuitenkaan haastateltavan mielestä ole riittäviä työsuhde-etuja, vaan hän haluaisi niiden lisäksi esimerkiksi ilmaisen pysäköintipaikan työpaikkansa läheisyyteen, ilmaisen ruokailun, liikuntasetelejä, joita voisi käyttää muuallakin, kuin oman sairaalan kuntosalilla sekä nykyistä kattavamman työterveyshuollon. Nämä edellä mainitut olisivat henkilölle D riittäviä etuja.

Johtaja, joka haastateltavan mielestä kohottaa hänen työmotivaatiotaan on asiallinen, oikeudenmukainen, asianmukaisesti koulutettu, alalla kokenut, innostunut ja positiivinen. Johdosta riippumattomia asioita, jotka vaikuttavat hänen työmotivaatioonsa, ovat työtilojen asianmukaisuus, potilaiden käytös ja palkkaus. Hänen mielestään työ on motivoivaa, mutta toisinaan on tilanteita ja hetkiä, jolloin motivaatio työtä kohtaan laskee. Jos motivaatio ei ole kohdillaan, niin silloin töitä ei jakseta tehdä ja asiat jäävät ”pöydälle”. Haastateltavan motivaatio kohenisi paremmalla palkkauksella, arvostuksella ja asiallisella kohtelulla.

Henkilön saama aineellinen palkitseminen ei hänen mielestään ole motivoivaa, koska hän ei koe saavansa juurikaan muuta aineellista palkitsemista kuin kuukausittaisen palkan. Henkilö tuntee olevansa sitoutunut työtehtävän kautta tulokseen, sillä hän tähtää potilaan hyvinvointiin. Hänen sitoutumiseensa ja motivaatioonsa vaikuttavat työn tärkeys ja vaikuttavuus potilaaseen. D pitää osaa työyhteisöstään sitouttavana ja kannustavana, mutta osalla työyhteisöstä on tähän vain negatiivisia vaikutuksia. Jos työyhteisö olisi samalla tavalla ajatteleva, heillä olisi samansuuruinen motivaatio ja yhteiset tavoitteet. Silloin työyhteisö olisi hänen mielestään sitouttava ja kannustava.

D:n työpaikalla järjestetään koulutuksia, jotka useimmiten ovat luentomuotoisia. Osa koulutuksista liittyy suoraan töihin, mutta osa taas ei. Koulutuksia, joita hänellä on ollut, ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan turvakortti –koulutus, atk-koulutus ja hoitotiedekoulutusta. Kaikki koulutukset eivät hänen mielestään kuitenkaan ole tehokkaita.

Maslowin tarvehierarkian hän järjestää seuraavasti

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Fysiologiset tarpeet
3. Arvostuksen tarpeet
4. Sosiaaliset tarpeet
5. Itsensä kehittämisen tarpeet

7.5 Henkilö E

Henkilö E työskentelee kunnan palveluksessa siistijänä. Tällä hetkellä hän on kaksi viikkoa kerrallaan töissä ja sen perään kaksi viikkoa eläkkeellä. Palkkamuotona hänellä on kuukausipalkka. Hän ei haluaisi mitään toista palkkamuotoa, koska hänellä on tämä ollut 30 vuoden ajan ja siihen E on tottunut. Vaikka palkkamuoto muuttuisi urakkapalkaksi, hän ei ajattele sen vaikuttavan mitenkään, sillä samat työt silloinkin tulisi tehdä, mitä nytkin tehdään. Palkkaansa hän ei saa tällä hetkellä ikälisää, sillä se on joskus poistettu käytöstä. E ei kuitenkaan haluaisi sitä takaisin, koska se ei ole euromääräisesti suurikaan summa.

Tämän hetkinen palkkaus on oikeudenmukaista, mutta samapalkkaisuuskysymykseen E ei osaa vastata, sillä samassa työssä on tällä hetkellä vain naispuolisia henkilöitä. Heidän kesken palkkaeroja ei ole. Tällä hetkellä heillä ei ole olemassa aloitetoimintaa, eikä sen vuoksi aloitepalkkioitakaan.

Normaalin palkan lisäksi E:n työpaikalla on aineellisesta palkitsemisesta käytössä tyky-kuntoutusta, työterveydenhuolto ja työasut. Kun henkilölle kertyy palvelusvuosia 20, työnantaja järjestää pienen juhlallisuuden ja kyseinen henkilö saa Kalevala korun rintakorun. Työntekijän täyttäessä 50 vuotta saa hän lahjaksi kunnan viirin. Täyttäessään 60 vuotta työntekijä saa lahjakortin, jolla voi ostaa itselleen vaikka haluamansa korun, kuten haastateltava on tehnyt.

Haastateltava on tyytyväinen saamaansa aineelliseen palkitsemiseen. E:n työpaikalla ei ole käytössä tulospalkkausta, mutta jos sellainen olisi, E ajattelee sen tavallaan motivoivan työskentelemään enemmän annetun tavoitteen mukaisesti, niin että tulospalkkio toteutuisi.

Työsuhde-etuina työntekijät saavat alennusta uimahallin ja kuntosalin käytöstä. Haastateltavan mielestä nämä ovat riittäviä työsuhde-etuja, mutta jos etuja tulisi lisää, hänen mielestä työnantaja voisi esimerkiksi kustantaa jonkin sanomalehden tulemaan työntekijän kotiin.

E kokee työnsä motivoivaksi. Se ilmenee niin, että aamuisin on mukavaa lähteä töihin. Erityisesti hyvä työporukka pitää yllä hänen työmotivaatiotaan. Työmotivaatiota voisi kuitenkin parantaa esimerkiksi päivittämällä työvälineet uudempiin malleihin. Sisäisinä motivaattoreina E pitää tuttua ympäristöä, mukavia työtovereita, huolellisuutta ja tehdystä työstä saatua kiitosta. Hän kokee olevansa sitoutunut työtehtävään ja sitä kautta tulokseen.

Työyhteisöään hän pitää sitouttavana. Hänen mielestään kannustava ja sitouttava työyhteisö on sellainen, jossa on hyvä me henki, eikä ole mitään konflikteja. Jos konflikteja kuitenkin tulee, niin ne tulisi selvittää välittömästi.

E:n työpaikalla järjestetään koulutuksia ja useimmiten ne koskevat työtehtäviä. Koulutukset ovat E:n mielestä hyödykkäitä, sillä jos jonnekin tulee esimerkiksi uusi lattiamateriaali, niin sen hoitamisesta järjestetään koulutusta. Koulutusten avulla kiinteistöistä pidetään parasta mahdollista huolta. Koulutuksia järjestetään säännöllisesti. Koulutukset eivät kuitenkaan vaikuta palkkatasoon.

Maslowin tarvehierarkian hän järjestää seuraavanlaisesti:

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Fysiologiset tarpeet
3. Sosiaaliset tarpeet
4. Itsensä kehittämisen tarpeet
5. Arvostuksen tarpeet

7.6 Henkilö F

Henkilö F työskentelee pörssilistatussa monialayrityksessä prosessivastaavana suunnittelupuolella. Hänellä on tuntipalkka, johon on kovin tyytyväinen. Palkan laskentakin on paljon helpompaa, koska työ sisältää paljon matkustamista eripuolille maailmaa. Haastateltavan henkilön mukaan palkkamuodon vaihtuminen ei olisi hyvä asia, sillä se todennäköisesti tippuisi samalla hieman.

Palkitseminen työstä ei ole oikeudenmukaista, koska suunnittelijat tienavat vähemmän kuin esimerkiksi myyntihenkilöt. Palkkaus ei myöskään tue samapalkkaisuuden periaatteita. F:n työpaikalla on käytössä palkkauskompetenssi käytössä ja F pitää tätä oikeudenmukaisempana, jolloin parempi henkilö saa enemmän.

Yrityksessä on käytössä aloitepalkkiot. Tämän toimivuudesta henkilöllä ei ole tarkkaa tietoa.

Aineellista palkitsemista yrityksestä löytyy peruspalkan lisäksi. Yrityksessä on käytössä tulospalkkaus, mutta se ei F:n mielestä oikein ole toimiva. Yritys on viimeksi tehnyt historiansa kovimman tuloksen, jonka seurauksena he saivat tulospalkkiota vain 150 euroa. F:n mielestä tämä ei riitä millään, sillä jos oikeasti halutaan motivoida, niin kunkin pitäisi saada ennätysvuodesta 1000–2000 euroa.

Lisäksi taukokahvit, kahvikupit ja joululahja annetaan, ja F onkin tähän ihan tyytyväinen, eikä tarvitsisi mitään muutoksia. Palkankorotus olisi lähinnä toivomuksessa. Työsuhde-etuna F:llä on puhelinetu, sekä ulkomaan komennuksilla asunnot ja auto. Nämä ovat riittäviä etuja, eikä mieleen tule muita etuja, joita F:n työhön voisi liittää.

F kokee työnsä olevan motivoivaa, erityisesti työn vaihtelevuus sekä vaikeiden ongelmien ratkaiseminen tuntuu työssä mukavalta. Motivoituneisuus näkyy siinä, että on mukava lähteä aamuisin töihin sekä siinä, että jaksaa vielä rankankin päivän jälkeen käydä läpi sähköpostiaan kotona.

Sisäisenä motivaationa on vastuu omasta tekemisestä, jos menee huonosti, niin saattaa nopeasti joutua vaihtamaan tehtäviä. Kun oma suunnittelema toimii, kuten

sen pitääkin, motivoi se kunnolla seuraavaa suunnittelua. F tunteeikin olevansa sitoutunut lähinnä työtehtävään.

Työmotivaation lisääntymiseen F:n mielestä olisi hyvä lisätä yhteistä tekemistä vapaa-ajalla, kuten esimerkiksi saunailtoja, jolla yhteishenkeä voisi kohottaa entisestään.

Työyhteisössä huomataan se, miten hommat sujuvat. Jos työssä kaikki menee ”nappiin” ja hommat toimivat, niin myös yhteishenki paranee. Mutta kun taas menee huonosti, niin sen myös voi aistia ilmapiiristä.

Kysyttäessä kannustavasta ja sitouttavasta työyhteisöstä kohdehenkilö vastaa, ettei ainakaan ruotsalainen työyhteisö ole hyvä. F ei pidä jo selvän asian turhanpäiväisestä ihmettelemisestä.

Koulutuksia työssä järjestetään. Itse asiassa voisi sanoa, että työ on jatkuvaa kouluttautumista, ei mitään tiettyjä teemoja, vaan kaikessa pitää kehittyä. Koulutukset on jokaiselle työntekijälle sovittu tarpeen mukaan. Koulutukset ovat toisinaan tehokkaita, mutta mukaan mahtuu myös sellaisia, joita ei välttämättä edes tarvitsisi.

Työpaikalla myös kuunnellaan työntekijän mielipidettä, koska kaikki voivat kuitenkin vaikuttaa omaan työhönsä.

Maslowin tarvehierarkian hän järjestää seuraavasti:

1. Turvallisuuden tarpeet
2. Sosiaaliset tarpeet
3. Itsensä kehittämisen tarpeet
4. Fysiologiset tarpeet
5. Arvostuksen tarpeet

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kohdehenkilöistä kolme on julkisen sektorin organisaatioiden palveluksessa ja kolme yksityisen sektorin organisaatioiden palveluksessa. Kaikilla kohdehenkilöillä on vuosien, osilla vuosikymmenien kokemus nykyisen työnantajan palveluksesta. Iältään haastateltavat ovat 36 – 62 vuotiaita, kolme heistä on naisia ja kolme miehiä.

Kohdehenkilöistä vain kahdella on tuntipalkka. He molemmat työskentelevät yksityisellä puolella, vain yhdellä yksityisen sektorin kohdehenkilöllä on kuukausipalkka. Lopuilla, eli kaikilla julkisella puolella työskentelevillä kohdehenkilöillä on kuukausipalkka.

Kaikki haastateltavistamme ovat tyytyväisiä nykyiseen palkkamuotoonsa. Lähes kaikki heistä myös ajattelivat, ettei palkkamuodon muuttumisella olisi vaikutusta työntekoon. Tässä asiassa molemmat sekä yksityisen että julkisen puolen haastateltavat olivat samaa mieltä. Joten voi olettaa, ettei heillä ole väliä kuinka palkkaa maksetaan, kunhan sitä tulee riittävästi omien kulujensa maksamiseen.

Oikeudenmukaisuuteen kohdehenkilöillä oli vaikeuksia vastata, koska palkastaan ei monikaan heistä puhunut avoimesti muiden kanssa. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän työpaikoillaan palkkaus on oikeudenmukaista sekä tehtävää vastaavalla tasolla.

Samapalkkaisuutta oli kohdehenkilöiden mukaan vaikea kuvailla. Monessa työpaikassa on monen alan osaajia, jonka vuoksi työpaikassa on useita eri ammatin edustajia. Mutta yleisesti ottaen samapalkkaisuus toteutuu hyvin sekä julkisen että yksityisen sektorin kohdeorganisaatioissa. Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että samapalkkaisuus toimii.

Aloitepalkkioissa löytyi suuri ero julkisen ja yksityisen sektorin kohdehenkilöiden vastausten välillä. Jokaisella yksityisen puolen haastateltavan työpaikalta löytyi aloitepalkkiojärjestelmä, kun taas julkisella puolella kenelläkään kohdehenkilöistä ei ollut aloitepalkkiojärjestelmää.

Yksityisen puolen haastateltavien aloitepalkkiojärjestelmät perustuivat joka paikassa saadun hyödyn määrään, eikä kiinteään maksuun, jonka saa aloitteesta. Tämä saattaa

karsia pois sellaisia aloitteita, joilla ei ole taloudellista hyötyä, mutta sitoutuneisuutta lisääviä vaikutuksia löytyisi kyllä.

Aineellisessa palkitsemisessa oli suuria eroja julkisen ja yksityisen sektorin kohdehenkilöiden vastausten osalta. Julkisen sektorin edustajilla oli käytössään vain muutama aineellisen palkitsemisen muoto normaalin palkan lisäksi. Kahdessa tapauksessa julkisella sektorilla oli ikälisäkin poistettu käytöstä. Yksityisellä sektorilla ikälisä oli käytössä kaikilla haastateltavista. Kaikki haastateltavat saavat esimerkiksi 50-vuotissyntymäpäivänsä palkalliseksi vapaapäiväksi, jos päivä sattuu olemaan normaali työpäivä. Vain yhdellä julkisen sektorin työpaikalla ei työnantaja muistanut minkäänlaisin lahjoin tai juhlallisuuksin tasakymmeniä täyttävää työntekijää. Muiden haastateltavien organisaatioissa työntekijää muistetaan esimerkiksi korujen tai pöytähopeiden muodossa. Joululahjoja annetaan jokaisella yksityisen sektorin kohdetyöpaikalla, mutta vain kahdella julkisen sektorin kohdetyöpaikalla. Jokaisella organisaatiolla on tapana antaa lahja eläkkeelle jäävälle työntekijälle.

Yksityisen sektorin haastateltavat halusivat aineellisen palkitsemisen sijasta enemmän yhdessä tekemistä, joka kohottaisi työyhteisön yhteenkuuluvuudentunnetta. Tuotannon puolella työskentelevä haluaisi ikääntyville työntekijöille mahdollisuuden kevennettyyn työhön.

Yhdessäkään aineistomme julkisen sektorin työpaikassa ei ole tällä hetkellä käytössä tulospalkkiojärjestelmää. Tällä sektorilla työskentelevien työhön tätä olisi haastateltavien mukaan vaikea lisätä, etenkin yhden työhön ylläpidon puolella se ei sopisi laisinkaan. Yksityisellä sektorilla kahdella kohdehenkilöllä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä. Kolmannen henkilön organisaatiossa tulospalkkiojärjestelmä on ollut käytössä, mutta nykyisin siitä on luovuttu. He, joilla tämä on käytössä, kertovat, ettei se kuitenkaan toimi toivotulla tavalla. Saavuttamista on hankala seurata kesken tuloskauden ja tulospalkkion määrä ei vastaa siihen annettua työpanosta tai saavutetun tuloksen arvoa.

Yksityisellä puolella työskentelevillä haastateltavilla on käytössään esimerkiksi henkilöstömyymälän edut, julkista sektoria kattavammat liikuntaan liittyvät edut ja auto- sekä puhelinetu, jotka ovatkin hyvin yleisiä etuuksia yksityisellä sektorilla. He ovatkin pääsääntöisesti tyytyväisiä työsuhde-etuihinsa, mutta kysyttäessä pieniä

ehdotuksia kuitenkin löytyy. Esimerkiksi lomanviettopaikka, jota henkilökunta voisi vuokraamalla käyttää lomillansa. Julkisen sektorin haastateltavien vastausten perusteella työsuhde-eduissa löytyy kehitettävää, sillä heillä on käytössään vain pieniä liikuntaan liittyviä etuja. Haastateltavat toivoivatkin laajempaa työterveydenhuoltoa, lomanviettopaikkaa, ilmaista parkkipaikkaa ja ruokaa työpaikalla.

Eli hyviä työsuhde-etuja haastateltavien mielestä olisivat sellaiset työsuhde-edut, jotka eivät tule työnantajalle liian kalliiksi ja jotka motivoisivat ja innostaisivat henkilökuntaa.

Haastateltavat ajattelevat, että johtaja, joka kohottaa työmotivaatiota on itse osallistuva, reilu, rehellinen, tasapuolinen ja arvostava. Tässä haastateltavat olivat melko samoilla linjoilla

Työmotivaatioon vaikuttavia johdosta riippumattomia tekijöitä ovat haastateltavien mukaan työpaikan turvallisuus, asianmukaiset työvaatteet, onnistumiset sekä kiitoksen saaminen. Julkisen ja yksityisen sektorin haastateltavilla ei esiintynyt eroavaisuuksia tällä aihealueella.

Työnsä motivoivaksi tunsivat kaikki kohdehenkilöt riippumatta siitä, työskentelivätkö he julkisella vai yksityisellä sektorilla. Useimmilla haastateltavista työmotivaatio ilmeni niin, että aamuisin on mukava mennä töihin. Joillakin heistä motivaatio saattaa kuitenkin hetkellisesti laskea, riippuen tilanteesta työpaikalla. Monella kohdehenkilöllä nimenomaan työnkuva on se, joka heitä motivoi. Erityisesti työnvaihtuvuus oli monella heistä iso tekijä työmotivaatiossa positiivisempaan suuntaan. Yhden haastateltavan työ oli niin vaativaa, että pienestä virheestä saattaa tehtäväkuva muuttua ja tämä lisää motivaatiota työssä onnistumiselle.

Motivaatiota voisi haastateltavien mielestä parantaa yhteisten iltojen järjestämisellä. Julkisella puolella kahdella oli halu saada suurempaa palkkaa, sekä menetettyjä etuja takaisin. Edut ovat usein sellaisia asioita, joita ei koskaan pitäisi menettää, koska työntekijä ajattelee sen olevan hyvin epäreilua työntekijää itseään kohtaan, vaikka etuudesta ei olisi ollut edes isoa rahallista arvoa.

Julkisella puolella aineistomme perusteella aineellinen palkitseminen ei ole motivoivaa, koska saatuja etuja on menty ottamaan pois, mutta työntekijät eivät

välitä siitä, koska työtehtävät ovat mielekkäitä. Eikä heidän tarvitse huolehtia taloustilanteista. Määrärahoja saatetaan pienentää, mutta tämä ei vaikuta ihmisten palkkoihin, vaan hankittaviin laitteisiin sekä muuhun ostotoimintaan. Julkisen puolen henkilöt ovat sitä mieltä, että se lisäisi työmotivaatiota ja mielekkyyttä, jos heille annettaisiin jo kertaalleen käytössä olleet edut takaisin, joihin kuului muun muassa ikälisä, työntekijöiden alennukset tuotteista.

Yksityisellä sektorilla aineistomme mukaan ollaan melko tyytyväisiä palkkaan, mutta työilmapiiriin voisi panostaa esimerkiksi lisäämällä yhteisiä illanviettoja. Yksityisellä sektorilla aineistomme perusteella näkyy se, että työntekijät ovat huolissaan palkoista sekä oman työpaikan pysyvyydestä. Yksi haastateltava, julkisen pörssiyrityksen työntekijä, kertoi huolensa siitä, että jos Suomessa vielä palkkoja nostetaan, niin hänen tehtävänsä tekee joku muu halvemmassa maassa.

Monen haastateltavan henkilön mielestä oman työn huolellinen tekeminen on yksi tärkeä osa työsuhdetta, eli tehtävät tehdään niin hyvin kuin voidaan. Sisäiset motivaattorit ovat hyvin samantyyppiset riippumatta siitä, työskenteleekö kohdehenkilö yksityisellä vai julkisella puolella.

Kaikki haastatellut tuntevat olevansa jollain tapaa sitoutuneita lähinnä omaan työtehtäväänsä. Kukaan julkisella puolella työskentelevä ei tuntenut olevansa sitoutunut organisaatioon. Yksi yksityisellä puolella kertoi olevansa sitoutunut näihin kaikkiin. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että hän toimii omalla työpaikallaan myyntitehtävissä, jonka vuoksi hän on yksi organisaation tärkeimpiä lenkkejä, jotka pyrkivät tuottamaan yritykselle suurimman mahdollisen tuloksen.

Eri sektoreiden edustajilla ei ollut havaittavissa eroa siinä, mikä heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa vaikuttaa. Henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että säännölliset tulot, edut ja muut palkkiot vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa.

Yksityisen sektorin edustajat ovat sitä mieltä, että työyhteisö on kannustava ja sitouttava. Heidän mielestään sellaisessa työyhteisössä ihmiset pitävät itseään samanarvoisina muiden kanssa ja kantavat onnistumiset ja takaiskut yhdessä.

Julkisen sektorin edustajista vain yksi piti koko työyhteisöään kannustavana ja sitouttavana. Heidän mielestään kannustava ja sitouttava työyhteisö on sellainen,

jossa on hyvä me –henki, joka ajattelee asioista samalla tavalla ja jolla on yhteiset tavoitteet.

Jokaisen haastatellun koulutukset liittyivät enimmäkseen työhön, mutta julkisella sektorilla järjestettiin myös jotakin työhön liittymättömiä koulutuksia. Saadut koulutukset koettiin haastateltavien kesken suurimmilta osin hyödyllisiksi tapahtumiksi töiden tekemisen kannalta. Yksityisellä sektorilla koulutuksiin pääsee useammin oman toiveen tai tarpeen kautta, kuin julkisella sektorilla.

Jokaisella julkisen sektorin haastateltavalla on Maslowin tarvehierarkiasta itselle tärkeintä turvallisuuden tarpeet. Toisena kaikilla on fysiologiset tarpeet. Kahdella kolmesta julkisen sektorin haastateltavista arvostuksen tarve oli viimeisellä sijalla tärkeysjärjestyksessä. Sosiaaliset ja itsensä kehittämisen tarpeet vaihtelivat haastateltavilla sijoilla kolme ja neljä. Joten ne ovat keskimääräisesti tärkeitä haastateltaville.

Yksityisen sektorin kolmelle haastateltavalle oli tärkeintä turvallisuuden tarpeet. Kahdelle haastateltavalle kaksi seuraavaksi tärkeintä oli sosiaaliset ja itsensä kehittämisen tarpeet. Kolmannelle haastateltavalle nämä olivat sijoilla kolme ja neljä. Hänelle toiseksi tärkeintä oli arvostuksen tarpeet. Kahdella muulla tämä löytyi vasta viimeiseltä sijalta. Näille kahdelle fysiologiset tarpeet olivat sijalla neljä. Ja yhdellä haastateltavalla se oli viimeisellä sijalla.

Haastateltaviemme kohdalla aineellista palkitsemista esiintyy yksityisellä sektorilla huomattavasti enemmän, kuin julkisella sektorilla. Se on siellä myös monipuolisempaa. Myös työsuhde-etuja on paljon enemmän yksityisen sektorin henkilöillä käytettävissään. Julkisella sektorilla on vielä paljon kehitettävää niin aineellisessa palkitsemisessa kuin työsuhde-eduissakin.

Yksityisen sektorin haastateltavamme ovat melko tyytyväisiä saamansa aineelliseen palkitsemiseen ja haluaisivatkin enemmän kannustavia aineettoman palkitsemisen puolelta. Julkisen sektorin edustajat taas kaipaisivat parempia palkitsemismuotoja ja etuja omalle työpaikalleen.

Yksityisen sektorin kohdehenkilöillä on myös parempi työmotivaatio aineellisen palkitsemisen kautta verrattuna julkisen sektorin henkilöihin.

Hieman yllättävää oli se, että tulospalkkio on kirjoissa teoreettisella tasolla hyvin suosittu juttu, mutta vain kahdessa organisaatiossa se oli käytössä (molemmat yksityisellä sektorilla). Kummassakaan järjestelmä ei tuntunut onnistuvan niin hyvin, kuin se olisi mahdollista. Tulospalkkiota tulisi molemmilla sektoreilla kehittää. Se saattaisi mielestämme omalta osaltaan vaikuttaa kaikkien työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen.

Oli myös havaittavissa, että raha ei yksityisellä puolella ole niin suuri motivaationlähde, kuin ehkä ajattelimme sen olevan. Julkisella sektorilla puolestaan oli monella havaittavissa, se että jos rahaa tulisi lisää, se vaikuttaisi myönteisesti motivaatioon. Ehkä sanonta "julkisella sektorilla on pitkä ja kapea leipä" pitää tässä kohdassa paikkaansa.

Maslowin tarvehierarkiassa ilmeni, että turvallisuus oli kaikille haastateltaville tärkein asia sektorista riippumatta. Tämä saattaa osittain johtua nykyisestä maailman taloudellisesta tilanteesta, jossa irtisanomisista tulee uutisia lähes viikoittain pitkin Suomea. Myös haastateltavien pitkät työurat saman työnantajan palveluksessa saattavat omalta osaltaan korostaa turvallisuuden tärkeyttä. Suurimmalla osalla (4/6) haastateltavista arvostuksen tarpeet löytyivät viimeiseltä sijalta. Tästä voisi päätellä, että nykyisessä hektisessä maailmassa ei enää arvostuksen tunteella ole niin merkitystä. Se johtuu ehkä siitä, että useimmiten tulisi vain parantaa kaikessa, mitä on siihen mennessä saavuttanut.

LÄHTEET

Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun BIT Tutkimuskeskuksen www-sivut. Viitattu 10.9.2011. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/>

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Aro, W. 2006. Onko työssä tolkkua?. Helsinki: Edita.

Fiilin, P. 2009. Fakta-lehti. Viitattu 12.12.2011. www.fakta.fi

Forenum Oy:n tarjoamat www-sivut. Viitattu 25.10.2011. <http://www.asuntoetu.fi/>

Hageman, G. 1991. Motivoinnintaito. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Hakonen, N. Hakonen A. Hulkko, K. & Ylikorkkala, A. 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Tammer paino Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-paino Oy.

Ikäheimo, S. Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Helsinki: Talentum.

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

Koroma, J. 2003. Artikkelit sitoutumisen vaikeudesta nuorelle henkilölle. Talouselämä, 31. Viitattu 12.12.2011. www.talouselama.fi

Lahti, C. Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö – kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Rantamäki, T. Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

- Rationalisointineuvottelukunta SAK – TT. 1993. Tulos ja palkka. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Saikko, S. 2000. Tulospalkkaus sopii myös julkisiin palveluihin. Kuntalehti 21/2000
- Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. Viitattu 10.9.2011. <http://www.stm.fi/>
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön www-sivut. Viitattu 8.9.2011. <http://www.sak.fi/>
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2007. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Talouselämän www-sivut 2011. Viitattu 16.12.2011. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hei+kivoja+tyosuhdeetuja/a568693>
- Taloussanomien www-sivut 2011. Viitattu 16.12.2011. (<http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/26/1000-euron-edut--keraa-kaikki-toista/201016147/139>)
- Tasa-arvoklinikan www-sivut. Viitattu 10.8.2011. <http://www.tasa-arvoklinikka.fi/>
- TNS-konsernin www-sivut. Viitattu 8.9.2011 <http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=14651>
- Työeläkelakipalvelun www-sivut. Viitattu 15.9.2011. <http://tyoelakelakipalvelu.etk.fi/>
- Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Veronmaksajain Keskusliitto ry:n www-sivut. Viitattu 25.10.2011. <http://www.veronmaksajat.fi/>
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys, liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannus osakeyhtiö tammi.

LIITTEET

Kysymykset

Aineellinen palkitseminen

- Minkälainen on palkkamuotosi? Tunti, kuukausi, urakka jne.
- Oletko tyytyväinen siihen, vai haluaisitko jonkun muun muodon? Miksi?
- Mitä vaikutuksia ajattelet olevan sillä, jos palkkamuoto muuttuisi?
- Onko palkkaus työpaikallasi oikeudenmukaista?
- Miten työpaikallasi toteutuu samapalkkaisuus?
- Onko työpaikallasi käytössä aloitepalkkiot?
- Minkälaista aineellista palkitsemista työpaikallasi ilmenee?
- Haluaisitko siihen jotain muutoksia?
- Onko teillä käytössä tulospalkkaus? Jos, niin miten se toimii?
- Jos työpaikallasi olisi tulospalkkaus, niin mikä olisi sen realistinen tavoite/kohde?

- Minkälaisia työsuhte-etuja sinulla on?
- Ovatko ne mielestäsi riittäviä?
- Haluaisitko niihin joitakin muutoksia? Millaisia?
- Millaiset olisivat hyviä työsuhte-etuja?

Työmotivaatio ja sitoutuminen

- Millainen johtaja on työmotivaation kohottaja?
- Minkälaiset johdosta riippumattomat tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi?
- Koetko työsi motivoivaksi?
- Miten se ilmenee?
- Miten motivaatiosi voisi parantaa?
- Onko saamasi aineellinen palkitseminen motivoivaa?
- Miten sitä voisi edelleen kehittää?
- Minkälaisia sisäisiä motivaattoreita sinulla on? (Huolellisuus, tuloshakuisuus..)

- Mihin tunnet olevasi sitoutunut, työtehtävään, tulokseen vai organisaatioon?
 - Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat motivaatioosi ja sitoutumiseesi?
 - Pidätkö työyhteisöäsi kannustavana ja sitouttavana?
 - Millainen työyhteisö olisi kannustava/sitouttava?
 - Järjestetäänkö työpaikallasi koulutuspäiviä?
 - Millaisia ne ovat? Liittyvätkö ne työtehtäviin, ovatko ne hyödyllisiä?
 - Ovatko ne tehokkaita?
 - Kuunnellaanko työpaikallasi työntekijöiden kehitysehdotuksia?
-
- Järjestä Maslowin hierarkian tarpeet kuvaamaan itsellesi sopivaa tärkeysjärjestystä.
 1. Fysiologiset tarpeet (työterveydenhuolto, ruokailut, lepotaumat, liikunta ja palautuminen)
 2. Turvallisuuden tarpeet (varma työsuhte, hyvä työturvallisuus, palkkaus ja ergonomia)
 3. Sosiaaliset tarpeet (ryhmät, tiimit, me –henki ja hyvä esimies-alainen –suhte)
 4. Arvostukset tarpeet (tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palkitseminen, palautekäytännöt ja kehityskeskustelut)
 5. Itsensä kehittämisen tarpeet (urakehitys, työnilo, sitoutuminen ja tunne oman työn osaamisesta)