



Henkilöstön kokemukset palkitsemisen toimivuudesta Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa

Sofia Papinoja

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sofia Papinoja
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstön kokemukset palkitsemisen toimivuudesta Vantaan kaupungin varhaiskasvatuk- sessa
Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 10
<p>Tämä opinnäytetyötutkimus kartoitti varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta työmotivaation ja työhön sitoutumisen tukena Vantaan kaupungilla. Varhaiskasvatuksen työolot sekä palkitseminen ovat herättäneet koko maassa paljon huomiota ja keskustelua viime vuosina.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimusongelmiin pohjautuen selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia palkitsemisen toimivuudesta työmotivaation ja työhön sitoutumisen tukena. Tutkimuksen tietoperusta piti sisällään teemoja palkitsemisen kokonaisuudesta, organisaation strategioista, palkitsemisen vaikuttavuudesta ja haasteista, palkitsemisen toimivuudesta ja kehittämisestä, vastuullisesta palkitsemisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2023 kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Webropol-ohjelman avulla. Kyselylomaketta jaettiin harkinnanvaraisella otannalla varhaiskasvatuksen henkilöstölle työ sähköpostin sekä Facebookin Vantaan varhaiskasvattajien ja Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialan ryhmien kautta huhti-toukokuun aikana. Saatuja tutkimustuloksia analysoitiin ja havainnollistettiin ryhmittelyyn, vertailun ja graafisten kuvaajien sekä taulukon avulla.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä kehitysehdotuksina luotiin uusia toimintamalleja toimeksiantajaorganisaation palkitsemisprosessien tueksi. Tutkimuksen tekijä on havainnut, että Vantaan kaupungin tulee kehittää palkitsemisen prosessejaan toimivan palkitsemisen saavuttamiseksi. Tuloksissa ovat nousseet esiin henkilöstön palkitsemistietämyksen sekä palkitsemisviestinnän puute, kokemukset palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta ja henkilöstön vähäinen osallistaminen palkitsemisen kehittämiseen. Lisäksi henkilöstö kaipaa palkitsemisen kokonaisuuteen uusia motivoivia ja työhön sitouttavia palkitsemisen tapoja sekä esihenkilöiden panosta aineettoman palkitsemisen toteuttamiseen. Tulosten perusteella tutkimuksen tekijä on kehitysehdotuksina kehittänyt uusia toimintamalleja muun muassa palkitsemisviestintään, henkilöstön osallistamiseen palkitsemisen kehittämiseen sekä esihenkilöiden rooliin palkitsemisen toteuttamisessa, joita toimeksiantaja voi hyödyntää palkitsemisensä kehittämisessä.</p>
Asiasanat Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, toimiva palkitseminen, motivaatio, sitoutuminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palkitseminen organisaatiossa	3
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	4
2.1.1	Aineellinen palkitseminen.....	6
2.1.2	Aineeton palkitseminen.....	8
2.2	Strategia palkitsemisessa.....	11
2.2.1	Strateginen palkitseminen.....	12
2.2.2	Palkitsemisstrategia	12
2.3	Palkitsemisen vaikuttavuus ja haasteet	13
2.4	Vastuullisuus palkitsemisessa	15
2.5	Toimiva palkitseminen.....	16
2.6	Palkitsemisen kehittäminen	20
2.7	Motivaatio.....	21
2.8	Sitoutuminen	22
3	Tutkimuksen toteutus	23
3.1	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	25
3.2	Kyselyn suunnitelma ja lomakkeen runko.....	27
3.3	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	28
3.4	Tutkimuksen kulku.....	29
4	Tulokset.....	31
4.1	Taustatiedot	31
4.2	Tutkimustulokset	31
4.2.1	Palkitsemistietämys	32
4.2.2	Palkitsemisen vaikuttavuus.....	34
4.2.3	Esihenkilön ja henkilöstön rooli palkitsemisessa	36
4.3	Johtopäätökset.....	38
4.4	Kehitysehdotukset.....	41
4.4.1	Palkitsemisviestinnän ja -tietämyksen lisääminen	41
4.4.2	Henkilöstön osallistaminen.....	42
4.4.3	Esihenkilöiden roolin vahvistaminen.....	42
5	Pohdinta.....	44
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	45
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
5.3	Oma ammatillinen kehittyminen.....	47
	Lähteet.....	48

Liitteet	51
Liite 1. Kyselyn saateteksti sekä muistutusviestit – sähköposti/Facebook.....	51
Liite 2. Kyselylomake.....	53
Liite 3. Graafiset kuvaajat	57

1 Johdanto

Palkitseminen on ollut lähellä ihmisten sydäntä jo pitkään. Ei sen takia, että palkitsemisen ajateltiin yksistään ohjaavan organisaation ja henkilöstön toimintaa, vaan siksi, että se on suuri osa vetovoimaisen ja voimaannuttavan toimintakulttuurin kehittämistä organisaatioissa. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13.)

Kokemukset kuitenkin osoittavat, että palkitsemisen kokonaisuuden hallinta saattaa monesti riistäytyä käsistä, jos organisaatioissa ei jaeta selkeitä vastuita ja kiinnitetä tarpeeksi huomiota palkitsemiseen ja sen prosessien kehittämiseen. Tällöin myönteiset vaikutukset jäävät kielteisten vaikutusten, kuten kustannusten nousun, huonon johtamisen sekä tyytymättömien ihmisten varjoon. Tämän takia toimivan palkitsemisen ja sen jatkuvan kehittämisen merkitys organisaatioiden toiminnassa on suuri. Parhaimmillaan toimiva palkitseminen luo tuottavia sekä innostavia työpaikkoja, joissa henkilöstö viihtyy ja kokee organisaation toimintatavat oikeudenmukaisiksi. (Ylikorkala ym. 2018, 13.)

Tutkimusten mukaan monet kunta-alan varhaiskasvatuksen työntekijöistä kokevat työnsä kuormittavaksi muun muassa työmäärän, henkilöstöpulan sekä johtamisen puutteiden vuoksi. Jatkuva stressi ja epäkohdat työssä kuormittavat henkilöstöä ja ovat herättäneet huolen henkilöstön jaksamisesta sekä lasten turvallisuudesta. Varhaiskasvatus tekee tärkeää työtä yhteiskunnan ja tulevaisuuden hyväksi ja työstä tulisi palkita asianmukaisella tavalla. Useat tahot ovat vaatineet varhaiskasvatukseen pikaisia muutoksia työolojen sekä palkitsemisen osalta, jotta alan pitovoimaa ja houkuttavuutta saadaan nostettua. (Talentia 24.3.2023.)

Tämän opinnäytetyön aihe on työelämälähtöinen ja noussut esiin tutkijan omista mielenkiinnon kohteista sekä aiemmin mainituista työympäristössä puhuttaneista ajankohtaisista aiheista. Yhteistyössä toimeksiantajan kanssa tutkimuksessa päädyttiin keskittymään palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän nykytilan selvittämiseen henkilöstön näkökulmista. Tämän kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on teoriaan ja tutkimuksen tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin pohjaten tuottaa toimeksiantajalle merkityksellistä tietoa organisaation palkitsemisen toimivuudesta henkilöstön näkökulmista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohderyhmän, Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta työmotivaation ja työhön sitoutumisen tukena. Tutkimuksen päätutkimusongelmana on selvittää, kuinka toimivana henkilöstö kokee kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän.

Alla olevassa peittomatriisissa (taulukko 1) on esitetty tutkimuksen alaongelmat. Peittomatriisiin on koottu alaongelmat sekä niitä tukevat tietoperusta, kyselylomakkeen kysymykset sekä tutkimustulokset yhtenä kokonaisuutena.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Kuinka tietoisia varhaiskasvatuksen työntekijät ovat palkitsemisjärjestelmästä ja palkitsemisen perusteista?	2.1, 2.3, 2.5, 2.6	4.2.1, 4.3	1, 2, 5
Kuinka merkityksellisenä henkilöstö kokee palkitsemisen työssään?	2.1, 2.3, 2.5, 2.6	4.2.2, 4.2.3, 4.3	3, 4, 9
Kokeeko henkilöstö palkitsemisen oikeudenmukaisena?	2.5	4.2.2, 4.3	6
Tukeeko palkitseminen työntekijän työmotivaatiota ja työhön sitoutumista?	2.7, 2.8	4.2.2, 4.3	7, 8
Osallistuuko henkilöstö palkitsemisen kehittämiseen?	2.6	4.2.3, 4.3	10, 11

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena, jota jaetaan Vantaan varhaiskasvatuksen henkilöstölle työsähköpostin sekä Facebookissa toimivien Vantaan varhaiskasvattajien sekä Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialan ryhmien kautta. Tuloksia analysoidaan ja tulosten sekä johtopäätösten pohjalta nostetaan tarvittaessa esiin mahdollisia kehityskohteita sekä kehittämisideoita toimeksiantajan toiminnan tueksi.

2 Palkitseminen organisaatiossa

Hakosen ja Nylanderin (2015, 11) mukaan palkitsemisen voidaan ajatella olevan organisaation ja sen jäsenten välinen prosessi, josta kumpikin osapuoli hyötyy. Palkitseminen on monien tapojen kokonaisuus, joilla työnantaja hyvittää työntekijälle tämän tekemän työn, työajan, motivaation sekä osaamisen. Palkitseminen kuuluu jokaiselle työpaikalle, sillä työstä tulee maksaa korvaus. Palkitsemisen tavoitteena on motivoida henkilöstöä ja edistää heidän hyvinvointiaan sekä ohjata heitä tehokkaaseen ja strategiaa tukevaan työskentelyyn. Palkitsemisella on tärkeä rooli myös uusien työntekijöiden houkuttelussa sekä nykyisen henkilöstön sitouttamisessa. Palkitsemisen tavoitteet määritellään jokaisessa yrityksessä yrityskohtaisesti. Palkitseminen koetaan myös merkittävänä johtamisen välineenä, sillä sen kautta voidaan viestiä odotetusta ja halutusta toiminnasta sekä tukea tavoitteiden ja strategian toteutumista. Myös Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2014, 15) painottavat, että palkitsemista pidetään henkilöstötyön tärkeimpänä työvälineenä. Heidän mukaansa yritykset tavoittelevat palkitsemisella hyvää työelämän laatua, hyviä työsuorituksia, sitoutumista, yhteistyötä, ammattitaitoista henkilöstöä, monipuolista osaamista sekä tuottavaa ja kannattavaa toimintaa.

Ylikorkalan ja kumppaneiden (2018, 22) mukaan uudenlaisten palkkio- ja palkkausjärjestelmien käyttöönotto on kehittynyt strategisen palkitsemisen mukana lisäten tietoisuutta kokonaispalkitsemisesta. Kokonaispalkitsemisen mukana tietoisuus myös palkitsemisen monista prosesseista on lisääntynyt. Kokonaispalkitseminen on osoittanut kestäväytensä myös taloudellisesti heikompina aikoina, sillä kokonaisuudesta löytyy monenlaisia palkitsemisen tapoja ja muotoja eri tarkoituksiin. Kokonaispalkitsemisen vaikutus organisaatiokulttuurin muodostumiseen on merkittävä, mikä on hyvä ottaa huomioon muutosten edessä.

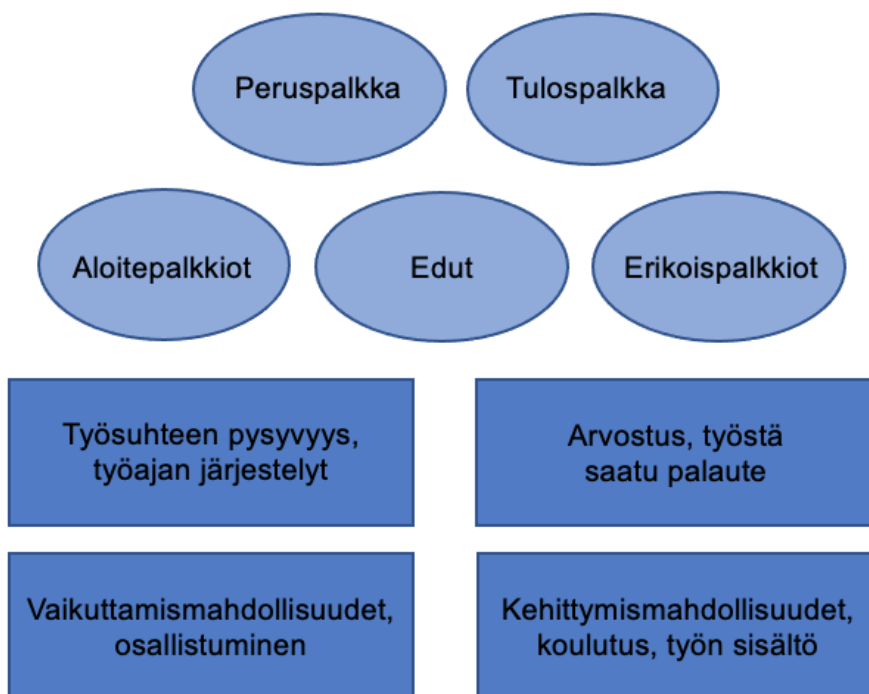
Hakonen ja Nylander (2015, 15, 39) painottavat, että lopulta palkitsemisen vahvuudet ja heikkoudet nousevat esiin henkilöstön toimesta, sillä heidän näkemyksensä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja kannattavuudesta kertovat, kuinka toimivaa palkitseminen todella on. Pohja motivaatiolle sekä tavoitteelliselle toiminnalle syntyy palkitsemisen perusteiden ymmärryksestä. Toimiva palkitseminen vaatii taakseen oman henkilöstönsä tuntemista sekä kuuntelemista ja sellaisten palkitsemistapojen käyttöä, jota henkilöstö arvostaa ja ymmärtää.

Muun muassa Mandatum Life on tutkinut palkitsemista ja sen merkitystä paljon niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmasta. Mandatum (2022) viimeisimmässä palkitsemistutkimuksessa on kartoitettu suomalaisten yksityisen sektorin yritysten muuttuvan palkitsemisen malleja sekä henkilöstön ja johdon näkemyksiä palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta. Tutkimukseen on vastannut 325 yritystä sekä 1000 henkilöstön jäsentä eri yrityksistä. Tutkimuksessa on havaittu, että palkitseminen koetaan erittäin motivoivana, jopa motivoivampana kuin yritykset itse

edes ymmärtävät. Tutkimustulosten mukaan vastaajat kokevat hyvin tehdystä työstä palkitsemisen tärkeänä asiana. Yritysten näkökulmasta palkitsemisella halutaan tutkimuksen mukaan saavuttaa motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö sekä paremmat tulokset. Myös vastuullisuus on teemana noussut tutkimuksessa esiin, sillä noin 40 prosenttia yrityksistä on liittännyt jonkinlaisen vastuullisuusmittarin henkilöstön sekä johdon palkitsemiseen.

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuuden muodostavat organisaation itsensä määrittämät aineelliset ja aineettomat palkitsemisen tavat. Palkitsemisen avulla halutaan tukea organisaation strategiaa sekä motiivoida, sitouttaa ja houkutella osaajia ja henkilöstöä. Palkitsemisjärjestelmiä tarvitaan, jotta palkitseminen olisi kaikkien osapuolten kannalta oikeudenmukaista, tehokasta ja kannattavaa. (Hakonen & Nylander 2015, 21–22.) Palkitsemisjärjestelmät muodostuvat erilaisista palkitsemisen tavoista sekä prosesseista, joiden avulla palkitsemista toteutetaan, kuten johdetaan, kehitetään ja sovelletaan (Liinalaakso ym. 2016, 46). Palkitsemisen kokonaisuus voidaan määrittellä usein eri tavoin. Perinteinen Suomessa käytetty malli (kuva 1) kehitettiin alkujaan palvelemaan palkitsemistutkimusta ja on nykyisin yleinen ja paljon käytetty monissa yrityksissä ja organisaatioissa. (Hakonen ym. 2014, 35–36.)



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Hakonen ym. 2014, 36)

Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat rahapalkan lisäksi erilaiset lakisääteiset ja muut edut sekä täydentävät palkkiot ja aineettomia tapoja muun muassa työn sisältöön, työympäristöön,

kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin sekä arvostukseen, vastuuseen ja palautteeseen liittyvät seikat (Hakonen & Nylander 2015, 21–22). Ylikorkala ja kumppanit (2018, 31) painottavat, että palkitsemisen laaja kokonaisuus pitää sisällään paljon erilaisia tekijöitä ja vaihtoehtoja, jotka kiinnostavat erityyppisiä työntekijöitä. Erilaisten palkitsemistapojen tärkeys voi korostua työntekijöillä esimerkiksi eri elämäntilanteissa. Palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy yrityksille ja organisaatioille monia erilaisia ja monipuolisia palkitsemisen tapoja, joista yritykset valitsevat itselleen sopivimmat ja toimivimmat. Palkitsemisen kokonaisuuden määrittäminen helpottaa palkitsemisviestintää ja palkitsemisen sulauttamista organisaation tavoitteisiin.

Palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuuteen ja toimivuuteen liittyy useita tekijöitä. Toimivat palkitsemistavat vaativat taakseen ymmärryksen organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Palkitsemisen tapojen valintaan ja kannattavuuteen vaikuttavat muun muassa vallitseva taloustilanne ja johtamisen eetos sekä lait ja työehtosopimukset. Huolellisesti mietitty rakenne on pohja toimivalle ja hyvälle palkitsemisjärjestelmälle. Jokaisella palkitsemisjärjestelmällä tulee olla perusteet ja tieto siitä, miksi järjestelmää käytetään ja mitä sillä tavoitellaan. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen kulmakivenä on yksinkertaisuus, sillä tarpeeksi yksinkertainen rakenne on mieleenpainuva ja myös helpommin muokattavissa. Vaikutusten syntyyn merkittävässä asemassa ovat myös erilaiset prosessit, kuten osaltaan toimivuuden takaava palkitsemisen jatkuva kehittämistyö, esihenkilöiden tyyli soveltaa olemassa olevaa järjestelmää ja tavat johtaa, sillä päätöstenteossa johdon menettelytapoja on erilaisia. On tärkeää tehdä johdonmukaisia ja tietoon pohjavia päätöksiä ja tiedottaa niistä eri osapuolille. Palkitsemisjärjestelmän lopulliset vaikutukset tulevat esiin työpaikoilla, sillä työntekijöiden kokemukset ja näkemykset palkitsemisestä kertovat palkitsemisen todellisista vaikutuksista. (Hakonen & Nylander 2015, 14–19.)

Sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen tapoja pidetään tärkeinä ja yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota kokonaispalkitsemiseen. Hauskan, haastavan, voimaannuttavan sekä henkilöstön kyvyt huomaavan ja heitä arvostavan työympäristön luominen ei tapahdu hetkessä, mutta on lopulta toimiva keino lisätä henkilöstön suorituskykyä ja motivaatiota. (Armstrong 2016, 126.)

Ylikorkalan ja kumppaneiden (2018, 129–132) mukaan julkisen sektorin ja yksityisten sektoreiden palkkausjärjestelmissä on eroja. Julkisella sektorilla palkitsemisessa korostuvat erityisesti aineettoman palkitsemisen tavat, sillä aineellisen ja rahallisen palkitsemisen käyttäminen on julkisissa organisaatioissa yleisesti rajatumpaa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2023, 52) julkaiseman työelämän laatua tutkivan Työolobarometrin vuoden 2022 tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemukset palkkauksen oikeudenmukaisuudesta suhteessa työpanokseen ovat eronneet kunta-alan vastauksissa huomattavasti muiden sektoreiden vastauksista. Kunta-alan vastaajista noin puolet ovat kokeneet palkkauksen melko tai hyvin epäoikeudenmukaisena suhteessa työpanokseen, kun

teollisuuden ja yksityisten palveluiden sektoreilla sekä valtiolla epäoikeudenmukaisuutta palkkauksesta ovat kokeneet vain noin 20–25 prosenttia vastaajista.

Seitovirran, Vehviläinen-Julkusen, Mitrosen, De Gieterin ja Kvistin (2017) tutkimus tuo esiin suomalaisten perus- ja yksityissairaanhoidossa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja mielipiteitä toimivista ja merkityksellisistä palkitsemisen keinoista. Tutkimukseen on osallistunut 20 sairaanhoitajaa kolmesta eri terveydenhuollon organisaatiosta. Tutkimuksessa on havaittu, että sairaanhoitajien motivoimiseksi ja sitouttamiseksi tarvitaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen tapoja sekä selkeitä käytäntöjä ja prosesseja. Merkityksellisimmiksi palkitsemistavoiksi ovat nousseet esiin rahalliset palkkiot ja edut, työn sisältö, työn ja perhe-elämän tasapaino, ammatillinen kehitys, kannustava johtaminen sekä työstä saatu tunnustus. Tutkimuksessa on havaittu, että vaikka monet palkitsemisen tavat koetaan sairaanhoitajien työssä motivoivina, aiheuttavat ne samalla myös stressiä ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Tutkimuksen mukaan toimivaan ja merkitykselliseen palkitsemiseen tarvitaan niin aineellisia kuin aineettoman palkitsemisen tapoja. Tutkimuksessa myös todetaan henkilöstön kokemusten ja mielipiteiden huomioon ottamisen olevan tärkeässä roolissa oikeiden ja toimivien palkitsemisen tapojen löytämiseksi.

2.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen ymmärretään useimmiten kokonaisuutena, joka pitää sisällään peruspalkan sekä täydentävät palkitsemisen tavat (Liinalaakso ym. 2016, 16). Täydentäviä palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi tulospalkkiot ja kannustinjärjestelmät tai kertaluontoisesti maksettavat idea- ja innovaatiopalkkiot. Peruspalkka maksetaan korvauksena tehdystä työstä ja täydentäviä palkitsemisen tapoja käytetään muun muassa hyvistä työsuorituksista ja hyvästä tuloksesta palkitsemiseen. Mitä menestyksekkäämpi yritys on, sitä paremmin se pystyy henkilöstään palkitsemaan. Yritykset voivat tarjota työntekijöilleen täydentävinä palkitsemisen tapoina myös erilaisia etuuksia lisätäkseen työntekijöidensä hyvinvointia sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja tehdäkseen työpaikoista kiinnostavia ja mielekkäitä. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat vuosilomat, tietyt vakuutukset sekä työterveyshuolto ja muita organisaation itsensä määrittelemiä etuja muun muassa luontoisedut kuten ateria-, auto- ja puhelinetu sekä muut yrityksen mahdollisesti tarjoamat edut, kuten esimerkiksi erilaiset työvaate-edut, alennukset tai vakuutukset. (Hakonen & Nylander 2015, 23, 24, 34–35.) Työntekijöiden tarjoamat erilaiset vakuutukset, kuten sairausvakuutus sekä työeläkevakuutukset ovat arvostettuja työsuhde-etuja. Arvokkaimpana Suomen lakisääteisistä henkilöstöeduista pidetään juuri työeläkettä, joka nähdään kustannustehokkaana sekä henkilöstölle edullisena palkitsemistapana. Lisäksi yritykset voivat tarjota henkilöstölleen erilaisia ylimääräisiä eläkeratkaisuja. (Hakonen ym. 2014, 159–163.) Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 16) mukaan täydentävien

palkitsemisen tapojen käyttö ja henkilöstölle tarjoaminen on täysin yritysten itsensä määriteltävissä ja päätettävissä, kun taas peruspalkkaustapojen mukainen palkka maksetaan jokaiselle työntekijälle.

Yleisimpiä peruspalkkauksen tapoja ovat aikapalkka sekä suorituspalkat. Aikapalkka perustuu työssäoloaikaan ja palkka on ennalta määritelty. Useimmiten aikayksikkönä käytetään tuntia tai kuukautta, jolloin ennakkoon on määritelty työntekijän tunti- tai kuukausipalkka. Suorituspalkka voi puolestaan olla joko palkkiopalkka tai urakkapalkka ja ne perustuvat nimensä mukaisesti työsuoritukseen. Suomessa eniten käytettyjä peruspalkkauksen tapoja ovat aikapalkat, joita käytetään esimerkiksi toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden kuukausipalkkaisissa työsuhteissa sekä tuntipalkkaisuilla työntekijöillä. Suorituspalkkoja suositaan taas esimerkiksi teollisuuden eri aloilla ja myyntitehtävissä. (Liinalaakso ym. 2016, 17.) Hakosen ja Nylanderin (2015, 30) mukaan on nykyaikana tyyppillistä, että suorituspalkan pohjana on jokin kiinteä palkanosa ja muuttuva palkanosa voi vaihdella suuresti työsuorituksen mukaan. Suorituspalkan eli urakka- ja palkkiopalkan avuin yritykset haluavat saada suurimman mahdollisen hyödyn korvauksena maksetusta palkasta.

Hakosen ja Nylanderin (2015, 25) mukaan aikapalkat on jaettu vielä kahteen osaan, joita ovat tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkanosa. Voidaan siis sanoa, että aikapalkka koostuu kahdesta osasta, tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu työn vaativuuteen sekä vastuisiin ja henkilökohtainen palkanosa painottaa työntekijän henkilökohtaista pätevyyttä, kokemusta ja työstä suoriutumista. Liinalaakso ja kumppanit (2016, 21) kuitenkin lisäävät, että kaikki yritykset ja työehtosopimukset eivät jaottele peruspalkkaa kahteen palkanosaan. He myös muistuttavat, että työntekijän henkilökohtainen menestys ja suoriutuminen voidaan palkita myös erilaisten täydentävien palkanosien keinoin, kuten esimerkiksi kertapalkkiolla.

Peruspalkan lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyvät erilaiset täydentävät palkitsemisen tavat. Niin kuin nimikin kertoo, täydentäviä palkanosia käytetään työntekijöiden palkitsemiseen kiinteän kuukausipalkan ohella. Täydentävät palkitsemistavat voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin palkkioihin. Lyhyen aikavälin kannustinten osalta tavoitteet voidaan asettaa korkeintaan vuoden pituiselle ajanjaksolle. Tyypillisiä lyhyen aikavälin palkitsemistapoja ovat tulos- ja voittopalkkiot, joiden käyttäminen yrityksissä on vapaaehtoista. Niiden tavoitteena on motivoida henkilöstöä parempiin suorituksiin ja antaa palkkio hyvästä työstä sekä tuloksesta. Tulospalkkio on nimensä mukaisesti palkinto tuloksellisesta työstä niille, jotka ovat vaikuttaneet tuloksen syntyyn. Työnantaja voi jakaa työntekijöilleen myös erilaisia kertapalkkioita hyvästä yksittäisestä työsuorituksesta tai ponnisteluista asetettujen tavoitteiden eteen. Innovatiivisuutta ja innovatiivista ilmapiiriä lisätäkseen

yrityksillä on käytössään myös erilaisia idea- ja innovaatiopalkkioita, joiden avulla halutaan edistää myös yrityksen aloitetoimintaa (Hakonen & Nylander 2015, 31–33.)

Pitkän aikavälin palkitsemistapoihin kuuluvat tyypillisimmin yritysjohton ja avainhenkilöiden osakepohjainen palkitseminen sekä henkilöstörahasot. Pitkän aikavälin palkitsemisen tapojen takana on usein kysymys sitouttamisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 35.) Henkilöstörahasotjen toiminta perustuu tulos- ja voittopalkkioiden siirtämiseen yrityksen työntekijöiden omistamaan rahastoon tai rahastoihin ja rahastojen jäsenet voivat halutessaan nostaa osuutensa rahastosta sopimuksen mukaisesti. Tulos- ja voittopalkkiot sijoitetaan rahastoissa, joten ne voivat kerryttää lisäarvoa. Osakepohjaisen palkitsemisen tavoitteena on puolestaan sitouttaa avainasemassa olevia henkilöitä, kuten yrityksen johtoa, ja samalla vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Pyrkimyksenä on, että myös yrityksen avainhenkilöt kokevat yrityksen pitkäaikaisen menestyksen ja osakkeiden tuotot merkityksellisinä. On kuitenkin muistettava, että vaikka yrityksellä on käytössään lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimia, ei palkkioiden saaminen ole itsesäänselvyys ja tavoitteiden jäädessä täyttymättä jäävät usein myös palkkiot saamatta (Liinalaakso ym. 2016, 29).

Nykyisin yritysten työntekijöilleen tarjoamat lukuisat erilaiset edut ovat nousseet palkitsemisen keinoina merkittäviksi. Sen lisäksi, että etujen halutaan lisäävän työpaikan houkuttelevuutta, tarjoavat ne helpotusta arkeen ja edistävät terveyttä sekä hyvinvointia ja yrityksen positiivista työnantajakuva. On tärkeää, että eduista viestitään henkilöstölle huolellisesti. Työterveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn määrään asti ovat Suomen laissa säädettyjä ja osan eduista saattavat puolestaan määrittellä myös työ- ja virkaehtosopimukset. Tietyt edut ovat palkkaan verrattavia luontoisetuja ja ne ovat verotettavia. Lähestulkoon kaikki ylimääräinen, mitä työnantaja työntekijöilleen tarjoaa, laskeaan käytännössä täydentäväksi eduksi. Täydentävät etuudet voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: talouteen, hyvinvointiin sekä turvallisuuteen ja vapaa-aikaan. (Hakonen & Nylander 2015, 34–35.) Omaa etujen kokonaisuutta hahmottaessaan yritysten on hyvä pohtia, kenelle ja minkä takia kyseisiä etuja tarjotaan. Edut aiheuttavat yrityksille huomattaviakin kuluja, mutta monesti ne maksavat itsensä takaisin henkilöstön hyvinvoinnin sekä työtyytyväisyyden kautta. (Liinalaakso ym. 2016, 35–36.) Hakosen ja kumppaneiden (2014, 148) mukaan henkilöstöetujen ajattelun monesti kuuluvan kaikille yrityksen työntekijöille, eikä niitä täten mielletä palkitsemiseksi. Edut täyttävät kuitenkin kaikki palkitsemista koskevat kriteerit ja ovat osa palkitsemisen laajaa kokonaisuutta.

2.1.2 Aineeton palkitseminen

Hakosen ja Nylanderin (2015, 35) mukaan rahallisen korvauksen lisäksi työympäristöllä ja työn sisältöön vaikuttavilla tekijöillä on suuri vaikutus työpaikan valintaan ja työssä viihtymiseen. Näitä aineettoman palkitsemisen tapoja käytetään yrityksissä vaihtelevasti. Aineeton palkitseminen on

usein työpaikoilla jätetty määrittelemättä selkeästi tai aina sitä ei edes mielletä palkitsemiseksi. Se on kuitenkin tärkeä osa palkitsemista ja sitouttaa sekä motivoi henkilöstöä lisäten heidän viihtymistään. Aineeton palkitseminen on lisäksi työnantajan etu, sillä se on usein työnantajalle kulutonta ja vaatii taakseen ainoastaan asioiden tärkeyden oivaltamisen. Aineettomien palkitsemisen tapojen kirjaaminen palkitsemisstrategiaan tuo tilaa niiden käyttämiselle sekä selkeyttää palkitsemisen kokonaisuutta ja tuo aineettomia palkitsemistapoja näkyvämmäksi aineellisten palkitsemistapojen rinnalle. Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 36) mukaan aineettomat palkitsemisen tavat ovat sellaisia seikkoja, joihin voidaan johtamiskäytäntöjen kautta vaikuttaa. Aineettomat palkitsemistavat voidaan yleisesti jakaa neljään osaan: työympäristöön liittyviin tekijöihin, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin, työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin sekä työstä saatuun arvostukseen ja palautteeseen liittyviin seikkoihin.

Työympäristöön liittyvät aineettoman palkitsemisen tavat, kuten työvälitteet, työaikajärjestelyt sekä työsuhteen ehdot ovat helposti tunnistettavia ja paljon käytettäviä palkitsemisen tapoja, sillä ne ovat selkeästi määriteltävissä palkitsemisen kokonaisuuteen. Merkittäviksi ovat nousseet varmuus työsuhteen pysyvyydestä sekä joustavien työaikojen ja etätöiden mahdollisuudet, joita useat yritykset ja organisaatiot työntekijöilleen nykypäivänä tarjoavat. Tieto työsuhteen pysyvyydestä tuo turvaa ja mahdollistaa erilaiset elämänmuutokset, kuten esimerkiksi asuntolainan tai perheen perustamisen. (Liinalaakso ym. 2016, 36.) Hakosen ja Nylanderin (2015, 36–37) mukaan työsuhteen ehdot ovat merkittävässä roolissa ja myös oleellinen palkitsemisen keino. Esimerkiksi työsuhteen muodolla on vaikutusta työntekijän houkutteluun ja sitouttamiseen. Heidän mukaansa esimerkiksi määräaikaissa työsuhteessa olevat saattavat tehdä enemmän töitä vakituisen työsuhteen eteen, mutta toisaalta epävarmassa työsuhteessa sitoutuminen on monesti myös heikompaa. Myös he painottavat, että tänä päivänä työn- ja työajan joustoilla on hyvin suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa, sillä työnantajan myönteisyys yksilöllisiin työajan järjestelyihin lisää luottamusta ja turvallista ilmapiiriä työntekijän ja työnantajan välillä. Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 38) mukaan merkitystään aineettomien palkitsemistapojen joukossa on nostanut myös työpaikan työilmapiiri, sillä sen vaikutus työntekijöiden motivaatioon sekä työtyytyväisyyteen ja sitä kautta tulokseen on suuri. Ilmapiirin uskotaan vaikuttavan siihen, kuinka palkitsevana työntekijät työnsä kokevat ja kuinka tärkeinä he pitävät työlle asetettujen tavoitteiden täyttämistä.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tärkeyttä palkitsemisen keinona on tutkittu paljon ja niiden on todettu vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja työn laatuun. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet kertovat, kuinka työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, työskentelymenetelmiinsä, työtahtiinsa ja muihin työtä koskeviin seikkoihin. (Liinalaakso ym. 2016, 40.) Hakosen ja Nylanderin (2015, 38) mukaan osallistumis-

ja vaikutusmahdollisuudet tulevat useimmiten esiin työntekijän ja työnantajan vuoropuhelussa ja muovautuvat yksilöllisesti esimerkiksi työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutuksen seurauksena.

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 39) mukaan työn sisällön mielekkyys on jo itsessään todella palkitsevaa, sillä tutkimusten mukaan mielekäs työ tukee työtyytyväisyyttä ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Myös Hakonen ja Nylander (2015, 38) kertovat, että työn sisältö ja sen mielekkyys on oleellinen motivaatioon vaikuttava tekijä ja oiva aineettoman palkitsemisen keino. Myös itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja mahdollisuus urakehitykseen lisäävät motivaatiota työstä suoriutumiseen sekä organisaatioon sitoutumista. On tärkeää, että työnantajat suhtautuvat positiivisesti ja myönteisesti työntekijöiden kehittymis- ja etenemistoiveisiin ja pystyvät mahdollisuuksien rajoissa tarjoamaan monipuolisia ja haastavampia työtehtäviä.

Hakosen ja Nylanderin (2015, 39) mukaan positiivinen ja rakentava palaute on yksi esihenkilön tärkeimpiä keinoja motivoida henkilöstöä ja suunnata työskentelyä kohti tavoitteita, ja onkin täten tehokas palkitsemisen keino. Palautteen ja arvostuksen tiedetään olevan työntekijöiden kesken halutuimpia palkintoja hyvin tehdystä työstä. Palaute ja arvostus ovat palkitsemisen tapoina paitsi erityisen toimivia, myös täysin ilmaisia. Myös Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 42) mukaan arvostuksen kokeminen koostuu pienistä ja yksinkertaisista asioista. Kun työpaikalla vallitsee arvostus, saadaan yhdessä aikaan enemmän. Myös palautteen anto on oleellisen tärkeää, sillä se kertoo, missä on onnistuttu ja mitä voidaan edelleen kehittää. Säännöllisen palaute kertoo työntekijälle, että hänen työtään arvostetaan.

Romaniassa tehty tutkimus (Dumitrache, Popescu & Maticiu 2022) tutkii aineettoman palkitsemisen vaikutuksia motivaatioon ja organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden motivaatio, suoritusaso ja osallistuminen ovat suoraan yhteydessä organisaation toimintakykyyn ja menestykseen. Tutkimukseen on ottanut osaa 1112 työntekijää. Tutkimus paljastaa aineettomien tekijöiden olevan palkitsemisessa yleisiä ja lisäävän työntekijän motivaatiota. Tutkimuksen mukaan aineeton palkitseminen antaa valtaa esihenkilöiden luovuudelle käyttää erilaisia palkitsemisen tapoja, jotka lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä ja siten yrityksen tuottavuutta. Esihenkilöiden toiminnan nähdään olevan oleellinen osa aineetonta palkitsemista. Tutkimuksessa aineettoman palkitsemisen tavoista esiin ovat nousseet muun muassa arvostava ja kunnioittava työilmapiiri, joustavat työajan järjestelyt, turvallinen työympäristö, rakentavan palautteen anto ja kritiikin välttäminen, johtamisen läpinäkyvyys ja aito välittäminen, oikeudenmukainen kohtelu sekä mahdollisuudet ammatilliseen kehittämiseen. Lisäksi työntekijät toivovat pieniä eleitä, kuten merkkipäivien muistamista ja kiitosviestejä.

2.2 Strategia palkitsemisessa

Jo vuosikymmeniä on omaksuttu, että organisaatioita tulee johtaa tavoitteellisesti. Laajalle levinnyt johtamisideologia painottaa organisaation johtamisen perustuvan määriteltyihin arvoihin, toiminta-ajatukseen sekä visioon, jotka kertovat, mikä organisaatiolle ja työyhteisölle on tärkeää, mikä on organisaation perustehtävä ja miksi organisaatio on olemassa, sekä millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Organisaatiot määrittelevät nämä tekijät, jotta henkilöstö tietää organisaation toiminnan peruseriaatteet. Tällöin organisaation johtaminen on tehokkaampaa ja sujuvampaa. (Kauhanen 2015, 16–18.)

Organisaatiot luovat itselleen liiketoimintastrategian. Strategia on organisaation määrittelemä päämääriä ja toimintaa ohjaava tavoitteellinen suunnitelma, jonka avulla organisaatio vaikuttaa ympäristössään, sopeutuu siihen ja muokkaa sitä. Organisaation strategiset tavoitteet liittyvät yleisimmin talouteen, ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen sekä kehittämiseen. Organisaation strategiset tavoitteet ja päämäärät rakennetaan vasta, kun toiminta-ajatus, arvot sekä visio on määritelty. (Kauhanen 2015, 20–22.) Yrityksen liiketoimintastrategia toimii pohjana myös palkitsemisstrategialle ja siitä muodostuvalle palkitsemisjärjestelmälle. Organisaation liiketoimintastrategia on siis kaikkien organisaation päätösten pohjalla, myös palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän osalta. (Hakonen & Nylander 2015, 106.)

Kilpinen (2022, luku 1) pitää strategian inhimillistämistä perinteisen organisaatioihin jalkauttamisen sijaan nykypäivän yritystoiminnassa tärkeänä. Hänen mukaansa yritykset varmistavat menestystään strategialla, mutta tutkimukset osoittavat vain harvojen työyhteisöjen jäsenten todella ymmärtävän strategian sisällön ja merkityksen. Strategian ytimessä ovat ihmiset ja strategia toteutuu vasta näiden ihmisten toimesta. Johtamisen tavoitteena on tuoda strategia osaksi ihmisten intohimoa ja päivittäistä toimintaa. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan yhteys strategian ja jokaisen yrityksessä toimivan välille, sillä harva työntekijä todella sisäistää strategian merkityksen omassa työssään. Inhimillisen strategian luominen vaatii strategisten valintojen tutkailua läpi ihmisten lasien ja strategian asettamista osaksi näiden ihmisten jokapäiväistä toimintaa. Strategian tuottaessa henkilökohtaisia merkityksiä kulkeutuu se oletettavammin arjen tekemiseen. Inhimillistetty strategia saa jokaisen tuntemaan sen omakseen sekä sisäistämään yrityksen suunnan ja oman roolinsa kokonaisuudessa. Myös Sutinen ja Haapakorva (2021, 16) näkevät ongelman siinä, että yritysten strategiat nähdään usein monimutkaisina, teoreettisina ja vieraannuttavina kokonaisuuksina, minkä takia niihin tarttuminen koetaan mekaanisena intohimoisen tekemisen sijaan.

Hämäläisen ja Soran (2022, 19) mukaan yritykset ympäri maailman pohtivatkin sitä, miten muuttaa yrityksen uusi ja kiiltävä strategia konkreettiseksi tekemiseksi ja sen kautta selkeäksi tulokseksi.

Tavoitteet tulisi asettaa läpinäkyviksi läpi koko organisaation sekä avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelun kautta yhdenmukaistaa tukemaan suurta kokonaiskuvaa.

2.2.1 Strateginen palkitseminen

Palkitsemisen yhteyteen on vakiintunut käsite strategisesta palkitsemisesta. Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan pyrkimyksiä vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen palkitsemista koskevilla valinnoilla. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet palkitsemisratkaisujen vaikuttavan merkittävästi organisaation kilpailuetuun ja tuloksellisuuteen, minkä takia yrityksen liiketoimintastrategian ja palkitsemisen sovittaminen organisaatioissa yhteen on tärkeää ja perusteltua. Palkitsemista pidetään tehokkaana välineenä organisaation päämäärien suuntaisen toiminnan ohjaamiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 106–107.) Myös Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 8) mukaan strategian ja palkitsemisen yhteen sulauttaminen koetaan yrityksen menestymisen kannalta perusedellytyksenä. Yritysten on tärkeä palkita henkilöstöä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Armstrongin ja Brownin (2019, 19) mukaan strateginen palkitseminen tarjoaa organisaatiolle raamit, joiden puitteissa erilaisia palkitsemisstrategioita voidaan suunnitella ja toteuttaa. Heidän mukaansa strategisen palkitsemisen voidaan ajatella olevan ennemminkin tapa ajatella ja tuntea kuin joukko ennalta määriteltyjä toimintoja ja tekniikoita.

2.2.2 Palkitsemisstrategia

Osana organisaation strategista suunnittelua luodaan palkitsemisstrategia. Palkitsemisstrategiaan kirjataan muun muassa, millaisen toiminnan halutaan organisaatiossa johtavan palkitsemiseen, mitä palkitsemisen kokonaisuudella halutaan saavuttaa ja minkälaisia ovat rakenteelliset valinnat palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän osalta. (Hakonen & Nylander 2015, 107–109.) Viitalan (2021, 108) mukaan palkitsemisratkaisuilla on organisaatiossa merkittäviä vaikutuksia. Palkitsemisratkaisut muokkaavat yrityskuvaa sekä organisaatiokulttuuria ja tätä kautta mahdollisesti myös työnantajakuvaa. Kauhasen (2015, 110–113) mukaan jokainen organisaatio toteuttaa tiedostaen tai tiedostamattaan jonkinlaista palkitsemisstrategiaa. Viitalan (2021, 106) mukaan yritykset voivat tietäen reunaehdoin määritellä itse erilaisten palkitsemisen keinojen käytöstä. Kyseiset pakottavat reunaehdot, kuten työehtosopimukset sekä lainsäädäntö määrittävät kuitenkin osan palkitsemisen toteuttamisesta yrityksissä. Palkitsemiseen liittyvät linjaukset tehdään muun muassa yrityksen toimialan, kustannusrakenteen sekä asiantuntemuksen painoarvon pohjalta (Viitala 2021, 107).

Kornelakis (2018, 107–111) luettelee syitä palkitsemisstrategioiden epäonnistumiselle. Yrityksissä ollaan usein hämmästyneitä siitä, etteivät palkitsemisstrategiat lisääkään työtyytyväisyyttä, suorituskykyä tai tuottavuutta. Hänen mukaansa monet palkitsemiskäytännöt kohdistuvat liaksi johdon palkitsemiseen jättäen yrityksen henkilöstön huomiotta. Parhaiden palkitsemisen käytäntöjen

etsimistä ei tulisi kritiikittömästi kohdistaa äärimmäisen innovatiivisiin ja hienoihin palkitsemisstrategioihin. Innovatiiviset strategiat eivät aina toimi ylhäältä alas ilman henkilöstön osallistamista ja saattavat vääränlaisten lähestymistapojen vuoksi epäonnistua. Henkilöstön kuuleminen ja heiltä saatu palaute toiminnan kehittämässä on välttämätöntä henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi.

Ylikorkalan ja kumppaneiden (2018, 96–100) mukaan palkitsemista ei tulisi kokonaan unohtaa taloudellisesti huonoina aikoina. Tällöin on tärkeää pohtia tarkkaan, mihin yrityksen budjetti riittää ja mihin sitä on kannattava käyttää, jotta tulos saadaan taas kasvuun. Säästötilanteessa on yrityksen palkitsemiseen johtavia tulostavoitteita harvoin edes mahdollista saavuttaa. Tällaisissa muuttuvissa tilanteissa hyvästä suorituksesta ja tuloksesta palkitseminen erilaisin pieninkin palkkioin on tehokas palkitsemisen keino. Palkitseminen taloudellisesti huonompina aikoina vaatii selkeitä kriteerejä ja mittareita, jotka tuodaan myös henkilöstön tietoon. Budjetin ollessa tiukoilla, korostuvat työstä saatu arvostus ja palaute. Palkitsemisesta ei kannata nipistää taloudellisesti tuottavina aikoina. Palkitsemiseen ja henkilöstöön on tärkeä panostaa aina, kun siihen on organisaatiossa mahdollisuus.

2.3 Palkitsemisen vaikuttavuus ja haasteet

Palkitsemisella tavoitellaan erilaisia myönteisiä vaikutuksia niin yrityksen kuin henkilöstön osalta. Ajatellaan, että palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia on vaikea selvittää, sillä on haastava erottaa palkitsemisen vaikutusta muiden samankaltaisten tekijöiden, kuten esimerkiksi ammattiylpeyden vaikutuksesta. Voidaan kuitenkin olettaa, että palkitsemisen positiiviset yhteisvaikutukset ovat vähintään kielteisten vaikutusten veroisia. Palkitsemistapojen vaikutukset ovat erilaisia, mutta selvää on, että yleisesti palkitsemisen vaikuttavuus on voimakkaampaa kuin ennen. Palkitsemisella voi olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia ja ne ovatkin tärkeä oppia tunnistamaan. Onnistuneesta ja toimivasta palkitsemisesta kertoo se, että palkitseminen luo enemmän positiivisia kuin kielteisiä vaikutuksia. Onnistumisesta palkitsemisessä pidetäänkin yrityksissä oleellisenä kilpailuetuna. (Hakonen ym. 2014, 56–57.) Liinalaakso ja kumppanit (2016, 55) toteavat olevan melko yleistä, että organisaatioissa osa palkitsemiselle asetetuista tavoitteista toteutuu, mutta osa tavoitteista jää täyttämättä.

Yritykset tavoittelevat palkitsemisella myönteisiä vaikutuksia, kuten sitoutumista, innokkuutta, haluttunlaista henkilöstöä, hyvää työstä suoriutumista, tuottavuutta, kannattavuutta, yhteistyötä, positiivista työnantajakuva, organisaatorakenteiden vahvistamista, osaamisen kehittämistä sekä työelämän laatua. Useasti vaikutukset ovat myös kielteisiä, kuten kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta, kateuden tunne, epätietoisuus, heikko työstä suoriutuminen, työntekijöiden suuri vaihtuvuus, turhat kustannukset, ei-toivottu organisaatiokulttuuri sekä kehityksen seisahtuminen.

Esihenkilöiden taito havaita palkitsemisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia henkilöstössä on arvokas. Kielteisistä vaikutuksista ei kannata tehdä liian suurta numeroa, mutta niitä ei tule myöskään lakaista maton alle. (Hakonen ym. 2014, 57, 66.)

Palkitsemisessa henkilöstölle oleellista on se, mitä palkitseminen heille antaa, ja yritykselle puolestaan palkitsemisen vaikutukset näkyvät henkilöstön hyvän työpanoksen kautta muun muassa kannattavuutena ja tuottavuutena. (Hakonen ym. 2014, 58.) Myös monet tutkimukset ovat osoittaneet, että suorituksesta ja tuloksesta palkitsemisella on myönteisiä vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. Palkitsemisen avuin henkilöstöä kannustetaan parempiin suorituksiin ja täten vahvistetaan työssä suoriutumista. On kuitenkin muistettava, palkitsemisjärjestelmän on oltava kaikkien tiedossa ja asetettujen tavoitteiden tulee olla kiitettävällä suorituksella saavutettavissa. (Ylikorkala ym. 2018, 55.) Myös Hakonen ja Nylander (2015, 231) painottavat palkitsemistietämyksen tärkeyttä. Jotta palkitsemisen avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi motivaatioon ja asenteisiin, on tunnettava palkitsemisen perusteet ja tiedettävä, mitä henkilöstöltä odotetaan ja miten heidän onnistumisensa palkitaan. Palkitsemistietämyksestä puhuttaessa tarkoitetaan henkilöstön ymmärrystä organisaation palkitsemisen muodoista ja niiden määräytymisperusteista.

Palkitsemisen kokonaisuudella on suuri merkitys halutunlaisen henkilöstön houkuttelussa ja saavuttamisessa sekä heistä kiinni pitämisessä. Tähän vaikuttavat useat eri tekijät ja ammattitaitoisen työvoiman löytäminen herättää yritysten johdossa kiinnostuksen henkilöstön palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014, 61–62.) Ylikorkala ja kumppanit (2018, 41–44) painottavat, että uusia työntekijöitä houkuteltaessa on tärkeä osata hyödyntää palkitsemisen kokonaisuutta. Jotta uusien sitoutuvien ja suoriutuvien työntekijöiden houkuttelu onnistuu, on palkitsemisen kokonaisuus avattava mahdollisimman monipuolisesti. Mandatum Lifen (2016, 14) opas onnistuneeseen palkitsemiseen painottaa, ettei palkitseminen saa olla irrallinen osa organisaation toiminnassa, vaan se on sulautettava osaksi kokonaisuutta ja johtamista.

Hakosen ja muiden (2014, 281) mukaan toimivaa palkitsemista ei kehitetä hetkessä, vaan se tapahtuu pienin askelin erilaisten kokeilujen ja niistä oppimisen kautta. Erilaiset haasteet matkan varrella voivat olla hyödyksi kokonaisuutta ajatellen. Haasteita toimivan palkitsemisen osalta aiheuttaa yrityksissä muun muassa se, että palkitsemista pidetään vain eräänlaisena hallinnollisena tehtävänä, eikä sitä yhdistetä organisaation strategiaan, arvoihin tai tavoitteisiin. Lisäksi esiin nousevat puutteet johtamisessa ja esihenkilötyössä, sillä niiden ollessa heikkoa, ei niitä voi yksistään palkitsemisella paikata.

Taiwanin kansallisen tieteen ja teknologian yliopistossa sekä Vietnamin Nha Trangin yliopistossa tehty (Yang & Hung 2017) tutkimus tutkii palkitsemisen vaikutuksia suhteessa ihmisten emotionaalisiin tuntemuksiin. On yleisesti tutkittu, että ihmisten tunteet ja tuntemukset vaikuttavat

työkäyttäytymiseen sekä tuloksiin. Tutkimuksessa tehtyjen kokeiden mukaan yleisesti onnettomammat ihmiset pitävät palkkioita tärkeämpinä kuin tyytyväiset ihmiset. Tutkimus painottaa, että tulosten mukaan onnettomana oleminen itsessään ei vaikuta työn tekemiseen. Tutkimuksen mukaan onnelliset ihmiset arvostavat pitkän aikavälin palkitsemista ja jaksavat ponnistella työnsä eteen. Onnettomana olemisen tuntemukset herättävät mieltymyksiä korkeammasta pitkän ja lyhyen aikavälin palkitsemisesta ja parempipalkkaisista töistä, mutta saavat ihmisen epäröimään työnsä eteen ahertamista.

2.4 Vastuullisuus palkitsemisessä

Puheet vastuullisuudesta liiketoiminnassa ovat viime vuosina yleistyneet. Yritysten kannattavuudentavoittelun lisäksi liiketoiminnassa painotetaan nykyisin sitä, millä keinoin kannattavuutta tavoitellaan ja mitä arvoa yritys toiminnallaan yhteiskuntaan tuo. Tutkimusten mukaan vastuullista liiketoimintaa pidetään hyvänä liiketoimintana ja se näyttäytyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 1–2.)

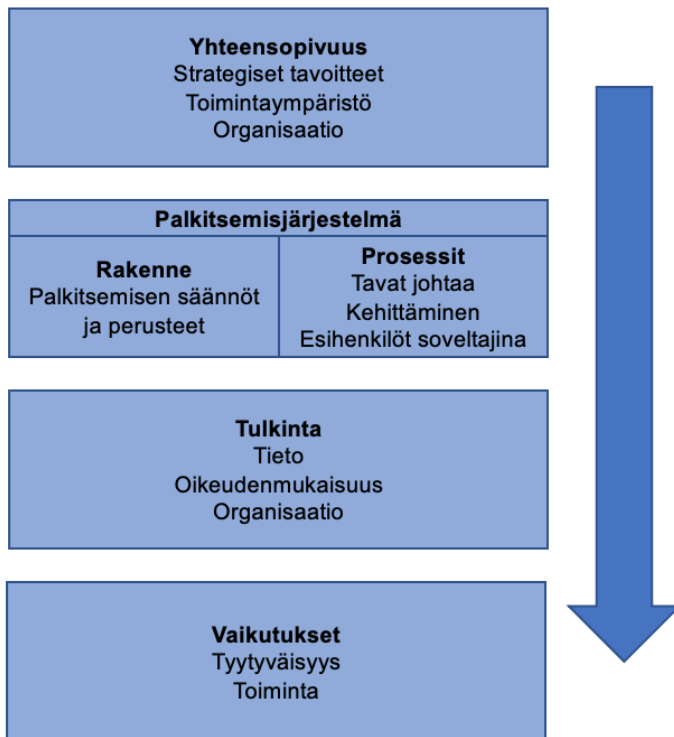
Nykypäivänä paljon pohdintaa herättää se, millaisen organisaation menestykseen oma työpanos halutaan antaa. Vastuullisuus- ja arvoasiat ovat työnantajakuvan keskiössä, joten yritysten on tärkeää tuoda esiin arvoa ja vastuullisuutta edistävät toimintatavat myös palkitsemisen osalta. Yritysten vastuullinen kulttuuri nousee esiin oikeudenmukaisen ja järkevästi tavoitteisiin kytketyn palkitsemisen mukana. Palkitsemisen ja vastuullisuustekijöiden jäädessä organisaatiossa pimentoon, saattaa se näyttäytyä palkitsemisen kielteisinä vaikutuksina, kuten ei-toivottuna organisaatiokulttuurina. (Ylikorkala ym. 2018, 41.)

Myös Ylikorkala ja kumppanit (2018, 47) painottavat vastuullisuuden merkitystä palkitsemisessä. Yritysten on huolehdittava siitä, että palkitseminen ohjaa vastuullista tekemistä, niin ympäristövastuun kuin taloudellisen ja sosiaalisen vastuun osalta. Ympäristövastuu tulee palkitsemisessä näkyviin esimerkiksi tavoissa palkita ekologisuutta edistävästä toimista ja sosiaalinen vastuu puolestaan palkitsemisella asiakastytyväisyyttä lisäävistä teoista. Vastuullinen tekeminen palkitsemisen osalta ohjaa yritystä kohti taloudellista kestävyttä. Liappiksen ja kumppaneiden (2019, 73) mukaan taloudellisessa vastuullisuudessa tärkeää on se, että yritys antaa työntekijöilleen sekä alihankkijoille reilun korvauksen, huolehtii vastuullisesti veronmaksusta sekä ehkäisee korruption vastaisen toiminnan. Taloudellisesti vastuullisen yrityksen toiminnan kannattavuuden vaikutukset näkyvät myönteisesti oman toiminnan lisäksi myös kaikissa sidosryhmissä sekä yhteiskunnassa yhteiskuntavastuuna.

2.5 Toimiva palkitseminen

Lähestymistapoja palkitsemisen toimivuudelle on useita, sillä esimerkiksi talousjohdolle toimivuus tarkoittaa eri asioita kuin henkilöstöjohdolle. Yleisesti palkitsemisen toimivuutta voidaan mitata siten, toteutuuko palkitsemiselle asetetut tavoitteet ja ovatko henkilöstö sekä yrityksen esihenkilöt ja johto tyytyväisiä. Jos palkitsemisen avulla saadaan aikaan toivottuja vaikutuksia henkilöstön toiminnassa, voidaan sen ajatella olevan toimivaa. Kokonaisvaltaisesti toimiva palkitsemisjärjestelmä sulautuu organisaation liiketoimintastrategiaan ja pohjautuu hyväksytyihin ja käytössä oleviin periaatteisiin. Se on mukautettu johtamisjärjestelmään ja johto sekä esihenkilöt ovat sitoutuneet siihen. Lisäksi tärkeää on, että henkilöstö sisäistää ja hyväksyy palkitsemisjärjestelmän ja pitää sitä oikeudenmukaisena ja että palkitsemisjärjestelmän ympärillä toimivat muut tahot on koulutettu sisäistämään sen periaatteet ainakin omalta kannaltaan. Toimivaan palkitsemisjärjestelmään lukeutuu myös sen hallittu soveltaminen sekä ajantasainen ja tarpeiden mukainen kehittäminen. (Liinalaakso ym. 2016, 42.) Myös Hakosen ja kumppaneiden (2014, 280) mukaan toimiva palkitseminen tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja johtamisjärjestelmää, vaikuttaa organisaation menestymiseen, edistää toimintatapojen muutosta sekä kykenee palkitsemaan kaikkien henkilöstöryhmien onnistuneet suoritukset.

Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelmassa kehitetyn mallin (kuva 2) mukaan palkitsemisen toimivuutta voidaan tarkastella suunnittelun sekä kokemusten näkökulmasta. Mallissa suunnittelun näkökulmia ovat yhteensopivuus sekä palkitsemisjärjestelmä ja kokemusten näkökulmaa puolestaan tulkinta sekä vaikutukset. (Liinalaakso ym. 2016, 43.)



Kuva 2. Toimiva palkitseminen (mukaillen Liinalaakso ym. 2016, 43)

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 44–45) mukaan palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmiä suunnitellessa tulee ottaa huomioon monia eri tekijöitä. Palkitsemisen toimivuuden takana on ennen kaikkea yhteensopivuus, jonka mukaan palkitsemisjärjestelmän on pohjaututtava yrityksen liiketoimintastrategiaan ja rakenteeseen sekä prosesseihin. Lisäksi palkitsemisjärjestelmällä tulee olla henkilöstön hyväksyntä ja sen on mukauduttava yrityksen toimintaympäristöön. On tärkeää huomioida myös ulkopuolisten tekijöiden, kuten talous- ja kilpailutilanteiden, työehtosopimusten ja lakien sekä vallitsevien arvostusten vaikutukset. Yhteensopivuusajattelu liittyy monin tavoin strategiseen palkitsemiseen, joka painottaa palkitsemisen mukauttamista organisaatiolle merkityksellisiin seikkoihin.

Palkitsemisen toimivuutta tulee tarkastella laajasti. Palkitsemisen vaikutukset eivät ulotu ainoastaan palkkaan tai palkkioon, vaan laajempaan kokonaisuuteen, palkitsemisjärjestelmään. Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään palkitsemisen tapojen lisäksi myös siihen liittyvät prosessit, joita ovat johtaminen, kehittäminen sekä soveltaminen. Palkitsemisen prosessit ovat käytäntöjä, joilla palkitsemisjärjestelmää kehitetään ja käytetään. Oleellista palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa on, miten päätökset palkitsemiseen liittyen tehdään, miten palkitsemisjärjestelmää ylläpidetään ja kehitetään sekä miten esihenkilöt järjestelmän käytön ja soveltamisen osalta toimivat. Johdon ja esihenkilöiden toiminnalla on merkittävä vaikutus henkilöstön kokemuksiin ja palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. (Liinalaakso ym. 2016, 46–48.) Myös Hakonen ja Nylander (2015, 199) toteavat, että

palkitsemisella ja esihenkilötyöskentelyllä on merkittävä yhteys, sillä palkitseminen sidotaan monesti hyviin työsuorituksiin ja henkilöstön hyvät työsuoritukset mahdollistuvat muun muassa hyvän esihenkilötyön ja -toiminnan avulla.

Jotta palkitsemisen avulla saavutetaan toivottuja vaikutuksia, täytyy toimivuutta hahmottaa huolellisen suunnittelun lisäksi myös kokemusten ja tulkinnan näkökulmasta. Todelliset palkitsemisen vaikutukset tulevat esiin siinä, miten yksilöt palkitsemisjärjestelmää tulkitsevat. Motivaatio sekä tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään syntyvät muun muassa palkitsemisjärjestelmän viestittävydestä eli saatavilla olevasta tiedosta, palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä palkan ja palkkioiden merkityksestä yksilölle. (Liinalaakso ym. 2016, 48.)

Viestinnällä on suuri merkitys palkitsemisen vaikuttavuuden edistämisessä. Jos henkilöstöllä ei ole tiedossa, mitä heiltä odotetaan ja mikä yhteys palkitsemisella ja tavoitteiden saavuttamisella on, ei palkitsemisjärjestelmä motivoi eikä ohjaa tekemistä ja toimintaa. On siis tärkeää, että henkilöstö tuntee palkitsemisjärjestelmän sekä prosessit sen ympärillä ja tietää palkitsemisen perusteet. Parhaimmillaan kaikki tämä tieto motivoi entistä parempaan työstä suoriutumiseen sekä mielekkäämpään tekemiseen. Puolestaan tietämättömyys palkkojen ja palkkioiden määräytymisperusteista näyttäytyy työntekijän silmään epävarmoina ja ennakoimattomina prosesseina ja päätöksinä, mikä saattaa aiheuttaa kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta ja tyytymättömyydestä. Läpinäkyvät palkitsemisperusteet viestivät työntekijöille siitä osaamisesta ja suoriutumisesta, jota yrityksessä pidetään arvossa. (Liinalaakso ym. 2016, 48–49.)

Oikeudenmukaisuuden kokemisella tiedetään olevan merkittäviä yhteyksiä yksilön ja organisaation toimintaan. Henkilöstön kokemukset työpaikan reiluudesta parantavat organisaatioon sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työsuoritusta, sekä työntekijän ja esihenkilön luottamusta. Palkitsemisen osalta oikeudenmukaisuudella on merkitystä muun muassa palkkapäätöksiin sekä siihen, miten toimivana palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä koetaan. (Hakonen & Nylander 2015, 124.) Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 52) mukaan oikeudenmukaisuutta pidetään yhtenä palkitsemisen merkittävimmistä vaatimuksista. Oikeudenmukaisuuden tavoittelu voi olla monimutkaista, sillä sen kokeminen on usein yksilöllistä. Oikeudenmukaisuutta on kuitenkin mahdollista saavuttaa oikeiden tekijöiden valossa.

Kirjallisuudessa oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, joita ovat jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka oikeudenmukaisia ovat yksilön mielestä hänen saamansa palkkiot suhteessa työpanokseen. Epäoikeudenmukaisuutta syntyy, jos henkilö kokee suorituksensa ja palkkioidensa välisen suhteen heikommaksi kuin toisilla, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa työntekijän ponnistelujen ja työsuoritusten heikkenemistä. Jaon oikeudenmukaisuuden

ytimessä ovat avoin palkitsemisperusteista ja tavoitteiden saavuttamisesta tiedottaminen, jotta puutteellisen tiedon aiheuttamalta arvailulta välttyään. (Liinalaakso ym. 2016, 52.) Hakonen ja Nylander (2015, 127) toteavat, että vertailua voidaan tehdä myös oman organisaation ulkopuolella, esimerkiksi vertailemalla, millaisen palkkion voisi saada vastaavista tehtävistä toisessa organisaatiossa tai markkinoilla yleisesti.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on kyse palkitsemiseen liittyvistä toimintatavoista. Sitä pidetään jopa jaon oikeudenmukaisuutta tärkeämpänä, sillä esimerkiksi päätöksentekotavat vaikuttavat merkittävästi siihen, miten itse päätökset koetaan. Epäsuotuisat päätökset vastaanotetaan lempeämmin silloin, kun päätöksiä edeltäneet menettelytavat ovat oikeudenmukaisia. Läpinäkyvät palkitsemisen prosessit, esihenkilöiden osaaminen sekä avoin viestintä ja tiedottaminen edistävät menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. (Liinalaakso ym. 2016, 53.)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on kyseessä kaikissa vuorovaikutustilanteissa, jotka käsittelevät palkitsemista ja siihen liittyviä asioita esimerkiksi johdon, esihenkilöiden ja kollegoiden välillä. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikuttavat muun muassa työntekijän kokemukset ystävällisesti ja kunnioittavasti kohdelluksi tulemisesta. Myös päätösten hyväksyminen on helpompaa, kun niiden takana on selkeät ja rehelliset perustelut. Vuorovaikutuksen on tärkeää olla avointa, asianmukaista ja asiallista ja esimerkiksi esihenkilöiden palautteenantotaitoihin on hyvä yrityksissä panostaa. (Liinalaakso ym. 2016, 54.)

Tutkimusten mukaan palkitseminen motivoi ihmisiä monista eri syistä. Motivoidakseen yksilöä, tulee palkitsemisen olla jollakin tapaa merkityksellistä. Yritysten on olennaista tunnistaa, mitä asioita työntekijät arvostavat ja mikä palkitsemisessa on heidän mielestään merkityksellistä. Yritykset tavoittelevat palkitsemisella tiettyjä toivottuja taloudellisia vaikutuksia, jotka tulevat näkyviin kuitenkin vasta yksilövaikutusten seurauksena. Yksilötason vaikutukset muodostuvat asenteissa, kuten motivaatiossa, tyytyväisyydessä sekä toiminnassa. Palkitsemisella on vaikutuksia motivaatioon ja tätä kautta esimerkiksi siihen, kuinka innokas työntekijä työssään on, kuinka hän kehittää osaamistaan tai on halukas ottamaan vastaan uusia haasteita tai työtehtäviä. Kun yksilö on palkitsemiseen tyytyväinen, on hän motivoituneempi ja toimii tehokkaasti tuoden huomattavaa hyötyä myös yritykselle. (Liinalaakso ym. 2016, 54–56.)

Mandatum Life (2022) tuo palkitsemistutkimuksessaan esiin motivoivan palkitsemisjärjestelmän piirteitä. Tutkimuksen mukaan motivoiva ja toimiva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja siitä on onnistuttu viestimään henkilöstölle tarvittavalla tavalla. Palkitsemisjärjestelmä motivoi henkilöstöä, jos heillä on omalla työllään mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palkitsemisen kehittämiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi tärkeänä nähdään esihenkilöiden aito ymmärrys palkitsemisen perusteista.

2.6 Palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemisen kehittämisen tavoitteena on pitää huolta palkitsemisen kokonaisuuden ja sen eri osien toimivuudesta. Kehittämällä palkitsemista luodaan toimivampia palkitsemisjärjestelmiä ja ohjataan organisaatiota ja sen toimintaa tavoiteltuun suuntaan. Toimiessaan palkitsemisjärjestelmä vahvistaa organisaation hyvinvointia ja tuottavuutta. Hyvän kehittämisen myötä tuntemukset tasa-arvoisuudesta, oikeudenmukaisuudesta sekä kannustavuudesta lisääntyvät edistäen mutkattomampaa arkea. (Hakonen & Nylander 2015, 184.)

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016, 47, 58) mukaan tarve palkitsemisen kehittämiselle lähtee aina yrityksen tarpeista, sisäisistä tai ulkoisista. Toimintaympäristön muutokset tuovat mukanaan haasteita niin strategian, tavoitteiden kuin palkitsemisen päivittämiselle. Palkitsemista on kyettävä kehittämään niin, että se vastaa yrityksen toimintatapaa, tavoitteita ja toimintaympäristöä sekä henkilöstön tarpeita. Palkitsemisjärjestelmän ylläpito sekä kehittäminen vaativat taakseen selkeät vas- tuut, käytännöt sekä aikataulut, jotta toivotut vaikutukset tulevat esiin ja pysyvät yllä.

Johdon sitoutumisella on suuri vaikutus myös onnistuneessa palkitsemisen kehittämisessä. Johdon on tärkeä huomata ja tunnistaa tarpeet sekä mahdolliset hyödyt palkitsemisen kehittämisen osalta, sillä palkitsemista pidetään merkittävänä osana organisaation johtamista. (Liinalaakso ym. 2016, 59.)

Kehittämistyöhön on tärkeä osallistaa asiantuntijoiden, johdon sekä esihenkilöiden lisäksi eri henki- löstöryhmien edustajia. Osallistava suunnittelu ja kehittäminen edistävät tiedonkulkua, lisäävät kä- sitystä tehdyistä päätöksistä sekä sitouttavat henkilöstöä. Yhteistyö mahdollistaa kaikkien osapuol- ten sitoutumisen prosesseihin sekä niiden tuloksiin. Useat näkökulmat suunnittelussa tuovat moni- puolisemmin esiin erilaisen näkemyksen, osaamisen sekä tiedon. Mahdollisuus osallistua ja vaikut- taa lisää henkilöstön tyytyväisyyttä sekä auttaa heitä ymmärtämään palkitsemisen ja sen kehittämi- sen tarkoituksen. Osallistava suunnittelu tukee merkittävästi myös viestintää, sillä osallistaminen lisää tietoutta palkitsemisesta sekä oman organisaation asioista. Muun muassa yhteistoimintalaki sekä työehtosopimukset asettavat joitakin reunaehtoja yhteistoiminnalle. Yhteistoimintalaki tuo henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen sekä omaa työtä koskeviin päätöksiin. Laki määrittää yritykselle veloitteita tiedottamiseen, neuvottelemiseen sekä sopimiseen. (Liinalaakso ym. 2016, 60–62.)

Hakosen ja kumppaneiden (2014, 301–311) mukaan palkitsemisen mittaaminen ja arviointi antavat tietoa päätöksenteon sekä kehittämisen tueksi. Arviointi mahdollistaa eri tahojen osallistamisen palkitsemisjärjestelmien ja palkitsemisen kehittämiseen sekä tuo palkitsemista näkyviin ja helpom- min johdettavaksi. Palkitsemisen kokonaisuuden arvioinnin keinoja on useita erilaisia. Arviointia

voidaan tehdä muun muassa järjestelmäkuvausten, arviointiraatien, haastatteluiden, kyselyiden, palkka-analyyysien, itsearviointien, tai ulkopuolisten arviointien avulla tai esimerkiksi seuraamalla kustannuksia ja hyötyjä. Tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää myös useampia samanaikaisesti.

2.7 Motivaatio

Motivaatio on henkinen tila, joka ohjailee yksilön toiminnallisuutta, vireyttä sekä ahkeruutta toimia ja saavuttaa asettamansa tavoitteet. Se, miten voimakas motivaatio on, vaikuttaa toiminnan ylläpitämiseen. Motivaatiosta voidaan puhua käyttäytymistä aktivoivien ja ohjailevien tekijöiden järjestelmänä. Motivaation määritelmä ei ole yksiselitteinen, vaan niitä on useita. Se voidaan määritellä voimaan liittyväksi ihmisen toimintaa aktivoivaksi ilmiöksi, motiivien, kuten tarpeiden, halujen, yllykkeiden, palkkioiden, viettien tai rangaistusten verkostoksi tai motiiveista aiheutuneeksi tilaksi. Motivaatiolla on vaikutusta toimintamme tasoon, suoritukseen, sitoutumiseen sekä tekemiimme valintoihin. Motivaatio voi olla sisäistä, esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta aiheutunutta motivaatiota tai palkkion tai muun taloudellisen tekijän aiheuttamaa ulkoista motivaatiota. (Sinokki 2016, 60–63.)

Motivaatiolla tiedetään olevan huomattava vaikutus ihmisen kykyyn työskennellä ja suoriutua. Yritykset ovatkin pyrkineet löytämään palkitsemisjärjestelmiinsä parhaita palkitsemisen keinoja jo useita vuosikymmeniä, sillä palkitseva työ koetaan usein motivoivaksi. (Viitala 2021, 118.) Hakonen ja Nylander (2015, 135) painottavat organisaatioiden ymmärrystä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, jotta parhaat mahdolliset palkitsemistavat onnistutaan löytämään ja rakentamaan.

Tutkimusten mukaan motivaatio koostuu kolmesta tekijästä: työstä, työympäristöstä sekä yksilön persoonallisuudesta (Viitala 2021, 119). Myös Sinokki (2016, 80) painottaa, että työmotivaatiossa on otettava huomioon työntekijöiden yksilöllisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten persoonallisuus, elämäntilanteet, työn ominaisuudet, työyhteisö sekä johtaminen. Liinalaakso ja kumppanit (2016, 56) kiteyttävät motivaation syntyvän työntekijässä, mikäli hän kokee työn palkitsevana, palkitsemisen toimivana ja hänelle tarjotut palkkiot mielekkäinä. Palkitseminen motivoivat yksilöitä eri syistä, minkä vuoksi on tärkeä tunnistaa, mitä asioita henkilöstö palkitsemisessa arvostaa.

Palkka on ollut perinteisesti yksi työnteon motivoivimmista lähteistä. Palkan merkitys koetaan yksilöllisenä tehtävästä ja ajankohdasta riippuen. Vuosikymmenten saatossa koulutus- ja työmahdollisuuksien parannuttua ja monipuolistuttua yhä harvempi on kokenut pelkän rahallisen palkitsemisen riittävän motivoivaksi työhön sitoutumiselle. Työn palkitsevuus voi liittyä työn sisällöllisiin tekijöihin eli olla sisäisesti palkitsevaa tai olla ulkoisesti palkitsevaa, kuten työstä saatavia rahallisia palkkioita tai erilaisia etuuksia. (Viitala 2021, 119.)

Työn sisällöllä on suuri merkitys, kun työmotivaatiota halutaan pysyvästi nostaa. Motivaatiota voidaan kasvattaa kannustavan johtamisen, kunnioituksen, luottamuksen, tuen, ilmapiirin ja avoimen keskustelun avulla. Työstä saatu positiivinen palaute sekä arvostus motivoivat ja lisäävät työssä viihtymistä. Huonosti hoidettu johtaminen sekä esihenkilötyö vaikuttavat motivaatioon usein negatiivisesti, palkan ja palkkioiden suuruudesta riippumatta. (Viitala 2021, 121.) Sinokin (2016, 251) mukaan myös motivaatiota uhkuva työilmapiiri leviää parhaimmillaan koko työyhteisöön, jossa henkilöstön kokemukset henkilökohtaisesta kehittämisestä, itsensä toteuttamisen mahdollisuuksista sekä merkityksellisyyden kokemisesta lisäävät työhyvinvointia sekä organisaation menestystä.

2.8 Sitoutuminen

Palkitsemisen kokonaisuudella on merkittävä vaikutus organisaation kykyyn houkutella ja sitouttaa halutunlaista henkilöstöä. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, rahapalkan ja palkkatyytyväisyyden lisäksi myös muun muassa tarjolla olevat tulevaisuuden näkymät, kuten kehitysmahdollisuudet sekä työilmapiiri ja työn sisältö. (Hakonen ym. 2014, 61–62.) Ylikorkalan ja kumppaneiden (2018, 43) mukaan henkilöstöä sitouttava kilpailukykyinen palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään henkilöstölle tärkeitä ja arvokkaita elementtejä. Palkitsemisen kokonaisuutta tulee päivittää säännöllisesti, jotta henkilöstö kokee sen pysyvän toimivana.

Sitoutuminen työnantajan palvelukseen kehittyy hyvästä johtamisesta, henkilöstöä arvostavasta esihenkilötyöstä sekä hyviksi todetuista henkilöstökäytänteistä. Nämä aineettomat, työssä esiin nousevat palkitsemistavat ovat sitouttamisen ja sitoutumisen osalta keskeisessä roolissa. Myös aineelliset palkitsemisen tavat ovat ammattitaitoisten tekijöiden sitouttamisessa tärkeitä. Hyvät työsuoritukset tulevat esiin toimivien palkkiojärjestelmien avulla, joita ilman arvostus henkilöstöä kohtaan tulee osoittaa muin keinoin. Parhaat tulokset sitouttamisen osalta saavutetaan kokonaisuudella, jossa aineellinen ja aineeton palkitseminen tukevat toisiaan. (Ylikorkala ym. 2018, 43–44.)

Human Resource Management International Digestissä (2020) julkaistun intialaistutkimuksen mukaan kokonaispalkitseminen on vahvasti yhteydessä myönteiseen sitoutumiseen. Toimivan kokonaispalkitsemisen tavoite on tukea henkilöstön sitoutumista tarjoamalla heille kilpailukykyinen palkitsemisen kokonaisuus. Palkitsemiseen tyytymätöntä henkilöstöä on haastava sitouttaa ja kulut henkilöstön vaihtuvuudesta kasvavat. Tutkimustuloksissa painotetaan palkitsemisjärjestelmän tehon kasvamista sen oikeudenmukaisella käytöllä. Oikeudenmukaisuutta voidaan lisätä johdonmukaisten menettelytapojen avulla sekä johtajien tietämyksellä siitä, millaisesta käyttäytymisestä ja toiminnasta henkilöstöä palkitaan. Hyvä palkitsemisen kokonaisuus sekä läpinäkyvyys ja tasapuolisuus organisaation toiminnassa varmistavat henkilöstön sitoutumisen. Mitä korkeampaa on kokonaispalkitseminen sekä oikeudenmukaisuus organisaatiossa, sitä vahvemmin henkilöstö sitoutuu työhönsä.

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Vantaan kaupungille. Tutkimuksen aiheena oli Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemukset kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta motivaation ja sitoutumisen tukena. Tutkimuksen aihe oli työelämälähtöinen ja pohjautui tutkimuksen tekijän omiin kiinnostuksenkohteisiin toimeksiantajan tukemana. Tutkimuksessa kartoitettiin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta, kuten viestittävydestä sekä oikeudenmukaisuudesta. Tämän kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa toimeksiantajaorganisaation palkitsemisen tilanteesta ja toiminnan kehittämisestä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen kuva Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksista kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta toimeksiantajan toiminnan tueksi. Tutkimus pyrki löytämään vastauksen päätutkimusongelmaan: kuinka toimivana varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmän sekä alaongelmiin: kuinka tietoisia varhaiskasvatuksen työntekijät ovat palkitsemisjärjestelmästä ja palkitsemisen perusteista, kuinka merkityksellisenä henkilöstö kokee palkitsemisen työssään, koe taanko palkitseminen oikeudenmukaisena, tukeeko palkitseminen työntekijän motivaatiota ja työhön sitoutumista sekä osallistuuko henkilöstö palkitsemisen kehittämiseen.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö. Vantaan varhaiskasvatuksessa työskentelee noin 2500 työntekijää 160 päiväkodissa. Aihe oli työelämälähtöinen ja rajattiin varhaiskasvatukseen, sillä tutkimuksen tekijä on itse töissä toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimuksen ytimessä oli Vantaan kaupungin palkitsemisen kokonaisuus, jonka kaupunki on määritellyt (taulukko 2). Tutkimuksessa palkitsemista tutkittiin henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tukena, sillä työmotivaation ja työhön sitoutumisen merkitys jatkuvasti paineistuvassa ja muuttuvassa työelämässä on äärimmäisen suuri. Lisäksi varhaiskasvatuksen työoloista ja palkitsemisesta on puhuttu paljon viime vuosina. Esiin ovat nousseet muun muassa kysymykset henkilöstön työoloista sekä alalle ja työhön sitoutumisesta. Palkitsemisella tiedetään olevan merkittävä vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen ja täten tutkimuksen aihe on tärkeä ja todella ajankohtainen.

Taulukko 2. Vantaan palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Vantaan kaupunki 25.1.2023)

Aineellinen palkitseminen	Aineeton palkitseminen
Tehtäväkohtainen palkka Henkilökohtainen palkanlisä	Palaute ja arvostus Työskentelyolosuhteet
Erikoispalkkiot Palkkio pitkästä yhtäjaksoisesta palveluksesta	Työsuhteen pysyvyys Joustavat työajan järjestelyt
Omaehtoisen koulutuksen tukeminen Henkilöstöedut	Oman suorituksen johtaminen
Merkkipäivien muistaminen Kunnia- ja ansiomerkit Arvonimet	Kehittymis-, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
Aloituspalkkiot Tunnustuspalkkiot	
Tulospalkkiot (ei käytössä varhaiskasvatuksen henkilöstölle)	

Vantaan kaupungin organisaatio rakentuu neljästä toimialasta, joissa työskentelee yhteensä yli 11 600 työntekijää. Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmä on koostettu kaupungin strategian ja menestyksen tueksi. Palkitsemisen pohjana on palkita yksilöitä sekä yhteisöjä tavoitteet täyttävästä ja tuloksellisesta työstä. Kaupungin mukaan työntekijät tiedostavat sekä ymmärtävät palkitsemisen periaatteet ja merkityksen omassa työssään. Palkitsemisjärjestelmän kokeminen kannustavana ja merkityksellisenä on kaupungin mukaan tärkeää. Palkitsemisjärjestelmän tulee luoda tyytyväisyyttä sekä ohjata henkilöstöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmästä löytyy sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen tapoja. Aiempien tutkimusten mukaan halutuimmat ja eniten työssä viihtyvyyteen vaikuttavat palkkiot löytyvät aineettoman palkitsemisen tavoista. (Vantaan kaupunki 4.10.2022.)

Vantaan kaupunki on jo reagoinut tarpeeseen palkitsemisen kehittämisestä ja tulee nostamaan varhaiskasvatuksen henkilöstön palkkatasoa kesästä 2023 alkaen. Kyseiset korotukset palkkoihin ovat epätavallisen suuria ja osoittavat Vantaan kaupungin haluavan panostaa alan houkuttelevuuteen sekä myönteiseen työnantajakuvaan ja lisätä pito- sekä vetovoimaansa työntajana. Kaupunki kertoo kehittävänsä palkitsemistaan myös lisäämällä palkitsemisjärjestelmäänsä enemmän henkilökohtaisen suoriutumisen ja tuloksellisuuden perusteella myönnettäviä henkilökohtaisia lisiä. (Vantaan kaupunki 30.5.2023.)

3.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmät on yleisesti jaoteltu laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään entuudestaan vähemmän tunnettuja ilmiötä ja moninaista todellisuutta syvällisemmin. Määrällisiä menetelmiä on puolestaan sopiva käyttää silloin, kun tutkitaan jo tutuksi tulleita ilmiöitä tai testataan teorioiden paikkansapitävyyttä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 104–105.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuvaa tutkimusta ja pyrkii kuvaamaan erilaisia ilmiöitä ja todellisuutta. Usein laadullisen tutkimuksen kohteet ovat entuudestaan vieraita ja niitä halutaan ymmärtää paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Vilka (2021a, 19) puolestaan painottaa, että laadullisen tutkimuksen avulla pureudutaan syvällisesti ilmiöihin sekä merkityksiin ihmisten kokemusten kautta. Laadullista tutkimusta tehtäessä on oleellista ymmärtää aiheen ja ilmiön merkityksellisyys tutkittavalle.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena puolestaan on ymmärtää ja selittää ihmisten kokemuksia, mielipiteitä sekä käsityksiä ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita ja tulkita niitä numerotiedolla. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan kuvattavista ja mitattavista ilmiöistä ja kertoo, miten usein tai kuinka paljon jokin mitattava asia esiintyy tai nousee esiin. Perusedellytys määrälliselle tutkimukselle on se, että tutkittavat ilmiöt voidaan muuttaa mitattavaan muotoon. (Vilka 2021a, 23.)

Palkitsemista ei ollut ennestään toimeksiantajaorganisaatiossa suuremmin tutkittu. Palkitseminen on kuitenkin aiheena ja ilmiönä hyvin tunnettu ja tutkittu ja oli täten soveltuva määrällisen tutkimuksen kohteeksi. Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä ja tähän määrällinen tutkimus menetelmänä sopi hyvin.

Kyselytutkimus on määrällisessä tutkimuksessa usein käytetty aineistonkeruun menetelmä. Menetelmänä tehokasta kyselytutkimusta käytetään usein kerätessä ja tarkasteltaessa tietoa esimerkiksi laajan ihmisjoukon kokemuksista, mielipiteistä, asenteista tai toiminnasta. Kyselylomake sopii erinomaisesti mittausvälineeksi mielipidetiedusteluihin. (Vehkalahti 2014, 11–12.) Ojasalo ja kumppanit (2014, 105–106) lisäävät, että muita tutkimuksissa yleisesti käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä voivat olla muun muassa haastattelu, havainnointi, dokumenttianalyysi sekä erilaiset ennakointiin ja ideointiin liittyvät menetelmät. Haastattelussa korostuvat yksilö sekä ilmiön syvälinen tulkinta ja havainnointi tutkii muun muassa ihmisten käyttäytymistä luonnollisessa toimintaympäristössään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää melko laajan kohderyhmän, Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja kyselytutkimus tiedonkeruumenetelmänä soveltuu tutkimukseen hyvin.

Kysely oli vastaajille nopea ja vaivaton keino ilmaista mielipiteensä sekä kokemuksensa, sillä varhaiskasvatuksen hektisessä työympäristössä aikaa tutkimukseen osallistumiselle ei välttämättä useinkaan ole. Haastattelu menetelmänä korostaa yksilöä sekä entuudestaan tuntemattomampien ilmiöiden syvällisyyttä ja havainnointi ihmisten käyttäytymistä, joten kyselyn koettiin olevan relevantin ja tehokkain menetelmä aineistonkeruuseen tässä suuremman joukon mielipiteitä ja kokemuksia kartoittaneessa tutkimuksessa, jonka aihe, palkitseminen, oli jo entuudestaan yleisesti tunnettu ja paljon kansainvälisestikin tutkittu.

Tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on jokainen perusjoukon eli tutkittavan kohteen jäsen eli yksikkö, kun taas otantatutkimukseen poimitaan eri otantamenetelmin vain osa perusjoukon yksiköistä. Otantamenetelmän valintaan vaikuttavat esimerkiksi tutkimuksen tavoitteet, perusjoukon eli tutkittavan kohdejoukon jäsenten erilaisuus tai samankaltaisuus, käytettävissä olevat luettelot ja rekisterit sekä tutkimuksen budjetti. Jotta otantatutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana, tulisi perusjoukosta saada otos eli eräänlainen perusjoukon pienoiskuva. Otantatutkimusta käytetään, jos esimerkiksi perusjoukko on todella suuri, tietoja tarvitaan nopeasti, tutkimuksen budjetti ei mahdollista koko perusjoukon tutkimista tai tutkiminen monimutkaistuu. Vaikka koko perusjoukko onnistuttaisiin määrittämään, voi kaikkien perusjoukon yksiköiden eli tutkittavien tavoittaminen osoittautua haasteelliseksi ja jopa mahdottomaksi, jolloin päädytään otantatutkimukseen. (Heikkilä 2014, 31–33.) Viikka (2021b, 99) lisää, että tutkimukseen valitaan aina tutkimusongelmaa, tutkimustavoitteita sekä resursseja parhaiten palveleva otantamenetelmä.

Yleisesti käytettyjä otantamenetelmiä ovat todennäköisyyteen perustuvat yksinkertainen satunnaisotanta, jossa tilastoyksilöiden poiminta tapahtuu arpomalla, systemaattinen otanta, jossa perusjoukosta poimitaan yksiköitä tasaisin välein tai ositettu otanta, jossa perusjoukko jaetaan sopiviin pienempiin ositteisiin ja niistä jokaisesta valitaan otokseen yksi perusjoukon yksikkö. Lisäksi usein käytössä ovat ryväotanta, jossa perusjoukko pitää sisällään luonnollisia ryhmiä, kuten yrityksiä, koululuokkia tai kotitalouksia ja näistä poimitaan satunnaisesti tai systemaattisesti tutkimukseen mukaan otettavat joukot sekä otantamenetelmä, jossa otanta ja poiminnan todennäköisyys määräytyvät otosyksikön koon mukaan. Menetelmiä voidaan myös soveltaa, varsinkin laajemmissa otantatutkimuksissa. (Heikkilä 2014, 34–38)

Otostutkimuksessa suositellaan käyttämään mahdollisuuksien mukaan todennäköisyysotantaa. Perusjoukkoa kuvaavia rekistereitä tai luetteloita ei ole aina kuitenkaan saatavilla ja tällöin on käytettävä harkinnanvaraisuuteen perustuvaa otantaa eli harkinnanvaraista näytettä, jossa perusjoukon tutkimusyksiköt poimitaan tutkijan oman harkinnan mukaan niin, että ne kuitenkin edustaisivat parhaalla mahdollisella tavalla perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 38–39.)

Vehkalahden (2014, 43) mukaan toimiva otanta perustuu huolelliseen otanta-asetelman suunnitteluun, tarkoitusta palvelemaan otantamenetelmään sekä vastaajien valinnan satunnaisuuteen. Jokaisen perusjoukon jäsenen tulee saada mahdollisuus tulla valituksi tutkimukseen. Myös otoskoko nähdään merkityksellisenä. Otoksella on vaikutusta siihen, kuinka tarkasti otos edustaa perusjoukkoa.

Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä, sillä tutkijalla ei ollut mahdollisuutta saada toimeksiantajalta käyttöönsä rekisteriä tai luetteloa kohderyhmästä eli perusjoukosta, jota todennäköisyyteen perustuviin otantamenetelmiin vaadittiin, tässä tapauksessa luetteloa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Tutkija tiedosti, että tämä voi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

3.2 Kyselyn suunnitelma ja lomakkeen runko

Kyselylomake sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan selvittää esimerkiksi tutkittavien kokemuksia, arvoja, asenteita tai mielipiteitä. Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat, kysymystyyppien määrittäminen sekä vastausvaihtoehtojen asettelu. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 25–27.) Heikkilä (2014, 45) lisää, että lomakkeen suunnittelu vaatii käsitteiden määrittelyä sekä tutustumista kirjallisuuteen. Tutkijan on tärkeä tietää, mihin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin hän kyselyssään etsii vastuksia. Vallin (2015, 47) mukaan sähköinen verkkokyselylomake on nopea ja edullinen tapa tutkia ja selvittää ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia eri aiheista.

Tämän tutkimuksen kysely suunniteltiin tutkimuksen tavoitteiden sekä tutkimusongelmien ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää henkilöstön kokemuksia työnantajan palkitsemisen toimivuudesta motivaation ja sitoutumisen tukena. Kysely piti sisällään väittämiä, jotka rakentuivat toimivan palkitsemisen tekijöiden ympärille. Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan raportin liitteestä 2.

Lomakkeen rakenne koostuu yleensä vastaajien taustatiedoista sekä varsinaisista tieto-osan kysymyksistä. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä sekä helposti tulkittavia. Hyvin ja oikein muotoiltu kysymys ei johdattele vastaajaa ja mittaa kerrallaan vain yhtä asiaa. (Tähtinen ym. 2020, 28.) Heikkilä (2014, 59) lisää, että lomake pitää sisällään myös saatekirjeen tai -sanat, joiden tarkoituksena on motivoida vastaajaa lomakkeen täyttämiseen. Monesti saatekirje on ratkaisevassa asemassa, ryhtyykö vastaaja täyttämään kyselyä vai ei.

Kyselyissä voidaan käyttää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset antavat vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas avoin kysymys antaa vapaammin mahdollisuuden mielipiteidensä ilmaisuun. Kyselyssä yleisimpiä kysymystyyppisiä ovat suljetut kysymykset, mutta

monesti mukana on joitakin avoimia kysymyksiä, joita on usein kuitenkin rajattu jollakin tapaa ohjaamaan vastaajan ajatusten suuntaa. (Heikkilä 2014, 47–48.) Vehkalahti (2014, 13) tarkentaa, että kyselyä täydennetään yleensä suljettujen kysymysten lisäksi avoimilla kysymyksillä eli sanallisilla tiedoilla, joita ei ole mahdollista numeroin esittää.

Opinnäytetyön kyselylomakkeen alkuun laitettiin saateteksti, joka kertoi kyselytutkimuksen aiheen. Lisäksi saatetekstissä täsmennettiin vielä vastaamisen kriteerejä, jotta kyselyyn vastasivat ainoastaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelevät ja työsuhteessa Vantaan kaupungilla olevat henkilöt. Kysely sisälsi neljä vastaajan perustietoja kartoittavaa kysymystä sekä kymmenen itse palkitsemiseen liittyvää väittämää. Kysely pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeäksi, yksinkertaiseksi ja helposti ymmärrettäväksi. Kysely sisälsi suljettuja kysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen, joka toi vastauksiin taustaa ja syvyyttä.

Kyselyssä mielipidettä mittaavat kysymykset ja väittämät on hyvä täydentää vastauskaalalla, joka pitää sisällään riittävästi vastausvaihtoehtoja. Tällaisia skaaloja ovat muun muassa paljon käytetty Likertin asteikko. Asteikot asetetaan loogiseen järjestykseen, esimerkiksi pienimmästä suurimpaan, jossa pienin on täysin eri mieltä ja suurin täysin samaa mieltä. Asteikon keskellä tulee olla neutraali vastaus tai vaihtoehtoisesti, jos vastaaja ei tunne asiaa, voidaan asteikon ulkopuolelle sijoittaa vastausvaihto ”en osaa sanoa”. Kyselyyn vastaamisen helpottamiseksi tulee kyselyssä olla ohjeet sen täyttämiseen. Ohjeet tulee asettaa kyselyn alkuun sekä siihen kohtaan lomaketta, jossa vastauksia vaihtuu. (Tähtinen ym. 2020, 28–29.)

Aina ennen kyselyn julkaisemista, on se hyvä esitestatea. Esitestausta mahdollistaa kyselylomakkeen arvioinnin ja parantelun esimerkiksi kysymysten asettelun, järjestyksen sekä ymmärrettävyyden osalta. Esitestaustavaiheessa kyselyä on vielä mahdollista kehittää ja täten parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tähtinen ym. 2020, 29–30.)

Kyselyn väittämien vastausvaihtoehtoisissa käytettiin vastaajien taustatietoja kartoittavia kysymyksiä lukuun ottamatta neliportaista Likertin asteikkoa, sillä se kuvaa hyvin vastaajien asenteita ja mielipiteitä palkitsemisen teemoista. Vastausvaihtoehtojen loppuun asteikon ulkopuolelle asetettiin vaihtoehto ”en osaa sanoa”, joka antoi kysymysten tulkitsemiselle tilaa. Kysely eteni loogisesti ja tarvittavat ohjeet kyselyyn ja kysymyksiin vastaamiseen oli annettu. Kysely testattiin sunnuntaina 23. huhtikuuta kolmen henkilön toimesta. Esitestausta toi esiin joitakin epäkohtia ja tulkinnanvaraisia asetteluita sekä sanamuotoja, jotka korjattiin ennen kyselyn eteenpäin lähettämistä.

3.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Määrällisessä tutkimuksessa analyysi perustuu aineistojen kuvaamiseen numeroiden, matemaattisten kaavojen, todennäköisyyksien, tilastojen sekä prosenttien avulla (Vilkkä 2021a, 141). Vallin

(2015,73) mukaan tutkimustulosten esittäminen voidaan tehdä muun muassa taulukoiden, graafisten esitysten sekä tunnuslukujen avulla. Taulukko mahdollistaa tarkan ja yksityiskohtaisen tiedon sekä suuren määrän informaatiota. Graafiset kuvat ovat puolestaan selkeitä sekä helposti ymmärrettäviä ja antavat hyvän kokonaiskuvan aiheesta. Tunnusluvut ovat potentiaalinen vaihtoehto silloin, kun lukija kaipaa nopeaa ja suurpiirteistä tietoa tutkimustuloksista. Tutkimustuloksia voidaan myös ristiintaulukoida. Ristiintaulukoinnissa verrataan keskenään vähintään kahta tutkimuksen muuttujaa ja kuvataan niiden välisiä merkityksiä. Heikkilä (2014, 144) lisää, että taulukot ovat täsmällinen tapa esittää tutkimustuloksia pienessä tilassa ja graafiset kuvat puolestaan ovat nopeasti ja helposti tulkittavia tiedonvälityksen havainnollistajia.

Tutkimuksen tulosten analysointiin käytettiin graafisia kuvia sekä taulukoita, sillä niiden avulla tulosten havainnollistaminen oli selkeää ja tehokasta. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin myös ryhmittelyä sekä ristiintaulukointia eli muuttujien välisten suhteiden vertailua, sillä niiden uskottiin tuovan esiin tutkimuksen kannalta olennaisia ja mielenkiintoisia havaintoja. Tutkimus toteutettiin Webropol-ohjelman avulla ja tutkimustulokset tuotiin Microsoft Exceliin. Tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita olivat tulosten avaaminen ja vertailu, joiden avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

3.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimus oli työelämälähtöinen ja toimeksiantajan, tutkijan sekä oppilaitoksen välillä solmittiin toimeksiantosopimus. Lisäksi tutkija sai tutkimusluvan toimeksiantajalta. Tutkimuksen toteutuksen tueksi luotiin tutkimussuunnitelma, joka toimi pohjana tutkimukselle. Suunnitelmassa avattiin tutkimuksen aiheita sekä rajoituksia, tavoitteita, kohderyhmää, tutkimuskysymyksiä, toimeksiantajaa, aikatauluja, tietoperustan ydinkäsitteitä, mahdollisia tutkimusprosessin aikaisia riskejä sekä opinnäytetyön alustavaa sisältöä. Vilkan (2021a, 75) mukaan tutkimussuunnitelma on tietynlainen tutkimuksen tekijöiden välinen sopimus tutkimuksen toteuttamisesta sekä tutkimuskäytännöistä. Tutkimussuunnitelma on tärkeä asiakirja, sillä se on tutkimuksen perusta ja kannatteleva tekijä koko tutkimuksen ajan. Huolellisesti luotu tutkimussuunnitelma edesauttaa tutkimuksen etenemistä alusta loppuun.

Opinnäytetyön tutkimussuunnitelman ja tutkimustavoitteiden sekä -ongelmien pohjalta työstettiin kirjallisuuteen ja artikkeleihin perustuva opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka piti sisällään palkitsemiseen sekä motivaatioon ja sitouttamiseen liittyviä keskeisiä aihealueita. Tietoperustakonaisuuden valmistuttua luotiin tutkimuskysymyksiin sekä tietoperustaan pohjautuva tutkimuskyselylomake, joka antaisi mahdollisimman laadukkaat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmalla.

Kyselylomaketta jaettiin varhaiskasvatuksen henkilöstölle sekä sähköpostin että Facebookin kautta. Lähetetyt sähköpostiviestit ja Facebook-päivitykset sekä muistutusviestit löytyvät liitteestä 1. Sähköpostilla kyselylomaketta jaettiin päiväkodin johtajien kautta Vantaan varhaiskasvatuksessa työskentelevien sähköposteihin. Sähköposti tutkimuksesta ja kyselystä lähetettiin kaikille 88 varhaiskasvatuksen toimiyksikön johtajalle, joita pyydettiin välittämään sähköposti henkilöstölle. Facebookissa tieto kyselystä jaettiin kahteen aktiiviseen ryhmään, Vantaan varhaiskasvattajien ryhmään sekä Vantaan kasvatuksen ja oppimisen toimialan ryhmään, sillä kyselylomakkeen jakaminen kyseisissä kanavissa oli hyvä tapa saada tutkimukselle ja kyselylle lisää näkyvyyttä.

Kysely julkaistiin tiistaina 25. huhtikuuta ja sulkeutui torstaina 4. toukokuuta. Sähköpostikyselystä laitettiin yksi muistutusviesti perjantaina 28. huhtikuuta ja Facebookissa muistutuspäivityksiä tehtiin molempiin ryhmiin kaksi, perjantaina 28. huhtikuuta sekä tiistaina 2. toukokuuta.

Kyselyn tuloksia jäsenneltiin ja analysoitiin graafisten kuvaajien sekä taulukoiden avulla Webropolissa sekä Excelissä. Tulosten pohjalta kerättiin yhteen oleellisimpia havaintoja ja luotiin joitakin kehitysehdotuksia toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi.

4 Tulokset

Tutkimus toteutettiin henkilöstölle kohdistuvana kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää Vantaan kaupungin palkitsemisen toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus pyrki tavoittamaan mahdollisimman suuren määrän kohderyhmää. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelee noin 2500 työntekijää, mutta varmuutta sille, kuinka monta työntekijää tutkimus ja kysely tavoitti, ei ollut varmuutta. Tutkimus mahdollisti toimeksiantajalle merkityksellistä tietoa organisaation palkitsemisen eri osa-alueista. Henkilöstön näkemykset ja kokemukset palkitsemisesta ovat toimeksiantajalle arvokkaita ja tuovat merkittävää lisäarvoa organisaation toiminnan ja palkitsemisen kehittämiseen. Seuraavassa esitetään tutkimustuloksia aihealueittain.

4.1 Taustatiedot

Tutkimuskyselyyn vastasi 164 henkilöä. Tutkimuksen lopussa kohdissa 12–15 kysyttiin vastaajien taustatietoja, joita olivat sukupuoli, ikä, ammattinimike sekä työsuhteen kesto. Vastaajien perustietoja kartoitettiin vasta kyselyn lopussa, jotta perustietoihin vastaaminen ei nousisi kynnyskysymykseksi koko kyselyyn vastaamiselle. Kyseiset perustiedot koettiin kiinnostavina ja oleellisina vastaajaprofiilin määrittelyssä.

Vastaajista suurin osa, 93 prosenttia oli naisia ja 2 prosenttia miehiä. 5 prosenttia vastaajista ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Ikäjakaumassa vastaajien iät jakautuivat melko tasaisesti. Eniten vastaajia oli kuitenkin 36–45 sekä 46–55 ikävuosien välillä. 2 prosenttia vastaajista ei kertonut ikäänsä.

Suurin osa vastaajista, noin 60 prosenttia, työskenteli Vantaan kaupungilla varhaiskasvatuksen opettajana sekä noin 30 prosenttia varhaiskasvatuksen lastenhoitajina. Muita kyselyyn vastanneita olivat varhaiskasvatuksen erityisopettajat, varhaiskasvatuksen sosionomi sekä avustaja. Kyselyyn vastasi myös yksi päiväkodin johtaja sekä yksi kehittäjäopettaja. Yli puolet vastaajista, noin 55 prosenttia, oli työskennellyt Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa yli 10 vuotta.

Muuttujilla ei ollut suurta vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa voitiin kuitenkin huomata, että tuloksissa näkyi pieniä eroja muuttujien välillä. Esimerkiksi palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaihtelivat pienesti eri ammattiryhmien välillä.

4.2 Tutkimustulokset

Kyselyssä vastaajia pyydettiin vastaamaan kymmeneen palkitsemisen teemoihin liittyvään väittämään. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön

kokemuksia ja näkemyksiä kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta työmotivaation ja työhön sitoutumisen tukena.

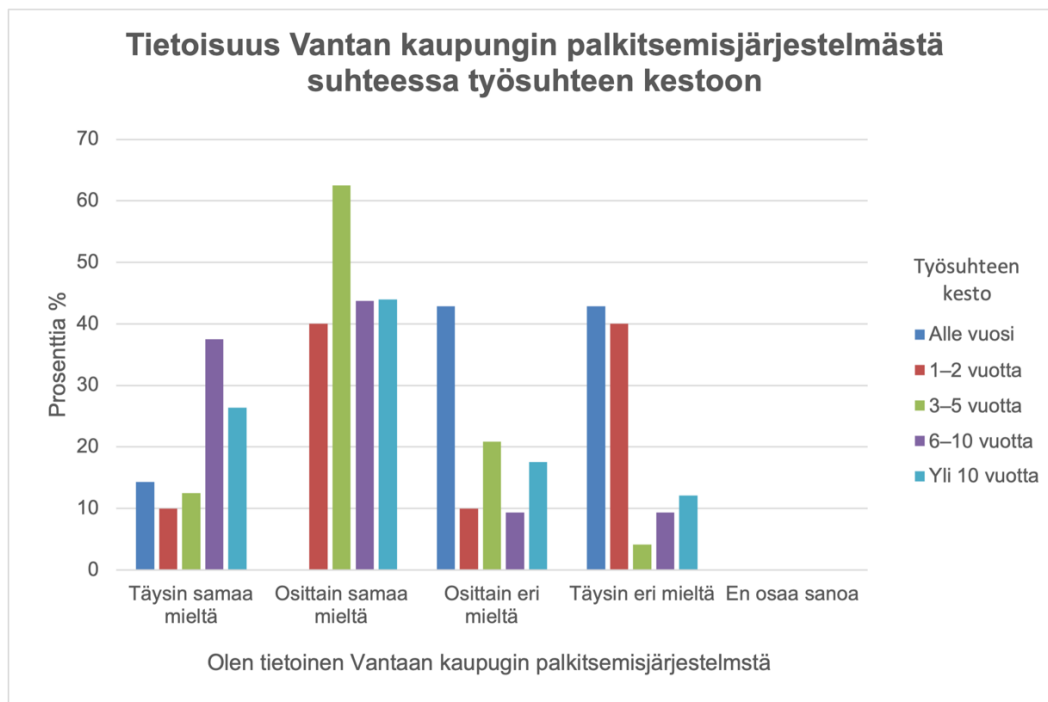
Kyselyn tulokset on esitetty teemoittain palkitsemistietämyksen, palkitsemisen vaikuttavuuden sekä esihenkilön ja henkilöstön roolin mukaan. Tutkimustuloksissa on esitetty analyysin kannalta oleellimmat graafit ja taulukot. Loput tutkimustulosten analysoinnin yhteydessä syntyneistä kuvaajista löytyy liitteestä 3.

4.2.1 Palkitsemistietämys

Kyselyn väittämät 1, 2 ja 5 koskivat sitä, kuinka tietoinen henkilöstö on Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmästä, kuinka hyvin he tuntevat palkitsemisen perusteet sekä kuinka henkilöstölle tiedotetaan palkitsemiseen liittyvistä asioista.

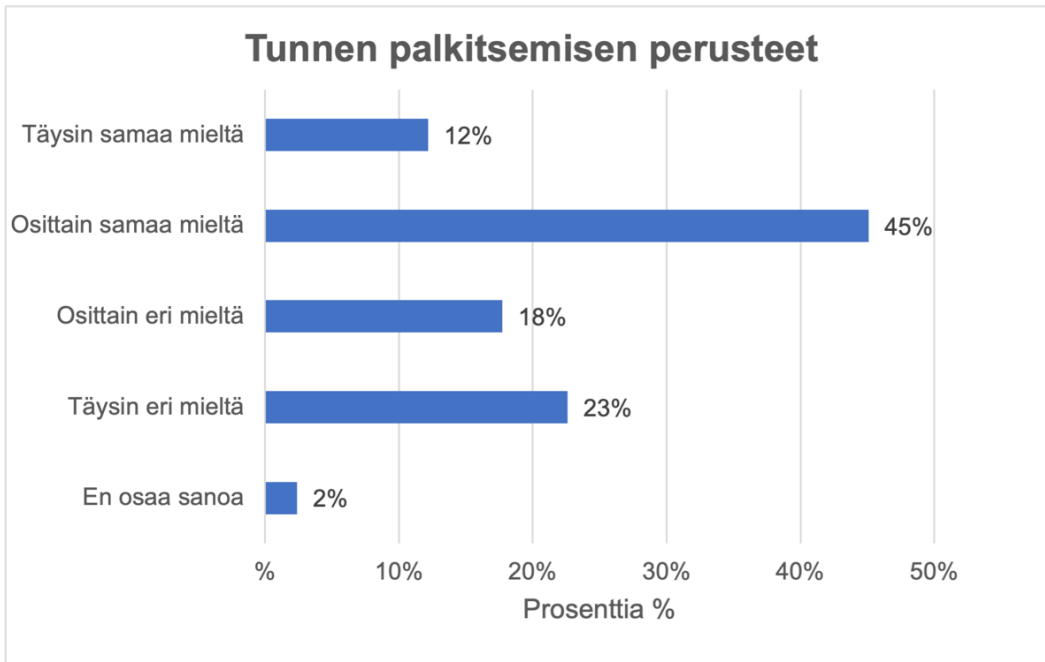
Tutkimustulosten mukaan vastaajista noin 25 prosenttia oli täysin ja noin 45 prosenttia osittain tietoinen Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmästä, kun taas noin 30 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että tuntee kaupungin palkitsemisjärjestelmän.

Tutkimustulokset osoittivat, että palkitsemisjärjestelmän tuntemuksessa on hajontaa työsuhteen kestosta riippumatta. Tuloksista voitiin kuitenkin nähdä, että pidempään työsuhteessa olleet kokivat olevansa yleisesti tietoisempia palkitsemisjärjestelmästä kuin vähemmän aikaa työsuhteessa olleet (kuva 3).



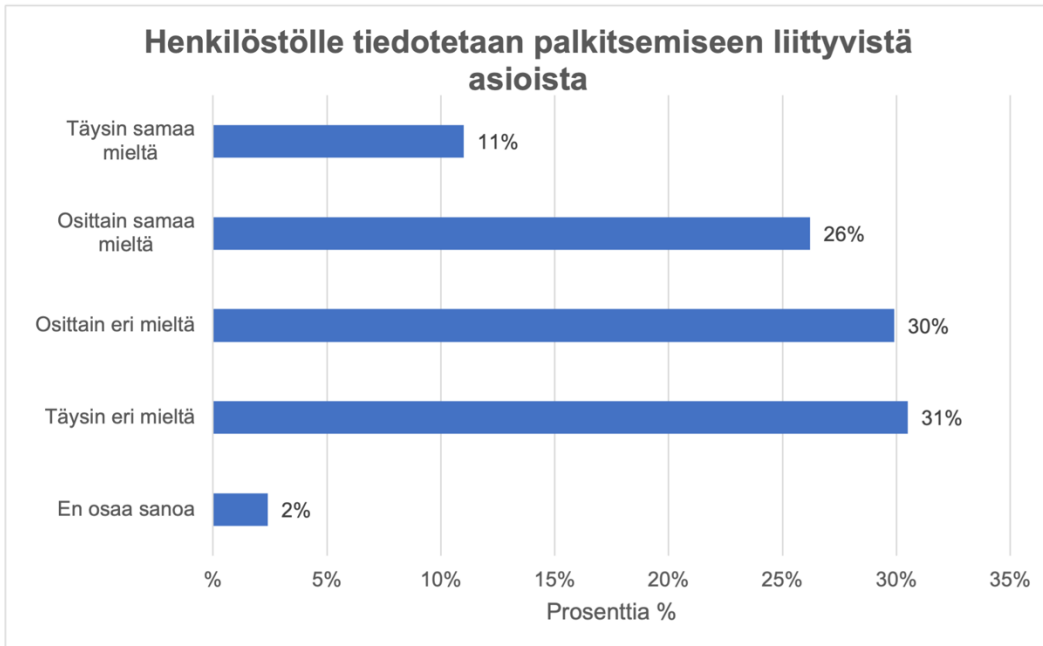
Kuva 3. Tietoisuus kaupungin palkitsemisjärjestelmästä suhteessa työsuhteen keston (N=164)

Palkitsemisen perusteiden tunteminen jakoi vastaajissa mielipiteitä (kuva 4). Täysin tai osittain samaa mieltä palkitsemisen perusteiden tuntemisesta oli hieman yli puolet vastaajista, kun taas vajaa puolet vastaajista kokivat, että eivät osittain tai ollenkaan tunne palkitsemisen perusteita. Noin 2 prosenttia vastaajista vastasi, että eivät osaa sanoa mielipidettään palkitsemisen perusteiden tuntemisesta.



Kuva 4. Tunnen palkitsemisen perusteet (N=164)

Tuloksissa kävi ilmi, että suuri osa vastaajista koki henkilöstölle tiedottamisen palkitsemiseen liittyvistä asioista heikkona. Vastaajista reilut 60 prosenttia vastasivat olevansa täysin tai osittain eri mieltä siitä, että henkilöstölle tiedotetaan palkitsemiseen liittyvistä asioista. Noin 2 prosenttia vastaajista ei osannut kertoa kantaansa. (Kuva 5). Vastauksia avoimeen kysymykseen oli tullut paljon myös palkitsemisviestintään liittyen. Vastaajat kokivat, että palkitsemiskäytänteistä ja palkitsemisen kriteereistä tulisi tiedottaa henkilöstölle selkeämmin ja avoimemmin.



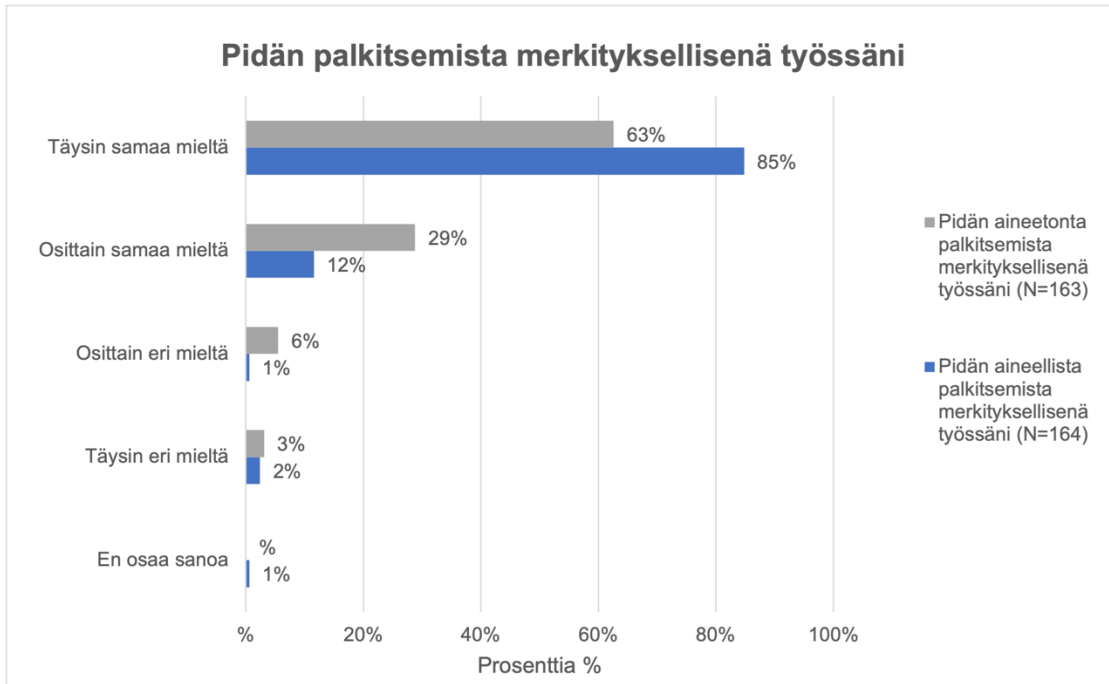
Kuva 5. Henkilöstölle tiedotetaan palkitsemiseen liittyvistä asioista (N=164)

4.2.2 Palkitsemisen vaikuttavuus

Kyselylomakkeen väittämissä 3 ja 4 tiedusteltiin henkilöstön kokemuksia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkityksellisyydestä työssä (kuva 6). Väittämiä yhteydessä oli avattu aineellisen ja aineettoman palkitsemisen sisällöt Vantaan kaupungilla.

Tuloksissa aineellisen palkitsemisen tärkeys korostui hieman enemmän, kuin aineettoman palkitsemisen. Vastaajista noin 85 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että aineellinen palkitseminen koetaan työssä merkityksellisenä, kun taas noin 63 prosenttia vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä aineettoman palkitsemisen tärkeydestä. Aineettoman palkitsemisen vastausprosentit jakautuivat vastausasteikolla hieman aineellisen palkitsemisen vastausprosentteja tasaisemmin.

Avoin kysymys palkitsemisen kehittämisestä toi esiin näkemyksiä myös aineettomasta palkitsemisestä. Yksi vastaajista koki, että palautetta tehdystä työstä saa harvoin. Lisäksi vastauksissa nousi esiin työn joustavuuden puute, minkä takia jopa asetettuja työtehtäviä on haastava saada tehdyksi.

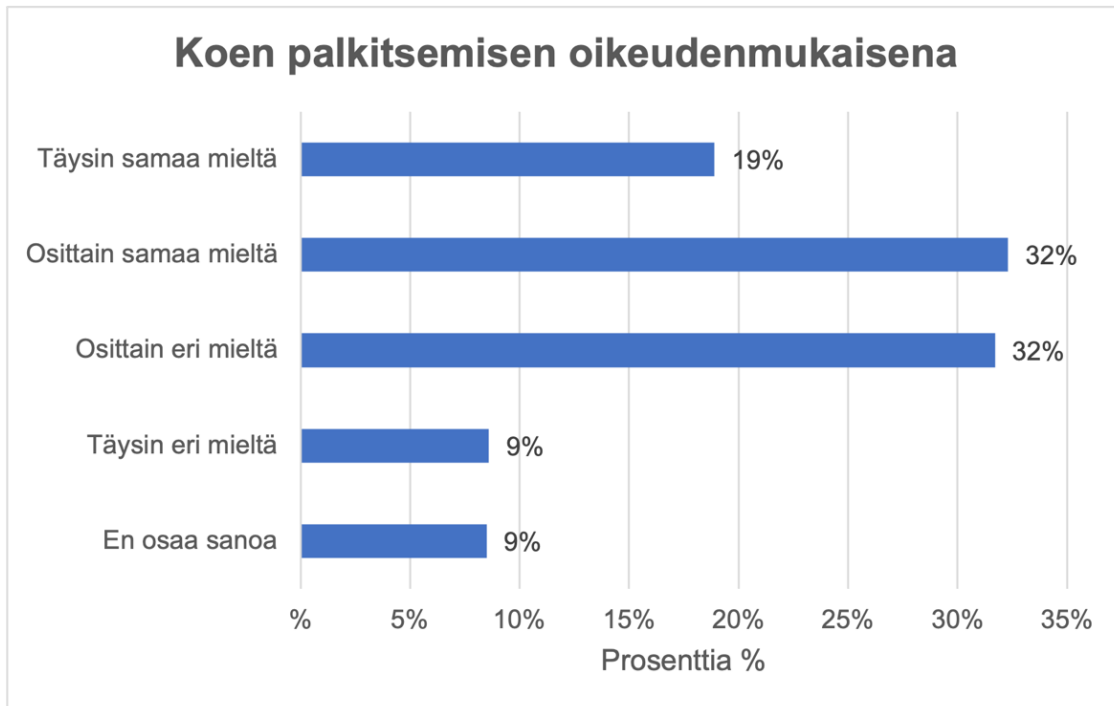


Kuva 6. Aineellisen (N=164) ja aineettoman (N=163) palkitsemisen merkitys henkilöstölle

Kyselyn väittämässä 7 ja 8 kartoitettiin palkitsemisen vaikutuksia henkilöstön motivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Noin puolet vastaajista, 49 prosenttia, oli täysin samaa mieltä ja noin 34 prosenttia osittain samaa mieltä siitä, että palkitseminen motivoi työhön. 13 prosenttia osittain tai täysin eri mieltä aiheesta. Jopa 4 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, vaikuttaako palkitseminen työmotivaatioon.

Vastaajista reilu puolet, 52 prosenttia, oli täysin samaa mieltä ja noin 35 prosenttia osittain samaa mieltä siitä, että palkitseminen vaikuttaa myönteisesti työhön sitoutumiseen. Noin 10 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä ja 2 prosenttia ei osannut sanoa, vaikuttaako palkitseminen myönteisesti työhön sitoutumiseen.

Väittämässä 6 tiedusteltiin henkilöstön kokemuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta (kuva 7). Vastauksissa kävi ilmi, että hieman yli 30 prosenttia vastaajista oli osittain samaa mieltä sekä niin ikään hieman yli 30 prosenttia osittain eri mieltä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Täysin samaa mieltä oli noin 20 prosenttia sekä täysin eri mieltä noin 10 prosenttia vastaajista. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus jakoi siis melko paljon mielipiteitä. Avoimissa vastauksissa nousivat esiin toiveet palkitsemisen läpinäkyvyyden lisäämisestä. Vastaajien mielestä tämä lisäisi myös palkitsemisen oikeudenmukaisuutta.

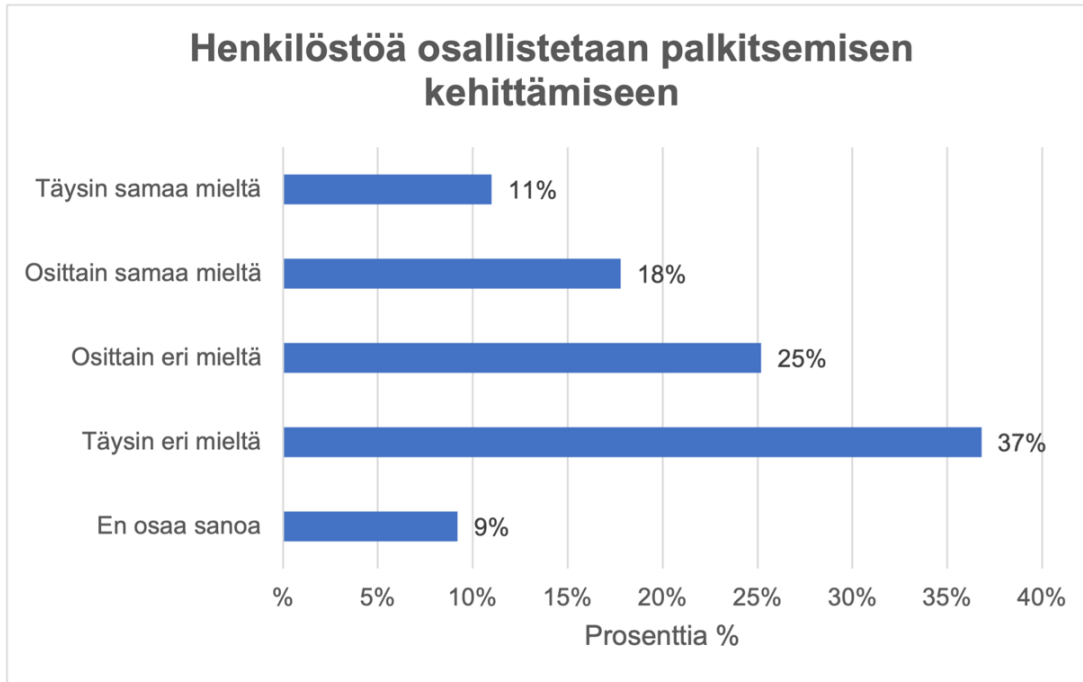


Kuva 7. Koen palkitsemisen oikeudenmukaisena (N=164)

4.2.3 Esihenkilön ja henkilöstön rooli palkitsemisessa

Väittämät 9 ja 10 koskivat esihenkilön roolia sekä henkilöstön osallistamista palkitsemisessa. Kyselyyn vastaajat olivat todella yksimielisiä siitä, että esihenkilöllä on suuri rooli palkitsemisen toteuttamisessa. Reilu 70 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä noin 25 prosenttia eli neljännes vastaajista osittain samaa mieltä siitä, että esihenkilön rooli on palkitsemisessä tärkeä.

Väittämä henkilöstön osallistamisesta palkitsemisen kehittämiseen jakoi vastaajien mielipiteitä (kuva 8). Vastaajista kuitenkin reilut 60 prosenttia vastasivat olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että henkilöstöä osallistetaan palkitsemisen kehittämiseen. Vastaajista poikkeuksellisen paljon, noin 9 prosenttia ei osannut kertoa mielipidettään.



Kuva 8. Henkilöstöä osallistetaan palkitsemisen kehittämiseen (N=163)

Viimeinen kohta ennen vastaajien taustatietoja, kohta 11, oli avoin kysymys ja antoi vastaajille mahdollisuuden kertoa omia ajatuksiaan sekä ideoita työnantajansa palkitsemisen kehittämiseen. Vastauksia tuli paljon ja ne sisälsivät monia mielipiteitä ja ajatuksia siitä, mitä Vantaan kaupungin palkitsemisessa pitäisi vielä kehittää. Henkilöstön ideoita palkitsemisen kehittämiseen on kuvattu taulukossa 3. Päällimmäisinä huomioina avoimista vastauksista esiin nousivat toiveet avoimemmasta ja läpinäkyvämmästä palkitsemisen kulttuurista. Moni vastaaja koki, ettei palkitsemisesta puhuta tarpeeksi, eikä henkilöstö tiedä, millä perusteilla työyhteisössä palkitaan. Useampi vastaus toi esiin myös sen, että henkilöstö ei tarpeen vaatimalla tavalla tiedä, mitä kaikkia palkitsemisen tapoja Vantaan kaupungilla on käytössä. Jotkut vastaajista kokivat, että palkitsemisen tulisi muuttua ajan mukana. Esimerkiksi jo vuosikymmeniä palkkioina käytetyt lasilinnut voisi korvata jollakin uudella ja tähän päivään päivitetyllä palkitsemisen tavalla.

Taulukko 3. Henkilöstön ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseen (N=58)

Henkilöstön kehitysideoita palkitsemisen prosesseihin	Henkilöstön kehitysideoita palkitsemisen tapoihin
Palkitsemisviestinnän tehostaminen, kuten palkitsemisen sisältöjen ja perusteiden avaaminen henkilöstölle säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain	Aineettoman palkitsemisen, kuten kannustuksen ja työstä annettavan palautteen lisääminen. Työn joustavuuteen panostaminen huomioiden työn kausiluonteisuus
Palkitsemisen läpinäkyvyyden lisääminen työyhteisöissä	Erytisoamisesta ja lisävastuusta palkitseminen, kuten esimerkiksi esiopetuslisä, opiskelijan ohjauslisä, varajohtajalisä, tulihenkilölisät ja haastavan työn lisä
Kaikille mahdollisuus henkilökohtaisiin lisiin	Työsuhde-etujen lisääminen, esimerkiksi työkengät, työvaatteet, pesuaineet vaatteille, sadevarusteet tai erilaiset hyvinvointia edistävät edut
Henkilöstön osallistaminen palkitsemisen kehittämiseen	Vuoden tai kuukauden työntekijän valitseminen henkilöstön äänestyksellä
Palkitsemisen jatkuvuuden vahvistaminen, säännöllinen palkitseminen. Palkitsemisen määrärahojen ja määrien lisääminen	Lisää etuja pitkäaikaisille työntekijöille
Uusien palkitsemistapojen aktiivinen kehittäminen, ajan mukana pysyminen	Omaehtoisen koulutuksen sataprosenttinen tukeminen. Henkilökohtaiset lisät koulutustaustan mukaan
Ryhmien palkitseminen yksilöiden sijaan, tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta palkitsemiseen	Rekrytointilisiin panostaminen yksiköissä, joissa paljon vieraskielisiä asiakkaita
Esihenkilöiden motivointi aktiivisempaan palkitsemisen toteuttamiseen	Rekrytointilisien sijaan keskittyminen nykyisten työntekijöiden motivaation ja sitouttamisen vahvistamiseen
Palkitsemisen keskittäminen työolojen parantamiseen	Mahdollisuus valita vaihtoehtoista itselle mieleinen palkkio
Palkitsemisen kriteereihin ja työsuoritukseen vahvasti perustuva palkitseminen	Palkkatason nostaminen sekä lisää rahallista palkitsemista. Enemmän aineellista muistamista, esimerkiksi jouluna

4.3 Johtopäätökset

Tutkimustulokset toivat esiin oleellista tietoa tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Tutkimustuloksissa ei havaittu merkittäviä tai tutkimuksen tuloksiin vaikuttavia eroja eri muuttujien, kuten iän, sukupuolen, työsuhteen keston tai ammattinimikkeen perusteella.

Tutkimus kartoitti henkilöstön tietämystä ja tuntemusta Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmästä sekä palkitsemisen perusteista. Toisin kuin Vantaan kaupunki kertoo, tutkimustulokset osoittavat, että Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö ei ole täysin tietoinen kaupungin palkitsemisjärjestelmästä tai palkitsemisen perusteista. Tulosten mukaan työnantaja ei viesti palkitsemiseen liittyvistä asioista riittävällä tasolla, jotta henkilöstö täysin tuntisi palkitsemisen käytännöt ja perusteet omassa työssään. Henkilöstö toivoisi työnantajalta läpinäkyvämpää palkitsemisviestintää sekä selkeämpiä käytäntöjä toimivan palkitsemisen tueksi (ks. 2.5). Useat vastaajat kertoivat, ettei palkitsemisestä juurikaan puhuta ja että palkitsemisjärjestelmä koetaan henkilöstön näkökulmasta melko näkymättömänä. Tutkimustulokset kertovat, että toimeksiantajan tulee vahvistaa henkilöstön palkitsemistietämystä lisäämällä tietoisuutta palkitsemisesta muun muassa tehokkaamman palkitsemisviestinnän keinoin.

Tutkimustulokset toivat esiin myös sen, että varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee osittain epäoikeudenmukaisuutta palkitsemisen osalta. Tätä varmasti selittää se, että henkilöstö ei tunne palkitsemisjärjestelmää tai palkitsemisen perusteita. Tietämättömyys palkitsemisen perusteista näyttäytyy työntekijälle äkillisinä ja arvaamattomina palkitsemisen prosesseina, mikä lisää epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia. Kun henkilöstö ei tiedä, millä perusteilla palkitsemista toteutetaan, kokevat he toisten palkitsemisen epäoikeudenmukaisena. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on suoraan yhteydessä siihen, miten toimivana palkitseminen organisaatiossa koetaan. Ymmärrys palkitsemisen perusteista lisää myös ymmärrystä siitä, miksi yksilöitä palkitaan ja miten ohjata omaa toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita (ks. 2.5). Työntekijät kertoivat avoimen kysymyksen vastauksissaan, että muun muassa yksilöiden palkitseminen yhteisöjen sijaan koetaan epäoikeudenmukaisena. Tämä osoittaa juuri sen, ettei henkilöstö tunne palkitsemisen perusteita ja kriteerejä.

Tutkimuksessa tutkittiin myös palkitsemisen vaikutuksia työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee palkitsemisen jokseenkin motivoivana ja työhön sitoutumiseen myönteisesti vaikuttavana. Niin motivaatioon kuin työhön sitoutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät eri syistä, minkä takia yksilöiden ja yhteisöjen tarpeiden kuunteleminen ja tunnistaminen sekä parhaiden palkitsemistapojen löytäminen on oleellisen tärkeää (ks. 2.7 ja 2.8). Tutkimuksessa henkilöstö toivoi selkeämpiä palkitsemisen käytäntöjä sekä avoimempaa toimintaa palkitsemiseen liittyen. Työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat myös osaltaan varmasti paljon aineellisen palkitsemisen osalta viime vuosina puheenaiheena olleet varhaiskasvatuksen työolot ja palkkaustaso.

Tutkimus nosti esiin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkityksiä henkilöstölle. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstö kokee aineellisen palkitsemisen työssään hieman aineetonta palkitsemista merkityksellisempänä. Kyselyn avoimissa vastauksissa kerrottiin muun muassa, että palautetta tehdystä työstä saa harvoin. Tämä saattaa selittää osittain sitä, miksi aineetonta palkitsemista arvotetaan aineellista palkitsemista alemmas. Avointen vastausten mukaan työntekijät kaipaisivat myös enemmän joustoa työnsä tekoon, sillä omien töiden valmiiksi saattaminen koettiin nyt haasteellisena. Toki tähän vaikuttavat myös olemassa olevat rajalliset resurssit. Henkilöstö toivoi avoimissa vastauksissa kuitenkin myös monipuolisempaa aineellisen palkitsemisen kokonaisuutta, mikä kertoo siitä, ettei henkilöstö ole täysin tyytyväinen aineellisenkaan palkitsemisen tapoihin tai laatuun.

Aineettoman palkitsemisen merkitystä on pohdittu yhä enemmän nykypäivän työelämässä. Pohdintaa herättää se, koetaanko muun muassa palaute, kehu ja joustava työ palkitsemisena vai hyvän työpaikan perusedellytyksenä. Useat aineettoman palkitsemisen tapoina pidetyt tekijät voidaan nykypäivänä ajatella enemmänkin hyvän ja vastuullisen työpaikan kriteereiksi. Sosiaalinen vastuu

henkilöstön työhyvinvoinnin takana edellyttää yritysten panostavan työntekijöidensä työoloihin sekä turvallisen työkuultuurin luomiseen. Työntekijät arvostavat yrityksiä, joissa on kannustava ja arvostava ilmapiiri. Useat aineettoman palkitsemisen tavat voidaan siis ajatella nykyaikana osaksi vastuullista työpaikkaa ja työnantajakuvaa sekä turvallista ja kannustavaa työkuultuuria tässä kiristyvässä kilpailussa ja jatkuvassa muutoksessa. Työntekijöiden pitäessä näitä tekijöitä hyvän ja vastuullisen työpaikan peruspilareina, voi niiden merkitys osana palkitsemista menettää arvoaan. Lisäksi aineellinen palkitseminen on aina ollut henkilöstölle merkityksellisessä asemassa. Jos rahallinen korvaus ei henkilöstön mielestä vastaa työn vaatavuutta ja kuormittavuutta, ei pelkästään aineettoman palkitsemisen keinoilla pystytä korjaamaan puutteita henkilöstön työmotivaatiossa ja työhön sitoutumisessa. Vantaan kaupunki on onneksi reagoinut tarpeeseen palkkojen korottamisesta, mikä varmasti lisää henkilöstön työmotivaatiota sekä työhön sitoutumista Vantaan varhaiskasvatuksessa.

Selkeänä tutkimuksessa nousi esiin se, että henkilöstö ei koe heitä osallistettavan tarpeeksi palkitsemisen kehittämiseen. Henkilöstön osallistaminen palkitsemisen kehittämisessä on lähtökohta toimivalle palkitsemiselle, sillä osallistaminen nähdään jo itsessään henkilöstöä motivoivana ja työhön sitouttavana sekä palkitsemisen merkityksellisyyttä kasvattavana. Palkitsemisen kehittämiseen osallistaminen lisää myös henkilöstön tietoutta palkitsemisen perusteista ja prosesseista. Palkitsemista tulee kehittää niin, että se vastaa henkilöstön tarpeita (ks. 2.6). Näin suuren työyhteisön kuuntelu palkitsemisen kokonaisuuden kehittämisessä on äärimmäisen tärkeä osa motivaation ja työhön sitouttamisen rakentamista. Henkilöstön osallistaminen lisää varmasti myös mielenkiintoa palkitsemisen teemoja kohtaan ja täten kasvattaa samalla tietoutta palkitsemisjärjestelmästä sekä palkitsemisen perusteista.

Tutkimustulosten perusteella palkitsemisen voidaan todeta olevan laaja kokonaisuus, jonka osat ovat jatkuvassa vaikutuksessa toisiinsa. Jotta palkitsemisen on toimivaa, tulee toimeksiantajan huolehtia palkitsemisen prosessien kehittämisestä, soveltamisesta ja jatkuvuudesta (ks. 2.6.) Tutkimus nostaa Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta esiin tiettyjä osa-alueita, joihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ensiarvoisen tärkeää on kiinnittää huomiota palkitsemisviestintään sekä palkitsemistietämykseen, jotta henkilöstön myönteisiä kokemuksia palkitsemisesta onnistutaan kasvattamaan. Palkitsemistietämyksen seurauksena myös oikeudenmukaisuuden tunteukset lisääntyvät sekä motivaatio ja työhön sitoutuminen kasvaa. Lisäksi toimeksiantajan tulee huomioida henkilöstön rooli palkitsemisen kehittämisessä sekä esihenkilöiden roolin vahvistaminen palkitsemisen prosesseissa.

4.4 Kehitysehdotukset

Niin kuin tutkimustulokset ovat osoittaneet, henkilöstön kokemukset toimeksiantajan palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ovat moninaiset. Palkitseminen Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa pitää sisällään paljon hyviä ominaisuuksia, mutta tutkimustulosten mukaan kaipaavaa myös kehittämistä joillakin osa-alueilla. Tuloksissa esiin nousivat muun muassa palkitsemisviestinnän sekä -tietämyksen puute, aineettoman palkitsemisen korostaminen sekä toiveet henkilöstön osallistamisesta palkitsemisen kehittämiseen. Seuraavassa avataan kehitysehdotuksia kyseisiin tutkimustuloksissa esiin nousseisiin teemoihin.

4.4.1 Palkitsemisviestinnän ja -tietämyksen lisääminen

Toimivan palkitsemisen kehittämisen perusta on palkitsemistietämyksen ja -ymmärryksen lisäämisessä (ks. 2.6). Jotta henkilöstö voi kokea palkitsemisen toimivana, tulee heidän ymmärtää, mistä palkitsemisessä on kyse. Tutkimustulosten mukaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö ei tunne riittävällä tasolla kaupungin palkitsemisjärjestelmää tai palkitsemisen perusteita. Tuloksissa nousi esiin myös se, ettei palkitsemisestä tiedottaminen ole riittävällä tasolla. Jotta tietämystä palkitsemisestä voidaan kasvattaa, tulee toimeksiantajan eli Vantaan kaupungin tehostaa palkitsemisen prosessejaan, kuten esimerkiksi palkitsemisviestintää. Kun tieto ja ymmärrys palkitsemisestä lisääntyy, lisääntyvät myös henkilöstön myönteiset kokemukset palkitsemisen ympärillä.

Pohdintaa herättää se, miten tieto palkitsemisjärjestelmästä ja palkitsemisen perusteista saadaan kulkeutumaan henkilöstötasolle. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö työskentelee hektisessä arjessa, jossa aikaa esimerkiksi Vantaan kaupungin Intranetin eli sisäisen verkkosivuston ja viestintäkanavan lukemiselle ei välttämättä ole. Myöskään sähköpostiviestien tavoitavuudesta ei ole takeita. Vantaan kaupunki voisi lisätä palkitsemisen teeman varhaiskasvatuksen yksiköiden vuosikelloon eli vuosisuunnitelmaan, esimerkiksi jokaisen toimintavuoden alkuun. Palkitsemisen sisällöt ja perusteet tuotaisiin vuosittain henkilöstön tietoon selkeästi ja ymmärrettävästi sille varatuissa palaverissa tai osana palaveria. Vastuu palaverien toteutumisesta on yksikön eli päiväkodin johtajalla. Lisäksi ulkopuolisen asiantuntijan tuominen yksiköihin jakamaan tietämystä palkitsemisestä esimerkiksi jonkinlaisen koulutuksen tai seminaarin muodossa voisi lisätä henkilöstön kiinnostusta ja uteliaisuutta palkitsemista kohtaan. Palkitseminen on kuitenkin aiheena aina ajankohtainen ja paljon erilaisia tunteita nostattava.

On tärkeää, että palkitsemisestä puhutaan henkilöstölle tarpeeksi selkeällä kielellä. On eri asia puhua palkitsemisestä sen omilla termeillä alan asiantuntijalle, kuin henkilölle, jolle palkitseminen aiheena on täysin tuntematon. Palkitseminen on siis mukautettava varhaiskasvatuksen arkeen, tuotava osaksi henkilöstön päivittäistä tekemistä ja näytettävä, mitä palkitseminen henkilöstön työssä

merkitsee. On myös tärkeää, että palkitseminen on varhaiskasvatuksen arjessa läpinäkyvää. Kun palkitsemisen perusteet ovat koko työyhteisön tiedossa, motivoi työntekijän palkitseminen ja siitä avoimesti tiedottaminen varmasti koko työyhteisöä parempiin, tavoitteiden mukaisiin työsuorituksiin.

4.4.2 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön rooli palkitsemisen kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeä, sillä palkitsemisen tavoitteena on muun muassa henkilöstön motivaation sekä sitouttamisen vahvistaminen. Jotta palkitseminen koetaan motivoivana ja työhön sitouttavana, tulee sen olla henkilöstölle mielekästä (ks. 2.6). Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö koki roolinsa palkitsemisen kehittämisessä heikkona. Jotta kaupunki onnistuu kehittämään palkitsemistaan oikeaan suuntaan, tulee sen huomioida henkilöstöä myös palkitsemisen kehittämisen prosesseissaan. Vantaan kaupunki voisi perustaa päiväkoteihinsa henkilöstöstä koostuvia työryhmiä, jotka edustavat henkilöstön ääntä palkitsemisen kehittämisessä. Työryhmät voisivat säännöllisesti eteenpäin varhaiskasvatuksen arjessa esiin tulleita palkitsemisen teemoihin liittyviä huomioita sekä mahdollisia palkitsemisen kehittämisen ideoita. Näin henkilöstön näkemykset ja toiveet palkitsemisestä tulevat esiin ja palkitsemistyytyväisyys lisääntyy. Jo kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä, vaikka kaikkia kehittämisideoita ei voitaisikaan toteuttaa (ks. 2.6).

4.4.3 Esihenkilöiden roolin vahvistaminen

Tutkimustulosten mukaan henkilöstö koki esihenkilön roolin palkitsemisessä todella tärkeänä. Esihenkilön rooli palkitsemisen prosessien toteuttamisessa onkin merkittävä, sillä esihenkilöt toteuttavat ja soveltavat palkitsemista arjessa (ks. 2.6). Kuntaorganisaatiossa, jossa aineellisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat rajallisemmat, korostuu aineettoman palkitsemisen merkitys. Tutkimustuloksissa tuli aineettoman palkitsemisen osalta kuitenkin esiin se, että jotkut työntekijät kokivat aineettoman palkitsemisen, kuten työstä saadun palautteen tai kehujen saamisen työssään vähäiseksi. Lisäksi tulokset osoittivat, ettei henkilöstö kokenut aineetonta palkitsemista yhtä tärkeänä kuin aineellista palkitsemista.

Myös esihenkilöiden ammatillisen palkitsemisen prosessien tietämyksen ylläpitäminen on tärkeää, jotta palkitseminen näkyy varhaiskasvatuksen arjessa. Vaikka henkilöstö ei kokisikaan aineetonta palkitsemista työssään niin merkityksellisenä, lisää se silti toteutuessaan henkilöstön motivaatiota sekä työhön sitoutumista. Esihenkilöiden tietämystä palkitsemisestä ja palkitsemisen prosessien soveltamisesta tulisi edelleen ylläpitää esimerkiksi ajantasaisin koulutuksin. Aineeton palkitseminen on asia, jonka toteuttaminen saattaa esihenkilöiltäkin hektisessä arjessa unohtua.

Esihenkilöitä muistuttaminen aineettoman palkitsemisen merkityksestä ei vie suurta resurssia, mutta saattaa olla merkittävässä asemassa henkilöstön työtyytyväisyyden tukemisessa.

Lisäksi tätä tukemaan esihenkilöille voidaan luoda niin sanottu muistilista palkitsemisen toteuttamiseen. Palkitsemisen muistilista muistuttaa esihenkilöitä pieniin, mutta merkittäviin tekoihin palkitsemisen tueksi. Muistilista kehottaa esihenkilöitä seuraavissa asioissa: tunne käytössäsi olevat palkitsemisen keinot, viesti henkilöstöllesi palkitsemisesta, tuo henkilöstön tietoon työpanoksen vaikutukset tavoitteiden täyttymiseen ja palkitsemiseen sekä keskustele henkilöstösi kanssa. Lisäksi osana muistilistaa on aineettoman palkitsemisen kolmen k:n sääntö: kehu, kannusta ja kuuntele henkilöstöäsi.

Kyseisen konkreettinen muistilista on helppo tapa ylläpitää esihenkilöiden aktiivisuutta palkitsemisessa. Muistilista on hyvä tuoda esihenkilön jokapäiväiseen arkeen. Pienilläkin keinoilla aineettoman palkitsemisen tehostamiseksi työyhteisössä saattaa olla suuri vaikutus toimivan palkitsemisen saavuttamiseksi.

5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä toimeksiantajan palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Tutkimus onnistui alakysymysten kautta vastaamaan päätutkimuskysymykseen, kuinka toimivana varhaiskasvatuksen henkilöstö koee kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän.

Tutkimuksen tietoperustassa tuotiin esiin palkitsemisen kokonaisuuden monet mahdollisuudet sekä korostettiin toimivan palkitsemisen muodostuvan useista eri tekijöistä, kuten oikeanlaisista organisaation rakenteista, toimintaympäristöstä, strategiaa ja tavoitteita huomioivista ja tukevista palkitsemisen ratkaisuksista, palkitsemisen prosesseista sekä henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä palkitsemisen toimivuudesta. Tietoperustassa kerrottiin henkilöstön motivaation ja sitoutumisen syntyvän muun muassa palkitsemisen viestittävydestä, oikeudenmukaisuudesta sekä palkitsemisen merkityksestä yksilöille. Tietoperusta painotti kokonaisvaltaisesti toimivan palkitsemisjärjestelmän motivoivan ja sitouttavan henkilöstöä sekä lisäävän yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta.

Tämä tutkimus syventyi tutkimaan henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä toimeksiantajan palkitsemisen toimivuudesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kokonaisvaltaisesti toimiva palkitsemisen edellyttää toimeksiantajaorganisaatiolta kehittämistyötä tiettyihin palkitsemisen osa-alueisiin. Tulosten mukaan henkilöstö ei tunne riittävällä tasolla palkitsemisen kokonaisuutta eikä palkitsemisen perusteita. Henkilöstö pitää aineellista palkitsemista aineetonta tärkeämpänä, mutta koee tarpeen myös aineellisen palkitsemisen tapojen kehittämiseksi. Henkilöstö koee palkitsemisen jokseenkin epäoikeudenmukaisena, eikä koe saavansa osallistua riittävästi palkitsemisen kehittämiseen. Tutkimus nosti esiin tarpeen palkitsemisviestinnän sekä henkilöstön palkitsemistietämyksen lisäämiselle sekä henkilöstön osallistamiselle palkitsemisen kehittämiseen uusien mieluisten palkitsemisen tapojen löytämiseksi. Lisäksi esihenkilöiden roolia palkitsemisen prosesseissa tulee korostaa, etenkin aineettoman palkitsemisen osalta. Toimeksiantaja voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia oman toimintansa kehittämiseen.

On merkittävä askel, että Vantaan kaupunki on jo havainnut tarpeen palkitsemisen kehittämiseksi ja ryhtynyt toimiin aktiivisemman palkitsemisen kehittämisen toteuttamiseksi. Toimiva palkitseminen edellyttää kuitenkin edelleen laajaa ja jatkuvaa tarkastelua sekä yhä uusia toimintamalleja organisaation toimintaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Kehittämistyö on pitkäjänteistä, eikä sen tuloksia synny hetkessä. Toimeksiantajan palkitsemisen kehittämisen lähtökohtina ovat nyt palkitsemisviestinnän lisääminen ja henkilöstön palkitsemistietämyksen vahvistaminen, sillä niiden varaan rakentuu koko henkilöstön ymmärrys palkitsemisesta. Etenkin kun Vantaan kaupunki tulee lisäämään suoritukseen perustuvaa henkilökohtaista palkitsemista, korostuvat siinä palkitsemisjärjestelmän sisältöjen sekä palkitsemisen perusteiden tuntemuksen tärkeys.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus mittaa sitä, antaako tutkimus ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mitä vähemmän sattumanvaraisia tutkimustulokset ovat, sitä luotettavampi reliabiliteetti on. (Valli 2015, 139.) Tutkimuksen luotettavuutta edistää oikeiden mittareiden valinta sekä niiden soveltuvuus mitattavaan kohteeseen. Vilkka (2021b, 193) lisää, että reliabiliteetti mittaa myös tulosten toistettavuutta. Tulosten toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toistettaessa tutkimus ja mitaus, saadaan saman henkilön osalta sama tulos riippumatta tutkijasta.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys puolestaan kertoo tutkimusmenetelmien ja mittareiden soveltuvuutta mitattavaan kohteeseen. Toisin sanoen tutkimuksen pätevyys mittaa sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan niitä asioita, mitä on ollut tarkoitus mitata. Tutkimuksen pätevyyteen vaikuttaa muun muassa se, miten tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen ja sen kysymykset. Riskinä tutkimuksissa on se, ettei vastaaja ajattele kysymyksiä samalla tavalla, kuin tutkija on ne ajatellut. Pätevä tutkimus edellyttää huolellista käsitteiden, muuttujien ja perusjoukon määrittelyä sekä tutkimuksen, mittareiden ja aineiston keräämisen huolellista suunnittelua. Onnistuessaan tutkija on saanut siirrettyä ajatuksensa ja tutkimuksen ydinkäsitteet kyselyyn ja läpi koko tutkimuksen. (Vilkka 2021b, 193.)

Tutkimuksissa arvioidaan myös tutkimuksen laatua ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö painottaa hyvien toimintatapojen, kuten rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattamista tutkimustyön kaikissa vaiheissa aina tulosten tallentamisesta ja esittämisestä niiden arviointiin. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2020, 152.)

Tutkimusta arvioidaan luotettavuuden, pätevyyden sekä eettisyyden näkökulmista. Tutkimus suunniteltiin huolellisesti alusta alkaen ja toteutettiin hyvien käytäntöjen mukaisesti. Tutkija perehtyi aiheeseen huolella, solmi tutkimusta varten tarvittavat lupasopimukset ja huomioi työskentelyssään tietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvät periaatteet. Tutkija valitsi tutkimuksen aiheen sekä tutkimuksessa käytettävät menetelmät tarkasti harkintaan perustuen ja vaihtoehtoja perustellen. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä vahvisti myös se, että tutkimus toteutettiin järjestelmällisesti sekä tutkimuksen aineisto kerättiin ja analysoitiin huolellisesti ja asiaan kuuluvasti. Tutkimuksessa käytettiin laadukasta ja ajantasaista kirjallisuutta ja teoreettisessa viitekehyksessä eli tietoperustassa käytetyt artikkelit olivat suurimmaksi osaksi vertaisarvioituja, mikä loi tutkimukselle vahvan teoreettisen pohjan. Opinnäytetyössä noudatettiin Haaga-Helian ohjeistuksia opinnäytetyön sisällön sekä raportoinnin osalta. Lisäksi tutkimusaineisto tullaan tutkimuksen valmistuttua hävittämään asianmukaisesti.

Tutkimuksen teemat pysyivät mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa, suunnittelussa, tietoperustassa, tutkimuksen toteutuksessa sekä tulosten analysoinnissa. Tutkimus eteni loogisesti ja selkeästi ja onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä antamaan kokonaisvaltaisen kuvan tutkimusaiheesta.

Tutkimustuloksia tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti muun muassa harkinnanvaraisen näytteen käyttäminen. Tutkija tiedosti, että harkinnanvarainen otanta vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen laskevasti. Tämä oli kuitenkin tietoinen valinta, sillä muita vaihtoehtoja ei tutkimuksen resurssien puitteissa ollut mahdollista käyttää (ks. 3.1). Tutkimuksen vastausprosentti jäi melko pieneksi, 6,5 prosenttiin, mutta ottaen huomioon sen, ettei varmuutta kyselyn vastaanottajien saavutettavuudesta ollut, oltiin todella tyytyväisiä vastausten määrään.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus antoi hyvin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvasi yleisellä tasolla Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen palkitsemisen toimivuutta henkilöstön näkökulmista. Tutkimuksen mukaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee palkitsemisen osittain motivoivana ja työhön sitouttavana, mutta ei tunne kunnolla kaupungin palkitsemisjärjestelmää tai palkitsemisen perusteita. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, että palkitseminen herättää epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia henkilöstön sisällä. Myös henkilöstön osallistamiseen palkitsemisen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota.

Jotta tutkimusaiheesta saataisiin vielä syvällisempi kuva, voisi toimeksiantajan jatkotutkia palkitsemista kvalitatiivisen tutkimuksen avuin, jossa henkilöstöä esimerkiksi haastatellaan palkitsemiseen liittyen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pureutuu syvällisemmin ilmiöihin ja ihmisten kokemuksiin (ks. 3.1). Tutkimuksessa olisi mahdollista vielä suuremmin syventyä aiheeseen ja kartoittaa henkilöstön ajatuksia palkitsemisesta pureutuen kysymyksiin, miten ja miksi. Tutkimus voisi mahdollisesti antaa syvällisemmin vastauksia tässä tutkimuksessa jo esiin nousseisiin ilmiöihin palkitsemisen toimivuudesta. Tutkimuksessa voidaan kartoittaa syitä muun muassa epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksille sekä työmotivaatiolle ja työhön sitoutumiselle tai niiden puutteelle. Toimeksiantaja voisi hyödyntää jatkotutkimuksessaan tämän tutkimuksen tuloksia ja havaintoja.

Tutkimusprosessin aikana esiin nousi myös organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden tuntemuksen merkitys palkitsemisessa. Strategia toimii pohjana yritysten kaikelle toiminnalle ja strategian merkityksen ymmärtäminen organisaation arjessa on tärkeää. Yhä enemmän pohdintaa on herättänyt se, miten strategia saadaan mukautettua organisaation kaikille tasoille, myös työntekijöiden jokapäiväiseen tekemiseen. Aiemmat tutkimukset aiheesta ovat osoittaneet, että harva työntekijä organisaatioissa todella ymmärtää strategian merkityksen omassa työssään (ks. 2.1).

Tämä tutkimus ei ottanut kantaa henkilöstön strategian tuntemukseen, sillä strategia on teemana itsessään niin laaja, että sen tutkiminen vaatii oman tutkimuksensa. Toimeksiantaja voisi saada arvokasta tietoa toimintansa tueksi kartoittamalla henkilöstön strategiatuntemusta ja -ymmärrystä sekä kokemuksia strategian ympäriltä.

5.3 Oma ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja vaiheikas. Syventyminen palkitsemisen teemoihin oli todella antoisaa ja mielenkiintoista. Ennen opinnäytetyöprosessia käsitykseni palkitsemisesta oli huomattavasti suppeampi, kuin tutkimuksen ja opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimuksen tekeminen oli suorastaan koukuttavaa, sillä teemat henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ympärillä kiinnostivat suuresti. Tutkimus opetti paljon toimivan palkitsemisen eri osa-alueiden merkityksistä sekä palkitsemisen prosesseista ja oma tietämys ja osaaminen palkitsemisesta kasvoi koko ajan prosessin edetessä. Suurimpana oivalluksena koko tutkimusprosessissa oli huomata, miten paljon enemmän palkitseminen on, kuin vain työntekijöille maksettava rahapalkka. Organisaatioiden on huomioitava palkitseminen toiminnassaan ja kehitettävä sitä jatkuvasti toimintansa takaamiseksi.

Aiheen valinta ja rajaaminen tuntui alusta asti melko selkeältä, mutta tutkimuskysymysten asettaminen ja tutkimusmenetelmien valinta tutkimuksen alkuvaiheessa herätti hieman epävarmuutta. Kuitenkin tutkimuksen edetessä ja tutkimuskysymysten sekä menetelmien selkiytyessä varmuus tutkimuksen tekemiseen kasvoi ja samalla into lisääntyi. Oli hienoa huomata, miten tutkimuksen loppumetreillä heräsi uusia oivalluksia tutkimustuloksista sekä niiden välisistä merkityksistä.

Itse opinnäytetyöprosessi kehitti itsensä johtamisen taitoja sekä ajanhallintaa, sillä prosessi oli pitkäkestoinen ja vaativa. Työskentelyn aikatauluttaminen oli suurena apuna prosessin edistymisessä ja loppuunsaattamisessa. Opinnäytetyökokonaisuus oli selkeä onnistunut. Opinnäytetyö veti yhteen monet opintojen aikaiset opit aina raportin kirjoittamisesta ja prosessityöskentelystä tutkimuksen tekemiseen ja organisaatioiden toimintaan. Opinnäytetyöprosessi vahvisti omia ajatuksia henkilöstötyön mielekkyydestä ja mahdollisuuksista työskennellä tulevaisuudessa henkilöstön hyvien työolojen eteen.

Lähteet

Armstrong, M. 2016. How to Manage People. Kogan Page. Lontoo.

Armstrong, M. & Brown, D. 2019. Armstrong's handbook of reward management practice – Improving performance through reward. Kogan Page. Lontoo.

Dumitrache, D-A., Popescu, D-M. & Maticiuc, A. 2022. Increasing Organizational Performance Through Non-Financial Motivation of the Employees. "Ovidius" University Annals. Economic Sciences Series, 22, 2, s. 545–549.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Human Resource Management International Digest 2020. An exploration of magnetizing employees with total rewards and engagement efforts. Human Resource Management International Digest, 28, 4, s.39–41.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla – Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.5.2023.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.4.2023.

Kornelakis, A. 2018. Why are your reward strategies not working? The role of shareholder value, country context, and employee voice. Business Horizons, 61, 1, s.107–113.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla – Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.5.2023.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä – Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Mandatum Life 2016. Opas onnistuneeseen palkitsemiseen. Luettavissa:

https://img06.en25.com/Web/MandatumLife/%7B066207c6-1dd5-4cc2-8fa1-808220d8d19e%7D_ML-white-paper.pdf. Luettu: 18.4.2023.

Mandatum Life 2022. Palkitsemistutkimus 2022. Luettavissa: https://images.email.mandatum-life.fi/Web/MandatumLife/%7B0c28e0a4-0717-40cf-bf92-666b541f7dbf%7D_Mandatum_palkitsemistutkimus_2022.pdf. Luettu: 18.4.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2020. Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro. Helsinki.

Seitovirta, J., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., De Gieter, S. & Kvist, T. 2017. Attention to Nurses' Rewarding – An Interview Study of Registered Nurses Working in Primary and Private Healthcare in Finland. *Journal of Clinical Nursing*, 26, 7–8, s.1042–1052.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia – Pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.5.2023.

Talentia 24.3.2023. ”Joka aamu töihin tullessa pitää rakentaa henkilöstöpalapeli uudelleen” – Työtehtävien määrä, henkilöstöpula ja johtamisen puutteet kuormittavat varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/joka-aamu-toihin-tullessa-pitaa-rakentaa-henkilostopalapeli-uudelleen-tyotehtavien-maara-henkilostopula-ja-johtamisen-puutteet-kuormittavat-varhaiskasvatuksen-henkilostoa?publisherId=69817898&releaseId=69970420>. Luettu: 23.5.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Työolobarometri 2022. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 17.4.2023.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vantaan kaupunki 4.10.2022. Vantaan kaupungin Intranet. Henkilöstö. Palkka. Palkitseminen. Luettu: 15.5.2023.

Vantaan kaupunki 25.1.2023. Vantaan kaupungin Intranet. Johtaminen. Lähijohtaminen. Kannustaminen ja palkitseminen. Luettu: 15.5.2023.

Vantaan kaupunki 30.5.2023. Vantaan kaupunki vahvistaa pito- ja vetovoimaansa työnantajana. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/vantaan-kaupunki-vahvistaa-pito-ja-veto-voimaansa-tyonantajana>. Luettu: 30.5.2023.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yang, J-S. & Huang, H. 2017. Happy Workers Value Effort, Sad Workers Value Reward. International Journal of Human Resource Management, 28, 11, s.1591–1624.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saateteksti sekä muistutusviestit – sähköposti/Facebook

Päiväkodin johtaja, välitäthän tämän viestin henkilöstöllesi kiitos!

Hei,

Työskentelen Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa lastenhoitajana ja opiskelen työn ohessa liiketaloutta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Tutkin opinnäytetyössäni Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta motivaation ja sitoutumisen tukena.

Olen luonut kyselyn Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstölle koskien kaupungin palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää. Olisin kiitollinen, jos te Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelevät kävisitte vastaamassa kyselyyn. (Vastaathan kyselyyn ainoastaan, jos olet määrääkaikaisessa tai vakituksessa työsuhteessa Vantaan kaupungilla. Ei Seure Henkilöstöpalvelut ym.) Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Vastaukset ovat anonyymejä, eikä vastaajan henkilöllisyys tule tutkijan tietoon. Vastaajan perustietoja kysytään ainoastaan analyyttisistä syistä.

Osallistumisaikaa kyselyn vastaamiseen on torstaihin 4.5. asti. Kiitos jo etukäteen arvokkaasta palautteestanne!

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/E68355578B317A60>

Ystävällisin terveisin
Sofia Papinoja

Hei päiväkodin johtaja,

Toivoisin, että voisit välittää tämän muistutusviestin henkilöstöllesi koskien opinnäytetyöni kyselyyn vastaamista, kiitos!

Tutkin opinnäytetyössäni Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Olen saanut Vantaan kaupungilta tutkimusluvan aiheen tutkimiseen.

Hei Vantaan varhaiskasvattaja,

Jos et ole vielä käynyt vastaamassa opinnäytetyöni kyselyyn koskien kaupungin palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää, olisin kiitollinen, jos tekisit niin 4.5. mennessä! Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, suuri kiitos siitä!

Linkki kyselyyn löytyy tämän viestin lopusta.

Työskentelen Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa lastenhoitajana ja opiskelen työn ohessa liiketaloutta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Tutkin opinnäytetyössäni Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta motivaation ja sitoutumisen tukena.

Olen luonut kyselyn Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstölle koskien kaupungin palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää. Olisin kiitollinen, jos te Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelevät kävisitte vastaamassa kyselyyn. (Vastaathan kyselyyn ainoastaan, jos olet määrääikäisessä tai vakituudessa työsuhhteessa Vantaan kaupungilla. Ei Seure Henkilöstöpalvelut ym.) Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Vastaukset ovat anonyymejä, eikä vastaajan henkilöllisyys tule tutkijan tietoon. Vastaajan perustietoja kysytään ainoastaan analyttisistä syistä.

Osallistumisaikaa kyselyn vastaamiseen on torstaihin 4.5. asti. Kiitos jo etukäteen arvokkaasta palautteestanne!

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/E68355578B317A60>

Ystävällisin terveisin
Sofia Papinoja

Hei Vantaan varhaiskasvattaja,

Vielä viime hetken muistuttelut opinnäytetyöni tutkimuskyselyyn vastaamisesta. Olisin kiitollinen, jos kävisit vastaamassa kaupungin palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää koskevaan kyselyyn 4.5. mennessä. Kysely on täysin anonyymi ja vastaaminen kestää noin 5–10 minuuttia.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/E68355578B317A60>

Terveisin Sofia Papinoja

Liite 2. Kyselylomake

Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemukset kaupungin palkitsemisesta ja palkitsemisjärjestelmästä

Tämä kysely kartoittaa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia kaupungin palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta motivaation ja sitoutumisen tukena. Huomioithan, että tämä kysely ei ota kantaa henkilöstön palkkoihin tai palkkaustasoon vaan palkitsemiseen kokonaisuudessaan. Vastaathan kyselyyn ainoastaan, jos olet määräaikaissa tai vakituissa työsuhteissa Vantaan kaupungilla (ei Seure Henkilöstöpalvelut ym.)

Seuraavissa väittämässä (väittämät 1–10) valitse vastausvaihtoehdoista sopivin:

Täysin eri mieltä, Osittain eri mieltä, Osittain samaa mieltä, Täysin samaa mieltä tai En osaa sanoa.

1. Olen tietoinen Vantaan kaupungin palkitsemisjärjestelmästä.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tunnen palkitsemisen perusteet.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Pidän aineellista palkitsemista merkityksellisenä työssäni.

(Tehtäväkohtainen palkka ja henkilökohtainen palkanlisä, henkilöstöedut, omaehtoisen koulutuksen tukeminen, tunnustuspalkkio: hyvä työyhteisöpalkkio, aloitepalkkiot, merkkipäivien muistaminen, kunnia- ja ansiomerkit, arvonimet, erikoispalkkiot erinomaisesta työsuorituksesta, palkkio pitkästä yhtäjaksoisesta palveluksesta.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Pidän aineetonta palkitsemista merkityksellisenä työssäni.

(Työsuhteen pysyvyys, joustavat työajan järjestelyt, oman suorituksen johtaminen, kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, arvostus ja työstä saatu palaute, työskentelyolosuhteet.)

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Henkilöstölle tiedotetaan palkitsemiseen liittyvistä asioista.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Koen palkitsemisen (aineellinen ja aineeton) oikeudenmukaisena.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Palkitseminen motivoi minua työhön.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Palkitseminen vaikuttaa myönteisesti työhöni sitoutumiseen.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Koen esihenkilön roolin palkitsemisessa tärkeänä.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Henkilöstöä osallistetaan palkitsemisen kehittämiseen.

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kehitysideoita palkitsemiseen. Voit halutessasi kertoa tähän, miten työnantajasi voisi palkitsemista kehittää.

Vastaajan perustiedot:

12. Ikä

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–
- En halua kertoa

13. Sukupuoli

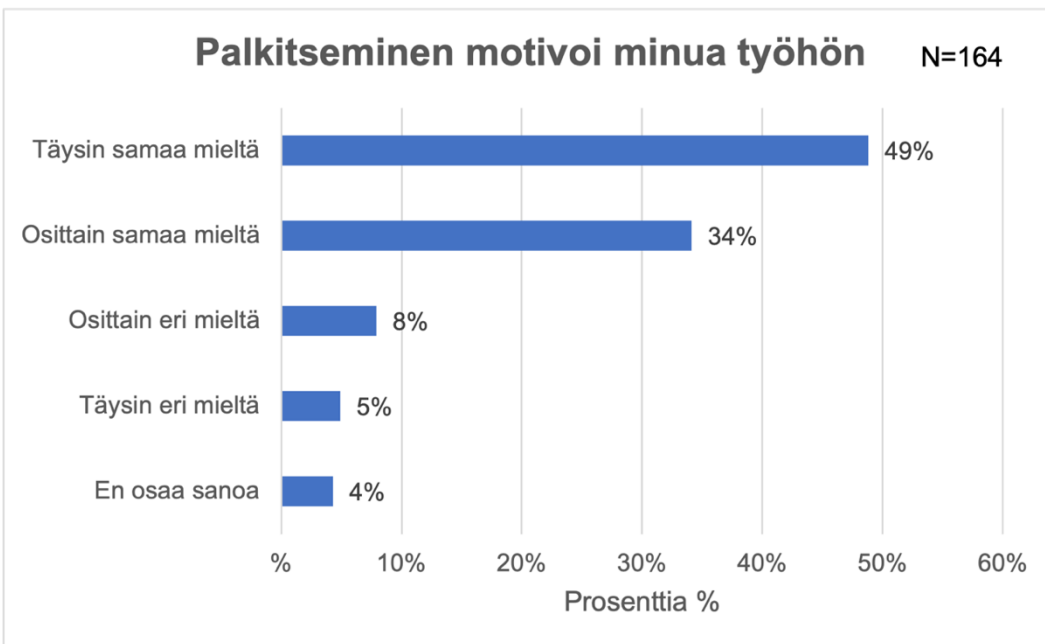
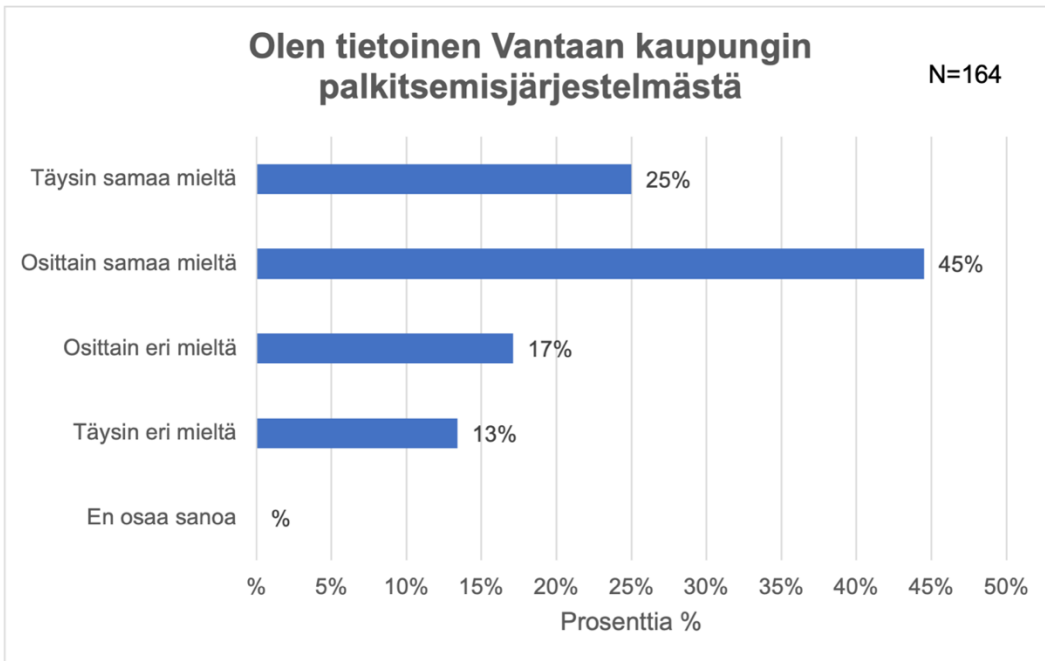
- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

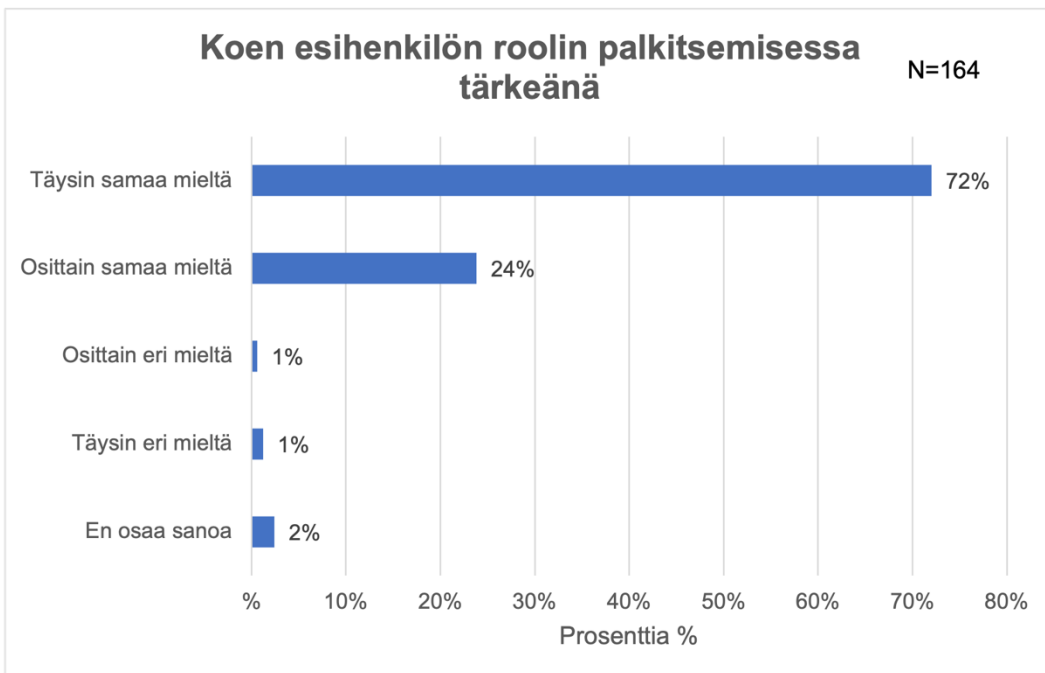
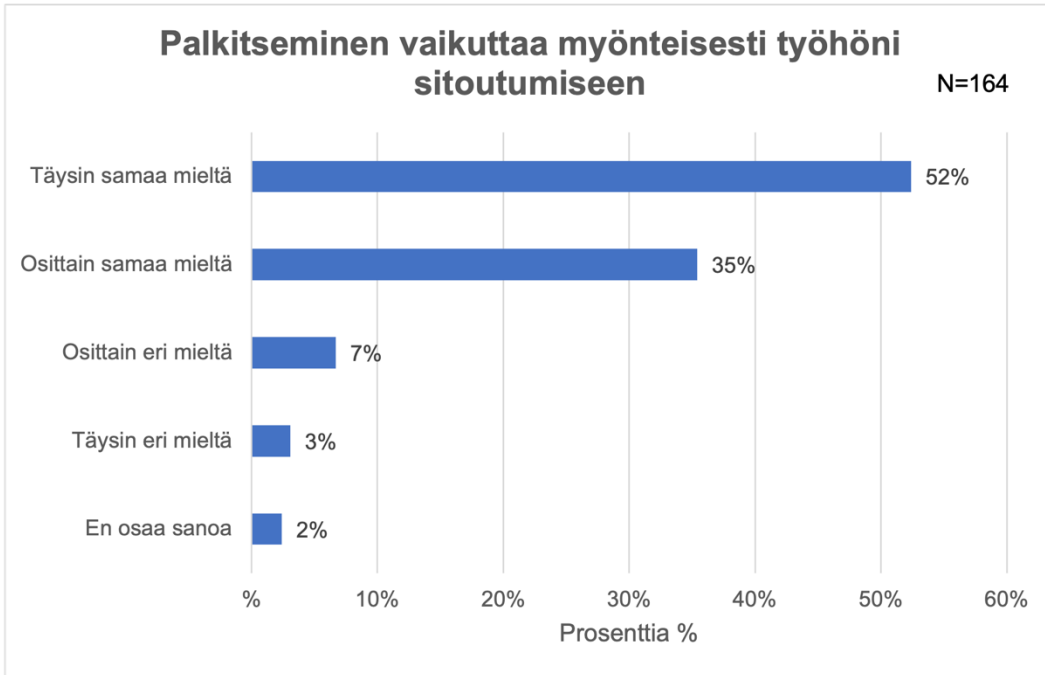
14. Ammattinimike

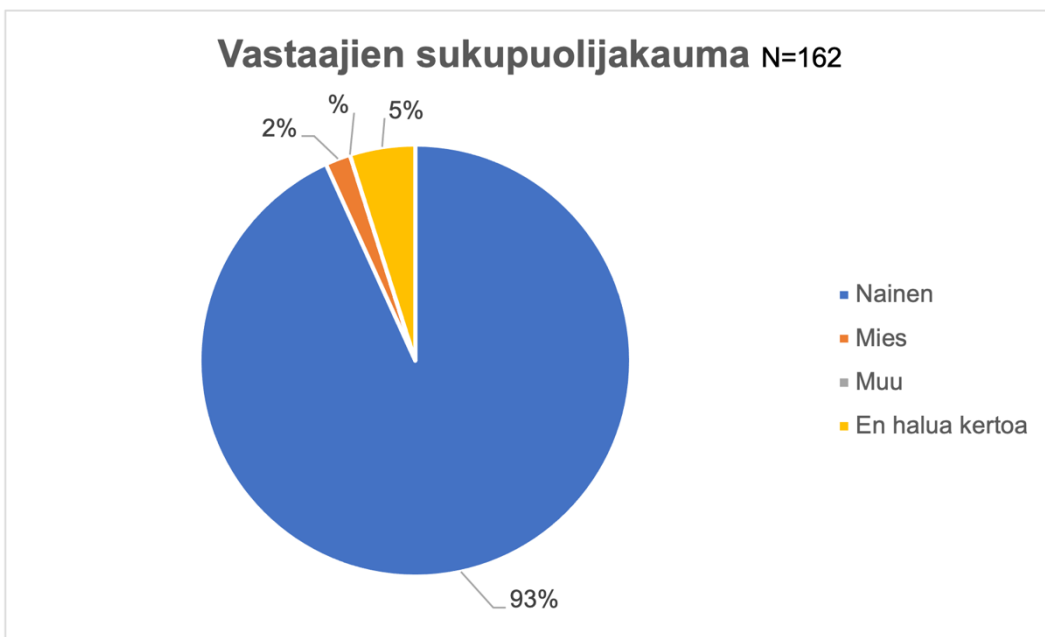
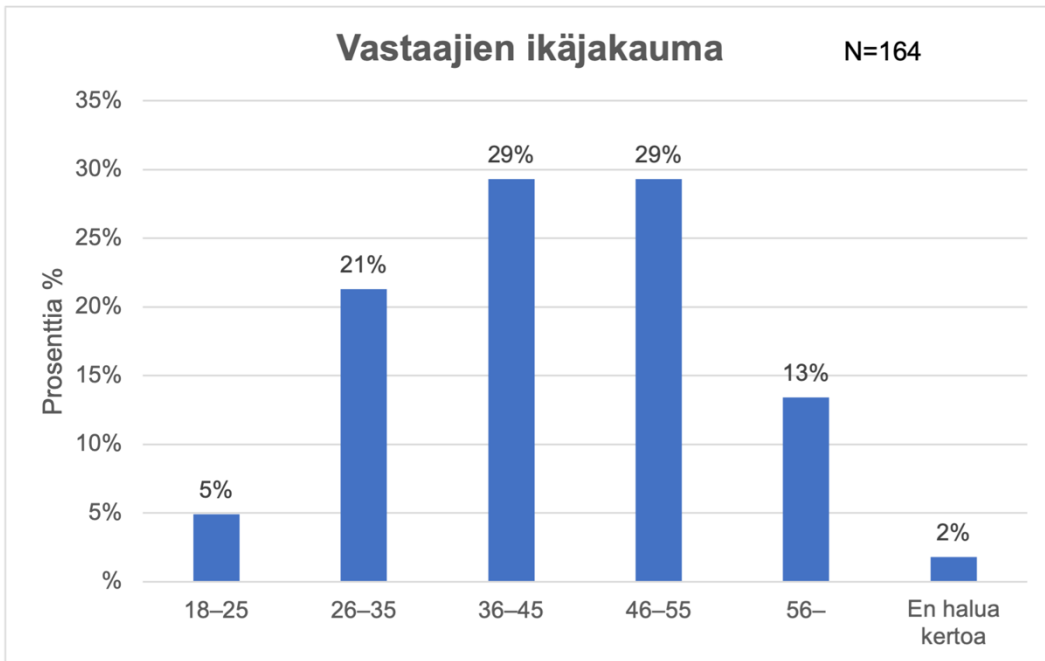
- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
 - Varhaiskasvatuksen sosionomi
 - Varhaiskasvatuksen opettaja
 - Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
 - Avustaja
 - Joku muu, mikä?
-

15. Työsuhteen kesto Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa

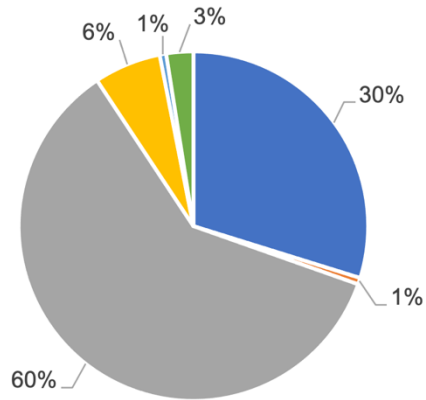
- Alle vuosi
- 1–2 vuotta
- 3–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Liite 3. Graafiset kuvaajat





Vastaajien ammattinimikejakauma N=161



- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Varhaiskasvatuksen opettaja
- Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
- Avustaja
- Joku muu, mikä?

Vastaajien työsuhteen kesto Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa

N=164

