

Palkitsemisen ja työmotivaation välinen yhteys

Case: WorkPower Oy

Tiivistelmä

Tekijä Kauppala, Vilma	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 40 + 5 liitesivua	
Työn nimi Palkitsemisen ja työmotivaation välinen yhteys Case: WorkPower Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK), kansainvälinen kauppa		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio WorkPower Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsittelee palkitsemisen ja työmotivaation välistä yhteyttä toimeksiantajayritykselle WorkPower Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen nykyinen palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden motivaatioon.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsiteltiin motivaatiota kuten sisäisen ja ulkoisen motivaation yleisiä käsitteitä ja niiden vaikutusta ihmisiin työntekijöinä. Lisäksi osana teoriaa oli selvittää aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä työelämässä ja miten eri tavoilla yrityksissä palkitaan. Opinnäytetyöhön sisällytettiin myös WorkPower Oy:n yritysesittely sekä haastattelu liiketoimintajohtajan kanssa, minkä avulla paneuduttiin heidän nykyiseen palkitsemisjärjestelmäänsä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä sovellettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää. Tutkimuksen avulla tarkasteltiin toimihenkilöiden motivaatiotasoa ja kuinka paljon eri tekijät vaikuttavat siihen. Tutkimuksessa tuli ilmi toimihenkilöiden mielipiteitä mikä toimeksiantajayrityksen palkitsemisessä toimii sekä kehityskohteita. Tuloksissa voitiin päätellä, että toimihenkilöiden yleinen motivaatiotaso on hyvä. Tärkeitä motivaation lähteitä heille oli yhteinen tekeminen, rahallinen palkitseminen, työn joustavuus ja itseohjautuvuus. Avoimien vastauksien kohdalla ilmaistiin, että toimihenkilöille tasavertainen ja säännöllinen palkitseminen nostaa motivaatiota. Lyhyemmän aikavälin palkitsemista voitaisiin kehittää sekä fyysisen hyvinvoinnin tukemista lisätä.</p>		
Asiasanat työmotivaatio, palkitseminen, WorkPower Oy		

Abstract

Author Kauppala, Vilma	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 40 + 5 appendix pages	
Title of Publication The connection between reward and work motivation Case: WorkPower Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration, International Trade (UAS)		
Name, title and organization of the client WorkPower Oy		
Abstract <p>The thesis studies the connection between reward and work motivation for the company WorkPower Oy. The aim of the thesis was to find out how the current reward system of the company affects the motivation of its employees.</p> <p>In the theoretical part of the thesis, the general concepts of motivation like intrinsic and extrinsic motivation and their impact on people as employees was explored. In addition, part of the theory was to explain the role of tangible and intangible rewards in working life and how companies reward employees in different ways. The thesis also included an introduction for WorkPower Oy and an interview with the director of business operations, where the current reward system of the company was discussed.</p> <p>The research method used was a combination of quantitative and qualitative research. The study looked at the level of motivation of employees and how much different factors influence it. The study revealed the opinions of the employees on what works in the company and areas for improvement. The results concluded that the overall motivation level of staff is good. Important sources of motivation for them were spending time together, monetary rewards, flexibility of work and self-direction. In the open-ended answers, it was expressed that for staff members, fair and regular rewards increase motivation. Shorter-term rewards could be improved, and more support could be given to staff well-being.</p>		
Keywords work motivation, reward, WorkPower Oy		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Työmotivaatio	4
2.1	Motivaation vaikutus	4
2.2	Sisäinen motivaatio.....	7
2.3	Ulkoinen motivaatio	8
3	Palkitseminen	10
3.1	Aineellinen ja aineeton palkitseminen	10
3.2	Palkitsemisen merkitys	12
4	Toimeksiantajayritys	16
4.1	WorkPower Oy	16
4.2	WorkPower Oy:n nykyinen palkitsemisjärjestelmä	17
5	Empiirinen tutkimus	20
5.1	Tutkimusmenetelmä, tavoitteet ja kohderyhmä	20
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	20
5.3	Tutkimustulokset.....	21
5.4	Luotettavuustarkastelu.....	34
6	Johtopäätökset ja pohdinta	36
6.1	Tulosten analyysi.....	36
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	37
7	Yhteenveto	39
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajayrityksen liiketoimintajohtajalle

Liite 2. Google Forms -kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Yritysmaailmassa johtamisen yhtenä isoimpana haasteena pidetään toimihenkilöiden motivaation ylläpitämistä. Motivoitunut toimihenkilö on enemmän kuin tehokas, hän myös työskentelee laadukkaasti ja suhtautuu työhön ilolla. Toimihenkilön saa tekemään työtä, mutta häntä on mahdotonta pakottaa työskentelemään mielellään, sillä motivaatio voi syntyä vain ihmisen sisällä. Yritysten on siis löydettävä keinoja tukea toimihenkilöidensä motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Henkilöstötyössä toimihenkilöiden palkitseminen on tehokas työväline ja se viestittää yrityksen tavoitteita ja arvoja. Ihmiset luonnostaan tekevät asioita, jotka he kokevat palkitsemisen arvoiksi. Onnistunut palkitseminen tuottaa muun muassa hyviä työsuorituksia, sitoutuneita toimihenkilöitä ja toiminnan kehittymistä. Silloin, kun yrityksen tapa palkita toimihenkilöiden ei toimi halutulla tavalla, toimihenkilöt kokevat epäoikeudenmukaisuutta, suoriutuvat työstään puutteellisesti ja yrityksen työskentely kulttuuri kärsii. (Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15.)

Ihmistyyppien kirjo on laaja ja motivaatioon vaikuttavat tekijät vaihtelevat. Eri motiiveilla ihmiset valikoituvat tiettyihin työtehtäviin. Yhtä henkilöä voi motivoida tehtävien sisältö, toisella on kutsumus muiden auttamiseen ja kolmatta motivoi tekemästään työstään ansaittu rahallinen korvaus. (Rasila & Pitkonen 2010, 12–13.)

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui palkitsemisen ja työmotivaation välinen yhteys. Työssä tutkitaan tamperelaista henkilöstöpalveluyritystä WorkPower Oy ja heidän toimihenkilöitään. Aihe oli saatu ehdotuksena toimeksiantajan puolesta kirjoittaa WorkPower Oy:n työskentelykulttuurista, ja mitä yrityksen sisällä palkitaan. Muitakin vaihtoehtoja oli saatavilla ja aiheen valinta oli vapaata myös annettujen ehdotusten ulkopuolella. Lopulta tutkimuksen kohteeksi muovaantui palkitsemisen ja motivaation välisen yhteyden tarkastelu.

Tämä koetaan ajankohtaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi kasvavassa yrityksessä. Tutkimuksen tuloksilla päästään havainnoimaan millä tavoin toimeksiantajayrityksen palkitsemiskulttuuri vaikuttaa toimihenkilöiden työmotivaatioon. Yritykselle on hyödyllistä saada lisää tietoa työmotivaation lisäämisestä, mikäli kyselyn vastauksissa tulee ilmi uusia näkökulmia mitä palkitsemiskulttuurissa toimihenkilöiden mukaan voisi kehittää.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii WorkPower Oy. Yrity maailmassa on erilaisia palkitsemisstrategioita, joiden tehokkuutta ja toimivuutta on tutkittu paljon. Tämän aiheen tutkimus on olennaista, jotta he pystyisivät optimoimaan toimihenkilöidensä motivaatiota ja sitä kautta yrityksen tuloksia (Leiviskä 2018). Tavoite on selvittää, miten WorkPower Oy:n toimihenkilöt kokevat eri palkitsemistavat työmotivaatiota edistäviksi.

Opinnäytetyössä teoreettista viitekehystä käsitellään yleisellä tasolla. Teoriaosuudessa on kaksi pääaihetta, työmotivaatio ja palkitseminen. Aiheita avataan eri kirja- ja verkkolähteiden avulla ja selvitetään kyseisten aiheiden yleiset termit. Opinnäytetyössä tutkitaan vastauksia seuraaville kysymyksille:

- Miten palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden motivaatioon toimeksiantajayrityksessä?
 - Mistä tekijöistä motivaatio muodostuu?
 - Miten palkitsemista voi kehittää toimeksiantajayrityksessä?

Opinnäytetyössä tutkitaan aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus sisältäen muun muassa töissä jaksamisen, henkisen terveyden ja hyvän johtamisen (Kantolahti 2022). Vaikka motivaatio on osa hyvinvointia (Terveystalo 2022), tässä työssä ei keskitytä muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin tai johtamisen tyyliin. Työstä rajataan pois myös toimihenkilön itsensä kehittäminen tai oman motivaation lisääminen, sillä työ tarkastelee erityisesti palkitsemisen vaikutusta motivaatioon.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan mistä opinnäytetyössä on kyse ja alustetaan aihetta. Työn sisältö koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä teoreettisessa osuudessa tarkastellaan työmotivaatiota ja palkitsemista yleisellä tasolla lähdeaineistoa hyödyntäen. Toisessa osuudessa esitellään WorkPower Oy ja katsastellaan heidän nykyistä palkitsemisjärjestelmäänsä haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen liiketoimintajohtajaa.

Viimeinen osio on empiirinen tutkimus, joka on kvantitatiivisen eli määrällisen sekä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmä. Toimeksiantajayrityksen toimihenkilöille lähetetään sähköinen kyselylomake, ja aineisto kerätään Google Forms -työkalua hyödyntäen. Kyselyllä halutaan selvittää heidän motivaatiotilaansa, miten he kokevat nykyisen

palkitsemisjärjestelmän osana työmotivaatiota, ja millä tavoin työyhteisön palkitsemista voitaisiin kehittää. Kysely sisältää monivalintakysymyksiä, väittämiä sekä avoimia kenttiä, johon vastaajat saavat tilaisuuden jakaa laajemmin mielipiteitään ja perustelemaan vastauksiaan. Kyselyn lopussa on avoin kenttä, johon toimihenkilöt kirjoittavat palautetta ja/tai kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä.

Aineistoa analysoidaan kuvioiden ja kaavioiden avulla, josta nähdään mitkä vastaukset nousevat enemmistöön ja mitä johtopäätöksiä näistä voidaan vetää. Tutkimustuloksissa myös esitellään otteita vastaajien antamista vapaista kirjoituksista sitaatteina. Opinnäytetyön lopusta löytyy työn yhteenveto, lähdeluettelo sekä liitteet.

Opinnäytetyön lähdemateriaalina käytetään eri verkkolähteitä ja lähdekirjallisuutta liittyen motivaatioon ja palkitsemiseen, sekä tietoa toimeksiantajayrityksestä saadaan WorkPower Oy:n omilta sivuilta. Työhön saadaan lisätietoa myös haastattelussa yrityksen liiketoiminta-johtajan kanssa, jossa selvitetään tarkemmin yrityksen nykyisiä palkitsemistapoja.

2 Työmotivaatio

2.1 Motivaation vaikutus

Motivaatiota käsitteenä voi kuvailla monella eri tapaa. Yksinkertaisuudessaan sillä viitataan ihmisten haluun, tarpeeseen ja tahtoon tehdä asioita. Motivaatiolla on keskeinen merkitys ihmisille, jotta he voivat saada asioita tehdyksi ja asettaa itselleen tavoitteita. (Järvinen 2014, 209–210.) Motivaation lähteet ovat moninaisia sekä henkilökohtaisia ja ihmisillä vaihtelee mikä tuo heille eniten motivaatiota (Rasila & Pitkonen 2010, 12).

Motivaatio ilmenee aikomuksena, huomion suuntaamisena, vaivannäköinä ja sinnikkyytenä (Kanfer, Chen & Pritcard 2008, 19). Motivaatio vaikuttaa ihmisiin eri tavoin, sillä se toimii energianlähteenä tekemiselle sekä ohjaa ja säätelee käyttämistä. Motivaatio vaikuttaa ihmisiin jatkuvasti ja se ei ole aina tietoista. Ihmisen tekeminen ja osallistuminen tehtäviin johtuu suoraan motivaatiosta. Myös ihmisten persoonallisuus, omat arvot sekä sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät kaikki liittyvät heidän motivaatioonsa. Motivaation ytimessä on kysymys ”Miksi?”. (Liukkonen J., Jaakkola T., Suvanto A. 2002, 14.)

Motivaatio vaihtelee eri tilanteista riippuen, ja se voidaan erotella yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet tuottavat motiiveja erilaisissa tilanteissa, joka vahvistaa saavuttamisen tavoittelua. Päätöksiä tehdään tilanteen mahdollisuuksien ja oman kiinnostuksen mukaan. (Terveysverkko 2022.)

Ihmiset valitsevat myös uransa tietyn motivaatioperustein. Rasila ja Pitkonen (2010, 15–18) listaavat yhdeksän asiaa, jotka vaikuttavat mitä työtä ihmiset valikoituvat tekemään:

- Asiantuntijapätevyys
- Johtajuus ja esimiehenä toiminen
- Itsenäisyyden tarve ja itseohjautuvuus
- Turvallisuus ja ennakoitavuus
- Paikkakuntaan sitoutuminen
- Luova yrittäjyys
- Toisten auttaminen, omistautuva palvelu ja kutsumus
- Haasteet
- Elämäntapa, tasapaino ja harmonia

Työmotivaatio tarkoittaa työntekijän sisäistä viireystilaa, ja se on hankalasti mitattavissa. Työntekijän käyttäytymisen suunta on kohti jotakin tavoitetta (Kauhanen 2015, 101).

Motivoituneisuus kannustaa työntekijöitä pyrkimään tiettyä päämäärää kohti. Motivoituneet työntekijät ovat tehokkaita ja tekevät työtä laadukkaasti. Ilo työn suorittamisesta puolestaan lisää työmotivaatiota, ja nämä tekijät ruokkivat kierteessä toisiaan. Motivaatio työntekoon lähtee ihmisen sisältä ja sitä tuetaan myös ulkoisesti monin tavoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5–6.)

Syy, jonka takia yritysten täytyy pitää työntekijöidensä motivaation ylläpitämistä korkeassa arvossa, on sillä motivoituneet ihmiset lisäävät yrityksen tuottavuutta. Motivoitunut henkilö on optimistinen ja tekee mielellään työtä. Motivoituneessa työyhteisössä työntekijät kokevat työssään korkeampaa yhteystyöhalukkuutta sekä kehityksen ja onnistumisen tunnetta. (Järvinen 2014, 99.)

Työkulttuuri syntyy, kun yritys asettaa työntekijöilleen omia arvojaan, uskomuksiaan, oletamuksiaan ja käyttämissääntöjään. Menestyksekkäässä yrityksessä näitä arvoja kulttuurissa pidetään itsestäänselvyytenä. (Schein E.H. & Schein P. 2010, 146.)

Järvinen (2014, 10) kertoo työn mielekkyyden olevan avainasemassa yritystoiminnan menestykselle ja yritykset, jotka kehittävät ja hyödyntävät tapoja työntekijöiden motivoitumisen lisäämiseksi, omaavat erityisen kilpailuedun. Tärkeimpänä menetelmänä lisätä työn mielekkyyttä Järvinen (2014, 11) tuo esiin työntekijän saaman mahdollisuuden tehdä työtään vapaasti ja vastuullisesti ja työskennellessään omien järjestelyidensä mukaan. Tavoitteiden saavuttaminen on kovaa työtä, mutta työn mielekkyys on ratkaiseva tekijä siihen, miten sujuvaa tavoitteiden kurotteleminen on (Järvinen 2014, 255).

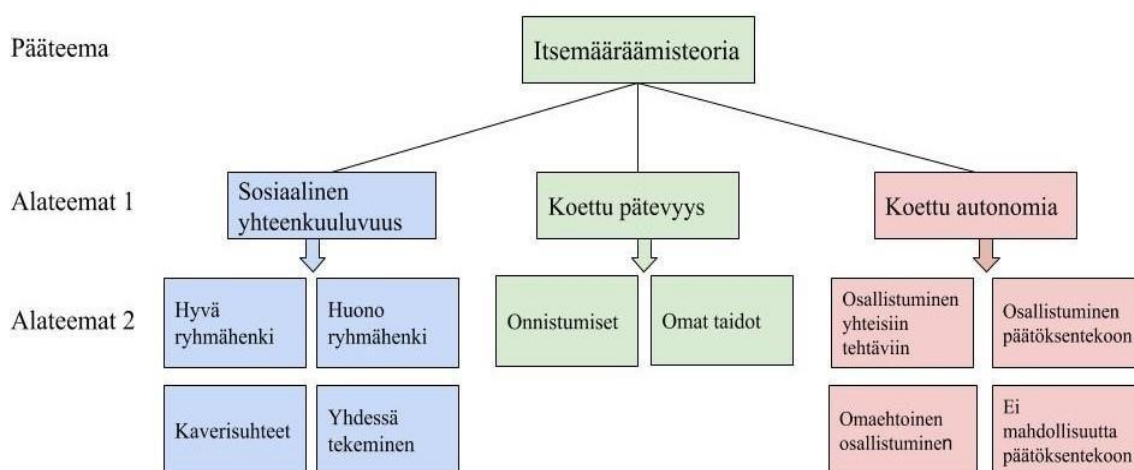
Hyvällä johtamisella on iso merkitys työntekijöiden motivaatioon ja tuloksien aikaansaamiseen. Johtamisen kautta rakennetaan alusta hyvälle tai huonoille suorituksille. On tärkeää, että esihenkilö pystyy luomaan työyhteisöön ilmapiirin, jossa on mahdollista menestyä ja saada aikaan hyviä tuloksia. Ammattitaitoisella esihenkilöllä on iso merkitys, sillä huono esihenkilö voi luomallaan ilmapiirillä tehdä hyvien tulosten saavuttamisen mahdottomaksi. Yhteistyö taidokkaiden ja innokkaiden työntekijöiden kanssa on silti tarpeellista, eikä esihenkilö pysty yksin luomaan menestystä. (Sistonen 2008, 17–18, 28.) Motivaatio syntyy aina ihmisen sisällä ja yhteistyötä tehtäessä työyhteisön muut jäsenet voivat tukea toistensa motivoitumista (Rasila & Pitkonen 2010, 34).

Tavoitteiden asettamisella on voimakas vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Päämäärän tavoittelu auttaa suorittamista sekä ihmisen henkilökohtaisessa elämässä sekä työympäristössä. (Liukkonen ym. 2002, 245–246.)

Rasila & Pitkonen (2010, 20–21) tiivistävät motivaation tulevan innostumisen ja motivaation yhtälöstä. Jos työ ei tunnu työntekijälle haastavalta ja itseään kehittävältä, heidän motivaationsa laskee. Motivaatio heikkenee myös, mikäli työntekijä kokee työtehtävänsä tai tavoitteensa liian haastaviksi. Onnistuakseen työntekijän tavoitteiden tarvitsee olla realistisia ja niihin on oltavat riittävät resurssit.

Työntekijän jaksaminen ja viihtyminen on edellytys sille, että työntekijät voivat olla innovatiivisia ja kehittyä yrityksessä. Ennen päätökset tekivät yksinomaan esihenkilö ja johto, kun nykyään hierarkkisuutta vähennetään entistä enemmän. Päätöksentekoa yrityksissä tuodaan työntekijöille, ja nyt eri johtamistavoilla yritetään tehostaa työntekijöiden voimavaroja. Itseohjautuvassa työssä työntekijät valitsevat heille sopivimmat tavat työskennellä, ja he soveltavat, kehittävät ja keksivät uusia tapoja hoitaa työtehtävänsä. Heillä on vapautta käyttää omaa arviointikykyään. (Liukkonen ym. 2002, 69–70, 75–77.)

Motivaatio on abstrakti sekä subjektiivinen käsite, joten motivaatiota tutkiessa on syntynyt monia erilaisia motivaatioteorioita (Liukkonen ym. 2002, 17). Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriat on yksi niistä. Teorian esittää kolme tekijää; koettu pätevyys, koettu autonomia sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Nämä voidaan nähdä ihmisen psykologisina perustarpeina. Itsemääräämismotivaatio laskee, jos näitä perustarpeita ei päästä toteuttamaan päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Liian tiukka johtaminen ja kontrollointi heikentää itsemääräämismotivaatiota. Täten itsemääräämismotivaatio tarkoittaa asioiden tekemistä oman vapaan tahtonsa kautta. (Liukkonen ym. 2002, 31.)



Kuvio 1. Itsemääräämisteoriat (Heikkinen & Kären 2018, 44)

Koettu pätevyys tarkoittaa, että työntekijä luottaa omiin kykyihinsä ja ammattitaitoonsa. Hän pystyy kyvykkäästi tavoittelemaan haluamiansa lopputuloksia. Koettu autonomia merkitsee

työntekijän mahdollisuuksia tehdä työtä vapaasti ja tehdä omia päätöksiään. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on työntekijän tuntema sidos työyhteisössä työskenteleмиensä työkaaveiden kanssa. Ryhmiin kuuluminen on tärkeää ihmisten hyvinvoinnin kannalta. (Liukkonen ym. 2002, 116.)

Kun nämä psykologiset tarpeet täyttyvät, työntekijät ovat itsenäisesti motivoituneita, kokevat työnsä mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi, suoriutuvat työstään tehokkaammin, asennoituvat myönteisesti ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Gagné & Deci 2005, 353.)

2.2 Sisäinen motivaatio

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen on ihmiselle kiinnostavaa ja innostavaa. Ulkoiseen motivaatioon liittyy tekemisestä saatu ulkopuolinen palkkio tai rangaistus. Sisäinen motivaatio johtaa työntekijän ottamaan vastuuseen, parempaan kehittymiseen, innovatiivisuuteen ja laadukkaampiin tuloksiin. (Martela 2016.)

Sisäinen motivoituneisuus tarkoittaa sitä, että ihminen toimii ilon ja nautinnon kautta. Myönteiset ajatusmallit ja käyttäytyminen on sisäisesti motivoituneen ihmisen ytimessä. (Liukkonen ym. 2002, 31.) Sisäisesti palkitsevia tekijöitä ovat muun muassa työn mielenkiintoisuus, arvostuksen saanti, menestyminen sekä etenemismahdollisuudet. Ihmisen on tärkeää tehdä työtä aidosta halusta. (Järvinen 2014, 209–210.)

Ihmisen luontoon kuuluu tarve merkityksellisyyden tunteelle sekä oman tunne-elämän ja arvojen mukaan eläminen. Ihmiset hakevat tarkoitusta omassa elämässään ja merkityksellinen työ on osa sitä. Merkityksellisyys tarkoittaa tekemisensä tarkoituksen ymmärtämistä ja sen tärkeäksi tuntemista. (Järvinen 2014, 219.)

Työstä voi tulla ihmisille osa heidän persoonallisuuttaan (Liukkonen ym. 2002, 87). Toiselle tietty työ voi olla ansion hankkimista ja se on työn tuoma merkitys. Toiselle uransa kehittäminen voi olla iso osa omaa identiteettiä tai suuntautuminen tietylle alalle tulee henkilökohtaisista arvoista. Kyse ei ole kuitenkaan kuinka korkealla asemalla tiettyä ammattinimikettä pidetään. Jokaisesta työstä on mahdollista löytää merkitystä. Ihmisiä neuvotaan jo nuoresta iästä valitsemaan itselleen ala, joka vastaa heidän kutsumustaan, sillä tunne työn merkityksellisyydestä kantaa pitkälle. Raha on keskeinen työmotivaattori mutta merkityksellisyyden tuoma mielihyvä menee usein materialististen etujen ylitse. (Järvinen 2014, 219–220, 228.)

Sisäinen motivaatio korostuu aloilla, joita pidetään alipalkattuina, sillä voi olettaa yhtenä isoimpana motiivina sitoutua työhön olevan oma arvomaailma tai kutsumus. Ihmisen kaikki tekeminen kumpuaa heidän omista tarkoituksistaan. (Liukkonen ym. 2002, 8, 134.)

Mahdollisuus toteuttaa itseään kuuluu myös työssä koettuun merkityksellisyydentunteeseen. Palkitseminen kuten bonukset, palkankorotukset ja muut edut eivät vaikuta itsensä toteuttamisen tunteeseen. Työntekijä, joka tuntee toteuttavansa itseään ei välttämättä koe tarvitsevänsä palkitsemista suorituksestaan, sillä tekeminen jo itsessään on palkitsevaa hänelle. (Järvinen 2014, 228.)

Sisäisen motivaation on todettu johdonmukaisesti olevan yhdessä työtyytyväisyyteen ja työsuoritusten laatuun. Sisäinen motivaatio tulee, kun ihminen saa kokea työssään muun muassa merkityksellisyyden, edistymisen ja pätevyyden tunteita. Nämä tunteet lisäävät energiaa ja voimavaroja tehdä työtä. Työntekijän arvoihin sopivat tehtävät lisäävät merkityksellisyyden tunnetta. Pätevyyden tunne syntyy, kun työntekijä tuntee suoriutuvansa hyvin tehtävistään. Edistymisen tunne on kokemus siitä, että pääsee lähelle työn tarkoitusta ja tavoitteita. Nämä energisoivat tunteet ovat tärkeitä tuoda esille eri tilanteissa työyhteisössä. Yritykset voivat esimerkiksi luoda seurantajärjestelmiä, jotka osoittavat selkeästi tavoitteiden toteutumisen, joka itsessään lisää palkitsemisen tunnetta sisäisesti. (Liukkonen ym. 2002, 79–81.) Henkilö, jolla on motivaatiota yrittää kovemmin, on sitoutunut, keskittyy paremmin sekä suoriutuu tehtävistään paremmin tuloksin. (Liukkonen ym. 2002, 15.)

Kaikki toiminta, joka tukee ihmisen kokemusta autonomiasta, lisää heidän hyvinvointiaan. Amotivaatio on termi, joka kuvaa motivaation puuttumista. Työntekijä, joka ei ole motivoitunut, ei koe yhteyttä vaivannäkönsä ja tavoitteen saavuttamisen välillä. Tämän kaltaisissa tapauksissa työntekijä saattaa tuntea autonomian puutosta, eli kaikki toiminta työympäristössä on ulkopuolelta ohjattua eikä hän itse pysty vaikuttamaan työhönsä. (Liukkonen ym. 2002, 110.)

2.3 Ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tulee ihmisestä, kun taas ulkoinen motivaatio tulee ihmisille ulkopuolelta muusta maailmasta. Ulkoinen motivaatio on verrattuna sisäiseen motivaatioon esimerkiksi urheilusuoritus pelkän palkinnon voiton vuoksi, eikä siksi, että pitää lajin harrastamisesta. Ulkoisesti motivoitunut ihminen voi opiskella hyvien arvosanojen vuoksi, mutta ei ole kiinnostunut oppimaan uutta aihetta. Ulkoinen motivaatio on myös hyödyllistä, sillä se voi auttaa ihmistä suorittamaan epämiellyttäviä tai puuduttavia asioita. Sama pätee myös työelämään. (Cherry 2022.)

Ulkoinen motivaatio on lähtöisin päämäärätietoisesta tai arvosidonnaisesta tekemisestä, joka tarkoittaa, että motivaatio ei tule itse tehtävän tekemisestä (Lindholm 2018). Suurimmalle osalle ihmisiä sekä sisäisten että ulkoisten arvojen tuoma motivaatio on tarpeellista (Järvinen 2014, 222). Työelämässä alkuperäinen ja mahdollisesti olennaisin syy tehdä työtä

on, jotta pystyy elättää itseään ja perhettään. Käsitys rahanteosta tai jopa maineesta yrityksessä voidaan ajatella olevan tärkein motivoiva tekijä työntekijöille. Silti ulkoiset palkkiot vaikuttavat heikommin motivaatioon kuin sisäisesti palkitsevat tekijät. Hyvistä työsuoritusta ja tuloksista kuuluu palkita, mutta mielekäs työ itsessään on työntekijälle motivoivaa. (Järvinen 2014, s. 209–210.)

Tehtävien suorittaminen ulkoisen motivaation kautta on ihmisille epäkiinnostavaa, joten sen varassa toimiminen pitkään voi tuntua raskaalta ja ahdistavalta (Martela & Jarenko 2015). Verrattaessa sisäistä ja ulkoista motivaatiota, tekeminen sisäisen motivaation kautta lisää hyvinvointia, ja ulkoinen motivaatio heikentää sitä (Martela 2015).

Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkioiden lisäksi myös pakotteiden ja rangaistusten pelko. Työkulttuurissa ulkoisen motivaation toimintaa tukee työntekijöiden toiminnan tiukka ohjaus. Tässä tapauksessa silloin kun työpaikalla ei ole paikalla niin sanottua vahtijaa, työn tuottavuus ja tehokkuus laskee. Työntekijä voi tuntea, että tekemällä työtä hän miellyttää esihenkilöään ja väistää moitteiden saamista. (Liukkonen ym. 2002, 111–112.) Näin ollen ulkoiset motivaatiomuodot aiheuttavat negatiivisia tunteita ja tapoja käyttäytyä ja seurauksena työntekijä voi ajatella epämyönteisesti työnsä tarkoituksesta (Liukkonen ym. 2002, 116).

Ulkoisesti motivoitunut työntekijä työskentelee yksinomaan elantonsa ansaitsemiseen tai arvostuksen saamiseen muilta. Ulkoista motivaatiota ei katsota kannattelevan työntekijän viihtymistä töissä pitkäkestoisesti. (Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.) Ulkoista motivaatiota ei silti tarvitse nähdä täysin haitallisena asiana. Ihminen kokee sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. On normaalia tuntea ulkoista painetta pysyä yhteiskunnassa palkansaajana ja veronmaksajana tai tavoitella vaurautta tai tunnustusta. Motiivin oikeellisuudessa vain täytyy huomioida, tekeekö asioita muiden ihmisten kustannuksella. (Rasila & Pitkonen 2010, 13–14.)

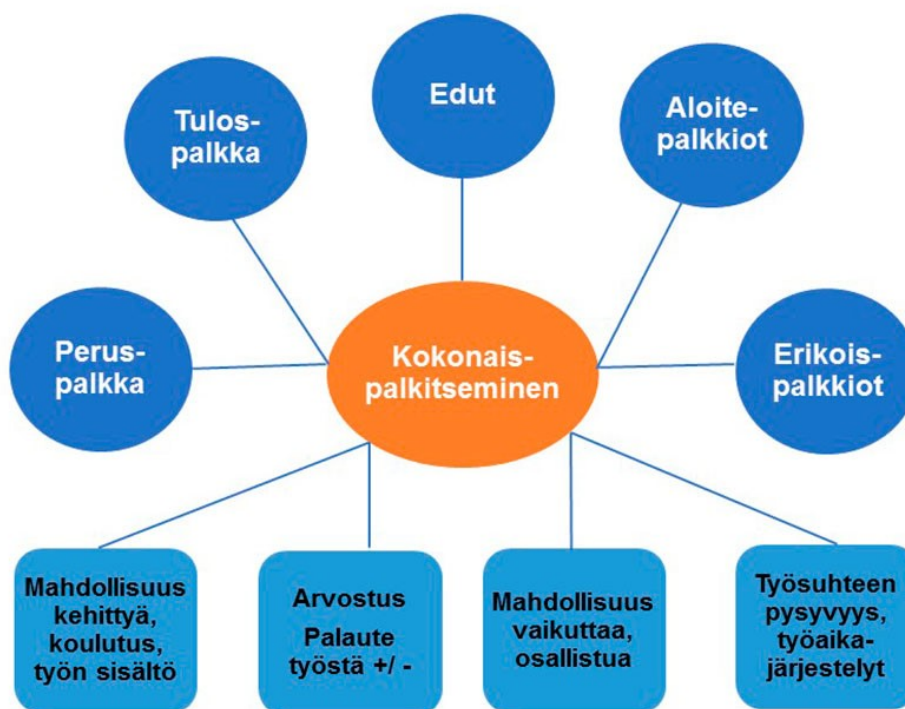
3 Palkitseminen

3.1 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista sekä aineettomista palkitsemistavoista (Kuvio 2). Aineellisella palkitsemistavalla tarkoitetaan rahallista tai rahanarvoista palkitsemista, ja työympäristölliset vaikuttajat ovat puolestaan aineetonta palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 21–25.)

Palkitsemistavat voivat olla aineellisia kuten peruspalkka, merkkipäivälahjat, tunnustus, erikoispalkkiot ja tulospalkkiot. Aineettomia palkitsemistapoja ovat taas arvostus ja mahdollisuus kehittyä, palaute, työntekijän elämäntilanteen huomioivat joustavuudet kuten liukuva työaika tai tarkka työvuoron alkaminen ja päättyminen. (Hakonen ym. 2014, 38–39.)

Aineeton palkitseminen voidaan myös jakaa sosiaalisiin palkkioihin ja urapalkkioihin. Sosiaalisiin palkkioihin lasketaan muun muassa palaute, julkinen tunnustus ja työyhteisön edustaminen. Urapalkkioita ovat itse työ, kehitys ja kasvupolut. (Kauhanen 2015, 119.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostuksen saaminen ja palaute ovat aineettomia palkitsemistapoja, joita esihenkilön kannattaa hyödyntää. Työntekijä arvostaa mahdollisuutta vaikuttaa omaa työhönsä ja työmenetelmiinsä, ja näiden mahdollisuuksien tarjoaminen lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta. (Hakonen ym. 2014, 233.)

Työntekijät haluavat kehittää itseään ja oppia uutta työssä. Kehittyminen yrityksessä ei ole pelkästään uuteen tehtävään etenemistä tai suuremman vastuun ottamista. Se voi myös merkitä uusien taitojen hankkimista, uusien ihmisten tapaamista, uusien näkökulmien saamista sekä jatkokoulutusta. Ammatissa kehittyminen lisää kyvykkyyden tunnetta ja itsevarmuutta. (Indeed 2021.) Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet edistää työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Esihenkilön täytyy tunnistaa osaamistarpeet ja kehitystavoitteet sekä mahdollistaa kehitystä. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Palautteen saaminen töissä sekä esihenkilöltä että kollegoilta on merkittävää työntekijöille, sillä vahvistaa käsitystä henkilön omasta kyvykkyydestä. Työntekijän tarvitsee tuntea olevansa huomioitu työyhteisössään. Positiivista palautetta ovat kiitokset ja kehut ja negatiivista palautetta ovat moitteet, ja molemmat ovat tervetulleita verrattuna riittämättömään palautteenantoon. Palaute on hyvä tapa pitää yhteishenkeä yllä, lisäksi se auttaa työntekijää asettamaan itselleen uusia tavoitteita sekä edistää sitoutumista. Positiivinen palaute tarkoittaa, että työntekijä on onnistunut työssään ja tuntee onnistumisen tunnetta. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–34.)

Myönteisen sekä rakentavan palautteen täytyy olla rehellistä, sillä palaute menettää tehokkuutensa, jos se ei tunnu työntekijälle aidolta (Sistonen 2008, 171). Kontrolloitu kehuminen merkitsee arvostuksen osoitusta, johon sisältyy odotus jatkotoiminnasta (Hiltunen 2015).

Sillä palautteella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin, esihenkilöiden tarvitsee olla tietoisia antamansa palautteen määrästä sekä laadusta. Työntekijän itsetuntoa on hyvä tukea ja vuorovaikutussuhdetta vahventaa. Kun suhde esihenkilön ja työntekijän välillä on vakaa, myös kehittävä palaute molempiin suuntiin onnistuu. Sellaiset pätevyysalueet, jossa työntekijä tuntee olevansa hyvä ja merkitsevät hänelle henkilökohtaisesti, vaikuttavat voimakkaasti palautteena. (Liukkonen ym. 2002, 105–106.)

Tulospalkkiojärjestelmät ovat käytössä monilla yrityksillä rahallisena palkitsemistapana, ja sitä pidetään moninaisena ja tehokkaana tapana palkita työntekijöitä. Tulospalkkio tarkoittaa peruspalkan lisäksi saatavaa palkkiota, kun minimitaloite on ylitetty. Tulospalkkio palkitsee työntekijää työssä onnistumisesta ja aikaansaannoksesta. Sen tarkoitus on tehdä tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen näkyväksi sekä vahvistaa sitoutumista ja yhteistyötä. (Hakonen ym. 2014, 122, 124, 129, 135.) Yksilölliset tulostavoitteet asettavat työntekijän suoraan vastuuseen niiden saavuttamisesta. Tällaiset tavoitteet konkretisoivat ja kirkastavat työntekijän tekemisen tarkoitusta. (Bärlund & Perko 2013, 220.)

Nurmela ym. (1999) mukaan tulospalkkiot eivät kuitenkaan automaattisesti tuo haluttuja tuloksia, sillä kaikki tulospalkkiojärjestelmät eivät toimi hyvin. Huonosti toimivat tulospalkkiojärjestelmät voivat heikentää työilmapiiriä ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tuloksiin.

Järjestelmät, jotka toimivat hyvin, täyttävät yrityksen tarpeet, ovat helposti ymmärrettäviä ja eivät aiheuta merkittävää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. (Hakonen ym. 2014, 129, 140.)

Rahallisella palkitsemisella ei voi korvata kunnollista johtamista tai muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Sistonen 2008, 40). Rahallisen palkitsemisen kuten palkankorotuksien motivoiva vaikutus Liukkosen ym. (2002, 7) kertomana kestää arvioidusti noin puoli vuotta, jonka jälkeen, jos tämän vaikutuksen haluasi ylläpitää, pitäisi saada uudelleen palkankorotus.

Rahallista palkitsemista ovat myös yrityksen tarjoamat työsuhde-edut. Työsuhde-edut parantavat ihmisten mielikuvaa yrityksestä, joka edesauttaa yritystä työntekijähaussa (Edenred 2022). Työsuhde-edut houkuttelevat työntekijöitä sekä pitävät heitä tyytyväisinä (Oikotie 2016). Ne voivat jopa olla syy tietyssä työsuhteessa pysymiseen. Etujen avulla yritykset pitävät huolen työntekijöistä, mikäli he sairastuvat tai joutuvat työkyvyttömiksi. (Hakonen ym. 2014, 149.)

Jotkut työsuhde-eduista merkitsevät rahallisesti paljon. Niitä voi olla muun muassa laaja työterveyshuolto, työsuhdeauto, työmatkaliput, sekä puhelin-, auto- ja ateriaedut. Aineettomia työsuhde-etuja ovat esimerkiksi liukuva työaika ja etätömahdollisuudet, jota pidetään isossa arvossa. (Puustinen 2020.)

3.2 Palkitsemisen merkitys

Palkitseminen on muun muassa rahaa, etuja, arvostusta, tunnustusta sekä mahdollisuus kehittyä. Jokainen organisaatio tarvitsee palkitsemista toimiakseen. Ylimmälle johdolle onnistuminen merkitsee hyviä tuloksia ja vakaata tulevaisuutta, asiakkaalle laadukkaampaa palvelua, ja työntekijöille palkitsemista sekä työn kestävyyttä. (Hakonen ym. 2014, 14, 20, 61.)

Tehokas palkitsemisjärjestelmä edellyttää kokeilunhaluista asennetta, järjestelmän jatkuvaa hienosäätöä, työntekijöiden panosta sekä järjestelmän tehokkuuden jatkuvaa arviointia. Onnistunut palkitseminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, saavutusten tunnustamista, halua ylläpitää hyvää suoriutumista, keinoa saavuttaa tavoitteet, korkeaa tuottavuutta sekä pätevyyden ja vapauden tunteita. (Cameron & Pierce 2002, 6.)

Työntekijöiden palkitsemisella on iso merkitys motivaation lisäämisen kannalta. Lyhytaikainen tuloksen tekeminen ei riitä yksinään, vaan yritystoiminnan tarvitsee kehittää menestystä tavoittelevia mittareita pidemmälle aikavälille. (Järvinen 2014, 23.)

Ihmisillä on rajallisesti resursseja, jonka vuoksi tiettyjen tavoitteiden valinta on tärkeää, että niihin voi sitoutua ja suuntautua (Salmela-Aro & Nurmi 2017). Työntekijöiden suorituksen parantaminen on esihenkilön keskeisin mutta haastavin tehtävä. Asettamalla tavoitteita ja palkitsemalla on mahdollista keskittää työntekijöiden huomio olennaisimpiin asioihin. (Sistonen 2008, 28, 33.)

Menestyvässä yrityksessä palkitseminen ei pohjustu pelkkiin suorituksiin ja vastuuseen, vaan myös oppimisesta ja kehittymisestä palkitaan. Silti johdonmukaiseen palkitsemiseen kuuluu ottaa huomioon tehtävän vaativuus. Palkitseminen koetaan eri tavoilla, ja yrityksen täytyy tuntea alaistensa osaamistaso ja kehittyminen, jotta palkitseminen toimii. Tulevaisuudessa palkitsemisessa tulee korostumaan yksilöllisyys. (Sistonen 2008, 190, 222.)

Palkitseminen voi vaikuttaa myös negatiivisesti yritykseen. Palkitsemisen haittavaikutuksia ovat muun muassa haitallisen kilpailun aiheuttaminen, motivaation lasku, yhdenvertaisuuden selvittely, ikävät neuvottelut, hyvien työntekijöiden lähtö tai yrityksen maineen huonontuminen. (Ylikorkala, Hakonen A., Hakonen N. & Hulkko-Nyman 2018, 61.)

Yrityksen menestykselle on välttämätöntä, että palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Työntekijöiden kokemus palkitsemisesta vaikuttaa merkittävästi heidän mielikuvaansa työnantajasta sekä yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. (Hakonen 2017.)

Tulospalkkioiden muuntaminen silloin tällöin ei riitä, sillä työntekijät eivät välttämättä tiedä sen järjestelystä riittävän selkeästi tai tuntevat, etteivät omalla toiminnallaan pysty siihen vaikuttamaan. Palkitsemistietämys tarkoittaa työntekijän tuntemusta yrityksen palkitsemistavoista ja ymmärtää miten ne toimivat ja miten heidän oma työsuorituksensa vaikuttaa niihin. Jotta työntekijöiden palkitsemistietämys kasvaisi, heidän osallistuttamisensa palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen on tärkeää. (Hakonen ym. 2014, 21, 26–27.)

Työntekijät kilpailuttavat osaamistaan entistä enemmän, ja heidän vaatimukset työpaikastaan ovat kasvaneet. Työntekijät odottavat parempia kehittymismahdollisuuksia sekä palkitsemista. (Sistonen 2008, 16.) Työntekijöiden yleisimmät syyt lähteä yrityksestä ovat huono johtaminen ja vaatimattomat kasvupolut (Kauhanen 2012, 65).

Työntekijöillä on kasvanut todennäköisyys vaihtaa työpaikkaa silloin, kun työpaikka ei lisää sisäistä palkitsemista. Sisäisten palkitsemistapojen kehitys on tärkeää yrityksissä, jotta he eivät menetä työntekijöitään kilpailijoille. Työ itsessään ei ole kulu työntekijöille, kunnes työ on palkitsematonta. Ihmisen haluaa tehdä työtä tarkoituksella ja kokea sen hyödylliseksi. Ihminen ei luonnostaan viihdy täysin toimettomana, vaan tarvitsevat sisältöä elämäänsä.

Esimerkiksi monet eläkeläiset eivät jaksakaan viettää pelkkää vapaa-aikaa ja saattavat jatkaa työntekoa. (Liukkonen ym. 2002, 129–131.)

Taito motivoida alaisia on tärkeä esihenkilötaito. Alaiset eivät ole vain käskyjä ottavaa työvoimaa vaan esihenkilö luo työntekijöille mahdollisuuden olla vastuullinen ja aktiivinen ammattilainen. Näin myös työntekijän itsensä johtamisen taidot vahvistuvat ja sisäinen motivaatio kasvaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.)

Strateginen palkitseminen merkitsee sitä, että palkitseminen tukee yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Toimiva palkitsemisstrategia näyttäytyy sen vaikutuksissa sekä esihenkilöiden ja alaisten kokemuksissa, kuten tyytyväisyydessä. (Hakonen ym. 2014, 49, 51.)

Sisäisen motivaation tukemista pidetään ensisijaisesti tärkeimpänä. Työntekijä pystyy myös henkilökohtaisella tasolla vaikuttamaan enemmän omaan sisäiseen motivaatioonsa. Silti mikäli työntekijä tuntee, että hänen rahallinen palkitsemisensä on puutteellista, työn tuoma ilo ja tyytyväisyys vähentyy. Tyytymättömyys tulee myös silloin, kun työntekijä kokee saavansa epäoikeudenmukaisen suuruista palkkaa verrattuna muihin työyhteisössään. (Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.) Työntekijän pätevyys, tulokset ja työn vaatavuus ovat oikeudenmukaisen ja kannustavan palkan perusteet (Hakonen ym. 2014, 74).

Hakonen ym. (2014, 58) kertoo tutkimuksesta, jossa kävi ilmi, että kun työntekijät tekevät erityisen hyvän työsuorituksen, he eniten toivovat siitä koituvan tunnustusta esihenkilöltään tai rahallista palkkiota. Keskeistä palkitsemisessa on se, miten oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan (Hakonen ym. 2014, 29). Tyytyväisyyden takaamiseksi selkeä kommunikointi ja keskustelut lisäävät varmuutta palkitsemiseen. Yritysten tarvitsee tehdä informaatio työntekijöidensä palkkaan vaikuttavista tekijöistä, kuten mistä se muodostuu mahdollisimman selkeäksi. Tämä on olennaista, jotta palkitseminen tunnetaan työntekijöiden puolesta oikeudenmukaisemmaksi. (Sistonen 2008, 24–25.) Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta lisää myös, jos palkitseminen lasketaan pelkän yrityksen taloudellisen suorituskyvyn mukaan (Karhu 2005, 23).

Tarjoamalla työntekijöille säännöllisesti positiivisia kokemuksia voidaan parantaa heidän työmotivaatiotaan. Näitä voi olla muun muassa työpaikan virkistysjuhlat, lounaat, elämyspäivät ja pikkujoulut. Työntekijöiden innostaminen parantaa heidän suhtautumistaan töihin ja voi vaikuttaa myönteisesti myös heidän muuhun elämään. Erilaiset tapahtumat kuten koulutukset, pienryhmäkeskustelut ja seminaarit myös tukevat työhyvinvointia. Miellyttävä työympäristö vahvistaa työntekijöiden tuottavuutta ja viihtyvyyttä. (Liukkonen ym. 2002, 123, 125.)

Milkovich ja Stevens (2002) kehottaa yrityksiä kokeilemaan eri palkitsemistapoja, sillä ne kehittyvät myös erehdysten myötä. Jatkuva palkitsemistapojen kasvattaminen ja niistä lisää oppiminen auttaa saamaan palkitsemisjärjestelmiä toimiksi. On hyödyllistä, jos yrityksestä löytyy ainakin yksi henkilö, joka on perehtynyt palkitsemiseen ja eri palkitsemistapoihin. (Hakonen ym. 2014, 49, 53.) Yritykset käyttävät myös usein ulkopuolista konsulttia kehittämään yritykselle palkitsemisstrategiaa (Viitala 2014).

Aineettomia palkitsemistapoja voi myös pitää kustannustehokkaana. Aineettomien palkitsemistapojen käyttö kuuluu tehdä näkyväksi ja hyväksyttäväksi yrityksessä, kun palkitsemisjärjestelmiä suunnitellaan. Työntekijöitä voi myös osallistuttaa palkitsemisen kehittämiseen. (Sitra 2013.)

Yritysten toimivat keinot palkitsemiseen voivat edistää kestävästä kilpailuetua. Ei ole yhtä yleistä parhaiten toimivaa tapaa palkita työntekijöitä, vaan palkitseminen kuuluu sovittoa liiketoiminnan ja ympäristön olosuhteisiin. Kyse ei siis ole niinkään siitä, mikä on paras järjestelmä, vaan siitä, miten se toteutetaan parhaiten. (Milkovich & Newman 2004, 55.)

4 Toimeksiantajayritys

4.1 WorkPower Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana on henkilöstö- ja rekrytointipalveluyritys WorkPower Oy. Vuonna 2003 perustettu tamperelainen perheyritys tarjoaa henkilöstövuokraus-, rekrytointi- ja ulkoistuspalveluita eri aloille ja asiakasyrityksille. Näitä toimialoja ovat rakennus, kuljetus ja logistiikka, palvelualat, teollisuus, johto- ja toimihenkilöt sekä terveydenhuolto omalla nimellä MediPower Oy. Yrityksen pääkonttori ja johtoryhmä sijaitsee Tampereella, ja muut toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Jyväskylässä, sekä Porissa. Toimipisteiden toiminta ympäri Suomea on jaettu alueittain. Yrityksen sisällä työskenteleviä toimihenkilöitä on noin 60. (WorkPower Oy 2022a.)

WorkPower Oy:n nettisivuilla esitetään tuoreimmat luvut vuodelta 2021:

- 2 576 työntekijää (vuokratyöntekijät, suorarekrytoinnit)
- 19 060 työhakemusta
- 5 432 työhaastattelua
- 614 asiakas-organisaatiota
- 29 M€ liikevaihto (arvio)

WorkPower Oy esittää kolme arvoa, jotka näkyvät toimihenkilöiden päivittäisessä työssä. Ensimmäinen on nopeus. He priorisoivat siihen, että asiat hoituvat tehokkaasti, antamatta laadun kärsiä. Toisena arvona on tahto, joka viittaa yrityksen toimihenkilöiden tahdonvoimaan löytää sopivat työntekijät asiakkaille, vaikka matka tavoitteiden saavuttamiseksi olisi-kin haasteita täynnä. Kolmantena arvona on välittäminen, he välittävät vuokratyöntekijöistä aidosti sekä vaalivat suhteita asiakkaiden kanssa. (WorkPower Oy 2022b.)

WorkPower Oy:n etusivulla kerrotaan yrityksen palvelusta:

WorkPower on vastuullinen, luotettava ja työllistävä kumppani työelämässä. Me tarjoamme yllättävän hyvää työtä. Toimi jo tänään, haut ovat käynnissä 24/7. (WorkPower Oy 2022c)

4.2 WorkPower Oy:n nykyinen palkitsemisjärjestelmä

Opinnäytetyön aiheen kannalta on tärkeää selvittää yrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja sen vaiheet yrityksen historiassa. Tätä osiota varten haastateltiin WorkPower Oy:n liiketoimintajohtajaa. Keskustelu pidettiin etänä 16. helmikuuta 2022 Microsoft Teams-kokouspalvelun kautta. Saadut tiedot ovat suoraan hänen haastattelustaan ja liitetiedostona ovat haastattelukysymykset, joita hänelle oli esitetty (Liite 1).

Kun opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden motivaatiota ja palkitsemisjärjestelmää, keskustelussa käytiin läpi myös yrityssalaisuuksien jättäminen pois julkisesta työstä, kuten esimerkiksi mistä tulospalkkamalli koostuu yrityksessä.

Haastattelun alussa lähdettiin kysymään tämänhetkisiä kuulumisia. Liiketoimintajohtajalle oli pian täyttymässä 14 vuotta yrityksessä. Liiketoimintajohtaja kertoi, miten kiireiseen tahtiin alkuvuosi oli lähtenyt käyntiin yrityksen sisällä, ja he kokivat kysynnän kasvua jo loppuvuodestakin. Hän arveli yrityksen vetävän vuoden alussa korkeimpia lukuja palkka- ja myyntitiedotassa, kun ikinä aiemmin, vaikka alkuvuotta normaalisti pidettäisiin vuoden hiljaisimpana aikana. He ovat myös saaneet neljä uutta osakasta yrityksen sisältä.

Yltyneeseen kiireisyyteen ajateltiin vaikuttavan talouskehitys yleisesti sekä työhakemuksien vähäisyys työelämässä, joka aiheuttaa asiakasyrityksien turvautumisen herkemmin WorkPower Oy:n kaltaisiin henkilöstöpalveluyrityksiin. Kysyntä työntekijöille on korkealla monissa yrityksissä.

Liiketoimintajohtaja kuvailee WorkPower Oy:n työkulttuuria rentona ja lähestyttävänä, jossa toimitaan matalalla hierarkialla. Hän kertoo heidän edustavan sellaista työkulttuuria, jossa kuka vaan voi jutella kenelle tahansa matalalla kynnyksellä. Yrittäjyysmäisyys työkulttuurissa mainitaan lisäksi, joka viittaa toimihenkilöiden yrittäjämäiseen työotteeseen.

Toimihenkilöitä liiketoimintajohtajan mukaan pidetään ilman muuta motivoituneina sekä tehokkaina. Tulospalkkion uskotaan vaikuttavan myös yrittäjyysmäisyyden ja tehokkuuden lisäämiseen. Toimihenkilöt osaavat tämän kautta myös ohjata toimintaansa ja keskittyä oleellisiin asioihin työssään.

Menestyminen näkyy toimihenkilöiden työssä sitoutumisena. Hyvää tulosta ei voida tehdä hampaita kiristämällä ja pakottamalla itsensä. Työssä menestymisen uskotaan tulevan siitä, että tiimissä puhalletaan yhteen hiileen ja kaikki pääsevät tekemisen henkeen. Tiimin menestymisen kannalta on tärkeä kokea jatkuvia onnistumisen tunteita, joka siten ruokkii uusia onnistumisiakin. Työporukassa on tärkeää tuntea olonsa hyväksi ja että halutaan tehdä töitä yhdessä. Toimihenkilöiden vaihtuvuus tiimeissä on pientä, kun tiimi menestyy.

Epäonnistumisen hetkiä tulee jokaiselle toimihenkilölle ja ne ovat normaaleja. Yrityksen alalla epäonnistuminen voi esimerkiksi olla pieleen mennyt rekrytointi, vuokratyöntekijän katoaminen tai asiakas, joka ei tehnytään päätöstä. Silloin ei kyseenalaisteta toimihenkilöiden ammattitaitoa tai ajatella suoraan, että heillä ei mene hyvin. Liiketoimintajohtaja kertoo, että tällaisissa tilanteissa lähdetään liikkeelle toiminnallisten tavoitteiden kautta. Systemaattisen, runsasvolyymin ja jatkuvan tekemisen kautta menestyksen uskotaan seuraavan perässä.

Palkitsemisesta liiketoimintajohtaja kertoi, että esimerkiksi palkankorotuksilla ei tutkitusti ole pitkäaikaista vaikutusta motivaatioon tai sitoutumiseen työhön. Hän vahvistaa omasta kokemuksestaan tämän. Rahallinen palkitseminen yksinään ei tee työkuultuuria hyväksi tai sitouta työntekijöitä ja aineetonta palkitsemista täytyy olla mukana. Palautteen anto ei ole vain yhteen suuntaan, vaan myös esihenkilöille saa antaa ja annetaan palautetta.

WorkPower Oy pitää kerran vuodessa työhyvinvointikyselyitä. Sieltä he ovat todenneet toimihenkilöitä motivoiviksi tekijöiksi muun muassa joustavat työajat ja etätyömahdollisuudet, jotka olivat käytössä jo ennen, kun ne yleistyivät koronaepidemian myötä. Kyselyn vastauksissa on myös noussut vahvana esille vapautta ja vastuutta tuova johtamistapa ja työkuulturi. Näitä toimihenkilöt kokivat erityisen merkillisiksi. Palkitsemisessa onkin tärkeää huomioida muun muassa työhyvinvointi, sillä sisäistä motivaatiota ei voi ostaa rahalla.

WorkPower Oy:n kasvustrategiassa on otettu huomioon toimihenkilöiden sitouttaminen ja siihen liittyvät asiat kuten työnhyvinvointi ja kehittyminen. Jokaisen toimihenkilön päivittäinen käytös vaikuttaa pysyvyyteen sekä palautteen antamisen kehittämistä eri kanaville pidetään tärkeänä. Liiketoimintajohtaja pitää yrityksen vakiintuneita virkistyspäiviä, järjestettyjä yhteisiä iltoja, lounaita sekä kaikkea muuta yhteistä tekemistä erityisen tärkeänä. Työyhteisö viihtyy yhdessä ja ajanviettäminen voi ulottua myös työasioiden ulkopuolelle.

Erilaiset työsuhte-edut kuten liikunta- ja kulttuurietu, hyvinvointietu ja lounasetu ovat olleet yrityksessä käytössä pitkään. Työsuhte-eduiksi luokitellaan myös yrityksen kustantamat virkistystapahtumat henkilöstölle. Lisänä joka viides vuosi yrityksessä toiminut työntekijä saa ylimääräistä palkallista lomaa.

Toimihenkilöt myös äänestävät haluamaansa työkaveria Kvartanaattoriksi neljännesvuositain ja voittaja saa muutaman sadan euron lahjakortin. Kun työntekijät äänestävät he kertovat myös miksi he haluavat äänestää tiettyä toimihenkilöä, joka tukee palautteen antamista ja kehuja.

Liiketoimintajohtaja kertoo, että heillä on järjestymässä myös uudenlainen palkitsemistapahtuma nimellä WP-gaala, joka järjestetään tammikuussa koskien aina edellisen vuoden

tapahtumia. WP-gaalassa tulee olemaan noin 8–10 kategoriaa, joista valitaan yksi työntekijä, ja voittajat saavat rahalliset palkinnot. Gaalassa yhdistyy kolme motivaatiota lisäävää osatekijää – palautteen antaminen ääniä keräämällä, voittajien palkitseminen sekä yhteinen virkistäytyminen, joka luo työkuulttuuria sekä yhdessä tekemistä.

Kysyttäessä liiketoimintajohtajalta mitä palkitsemistapoja yrityksen historiassa oli todettu huonoiksi, tulospalkkiojärjestelmää oli aikoinaan tarvetta hioa toimivampaan ratkaisuun, mutta sen lisäksi ei ole muuta erityisemmin huomattu.

Nykyiseen palkitsemisjärjestelmään ollaan yleisesti tyytyväisiä. Johdon näkökulmasta ollaan tyytyväisiä niin kauan kun palkitseminen toimii sekä motivoi. Hän toteaa, että työntekijät eivät voi kokea, että heitä palkitaan liikaa, kun taas johdon yläpuolella ja yritysmielessä rahallista palkitsemista saatetaan haluta rajata. Näin ollen he jäävät punnitsemaan molemmilta puolilta asiaa. Liiketoimintajohtaja vertaa WorkPower Oy:tä sen kilpailijoihin ja on hyvin tyytyväinen yrityksen omaan palkitsemisjärjestelmäänsä. Yrityksen toimihenkilöt, jotka tekevät hyvää tulosta ja menestyvät tuntevat sen myös rahallisesti.

5 Empiirinen tutkimus

5.1 Tutkimusmenetelmä, tavoitteet ja kohderyhmä

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden mielipiteitä ja tunnetiloja liittyen omaan motivaatioonsa yrityksen sisällä. Tutkimus suoritettiin lähettämällä kysely kohderyhmälle, joka sisältää kaikki WorkPower Oy:ssä työskentelevät toimihenkilöt. Kohderyhmään kuuluu myynti- ja HR-tiimien toimihenkilöt kaikilta toimipisteiltä, markkinointitiimi sekä Tampereella sijaitsevan pääkonttorin taloustiimi. Ketään yrityksen toimihenkilöitä ei rajattu pois kyselystä, eli kysely oli avoinna niin tiimipäälliköille kuten harjoittelijoillekin.

Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa, miten toimihenkilöt kokevat aineettoman ja aineellisen palkitsemisen vaikutuksen, ja vertailua siitä mitä he pitävät itselleen eniten tärkeänä ja arvossa. Esimerkiksi kyselyssä haluttiin arvioida tämänhetkisen työyhteisön tapojen tuomasta motivaatiosta. Kyselyssä kysyttiin myös kuinka tärkeänä toimihenkilöt pitivät tulospalkan ja muiden etuuksien merkitystä motivaatioonsa tai tehokkuuteensa sekä he saivat vapaasti kertoa, mikä toimii parhaiten omana motivaationlähteenä työssä.

Opinnäytetyön kyselyosuuden tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää eli hybridiä. Kvantitatiivinen tutkimus merkitsee määrällistä tutkimusta, eli tämän opinnäytetyön tapauksessa kerättiin kyselyn avulla aineistoa ja sovellettiin tilastomenetelmiä, jotta voitiin selvittää tutkimuksesta saatua tietoa vastausmäärien avulla (Tilastokeskus 2022a).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan kuvaa kohderyhmän vapaampaa kerrontaa aihealueeseen liittyen. Tämän opinnäytetyön kohdalla laadullinen tutkimus näkyy kyselyn kohdissa, jossa sai avata omia ajatuksiaan laajemmin. (Tilastokeskus 2022b.)

Tutkimusmenetelmien yhdistämistä pidetään tämän opinnäytetyön kohdalla hyödyllisenä, sillä valintakysymysten lisäksi kohderyhmälle annettu mahdollisuus kirjoittaa vapaasti mielipiteitään auttaa heidän motivaationsa ja tyytyväisyytensä tarkastelussa.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Sähköinen kysely lähetettiin WorkPower Oy:n toimihenkilöille Google Forms -työkalua hyödyntäen. Kyselyn vastaanottajia oli noin 50 ja kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kysely lähetettiin 9.3.2022 ja sille annettiin viikko vastausaikaa. Kyselyyn vastaaminen päättyi 16.3.2022 ja siihen mennessä vastanneita tuli 31, eli vastanneita oli kyselyn vastaanottajista karkeasti 62 %. Kyselyssä oli 15 kohtaa, johon vastata, ja kokonaisuudessaan kyselyyn

vastaamisen arvioitiin kestävän noin 4–5 minuuttia. Kesto riippui myös siitä, kuinka paljon vastaaja käytti aikaa kertomaan ajatuksiaan vapaissa kentissä.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajan toimenkuva, sillä mikäli eri osastojen vastauksissa ilmentyy selkeästi eroja, tästä voidaan mahdollisesti vetää johtopäätöksiä. Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä sekä numeroasteikkoa arvioimaan vastaajan mielipidettä annettuihin väitteisiin. Kyselyssä oli kahdeksan väittämää, joiden jälkeen pyydettiin täydentämään vastauksia.

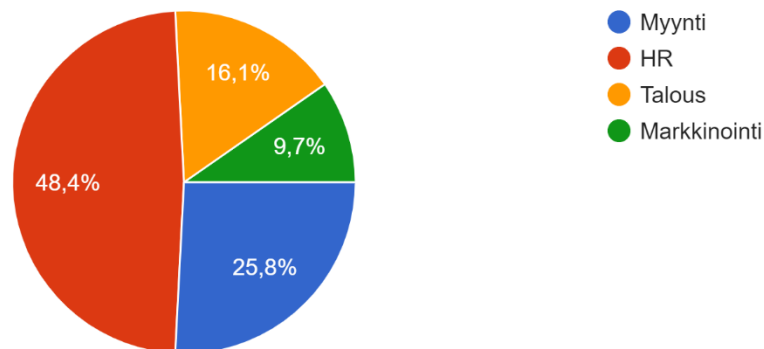
Kyselyn lopussa annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti kehitysehdotuksia ja ideoita nykyiselle palkitsemisjärjestelmälle. Kyselystä 13 kysymystä oli pakollisia, joista 2 avoimen kentän kohdista oli jätetty vapaaehtoisiksi. Kysely tehtiin enimmäkseen pakolliseksi, jotta se rohkaisisi kertomaan lisätietoja avoimiin kohtiin.

5.3 Tutkimustulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä (Kuvio 3) haluttiin tietää millä osastolla yrityksen sisällä vastaaja toimi.

Valitse oma toimenkuvasi

31 vastausta



Kuvio 3. Jaottelu vastanneiden toimenkuvien välillä

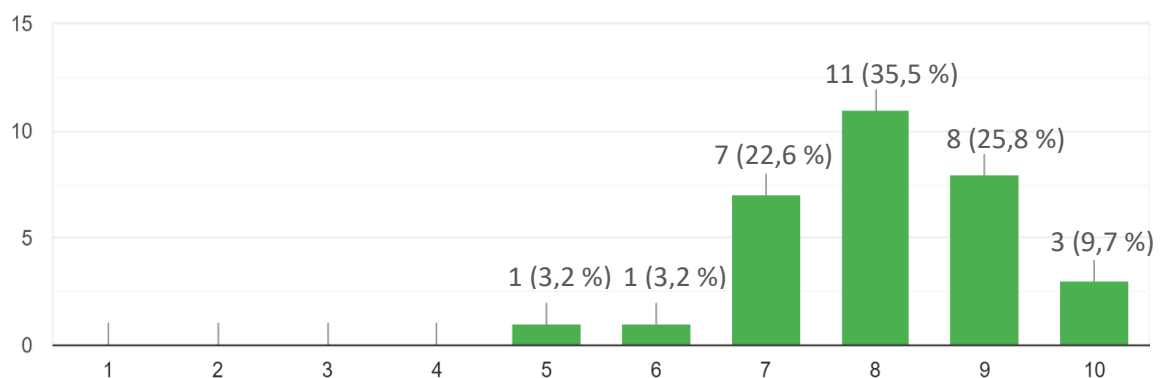
Vaihtoehtoina tähän kysymykseen olivat myynti, HR, talous ja markkinointi. Eniten kyselyyn osallistujista selvisi olevan osana HR-puolta, ollen 48,4 % kaikista vastanneista. Seuraavaksi isoin osa vastanneista on myynnistä vieden 25,8 % vastanneista toimihenkilöistä, jonka jälkeen talous 16,1 % sekä markkinointi 9,7 %.

WorkPower Oy:n nettisivuilla (2022d) heidän henkilöstöstään voidaan huomata, että eri toimenkuvien työntekijöitä ei ole tasainen määrä yrityksen sisällä, eli esimerkiksi HR-tiimien toimihenkilöitä on enemmän suhteessa myyntitiimien jäseniin, ja taloudelle ja markkinoinnilla ei ole kaikilla toimipisteillä omia tiimejään. Tätä voidaan huomioida myös osallistuneiden toimenkuvien prosenttiluvuissa. Näin ollen voi olettaa, että tämä jako tulee luonnollisesti suhteutettuna koko yrityksen työntekijöiden ja toimenkuvien määrään.

Toisessa kysymyksessä (Kuvio 4) pyydettiin arvioita omaan nykyiseen motivaatiotilaan. Kysymyksen kohdalla selvennettiin asteikon merkitsevän 1 = huono ja 10 = erinomainen.

Kuvaile tämänhetkistä motivaatiotilaasi

31 vastausta



Kuvio 4. Toimihenkilöiden arvio tämänhetkisestä motivaatiotilasta (1 = huono 10 = erinomainen)

Vastaukset jaottuivat melko tasaisesti asteikon välille 7–9, numeroita, joita voisi kuvailla hyväksi ja erittäin hyväksi motivaatiotilaksi. Enemmistö eli 35,5 % vastanneista asetti motivaationsa kohdalle 8, joka merkitsee yleisesti hyvää. Asteikon numeroa 7 - johon vastanneita oli 22,6 %, voisi tulkita olevan korkealla asteikossa, mutta silti selkeää parantamisen varaa löytyy.

Matalin vastaus osui asteikon keskelle kohdalle 5, johon oli yksi vastaus (3,2 %) samoin kuin numerossa 6, joka ei edusta kovin hyvää motivaatiotilaa. Näitä vastauksia oli kuitenkin selvästi vähiten. 25,8 % vastanneista valitsi numeron 9, joka näyttää, että toiseksi eniten vastanneista pitää tämänhetkistä motivaatiotilaansa erittäin hyvänä. 3 henkilöä (9,7 %) piti motivaatiotilaansa 10 arvoisena, eli erinomaisena.

Näiden tilastojen mukaan voisi kuvailla toimihenkilöiden nykyistä motivaatiotilaa keskimuotoisesti korkeana, eikä vastauksista yksikään osunut alle 5 kohdalle asteikossa.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan avoimesti, mikä heitä motivoi työssään. Tähän avoimeen kenttään vastaaminen oli vapaavalintaista, silti 30 antoi vastauksen 31:stä. Vastauksia kysymykseen olivat muun muassa:

Tulospalkkio, onnistuminen, uuden oppiminen sekä vapaus tehdä itsenäisesti ja keilla itse.

Hienot työkaverit ja kiinnostavat työtehtävät. Se, että saa omia ideoitaan ja luovuuttaan esiin. Työnantajan "etuudet" ovat hyvät.

Uuden oppiminen, arvostuksen saaminen omaa työpanosta kohtaan ja se, että palkka vastaa työn vaatavuutta ja työmäärää. Toki myös työyhteisö, työilmapiiri ja viihtyvyys ja oikeudenmukaisuuden kokemus ovat motivaation kannalta tärkeitä. Lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työntekoon (esim. joustavat työajat, etätyömahdollisuus) motivoi.

Kun omaa osaamista pääsee kehittämään eri projektien ja työtehtävien muodossa, hyvä tiimi, vapaus tehdä päätöksiä ja löytää ratkaisuja itsenäisesti.

Onnistumiset, esim. työntekijöiden saaminen työmaalle ja uusien asiakkaiden saaminen. Hyvä palaute asiakkailta ja työntekijöiltä myös motivoi.

Onnistumiset ja mielekkäät työtehtävät. Työn määrää vastaava korvaus ja mahdollisuus vaikuttaa siihen.

Kannustava työympäristö, sekä halu kehittyä HR-alalla. Onnistumisen tunne rekrytointiprosessin päätyessä luo myös lisää motivaatiota.

Mielenkiintoinen työ, etätyömahdollisuus, oman tiimin ja koko firman tyypit, työpaikan ilmapiiri = WP-fiilis, bonukset.

Uudet asiakkuudet, vanhojen asiakassuhteiden syventäminen, tavoitteiden saavuttaminen, hyvä tiimihenki. Yrittämisestä ja onnistumisista palkitseminen.

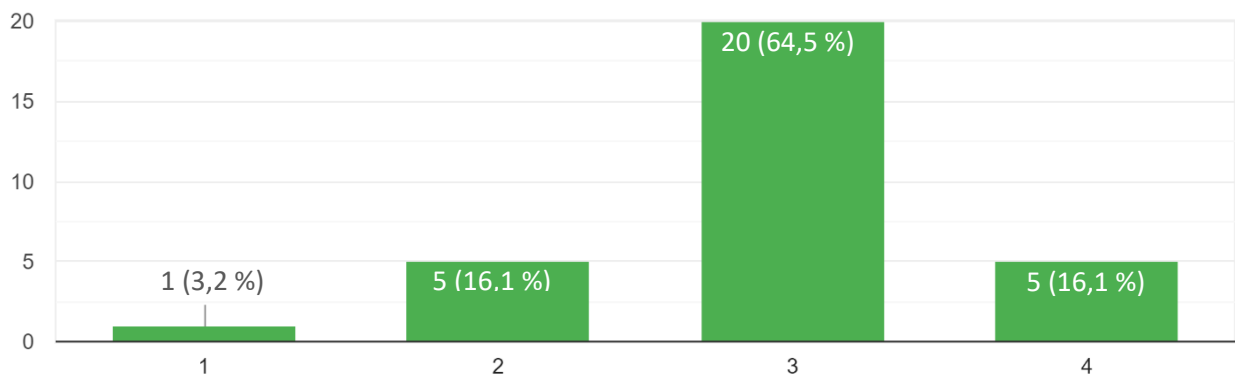
Vastauksia tuli monipuolisesti ja useat vastasivat monta eri asiaa, jotka motivoivat heitä työssään. Selkeästi useimmiten mainittuna motivaation lähteenä oli onnistumisen tunne, vapaus tehdä työtä joustavasti sekä hyvä työporukka. Rahallinen palkitseminen näistä onnistumisista työssä sekä positiivinen palaute myös mainittiin. Silti pelkkä onnistumisen tunne kuten tavoitteiden saavuttaminen ja asiakastyytyväisyys olivat jo motivaatiota tuovaa.

Näiden lisäksi työhön sitouttavia osatekijöitä tuli ilmi kuten asiakas- ja työntekijäsuhteiden syventäminen sekä itsenäisyys tehdä ratkaisuja ja käyttää omaa luovuuttaan. Kokonaisuudessaan voi päätellä, että innostavat ja mieltä piristävät kokemukset, jotka tulevat esiin päivittäisessä työssä pitävät työmotivaatiota yllä.

Seuraavat kahdeksan kohtaa kyselyssä ovat väittämiä, johon toimihenkilöt ovat vastanneet asteikolla 1–4. Tämän osion alussa vastaajat opastettiin ottamaan kantaa, onko väittämien kanssa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä. Sen jälkeen neuvottiin jättämään joku väittämä mahdollisesti tyhjäksi, mikäli vastaaja ei kokenut mielipidettä asiaan. Kohta, joka olisi ”En osaa sanoa” jätettiin pois vaihtoehdoista.

Olen tyytyväinen nykyiseen peruspalkan lisäksi saataviin rahallisiin etuuksiin

31 vastausta

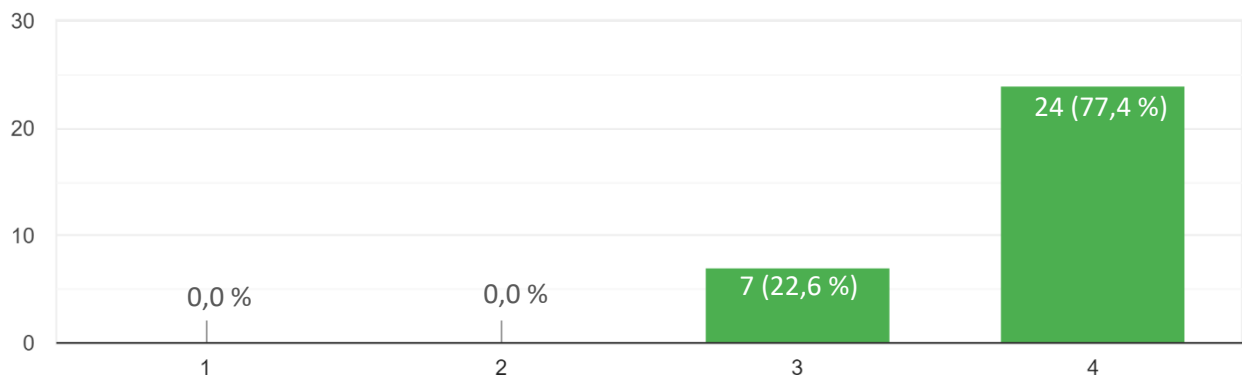


Kuvio 5. Tyytyväisyys peruspalkan lisäksi saataviin rahallisiin etuuksiin (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Ensimmäisessä väittämässä (Kuvio 5) haluttiin tietää, kuinka tyytyväisiä toimihenkilöt ovat peruspalkan päälle saatavista rahallisista eduista, kuten työsuhde-eduista ja tulospalkkioista. Suurin vastausmäärä (64,5 %) osui kohdalle 3, eli he ovat jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. 16,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja saman verran hieman eri mieltä. 1 henkilö vastasi, ettei ole lainkaan tyytyväinen ylimääräisiin rahallisiin etuuksiin. Enemmistön mukaan peruspalkan lisäksi saataviin rahallisiin etuuksiin ollaan melko tyytyväisiä.

Pidän tärkeänä, että peruspalkan lisäksi on muita etuuksia

31 vastausta

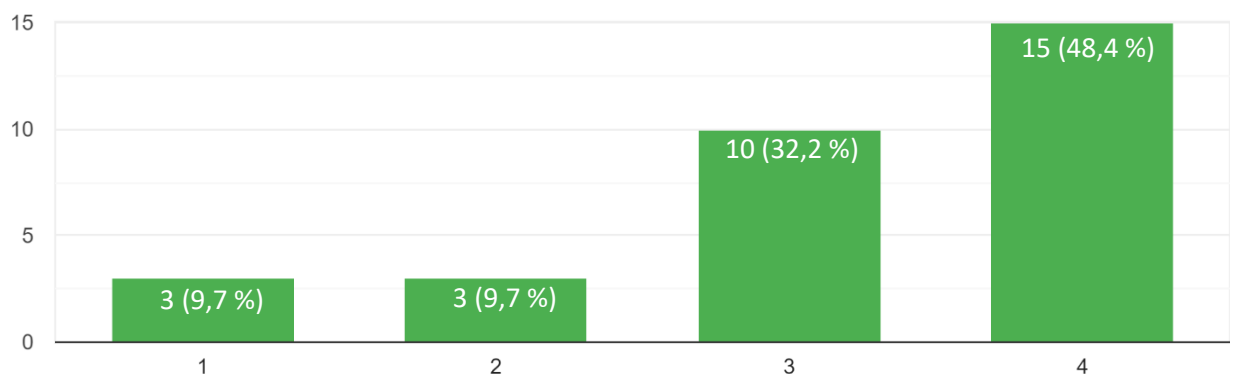


Kuvio 6. Peruspalkan lisäksi olevien etuuksien tärkeys (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Seuraavassa väittämässä (Kuvio 6) selvitettiin, pidetäänkö muiden etuuksien saamista peruspalkan lisäksi kuinka tärkeänä tai tärkeänä ollenkaan. Tulokset ovat melko selkeitä. 77,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 22,6 % vastasi olevan jonkin verran samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä väittämän kanssa, eli peruspalkan lisäksi saatavat etuudet ovat tärkeitä toimihenkilöille.

Tulospalkka motivoi minua

31 vastausta

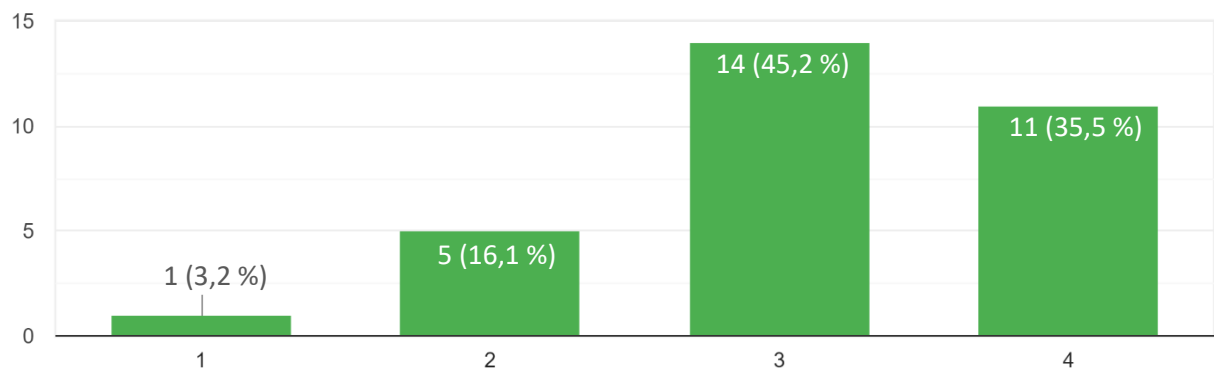


Kuvio 7. Tulospalkan saamisen tuoma motivaatio (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Kolmas väittämä (Kuvio 7) toi ilmi kuinka motivoivana tulospalkkaa pidetään. Suurin osa (48,4 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä, tulospalkka ehdottomasti motivoi heitä. 32,2 % oli jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. Toimihenkilöt, jotka olivat jonkin verran eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, eli eivät pitäneet tulospalkkaa motivoivana, oli yhteensä 19,4 % vastaajista.

Tunnen oikeudenmukaisuutta työyhteisössä

31 vastausta

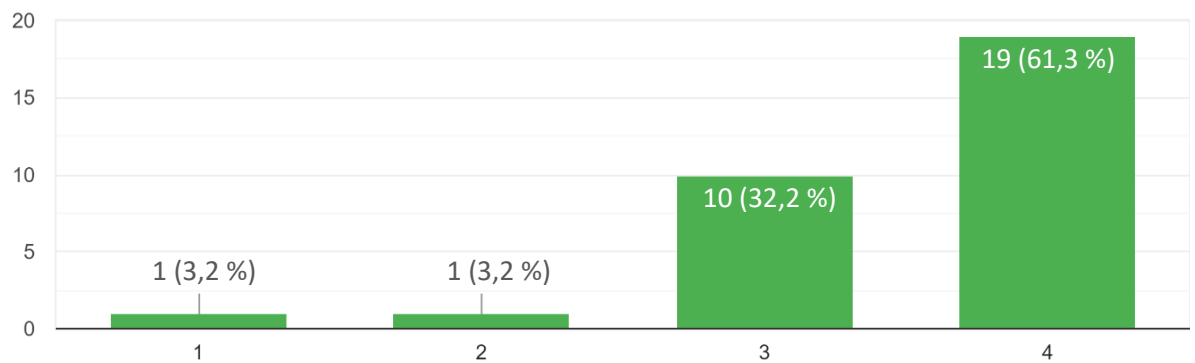


Kuvio 8. Oikeudenmukaisuuden tunne työyhteisössä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Neljäs väittämä (Kuvio 8) on, tunteeko toimihenkilöt oikeudenmukaisuutta työyhteisöissään. Enemmistö (45,5 %) vastasi olevansa jonkin verran samaa mieltä ja seuraavaksi eniten (35,5 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä, eli valtaosa tuntee oikeudenmukaisuutta työssään ja työyhteisössään. Vain 1 vastasi olevansa täysin eri mieltä. 16,1 % vastaajista oli jonkin verran eri mieltä, eli pienempi osa ei tunne paljoa oikeudenmukaisuutta työyhteisön sisällä.

Työyhteisöstä saamani arvostus lisää motivaatiotani

31 vastausta

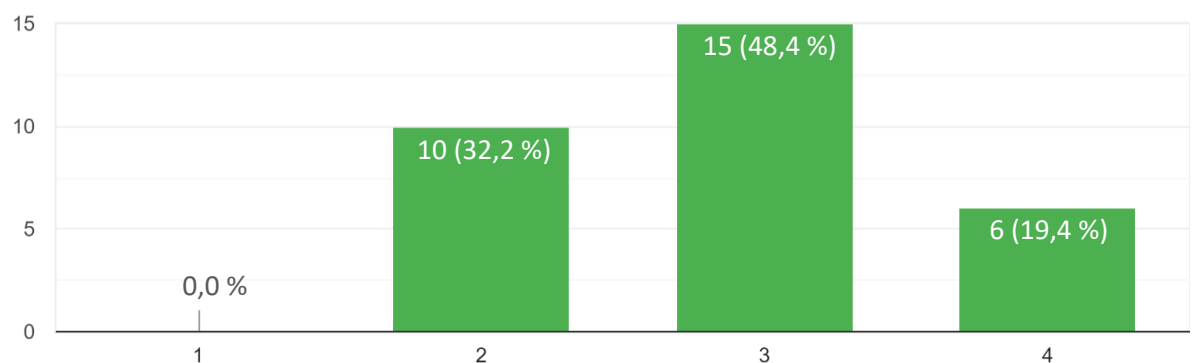


Kuvio 9. Työyhteisön tuoman arvostuksen lisäys motivaatioon (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Seuraavaksi haluttiin tietää tuntevatko toimihenkilöt lisämotivaatiota työhönsä, jos he saavat arvostusta työyhteisöltään (Kuvio 9). Vastaukset toivat ilmi ylivoimaisesti, että 61,3 % on täysin samaa mieltä ja 32,2 % on jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. Näin ollen työyhteisöltä saatu arvostus vaikuttaa paljon toimihenkilöiden motivaatioon. Täysin eri mieltä ja jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa oli ainoastaan 2 vastaajista (6,4 %).

Koen saavani riittävästi palautetta

31 vastausta



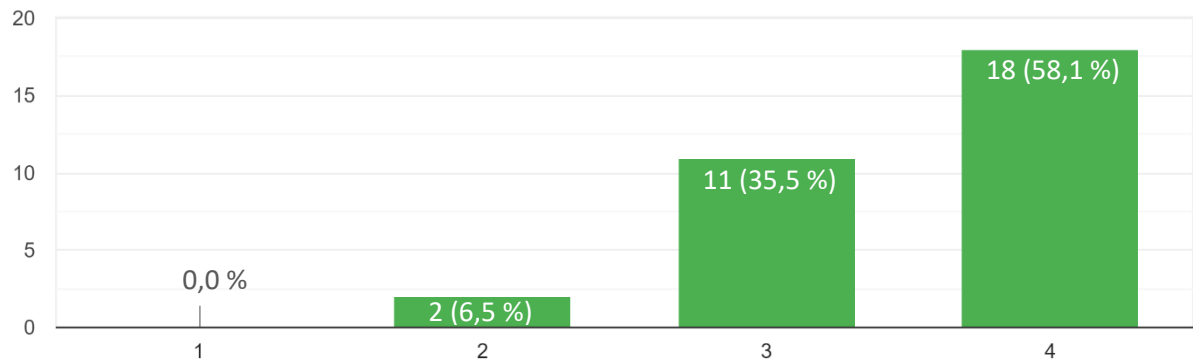
Kuvio 10. Koettu palautteen saaminen (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Kuudennen väittämän kohdalla (Kuvio 10) toimihenkilöiden kuului arvioida tuntevatko he saavansa riittävästi palautetta työstään. Suurimman osan mielestä (48,4 %) he saavat aika

lailla riittävästi palautetta. 19,4 % oli täysin samaa mieltä ja kokivat saavansa riittävän määrän palautetta. Toiseksi eniten (32,2 %) vastaajista oli jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa, mikä tarkoittaa, etteivät he tunne saavansa tarpeeksi palautetta työstään. Kuitenkaan yksikään ei vastannut olevansa täysin eri mieltä, eli olisi kokenut, ettei saa lainkaan riittävästi palautetta.

Minulla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työssäni

31 vastausta

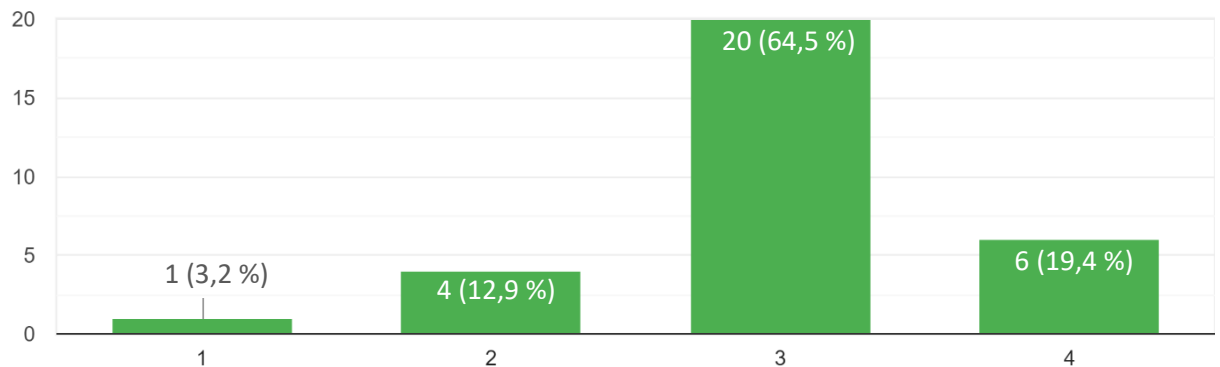


Kuvio 11. Mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työssä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Tulokset olivat melko yhtä mielisiä seitsemännen väittämän kohdalla (Kuvio 11). Tässä esitettiin vastauksia, miten toimihenkilöt kokevat omaavansa mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa omassa työssään. Melkein kaikki vastaajat olivat joko täysin samaa mieltä (58,1 %) tai jonkin verran samaa mieltä (35,5 %). Pelkästään 2 (6,5 %) olivat jonkin verran eri mieltä, eli he pitävät mahdollisuuksiaan osallistua ja vaikuttaa työssään pienempinä.

Haasteelliset tavoitteet motivoivat minua

31 vastausta



Kuvio 12. Haasteellisten tavoitteiden tuoma motivaatio (1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä)

Viimeisen väittämän kohdalla (Kuvio 12) selvitettiin, kuinka motivoivana toimihenkilöt pitivät haasteellisia tavoitteita. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiettyihin myynnillisiin tuloksiin pääsemistä tai päivittäisiä haasteita tuovia osatekijöitä työnkuvassa. Enemmistö (64,5 %) vastasi olevansa jonkin verran samaa mieltä, eli haasteelliset tavoitteet tuovat hieman motivaatiota. Seuraavaksi isoin osa vastaajista (19,4 %) oli täysin samaa mieltä ja pitävät haasteellisia tavoitteita motivoivana. 12,9 % vastasi olevan jonkin verran eri mieltä eivätkä pidä haasteellisia tavoitteita kovin motivoivina. 1 vastaaja (3,2 %) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Suurin osa kuitenkin tukee haasteellisia tavoitteita ja tunsi niiden tuovan lisämotivaatiota työhön.

Näiden kahdeksan väittämän jälkeen toimihenkilöille annettiin mahdollisuus perustella tai täydentää antamiansa vastauksia väittämiin. Tämä kohta kyselyssä oli valinnainen ja siihen tuli 14 vastausta. Alla muutama ote saaduista kirjoituksista:

Omassa työssäni on menestystä vaikeuttavia asioita, jotka tulevat markkinatilanteesta ja lainsäädännöstä. Ne aiheuttavat turhautumista, mutta muuten on yrityksen sisäinen ilmapiiri hyvä.

Tulospalkkaus ei sinänsä motivoi, koska sen "hedelmä" kantaa vasta puolen vuoden koeajan jälkeen. Olisi mahtavaa, että nykyinen palkkaus vastaisi jo sitä työpanosta, jonka firmalle antaa tekemisillään ja osaamisellaan. Varsinkin, kun on sellainen henkilö, joka pitää uusista haasteista ja ottaa niitä mielellään vastaan.

Kaikilla on periaatteessa samat mahdollisuudet tehdä tulosta ja lisätä omaa toimeentuloa. Mielestäni vain hyvästä tsempestä ei voi palkita rahallisesti.

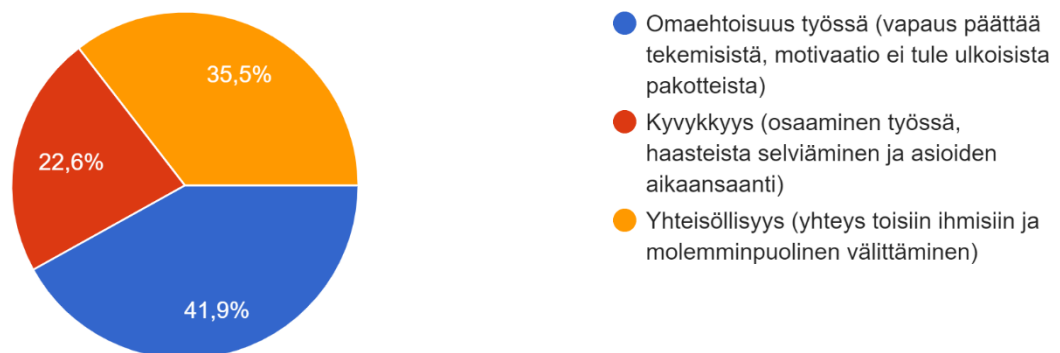
Palkitseminen ja lisäedut ovat työssäni todella kattavia. Työilmapiiri on yleisesti ottaen todella kannustava, ja apua saa tarvittaessa keneltä tahansa. Myöskin vapaus omaan työhön ja siihen kuuluvaan ajankäyttöön tekevät työstäni samalla haasteellista ja motivoivaa.

Itse koen, että arvo mitataan sekä palkassa että siinä mitä ja miten työtään saa tehdä. Luotetaanko siihen, että hoidan hommani kuin ammattilainen ja hyvällä motivaatiolla olinpa paikalla fyysisesti tai ei.

Muutamaan kertaan mainittiin, etteivät kaikki koe tulospalkkauksen olevan kovin motivoivaa, koska he eivät kokeneet voivansa merkittävästi vaikuttaa sen suuruuteen työpanoksellaan tai työhön laitettu työpanos ei aina näy tuloksissa ja sen myötä palkkauksessaan. Osa vastauksista taas toi ilmi eri ajattelutavan, eli he pitivät siitä, että tulospalkkion suuruuteen pystyy vaikuttaa. Myös haasteet olivat hyvä lisä motivaatiolle, niin kauan kun niihin on mahdollista yltää. Työn vapaus, joustavuus ja itsenäisyys mainittiin edelleen hyvin positiivisena osana työtä ja toimihenkilöiden motivaatiota.

Mitä näistä kolmesta vaihtoehdosta pidät itsellesi tärkeimpänä motivaattorina:

31 vastausta



Kuvio 13. Tärkein motivaattori

Seuraava kohta kyselyä oli monivalintakysymys (Kuvio 13), hyödyntäen Decin ja Ryanin (Liukkonen ym. 2002, 116–117) itsemääräämisteoriaa. Toimihenkilöitä pyydettiin vastaamaan kolmesta vaihtoehdosta, mitä he pitivät heille tärkeimpänä motivaationlähteenä. Vastausvaihtoehdoissa annettiin myös avaava selvitys käsitteille. Vaihtoehdot olivat

omaehtoisuus työssä, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Tulokset jaottuivat melko tasaisesti, kuitenkin eniten ääniä (41,9 %) sai omaehtoisuus työssä. Tällä tarkoitettiin muun muassa vapautta päättää tekemisistään töissä ja motivaatio työntekoon ei tule ulkoisista pakotteista. Yhteisöllisyyden vastasi 35,5 % toimihenkilöistä. Yhteisöllisyys merkitsi yhteyden tunnetta työporukkaan sekä molemminpuolista välittämistä. Vähiten vastattiin kyvykkyys (22,6 %), eli vastaajista vähiten tärkeä motivaattori näistä kolmesta vaihtoehdosta oli osaaminen työssä, haasteista selviäminen ja asioiden aikaansaaminen.

Monivalintakysymyksen jälkeen toimihenkilöitä pyydettiin kertomaan, miksi he valitsivat annetun vaihtoehdon toisista. Vastaukset olivat muun muassa seuraavanlaisia:

Vaikea kysymys. Omaehtoisuus tärkein, mutta kyvykkyys tulee todella nopeasti siinä perässä.

Valinta on vaikea, sillä pidän kaikkia yllä mainittuja erittäin tärkeinä. Arvostan kuitenkin tiimimme yhteen puhaltavaa henkeä, joten päädyin valintaani tästä syystä.

Muut ihmiset/työkaverit vaikuttavat eniten viihtyvyyteen töissä. Kun ympärillä on hyviä tyyppejä, ei tylsät tai raskaat työtehtävät tunnu niin pahoilta.

Asioiden aikaansaamisesta saa motivaatiota, koska se vaikuttaa tulokseen, yleiseen ilmapiiriin ja omaan itseluottamukseen työssä.

Kun on hyvä tiimi ja hyvä työyhteisö, sen eteen haluaa nähdä paljon enemmän vaihua. Kun koen, että olen tärkeä ja minua arvostetaan, annan itsestäni aina 110 % työssäni. Jos taas koen, ettei minua ja työpanostani arvosteta ollenkaan, en pahemmin enää välitä nähdä ylimääräistä vaivaa.

Omaehtoisuuden ja kyvykkyuden väliltä oli todella vaikea valita. Päädyin omaehtoisuuteen siitä syystä, että kyvykkäänä työntekijänä motivaatiota söisi todella paljon, jos en saisi itse vapauksia päättää omasta työnteostani ja rakentaa kalenteriani omaan arkeeni ja työntekooni parhaiten sopivaksi. Lisäksi etätö on todella tärkeää niin tehokkuuden, aikaansaamisen kuin jaksamisenkin kannalta.

Koen isointa motivaatiota, kun näen itseni onnistuvan työssäni ja tunnen itseni ammattitaitoiseksi. Myös kehittyminen ja kehittäminen motivoivat.

Uskon, että motivaatio, joka lähtee itsestä, on parempi kuin ulkoiset pakotteet. Koen myös mielekkääksi päästä itse vaikuttamaan omaan työhön ja se luo myös vastuun, joka pitää huolen, että asioita tapahtuu.

Minulle on tärkeää nähdä, että asioita tapahtuu. Onnistumisen fiilis motivoi ja se tulee aikaansaaduista asioista sekä haasteiden voittamisesta.

Koen, että vapaus päättää omasta työtahdistista sekä työtavoista motivoi eniten. Tämä antaa sellaisen tunteen, että työnantaja luottaa omaan työntekijäänsä ja ei ns. pakota työntekijää toimimaan tavoilla, jota ei tunne itsellensä sopivaksi.

Oma motivaationi lähtee peruspilareista kuten turvallisuuden tunne ja hyvä yhteishenki työyhteisössä. Mikäli yhteishenki ei ole hyvä, ei yhteisten tavoitteiden eteen huvita ponnistella. Koen, että töihin pitää olla mukava mennä (hyvä fiilis), jolloin motivaatio itse työtä kohtaan on myös korkealla.

Avoimen kentän vastauksissa saatiin kattavasti toimihenkilöiden ajatuksia esille. Kirjoituksissa myös mainittiin, että nämä kolme vaihtoehtoa ei ole toisiaan poissulkevia, ja jokainen niistä on tärkeä motivaation kannalta. Sen vuoksi monivalintakysymyksessä oli hankala vastata vain yksi tärkein. Omaehtoisuus ja yhteisöllisyys mainittiin kuitenkin useimmiten kaikista tärkeimpinä motivaattoreina.

Toimihenkilöt kertoivat, että työpaikka, jossa omaan ammattitaitoisuuteen luotetaan ja jossa saa päättää itsenäisesti omista tekemisistään on hyvin motivoivaa. Myös työskentely sellaisessa työyhteisössä, joka kannustaa ja tukee toinen toistaan, on tärkeä ympäristöllinen vaikuttaja työssä motivoituneisuuteen ja pysyvyyteen.

Viimeisenä osana kyselyä haluttiin kuulla vapaasti palautetta ja/tai kehitysideoita nykyiselle palkitsemisjärjestelmälle. Tämä kohta tehtiin pakolliseksi vastattavaksi, jotta mahdollisimman moni jakaisi hieman omia ajatuksiaan. Vastauksia tuli hyvin. Palautetta ja kehitysehdotuksia olivat muun muassa:

Kaikki yrityksen illanistujaiset ja muu yhdessä tekeminen ovat minusta paras keino lisätä yhteishenkeä, joten niitä toivon lisää.

On hienoa, että kun tekee kovasti/yrittäjämaisesti töitä, saa siitä myös itselleen euroja.

Palkitsemisjärjestelmän tulisi ottaa enemmän huomioon myynnin taustatyö. Myyjillä ei olisi mitään myytävää ilman HR:n pitkäjänteistä tekemistä, puurtamista ja joustamista päivästä toiseen.

HR tekee niin huipputärkeää työtä, että heitä tulisi mielestäni palkita nykyistä enemmän. Kaiken kaikkiaan WP:llä mielestäni palkkiojärjestelmä on oikein toimiva.

Nykyisessä mallissa palkkiota saa odotella todella kauan. Kuukausittain saatu palkkio motivoisi enemmän.

Tulospalkka motivoi hyvin, kun tiimi tekee hyvää tulosta.

Joistain yksittäisistä isoista diileistä tai vaikka väliaikaisesta kovasta myynnin kasvusta voisi myös saada pienen bonuksen.

Nykyisen palkitsemisjärjestelmän voisi laittaa näkyville jonnekin, jotta se on hyvin tiedossa.

Palkkataso saisi olla korkeampi, sillä se ei vastaa työn vaativuutta (työkuormallisesti kuin myös henkisen kuormittavuuden osalta). Virike-edut, hyvä työterveys, etätömahdollisuus, matala hierarkia, kehityspäivät, erilaiset tiimi-illat ja vapaus työssä ylipäättään ovat todella tärkeitä etuuksia. Toivoisin kuitenkin enemmän panostusta työhyvinvoinnin tukemiseen palkitsemisen keinoin, sillä työ on henkisesti välillä todella kuormittavaa ja jatkuva koneella istuminen ei tee hyvää fyysiselle hyvinvoinnille. Lisäksi kertapalkitsemista voisi lisätä esim. hyvistä työsuorituksista, sillä se myös kannustaa ylittämään itsensä kerta toisensa jälkeen.

Toivoisin esimerkiksi tehtäviin, joissa vaaditaan päivystämistä, rahallista lisää. Tämänhetkinen peruspalkka ei mielestäni ole todellakaan riittävä siihen nähden, että toisinaan teen töitä kellon ympäri useampana päivänä viikossa, ja työajat saattavat venyä hyvinkin pitkiksi.

Kysyttäessä palautetta nykyiselle palkitsemisjärjestelmälle, vastaajien kirjoituksissa otettiin useampaan kertaan esille tulospalkkaus sekä palkkataso. Monien palautetta antavien mielestä he toivoisivat muutosta rahalliseen palkitsemiseen. Vastauksista löytyi myös niitä, jotka tunsivat olevansa tyytyväisiä tämänhetkiseen palkitsemisjärjestelmään, eikä heillä ollut juuri antaa palautetta. Kehitysideana osa vastaajista kokisi motivaatiota edistävänä, jos HR-puolen toimihenkilöt otettaisiin eri tavalla huomioon rahallisessa palkitsemisessä. Myös päivystämisestä toivottaisiin rahallista lisää.

Useat vastaajista ehdottivat myös lyhyemmän aikavälin saavutuksista palkitsemista. Esimerkiksi yksittäisistä hyvin onnistuneista työsuorituksista palkitseminen tuntuisi päivittäisessä työssä nostavan mielialaa ja motivaatiota. Osa vastaajista koki, että pidemmältä aikaväliltä saatu palkkio on kaukana nykyhetkestä, eikä ylläpidä motivaatiota samalla tavalla. Toisia motivoi työssä esiintyvä mahdollisuus vaikuttaa omiin tuloksiinsa ja se koettiin olevan riittävä nykyisellä tavalla.

Palkitsemisjärjestelmän eri osapuolet toivottaisiin saatavan yleisempään tietoon yrityksen sisällä, sillä kaikki eivät kokeneet saavansa informaatiota aiheesta riittävän selkeästi.

Yhteinen tekeminen vahvistettiin olevan tärkeä osa työmotivaation lisäämistä. Erilaiset yrityksen virkistyspäivät ja arkisemmatkin illanistujaiset tunnistettiin pitävän hyvää yhteishenkeä yllä. Hyvä työterveys on lisäksi tärkeää toimihenkilöille. Fyysisen hyvinvoinnin tukemista myös toivottiin lisäävän ja esimerkkinä annettiin kuukausittaiset hieronnat.

5.4 Luotettavuustarkastelu

Opinnäytetyön luottavuustarkastelussa katsastetaan työn reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti merkitsee tutkimuksen tarkkuutta sekä luotettavuutta, joten määrällisessä tutkimuksessa iso otanta tekee tuloksista luotettavampia. Tämän opinnäytetyön kohdalla tutkimuskohde oli rajattu toimeksiantajayrityksen toimihenkilöihin, joten otannan suuruus on riipuvainen yrityksen koosta. Tutkimuksen validiteetti mitataan sen pätevyydellä. Tutkimustulokset ovat pätevämpiä silloin, kun niihin on korkea vastausprosentti. Pätevän tutkimuksen tavoitteet ja sen kohderyhmä määritetään mahdollisimman tarkkaan. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Tutkimuskysely oli avoinna kaikille WorkPower Oy:n toimihenkilöille ja arvioitu 62:n vastausprosentti on tyydyttävä. Kyselystä tehtiin lyhyt ja selkeä, jotta mahdollisimman moni käyttäisi aikaansa vastaamalla kyselyyn ja tuntisi sen olevan sujuva kokemus. Tutkimuksessa käytettiin määrällisen sekä laadullisen tutkimuksen yhdistelmää.

Sillä tutkimus oli tarkoitettu toimeksiantajayrityksen toimihenkilöille, tutkien heidän motivaatiotaan, tutkimus perustuu heidän henkilökohtaisiin kokemuksiinsa kyselyn vastausaikana. Sen validiteetti vähenee ajan kuluessa, sillä yrityksen toimihenkilömäärä vaihtuu ja kasvaa jatkuvasti. Yritys hyötyy tutkimuksen tuloksista saamalla lisätietoa heidän motivaatiostaan ja arvomaailmastaan aiheeseen liittyen, sekä kuulee palautetta ja kehitysehdotuksia. Vastauksissa tuli toisinaan hieman tasaisempaa jakoa arvioitujen tuntemusten välillä, kun useimmissa kysymyksissä oltiin hyvin yhtä mielisiä. Näistä selkeimmästä prosenttilukemista voidaan vetää johtopäätöksiä, että suurin osa toimihenkilöistä tuntee samalla tavalla.

Kysely tehtiin melkein kokonaan pakolliseksi, lukematta mukaan kahta avoimen kentän kohta. Tämä tunnistautui hyväksi menetelmäksi, sillä tällä tavoin saatiin vedettyä vastaajia mukaan keskusteluun ja vaivaa olisi saatettu nähty vähemmän, mikäli kohdat olisivat olleet vapaaehtoisia. Silti vapaavalintaisiinkin kohtiin vastattiin hyvin. Ensimmäisen vapaaehtoiseen kohtaan vastasi 30 henkilöä, eli melkein kaikki, jonka kysymys oli mikä heitä motivoi työssään. Toinen vapaaehtoinen kohta oli mahdolliset perustelut väittämien vastauksiin,

johon vastasi 14 henkilöä. Avoimien kohtien vastaukset olivat täyttäviä ja niihin oli kerrottu avoimesti omista tuntemuksistaan.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tulosten analyysi

Kysely oli avoinna kaikille WorkPower Oy:n toimihenkilöille, ja siihen vastasi 31 toimihenkilöä yrityksessä. Toimihenkilöiden vastauksista voi päätellä, että aihe on olennainen osa heidän arkeaan ja ajatukset motivaatioonsa liittyen ovat tärkeitä. Suurin osa vastaajista (48,4 %) oli HR-puolen toimihenkilöitä, joka selittyy sillä, että tämän toimenkuvan työntekijöitä on yrityksellä eniten. Muita vastaajien toimenkuvia oli myynti (25,8 %), talous (16,1 %) sekä markkinointi (9,7 %).

Kysyttäessä toimihenkilöiden tämänhetkistä motivaatiotilaa, 29 vastaajista (93,6 %) arvioi sen olevan 1–10 asteikossa 7–10 välillä. Enemmistö (35,5 %) vastasi asteikolta 8 ja kaikkien vastaajien motivaatiotilan keskiarvoksi tuli 8,06. Tämä kertoo yleisesti korkeasta motivaatiosta toimihenkilöiden kesken. Toimihenkilöt kertoivat motivaationsa tulevan onnistumisen tunteesta työssä, kun on tehnyt hyvän työsuorituksen. Tämä voi olla heidän työssään esimerkiksi onnistuneet rekrytointitilanteet ja asiakastyytyväisyys. Tarve oppia uutta ja kehittyä työssään mainittiin merkkinä heidän sisäisestä motivaatiostaan. Vapaus työskennellä itselleen sopivaan tyyliin on toimihenkilöille iso osa WorkPower Oy:llä työskentelyä. Yrityksen yhteinen ilmapiiri, hyvä tiimihenki, arvostuksen saaminen ja oikeudenmukaisuus on monille hyvin olennaista motivaationsa kannalta.

Peruspalkan lisäksi saatavat etuudet osoittautuivat kaikilta vastaajilta tärkeäksi, vastaajista jokainen ollen joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastaajista oli myös melko tyytyväinen nykyisiin rahallisiin etuuksiin ja tulospalkan saaminen motivoi heitä myös.

80,7 % vastaajista pitää työyhteisöään oikeudenmukaisena ja 19,3 % oli eri mieltä väitteen kanssa. Tähän olisi voinut olla hyvä lisätä oma tarkentava kysymys, jotta olisi saanut tietää mitä toimihenkilöt pitävät oikeudenmukaisena. Avoimien tekstikenttien kohdalla tulee kuitenkin ilmi, että oikeudenmukaisuus näkyy esimerkiksi arvostuksena ja korvauksena tehdystä työstä sekä tasavertaisuudessa. Epäoikeudenmukaisuus taas näkyy silloin, kun toimihenkilö tunsi, että joidenkin mielipiteitä suositaan enemmän, kun toisien, tai tulospalkkauksessa tunnettiin olevan merkittäviä eroja toimihenkilöiden välillä.

Toimihenkilöt tuntevat suurimmaksi osaksi saavansa riittävästi palautetta työssään, silti 32,2 % eivät tunne saavansa riittävästi palautetta. Suuri enemmistö vastaajista koki, että heillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työssään. Toimihenkilöt kokivat myös työyhteisöstä saavansa arvostuksen lisäävän motivaatiotaan, sillä 93,5 % oli samaa mieltä väittämän kanssa.

Useamman vastaajan mielestä haasteelliset tavoitteet ovat motivoivia. Täydentäessä antamia vastauksiaan laajemmin kerrottiin, että haasteelliset tavoitteet ovat motivoivia, niin kauan kun ne eivät ole saavuttamattomissa, joka voi puolestaan lannistaa motivaatiota.

Toimihenkilöille esitettiin monivalintakysymys, jossa piti valita mikä on heille tärkein motivaation lähde kolmesta vaihtoehdosta. Vaihtoehdot olivat omaehtoisuus (41,9 %), yhteisöllisyys (35,5 %) sekä kyvykkyys (22,6 %). Heitä pyydettiin kertomaan avoimesti, miksi he valitsivat tietyn vaihtoehdon. Toimihenkilöt kertoivat useaan otteeseen, että vaihtoehdoista on vaikea valita vain yhtä, sillä ne ovat kaikki tärkeitä. Joillekin oli silti hieman lähempänä esimerkiksi hyvän työilmapiirin tärkeys tai se, että pystyy työskennellä itsenäisesti saaden luottamuksen työnantajaltaan tehdä työtä joustavasti. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että työn omaehtoisuus, yhteisöllisyys ja kyvykkyys ovat kaikki olennaisia toimihenkilöiden motivaatiolle.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia, miten palkitseminen vaikuttaa toimihenkilöiden motivaatioon ja mistä tekijöistä motivaatio muodostuu. Työkaverit ja työnkuvan joustavuus sekä mahdollisuus vaikuttaa tulospalkkaan osoittautuvat olevan toimihenkilöille hyvin tärkeitä tekijöitä motivaation kannalta. Vastauksissa ilmeni usein yhteisen tekemisen tärkeys, ja erilaiset virkistyspäivät vahvistavat yhteen hiileen toimimista. Kokonaisuudessaan WorkPower Oy:n toimihenkilöt kertoivat vastauksissaan olevan motivoituneita ja melko tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen.

Tutkimuksessa haluttiin myös tietää, miten toimeksiantajayrityksen palkitsemista voitaisiin kehittää. Eniten kehitysideoita tuli rahallisen tai rahanarvoisen palkitsemisen puoleen, jossa vastaajat toivoivat lyhyempiä aikavälejä palkitsemiselle tai esimerkiksi hyvistä yksittäisestä suorituksesta palkitsemista. Toimihenkilöt kokivat, että tällainen palkitseminen päivittäisessä työssä ylläpitäisi motivaatiota tehdä hyviä tuloksia. Lisäksi osa vastaajista ehdotti hyvinvointietuuksien lisäämistä.

Kehitysideana toimeksiantajayritykselle voisi olla vapaa ideointi, minkä tyyppisiä lyhyemmän aikavälin palkitsemiset voisivat olla. Asiasta voitaisiin käydä keskustelua, jos esimerkiksi kyseessä on viikoittaiset pienemmät palkinnot kuten kehujen jako tai vaikka jonkun elämyksen voittaminen, vai esimerkiksi tulospalkkion pilkkominen lyhyempiin aikaväleihin. Lisäksi informaatiota palkitsemisjärjestelmästä voisi olla paremmin esillä ja saatavilla, jotta se on jokaiselle toimihenkilölle selkeää.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksissa saatiin laadukkaita vastauksia ja toimeksiantajayritys hyötyy saamalla tietää lisää, minkälainen toimihenkilöiden nykyinen motivaatiotaso on ja mitä ajatuksia heillä

on palkitsemisjärjestelmään liittyen. Sillä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen, jatkuvat tutkimukset aiheeseen liittyen ovat erittäin hyödyllisiä. Ajan edistyessä voisi uskoa tulevan uusia tapoja määritellä ja tutkia motivaatiota. Työelämän jatkuvassa muutoksessa ja työntekijöiden muuttuvissa tarpeissa yritysten täytyy pysyä uusimpien tietojen harjalla.

Toimeksiantajayritys pitää työhyvinvointikyselyitä vuosittain. Opinnäytetyön kaltaiset kyselyt tai keskustelut palkitsemisesta voivat olla tarpeellisia pitää säännöllisesti, jotta toimihenkilöiden ääni tulee useammin kuuluviin ja yritys on tietoinen uusista ideoista, joilla lisätä työntekijöiden motivaatiota. Kasvavassa yrityksessä myös vuosien kuluessa toimihenkilöitä on jatkuvasti enemmän, joten vastaavissa kyselyissä olisi mahdollista nähdä erilaista mielipiteiden jakaantumista tai yhdistymistä.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä motivaatio on ja miten se vaikuttaa ihmisiin työelämässä, sekä miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Opinnäytetyössä tavoiteltiin tietoa siitä, miten toimeksiantajayrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa toimihenkilöihinsä ja mikä heidän yleinen motivaatiotasonsa on.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa esitettiin mitä motivaatio tarkoittaa ja mitä teorioita ja käsitteitä siihen kuuluu, kuten sisäisen ja ulkoisen motivaation ero. Tämän myötä tuli ilmi sisäisen motivaation tärkeä asema työntekijöiden elämässä ja tuottavuudessa verrattuna ulkoiseen motivaatioon. Sen jälkeen tutkittiin palkitsemisen merkitystä yrityksissä, sekä mitä aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen sisältyy. Kyseisten aiheiden tarkastelu oli hyödyllistä, sillä motivaation ja palkitsemisen käsitteitä tutkitaan ja kehitetään ajan kuluessa eteenpäin ja niiden merkitys kasvaa organisaatioissa jatkuvasti.

Opinnäytetyössä esiteltiin toimeksiantajayritys WorkPower Oy ja tutustuttiin heidän nykyiseen työkuultuuriinsa ja palkitsemisjärjestelmäänsä haastatteleamalla yrityksen liiketoimintajohtajaa. Toimihenkilöitä pidetään motivoituneina ja palkitsemista kuten tulospalkkiota uskotaan vaikuttavan yrittäjyysmäisyyden ja tehokkuuden lisäämiseen. Menestyminen näkyy toimihenkilöiden työssä sitoutumisena. Muita palkitsemistapoja ovat muun muassa työsuhte-edut ja työilmapiiriä vahvistetaan yhteisillä virkistyspäivillä.

Työn empiirinen osuus koostui määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmällä, sillä tutkimuskyselyssä oli monivalintakysymyksiä, väittämiä sekä vapaita kenttiä vastaajien kertomuksille. Yrityksen toimihenkilöille lähetettiin Google Forms -kysely, jonka tavoitteena oli selvittää mistä heidän motivaationsa koostuu ja mitkä yrityksen nykyisistä tavoista on nostanut sitä.

Tutkimuksen kautta toimeksiantajayritykselle kerättiin hyödyllistä tietoa toimihenkilöiden ajatuksista ja tuntemuksistaan nykyiseen motivaatioonsa liittyen. Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että toimihenkilöiden motivaatio tulee erityisesti onnistumisen tunteesta työssä. Onnistuneet työsuoritukset, hyvä tiimihenki, työn joustavuus ja oman vastuunsa kantaminen olivat tärkeitä motivaation lähteitä. Oikeudenmukaisuus työssä näkyy arvostuksena ja korvauksena tehdystä työstä.

Toimihenkilöiden kehitysideoissa tuotiin esille palkitseminen lyhyemmällä aikavälillä, esimerkiksi hyvistä yksittäisistä suorituksista. Toimihenkilöiden mielestä lyhyemmän aikavälin palkitseminen ylläpitäisi motivaatiota työsuorituksille. Vastauksissa ilmeni myös toive saada lisää tukea toimistotyössä fyysisen hyvinvoinnin lisäämiselle. Yrityksen nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä haluttiin myös saada yksityiskohtaisempaa tietoa esille. Tuloksissa

voidaan siis todeta, että eri palkitsemistapojen tuoma motivaatio on ratkaiseva tekijä työntekijöiden tuntemaan työn mielekkyyteen ja tuottavuuteen, joten aiheen tutkiminen ja toimihenkilöiden ajatusten tuominen esille tulee jatkossakin olemaan olennaista ja ajankoh- taista.

Lähteet

- Bärlund A. & Perko S. 2013. Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Cameron J.D & Pierce W. 2002. Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Cherry K. 2022. Extrinsic vs. Intrinsic Motivation: What's the Difference? Viitattu 21.5.2022. Saatavissa <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384>
- Edenred 2022. Monipuoliset edut antavat etulyöntiaseman rekrytinnissa. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://edenred.fi/fi/blog/monipuoliset-edut-antavat-etulyontiaseman-rekrytinnissa/>
- Gagné M. & Deci E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hakonen A. & Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanomapro Oy.
- Hakonen N. 2017. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Viitattu 22.5.2022. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkinen E. & Kären J. 2018. Itsemääräämisteorian mukaisten teemojen muodostaminen. Oulun yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.5.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/159814063-Heikkinen-enni-karen-jenni-oppilaiden-liikuntamotivaatio-seikkailullisessa-vaellusleirikoulussa.html>
- Hiltunen A. 2015. Johtamisesta. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro Oy.
- Indeed 2021. 7 Tips for Growing Within a Company. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/grow-within-a-company>
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kanfer R., Chen G. & Pritchard R. D. 2008. Work Motivation: Past, Present & Future. New York: Routledge.

Kantolahti T. 2022. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Karhu J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 26.5.2022. Saatavissa <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/30553/TMP.objres.97.pdf?sequence=1>

Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari.

Leiviskä, T. 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Akavan Erityisalat. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa <https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut-tyontekija-on-tuottavampi.15361.news>

Lindholm T. 2018. Sisäinen vs. ulkoinen motivaatio. Viitattu 26.5.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/sisainen-vs-ulkoinen-motivaatio/>

Liukkonen J., Jaakkola T. & Suvanto A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Martela F. & Jarenko K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Martela F. 2015. Valonöörit: sisäisen motivaation käsikirja. E-kirja. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Martela F. 2016. Leikki on aikuisten työtä. Viitattu 21.5.2022. Saatavissa <https://frankmartela.fi/tag/ulkoinen-motivaatio/>

Milkovich G. & Newman J. 2004. Compensation, Eighth Edition. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa https://www.academia.edu/28869808/Milkovich_Newman_Compensation_Eighth_Edition_Front_Matter_2_Strategic_Perspectives_Chapter_Two

Oikotie 2016. Millaiset työsuhte-edut haluat? Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/millaiset-tyosuhde-edut-haluat>

Puustinen U. 2020. Lue tästä, kuinka hyvät työsuhte-edut sinulla on muihin verrattuna. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/yksi-saa-asunnon-toinen-lautasellisen-laihaa-puuroa-lue-tasta-kuinka-hyvät-tyosuhde-edut-sinulla-on-muihin-verrattuna/>

Rasila M. & Pitkonen M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Salmela-Aro K & Nurmi J. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Schein E.H. & Schein P. 2010. Organizational culture and leadership. Hoboken: John Wiley and Sons.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemistavat hyötykäyttöön. Viitattu 24.5.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>

Terveystalo 2022. Työhyvinvointi lisää motivaatiota ja tuottavuutta. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi/>

Terveysverkko 2022. Motivaatio. Viitattu 21.5.2022. Saatavissa <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Tilastokeskus 2022a. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html

Tilastokeskus 2022b. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työturvallisuuskeskus 2022. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan

Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikorkala A., Hakonen A., Hakonen N., Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai Ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy.

WorkPower Oy 2022a. Rekrytointipalvelu ja työelämän osaaja palveluksessasi. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa <https://www.workpower.fi/yrityksille/>

WorkPower Oy 2022b. WorkPowerin tarina. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa <https://www.workpower.fi/workpowerin-tarina/>

WorkPower Oy 2022c. Avoin työpaikka, uusi askel. Viitattu 22.5.2022. Saatavissa <https://www.workpower.fi/>

WorkPower Oy 2022d. Yhteystiedot. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa <https://www.workpower.fi/yhteystiedot/>

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajayrityksen liiketoimintajohtajalle

Kauanko olet toiminut yrityksessä?

Onko palkitsemisessa yrityksen sisällä sellaista mikä ei pidetä julkisesti tiedossa?

Miten kuvaisit yrityksen tämänhetkistä työskulttuuria?

- Koetko työntekijät motivoituneiksi? Tehokkaiksi?
- Miltä menestyminen näyttää toimihenkilön työssä?
- Entä epäonnistuminen?

Mitkä ovat yrityksen nykyiset palkitsemistavat?

- Aineettomat? Arvostus, kehu, palaute
- Aineelliset/rahalliset?

Minkälaisia tapoja yritys on käyttänyt työntekijöidensä palkitsemiseen?

- Aiemmin käytössä olleet tavat, joista on luovuttu?

Mitä työsuhde-etuja on tarjolla toimihenkilöille?

Kokeeko johto nykyiset tavat tehokkaiksi?

- Millä tavoin sitä havainnoidaan?
- Mikä palkitsemiskeino on kaikista tärkein tai kannattavin?
- Onko suunnitelmana kehittää palkitsemisjärjestelmää?

Liite 2. Google Forms -kyselylomake

Kysely WorkPower Oy:n toimihenkilöille

Tämä kysely on opinnäytetyölleni, jonka aiheena on tutkia palkitsemisen ja työmotivaation välistä yhteyttä. Kyselyn avulla pyritään selvittämään WorkPower Oy:n toimihenkilöiden ajatuksia nykyisestä palkitsemisesta sekä miten se vaikuttaa heidän motivaatiotasoonsa. Kyselyyn vastaaminen on anonyymia ja vastaaminen kestää vain 4-5 minuuttia. Tietyissä kysymyksissä on mahdollisuus kirjoittaa vapaasti, joten arvostan, jos sinulla on aikaa jakaa ajatuksiasi laajemmin. Vastausaikaa on keskiviikkoon 16. maaliskuuta asti.

Valitse oma toimenkuvasi *

- Myynti
- HR
- Talous
- Markkinointi

Kuvaile tämänhetkistä motivaatiotilaasi *

1 = huono 10= erinomainen

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvaile, mikä sinua motivoi työssäsi

Oma vastauksesi

Alla on väittämiä tuntemuksiisi ja motivaatioosi liittyen. Ota kantaa, oletko niiden kanssa 1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = jonkin verran samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Jätä kohta tyhjäksi, mikäli sinulla ei ole kokemusta tai mielipidettä asiaan.

Olen tyytyväinen nykyiseen peruspalkan lisäksi saataviin rahallisiin etuuksiin *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pidän tärkeänä, että peruspalkan lisäksi on muita etuuksia *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tulospalkka motivoi minua *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tunnen oikeudenmukaisuutta työyhteisössä *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisöstä saamani arvostus lisää motivaatiotani *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen saavani riittävästi palautetta *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minulla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työssäni *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haasteelliset tavoitteet motivoivat minua *

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustele tai täydennä yllä olevia vastauksiasi

Oma vastauksesi

Mitä näistä kolmesta vaihtoehdosta pidät itsellesi tärkeimpänä motivaattorina: *

- Omaehtoisuus työssä (vapaus päättää tekemisistä, motivaatio ei tule ulkoisista pakotteista)
- Kyvykyys (osaaminen työssä, haasteista selviäminen ja asioiden aikaansaanti)
- Yhteisöllisyys (yhteys toisiin ihmisiin ja molemminpuolinen välittäminen)

Miksi? *

Perustele vastaustasi

Oma vastauksesi
