



Julia Penttinen

Eri palkitsemistapojen arvostus eri ikäluokkien välillä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Julia Penttinen
Otsikko:	Eri palkitsemistapojen arvostus eri ikäluokkien välillä
Sivumäärä:	36 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Minna Liikanen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä eri palkitsemistapoja eri ikäluokat arvostavat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös yleisesti kartoittaa, mitä palkitsemistapoja työntekijät arvostavat työssään. Kohderyhmäksi opinnäytetyössä valikoitui eri ikäiset ja eri aloilla työskentelevät työssäkäyvät henkilöt. Valikoidun kohderyhmän kautta oli tarkoitus selvittää yleisesti työssäkäyvien henkilöiden ajatuksia palkitsemisesta työn alasta tai nimikkeestä riippumatta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumuotoa, jossa kysymykset on etukäteen tarkasti pohdittu ja muotoiltu niin, että haastatteluiden pohjalta saadaan selvitykseen kohdistuvat asiat esille. Haastatteluissa käytettiin myös strukturoimattoman haastattelun eli avoimen haastattelun menetelmää, jossa haastattelutilanteessa haastateltavan kokemukset ja hänen kertomat asiat johdattavat haastattelua eteenpäin. Haastattelut toteutettiin kuudelle henkilölle yksilöhaastatteluna.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin palkitsemista ja sisäistä motivaatiota. Siinä selvitettiin, mitä palkitseminen on ja mitä kaikkea se pitää sisällään aineettomasta- ja aineellisesta-, sekä kokonaispalkitsemisesta. Näiden lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin myös sisäistä motivaatiota, ja sitä, onko se työssä välttämätöntä.

Opinnäytetyön selvityksentuloksista voitiin päätellä, että ikäluokkien välillä on eroavaisuuksia eri palkitsemistapojen arvostuksessa. Alle 25-vuotiailla ja osittain yli 40-vuotiailla rahallinen palkitseminen oli eniten arvostettu palkitsemistapa. Vanhemmilla yli 40- ja yli 60-vuotiailla, arvostetuin palkitsemistapa oli taas muut rahanarvoiset edut, kuten ulkomaan matkat.

Avainsanat: palkitseminen, kokonaispalkitseminen, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, sisäinen motivaatio

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author: Julia Penttinen
Title: Appreciation of different reward methods between different age groups
Number of Pages: 36 pages + 1 appendix
Date: May 2024
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Minna Liikanen, Senior Lecturer

This thesis aimed to find out what different reward methods different age groups value. The study also aimed to map out in general which reward methods employees value in their work. Employed people of different ages and working in different fields were selected as the target group in the thesis. Through the selected target group, an effort was made to find out the thoughts of working people in general about remuneration, regardless of the field of work or title.

The thesis uses a semi-structured interview format, in which the questions were carefully considered beforehand and formulated so that the essential aspects for the study could be presented on basis of the interviews. The interviews have also used slightly unstructured interview methods, i.e. open interviews, in which the interviewee's experiences and the things they have told have partly guided the interview forward.

The reference framework of the thesis deals with rewards and internal motivation. The framework considers what rewarding is and what it includes as immaterial and material rewarding as well as total rewarding. In addition to these, also internal motivation and its necessity at work were discussed.

From the research results of the thesis, it can be concluded that there are differences between different age groups in the appreciation of reward methods. For those under 25 and partly over 40, monetary value was the method that had the most positive effect on job satisfaction. For older people of over 40 and 60 years of age the most valued form of reward was other monetary benefits, such as trips abroad.

Keywords: rewarding, total rewarding, immaterial rewarding, material rewarding, internal motivation

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Tutkimusmenetelmät ja selvityksen toteutus	3
3	Palkitseminen	5
3.1	Mitä palkitseminen on?	5
3.2	Palkka	7
3.2.1	Eri palkkalajit	7
3.2.2	Tehtävä- ja henkilökohtainen palkka	8
3.2.3	Urakkapalkka	10
4	Aineeton- ja aineellinen palkitseminen	11
4.1	Aineeton palkitseminen	12
4.1.1	Mitä aineeton palkitseminen on?	12
4.1.2	Työajan järjestelyt	13
4.1.3	Osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet	15
4.2	Aineellinen palkitseminen	16
4.2.1	Mitä aineellinen palkitseminen on?	16
4.2.2	Lounasetu	18
4.2.3	Autoetu	18
4.2.4	Henkilöstörahasot	19
5	Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä -palkitsemismalli	19
6	Sisäinen motivaatio	22
7	Tulokset	23
8	Päätäntö	29
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön aiheena on eri palkitsemistapojen arvostus eri ikäluokkien välillä. Palkitseminen käsitteenä on laaja ja se sisältää useita eri palkitsemisen tapoja. Palkitsemistavat voivat olla niin aineettomia kuin aineellisia, mutta kuitenkin molemmilla näistä pohjimmainen ajatus on sama, jolloin ne muodostavat keskenään palkitsemisenkokonaisuuden. Palkitseminen on keskeinen osa johtamista, jolla halutaan innostaa ja motivoida henkilöstöä suoriutumaan paremmin. Lisäksi se houkuttelee uutta halutunlaista henkilöstöä organisaatioon. (Ylikorkkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman, 2018, luku 1.) Organisaatiolle valitulla oikeanlaisella palkitsemisella tuotetaan organisaatiolle menestystä ja kilpailukykyä muihin kilpailijoihin verraten lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Kauhanen 2010, 108).

Sekä organisaatio että työntekijät hyötyvät palkitsemisesta ja erityisesti sen onnistuessa, joten voidaan palkitsemisenkokonaisuutta ajatella kaksisuuntaisena. Kaikilla työntekijöillä on omia mieltymyksiä oman palkitsemisensa suhteen, jolloin palkitsemisenkokonaisuus saattaa olla haastavaa. Tämän vuoksi palkitsemisenkokonaisuuden kannattaa olla hyvin pohdittu ja valikoitu sen ollessa linkitynyt myös organisaation strategiaan. On olemassa useita erilaisia palkitsemismalleja, joita organisaatiot voivat myös hyödyntää palkitsemisenkokonaisuutta kootessaan. Kokonaisuutta pohdittaessa on kuitenkin tärkeintä miettiä, mitä jokaisella eri palkitsemistavalla halutaan saavuttaa. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1, 5.2.)

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on selvittää eri ikäluokkien arvostamia palkitsemistapoja. Tarkoituksena on selvittää, mitä palkitsemistapoja työntekijät arvostavat työelämässä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys:

- Mitä palkitsemistapoja työntekijät arvostavat?

Opinnäytetyön kohderyhmä on eri ikäiset ja eri aloilla työskentelevät työssäkäyvät henkilöt. Kohderyhmää ei ole rajattu esimerkiksi alan tai työnimikkeen mukaan, sillä tuloksia on haluttu mitata laajasti niin, että saadaan selville työssäkäyvien palkitsemiseen liittyviä ajatuksia yleisesti eikä niin, että työnimike tai organisaation ala vaikuttaisi heidän mielipiteisiinsä. Kohderyhmään on valittu omasta lähipiiristäni eri ikäisiä työssäkäyviä henkilöitä ja valinnassa on huomioitu työntekijöiden työskentely eri aloilla, mutta eri aloja ei ole tuotu merkittävänä asiana esille haastatteluissa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää kahdeksan lukua, jotka käsittelevät laajasti palkitsemista ja sen kokonaisuutta. Ensimmäisenä opinnäytetyössä on johdanto, jossa tuodaan esille opinnäytetyön sisältöä ja sen tavoitteita sekä kohderyhmän valikoituminen.

Johdannon jälkeen siirrytään opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin- ja selvityksen toteutukseen. Tässä luvussa tuodaan esille, minkälaisia tutkimusmenetelmiä opinnäytetyössä on käytetty ja miten materiaalia on kerätty haastattelujen kautta.

Seuraavat viitekehysten neljä lukua käsittelevät palkitsemista ja sisäistä motivaatiota. Viitekehyksessä käydään läpi, mitä palkitseminen on ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Erillisissä luvuissa käsitellään muun muassa aineellista- ja aineetonta palkitsemista, sekä kokonaispalkitsemisen mallia. Viimeisessä viitekehysten luvussa käsitellään myös sisäistä motivaatiota ja sitä, onko se työssä välttämätöntä.

Selvityksen tulokset eli haastattelujen pohjalta saadut tulokset käsitellään luvussa seitsemän. Viimeisessä luvussa numero kahdeksan käsitellään opinnäytetyön selvityksestä tehdyt havainnot ja johtopäätökset.

1.3 Keskeiset käsitteet

Palkitseminen on osa työntekijöiden johtamista, jolla työnantaja saa houkutelua oikeat osaajat organisaatioon ja sitoutettua heidät toimintaansa. Sitä voidaan sanoa kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa organisaatio saa työntekijän osaamisen käyttöönsä ja työntekijää palkitaan saavutetuista tavoitteista. (Hakonen & Nylander 2015; Rötkin 2015, 120.)

Aineeton palkitseminen muodostuu erilaisista palkitsemistavoista, jotka eivät näy suoraan rahallisina, kuten mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin, työajan järjestelyistä, sekä kaksipuolisesta palautteesta. (Ylikorkkala ym. 2018, luku alku sanat, 1.)

Aineellinen palkitseminen koostuu rahallisista tai rahanarvoisista palkitsemistavoista. Näihin voivat sisältyä muun muassa lounasetu, autoetu ja tulospalkkiot. (Ylikorkkala ym. 2018, luku 1, 1.1.)

Palkitsemisen kokonaisuus on aineettomista- ja aineellisista palkitsemistavoista koostuvaa. Näillä molemmilla tarkoitukset ovat erilaiset, mutta molemmat kannustavat henkilöstöä, jolloin ne muodostavat yhteisen palkitsemisen kokonaisuuden. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan henkilön kokevaa paloa työtään kohtaan. Tällöin henkilö kokee tekemänsä työn palkkioksi, eikä hänen tarvitse pakottaa itseään kyseisen työn pariin tai pysymään siinä. (Martela & Jarenko, 2014, 14.)

2 Tutkimusmenetelmät ja selvityksen toteutus

Tämä on tutkimustyyppinen opinnäytetyö, joka toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena selvityksenä. Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen

menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään pääsemään sisälle ihmisten kokemuksiin ja tulkitsemaan heidän sosiaalista todellisuuttaan (Puusa & Juuti 2020, johdanto). Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, eri palkitsemistapojen arvostusta eri ikäluokkien välillä. Vertailussa keskitytään siis eri ikäluokkiin ja niiden palkitsemiseen. Opinnäytetyön aineistonkeruutavaksi on valikoitunut haastattelut.

Opinnäytetyön selvitysvaihetta varten haastateltiin kuusi työssäkäyvää henkilöä. Heistä kolme henkilöä oli alle 25-vuotiaita, kaksi henkilöä oli yli 40-vuotiaita ja yksi henkilöistä oli yli 60-vuotias. Alle 25-vuotiaista haastateltavista haastateltava A työskentelee ravintola-alalla, haastateltava B auton vuokrauksen parissa myyjänä ja haastateltava C terveydenhoitoalalla. Yli 40-vuotiaista haastateltavista haastateltava D työskentelee myyntityön parissa ja haastateltava E paloturvallisuuden parissa konttorityössä. Viimeisimpänä yli 60-vuotias haastateltava F työskentelee rakennusalalla. Henkilöt valikoituivat haastateltaviksi, sillä tiesin heiltä kaikilta löytyvän kokemusta palkitsemisesta nykyisessä tai entisessä työpaikassaan.

Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen niihin vastaamista, jolloin heillä oli mahdollisuus miettiä laajemmin kokemuksiaan ja heillä oli aikaa hieman syventyä niihin. Haastattelukysymykset on pyritty muotoilemaan haastateltaville selkeiksi niin, että ne eivät ole epäselviä ja niissä ei käytetä sellaisia käsitteitä, jotka eivät välttämättä olisi haastateltavalle entuudestaan tuttuja (ks. Puusa & Juuti 2020, luku 6). Kysymykset on pyritty esittämään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Kyselylomakkeen sijasta valitsin haastattelut aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastatteluissa haastateltavien vastauksien lisäksi on mahdollista havainnoida myös heidän eleitönsä ja äänenpainoansa. Näin vastausten tulkinta on laajempaa ja vastaajien omat subjektiiviset kokemukset tulevat tarkemmin esille ja niitä pystyy tulkita laajemmin. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 3.1.)

Haastatteluissa on käytetty puolistrukturoitua haastattelumuotoa, jossa kysymykset on etukäteen tarkasti pohdittu ja muotoiltu niin, että haastatteluiden pohjalta saadaan olennaiset ja halutut asiat esille selvitystä varten. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 3.1.1). Haastatteluissa on myös käytetty strukturoimattoman haastattelun eli avoimen haastattelun menetelmiä, jossa haastattelutilanteissa haastateltavien kokemukset ja heidän kertomat asiat ovat osittain johdattaneet haastattelua eteenpäin. Haastateltaville annettiin mahdollisuus johdattaa keskustelua kertomalla avoimesti omista kokemuksistaan omin sanoin. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jota kautta pääsin tutkimaan ihmisten omia kokemuksia palkitsemisesta heidän todellisuudestaan ja saanut heidän näkökulmansa selkeästi esille. Puolistrukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun menetelmät valikoituivat aineiston keruutavaksi, sillä tutkittava aihe on melko rajattu ja siinä on tavoitteena tuoda haastateltavien omia näkemyksiä palkitsemisesta esille. (Sarajärvi & Tuomi 2017, luku 3.1.1.)

Haastattelun runko on rakentunut palkitsemisesta aihepiirinä. Haastatteluiden pohjalta tutkittiin haastateltavien kokemuksia palkitsemisesta heidän nykyisistä- ja entisistä työpaikoistaan.

3 Palkitseminen

3.1 Mitä palkitseminen on?

Palkitseminen on osa organisaatioiden toimintaa, jolla he saavat motivoitua heidän työntekijöitään ja tätä kautta parannettua heidän suorituskyykyään. Rötkinin (2015, 119) mukaan ”Palkitseminen on ennen kaikkea väline organisaation tärkeimpien viestien korostamiseen, jotta henkilöstö kohdistaisi ponnistuksensa organisaation kannalta keskeisten asioiden tekemiseen.” Palkitsemistavat kuitenkin vaihtelevat organisaatioiden välillä mm. toimintaympäristöstä, organisaation historiasta, sekä laista ja työehtosopimuksista riippuen. Jokainen organisaatio saa kuitenkin itse määrittellä, että minkälaista palkitsemiskokonaisuutta

he haluavat käyttää ja mikä heillä toimii parhaiten. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Lähes kaikista organisaatioista olisi hyvä löytyä aineettomia ja aineellisia palkitsemistapoja, joista palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. Aineettomiksi palkitsemistavoiksi luokitellaan muun muassa rahalliset tai rahan arvoiset palkkiot, kun taas aineellisiksi palkitsemistavoiksi luokitellaan esimerkiksi työn sisältöön, työympäristöön, sekä annettuun ja saatuun palautteeseen liittyvät tavat. Erilaisia palkitsemistapoja yhdistämällä saadaan luotua organisaatiolle sopiva palkitsemiskokonaisuus. Jotta organisaatioon saadaan halutut osaajat ja nykyiset saadaan motivoitua, sekä sitoutettua organisaation toimintaan, kannattaisi palkitsemiskokonaisuuden olla samassa linjassa organisaation strategian kanssa. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 2.2). Strategiaan linkitetyillä palkitsemistavoilla on positiivinen vaikutus organisaation menestykseen, sekä kilpailukykyyn ja tätä kautta organisaatio pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa päämääränsä suuntaisesti.

Palkitsemisen käsitys on vuosien aikana laajentunut ja muuttunut. Ennen palkitseminen on käsittänyt lähinnä vain lain ja työehtosopimuksen noudattamista, sekä sen lisäksi tulospalkkioita ja merkkipäivän muistamisia, joissa tärkeänä on pidetty vain organisaation kustannuksien pysymistä alhaisina. Nykypäivänä osalla organisaatioista on silti tämä käsitys ja palkitseminen ei ole heidän priorisointilistansa huipulla. Kun taas ne organisaatiot, joiden käsitykset ovat kehittyneet ja joista palkitseminen on tärkeä osa organisaation kannalta, ovat ne todennäköisesti myös menestyneempiä ja heidän henkilöstönsä sitoutuneimpia. Kaikkien organisaatioiden kannattaisi ajatella palkitsemisasiota tärkeänä, sillä se on merkittävä tekijä ohjaamaan organisaation toimintaa motivoivaksi ja vetoimaiseksi (Ylikorkkala ym. 2018, luku 1). Yleisesti muutos tähän suuntaan lähtee, kun organisaatio itse kiinnostuu kilpailijoiden tekemisistä, kuten heidän palkkauksestaan ja kokonaispalkitsemisesta. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkkala, 2014, 17.)

Osalla yrityksistä ei mielestään ole palkitsemista implementoituna heidän toimintaansa. Todellisuus tähän on kuitenkin toinen. Palkitseminen on organisaatiolle välttämättömyys sen toiminnan kannalta. Vaikka palkitseminen ei näkyisi esimerkiksi lounaseduilla tai työsuhdeautolisällä, ei se tarkoita, että palkitsemista ei olisi. Kaikissa organisaatioissa palkitseminen näkyy ensisijaisesti maksettuna palkkana. Palkkiojärjestelmän kehittäminen tukemaan organisaation toimintaa on kuitenkin jokin, mitä organisaation kannattaisi pohtia. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättömyys toimivan palkitsemisen kokonaisuuteen, sillä tapoja on monia. Muutos palkitsemisen polulla voi olla pelottavaa ja monet eivät silti usko palkitsemisen toimivuuteen organisaation kannalta. Ylikorkkalan ym. (2018, luku 1) mukaan onnistunut palkitseminen tuo organisaatioon valtavasti myönteisiä vaikutuksia, mutta myös omalla tavallaan kielteisiä vaikutuksia.

3.2 Palkka

3.2.1 Eri palkkalajit

Palkka tekijänä jakaa paljon mielipiteitä. Joillekin se on kannustavatekijä palkan ollessa linjassa työn kanssa tai jopa ylittäessä sen, ja joillekin se ei ole lähellekään tarpeeksi verraten heidän työhönsä. Nyky-yhteiskunnassa nousee usein esille väite siitä, että työtä tulisi tehdä intohimojen ja kutsumusten takia, eikä raha ole tarpeeksi hyvä syy työn tekemiselle. Kuitenkin Herzberg Fredrikin vuonna 1968 esittämän tunnetun väittämänsä mukaan palkka on vain hygienia-tekijä, joka palkitsemisen kannalta aiheuttaa enemmän tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Väitteistä huolimatta monien kohdalla todellisuus töissä käymiseen on laskujen maksaminen ja mahdollisuus elättää oma perheensä. Nykypäivänä onnistunut palkkaus nähdään tästä huolimatta tärkeänä motivaatiotekijänä. (Rötkin 2015, 145–147.)

Palkkojen välisiä eroja on saatu tasoitettua organisaatioiden kuuluessa työehtosopimuksen piiriin. Työehtosopimuksien avulla organisaatioiden täytyy maksaa minimissään työehtosopimuksen mukaista vähimmäispalkkaa työntekijöille,

mutta myös työehtosopimuksen alla organisaatio on saanut parannettua mahdollisuuksiaan kannattavuudelle, sillä erityisen suurien palkkojen maksamista on saatu tasattua.

Organisaatio voi kuulua useamman työehtosopimuksen alle tai noudattaa niistä useamman määräyksiä, mutta yleisimmin organisaatiot noudattavat oman alansa työehtosopimusta. Jos työnantaja ei ole järjestäytynyt työnantajaliittoon, on kannattavaa silti noudattaa yleissitovaa työehtosopimusta henkilöstön vähimmäisehtojen turvaamiseksi. Yleissitova työehtosopimus on valtakunnallisesti voimassa ja sen noudattamisvelvollisuus on yksipuolinen työnantajaa kohtaan. Jos organisaatio kuitenkin päättää noudattaa molempia osapuolia velvoittavaa normaalisitovaa työehtosopimusta ja allekirjoittaa tämän, noudatetaan sen ehtoja ennen yleissitovaa työehtosopimusta. (Minilex.)

Palkkausta esiintyy myös eri muodoissa, kuten aika-, urakka- tai palkkiopalkkana. Aikapalkka esiintyy useimmiten erilaisissa toimihenkilö-, ja johtotehtävissä, joissa palkkaus jaetaan tehtäväkohtaisesti tai henkilökohtaisesti. Sukupuoli, ikä, palveluvuodet, tehtävänimike ja koulutustaso olivat aiemmin niitä, joiden mukaan tehtäväkohtainen palkka muodostui. Kuitenkin nykypäivänä tasa-arvolainsäädännön mukaan sukupuoli ei saa olla syy eriarvoiselle palkalle, jos työntekijöillä on sama työnantaja ja työ on samanarvoista. Työhön valikoitumisen kannalta taas koulutustasolla on merkitystä nykypäivän yhteiskunnassa. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

3.2.2 Tehtävä- ja henkilökohtainen palkka

Tehtäväkohtaisen palkan muodostumiseen vaikuttavat työntekijän pätevyys, tehtävään kohdistuvan työn vaativuus ja työntekijän tulokset, joita pystytään jollain tavalla mittaamaan. Työn vaativuuden mittaamiseen Euroopan yhteisön tuomioistuin on suosittanut käyttämään järjestelmää, jossa työn vaativuutta pystyttäisiin mittaamaan kriteereillä, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Nämä eivät siis saa mitata keskenään samankaltaisia asioita. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Taulukko 1. Kolme eri mittaamiskriteeristöä (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Yhdistävä tekijä (Huom. Arvioidaan tehtävän vaatimuksia, ei henkilön suoriutumista)	Arviointitekijät (KVTES)	Arviointitekijät (OVTES)	Arviointitekijät (TS)
Osaaminen	Tieto ja koulutus Taito, erityisosaaminen, kokemus	Tieto, taito	Tekniset tiedot, taidot ja osaaminen Koulutus Kokemus
	Harkinta	Harkinta	Harkinta
Vaikutukset ja vastuu	Vaikutusten laajuus ja pysyvyys	Vaikutusten laajuus ja pysyvyys	Tehtäviin kuuluva päätösvalta (ratkaisujen merkittävyys ja vaikutukset, harkintavallan laajuus)
		Vaikuttavuus ja vastuu toimintaedellytyksiin	Töiden ja toimintojen järjestämistä koskevan vastuun laajuus Asema organisaatiossa
Vuorovaikutus	Vuorovaikutus	Vuorovaikutus	Vuorovaikutus
	Ihmissuhdevaatimukset	Ihmissuhdevaatimukset	
Työolosuhteet	Työolosuhteet (fyysiset, henkiset)	Työolot	Työolosuhteet
Muuta	Yllä olevat tekijät on otettava huomioon, jollei toimivaltainen viranomainen päättää käyttää arvioinnissa muita objektiivisia vaativuustekijöitä.	Yllä olevat tekijät on otettava huomioon, jollei toimivaltainen viranomainen päättää käyttää arvioinnissa muita objektiivisia vaativuustekijöitä.	Vaativuustekijät voidaan eriyttää erilaisiksi kokonaisuuksiksi, kunhan vaaditut kahdeksan vaativuustekijää löytyvät järjestelmästä.

Selvityksessä kartoitettiin tehtävän vaativuutta arvioivia tekijöitä mittariston avulla (taulukko 1). Mittariston perusteella voidaan todeta, että tehtävän vaativuutta mitataan osaamisen, vastuun ja työolosuhteiden mukaan. Arviointitekijöitä on useampia, joiden kautta tehtävän vaativuutta voidaan mitata.

Vaativuutta mitattaessa yleisesti käytettyjä kriteerejä työstä ovat osaaminen, vastuu, työolosuhteet ja vuorovaikutus koko työympäristössä. Kyseisen kriteeristön pohjalta pyritään selvittämään tehtävien väliset vaativuserot sekä tehtä-

vien väliset yhtäläisyydet. Taulukossa 1 näkyy kolme erilaista mittaamiskriteeristöä, joita voidaan käyttää näiden mittaamiseen. Organisaatiot voivat kuitenkin myös tehdä niiden tavoitteitansa vastaavan oman kriteeristön, jolla työn vaativuutta voidaan mitata. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Henkilökohtainen palkanosa määritellään usein niille työntekijöille, joiden tehtävät kuuluvat keskenään samaan vaativuusluokkaan. Tässä määritellään työntekijöille minimipalkka ja palkkahaarukka, jonka välillä palkka mahdollisesti vaihtelee. Kuten tehtäväkohtaisen palkan muodostumiseen, myös henkilökohtaisen palkan muodostumiseen vaikuttavat useammat tekijät. Näitä ovat muun muassa työssä suoriutuminen, aiempi työkokemus, sekä myös markkina-arvo ja kehittämispotentiaali. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Ennen henkilökohtainen palkanosa on nähty tarpeettomana urakka- ja palkkiopalkkauksen kohdalla, mutta nykypäivänä se on lähes aina liitetty osaksi urakka- ja palkkiopalkkausta (Hakonen ym. 2014, 97). Henkilökohtaisen palkanosan muodostumiseen suositellaan käytettäväksi jonkinlaista arviointikriteeristöä, jolla pystytään mittaamaan palkkaan vaikuttavia eri tekijöitä. Arviointikriteeristössä on hyvä nousta esille arvioinnin kohteita organisaation arvoja ja toimintaa vastaten. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

3.2.3 Urakkapalkka

Urakka- ja palkkiopalkat ovat molemmat työntekijän suoriutumiseen perustuvia palkkoja. Moniin urakka- ja palkkiopalkkoihin on nykypäivänä kuitenkin liitetty kiinteä kuukausipalkka. Työntekijöille maksetaan siis tämän lisäksi myös suoritett määrän mukaista muuttuvaa palkkiota. Urakka- ja palkkiopalkkoilla pystytään motivoimaan työntekijöitä enemmän ja myös organisaatio saa maksetulle palkalle mahdollisimman suuren hyödyn. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Tulospalkkioilla halutaan palkita omaa henkilöstöä muun muassa onnistumisien ja saavutusten mukaan. Onnistumisien ja saavutuksien kautta myös henkilöstö motivoituu ja sitoutuu, kun taas tulospalkkioiden käyttämättä jättäminen näyttää,

että organisaatio ei ole juurikaan sisällyttänyt kannustavia aineellisia elementtejä palkkajärjestelmäänsä. Rötkinin (2015, 133) mukaan “On vaikeata keksiä organisaatiota tai tehtävää, johon jonkinlainen tulospalkkio ei sopisi.” Tulospalkkioilla pystytään näyttämään suuntaa, johon organisaatio on menossa ja saadaa toiminta suuntaamaan niin, että pystytään saavuttamaan myös pidemmän aikavälin tavoitteet. Maksuperusteita näille on monia organisaatioiden mukaan vaihdellen. Erilaiset projektien loppuun saattamiset, tavoitteiden saavuttamiset ja aktiivinen myynti ovat näistä yleisimpiä. Monet organisaatiot saattavat myös maksaa erilaisia erikois- ja kertapalkkioita, jos työntekijä on suoriutunut työstään erinomaisesti. (Ylikorkkala ym. 2018, 29–30.)

Kuitenkin tulospalkkioita on mahdollista olla kaikissa eri alan organisaatioissa ja lähes kaikissa työtehtävissä, sillä kaikissa työtehtävissä on jonkinlainen tavoite, joka tulisi saavuttaa ennemmin tai myöhemmin. Jotta tulospalkkioita voidaan mitata ja maksaa työntekijöille heidän työstään, tulisi suoriutumista mitata tähän sopivalla mittaristolla. Jokaista eri työtehtävää varten tulisi olla oma mittaristo tehtävien eriäväisyyksien takia ja jotta työntekijä pystyy itse toimimaan mittariston suuntaisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Esihenkilöllä tai organisaation johdolla on vastuu siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus konkreettisin tavoin saavuttaa kyseiset tavoitteet ja myös mahdollisesti vaikuttaa niihin. Työntekijöiden kannalta tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, jos ne on yhdessä sovittu esihenkilön tai johdon kanssa, sillä silloin tavoitteet ovat läpinäkyviä molemmille osapuolille ja työntekijä pystyy varmistamaan, että tavoitteet ovat hänelle itselleen realistisia. (Rötkin 2015, 134–137.)

4 Aineeton- ja aineellinen palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään eri palkitsemisen aineellisia- ja aineettomia palkitsemistapoja, joilla organisaatiot voivat motivoida henkilöstöään. Näillä organisaatio saa houkuteltua myös uusia osajia organisaatioonsa.

4.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on iso osa organisaatioiden palkittamisen kokonaisuutta ja koko organisaation toimintaa. Tässä luvussa syvennytään mitä eri palkittamistapoja se käsittää sisälleen.

4.1.1 Mitä aineeton palkitseminen on?

Usein ajatus aineettomasta palkittamisesta on, että se on ilmaista ja organisaatiolle vain helppo tapa palkita henkilöstöä. Osittain aineeton palkittaminen voi olla helppoa muun muassa kiittämällä ja antamalla palautetta henkilöstölle, mutta tämän ulkopuolella se ei kuitenkaan ole helppoa eikä rahan puolesta ilmaista. Henkilöstölle aineeton palkittaminen saattaa kuulostaa naurettavalle ja olemattomalle, sillä kaikki eivät välttämättä edes ymmärrä mitä se on tai millä tavalla se todellisuudessa näkyy heidän työnsä palkittamisessa. Henkilöstön puolella saattaa kuulua vain naurahduksia sen puolesta, että saadaan ”hyvät etenemismahdollisuudet”, mutta tämä on kuitenkin osa palkittamista, eikä työelämän perusedellytyksiä, eikä se ole jokaisessa organisaatiossa itsestäänselvyys. Raha aineettomassa palkittamisessa liikkuu työnantajien ja esimerkiksi konsulttien sekä palveluntarjoajien välillä, jolloin palkittamiseen käytetty raha ei näy työntekijöiden työelämässä, vaan enemmänkin organisaation toiminnassa. (Rötkin 2015, 142–144; Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Organisaation näkökulmasta aineeton palkittaminen tulisi konkretisoida heidän toimintaansa ja sen tulisi näkyä jokapäiväisessä arjessa. Jos aineettomaan palkittamiseen ei panosteta kunnolla ja mietitään tarkasti sen kokonaisuutta, silloin sen merkitys laskee merkittävästi lähes olemattomaksi. Aineettomalla palkittamisella ei ole siis paikkaa organisaatiossa, ellei sen mahdollisia positiivisia vaikutuksia pohdita ollenkaan. (Rötkin 2015, 142–144; Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

Erilaisten aineettomien palkittamistapojen tulisi olla oikeasti toteutettavissa, eikä niiden vain sanota olevan, mutta todellisuudessa niiden tapahtuessa nähdään ne ongelmatapauksina. Esimerkiksi hyvillä etenemismahdollisuuksilla ja

kouluttamalla omaa henkilöstöä organisaatio luo kilpailuetua muihin ja sitouttaa omaa henkilöstöään organisaationsa toimintaan. Kaikenlaisen palkitsemisen suhteen kannattaa olla mahdollisimman läpinäkyvä, jotta työntekijät ymmärtävät niiden olemassaolon ja vaikutuksen heidän työympäristöönsä sekä, että niitä osataan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation kannalta palkitsemistapojen ylläpitäminen ja kehittäminen on turhaa, jos niistä ei olla tarpeeksi avoimia henkilöstölle ja käytetä esimerkiksi erilaisia palveluita, joita tarjotaan. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1.)

4.1.2 Työajan järjestelyt

Aineeton palkitseminen näkyy mahdollisesti organisaation toiminnassa enemmän kuin henkilöstö osaa edes käsittää. Esimerkiksi työharjoittelut tai määräaikaiset työsuhteet ovat yleisiä syitä, miksi moni meistä aloittaa työt jossain organisaatiossa. Väliaikaisen työn päättymisen tuo kuitenkin monelle stressiä ja epävarmuutta heidän tulevaisuutensa suhteen. Organisaation tarjoama mahdollisuus työntekijälle jatkaa vakituisessa työsuhteessa on työntekijälle varmasti valtava helpotus, mutta se on myös osa organisaation aineetonta palkitsemista. Organisaation kannalta on myös järkevää palkata määrä aikaisessa työsuhteessa olevia hyviä osaajia, sillä he säästävät resurssejaan palkitsemalla työntekijöitä, joilta löytyy jo kokemusta organisaation toiminnasta ja mahdollisesti myös kyseisestä työtehtävästä. Kokonaan uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle kalliimpaa muun muassa perehdytyksien ja työhön opastamisen takia. (Hakonen ym. 2014, 203.)

Etenkin suomessa monille työntekijöille on työssä tärkeää työajan ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helposti. Kokoaikatyössä keskimääräinen työaika on noin 1700 tuntia vuodessa ja tällöin vapaa-ajan yhteensovittaminen ei ole kovin helppoa. Monet organisaatiot mahdollistavat henkilöstölleen joustavuuden ansiosta liukuvan työajan, jossa työntekijöillä on kiinteä työaika esimerkiksi kello 9 ja 15 välillä, mutta näiden ulkopuolella he saavat päättää työhön saapumisen kello 7–9 ja sieltä lähtemisen klo 15–18. Tällaisessa järjestelyssä liukumasaldossa on

enimmäiskertymät miinus- ja plussatunneille, jotka tasaantuvat tasoittumisjaksojen mukaan. (Hakonen ym. 2014, 219–220, 222–223.)

Työehtosopimuksesta riippuen keskimäärin vuorokautinen liukumara ei saa ylittää kolmea tuntia. Plussakertymät eivät saa ylittää esimerkiksi 40 tuntia ja saldon täytyessä työntekijälle on vaihtoehtona pitää lyhyempi työpäivä tai plussatunteja vähentävä vapaapäivä. On kuitenkin organisaation päätettävissä, mitkä heidän miinus- ja plussakertymien rajat ovat, mutta tästä huolimatta on työntekijän omalla vastuulla seurata liukumasaldojen tasoittumista. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden esimerkiksi pitämään pitkän viikonlopun perheen kanssa ja kiireisinä aikoina pidempien työpäivien saldot saa kuitenkin hyvitettyä. Joillain organisaatioilla on myös mahdollisuus tehdä normaalista poikkeavaa tiivistettyä työviikkoa. Tällaisessa järjestelyssä työntekijä voi tehdä esimerkiksi neljä 10-tunnin työpäivää tai jopa kolme 12-tunnin työpäivää viikossa. Tällöin viikkoon saadaan sisällytettyä enemmän vapaapäiviä työpäivien ollessa pidempiä. (Hakonen ym. 2014, 219–220, 222–223.)

Lähivuosina koronaviruksen aiheuttama epidemia on tehnyt suuria pysyviä muutoksia työelämän järjestelyihin. Etätyö oli yksi koronaviruksen aiheuttamista muutoksista, joka oli aluksi monille vaikea muutos, mutta se on tehnyt pysyviä vaikutuksia nykypäivän työelämään. Monet nykyään siis toivovat työnantajansa tarjoavan mahdollisuutta etätyölle. Etätyötä tehdessä työntekijä voi tehdä työtä lähes mistä tahansa, kunhan häneltä löytyy kannettava tietokone ja internet-yhteys. Tämän avulla monille työntekijöille arjen ja työelämän yhdistäminen onnistuu paremmin ja säästetään aikaa, sekä kuluja työmatkan kohdalla. Jopa lomatkojen järjestäminen työviikolle on mahdollista, kunhan vaadittavat työt saadaan tehtyä tämän aikana. Etätyön ansiosta erilaisten palaverienkin pitäminen onnistuu videoneuvotteluina etäyhteydellä. Kuten kaiken suhteen, kaikki tavat eivät kuitenkaan sovi kaikille.

On organisaation kannattavuuden kannalta hyvä, että organisaatio tarjoaa palkitsemistapana mahdollisuutta etätyölle, sillä silloin etätyöstä pitävät henkilöt

voivat työskennellä esimerkiksi kotoa, mutta konttorilla viihtyvät työntekijät voivat työskennellä käsin konttorilta. Tällöin työntekijöiden tyytyväisyys ja tehokkuus saadaan maksimoitua jokaiselle sopivan työskentelytavan kautta. (Hakonen ym. 2014, 223–225.)

4.1.3 Osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet

Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet ovat osa aineetonta palkitsemista, joita henkilöstö ei usein edes oleta kuuluvan siihen. Monet kuvittelevat niiden olevan vain osa heidän työelämäänsä ja pitävät sitä itsestäänselvyytenä. Osallistamalla henkilöstöä päätöksentekoon liittyen heidän omaan työhönsä on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja sitoutumista organisaation toimintaan. On kuitenkin tärkeää pohtia, millaisiin tilanteisiin eri työntekijöitä tarvitaan, jotta siitä on oikeasti hyötyä ja saadaan onnistunut lopputulos. (Hakonen ym. 2014, 233–237.)

Työnantajalla on yhteistoimintalain nojalla velvollisuus tiedottaa henkilöstöä ja keskustella heidän kanssaan ennen muutoksia, jotka vaikuttavat heidän asemaansa tai työolosuhteisiinsa. Ylimääräisten ihmisten osallistaminen asioihin, joissa heillä ei ole merkittävää roolia tai todellista mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, on kuitenkin työajan tuhlausta. Organisaation kannattavuuden ja kehittymisen kannalta on järkevää osallistaa henkilöstöä erilaisiin palavereihin, sillä heiltä saattaa tulla merkittäviä kehittämideoita, sekä esiin saattaa tulla jotain puutekohtia, joita johto tai esihenkilöt eivät ole edes huomanneet. (Hakonen ym. 2014, 233–237.)

Kehittymismahdollisuudet organisaation sisällä ovat monille työntekijöille tärkeää ja houkuttelevaa, sillä useimmilla työntekijöistä on kiinnostusta kehittyä omalla työurallaan. Lisäkoulutus uralla on hyvä asia niin työntekijälle kuin työnantajalle, mutta työnantajan puolesta se voi olla jopa hieman pelottavaa, sillä se saattaa luoda myös monien työntekijöiden kohdalla siirtymistä toisen työnantajan alaisuuteen. Kuitenkin pitämällä kehittymismahdollisuuksia palkitsemista-

pana pystyy työnantaja tekemään työntekijöistään tehokkaampia ja tyytyväisempiä, josta organisaatio itse hyötyy. Vaikka se aiheuttaisi pientä vaihtuvuutta työntekijöiden kohdalla, on se kannattavaa organisaatiolle. Vanhempien sukupolvien koulutuksen jälkeinen vaihtuvuus ei ole yhtä suurta kuin 1980–2000 vuonna syntyneiden henkilöiden keskuudessa. Nykypäivänä puhutaan enemmän urakehityksestä ja siitä, että tulisi kouluttautua ja oppia jatkuvasti uusia asioita. (Hakonen ym. 2014, 262–264.)

Kehittymismahdollisuuksia tarjoamalla organisaatio pystyy näyttämään työntekijöille, että heidän työtään arvostetaan ja taitoihin luotetaan. Tietenkin vaativampien roolien kohdalla arvostus näkyy myös korotetusti palkassa. Yleisesti niille työntekijöille kehittyminen heidän urallaan ei ole yhtä tärkeää, jos he tekevät työtään vain esimerkiksi elättääkseen perheensä ja käydäkseen välillä lomalla. Toisaalta taas heille, joille heidän työuransa on keskeinen osa heidän elämänsä, ja he haluavat työnsä olevan mieluisaa, todennäköisemmin toivovat kehittymismahdollisuuksia ja uusia haasteita työelämässä. (Hakonen ym. 2014, 264.)

4.2 Aineellinen palkitseminen

Seuraavassa luvussa tarkastellaan aineellista palkitsemista ja mitä kaikkea se käsittää sisälleen. Luvussa on laajasti käsitelty aineellisen palkitsemisen palkitsemistapoja.

4.2.1 Mitä aineellinen palkitseminen on?

Aineellisiksi palkitsemistavoiksi luokitellaan muun muassa erilaiset rahalliset tai rahan arvoiset palkkiot. Erilaiset aineelliset palkitsemistavat nousevat usein työstä puhuttaessa enemmän esiin kuin aineettomat palkitsemistavat. Kuten yleisesti palkitsemisella, aineellisella palkitsemisella halutaan lisätä työpaikan ja organisaation houkuttelevuutta uusia osaajia kohtaan, sekä myös sitouttamaan jo olemassa olevaa henkilöstöä. Lait ja työ sopimukset määrittelevät Suomessa osittain erilaiset edut, kuten työterveyshuollon ja vuosilomat ja myös muiden

etujen verotusarvon. Kuitenkin organisaatioilla on vastuu huolehtia omasta palkitsemisen kokonaisuudesta ja se on myös kannattavaa kilpailuedun saamiseksi. (Ylikorkkala ym. 2018, 36; Hakonen ym. 2014, 148–149.)

Nykypäivänä palkitsemiseen käytettävät summat ovat nousseet huomattavan korkeiksi, mutta silti nähdään, että palkitsemista ei ole tarpeeksi tai se ei ole halutunlaista. Aineellinen palkitseminen on kuitenkin rahallisten tai rahan arvoisten etujen tarjoamista henkilöstölle, joten siihen väkisin kuluu suuria määriä organisaation kuluja. (Hakonen ym. 2014, 150–151.)

Henkilöstöllä usein saattaa olla ajatus siitä, että henkilöstöedut ovat vain osa organisaation toimintaa, eivätkä osa palkitsemista. Eduiksi kuitenkin luetellaan kaikki lakisääteiset, sopimusala-, organisaatio- ja henkilökohtaiset etuoikeudet, kuten työvaatteet, työsuhdeauto, liikuntaetu, lounasetu ja puhelinedut. Niiden avulla halutaan kannustaa henkilöstöä liikkumaan ja pysymään terveellisinä, sekä antaa turvaa sairauksien ja tapaturmien varalle. Jokaisen edun kohdalla on tärkeää miettiä, että miksi sitä tarjotaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. (Hakonen ym. 2014, 150–151.)

Yksi yleisimmistä työnantajan tarjoamista palkitsemistavoista, joka on täysin heidän päätäntävallassansa, on liikuntaedut, jolla mahdollistetaan työntekijöille kuntosalilla tai ohjatuilla ryhmäliikuntatunneilla käynti tai vapaavalintaisesti käytävissä olevat liikuntasetelit. Liikuntaseteleillä työntekijä pystyy itse päättämään valitseman muodon liikunnalle ja mahdollisesti se myös kannustaa niitä työntekijöitä liikkumaan, jotka eivät aiemmin ole liikkuneet kovin paljon. Usein liikuntaseteleihin on myös yhdistetty kulttuurietu, jolloin työntekijä voi etuseteliä käyttää myös erilaisiin konsertteihin ja taidenäyttelyihin. Liikuntaetu on työnantajalle verovapaa mahdollisuus henkilöstön liikunnan tukemiseksi, mutta työnantaja ei pysty esimerkiksi maksamaan työntekijöille korvausta heidän liikunnastaan kuitteja vastaan. (Hakonen ym. 2014, 159–161.)

4.2.2 Lounasetu

Työnantajan on mahdollista järjestää henkilöstölle ruokailu organisaation työpaikkaravintolassa tai mahdollistaa se lounaseteleiden tai -kortin avulla. Tällä työnantajan on mahdollista tarjota henkilöstölleen hyvää ruokaa kohtuullisen edullisesti ja tätä kautta edistää heidän hyvinvointiaan. Työnantajan kustantamien lounaseteleiden ja -kortin avulla työntekijä voi käydä syömässä valitsemassaan ravintolassa, kahvilassa. (Hakonen ym. 2014, 164.)

Lounasedun määrä on Verohallinnan vuosittain määrittämä, jonka rajoissa edun määrä liikkuu. Vuonna 2024 ravintoedun ylärajaksi on määrätty 13,50 euroa, joka työnantajan maksama osuus ateristiasta. Jos työntekijän lounaan summa menee yli tämän summan, jää ylimenevän summan kustantaminen työntekijälle. (Hakonen ym. 2014, 164; Verohallinto 2023.)

4.2.3 Autoetu

Autoetu on yksi mahdollisista aineellisista palkitsemistavoista, joita työnantaja voi tarjota työntekijöilleen. Autoetu voidaan luokitella kahteen eri etuun, vapaa autoetuun, jossa kaikki auton kulut maksavat työnantaja ja auto käyttöetuun, jossa vähintään polttoaineiden maksu jää työntekijälle. Edun määrän määrittää auton uushankintahinta ja milloin auto on otettu käyttöön. Työntekijä saa kuitenkin itse vaikuttaa auton hinnassa siihen, että ottaako hän vanhemman auton, jolla on ajettu enemmän ja se ei ole yhtä hyväkuntoinen, jolloin auton pitäminen on työntekijälle itselleen edullisempaa. Jos autoedun saa esimerkiksi palkan päälle ja ajoa ei tule kovin paljoa, on se kannattavaa ottaa. Kuitenkin jos autoetu vähennetään työntekijän palkasta, kannattaa pohtia sen hyötyä ja miinuksia omaan autoon verraten. (Hakonen ym. 2014, 165.)

Työajoissa työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälle kilometrikorvauksia huolimatta siitä, onko auto työntekijän oma vai hänen autoetunsa. Jos kilometrikorvauksia maksetaan paljon suuresta määrästä työajoja, on työntekijän kannalta järkevämpää pitää oma auto etuedun sijasta. (Hakonen ym. 2014, 165.)

4.2.4 Henkilöstörahastot

Vähintään kymmenen hengen kokoisella organisaatiolla on mahdollista ottaa käyttöön henkilöstörahastot ja implementoida tämä osaksi heidän palkitsemiskokonaisuuttaan. Henkilöstörahastoa saadaan kasvatettua maksamalla organisaation tulospalkkioita henkilöstön rahastoon joko henkilökohtaisilla rahastoerillä tai yhteisellä rahaerällä, joka jaetaan tasaisesti rahaston jäsenten kesken. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1, 1.2.) Henkilöstörahaston kerryttämää palkkio jää työntekijän rahastoon kerryttämään kokonaissummaa, jolloin sitä ei makseta henkilön pankkitilille palkkion maksun aikana (Hakonen ym. 2014, 143).

Henkilöstörahasto on organisaatiolle melko edullista, eikä se ole lain velvoittavaa, kuten ei myöskään muut tulospalkkiojärjestelmät, mutta sen ylläpitämistä varten on kuitenkin edellytyksiä. Jos henkilöstörahastossa on käytössä jonkin näköistä sijoitustoimintaa, ovat sen tuotot verovapaita. Kuitenkin jos rahastosuus nostetaan pois rahastosta, henkilön tulee maksaa 80 prosentista tuloveroa. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1, 1.2.)

5 Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä -palkitsemismalli

Kuviossa 2 näkyy Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin esittämä palkitsemismalli Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä palkitsemisen malli. Mallissa palkitseminen on jaettu neljään eri ryhmään, jotka keskenään käsittävät eri palkitsemistapoja.

2. PALKITSEMISEN KOKONAISUUDEN NELIKENTTÄ	
<p>Työ ja tapa toimia</p> <p>Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Selkeät tavoitteet ja vastuut • Selkeät roolit ja työn sisältö • Järkevät toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Osallistuminen • Palaute työstä 	<p>Kasvu ja kehittyminen</p> <p>Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimivat kehityskeskustelut • Työnantajan tarjoama koulutus • Kasvupolut, urakehitys • Kehittyminen ihmisenä • Osaamisen johtaminen
<p>Rahallinen palkitseminen</p> <p>Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkka • Provisio, bonus • Tulospalkkio, • Aloitepalkkio • Optiot • Eläkevakuutus 	<p>Henkilöstöedut</p> <p>Näillä viestitään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lounassetelit • Henkilöstötapahtumat • Liikuntapalvelut • Terveystta ylläpitävät työolosuhteet • Etätyömahdollisuus • Työajan järjestelyt, joustavuus

Rantamäki, Kauhanen, Kolari

Kuvio 2: Palkitsemisen johtamisen nelikenttä. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006.)

Kuviossa 2 on tiivistettynä neljää eri palkitsemistapaa, jotka muodostavat yhden palkitsemisen kokonaisuuden malleista. Kuvion kohdista voidaan todeta, että tapa toimia, kehittyminen, rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut ovat palkitsemisen kokonaisuuden muodostavia palkitsemistapoja.

Ylärivi mallissa koostuu lähinnä aineettomista palkitsemistavoista, jotka ovat muun muassa työn sisältöön ja lähes jokapäiväiseen työhön liittyviä tekijöitä. Ensimmäisessä sinisessä ryhmässä nousee esille muun muassa rooliin- ja työn sisältöön liittyvät tekijät, sekä osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin työssä. On tärkeää antaa työntekijöille selkeät tavoitteet ja vastuut, jotta jokainen tietää minkälaisia odotuksia hänen työtään kohtaan on ja miten he pystyvät ne saavuttamaan. (Hakonen ym. 2014, 251–252.)

Laadukas ja säännöllinen palautteen anto ja -vastaanotto ovat myös osa tätä ryhmää. Työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa palaute on tärkeä tekijä, jossa työnantaja voi esimerkiksi uudessa työsuhteessa kertoa työntekijälle

mielipiteensä hänen suoriutumisestansa ja rakentavasti myös auttaa häntä suoriutumaan paremmin niillä aloilla, jotka vaativat kehittymistä. Palaute on myös kaksipuoleista, jonka kautta työntekijät pystyvät itse mahdollisesti vaikuttaa asioihin ja kertoa asioista, jotka heitä saattavat vaivata työssä tai jopa missä he kaipaisivat enemmän apua. (Hakonen ym. 2014, 251–252.)

Toisessa sinisessä ryhmässä nostetaan esille palkitsemistapoja, joiden kautta organisaatio saa sitoutettua henkilöstöään toimintaansa ja kokee paremmin olevansa osa työyhteisöä. Näitä ovat työnantajan tarjoamat mahdollisuudet työntekijöille kehittyä omalla urallaan, sekä myös omana itsenään. Kun organisaatio panostaa työntekijöidensä osaamisen kehittymiseen, hyötyy organisaatio siitä itse suuresti kasvattamalla liikevaihtoaan ja sitouttamalla työntekijöitään. (Ylikorkkala ym. 2018, 46–47.)

Molemmissa alarivin ryhmissä tulee enemmän aineellisen palkitsemisen puolelle luokiteltavia palkitsemistapoja. Ensimmäisen harmaan ryhmän palkitsemistavat ovat rahallisia etuja, joita työntekijöille maksetaan tai saatetaan maksaa hyvästä suoriutumisesta. Peruspalkka maksetaan kaikille työstä ja nähdään tämä työstä saatavana perustekijänä, mutta hyvällä suoriutumisella sitä saatetaan korottaa säännöllisin väliajoin. Provisiot ja erilaiset palkkiot perustuvat kuitenkin täysin työntekijän suoriutumiseen, jolloin esimerkiksi suurista myynneistä tai muuten vain hyvästä suoriutumisesta maksetaan työntekijälle palkkiota. (Hakonen & Nylander 2015, luku 1.1.)

Viimeisessä ryhmässä korostuu erilaiset rahan arvoiset edut, joita työnantaja voi tarjota työntekijöilleen, kuten lounas- ja liikuntaetu, henkilöstölle järjestettävät tapahtumat ja joustavuus työajassa. Kaikki näistä eduista ovat työntekijän elämää helpottavia palkitsemistapoja ja niillä kannustetaan myös työntekijöitä esimerkiksi liikkumaan, jolloin työnantajalla on mahdollisuus pitää huolta heidän terveydestään. Henkilöstötapahtumat ovat henkilöstöä yhteen tuovia tilaisuuksia, joilla on mahdollista saada työyhteisöä yhteisöllisemmäksi ja osa heidän hy-

vän suoriutumisensa palkitsemista. Kaikki Palkitsemisen kokonaisuuden nelikentän ryhmistä ovat keskenään erilaisia, mutta tukevat kuitenkin toisiaan muodostamalla käytettävän palkitsemiskokonaisuuden.

6 Sisäinen motivaatio

Motivaatio työtä kohtaan ei ole välttämätöntä työskentelyn kannalta, mutta se auttaa paljon suoriutumisessa. Osa työntekijöistä työskentelee vain, jotta pystyy palkallaan elättämään itsensä ja mahdollisen perheensä, kun taas osa kokee velvollisuutta työtään kohtaan, sekä ajatellen myös muiden työpaikalla olevien työtä. Osalla taas on syvää paloa omaa työtään kohtaan ja kokee sen erittäin merkitykselliseksi. Kun ihminen kokee syvää paloa tekemäänsä työtä kohtaan ja kokee tekemänsä työn palkkioksi, voidaan hänellä sanoa olevan sisäistä motivaatiota. Silloin henkilö nauttii työstään, eikä hänen tarvitse pakottaa itseään kyseisen työn pariin tai pysymään siinä. Kyseisen työn tekeminen on henkilöstä itsestä kumpuavaa innostusta, jolloin myöskään ulkoista palkitsemista ei tarvita henkilön työn tekoa varten. (Martela & Jarenko, 2014, 14–16.)

Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat sisäisen motivaation kolme perustekijää. Omaehtoisuudessa työntekijä omasta aloitteestaan asioita, eikä se vaadi ulkopuolisen henkilön vaatimaa pakotusta. Kyvykkyydessä taas työntekijä itse kokee, että saa aikaan asioita ja häneltä löytyy osaamista näitä asioita kohtaan. Yhteisöllisyys taas voidaan jakaa kahteen asiaan, joita ovat työntekijän oma yhteys muihin työntekijöihin, sekä miten hän pystyy tätä kautta luomaan muille työntekijöille hyviä kokemuksia ja asioita. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2; Martela & Jarenko, 2014, 16.)

Martelan ja Jarenkon (2014, 19) mukaan innostus käsitteenä on tunnetila, jossa työhön kohdistuva tekeminen ja positiivinen tuntemus yhdistyvät. Tällaista innostusta kutsutaan nimellä *work engagement* eli työn imu, joka on Jari Hakasen suomentama käsite. Työn imussa henkilö on energinen tulevia haasteita koh-

taan, hän kokee vahvaa omistautumista tekemäänsä tehtävää kohtaan ja keskittyy siihen syvästi jopa unohtaen hetkellisesti kaiken ympärillä olevan. (Hakonen & Nylander 2015 luku 3.2.)

Työhön kohdistuva innostus ja työn imu ovat suoraan yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen elämäänsä kohtaan. He ovat onnellisempia niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella, sekä heidän masentumisensa riski on paljon alhaisempi. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

7 Tulokset

Haastattelut aloitettiin kysymältä jokaiselta, että mitä palkitsemistapoja heillä on itse nykyisessä tai entisessä työpaikassaan ollut käytössä. Lähes kaikki alkoivat ensiksi kertomaan nykyisestä työpaikastaan, sillä se oli kaikilla tuoreimpana muistissa. Kaikilla haastateltavilla on nykyisessä työpaikassaan käytössä palkitsemistapana joko lounasetu tai liikunta- ja kulttuurietu. Lounasetua erityisesti tuntui olevan yli 40-vuotiailla haastateltavilla, mutta myös osalla alle 25-vuotiaista, kuten kertoo haastateltava A:

Aiemmassa työpaikassa oli smartumin kulttuurietu mutta ei ollut sitä ruokaetua, mutta se oli niin kun pystyy käyttämään kulttuuripai-koissa ja sitten liikuntaetuna ja tuliko se kerran vuodessa tai kaksi kertaa vuodessa tuli joku sataviisikymmentä euroa muistaakseni.

Työn kuvalla tuntui olevan myös merkitystä lounasedun saamiseen palkitsemistapana, sillä enemmän konttorityöksi luokiteltuna n. klo 8–16 työajalla lounasetu oli yleisempi kuin vuorotyössä työskentelevillä alle 25-vuotiailla. Liikuntaetua oli taas viidellä kuudesta haastateltavista, josta voidaan ajatella tämän olevan yleinen etu, jossa työn kuvalla tai iällä ei oikeastaan ole merkitystä. Näin haastateltava C kertoo omista kokemuksistaan:

Yksi, mistä on ollut tosi paljon puhetta on se e-passi raha, kun meillä sen pystyy rajaa hyvinvointiin ja urheiluun ja muihin, niin hyvinvointi

on se, missä on hieronnat, niin meillä se on rajattu silleen että sä pystyt käyttämään sen vain kulttuuriin ja liikuntaan eli kuntosaleihin ja johonkin leffalippuihin ja muihin tällaisiin. Useat toivoo, että saisi enemmän johonkin hierontaan, esimerkiksi hoitajat ja muut kaipaisi ehkä enemmän sellaista ja itekin arvostaisin sitä, mutta oon myös löytänyt käyttöä sille muista asioista.

Haastateltavien kokemuksista rakennusalalla haastateltavalla F, nousi esiin myös projektiluontoinen palkitseminen seuraavalla tavalla:

Nyt lähdetään edellisestä työpaikasta niin siellä oli semmoinen, että kun olen rakennusalalla ollut, niin meillä on pitkiä projekteja, on oikeastaan 2 vuotta ja joskus pidempäänkin, niin ensin projektin lopussa, kun tiedetään sen projektin tulos niin silloin usein saa sen mahdollisen palkkion sitten.

Haastateltavat B ja D työskentelevät myynnin parissa, jossa heitä palkitaan provisiopalkalla hyvästä suoriutumisesta ja myynneistä. Haastateltavalla C oli käytössä myös erilainen palkkio, joka on myös suoriutumiseen perustuva palkitsemistapa, josta haastateltava kertoo seuraavin sanoin:

Itse asiassa nyt muistin, meillä on palkitsemistapoina myös nopsarahoja ja sitten meillä on High Proosit, että jos on jokin potilasriski ollut, niin siitä se asia otetaan käsittelyyn. Sitten on myös Posi Pro ja en ole varma saako siitä rahaa, mutta se on erillinen huomautus yhtiöltä tekijälle, että se on tehnyt työnsä tosi hyvin. Nopsa palkinto on rahallinen ja ne jaetaan pari kertaa vuodessa ja esimies päättää, kun saa tietyn summan käyttöön, että saa päättää antaaako, vaikka sen summan yhdelle työntekijälle vai jakaako sitä useammille. Mä oon kerran saanut kerran sellaisen ja se on mun mielestä kiva. Just sitä mä arvostin, koska se on henkilökohtainen eikä sitä jaeta ihan kaikille, jotka tekevät hyvin työtä, vaan se on

niin, että sä olet tehnyt hyvin töitä, niin silloin arvostan sitä, koska silloin se oikeasti merkkää, että sitä asiaa on ajateltu.

Erilaiset joulu- tai kesälahjat tuntuivat myös olevan yleinen palkitsemistapa useammassa yrityksessä tai organisaatiossa, jossa haastateltavat työskentelevät. Nämä lahjat tuntuivat olevan yleisempiä sellaisissa yrityksissä, jossa työskenneltiin esimerkiksi konttorissa kuin taas esimerkiksi ravintolassa tai kahvilassa.

Yli 40-vuotiaalla haastateltavalla D nousi aiemmasta työpaikastaan esille myös erilainen palkitsemistapa, kuin mitä kukaan muu haastateltavista mainitsi saavansa itse nykyisessä tai entisessä työssään. Lähes jokaisessa yrityksessä tai organisaatiossa tulisi olla työterveydenhuolto. Kyseiseltä haastateltavalta tämä myös löytyi, mutta tämän lisäksi hänellä oli palkitsemistapana sairaskuluvakuutus, joka kattaa esimerkiksi tutkimus- ja hoitokuluja ja lääkkeitä. Haastateltava D korosti tämän olevan hänelle erittäin merkittävä etu:

Yksi mikä on merkittävä ja tuolla yhdessä paikassa oli sairaskuluvakuutus työsuhteen ajan. Yritys maksaa sen, että oli henkilökohtainen sairaskuluvakuutus, että se ei ole työterveyshuolto, vaan sairaskuluvakuutus. Se oli yks iso etu kanssa.

Tämän jälkeen haastattelussa oli vuorona kartoittaa, että onko joitakin palkitsemistapoja, joita haastateltavat eivät kokeneet hyödyllisiksi eivätkä halunneet itse hyödyntää. Jokainen haastateltavista vastasi, että tällaisia ei ole, sillä he haluavat hyödyntää kaikki mahdolliset työnantajan tarjoamat palvelut. Monet heistä eivät kokeneet saavansa kovin paljon erilaisia palkitsemistapoja, jolloin he ovat päättäneet hyödyntää ne muutamat palkitsemistavat, joita tarjotaan. Kuitenkin joitakin isompia etuja ei olla haluttu hyödyntää, kuten autoetu, josta alle 25-vuotias haastateltava vastasi seuraavalla tavalla:

Ei sinänsä. Meiltä saisi siis autoetua, mutta koska mulla on niin pieni palkka, niin siitä ei ole mitään hyötyä, kun se menee palkasta

joka tapauksessa. Koska en ole täyspäiväisesti töissä niin se on ainut mitä en halua hyödyntää. Se olisi muuten hyödyllinen ja toivoisin, että jossain vaiheessa saisin autoedun itselleni, sillä se on mielenkiinnonkohde.

Haastateltavien työtuna saamien palkitsemisetujen jälkeen siirryttiin siihen, mitä palkitsemistapoja työntekijät itse arvostavat. Alle 25-vuotiailla haastateltavilla A ja B nousi ensimmäisenä suurimpana toiveena esille toive korkeammasta palkasta. Tämä onkin yksi isoimmista työtyytyväisyys- ja motivaatiotekijöistä, joka liian alhaisena aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa (Rötkin 2015, 145–147). Haastateltava A myös mainitsi palkankorotuksessa positiivisen puolen, joka hänen mielestään kertoo siitä, että on itse tehnyt hyvää työtä, josta yritys tai organisaatio haluaa työntekijää palkita.

Toinen palkitsemistapa, joka nousi esille A:n ja B:n haastatteluissa, oli provisio-palkkaus ja bonuspalkkaus joko myynnistä tai tuloksesta. Etenkin kun alle 25-vuotiaat haastateltavista A ja B olivat opiskelijoita, nousi toive provisio-palkkauksesta ja myyntibonuksista useammin esille. Uskon tämän johtuvan opiskelijoiden matalista tulorajoista ja osa-aikaisten töiden vähäisestä määrästä opiskelujen ohella. Tähän haastateltava B vastasi seuraavan lailla:

Tuommoinen myyntipalkkio minun mielestäni on ihan hyvä, varsinkin jos on semmoinen, että sinun ei tarvitse myydä tolkuttomasti saadakseen sitä palkkiota. Semmoinen epäreilu, mitä joissain firmoissa on, että sinun pitää myydä todella paljon ennen kuin saat mitään prosenttia siitä. Meillä se tulee, ihan sama kuinka vähän sinä myyt, niin saat sieltä jotain sitten taskuun. Se on tosi hyvä minun mielestäni.

Yli 40-vuotiaalla haastateltavalla D oli palkitsemistapana nykyisessä työpaikassaan myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävä myyntikokous, jonka jälkeen työntekijät menivät yhdessä ravintolaan syömään ja viettivät yhdessä aikaa. Tä-

män ja rahallisen palkitsemisen kyseinen haastateltava mainitsi olevansa hänelle kaikista arvostetuimmat palkitsemistavat. Toisella yli 40-vuotiaalla haastateltavalla E nousi esille arvostetuimpana palkitsemistapana myös rahallinen palkkio, jota kautta arvostaminen hyvästä työstä tulisi esille.

Yli 60-vuotias haastateltava F mainitsi kaiken palkitsemisen olevan kivaa, jos sen omalla työn teolla on ansainnut. Hänen työpaikassaan työntekijöitä palkitaan erilaisilla matkoilla, jotka hänen mielestään ovat erinomainen palkitsemistapa. Tämä palkitsemistapa on heille veroton ja haastateltava myös mainitsi tällöin pääsevät sellaisiin paikkoihin, joihin ei ole aiemmin päässyt käymään. Tämän palkitsemistavan hän mainitsi olevan itselleen kaikista parhain palkkio.

Viimeisenä kysymyksenä haluttiin kartoittaa hieman sitä, onko haastateltavien toivomat palkitsemistavat muuttuneet maailman tapahtumista aiheutuvien hinnan nousujen takia. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi koronavirus pandemiaa ja erisotia, joita maailmalla on viime vuosien ja tämän vuoden aikana ollut. Haastateltavilla C ja D palkitsemista heidän työpaikallaan on hieman vähennetty. Esimerkiksi alle 25-vuotiaan D:n e-passi rahasta on leikattu sata euroa pois niin, että nykyään se on kolmesataa euroa vuodessa, kun ennen se on ollut neljäsataa euroa vuodessa. Tämä tuntuu haastateltavasta inhottavalta, sillä kyseisellä e-passi rahalla hän on maksanut muun muassa julkista liikennettä, jolla hän liikkuu myös töihin.

Yli 40-vuotiaalla haastateltavalla D vaikutukset ovat näkyneet hänen provisio-palkassansa vähentävästi ja myynti on yleisesti myös vaikeutunut maailman tilanteen takia. Hän mainitsi omasta palkastaan sen, että kiinteä kuukausi palkan hän saa normaalisti, mutta kovin paljon mitään ylimäärästä provisiota ei enää tule. Haastateltava toi asian esiin seuraavin sanoin:

Kyllä se aika paljon vaikuttaa nyt tohon provisiopaikkaan, mitä saa myynneistä ja muista, että myynti on aika paljon vaikeampaa nyt. Se ei ole niin kun pelkkä hinnan nousu, vaan sitten inflaatio ja lama, työttömyys ja etenkin tuolla rakennusosalalla rakentamattomuus tällä

hetkellä. Kyllä se vaikuttaa omaankin palkkaan, että ei mitään ylimääräistä hirveästi tule, mutta onneksi itellä on se kiinteä kuukausipalkka, joka tulee joka tapauksessa. Mut sitten kaikki tämä niin sanottu ylimenevä osa jää vähän pois sen myötä. Joillakin aloilla kylähän niitä on jonkun verran vähennetty yrityksen taloudessa mutta enemmän ehkä tuonne provisiopuolelle, niin siellä näkyy.

Toisella yli 40-vuotiaalla haastateltavalla E, maailman tilanne ei ole oikeastaan vaikuttanut hänen toivomiinsa palkitsemistapoihinsa, sillä hänellä ei palkitsemistapoja ole kovin paljoa ollut entuudestaan.

Hinnan nousujen takia kaikki alle 25-vuotiaista haastateltavista A, B ja C ovat kokeneet rahalliset palkitsemistavat entistä tärkeämpinä ja etenkin lounasetua he ovat arvostaneet enemmän ruuan hinnan nousujen takia. Haastateltava B vastasi kysymykseen näin:

No ehkä sitä lounasetua arvostaa enemmän, koska väkisinkin syöminen maksaa enemmän niin se on semmoinen, mitä tulee käytettyä, vaikka ei olisi töissä, niin tulee lounasraha käytettyä. En keksi muuta, mutta kaikki mikä liittyy tuommoisen ehkä päivittäisiin juttuihin, niin on ehkä korostunut sen myötä.

He mainitsivat myös sen, kun hinnat ovat nousseet, ei myöskään palkasta jää yhtä paljon käteen kuukauden lopussa. Heille rahallisten palkkioiden arvostus on siis noussut.

Yli 60-vuotias haastateltava F vastasi kysymykseen, että hän ei osaa oikein sanoa, eikä hän itse oikein pysty näihin asioihin vaikuttamaan, eikä esimerkiksi voi esimerkiksi pyytää tuhat euroa lisää palkkaa maailman hintojen nousun takia. Nämä ovat hänen mukaansa enemmän organisaation tai hankkeen tuloksesta riippuvaisia.

8 Päätäntö

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, mitä palkitsemistapoja eri ikäluokat arvostavat. Palkitsemistapojen suhteen on pyritty selvittämään, onko ikäluokalla merkitystä sen suhteen, mitä palkitsemistapoja työntekijät itse arvostavat omassa työelämässään.

Kohderyhmänä opinnäytetyöhön on valittu eri ikäisiä ja eri aloilla työskenteleviä työssäkäyviä henkilöitä, joilta löytyy palkitsemista nykyisestä- tai edellisistä työpaikoistaan. Opinnäytetyön tulokset koostuvat tosiasioista ja kuvaavat todellisuutta työntekijöiden kokemuksista, mutta tuloksia ei voida yleistää kaikkiin työssäkäyviin henkilöihin melko pienen otannan takia. Tulokset tuovat kuitenkin esille olemassa olevia näkökulmia ja kokemuksia, joten tästä syystä tuloksia voidaan pitää luotettavana.

Laadullista tutkimusta tulisi arvioida luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisyyden kautta, jotta sitä voidaan pitää luotettavana. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana kirjoittajan vakuuttaessa lukijat toteutettuun selvitykseen käytettyjen perusteluiden ja lähestymistapojen kautta. Opinnäytetyön kirjoittajan pitää tuoda esille selvitys sillä tavalla, kun sen toteutuminen on tapahtunut. Selvitykselle saadaan uskottavuutta selvityksen lukijoiden ja sen kohteena olevien henkilöiden ollessa varmoja, että selvityksessä on käytetty huolellista analysointia ja asianmukaista aineistonkeruuta. (Puusa & Juuti 2020, luku V.)

Opinnäytetyön kirjoittajalla on koko selvityksen tekoajan vastuu käyttää eettisiä menetelmiä ja täyttää kriteerit tienviittana toimimiselle myös muille selvityksille. Selvityksessä osana olleet henkilöt tai muut siihen liittyvät asianosaiset eivät saa kokea haittaa selvityksen toteuttamisen tai sen julkaisemisen seurauksena. Jos selvityksen luotettavuuteen tai uskottavuuteen ei voida luottaa, ei selvitystä voida pitää luotettavana. (Puusa & Juuti 2020, luku V.)

Haastateltavien kokemusten mukaan palkitseminen on tärkeä osa työssä työntekijöille heidän työmotivaationsa ja jopa heidän suoriutumisansa kannalta.

Haastatteluissa lähes kukaan haastateltavista ei tuonut esille aineettomia palkitsemistapoja, vaan suurin osa heidän mainitsemistaan palkitsemistavoista olivat aineellisia, rahan arvoisia palkitsemistapoja. Tähän voidaan tulkita mahdollisesti ajatus, että esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet ja työajan järjestelyt nähdään osana työtä ja organisaation normaalia toimintaa palkitsemisen sijasta. Kyseisten haastateltavien ja muidenkin organisaatioiden olisi hyvä tehdä palkitsemistavoistaan selkeämpiä, jotta he saavat omasta palkitsemisen kokonaisuudestaan kaiken mahdollisen hyödyn irti henkilöstön sitouttamisen vuoksi.

Haastateltavien kertoman mukaan provisiopalkan laskiessa, sekä myynnin vaikeutuessa hinnan nousujen takia, haastateltavat eivät jaksakaan nähdä yhtä paljoa vaivaa myymiseen palkkioiden saamiseksi. Tästä syystä palkitseminen pystytään näkemään kaksipuoleisena prosessina, sillä palkitsemisen tuomat hyödyt näkyvät työntekijöiden panoksessa ja motivaatiossa, jolla puolestaan on vaikutusta organisaation kannattavuuteen.

Opinnäytetyön tuloksia tulkitsemalla alle 25-vuotiaiden arvostuksen tunnetta kasvattaa eri palkitsemistavoista eniten rahalliset ja rahan arvoiset palkkiot. Etenkin korkeampi palkka, sekä myynti- ja tulospalkkiot nousivat arvostetuimmiksi palkitsemistavoiksi. Heille kyseiset palkitsemistavat kertovat, että heidän työtänsä ja työpanostaan arvostetaan erityisen paljon ja samalla he tietävät onnistuneensa omissa tavoitteissaan. Yksi alle 25-vuotiaista mainitsi haastattelussaan mahdollisesti haluavansa autoedun, mutta muilla tätä ei noussut esille. Tässä pohjalla voi olla vielä tottumus julkisella liikenteellä kulkemiseen ja matalapalkkaisuuden takia tämä on myös silti edullisempi vaihtoehto autoetuun verraten.

Yli 40-vuotiaiden haastattelujen pohjalta voidaan tulkita, että aineelliset, rahalliset ja rahan arvoiset palkkiot ovat eniten arvostettuja palkitsemistapoja. Tämän taustalla tuntui kuitenkin olevan enemmän organisaation puolelta tunnistaminen hyvin tehdystä työstä, kuin erityisesti rahallisen arvon saaminen. Yhdellä haastateltavissa on ollut työssään sairaskuluvakuutus, jonka hän mainitsi olevan kai-

kista paras palkitsemistapa. Tässäkään pohjalla ei ollut rahallisen arvon saaminen, vaan enemmänkin turvallisuuden tunne myös työn ulkopuolella. Vaikka kyseisissä haastatteluissa ei mainittu yhtä paljon aineettomia palkitsemistapoja kuin aineellisia, ei niiden tunnistaminen ollut olematonta. Muun muassa yhteiset työpaikkaillalliset ja virkistysillat olivat heille tärkeitä asioita työpaikalla yhteisöllisyyden kasvattamiseksi.

Tulosten vanhimmassa ikäryhmässä eli yli 60-vuotiaiden ikäluokassa tulokset olivat hieman erilaiset. Aineettomia ja aineellisia palkitsemistapoja kerrottiin molempia haastattelussa, mutta aiempiin ikäluokkiin verraten korkeampaa palkkaa tai tulospalkkioita ei mainittu yhtä paljon. Erilaiset palkitsemistavat eivät tuntuneet olevan yhtä tärkeitä, kuten aiemmissa ikäluokissa. Selkeästi eniten arvostuksen tunnetta herättävänä kerrottiin olevan ulkomaan matkat palkitsemistapana. Matkan ollessa palkitsemistapa, työntekijä saa vapaa-aikaa ja pääsee näkemään uusia paikkoja, joissa ei ole ennen käynyt. Yli 60-vuotiaan haastateltavan kokemuksen mukaan, hän arvostaa enemmän vapaa-aikaa ja muita palkitsemisen tuomia hyviä puolia, kuin sen rahallista arvoa.

Haastateltavien kertoman mukaan ikäluokkien välillä on hieman eroja heidän arvostamiensa palkitsemistapojen suhteen. Erot eivät ole kovin suuria minkään ikäryhmien välillä, mutta suurin ero näistä löytyy yli 40-vuotiaiden ja yli 60-vuotiaiden välillä.

Lähteet

Alaräisänen, Pekka 2014. Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Päivitetty 2014. Väitöskirja. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 10.4.2024.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Päivitetty 2014. Alma Talent, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:Palkitse\(\(20\)taitevammmin/piste:tX0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTDG#kohta:Palkitse((20)taitevammmin/piste:tX0). Alma Talent -verkkokirjahylly. Viitattu 10.4.2024.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Päivitetty 2015. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Viitattu 13.4.2024.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. WSOYpro, Helsinki. Alma Talent -verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:Lukijalle\(\(20\)/piste:b14](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:Lukijalle((20)/piste:b14). Viitattu 10.4.2024.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Viitattu 27.2.2024.

Minilex. Mitä työehtosopimusta työnantajan on noudatettava? <https://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-ty%C3%B6ehtosopimusta-ty%C3%B6nantajan-on-noudatettava>. Viitattu 9.3.2024.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki. Ellibs e-kirjakirjasto. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 23.4.2024.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro. Helsinki.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent -verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:TERVEISI\(\(c4\)\)\(\(20\)POMOLLE\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:TERVEISI((c4))((20)POMOLLE((20))). Viitattu 27.2.2024.

Sarajärvi Anneli & Tuomi Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Ellibs e-kirjakirjasto. Päivitetty 11.3.2019. <https://www.el-libslibrary.com/book/9789520400118>. Viitattu 9.4.2024.

Verohallinto 2023. Vuoden 2024 luontoisetuarvot on vahvistettu. Päivitetty 20.11.2023. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/uutiset/uutiset/2023/vuoden-2024-luontoisetuarvot-on-vahvistettu/>. Viitattu 27.2.2024.

Ylikorkkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXC-TEB#kohta:2.\(\(20\)Erilaisia\(\(20\)palkitsemistapoja\(\(20\)ja\(\(20\)kokonaisuuksia\(\(20\)piste:b5/haku:palkitse\(20\)taitavammin/historiaan:https://\(//verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu\(23\)Uusimmat\(/haku\(:palkitse\(\(20\)taitavammin](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXC-TEB#kohta:2.((20)Erilaisia((20)palkitsemistapoja((20)ja((20)kokonaisuuksia((20)piste:b5/haku:palkitse(20)taitavammin/historiaan:https://(//verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu(23)Uusimmat(/haku(:palkitse((20)taitavammin). Alma Talent -verkkokirjahylly. Viitattu 13.4.2024.

Liitteet

Haastattelukysymykset:

1. Kerro, mitä palkitsemistapoja (etuja) sinulla on ollut edellisessä ja nykyisessä työpaikassasi?
2. Koetko joidenkin palkitsemistapojen olevan turhia sinulle tai et itse halua hyödyntää niitä työnantajasi tarjoamana?
3. Mitä palkitsemistapoja arvostat eniten ja toivoisit itselläsi olevan?
4. Ovatko maailman tapahtumista aiheutuvat hinnan nousut vaikuttaneet toivomiisi palkitsemistapoihin?