Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon

Tomi Juopperi

Teemu Uotila

Pro Gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden

Maisterin tutkinto: Johtaminen

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Kevät 2012

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon

Tekijät: Tomi Juopperi, Teemu Uotila

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM/Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 109

Vuosi: Kevät 2012

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada syvällinen kuvaus kahden erilaisen case -yrityksen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja sen suhteesta työmotivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työmotivaatio ja palkitsemisjärjestelmät ovat suhteessa keskenään ja tilastotieteellisiä metodeja käyttäen saada informaatiota yleisestä tyytyväisyydestä palkitsemisjärjestelmään.

Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty kahdesta(2) suurehkosta suomalaisesta yrityksestä. Yrityksistä toinen toimii telakka- ja varustamoteollisuudessa, ja toinen puolestaan kaupan alalla valtion alaisuudessa. Yrityksissä pyrittiin kyselylomakkeen avulla laaja-alaisesti kartoittamaan henkilöstön mielipiteitä organisaatioiden alemmilta tasoilta. Kyselyitä tehtiin yhteensä 108 kappaletta.

Tulokset

Haastattelujen ja teoriaosuuden perusteella tehty analyysi tarjoaa hyvän läpileikkauksen molempien organisaatioiden palkitsemisjärjestelmään, sekä henkilöstön tyytyväisyyteen sitä kohtaan. Tutkimuksessa kävi selkeästi esille, että ylemmän tason kommunikointi henkilöstörajapintaan ja palkitsemisjärjestelmän todellinen jalkauttaminen ymmärrettävään muotoon olivat suurimpia ongelmakohtia.

Lisäksi henkilöstön yksilöpanoksen katsottiin olevan erityisen tärkeä komponentti, mutta tämä oli pääsääntöisesti jätetty molemmissa palkitsemisjärjestelmissä huomioimatta. Tärkein rooli työmotivaation ja sitouttamisen näkökulmasta, on oikeanlaisen palkitsemisjärjestelmän rakenne ja sen toteuttaminen ymmärrettävässä muodossa.

Avainsanat:

Palkitsemisjärjestelmä, työmotivaatio, palkitseminen, sitoutuminen, henkilöstö

Muita tietoja:

Suostumme tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Kiitokset:

Omistan tämän pro gradu –tutkielman paremmalle puoliskolleni, joka on tukenut minua ja ollut vierelläni koko tutkimusprosessin ajan (Teemu Uotila).

Omistan tämän pro gradu –tutkielman pojalleni Alexanderille ja puolisolleni Erikalle, joiden ansiosta olen jaksanut puskea eteenpäin vaikeuksista huolimatta (Tomi Juopperi).

Sisällysluettelo

JOHDANTO ... 1
1 YLEISKATSAUS PALKITSEMISJÄRJESTELMIIN ... 5
1.1 Jäykkä palkitsemisjärjestelmä ... 5
1.2 Orgaaninen palkitsemisjärjestelmä ... 7
1.3 Palkitseminen ja strategia ... 7
1.4 Palkitseminen johtamisvälineenä ... 8
1.5 Palkkioiden tulkinnat ... 8
1.6 Motivaatio ja palkitseminen ... 9
1.7 Eriävät mielipiteet ... 10
1.8 Palkitsemisjärjestelmien historia ja tulevaisuus ... 13
2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT, TYÖMOTIVAATIO JA HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN ... 15
2.1 Palkitsemisjärjestelmä yleisesti ... 15
2.2 Palkitseminen työmotivaation kasvattajana ... 20
2.3 Sisältöteoriat osana työmotivaatiota ... 21
2.4 Prosessiteoria osana työmotivaatiota ... 22
2.5 Galbraithin tähtimalli ... 23
3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto ... 26
3.1 Tutkimusaineisto ... 26
3.2 Aikaisempi tutkimus ... 26
3.3 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet ... 27
4 Case: Kansainvälinen varustamo, ABB, Orgaaninen palkitsemisjärjestelmä ... 28
4.1 Empiirinen tutkimus ... 29
4.2 Yleiset Kysymykset ... 30
4.3 Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset ... 34
4.4 Avoimet kysymykset (ABB Oy) ... 42
4.5 Mikä motivoisi työviihtymistäsi? ... 42
4.6 Millaiset erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat sinua? ... 42
4.7 Jos palkkioiden tulisi olla muuta kuin rahaa, niin mitä? ... 43
4.8 Avoimet kommentit ... 44
4.9 Yhteenveto ... 44
5 Case: Julkisen hallinnon alainen organisaatio, Yritys B, jäykkä palkitsemisjärjestelmä 47
5.1 Empiirinen tutkimus ... 50
5.2 Yleisten kysymysten taulukko ... 51

5.3 Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset ... 56
5.4 Havainnot, koskien yleisiä kysymyksiä ... 65
5.5 Havainnot, koskien palkitsemisjärjestelmiä koskevia kysymyksiä ... 66
5.6 Avoimet kysymykset (Yritys B) ... 68
5.7 Mikä motivoisi työviihtymistäsi? ... 68
5.8 Millaiset erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat sinua? ... 69
5.9 Jos palkkioiden tulisi olla muuta kuin rahaa, niin mitä? ... 69
5.10 Avoimet kommentit ... 70
6 Vertailu: ABB Oy:n ja yritys B:n välillä ... 71
6.1 Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset ... 79
6.2 Oikeudenmukaisuus ... 82
6.3 Vertaileva analyysi ... 94
6.4 Palkitsemisjärjestelmien analysointi ... 97
6.4.1 Palkitsemisjärjestelmät case- yrityksessä ABB Oy (avoimet kysymykset) ... 97
6.4.2 Palkitsemisjärjestelmät case- yrityksessä yritys B (avoimet kysymykset) ... 98
7 Johtopäätökset ja keskustelu ... 100
8 Jatkotutkimus ... 101
Lähteet ... 103
Liitteet ... 107

KUVIOT

Kuvio 1: Kokonaispalkitseminen ... 8
Kuvio 2: Rantamäki ... 18
Kuvio 3: Booz-Allen ... 18
Kuvio 4: Kauhanen ... 19
Kuvio 5: Adams' Equity Theory ... 21
Kuvio 6: Maslow'n tarvehierarkia ... 22
Kuvio 7: Galbraith ... 25
Kuvio 8: Galbraith ... 26

JOHDANTO

Palkkiojärjestelmät ja niiden oikeanlainen käyttäminen on osa nyky-yhteiskuntaa. Ihmisiä motivoidaan tekemään työnsä erinomaisella tasolla antamalla heille erinäisiä palkkioita. Palkkioiden oikeudenmukaisuus ja niiden suuruus on usein subjektiivinen näkemys. Johdon tasolla katsontakanta on strategisempi ja kokonaisvaltaisempi, kun taas työntekijän kohdalla perspektiivi on enemmän yksilöllinen ja omaa suoritusta arvioivampi tekijä. Suomen suhteellisen alhaisen palkkatason, verrattuna muihin edistyneisiin teollisuusmaihin, ja korkean verotuksen vuoksi, palkkiojärjestelmien avulla nopea vaurastuminen on hankalaa.

Tämä tutkielma tarkastelee palkkiojärjestelmiä kahdelta erilaiselta sektorilta. Vertailtavana on julkisen sektorin organisaatio, joka on tarkan sääntelyn ja valtion alaisuudessa, kun taas toisaalla on monikansallinen organisaatio, joka toimii joustavammassa ja dynaamisemmassa ympäristössä. Ulottuvuuksina käytimme palkkiojärjestelmän tehokkuutta ja sopivuutta alalle, mutta otimme samalla myös pehmeitä arvoulottuvuuksia mukaan, kuten työssä viihtyminen ja työilmapiirin kokonaisvaltainen vaikutus suhteessa palkkiojärjestelmään.

Tutkielman tarkoituksena on selventää eroavaisuuksia työntekijän näkökulmasta julkisella ja yksityisellä sektorilla, joka auttaa organisaatioita paremmin hahmottamaan heidän palkkiojärjestelmiensä heikkouksia ja vahvuuksia tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteena olivat työntekijätason yksilöt molemmilta sektoreilta.

Tarkoituksena on saada aikaan teoreettinen viitekehys, joka tarjoaa läpileikkauksen julkisen ja yksityisen sektorin eroista ja miten näitä voidaan parantaa. Tarkoituksena on saada molemmille organisaatioille valmiudet palkkiojärjestelmiensä ymmärtämiseen ja millä osa-alueilla parannuksia voidaan tehdä. Tutkielman kyselyosassa puramme auki molempien sektoreiden vastauksia ja analysoimme tuloksia annettujen matemaattisten ja tilastotieteellisen metodien avulla.

Teoriaosuus esittelee eri palkitsemisjärjestelmät, jotka olemme tässä nimenneet jäykkä (rigid) ja joustava (flexible) – järjestelmiksi, siten ne kuvaavat kummallekin sektorille tyypillisiä ominaisuuksia. Samalla ne tarjoavat vertailukohdat kummankin sektorin

hyville ja huonoille puolille. Viitekehyksessä palkitsemista tarkastellaan useasta eri näkökulmasta, empiriaosuudessa näkökulma on puolestaan palkitsemisen kohteena oleviin keskittyvä.

Toimiessaan joko yksityisellä tai julkisella sektorilla, organisaation tulisi ottaa huomioon palkkiojärjestelmien merkityksellisyyden, kun koko organisaation strategiaa ja operatiivisia toimia suunnitellaan. Palkkiojärjestelmän tulisi olla motivoiva ja tavoitettavissa oleva, mutta samalla sen tulisi yksilötasolla nostaa tuottavuus parhaimmalle mahdolliselle tasolle, kuitenkaan aiheuttamatta epätasapainoa työilmapiirissä. Työssä jaksaminen ja työviihtyvyys yhdessä oikeanlaisen palkkiojärjestelmän kanssa antaa organisaatiolla paremmat edellytykset pärjätä nykyyhteiskunnassa.

Organisaation strategisella tasolla palkkiojärjestelmä kuuluu henkilöstöstrategian alaisuuteen. Tarkoituksena on ohjata henkilöstö oikeanlaisella palkkiojärjestelmällä kohti kokonaisvaltaisempaa päämäärää, joka tukee organisaation strategiaa ja tulostavoitteita. Jonesin (2001) artikkelin mukaan, erilaiset palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat merkittävästi organisaation toimintaan, joten näitä metodeja tulisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi.

Tutkielman empiirinen kyselyosuus koostuu kahdelle eri organisaatiolle, julkinen sekä yksityinen, toteutetusta tutkimuksesta – tämä pohjaa kvantitatiiviseen aineistoon. Otannat olivat suuruudeltaan yli 50, jossa on enää pieni virhemarginaali mukana. Kyselyssä hahmotettiin kokonaiskuvaa organisaatiosta, työilmapiiristä ja palkkiojärjestelmästä. Tämän ansiosta pystyimme tekemään ristivertailua työtyytyväisyyden ja palkkiojärjestelmän välillä ja asettamaan eri yksilötason arvot järjestykseen, kun arvioitiin palkkiojärjestelmää osana organisaatiokokonaisuutta. Havaintoja halutaan myös heijastaa organisaatiorajojen ulkopuolelle, verraten niitä eri alalla toimivaan organisaatioon. Hulkko et al. (2005) ovat tarkastelleet tulospalkkioiden käyttöönottoa ja niiden vaikusta organisaatiossa henkilöstön kokemusperspektiivistä varsin kattavasti omissa teoksissaan.

Tavoitteena tutkimuksella on saada syvällistä tietämystä monimuotoisesta palkkiojärjestelmästä kahdelta erilaiselta organisaatiolta. Palkkiotasojen ja – muotojen

lisäksi selvityksen kohteena olivat yksilötason tuntemukset ja heidän sitoutuneisuus sekä motivoituneisuus kunkin organisaation palkkiojärjestelmän tehokkuuteen. Tämän lisäksi indikaatiot tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden välillä pystyttiin analysoimaan kyselylomakkeen tulosten perusteella varsin tarkasti. Tutkimuksessa havaittiin myös selviä viitteitä siitä, että palkkiojärjestelmiä tulisi muokata palvelemaan paremmin yksilöitä, eikä kokonaisuuksia.

Palkkiojärjestelmä on tarkastelun kohteena, mutta samalla tarkastelu- ulottuvuuteen tuodaan myös eri toimialat. Palkkiojärjestelmä käsittää tässä tutkielmassa rahallisen korvauksen. Palkitseminen on rajattu koskemaan vain organisaatioiden ylimmän työntekijätason palkitsemista. Työntekijän määrittely käsitellään myöhemmässä luvussa.

Tutkimustehtävänä on muodostaa työntekijätason palkitsemisen teorian pohjalta viitekehys, jonka avulla on helpompi ymmärtää tutkimuksen empiiristä osuutta ja tulkita tutkimuksen tuloksia kahdelta erilaiselta organisaatiomallilta ja sektorilta.

Tutkimuksen tarkoitus on luonteeltaan pääasiassa kuvaileva. Tutkimus pyrkii tuomaan esille työntekijätason palkitsemiseen liittyvät keskeiset piirteet ja palkitsemisen muotoja sekä tasoa kuvaavan nykytilanteen. Samalla tutkimus selventää tutkittavien organisaatioiden ylemmille tasoille palkkiojärjestelmien epäkohtia ja tarjoaa mahdollisuuksia parantaa nykyisiä palkkiomalleja.

Tutkimuksessa on myös osittain selittäviä ja analysoivia piirteitä; palkkiojärjestelmiä avataan syvällisempään tarkasteluun ja tutkimustuloksia suhteutetaan kunkin organisaatiomallin ja – toimialan mukaisesti.

Palkkiojärjestelmän parantaminen kansainväliselle tasolle ja sopeuttaminen nykyyhteiskunnan yksilökohtaiseen arvioon pohjaava tutkimustieto tarjoaa organisaatioille paremmat valmiudet kulkea palkkiojärjestelmien kärjessä. Palkkiojärjestelmän tarkoitus on edistää kilpailukykyä ja pitää *savoir- faire* organisaation sisällä. Tutkimustiedosta on hyötyä organisaation rekrytointia ja brand- markkinointia ajatellen, sekä samalla se tarjoaa organisaatioille uusiutumismahdollisuuden ja uuden tavan lähestyä yksilötason palkkioajattelua.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus, koska laajan, numeerinen tutkimusaineisto yhdistettynä tilastotieteen menetelmiin tarjoaa hyvät teoreettiset ja käytännön tason lähtökohdat.

Tutkimus on jaettu kolmeen eri pääsegmenttiin:

- Yksityissektorin tulosten analysointiin ja tilastoihin
- Julkisen sektorin alaisen yrityksen tulosten analysointiin ja tilastoihin
- Kahden edellä mainitun sektorin tulosten ristivertailuun ja analysointiin

1 YLEISKATSAUS PALKITSEMISJÄRJESTELMIIN

Palkitsemisjärjestelmien tarkoitus on palkita työntekijöiden tekemä hyvä työ, jotta he jatkaisivat tekemällä hyviä työsuorituksia. Työntekijän kannalta hän saa palkkion tekemästään hyvästä suorituksesta. Jos hän on tyytyväinen saamaansa palkkioon, hänen työmotivaationsa yleensä kohoaa, tai pysyy vähintäänkin samana. Organisaatio pyrkii palkitsemisjärjestelmien avulla motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Hyvien ja tehokkaiden työntekijöiden pitäminen organisaatiossa on tärkeää organisaation suorituksen kannalta. Tehokkaat työntekijät pyritään pitämään organisaatiossa muun muassa hyvien palkitsemisjärjestelmien avulla. Kuten Ho et al. (2010) toteavat artikkelissaan, yritykset hyötyvät kun alisuorittavat työntekijät poistuvat organisaation palveluksesta, kun taas korkeasti suorittavan työntekijän poistuminen organisaation palveluksesta voi olla takaisku organisaatiolle.

1.1 Jäykkä palkitsemisjärjestelmä

Jäykällä palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaatioiden työntekijöilleen tarjoamaa palkitsemisjärjestelmää, joka ei juuri muutu olosuhteiden muuttuessa. Jäykkä palkitsemisjärjestelmä asettaa tietyt tavoitteet toiminnalle, ja palkitseminen perustuu näiden tavoitteiden onnistuneelle suorittamiselle. Tavoitteet eivät muutu palkitsemisjakson (esimerkiksi vuoden) aikana, vaan pysyvät ennalta päätetyssä. Järjestelmän palkkioiden suuruudet ovat yrityskohtaisia ja ylärajat palkkioille on määritelty etukäteen.

Tällainen järjestelmä pyrkii tasapuoliseen palkitsemiseen organisaation sisällä. Palkkiot ovat tasaisia, mutta työntekijöiden työn laatu tai panostus työhön ei välttämättä ole tasaista. Mitä suurempi on organisaatio, sitä hankalampaa on kuitenkaan palkita työntekijöitä tasapuolisesti suhteessa työpanokseen jäykän palkitsemisjärjestelmän avulla.

Tutkimuksessamme keskitytään selvittämään työntekijätason palkitsemista ja tutkimaan niihin käytettyjä palkitsemisjärjestelmiä. Johtajien palkitsemista sivutaan hieman, mutta tutkimuksen pääpaino on työntekijätason palkitsemisessa.

”Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät työntekijät antavat. Palkka on siten ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta, eikä varsinaisesti palkitsemista tai motivaatiokeino. ”(Viitala, 2007, s.140) Kuten Viitala toteaa, palkka ei ole palkitsemista. Yrityksen palkitsemisjärjestelmillä tarkoitetaankin tässä tapauksessa kaikkea muuta peruspalkan lisäksi maksettavaa ja annettavia palkkioita. Tällaiset palkkiot liittyvät yleisesti organisaation, tiimin tai yksilön suoriutumiseen työssään. ”Työn tekemisestä tarjottavat palkkiot voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin.” (Viitala, 2007, s.146) Myös Kauhasen (2007) mukaan palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja aineettomiin seikkoihin. Taloudellisiin palkkioihin kuuluu muun muassa kannustepalkkiot, jotka yleensä maksetaan yrityksen, tiimin tai yksilöiden suoriutumisen mukaan. Rahallisten palkkioiden lisäksi yleisimpiä yrityksen työntekijöilleen tarjoamia etuja ovat lounasetu, autoetu, puhelinetu, asuntoetu ja terveydenhuollon palvelut.

Fyysisten palkkioiden lisäksi henkilöt voivat saada muunlaista palkitsemista, kuten sosiaalista ja urapalkkioita. Kuviossa 1 on Kauhasen (2007 s.110) näkemys kokonaispalkitsemisesta. Kuviosta löytyy kaikki yleisimmät palkitsemisen muodot aineettomista ja aineellisista palkkioista aina epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Kuvio antaakin hyvän yleiskuvan siitä, kuinka laajaa organisaatioiden palkitseminen kaiken kaikkiaan voi olla. ”Pienen, työssään erinomaisesti menestyvän työntekijäjoukon palkitseminen ei välttämättä nosta paljoakaan koko yrityksen tulosta. Sitä vastoin keskivertotyöntekijän saaminen tällaisen kannustuksen piiriin on tärkeää.” (Vanhala et al., 2002, s.333)

Palkitsemisen tulisi olla sellaista, että se kannustaisi mahdollisimman monia organisaation työntekijöitä. Kuten Vanhala et al. (2002) toteavat, organisaation kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni työntekijä pitää palkitsemisjärjestelmää toimivana ja motivoituvat siitä. Jos palkitseminen motivoi vain muutamia työntekijöitä, ei sillä ole suurta merkitystä koko organisaation kannalta.

1.2 Orgaaninen palkitsemisjärjestelmä

Orgaanisella palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaatioiden työntekijöilleen tarjoamaa palkitsemisjärjestelmää, joka on altis muutoksille, jotka riippuvat joko organisaation sisäisistä uudistuksista, mutta myös ulkoisista vaikuttimista, kuten maailmantaloudesta, yhteiskunnan normeista ja muista ulkopuolisista vaikutuksista. Samalla tavalla kuin jäykkä palkitsemisjärjestelmä, myös orgaaninen palkitsemisjärjestelmä asettaa tietyt tavoitteet toiminnalle, ja palkitseminen perustuu näiden tavoitteiden onnistuneelle suorittamiselle. Tavoitteet voivat muuttua palkitsemisjakson (esimerkiksi vuoden) aikana, jos organisaatiossa tehdään uudistuksia tai muutoksia. Järjestelmän palkkioiden suuruudet ovat yrityskohtaisia ja ylärajat palkkioille on määritelty etukäteen.

Tällainen järjestelmä pyrkii tasapuoliseen palkitsemiseen organisaation sisällä, mutta samalla asettaa eri tulosyksiköille ja divisioonille kilpailuasetelmat organisaation sisällä. Palkkiot vaihtelevat rooleista ja organisaatiohierarkian mukaan, mutta työntekijöiden työn laatu tai panostus työhön ei välttämättä ole tasaista. Mitä suurempi on organisaatio, sitä hankalampaa on kuitenkaan palkita työntekijöitä tasapuolisesti suhteessa työpanokseen joustavan palkitsemisjärjestelmän avulla.

1.3 Palkitseminen ja strategia

Palkitseminen liittyy yleensä organisaatioiden strategiaan. Palkitseminen toimii siis osana organisaatioiden strategioita ja sillä voi näin ollen olla erinäisiä tavoitteita eri organisaatioissa. ”Palkitsemisjärjestelmän strateginen rooli liittyy ennen kaikkea siihen, että organisaatio pystyy palkitsemispolitiikallaan houkuttelemaan ja pitämään korkeatasoista työvoimaa. Palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa myös henkilöstön motivointiin, organisaatiokulttuuriin ja poissaoloihin.” (Vanhala et al., 2002, s.333)

Palkitsemisen perimmäinen tarkoitus on siis kannustaa työntekijät parempiin suorituksiin ja sitouttaa heitä organisaatioon. Mutta kuten De Vos ja Meganck (2009) artikkelissaan tuovat ilmi, on työntekijöiden säilyttämiskäytäntöjen, tässä tapauksessa palkitsemisjärjestelmien oltava sellaisia, joita työntekijät arvostavat. Jos työntekijät

eivät arvosta organisaation palkitsemisjärjestelmiä, eivät ne tällöin palvele tarkoitustaan. Tämän takia onkin erittäin tärkeää, että organisaatiot ottavat selvää työntekijöiden arvostamista palkkioista päättäessään palkitsemisesta. ”Tulospalkkauksen käyttö on Suomessa jo varsin yleistä. Se on laajimmin käytössä teollisuudessa, jossa vuonna 2003 jo 45 % henkilöstöstä sai tulospalkkiota. Kaikkein eniten tulospalkkioita maksettiin paperiteollisuudessa, teknologiateollisuudessa ja energia-alalla. Palveluyrityksissä vastaava osuus oli 26 %. Tulospalkkioiden osuus näillä aloilla oli keskimäärin noin viisi prosenttia kokonaispalkasta”. (Viitala, 2007, s. 153) Tulokseen sidottu palkitseminen on siis Suomessa varsin yleisessä käytössä, luultavimmin, koska se on todettu hyväksi ja työntekijöiden arvostamaksi tavaksi palkita heidän tekemänsä hyvä työ.

1.4 Palkitseminen johtamisvälineenä

”Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä” (Kauhanen s.105) Palkitseminen toimii erittäin tärkeänä työkaluna johtamisessa. Palkitsemisen avulla voidaan johtaa henkilöstöä tekemään toivottuja ja tarpeellisia asioita. Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon ja sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin edesauttaa sekä henkilöstön tasolla, mutta myös yrityksen tasolla, jos palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu oikein ja ohjaa toimintaa sekä yrityksen että henkilön näkökulmasta oikeaan suuntaan.

1.5 Palkkioiden tulkinnat

Tulkinnat palkkioista ja palkitsemisesta voivat vaihdella. Joidenkin työntekijöiden mielestä voidaan esimerkiksi lounasetu lukea normaaliksi palkaksi, kun taas toisten työntekijöiden tai työnantajan mukaan se voidaan lukea ylimääräiseksi palkitsemiseksi. Selkeästi erotettavaa palkitsemista ovat esimerkiksi rahalliset kannustepalkkiot.

Kauhanen (2007) toteaa, että monesti epäsuoran palkkauksen, tässä tapauksessa palkitsemisen ongelmana voi olla se, että henkilöstö ei välttämättä arvosta kaikkia heille tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Työntekijät eivät siis aina ymmärrä mitä heidän palkitseminen vaatii organisaatiolta, ja miksi tiettyjä palkitsemiskäytäntöjä käytetään, tai vastaavasti jätetään hyödyntämättä. Tässä

tutkimuksessa perus olettamuksena kuitenkin pidetään, että kaikki ylimääräinen mikä ei lakisääteisesti kuulu työntekijälle, on palkitsemista.

1.6 Motivaatio ja palkitseminen

”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi (millä aktiivisuudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu” (Peltonen 1984 via Ruohotie s.7).

Kuten Viitala (2007) toteaa, suoritukseen ja tulokseen sidottu palkkaus ei välttämättä ole motivaatio- tai tehokkuusautomaatti. Ei voida olettaa, että työntekijöiden motivaatio kasvaa automaattisesti, jos heille luvataan tulokseen sidottu palkkio. ”Se motivoi pyrkimään aiempaa parempiin suorituksiin vain, jos tietyt edellytykset täyttyvät. Ensinnäkin raha motivoi sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on valmis sietämään myös kielteisiä asioita sitä saadakseen -esimerkiksi kovaa työtahtia tai ylitöitä. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi nuorella työntekijällä, jolla on tavoitteena oman asunnon hankinta. Toinen edellytys rahapalkkion toimivuudelle on, että työntekijä havaitsee sillä olevan selkeän yhteyden suoritukseen. Suorituksen kasvaessa tai parantuessa myös rahapalkkion on lisäännyttävä ja päinvastaisessa tapauksessa pienennyttävä. Kolmas edellytys on, että työntekijän pitää voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Hänen on voitava kokea, että hän omien ponnistelujensa tuloksena saa suuremman palkkion ja hänellä on mahdollisuus ponnistella sen saamiseksi” (Viitala, 2007, s. 152).

Palkitseminen ei ole ainoa työntekijöiden motivaatioon vaikuttava tekijä, mutta sillä on kuitenkin merkittävä vaikutus henkilöstön motivointiin. Yksi palkitsemisjärjestelmän tärkeimmistä tehtävistä on motivoida henkilöstöä suoriutumaan paremmin työtehtävistään. Pouliakas (2010) toteaa artikkelissaan, että työtyytyväisyys on kiinteästi sidoksissa työntekijöiden tuottavuuteen. Tyytyväiset työntekijät ovat siis tehokkaampia, kuin tyytymättömät.

Palkitsemisen tulisi olla sellaista, että se motivoi työntekijöitä, ja näin ollen tyydyttää heidän tarpeitaan. On siis erittäin tärkeää, että otetaan selvää työntekijöiden tarpeista. Tämä tarkoittaa käytännössä, että johdon on kuunneltava työntekijöitään, jotta

palkitseminen voisi motivoida heitä mahdollisimman tehokkaasti. Kauhanen (2007) toteaa, että enää ei riitä ainoastaan keskimääräisen motivaation tunteminen organisaatiossa, vaan huomioon tulee ottaa esimerkiksi ikä, koulutus, sukupolvi ja kulttuuriset taustat. Näitä eri ominaisuuksia omaavat henkilöt voivat motivoitua hyvin erilaisista asioista, ja voi olla vaikeaa, jos ei mahdotonta, löytää palkitsemistapa, joka miellyttää kaikkia työntekijöitä. Johdon tuleekin miettiä, onko palkitsemisjärjestelmät parempi luoda niin, että ne tyydyttävät kaikkia työntekijöitä, vai tyydytäänkö siihen, että suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä.

Työntekijöiden motiiveille on kuitenkin useita erilaisia lähtökohtia. Ruohotie (1990) esittelee kirjassaan kolme peruslähtökohtaa työntekijän motivaatioille. Nämä ovat: persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Jokainen näistä jakautuu pienempiin osa-alueisiin, joita ei kuitenkaan tässä kohtaa käsitellä, koska kyseessä on yleiskatsaus. Jokaisen osa-alueen olisi osuttava työpaikassa kohdalleen, jotta työntekijä olisi maksimaalisen motivoitunut työhönsä. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä ei työntekijä olisi luultavasti kovinkaan motivoitunut, jos hän ei ole sosiaalinen ihminen, vaikkakin työn ominaisuudet ja työympäristö olisivat mieluisia.

1.7 Eriävät mielipiteet

Vaikka usein puhutaan kannustepalkkioista, on kirjallisuudessa myös näkemyksiä, joissa kannuste ja palkkio eristetään toisistaan.

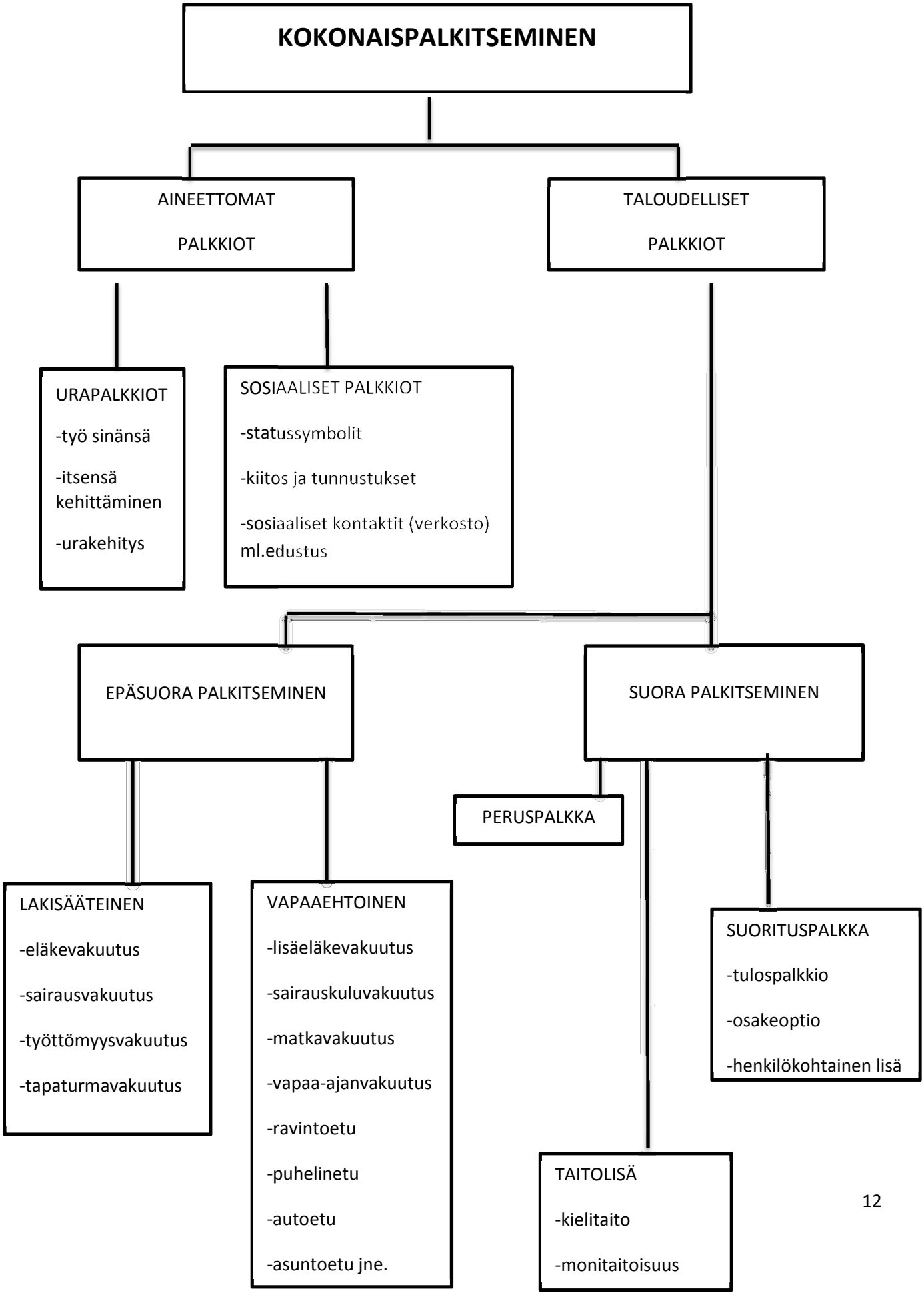
”Vaikka käsitteet kannuste ja palkkio esitetään toistensa korvaavina, niiden välillä on selvä ero:

1. Kannuste on palkkion ennakointia, ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle.
2. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan, palkkio puolestaan tyydyttää tarpeen; edellinen virittää toimintaa, jälkimmäinen vahvistaa sitä.
3. Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietyt seuraukset. ” (Ruohotie s.15)

Tämän näkemyksen mukaan annetut kannusteet muuttuvat palkkioiksi vasta kun työntekijä on ne konkreettisesti saanut. Voidaan ajatella, että jos työntekijä tekee työnsä hyvin, olettaa hän saavansa siitä luvatun palkkion. Jos palkkiota ei kuitenkaan makseta, laskee luultavasti työntekijän motivaatio työn tekemiseen. Näin ajateltuna on vaikea erottaa kannuste ja palkkio toisistaan.

Toinen eroava mielipide palkitsemisesta löytyy motivaatioteorioiden piiristä. ”Maslowin tarveteorian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty: palkka nähdään siis pääasiassa alemman asteen tarpeiden tyydyttämisen välineenä. Kun nämä tarpeet tulevat tyydytetyiksi, niiden ei enää katsota ohjaavan työkäyttäytymistä” (Ruohotie s.38). Tämän klassisen motivaatioteorian mukaan siis palkitsemisjärjestelmät ovat melko hyödyttömiä. Kuitenkin nykyinen kirjallisuus ja tutkimukset ovat osoittaneet, että palkitsemisjärjestelmillä on selkeä yhteys työntekijöiden motivointiin.

Kuvio 1: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2007 s.110)



1.8 Palkitsemisjärjestelmien historia ja tulevaisuus

Organisaatioissa palkitseminen ja rankaiseminen ovat kulkeneet käsi kädessä aina organisaatioiden synnystä saakka. Siinä missä aiemmin on uskottu rangaistusten tuovan tehokkuutta työskentelyyn, on nykyään havaittu, että palkitseminen on parempi keino motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin. Nykyisin länsimaissa on tehokkaasti lailla kielletty monet asiat, joita aiemmin käytettiin rankaisemaan työntekijöitä. Muualla maailmassa esiintyy edelleen paljon työntekijöiden rankaisua, koska kyseisissä maissa ei lainsäädäntö sitä kiellä, eikä työntekijöillä usein ole mahdollisuutta vaihtaa työnantajaansa.

Uutisoinneissa esiintyy jatkuvasti ilmiöitä, jossa työntekijöitä kohdellaan kuin orjia. Tällaista tapahtuu paljon esimerkiksi kehitysmaissa. 1800-luvulla ja 1900-luvun alkupuolella käytettiin myös länsimaissa organisaatioissa hyvin paljon rankaisevaa toimintaa, jotta työntekijöistä saatiin mahdollisimman paljon irti. Tämä oli mahdollista, koska monin paikoin ei ollut mahdollista saada muuta työtä, joten oli tehtävä juuri niin kuin työnantaja määräsi. Nykyisin työntekijöillä on suojanaan lait, ja tämän lisäksi työntekijöiden on kohtalaisen helppo vaihtaa työpaikkaa. Tämä saa työnantajat haluamaan säilyttää hyvät työntekijät, eikä tämä onnistu rankaisemalla, vaan palkitsemalla. Tämä johtaa palkitsemisjärjestelmien jatkuvaan kehittämiseen.

Nykyisin palkitsemisessa suositaan hyvin paljon tuloksiin perustuvaa palkitsemista. Jos organisaatiolla menee hyvin, näkyy se yleensä myös työntekijöiden palkkioissa. Palkka ja palkkiot ovat nykyään myös sekoittuneet hieman keskenään. Monesti palkkaus muodostuu esimerkiksi peruspalkasta ja bonuksista, joita maksetaan esimerkiksi myynnin mukaan. Tässä tapauksessa onkin kuitenkin aiheellista kysyä, onko kyse laisinkaan palkitsemisesta, vai ainoastaan palkasta.

Palkitsemisen tulevaisuutta mietittäessä tulee mieleen, että tuleeko palkkioista jossain vaiheessa palkka? Eli tapahtuuko niin kuin joissakin ammateissa on jo tapahtunut, palkka maksetaan suorituksen mukaan ja palkitseminen tavallaan poistuu kuvioista kokonaan. Tämä ei tietenkään ole edes mahdollista kaikilla toimialoilla, mutta tulee varmasti lisääntymään lähitulevaisuudessa. Työnantajat miettivät jatkuvasti uusia tapoja

palkita työntekijöitään, jotta he pysyisivät organisaation palveluksessa. Ihanteellisin palkitsemistapa työnantajan näkökulmasta olisi sellainen, että työntekijä kokee palkkion arvokkaaksi, mutta palkkio ei tule työnantajalle kalliiksi.

Yksi palkitsemistapa, joka on noussut vastikään esille alan kirjallisuudessa, on työtovereiden arvioon perustuva palkitseminen. Stewart et al. (1998) esittelevät artikkelissaan ajatuksia tällaisesta palkitsemisesta. Tällaista palkitsemistapaa ei ole käytetty, eikä tutkittu vielä kovinkaan paljoa, mutta kirjoittajat toteavat artikkelissaan, että kyseisellä palkitsemistavalla voi olla paljon potentiaalia tulevaisuudessa. Tämä on varmasti totta, koska työtoverit ovat läheisimpiä henkilöitä, joiden kanssa työskennellään. He pystyvät arvioimaan työtä oikeasta näkökulmasta ja oikeissa mittasuhteissa. Tällöin työn arvioiminen ei olisi pelkästään niin sanottua tuloksien arviointia, vaan arviointiin sisältyisi myös kaikki muu tekeminen, joka ei välttämättä tule esille tuloksia katsottaessa.

Nykyisin keskitytään paljon keskustelemaan johtajien palkitsemisesta, mutta unohdetaan kokonaan, että myös työntekijöitä palkitaan. Johtajien palkkioista voidaan olla montaa eri mieltä, mutta johtajien vastuu on yleisesti paljon suurempi kuin työntekijöiden. Lisäksi siinä missä työntekijöitä pyritään sitouttamaan yritykseen palkitsemisjärjestelmien avulla, on tämä vielä tärkeämpää johtajien kohdalla. Aikaansaavia ja tehokkaita johtajia on maailmassa huomattavasti vähemmän, kuin aikaansaavia ja tehokkaita työntekijöitä.

2 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT, TYÖMOTIVAATIO JA HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

2.1 Palkitsemisjärjestelmä yleisesti

Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän koostaminen on monitasoinen operaatio, jonka tarkoituksena on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen suhteessa organisaatiossa oleviin resursseihin. Tarakin (2012) artikkelin mukaan työntekijöiden korkea moraali ja tyytyväisyys lisää tuottavuutta. Palkitseminen on oltava luontainen osa organisaatiossa, eikä se saa olla irrallinen ominaisuus, joka ohjaa ihmisiä eri suuntaan kuin mitä organisaation strategia vaatii. Organisaation strategian tulee olla sidottu palkitsemisjärjestelmän motivaatiotekijöihin. Tutkimukset, jotka ovat keskittyneet tulospalkkioiden sitouttamista yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta ne eivät aina ole kertoneet tulospalkkioiden tehokkuudesta tai millä osa-alueille tulospalkkiomallia tulisi parantaa (Gomez-Meija, 1992).

Ikäheimo (2003, s. 201- 203) toteaa, että palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on luotava järjestelmälle asetettavien tavoitteiden määrittelyn sekä yrityksen että palkkiojärjestelmän kohdehenkilöiden tarpeiden pohjalta. Palkkiojärjestelmän tulee perustua realistisille päämäärille ja oikeudenmukaiseen palkkiomalliin, erinäiset demografiset tekijät eivät voi olla vaikuttamassa palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa. Oikeudenmukaisuus palkitsemisjärjestelmässä, sekä vaikuttavuus ja vastuullisuusperiaate ovat kunnollisen palkitsemisjärjestelmän ohjausperiaate (Choudhury, 1986).

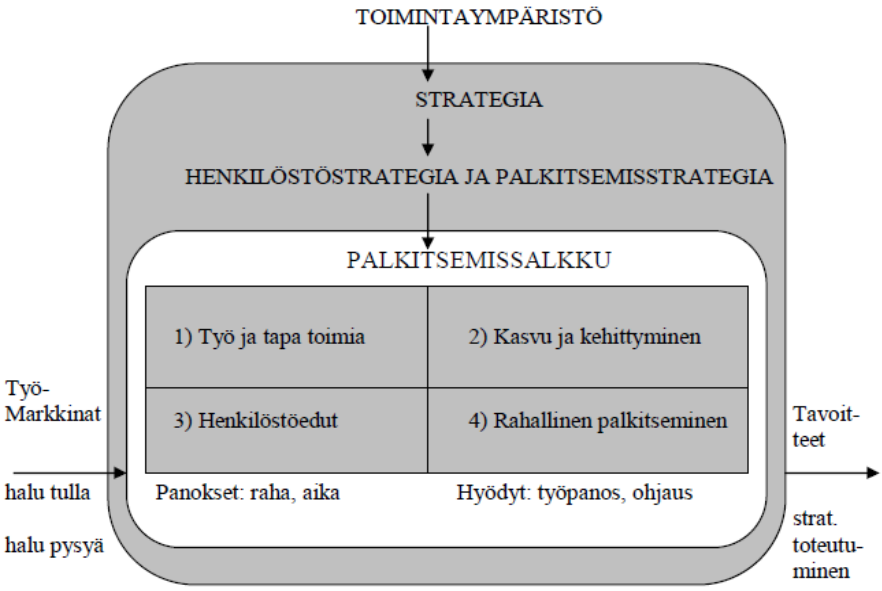
Vertailemme kahta hyvin erilaista organisaatiota, toinen näistä on kansainvälinen osakeyhtiö, toinen puolestaan julkisenhallinnon alainen organisaatio. On selvää, että näiden kahden hyvin erilaisen organisaation tavoitteet ovat selkeästi erilaiset ja palkkiojärjestelmä on rakennettu erilaisten perusteiden mukaan. Organisaation kannalta on siis järkevää rakentaa palkitsemisjärjestelmä siten, että se ohjaa henkilöstöä oikeaan suuntaan ja samalla tukee yrityksen strategiaa ja siten auttaa yritystä pääsemään lopulliseen tavoitteeseensa – lisäarvon tuottamiseen osakkeenomistajille (Gustafsson & Jokinen, 1998, s. 47). Strateginen kompensaatioteoria rakentuu pääasiallisesti sattumateoriaan, ja perusargumentti on, että löytämällä hyvä sopivuus organisaation

maksupolitiikan ja strategian välillä, vaikuttaa organisaation suoritukseen. . Eri yksilöt ja yksiköt organisaatiossa ovat riippuvaisia toisistaan, ja tätä kautta valta jakautuu organisaatiossa. (Salimäki et al. 2011).

Organisaation tulisi tarkastella heidän strategian ja palkitsemisjärjestelmän analogisuutta seuraavilla mittapuilla (Armstrong & Murlis 2004, 82–86.):

- Kuinka hyvin palkitsemisjärjestelmä on sidoksissa organisaation strategiaan
- Organisaatiokulttuurin ja arvojen näkökulmasta
- Sidosryhmien sitoutuneisuus
- Tulevaisuuden strategiset tavoitteet ja liiketoimintahaasteet
- Liiketoimintaympäristö
- Palkitsemisjärjestelmän sitouttaminen suoritukseen, ja sitä kautta oikeanlaisiin tunnuslukuihin organisaatiossa

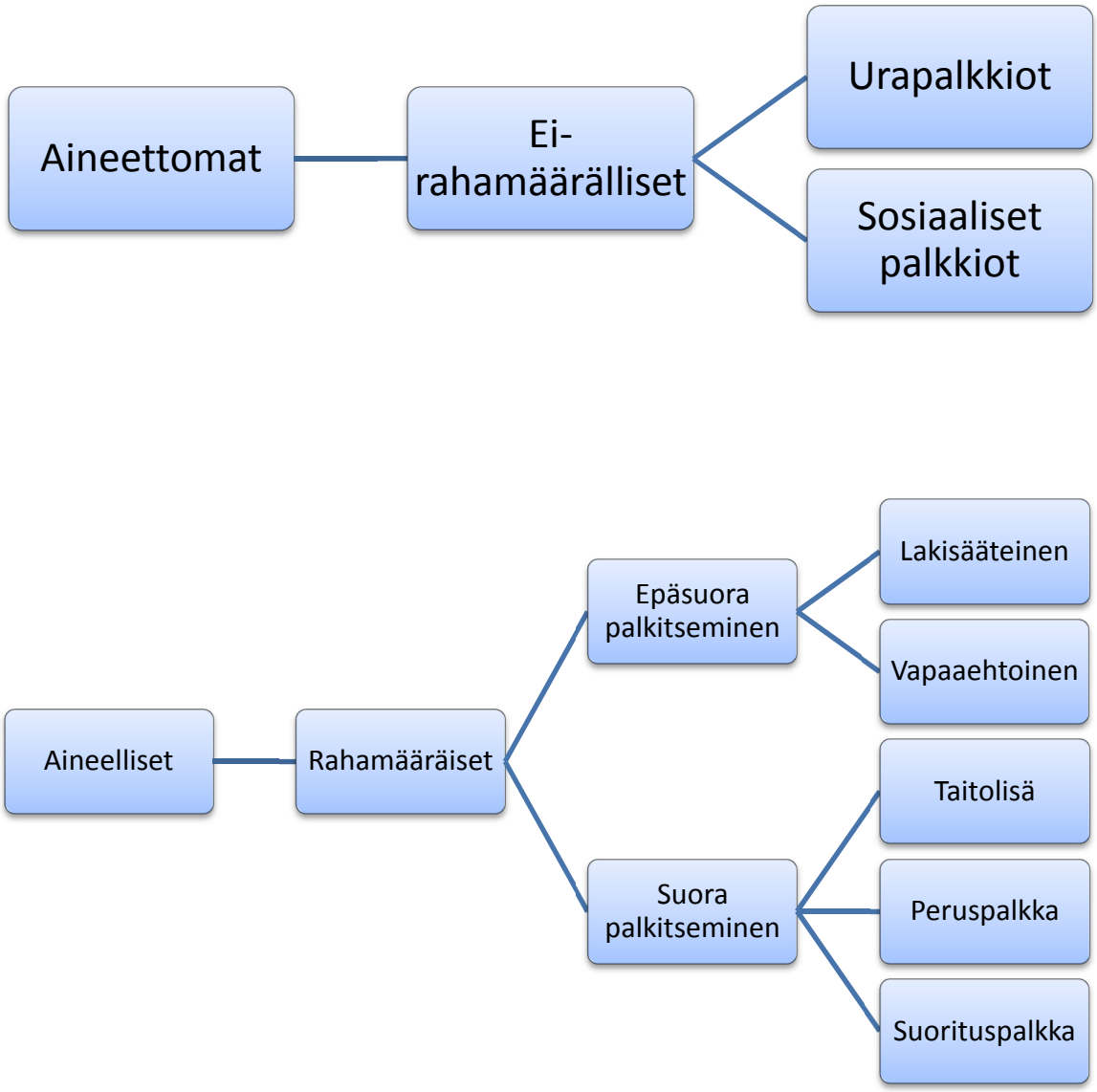
Palkitsemisjärjestelmän tulee olla motivaattori ja johtamiskulttuurin yksi tärkeimmistä välineistä. Rantamäki (2006, s. 46) kuvaa seuraavasti palkitsemisen ja strategian välistä suhdetta. Useat tutkijat ovat myös tarkastelleet henkilöstön asenteita tulostavoitteeseen palkitsemisjärjestelmään, joka antaa viitekehystä heidän motivaatioonsa ja suoritustasoonsa (Marsden and Richardson, 1994). Fu'n (2012) artikkelin mukaan optimaalisessa palkitsemisjärjestelmässä innovaatioiden motivoimiseksi aikaista epäonnistumista tulisi sietää todella hyvin, ja tarjota palkkioita pitkän ajan menestyksestä. Tällaista ajattelua voidaan myös soveltaa palkitsemisjärjestelmiin yleisesti, jos halutaan keskittyä liiketoimintaan pitkällä aikavälillä hakematta nopeita voittoja.



Kuvio 2: Rantamäki (2006, s. 46)

Kuvio 3: Booz Allen – organisaation kuvaus palkitsemisesta

Palkitsemisjärjestelmissä on kaksi erityistä kategoriaa, aineettomat ja aineelliset, joiden alla lukuisia alakategorioita (Kauhanen, 2010, 115- 121.):



Kuvio 4: Kauhanen, 2010

Aineeton palkitseminen voi olla työntekijälle annettu tunnustus hänen ansiokkaasta urastaan, tai muu julkinen tunnustus organisaation puolesta. Aineelliset palkitsemiset puolestaan käsittävät erilaiset rahalliset palkitsemiset, mutta myös muut edut, esimerkiksi puhelin- tai autoetu. On tärkeää myös huomioida, että yksilöt voivat myös kokea henkilökohtaisen kasvun ja kehittymismahdollisuudet, luottamuksen sekä turvallisuuden tunteen työpaikallaan palkitsevaksi kokemukseksi (Rantamäki, 2006).

Sitouttamisella tarkoitetaan henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Henkilöstö tulisi aina pyrkiä sitouttamaan mahdollisimman tiiviisti organisaation strategisiin ja liiketoimintatavoitteisiin. Palkitsemissuunnitelmat, jotka linkittävät kompensaation yrityksen suoritukseen, lähettää tärkeän viestin henkilökunnalle, että yritys on ottaa tosissaan tavoitteidensa saavuttamisen ja on valmis kompensoimaan työntekijöitä, kun tavoitteet on saavutettu (Engle, 2011 s.1) Tämä luonnollisesti voidaan kokea rajoittavana tekijänä henkilöstön näkökulmasta, koska tällöin heidät asetetaan tiettyyn ennalta sovittuun prosessiin, jotta organisaatio pääsee omiin tavoitteisiin palkitsemisjärjestelmän asettaman aikajanan sisällä. Kääntämällä tai selventämällä strategisia tavoitteita, ja niiden selkeää linjaa jokaisen yksilön tekemään työhön, voi olla valtava voima tuottavuuden kannalta(Edinger, 2012 s.1)

Meyer & Allen (1991) mukaan sitouttaminen ovat jaettavissa kolmeen pääulottuvuuteen; affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen:

1 Affektiivisella sitouttamisella tarkoitetaan sitä, että henkilö haluaa olla osa organisaatiota ja jopa kiintyä organisaatioon. Tämä on erityisen helppoa toteuttaa pienemmissä organisaatioissa, mutta isoimmissa kansainvälisissä huomattavasta hankalampaa.

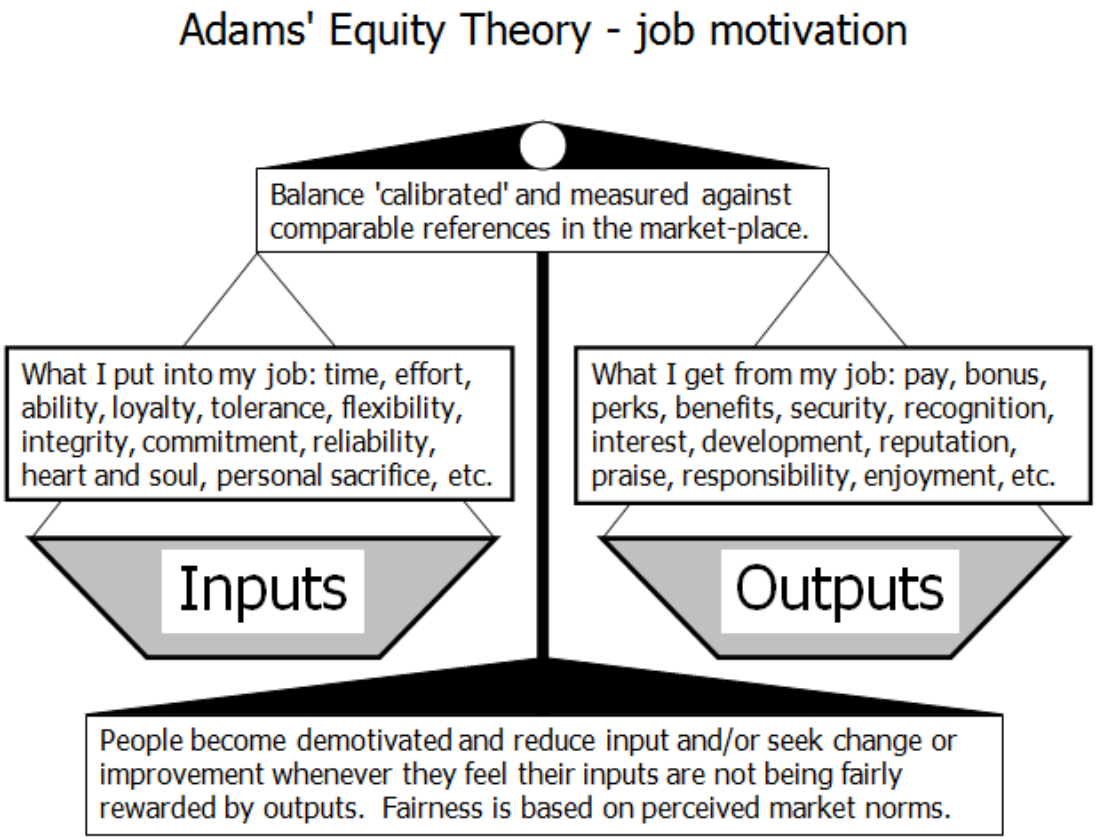
2 Jatkuva sitouttaminen puolestaan painottaa työn tuomien etujen ja palkkioiden antamaa etuasemaa verrattuna muihin organisaation ulkopuolisiin toimiin, johon henkilö muuten voisi tuntea halua päästä.

3 Normatiivinen sitouttaminen koetaan velvollisuutena eli toisin sanoen moraalisena sitoutumisena itse organisaatioon. Sitouttaminen on organisaatioille erityisen tärkeää, koska se vähentää vaihtuvuutta ja siten alentaa suorasti organisaatiolle aiheutuvia kuluja henkilöstöhallinnon puolelta.

Sitouttaminen syntyy hyvän maineen, henkilöstöhallinnon, palkkatason ja etujen kautta, kun mahdollinen työntekijä vertaa näitä komponentteja muihin organisaatioihin.

Adams (1965) on käyttänyt Maslow'n tarvehierarkkiaa hyväkseen ja tehnyt kattavaa tutkimusta henkilöstön suoritus ja tuottavuus –näkökulmasta. Adams keskittyy

tarkastelemaan tasapainoa ja oikeudenmukaisuutta henkilöstön näkökulmasta työmotivaation elementtina.



Kuvio 5: Adams' Equity Theory, 1965

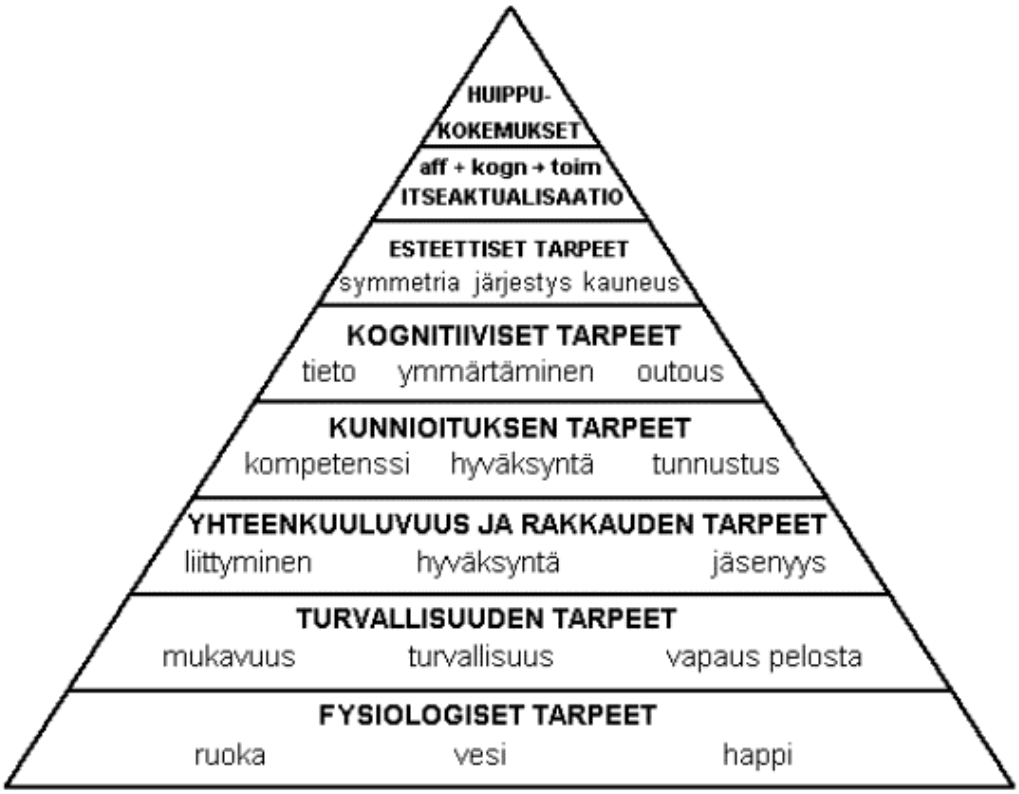
2.2 Palkitseminen työmotivaation kasvattajana

Palkitsemisjärjestelmän yksi peruspilareita on henkilöstön sitouttaminen ja työmotivaation ylläpitäminen. Työmotivaatio ja sitoutuminen työhön ovat varsin lähellä toisiaan, mutta psykologisesta näkökulmasta tarkasteltuna, motivaatiota on tutkittu ja analysoitu suurimmissa määrin ja tarjoaa siten hyvän tarkastelunäkökulman kuinka sitoutuminen ja motivaatio kulkevat rinnakkain. ”Uusissa, enemmän oikeaan aivolohkoon painottuvissa, ja luovissa työympäristöissä, eivät vanhat motivaattorit, loogisesta ja toistuvasta vasempaan aivolohkoon painottuvasta työstä, eivät ole tehokkaita. Nykypäivänä ihmisiä motivoi itsenäisyys, hallinta ja tarkoitus. Kompensaatiot joihin kuuluu ”jos sitten” palkkioita (jos teet tämän, annan sinulle tuon) toimii paremmin vasenta aivolohkoa painottavissa tehtävissä, mutta ei tuota niin hyvää motivaatiota oikeaa aivolohkoa painottavissa tehtävissä, ja niistä tulee pikemminkin

oikeus, kuin motivaattori. Menestyksekästä oikeaa aivolohkoa painottavaa työtä motivoidaan parhaiten itsenäisyydellä, hallinnalla ja tarkoituksella ja ” nyt- sitten” palkkioilla. (Nyt kun olemme luoneet uuden esitteen, mennään juhlimaan, otetaan iltapäivä vapaata jne.) Aika on yleensä parempi motivaattori kuin raha, mutta paras tapa motivoida ihmisiä on ottaa selville mitä he haluavat” (Kirchenbauer 2011, s.1) Seuraavissa kappaleissa tarkastelemme sisältö- ja prosessiteorioita lähietäisyydeltä.

2.3 Sisältöteoriat osana työmotivaatiota

Motivaatiota on hyvä lähteä tutkimaan Abraham Maslow’n tarvehierarkian näkökulmasta. Tarvehierarkia kuvaa ihmisen psykologista polkua, kun hän määrittelee perustarpeensa ja sitä seuraavat kehittyneemmät tarpeet.



Kuvio 6: Maslow’n tarvehierarkia, 1943

Kun ihmiset ovat saaneet fysiologiset tarpeensa täytetty, hän voi nousta hierarkiassa seuraavalla tasolle, jotka eivät ole selviytymisen kannalta enää niin oleellisia. Työmotivaatio toimii samalla periaatteella, ja ajaa ihmisen tavoittelemaan aina korkeampaa askelmaa tarvehierarkian pyramidissa. Sadrin & Bowenin (2011) mukaan,

kun kaikki Maslown tarvehierarkian perustarpeet on tyydytetty, organisaation täytyy lisätä palkkioita, jotka johtavat tyytyväisyyteen Maslowin hierarkian itseaktulisaation tarpeessa.

2.4 Prosessiteoria osana työmotivaatiota

Prosessiteoria pyrkii selittämään miten ihmisen toiminta määrittyy. Tässä kappaleessa keskitymme tutkimaan pintapuolisesti Victor Vroomin odotusarvoteoriaa, sekä Edwin Locken & Gary Lathamin päämääräteoriaa.

Odotusarvoteorian (Vroom, 1967, s. 29) mukaan ihminen suorittaa teon tai työtehtävän, jos hän kokee, että siitä saatu palkkio tai palkka vastaa hänen odotuksiaan. Tästä kumpuaa halu työhön, toisin sanoen työmotivaation perusta luodaan odotusarvoteorian mukaan tässä vaiheessa. Vroom jakaa tämän kolmeen pääkomponenttiin.

1. Odotukset (kuinka hyvin työ vastaa hänen odotuksiaan)
2. Välineellisyys (suorituksesta saatu palkkio tai palkka)
3. Valenssi (palkkion suhde työn toimenkuvaan nähden)

Vroom siis määrittelee ihmisen toiminnan rationaalisuuden perspektiivistä. Ihminen koetaan analysoivana kohteena, joka määrittelee oman käytetyn aikansa suhteessa saatuun palkkioon. Tämä heijastaa myös sopivasti aiemmin kuvattua Maslow'n tarvehierarkian olemusta.

Päämääräteorian taustalla vaikuttaa ihmisen itselleen asettamat tavoitteet ja päämäärät. Locke ja Lathman (Locke & Latham, 1990) kehittelivät oman motivaatioteoriansa, josta sittemmin muodostui päämääräteoria. Heidän mukaansa, päämääräteoriassa on erityisen tärkeää korostaa seuraavia asioita:

1. Selkeys (clarity) Selkeät tavoitteet ovat mitattavia, yksiselitteisiä ja käytännöllisiä. Kun tavoite on selkeä, täsmällinen ja aika rajattu, on helpompi tietää, mistä käyttäytymisestä palkitaan ja mitä odotetaan. Jos tavoite on

epäselvä tai yleinen ”Tee parhaasi”, on sillä rajallinen motivointivaikutus. (Robbins 2000, 166 - 167; Ruohotie 1998, s. 55 - 57)

2. Haastavuus (challenge) Yksi tärkeimmistä motivoivan tavoitteen tekijöistä on sen haastavuus. Ihmiset ovat usein motivoituneita aikaansaannoksistaan ja arvioivat tehtäviä sen mukaan, saako niistä saavuttamisen iloa. Tehtävä ei saa myöskään olla liian haastava ja sen pitää olla realistisesti saavutettava. (Robbins 2000, 166 - 167; Ruohotie 1998, s. 55 - 57)

3. Sitovuus (commitment) Työntekijät sitoutuvat helpommin tavoitteisiin, jos he ovat mukana luomassa tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa pitäisi käyttää työntekijöitä osallistavia menetelmiä, ja kun työntekijä on samaa mieltä tavoitteista, hän sitoutuu niihin paremmin. Ihmisen sitoutumisen asteesta voidaan huomata, miten tavoittelemisen arvoisena hän pitää tavoitetta. (Robbins 2000, 166 -167; Ruohotie 1998, s. 55 - 57)

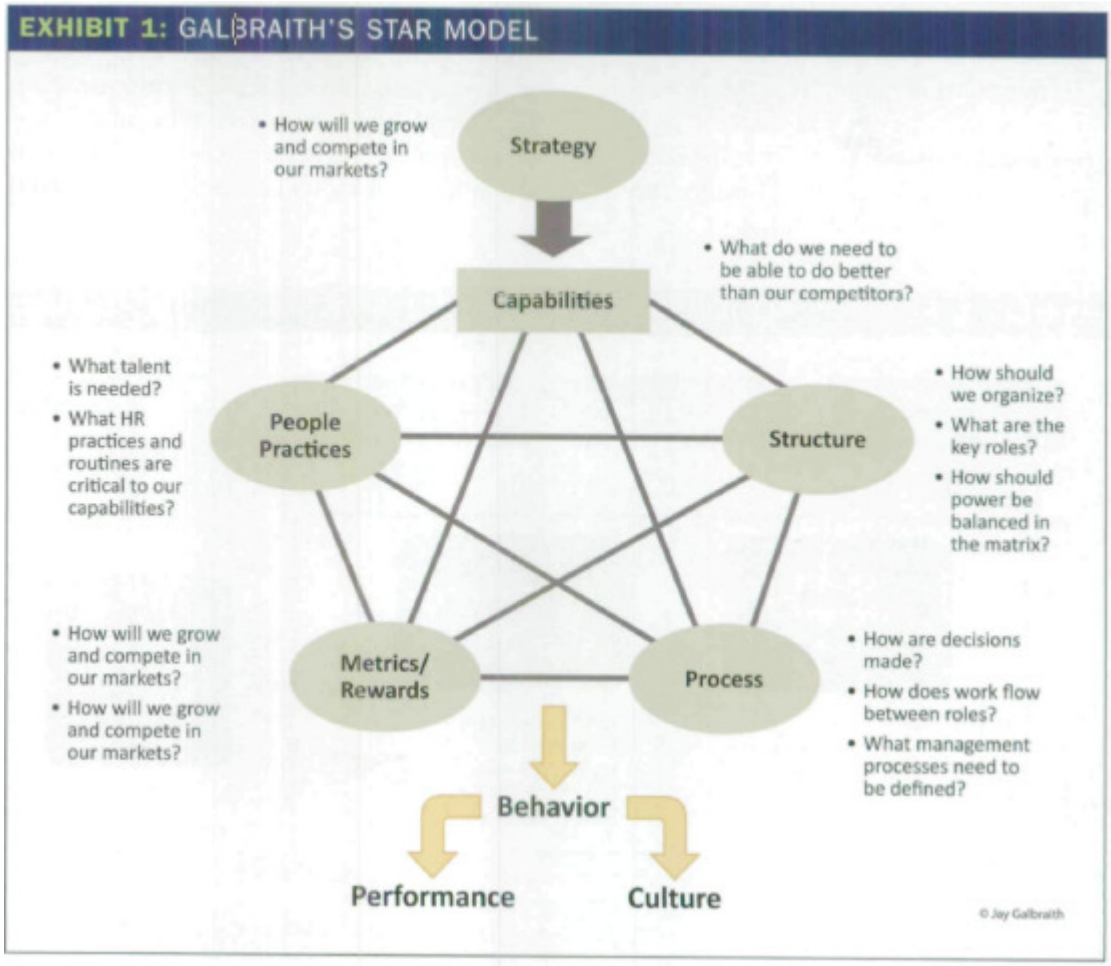
4. Palaute (feedback) Hyvän tavoiteohjelman lisäksi tarvitaan palautetta. Palaute tarjoaa mahdollisuuden selvittää odotukset, asettaa tehtävän vaikeustaso ja saada tunnustusta työstä. On tärkeätä asettaa kiintopisteitä, jotta yksilö voi seurata omaa suoritustaan työn aikana. (Robbins 2000, s. 166 -167; Ruohotie 1998, s. 55 - 57)

5. Monimutkaisuus (task complexity) Silloin kun työt ovat erittäin monimutkaisia, täytyy pitää huolta, ettei työstä tule liian ylitsepääsemätön ja antaa aikaa parantaa suoritusta ja tutustua tavoitteisiin. Kompleksinen tehtävä saattaa haitata suoritusta, jos oppiminen on alkuvaiheessa, tehtävä edellyttää keksimistä tai suoritukseen kohdistuu painetta. (Robbins 2000, s. 166 -167; Ruohotie 1998, s. 55 - 57)

2.5 Galbraithin tähtimalli

Jay Galbraith (1975) esitteli tähtimallinsa, jonka tavoitteena on kuvata palkitsemisdynamiikkaa organisaation sisällä. Galbraithin mallista päällikköt ja johto

saavat arvokasta infromaatiota siitä, miten ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan. Tähtimallin yhtenä kulmana on palkinnot ja metriikka, joka käsittelee organisaation henkilöstökäyttäytymistä, ja sitä miten ne ovat riippuvuussuhteessa muihin tähtimallin kulmiin. Vääränlaiset palkitsemisjärjestelmät voivat kuljettaa organisaatiota väärään suuntaan ja niillä on voi olla suurempi negatiivinen vaikutus kuin sillä, että organisaatio ei käyttäisi mitään palkitsemisjärjestelmää.

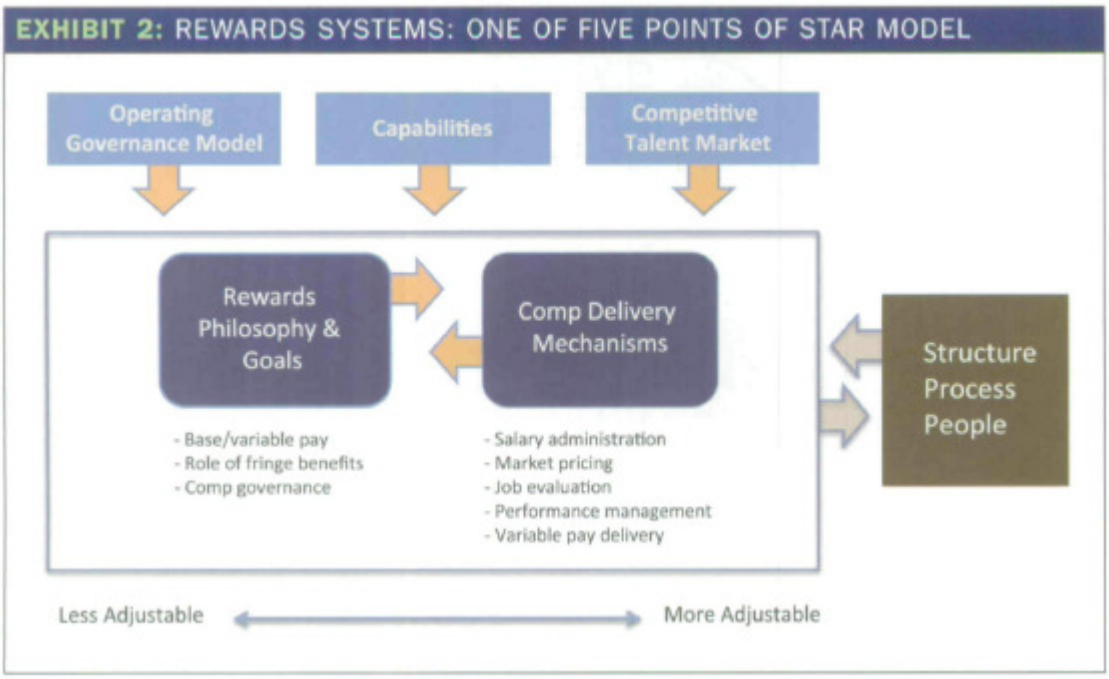


Kuvio 7: Galbraith, 1975

Galbraithin tähtimallin mukaan palkitsemissakaran tulisi sisältää vähintään kolme elementtiä:

- Strategiset voimat (suunnitteluvaiheen palautesessio)

- Palkitsemisfilosofia ja tavoitteet (ydinvaiheen suunnittelupäätökset)
- Palkitsemisjärjestelmän toimintamekanismit (kuinka palkitsemispolitiikka välitetään henkilöstölle)



Kuvio 8: Galbraith, 1975

Tähtimallinsa palkitsemissakarassa Galbraith syventyy henkilöstön palkitsjärjestelmän dynamiikkaan, jossa hän käy syvällisemmin läpi vuorovaikutussuhteet ja rakenteelliset vaikutukset, kun suunnitellaan toimivaa palkitsemiskokonaisuutta.

3 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tämä luku käsittelee tarkemmin tutkimuksessa olevaa empiiristä aineistoa sekä tutkimusmenetelmiä. Keskitymme myös analysoimaan mahdollisia tutkimustuloksiin - ja menetelmiin liittyviä rajoituksia.

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen tieto on koottu kyselylomakkeen muodossa kahdelta erilaiselta organisaatiolta, jotka edustavat sekä julkista että yksityistä sektoria. Näissä organisaatioissa kyselyihin vastasi N-arvoltaan relevantti otanta ihmisiä, joka tekee tutkimusaineistosta validia. Molemmat yritykset ovat merkittävän kokoisia ja toinen näistä toimii kansainvälisellä tasolla. Tarkempaa tietoa kummastakin yrityksestä on saatavilla case- kohtaisesta kappaleista jäljempänä, näissä perehdytään tuloksiin ja organisaatioihin syvemmällä tasolla. Toinen organisaatioista halusi pysyä anonyymina, tämän otimme huomioon, kun käsittelimme kyseisen organisaation tietoja.

Tutkimukseen vastanneet ovat yrityksen työntekijätasolla olevia henkilöitä, joten tarkoituksella eliminoimme kaikki johtoportaan ja päällikkötason vastaukset tuloksista. Hyväksyttyjä vastauksia saimme yhteensä 108 kappaletta, jotka jakautuivat suhteessa 65- 43 kansainvälistä toimintaa harjoittavan yrityksen eduksi.

Tutkimuksen aineisto on alkuperäismateriaalia, joka on tutkimuksen tekijöiden itse hankkimaan tietoa. Kummankin yrityksen käyttämät palkitsemismallit kuvataan tarkemmin kappaleissa 4 ja 5. Tutkielman aineisto, tilastoineen ja avoimine kommentteineen on sisällytetty tekstiin. Haastattelut toteutettiin anonyymisessa kyselymuodossa, joka takaa paremman luottavuuden henkilöstön palautteen suhteen ja siten tulosten analysointi on lähemmäpä totuutta kuin tapauksessa, jossa jokainen vastannut olisi joutunut ilmoittamaan tarkat henkilötietonsa.

3.2 Aikaisempi tutkimus

Aikaisempaa tutkimusta, joka ristivertailee kahta eri toimintamallin omaavan organisaation palkitsemismetodeja on ollut vaikea löytää. Parhaimmat tutkimukset

sijoittuvat julkishallinnon puolelle, josta aiheesta löytyy paikoitellen kattavastikin tietoa. Ehkä parhaimapana esimerkkinä on asiakaskeskeisestä ja tulostavoitteellisesta palkitsemismallista toimii Parker ja Bradley, (2000); Jarrar ja Schiuma, (2007) tekemät tutkimukset aiheesta. He havaitsivat, että yksityisektoreilta otetut palkitsemisjärjestelmät ja –mallit toimivat myös julkisella puolella ja lisäävät työpanosta läpi organisaation. Palkitsemisjärjestelmät lisäsivät julkisella puolella eri motivaatioteorioiden kautta kokonaisvaltaisesti tehokkuutta. Näistä teorioista selkeästi esille nousivat mm. odotusarvoteoria, Hertbergin ”two-factor” –teoria. Ensimmäisen teorian mukaan työntekijät motivoituvat, kun heidän työpanos tuottaa lisäpalkkioita, joka on suhteuttuna heidän toimenkuvaansa ja palkkion suuruuteen nähden.

3.3 Tutkimuksen menetelmät ja rajoitteet

Tutkimus olemukseltaan laadullinen case- tutkimus, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman syvällinen kuva henkilöstön asenteista tulospalkkiojärjestelmiä kohtaan ja samalla kartoittaa kuinka organisaatioiden erilaiset palkitsemisjärjestelmät toimivat sitouttajana ja motivoijana. Tutkimuksen tavoitteena on saada kerättyä erityisen yksityiskohtaista tietoa, jonka takia valitsimme anonyymin kyselytutkimusmallin. Kyselyn runko on rakennettu kattavasti ja sillä on selkeä päämäärä, mutta siitä löytyy myös tilaa avoimille kysymyksille, jotka mahdollistavat erityisten epäkohtien esiintuomisen henkilöstön näkökulmasta.

Kyselylomakkeet tallennettiin ja käytiin läpi organisaatiokohtaisesti, jonka jälkeen aineisto koostettiin tilastotieteelliseen muotoon, joka mahdollistaa tarkemman analyysin tuottamisen. Tilastotieteitä hyväksi käyttäen saimme helposti vertailtavaa numeerista dataa. Näiden numeroiden valossa pystyimme analysoimaan yleistä tyytyväisyyttä kummassakin organisaatiossa ja vertailemaan kahta hyvin erilaista toimintaympäristöä keskenään. Tuloksia käsitellään ja ristivertaillaan tarkemmin kappaleessa 6. Saadut tutkimustulokset auttavat ymmärtämään miten palkitsemisjärjestelmät toimivat tai epäonnistuvat, sekä miten ne ovat motivointi- ja sitouttamiskomponentteja organisaatiossa (Nummenmaa, 2004, 2009)

4 Case: Kansainvälinen varustamo, ABB, Orgaaninen palkitsemisjärjestelmä

Vertailukohtana julkisen sektorin organisaatioon, toinen case- yritys on monikansallinen varustamo, ABB, joka on listattuna pörssiin. Konserni toimii yli 100 maassa, kyselyn kohteena oli yksi Suomessa sijaitsevista yksiköistä, joka toimii itsenäisenä tytäryhtiönä koko konsernille. Liiteosiossa on kuvattu tarkemmin ABB:n konsernitiedotteen palkitsemisjärjestelmä ja heidän organisaatiopäämääränsä.

Otanta on 65 kappaletta työntekijätason yksilöitä. Keskityimme molemmissa case-tapauksissa henkilöstötasoon ja jätimme johtajatason vastaukset huomioimatta, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään. Monikansallisen yrityksen palkitsemisjärjestelmä ja työntekijän motivaatio sekä viihtyvyys työssä ovat erilaisella pohjalla kuin julkisen sektorin tai monopoliyrityksen työntekijöillä.

Kvartaalitaloudessa elävät pörssiyhtiöt ovat huomattavasti aggressiivisempia tulostavoitteiden suhteen, mutta samalla ne myös antavat työntekijöilleen parempia etuja ja voivat vaikuttaa enemmän työssä viihtymiseen, koska julkisen sektorin rajoitukset ovat poistuneet.

Palkkiojärjestelmän tarkoitus on tukea työntekijän motivaatiota ja olla kannustavana elementtinä kunkin työntekijän kohdalla. Useasti kuitenkin koetaan, että palkkiojärjestelmä on itsestään selvyys, ja että kaikkien tulisi saada palkkiojärjestelmän mukainen kompensaatio hyvin tehdystä työstä. ”Kompensaatiojärjestelmä on kriittisessä roolissa, kun muokataan organisaation palkitsemiskulttuuria; se on suorassa riippuvuussuhteessa henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen” (Kuhn, 2009).

Taka-alalle jää monesti se tekijä, että palkkiojärjestelmä on vain osa kokonaisuutta. Työntekijän peruspalkka on kompensaatio, joka maksetaan työntekijälle hänen käyttämästään ajastaan työnantajan palveluksessa. Palkkiojärjestelmä on suuremman kokonaisuuden osa, jos/kun työntekijä suoriutuu tehtävistään paremmin kuin mitä häneltä vaaditaan.

4.1 Empiirinen tutkimus

Osuuden tutkimusmuoto oli empiirinen. Lähdimme purkamaan kysymyksiä ja tutkimusongelmaa kvantitatiivisen kyselyn kautta. Tulosten ja avoimien kommenttien analysoinnin jälkeen pystyimme koostamaan täydellisemmän kokonaisuuden, joka toteutettiin kyselylomakemuodossa webropol- ohjelmalla. Sähköiseen kyselyyn päädyttiin, koska näin saimme kattavan otannan eri paikkakunnilla työskenteleviltä henkilöiltä ja samalla pystyimme takaamaan heidän anonymiteetin.

Kysymyslomake kartoitti organisaation sisältä eri demografiset tekijät, koulutuksen ja työssäoloajan. Otannan n-arvo oli 65, joka tekee tutkimuksesta validin. Alun kartoittavien kysymysten jälkeen aloimme kartoittaa henkilöstön mielipidettä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja miten sitä voitaisiin parantaa. Kysymysten rakenne oli toteutettu objektiivisuusperiaatteita noudatellen, jolloin saimme luotettavaa informaatiota vastaajilta.

Kyselyä lähdetään purkamaan ryhmissä. Kysymykset on jaoteltu useiden kategorioiden alle, mutta näitä ryhmiä ei ole kuitenkaan tuotu esille kyselylomakkeessa, jotta vastaukset eivät vaikuttaisi liikaa toinen toisiinsa. Jokaisesta kategoriasta esitetään taulukko, missä esitellään vastauksien keskiarvo ja keskihajonta. Ensin selvitetään, mihin kysymyksillä haetaan vastauksia, tämän jälkeen analysoidaan vastaukset. Vastausten analysoinnissa käytetään apuna taulukoista löytyviä keskiarvoa ja keskihajontaa. Näiden tietojen avulla tuodaan esille, mikä on organisaation työntekijöiden suhtautuminen organisaatioon ja sen palkitsemisjärjestelmiin.

Kysymyksiin on voinut vastata asteikolla 1-5, jossa 1 on huonoin ja 5 paras arvosana. Analysoinnissa puhutaan vastausskaalasta, jonka keskiväli on kolme. Kolmea pienemmät luvut ovat vastausskaalan negatiivisella puolella ja kolmea suuremmat luvut ovat vastausskaalan positiivisella puolella.

4.2 Yleiset Kysymykset

	N = 65
Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani	3,6923
Viihdyn nykyisessä työympäristössä	4,0698
Tunnen työpaikkani vakaaksi	3,7538
Työ vastaa niitä odotuksiani, kuin tullessani organisaatioon töihin	3,6047
Olen motivoitunut työhöni	3,5846
Työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä	4,1846
Koen, että urani voi kehittyä nykyisessä toimessani	3,4219
Uskon työskenteleväni organisaatiossa viiden vuoden kuluttua	3,0615
Haluan työnantajan olevan enemmän ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan	3,8769
Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä	3,1077

Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 65 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: *Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani.* Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään työntekijöiden tyytyväisyyden aste yleisellä tasolla nykyisessä työpaikassa.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia oli 65 kappaletta. Näiden vastausten keskiarvo on 3,6923, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Vastauksia löytyy väliltä 2-5, joten voidaan sanoa, että työntekijöiden joukosta ei löydy äärimmäisen tyytymättömiä, mutta äärimmäisen tyytyväisiä työntekijöitä löytyy. Keskihajonnan ollessa 0,74840 nähdään, että vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille

2.9439- 4,4407. Keskihajonnan perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat tyytyväisiä nykyiseen työnantajaansa.

2. Toteamus*: Tunnen työpaikkani vakaaksi.* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka vakaaksi työntekijät tuntevat nykyisen työpaikkansa.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia on 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,7538, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,79118 vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 2.96262- 4,54498. Vastaukset painottuvat siis selkeästi vastausasteikon positiiviselle puolelle. Tuloksista voidaan todeta, että vastaajat pitävät nykyistä työpaikkaansa erittäin vakaana.

3. Toteamus: *Olen motivoitunut työhöni.* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään työntekijöiden motivaatio hoitaa nykyinen tehtävä.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,5846, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 0,93361 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,65099- 4,51821. Vastaukset painottuvat enemmän skaalan positiiviselle puolelle. Tästä voidaan päätellä, että työhön motivoituneita työntekijöitä on enemmän kuin ei motivoituneita työntekijöitä.

4. Toteamus: *Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä.* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään mikä on työntekijöiden näkemys omista vaikuttamismahdollisuuksista organisaation sisällä.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,1077, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,81246 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2.29524- 3.92016. Vastaukset ovat levinneet tasaisesti vastausskaalan positiiviselle ja negatiiviselle puolelle.

5. Toteamus*: Viihdyn nykyisessä työympäristössä*. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään työntekijöiden viihtyvyys nykyisessä työpaikassa.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia on 65 kappaletta. Näiden vastausten keskiarvo on 3,8615, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,76805 nähdään, että vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 3,09345- 4,62995. Koska vastaukset sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan positiiviselle puolelle, voidaan todeta, että vastaajat viihtyvät hyvin nykyisessä työympäristössään.

6. Toteamus: *Työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä.* Kysymyksellä pyrittiin selvittämään mitä mieltä työntekijät ovat työnantajan osuudesta työpaikan viihtyvyyteen.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia on 65 kappaletta. Vastauksien keskiarvo on 4,1846, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,86408 vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 3,32052- 5,04868. Tuloksista voidaan todeta, että vastaajat ovat vahvasti sitä mieltä, että työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä.

7. Toteamus: *Koen, että urani voi kehittyä nykyisessä toimessani.* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään millaiseksi työntekijät kokevat urakehityksensä nykyisessä toimessaan.

Hyväksyttyjä vastauksia on 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,4219, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,12412, vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 2,29778- 4,54602. Vastausten hajonta on suuri, mutta urakehitys nähdään enemmän positiivisena kuin negatiivisena.

8. Toteamus: *Uskon työskenteleväni organisaatiossa viiden vuoden kuluttua.* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka todennäköisesti työntekijät uskovat pitkään työuraan nykyisessä organisaatiossa.

Hyväksyttyjä vastauksia on 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,0615, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan keskiväliin. Keskihajonnan ollessa 1,23588 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,82562- 4,29738. Koska vastaukset

hajautuvat laajalle alueelle, ei vastauksista voida päätellä kuin, että työntekijöiden joukosta löytyy tasaisesti henkilöitä jotka uskovat pidempään työuraan organisaatiossa ja henkilöitä, jotka eivät usko työskentelevänsä pitkään nykyisessä organisaatiossa.

9. Toteamus: *Työ vastaa niitä odotuksia, kuin tullessani organisaatioon töihin.* Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään onko työntekijöiden kokemukset työstä vastannut heidän odotuksiaan.

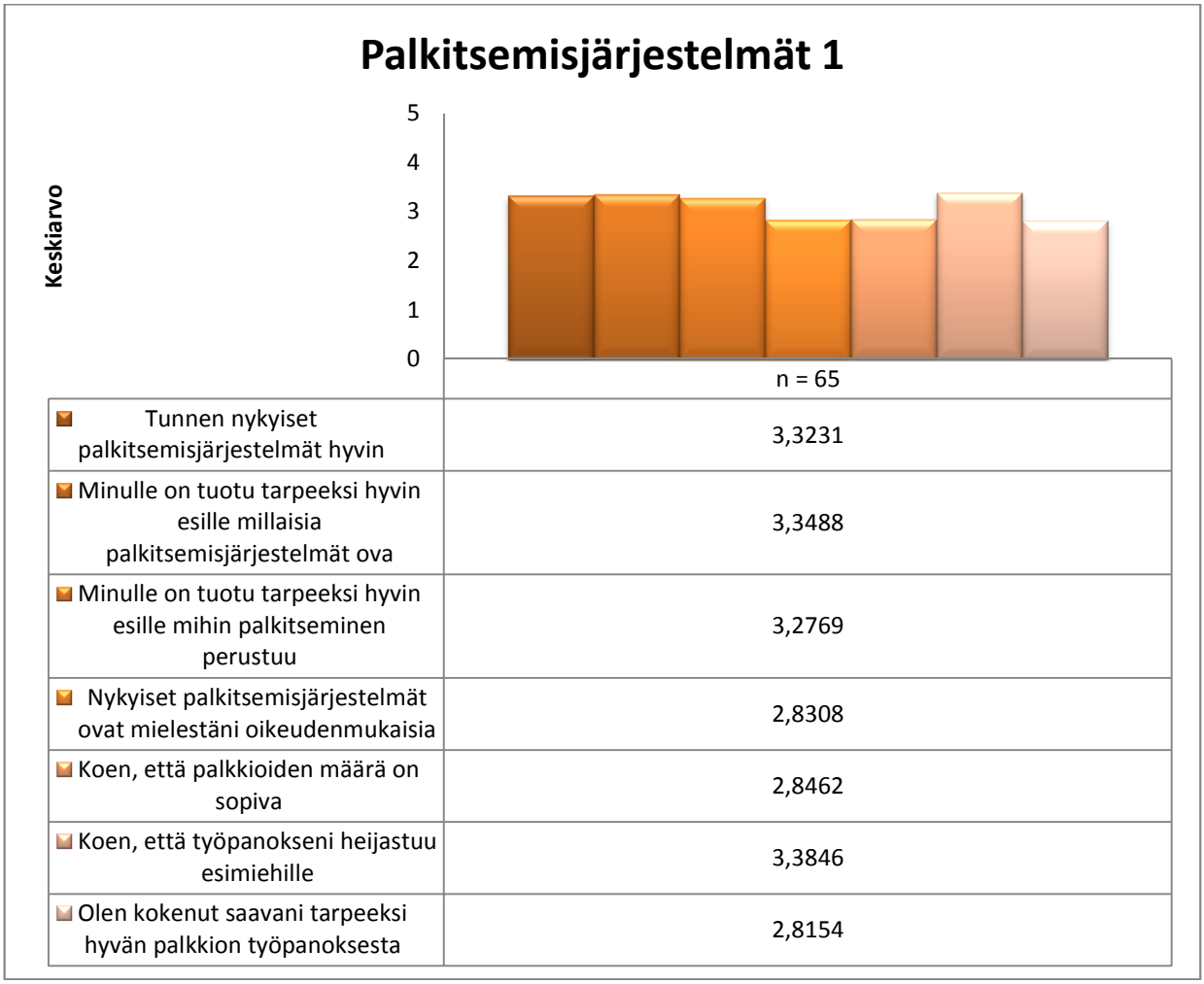
Hyväksyttyjä vastauksia oli 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,4308, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,91804 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,51276- 4,34884.

10. Toteamus: *Haluan työnantajan olevan enemmän ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan.* Tällä kysymyksellä halutaan selvittää mikä on työntekijöiden mielipide työnantajan aktiivisuudesta heitä kohtaan yleisellä tasolla.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 65 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,8769, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 0,94386, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,93304- 4,82076, eli selkeästi skaalan positiiviselle puolelle.

Odotukset työnantajaa kohtaan sijoittuivat huomattavasti positiivisemmalle puolelle. Tässä tilastossa esitetään hyvin se, että ennakko-odotuksiin nähden työntekijät kokivat tilanteen paremmaksi kuin mitä he alustavasti ennakoivat.

4.3 Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset



	n = 65
Tunnen nykyiset palkitsemisjärjestelmät hyvin	3,3231
Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille millaisia palkitsemisjärjestelmät ova	3,3488
Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille mihin palkitseminen perustuu	3,2769
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäni oikeudenmukaisia	2,8308
Koen, että palkkioiden määrä on sopiva	2,8462
Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille	3,3846
Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta	2,8154

Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 65 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: *Tunnen nykyiset palkitsemisjärjestelmät hyvin.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka hyvin vastaajat tuntevat nykyiset palkitsemisjärjestelmät.

Vastausten keskiarvo oli 3,3231, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,00168 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,32142- 4,32478.

2. Toteamus: *Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille millaisia palkitsemisjärjestelmät ovat.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka hyvin vastaajille on kerrottu voimassa olevista palkitsemisjärjestelmistä.

Vastausten keskiarvo oli 3,2462, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,17301sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,07319- 4,41921.

3. Toteamus: *Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille mihin palkitseminen perustuu.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka hyvin työnantaja on tuonut esille palkitsemisen perusteet.

Vastausten keskiarvo oli 3,2769, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,20556 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,07134- 4,48246.

Tuloksista käy ilmi, että vastaajat oli perehdytetty kohtuullisen hyvin palkitsemisjärjestelmiin, mutta parantamisen varaa silti on, koska nämä ovat tärkeitä motivaattion lisääjiä, joten työntekijöiden tulisi pystyä mahdollisimman läpinäkyvästi pysymään mukana nykyisestä ja tulevista järjestelmistä.

4. Toteamus: *Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäni oikeudenmukaisia.* Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, ovatko vastaajien mielestä nykyiset palkitsemisjärjestelmät heidän mielestään oikeudenmukaisia yleisellä tasolla.

Vastausten keskiarvo on 2,8308, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,05430 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,7765- 3,8851.

5. Toteamus: *Koen, että palkkioiden määrä on sopiva.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka vastaajat mieltävät nykyisten palkkioiden määrän.

Vastausten keskiarvo on 2,8462, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,07864, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,76756- 3,92484.

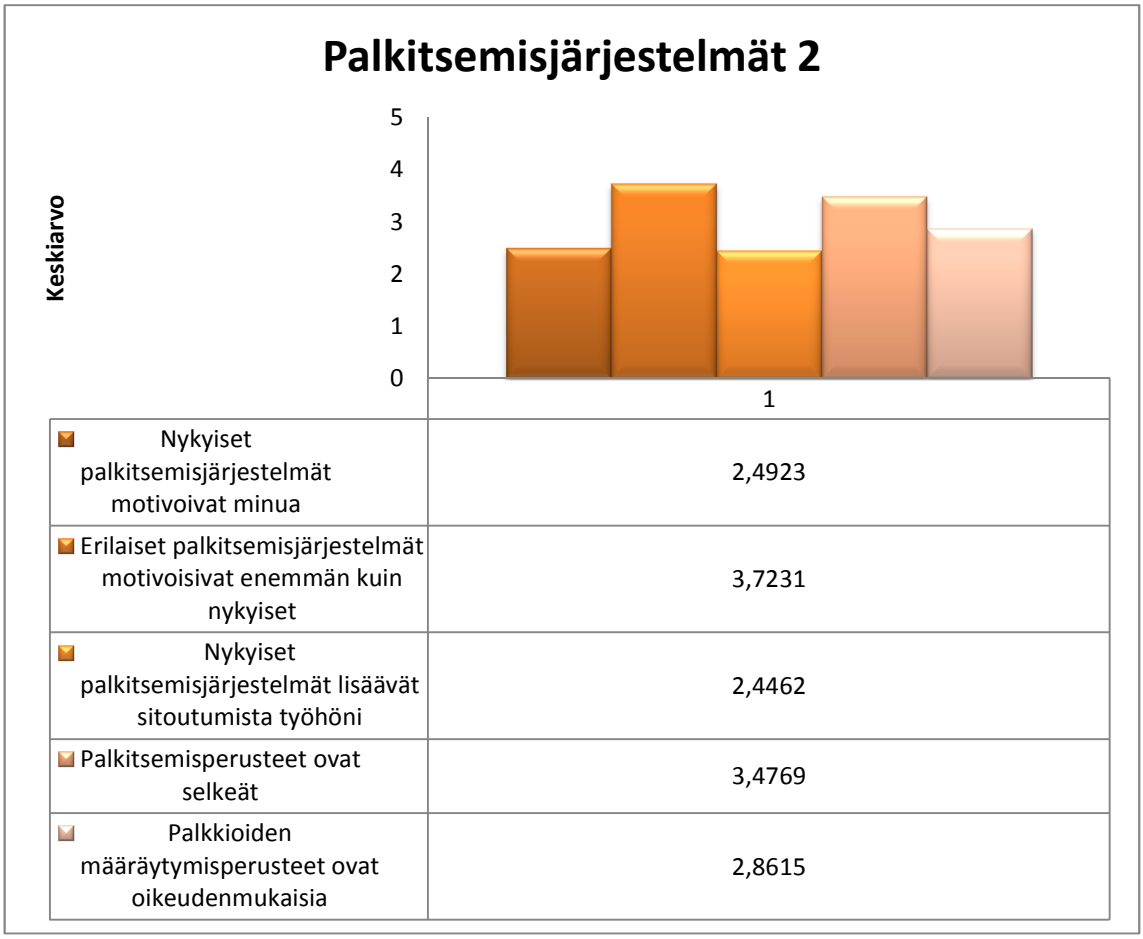
6. Toteamus: *Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka vastaajien mielestä heidän esimiehensä ovat tietoisia heidän työpanoksestaan organisaatiossa.

Vastausten keskiarvo on 3,3846, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,07081, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,31379- 4,45541.

7. Toteamus: *Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, ovatko vastaajat saaneet omasta mielestään tarpeeksi hyvän palkkion tekemästään työstä.

Vastausten keskiarvo on 2,8154, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,07372, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,74168- 3,88912.

Tässä kohdin vastausten keskiarvon sijoittuessa keskivälin negatiivisille puolelle, nousee esiin hyvin järjestelmien läpinäkyvyyden selventäminen työntekijöillä ja samalla tulee huomioda, että eri osastoilla työskentelvät ihmiset voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta, jos heidän työnsä jää huomioimatta.



Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 65 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: *Nykyiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat minua.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää motivoivatko nykyiset palkitsemisjärjestelmät vastaajia.

Vastausten keskiarvo on 2,4923, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,97023, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,52207- 3,46253. Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan negatiiviselle puolelle.

2. Toteamus: *Erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat enemmän kuin nykyiset.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, voisiko vastaajien mielestä erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoida heitä enemmän kuin nykyiset.

Vastausten keskiarvo on 3,7231, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan keskivälin positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,03844, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,68466- 4,76154. Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle.

Selkeä linjaus oli, että nykyinen järjestelmä ei ole toimivin ja ihmiset kokevat muutoksen olevan paikallaan, kun seuraavaa palkitsemisjäjestelmää jalkautetaan organisaatioon.

3. Toteamus: *Nykyiset palkitsemisjärjestelmät lisäävät sitoutumista työhöni.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää lisäävätkö nykyiset palkitsemisjärjestelmät vastaajien mielestä heidän sitoutumistaan työhön.

Vastausten keskiarvo on 2,4462, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,93593, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,51027- 3,38213. Keskihajonta on melko suuri, mutta vastaukset sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan negatiiviselle puolelle.

Sitoutuminen nykyisellä järjestelmällä ei ole vastausten perusteella kovin toimiva, mikä voi aiheuttaa työresurssien migraatiota ja tieto-taidon siirtymistä yrityksen ulkopuolelle.

4. Toteamus: *Palkitsemisperusteet ovat selkeät.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko nykyiset palkitsemisen perusteet vastaajien mielestä selkeitä.

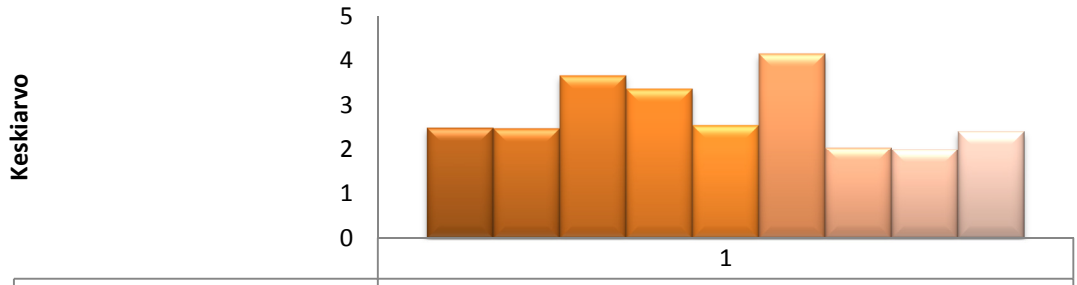
Vastausten keskiarvo on 3,4769, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,23880, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,2381- 4,7157. Keskihajonnan ollessa kohtalaisen suuri, sijoittuvat vastaukset laajalle alueelle.

5. Toteamus: *Palkkioiden määräytymisperusteet ovat oikeudenmukaisia.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko palkkioiden määräytymisperusteet oikeudenmukaisia.

Vastausten keskiarvo on 2,8615, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,05885, sijoittuvat vastaukset

keskimäärin välille 1,80265- 3,92035. Keskihajonnan ollessa melko suuri, sijoittuvat vastaukset laajalle alueelle.

Järjestelmää pidettiin nykyisellään selkeänä, mutta sen määräytymisperusteet koettiin hieman epäoikeudenmukaisiksi. Jälleen yksi parantamisen osa-alue, on saada henkilöstö kokemaan oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta vertaisryhmiinsä nähden.



	1
Mielestäni palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin	2,4923
Mielestäni palkitseminen perustuu tiimin arviointiin	2,4769
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä	3,6615
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä	3,3692
Koen, että palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen ja sopiva organisaatioon nähden	2,5538
Mielestäni palkkioiden tulisi olla rahallista	4,1538
Koen, että palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa	2,0462
Toteamus: Mielestäni työtovereiden arvio vaikuttaa palkkioon	2
Mielestäni työtovereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioihin	2,4154

Kaikissa kysymyksissä oli hyväksyttyjä vastauksia 65 kappaletta.

1. Toteamus: *Mielestäni palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat palkitsemisen perustuvan henkilökohtaiseen arviointiin.

Vastausten keskiarvo on 2,4923, eli keskiarvo sijoittuu aavistuksen vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa suuri 1,37071, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,12159- 3,86301.

2. Toteamus: *Mielestäni palkitseminen perustuu tiimin arviointiin.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat palkitsemisen perustuvan tiimin arviointiin.

Vastausten keskiarvo on 2,4769, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan keskivälin positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa melko suuri 1,13341, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,34349- 3,61031. Vastausten hajonta on melko suuri, mutta ne sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan negatiiviselle puolelle.

3. Toteamus: *Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat, että palkitsemisessa tulisi korostaa yksilöä. Yksilöperusteisen palkkiojärjestelmän kannatus oli selkeästi korkealla.

Vastausten keskiarvo on 3,6615, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0, 94003, sijoittuvat vastaukset keksimäärin välille 2,72147- 4,60153. Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle.

4. Toteamus: *Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä.* Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat, että palkitsemisessa tulisi korostaa tiimiä

Vastausten keskiarvo on 3,3692, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,87624, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,49296- 4,24544. Vastaukset sijoittuvat enemmän vastausskaalan positiiviselle puolelle.

Selkeästi tulkittavissa on halu, että palkitsemisjärjestelmän tulee perustua suorituspohjaisiin malleihin, oli ne sitten yksilö- tai yksikkökohtaisia tapauksia.

5. Toteamus: *Koen, että palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen ja sopiva organisaatioon nähden.*

Vastausten keskiarvo on 2,5538, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,01598, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,53782- 3,56978. Vastaukset sijoittuvat siis selkeästi suurelta osin vastausskaalan negatiiviselle puolelle.

6. Toteamus: *Mielestäni palkkioiden tulisi olla rahallista.*

Vastausten keskiarvo on 4,1538, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,92248, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 3,23132- 5,07628 Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle.

7. Toteamus: *Koen, että palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa.*

Vastausten keskiarvo on 2,0462, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,03729, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,00891- 3,08349. Vastaukset sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan negatiiviselle puolelle.

Palkitsemisjärjestelmän tulee nojautua työntekijöiden mielestä rahalliseen korvaukseen, se koettiin kaikista suurimmaksi motivaattoriksi työntekijöiden keskuudessa.

8. Toteamus: *Mielestäni työtovereiden arvio vaikuttaa palkkioon.*

Keskiarvo on 2,0000, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,90139, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,09861- 2,90139. Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan negatiiviselle puolelle

9. Toteamus: Mielestäni työtovereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioihin

Keskiarvo on 2,4154, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,04421, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,37119- 3,45961. Vastaukset sijoittuvat laajalle alueelle, painottuen kuitenkin hieman enemmän negatiiviselle puolelle.

Kovin vähän painoarvoa annettiin vertaisarviointiin perustuviin oletuksiin. Jokaisen katsottiin olevan yksilökohtaisen arvioinnin alaisia ja palkitsemismallien tulisi olla linjassa tämän tahtotilan kanssa.

4.4 Avoimet kysymykset (ABB Oy)

Seuraavassa osioissa käydään läpi kysymyspatteristossa esiintyneet avoimet kysymykset. Kysymykset luettiin huolella läpi, jonka jälkeen tutkittiin millaiset vastaukset saivat eniten kannatusta ja olivat tärkeitä työntekijöiden mielestä. Tämän jälkeen mietittiin vielä millaisia toimenpiteitä yritys voisi tehdä kyseisten vastausten perusteella.

4.5 Mikä motivoisi työviihtymistäsi?

Pääsääntöisesti esille nousi oikeudenmukainen kohtelu, mutta samalla painotettiin myös esimiehen roolia työviihtyvyyden yhtenä komponenttina. Esimiehen tulee olla pätevyytensä ohella myös hyvä palautteen ja palkinnon antaja, sekä suunnitelmallisuus työnteossa koettiin tärkeäksi.

4.6 Millaiset erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat sinua?

Henkilökohtaisen palkitsemisen lisäksi, koettiin erityisen tärkeänä tarkastella yrityksen/divisioonan tunnuslukuja, joiden perusteella voidaan paremmin suunnitella palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta. Henkilökohtaisen osuuden määrän koettiin pienentyneen, koska palkitsemisjärjestelmä on sidottu yhteen isompaan kokonaisuuteen. Tämän takia monet kokevat yksilötasolla, että he eivät voi vaikuttaa palkkioihin ollenkaan ja eivät näin ollen ole kovin sitoutuneita palkitsemisjärjestelmään itseensä.

Lähes kaikki kyselyyn osallistuneet kokevat, että henkilökohtainen palkitsemisjärjestelmä on paras tapa arvioida ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

4.7 Jos palkkioiden tulisi olla muuta kuin rahaa, niin mitä?

Vastauksista selkeästi suurinta kannatusta sai ylimääräinen loma rahallisen palkkion korvaajana. Muita esiin nousseita vastauksia oli esimerkiksi erilaiset aktivoivat palkkiot, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit. Kannatusta sai myös koulutuksen lisääminen palkkiona. Tämän lisäksi koettiin, että yleinen tunnustus yrityksen puolesta olisi myös hyvä tapa lisätä ei-rahallista palkitsemismalliin. Erityisesti nousi myös yksi kohta esiin, jossa koettiin, että patenteista ja keksinnöistä tulisi palkita henkilöstöä paremmin.

Patenttien käyttö palkitsemisjärjestelmässä on motivoivat vaikutus, jos sen rahallinen korvaus vastaa ajallista panostusta. Alla on kuvattu lyhyesti muualta otettu patenttikäytäntö.

"We encourages all of its employees to focus on innovations and patentable ideas in their daily work. The patentable ideas, methods and technologies are just one way to protect our business and enhance our products. For example, a good patentable idea is something that is close to our core domain, improves our product use cases, and brings a new approach to the problem solving.

To get started with an idea for patent, please consult first your manager. You'll be provided with patent application form that you are responsible to fill out with proper details, with quality and clarity.

We will grant the following compensation in case of patent filings:

- *100€ for properly filled out form with relevant information*
- *500€ for filed patent application*
- *2000€ for granted patent*

The patent program is available for all employees."

4.8 Avoimet kommentit

Avoimien kommenttien perusteella koettiin, että henkilökohtainen palkitseminen on erityisen tärkeää ja siihen tulisi panostaa enemmän. Myös erinäiset pikapalkitsemisjärjestelmät koettiin hyväksi metodiksi lisätä motivaatiota ja tavoitteellisuutta. Vastaajat kokivat myös, että palkitsemisjärjestelmästä ei oltu informoitu heitä tarpeeksi, ja siten tavoitteellisuus ja kokonaisymmärrys palkitsemisjärjestelmästä jäivät epätäydellisiksi.

4.9 Yhteenveto

Työntekijöiden tyytyväisyyden aste yleisellä tasolla nykyisessä työpaikassa oli keskivertoa paremmalla tasolla. Erityisen tärkeäksi nostettiin vakaus-elementti sekä työpaikan yleisviihtyvyys ja työilmapiiri. Organisaation vakaus on erityisen tärkeässä roolissa, kun taloudelliset ajat ovat epävarmat ja ennustettavuus tulevista tapahtumista on sumea. Motivaation vaikutus työilmapiirin ja –viihtyvyyden osatekijänä on lähes yhtä tärkeässä roolissa kuin vakaus- ja tyytyväisyyskomponentit.

Organisaation sisältä vaikuttamisen mahdollisuus on selvästi alhaisempi kuin testin aiemmat keskiarvot. Tämä on tyypillistä isoille kansainvälisille organisaatioille, joiden työntekijät tuntevat olevansa osa isompaa kokonaisuutta, ilman suuria vaikutusmahdollisuuksia tapahtumiin organisaation operatiivisella ja strategisella tasolla.

Työviihtyvyyden selvittämistä pidettiin tärkeänä, koska se vaikuttaa usein työntekijöiden motivaatioon. Viihtyvyys ja vakaus luovat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla työnantajat pystyvät pitämään osaamisen ja hyvän työtehon organisaatiossa. Työnantajan laittama panostus työssä viihtyvyyteen näkyy selkeästi motivaationa toteuttaa toimenkuvalle ominainen työ tehokkaasti, samalla pitäen työilmapiirin mieluisana. Työnantajan näkökulmasta työviihtyvyyden takaaminen ja ylläpitäminen ovat avainasemassa, kun halutaan argumentoida ja markkinoida työpaikkoja ulkoisille hakijoille.

Työpaikassa pysyminen ja halu jatkaa vuosia saman työnantajan alla ovat muuttuneet kuluvien vuosien aikana. Vaikka työviihtyvyys ja -motivaatio ovatkin korkeat, on havaittavissa, että nyky-yhteiskunnassa vaihtelun merkitys työssä on merkittävä. Jos vertaamme aiemmin todettua rahallisen kompensaation saamia tuloksia ja vertaamme niitä työpaikan viihtyvyyteen ja yleiseen ilmapiiriin, on selkeästi nähtävissä, että yleinen tyytymättömyys rahalliseen palkkioon pystytään työnantajan näkökulmasta kompensoimaan hyvin hoidetulla työilmapiirillä ja viihtyvyydellä.

Tämä on omiaan osoittamaan, kuinka tärkeää on osata koota oikeanlainen työympäristö, joka tukee jokaista työntekijää:

- Kuinka tuleva työntekijä soveltuu muuhun ryhmään
- Ovatko hänen motiivinsa oikeat
- Millaista työpaikkaa hän tavoittelee

Työntekijät kokevat, että molemmin puolinen kommunikointi työntekijän ja työnantajan välillä on erityisen tärkeässä roolissa. Kommunikointi takaa paremman läpinäkyvyyden organisaation toimintaan, mutta samalla luo yhtenäisyyden tunnetta. Työnantajan tuleekin vaalia tätä läpinäkyvyyttä ja avointa dialogia organisaation jokaiselle tasolla.

Palkitsemisjärjestelmän ymmärtäminen ja sisäistäminen on erityisen tärkeää yksilön näkökulmasta. Tavoitteiden näkeminen ja niihin ohjaaminen on työntekijän motivaation säilyttämiseksi merkittävässä roolissa. Työntekijän näkökulmasta palkitsemisjärjestelmässä olisi parannettavaa, koska tällaisenaan sitä ei koeta kilpailukykyiseksi ja se ei vastannut heidän odotuksiaan hyvästä palkkiomallista. Samalla myös oikeudenmukaisuus ja määrä koettiin olevan hieman keskivertoa heikommassa asemassa.

Työpanoksen heijastumisen ja palkkio suhteessa antamaan työpanokseen koettiin olevan vääristyneitä, työntekijätasolla oli selkeästi nähtävissä, ettei annettu palkkio vastannut heidän mielestään työpanokseen laitettua energiaa. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivointi työsuorituksen parantamiseksi havaittiin selkeästi keskivertoa heikommaksi ja uusien palkitsemismallien löytämistä ja kokeilemista kannatettiin huomattavasti parempana vaihtoehtona.

Palkitsemisjärjestelmää ei koettu sitouttavana osatekijänä työn kannalta, koska se sijoittui selkeästi negatiiviselle puolelle. Palkitsemisjärjestelmän perustelut olivat selkeästi nähtävissä työntekijätasolla ja niiden sisäistäminen oli tapahtunut helposti. Henkilökohtaisen arvioinnin osuus oli palkitsemisjärjestelmässä huomattavan alhaalla, eikä yksilön arvoa korostettu riittävästi. Tiimiarvioinnin ei koettu olevan palkitsemisjärjestelmässä kovin merkittävä, vaan painotuksen tulisi olla vastaajien mukaan enemmän kiinni individualisesti tulkittavissa päämäärissä ja henkilökohtaisissa tavoitteissa.

Yksilöperusteisen palkkiojärjestelmän kannatus oli selkeästi korkealla. Tämän perusteelle on selvästi tulkittavissa, että yksilötasolla tapahtuva sisäinen kilpailu organisaation sisällä on suuri ja se toimii tehokkuutta lisäävänä motivointitekijänä. Palkitsemisjärjestelmän ei koettu olevan sopiva monikansallisen organisaation kokoon ja toimialaan nähden. Työntekijät kokevat, että organisaatiolla on enemmän resursseja antaa työntekijöille motivaatiota lisääviä palkkioita enemmän. Rahallisen palkkion merkitys on suuri monikansallisen yrityksen työntekijän näkökulmasta. Rahan vaikutus palkkiojärjestelmän osana on selkeästi hallitseva ominaisuus. Muunlaiset korvaavuudet koetaan vähemmän motivoivina ja innostavina.

Vertaisarviot palkkioiden saamiseen ovat usein myös sosiaalisia suhteita ja eivät välttämättä kerro yksilön työpanoksen suuruudesta, vaan enemmänkin hänen kyvystään sopeutua muiden organisaation saman tason yksilöiden kanssa. Tämä olisi omiaan hämärtämään palkkioiden oikeudenmukaisuutta ja tasavertaista arviointia suhteessa työpanokseen.

5 Case: Julkisen hallinnon alainen organisaatio, Yritys B, jäykkä palkitsemisjärjestelmä

Jäykällä palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaatioiden työntekijöilleen tarjoamaa palkitsemisjärjestelmää, joka ei juuri muutu olosuhteiden muuttuessa. Jäykkä palkitsemisjärjestelmä asettaa tietyt tavoitteet toiminnalle, ja palkitseminen perustuu näiden tavoitteiden onnistuneelle suorittamiselle. Tavoitteet eivät muutu palkitsemisjakson (esimerkiksi vuoden) aikana, vaan pysyvät ennalta päätetyssä. Järjestelmän palkkioiden suuruudet ovat yrityskohtaisia ja ylärajat palkkioille on määritelty etukäteen.

Tällainen järjestelmä pyrkii tasapuoliseen palkitsemiseen organisaation sisällä. Palkkiot ovat tasaisia, mutta työntekijöiden työn laatu tai panostus työhön ei välttämättä ole tasaista. Mitä suurempi on organisaatio, sitä hankalampaa on kuitenkaan palkita työntekijöitä tasapuolisesti suhteessa työpanokseen jäykän palkitsemisjärjestelmän avulla.

Yrityksen edustajat toivoivat, että yrityksen nimi ei tulisi tutkimuksessa julki. Yrityksestä käytetään siis nimeä yritys B. Tutkittava organisaatio yritys B, on asiantunteva vähittäistavaramyyntiin keskittyvä palveluorganisaatio. Organisaatioon kuuluu noin 350 myymälää, jotka kattavat palveluillaan koko Suomen. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä keskimäärin 2700 myyjää. Organisaatio on asettanut tavoitteeksensa olla paras asiakaspalveluyritys vähittäiskaupan alalla vuoteen 2015 mennessä. Organisaatio haluaa profiloitua parhaaksi asiakaspalveluyritykseksi Suomessa. Myymälöiden työntekijät ovat erityisen tärkeässä asemassa organisaation strategisen onnistumisen kannalta. Palkitseminen perustuukin pitkälti työntekijöiden suorituksiin, jotka taas tukevat organisaation strategisia tavoitteita. Kuten Viitala(2007 s.141) kirjassaan mainitsee, esimerkiksi palveluyritys, joka on päättänyt menestyä kilpailussa asiakkaan tarpeita ja kokonaisetua huomioivalla ystävällisellä palvelullaan, saavuttaa parhaiten tavoitteensa vain, jos asia huomioidaan myös palkitsemisen periaatteissa.

”Henkilöstön kannustinjärjestelmän piiriin kuuluu koko yritys B:n henkilökunta, johtoryhmää lukuun ottamatta. Kannustinjärjestelmä uudistettiin vuodelle 2009, ja henkilöstöllä oli järjestelmän kehitystyössä merkittävä rooli. Työssä onnistumista

mitataan entistä selvemmin mittarein, ja ne kattavat strategian kaikki osa-alueet. Järjestelmä perustuu ryhmäkohtaiseen palkitsemiseen, lukuun ottamatta esimiehiä joiden palkitsemisesta osa perustuu esimiestyössä onnistumiseen. Kannustinpalkkio määritetään suhteessa henkilön vuosiansioihin, ja se maksetaan kerran vuodessa. Edellytyksenä on etukäteen määritetty kustannustehokkuus. Yritys B:n hallitus päättää vuosittain kannustinpalkkion maksamisen edellytykset ja järjestelmän rakenteen. Johtoryhmän jäseniä koskee erillinen kannustinjärjestelmä. Vuonna 2009 kannustinpalkkiovaraus henkilöstösivukuluineen on 3,0 prosenttia henkilöstökuluista." (Yritys B:n vuosikertomus 2009)

Vaikka palkitsemisen piiriin kuuluu koko yritys B:n henkilökunta, lukuun ottamatta johtoryhmää, päätettiin tässä tutkimuksessa keskittyä ainoastaan Yritys B:n myymälöissä työskenteleviin henkilöihin, tässä tapauksessa myyjiin. Tähän päätökseen tulimme, koska myymälähenkilökunta käsittää yli 95 prosenttia koko henkilöstöstä. Lisäksi empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista muiden henkilökuntaan kuuluvien osalta.

Yritys B:ssä on käytössä yhtiön tulokseen, sekä tiimin tulokseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät. Järjestelmän tarkoitus on omalta osaltaan kannustaa työntekijöitä toimimaan yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisjärjestelmän lähtökohtana on ryhmäkohtainen palkitseminen. Tärkein palkitsemiseen liittyvä asia on kannustinjärjestelmä. Kannustinjärjestelmän mittaristoon kuuluvat seuraavat näkökulmat:

- asiakaspalvelu
- vastuullisuus
- henkilöstö
- prosessit ja taloudellinen tehokkuus

Kannustinpalkkion perustana on yrityksen kustannustehokkuus. Jos organisaatio ei yllä sille määrättyyn kustannustehokkuuteen, ei tulospalkkioita makseta lainkaan. Jos organisaatiotasolla ylletään kustannustehokkuus tavoitteisiin, eli tulospalkkio maksetaan, määräytyy sen suuruus tiimin menestymisen ja oman panostuksen mukaan. Organisaatio määrittää tietyn prosenttiosuuden vuosipalkasta, jonka suuruinen palkkio voi olla. Myyjä tasolla tämä prosenttiosuus on kolme (3) prosenttia ja myymäläpäällikkö tasolla neljä ja puoli (4,5) prosenttia. Jos organisaatiotason

kustannustehokkuus on budjetoitua parempi, voidaan kannustinpalkkiota korottaa enintään kertoimella 2, jolloin prosenttiosuudeksi tulee myyjä tasolla kuusi (6) prosenttia ja myymäläpäällikkö tasolla yhdeksän (9) prosenttia. Tämän jälkeen erinäisten mittareiden avulla mitataan myymälöiden tiimien sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta. Näiden mittareiden avulla saadaan tietty prosenttiosuus, joka maksetaan palkkiosta. Esimerkiksi myyjä A on ansainnut vuoden aikana 15 000 euroa.

Organisaatio on päässyt kustannustehokkuus tavoitteisiinsa, eli tulospalkkio maksetaan. Myyjä A:n myymälän tulos on 70 % maksimi pisteytyksestä, jolloin myyjä A saa tulospalkkiota 1 5000 x 0,03 x 0,7 = 315 euroa. Jos organisaatio on tämän lisäksi saavuttanut budjetoitua paremman kustannustehokkuuden, saa myyjä palkkion kertoimella 2, eli 2x315= 630 euroa.

Tällaisessa palkitsemisjärjestelmässä otetaan huomioon tuloksellisuus organisaatiotasolla, myymälöiden tasolla, sekä henkilökohtaisella tasolla. Tällaisen järjestelmän huonoja puolia voi olla esimerkiksi tasapuolisuus. Voidaanko lähes 350 myymälää pisteyttää tasapuolisesti. Myymälän jokainen työntekijä saa saman prosentuaalisen palkkion, vaikka voivat toimia täysin eri tavalla. Kannustinjärjestelmän lisäksi palkitaan henkilökohtaisella palkan lisällä organisaation ne myyjät, jotka ovat omien myymäläpäälliköiden antaminen pisteiden perusteella suoriutuneet tehtävästään parhaiten koko organisaation tasolla. Franco et al. (2011) mukaan tapauksissa joissa työntekijät palkitaan menestyksestä, tiimikavereiden vaivannäkö lisää koko tiimin menestystä, tehden kaikkien odotetun kompensaation korkeammaksi.

Tämän lisäksi yritys B tarjoaa työntekijöilleen kerran vuodessa 50 euron arvosta kulttuuriseteleitä, joita työntekijä voi käyttää esimerkiksi liikuntaharrastuksiin. Etuihin kuuluu myös lounasetu, joka tarjotaan lounassetelin muodossa jokaisesta tehdystä työvuorosta.

Positiivisena puolena jäykässä palkitsemisjärjestelmässä voidaan pitää ennakoitavuutta. Tavoitteet joiden mukaan palkkiot maksetaan, ovat etukäteen tiedossa. Työnantajan kannalta palkitsemisjärjestelmien vaatimat kulut ovat tiedossa, koska tiedetään rajat joiden sisällä palkitsemiseen käytettävä raha liikkuu.

Negatiivisena puolena voidaan pitää joustavuutta. Maksimi palkkiot ovat yleensä ennalta päätetty, eikä esimerkiksi poikkeuksellisen hyvä tulos voi kasvattaa palkkioita

kovinkaan paljon. Tämä puoli esiintyy negatiivisena työntekijöille. Vaikka yritys olisi saavuttanut kuinka hyvän tuloksen tahansa, ei maksimipalkkion ylittävää osuutta makseta. Työnantajan kannalta tällainen ratkaisu on tietysti hyvä, koska saadessaan odotettua suuremman voiton, sen ei tarvitse maksaa maksimi rajan ylittävää palkkioita.

5.1 Empiirinen tutkimus

Kysely lähetettiin kaikkien yritys B:n Helsingin ja Uudenmaan alueen myymälöiden sähköposteihin. Kyselyä ei voitu lähettää jokaiselle myyjälle erikseen, koska vain harvalla myymälöiden työntekijällä on organisaation tiedossa oleva sähköposti. Sähköpostista löytyi saatekirje ja linkki kyselyyn. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen taustat ja tavoitteet. Saatekirjeessä kehotettiin myös lukijaa kertomaan kyselystä mahdollisimman monelle työtoverille, jotta kaikki työntekijät olisivat tietoisia kyselyn olemassaolosta. Koska on mahdotonta tietää kuinka moni on lukenut myymälänsä sähköpostia, on mahdotonta sanoa kuinka suuri osa otannan henkilöistä on ollut tietoinen kyselyn olemassaolosta.

Kyselyn populaationa toimi yritys B:n myymälätyöntekijät (N=2200). Otantakehikkona toimi Helsingin ja Uudenmaan alueiden myymälöiden työntekijät (N=700). Itse otanta on kooltaan N=50. Otannasta karsitaan lisäkysymyksen avulla pois myymäläpäälliköt, jolloin N=43. Tämä tehtiin, koska myymäläpäälliköiden osuus vastaajista oli selkeästi suurempi kuin mitä se on organisaatiotasolla. Mielestämme tämä olisi voinut vääristää tutkimuksen tuloksia merkittävästi.

Kysymykset on jaoteltu ryhmiin, joiden avulla vastauksien esittely on selkeämpää. Vastaukset on taulukoita kokoaviin taulukoihin. Talukot on esitetty aina ennen kyseistä taulukkoa koskevia kysymyksiä. Taulukoiden jälkeen vastaukset avataan ryhmä kerrallaan.

5.2 Yleiset kysymykset

	N = 43
Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani	3,6047
Tunnen työpaikkani vakaaksi	4,0698
Olen motivoitunut työhöni	3,4186
Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä	2,5581
Viihdyn nykyisessä työympäristössä	3,7907
Työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä	4,1395
Koen, että urani voi kehittyä nykyisessä toimessani	2,8605
Uskon työskenteleväni organisaatiossa viiden vuoden kuluttua	3,0233
Työ vastaa niitä odotuksia, kuin tullessani organisaatioon töihin	3,5116
Haluan työnantajan olevan enemmän ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan	3,8837

Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 43 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani. Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään työntekijöiden tyytyväisyyden aste yleisellä tasolla nykyisessä työpaikassa.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia oli 43 kappaletta. Näiden vastausten keskiarvo on 3,619, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Vastauksia löytyy myös molemmista ääripäistä, joten voidaan sanoa, että työntekijöiden joukosta löytyy äärimmäisen tyytymättömiä, sekä äärimmäisen tyytyväisiä

työntekijöitä. Keskihajonnan ollessa 1,01097 nähdään, että vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 2,60803 – 4,62997.

Keskihajonnan perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat melko tyytyväisiä nykyiseen työnantajaansa. Tämä on tärkeä tieto, koska loppujen lopuksi tyytyväisyys työnantajaan ja sen toimintaan määrittää paljon työntekijän työmotivaatiota ja työn tuloksia.

2. Toteamus: Tunnen työpaikkani vakaaksi. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka vakaaksi työntekijät tuntevat nykyisen työpaikkansa.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia on 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 4,0698, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,73664 vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 3,33316 – 4,80644. Vastaukset painottuvat siis selkeästi vastausasteikon positiiviselle puolelle.

Mielenkiintoista on huomata, että minimivastaus on 3. Kukaan vastaajista ei ole pitänyt työpaikkansa vakautta niin heikkona, että olisi arvioinut sen 1 tai 2. Tuloksista voidaan todeta, että vastaajat pitävät nykyistä työpaikkaansa erittäin vakaana. Työpaikan vakaudella on myös usein suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työn tuloksiin. Jos työntekijöillä on vakaa asema yrityksessä, ei heidän tarvitse kuluttaa ylimääräistä energia miettimällä, että onko esimerkiksi vuoden kuluttua töitä.

3. Toteamus: Olen motivoitunut työhöni. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään työntekijöiden motivaatio hoitaa nykyinen tehtävä.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,4186, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,19985 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,21875- 4,61845.

Vastausten hajonta on melko suuri, mutta vastaukset painottuvat enemmän skaalan positiiviselle puolelle. Tästä voidaan päätellä, että työhön motivoituneita työntekijöitä on enemmän kuin ei motivoituneita työntekijöitä. Motivaation ei siis koettu olevan huipussaan, mutta ei myöskään toisaalta koettu, että motivaatio olisi puuttunut täysin.

4. Toteamus: Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään mikä on työntekijöiden näkemys omista vaikuttamismahdollisuuksista organisaation sisällä.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 2,5581, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan negatiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,24024 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,31786- 3,79834.

Vastausten hajonta on laaja, mutta vastaukset painottuvat hieman enemmän skaalan negatiiviselle puolelle. Tästä voidaan päätellä, että suurempi osa vastaajista ei koe voivansa vaikuttaa organisaation sisällä, mutta hieman pienempi osa vastaajista taas kokee voivansa vaikuttaa organisaation sisällä. Vaikuttaminen organisaation sisällä on vahvasti sidoksissa motivaatioon, ja yleensä mahdollisuus vaikuttaa lisää myös työmotivaatiota organisaatiossa.

5. Toteamus: Viihdyn nykyisessä työympäristössä. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään työntekijöiden viihtyvyys nykyisessä työpaikassa. Työviihtyvyyden selvittämistä pidettiin tärkeänä, koska se vaikuttaa usein työntekijöiden motivaatioon.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia on 43 kappaletta. Näiden vastausten keskiarvo on 3,7907, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,01320 nähdään, että vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 2,7775 - 4,8039.

Koska vastaukset sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan positiiviselle puolelle, voidaan todeta, että vastaajat viihtyvät hyvin nykyisessä työympäristössään, mikä on myös tärkeää työmotivaation lisäämiseksi. Työpaikassa viihtyminen vähentää myös vaihtuvuuden määrää, ja näin ollen helpottaa organisaation toimintaa.

6. Toteamus: Työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään mitä mieltä työntekijät ovat työnantajan osuudesta työpaikan viihtyvyyteen.

Taulukosta selviää, että hyväksyttyjä vastauksia on 43 kappaletta. Vastauksien keskiarvo on 4,1395, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle

puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,77402 vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 3.36548 – 4,91352.

Vastauksien minimi oli 3, eli yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että työnantaja ei voisi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä tasolla 1 tai 2. Tuloksista voidaan todeta, että vastaajat ovat vahvasti sitä mieltä, että työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä. Esimerkiksi pelkät hyvät työtoverit eivät yleensä riitä siihen, että työssä viihdyttäisiin erinomaisesti, vaan työnantajan on luotava sellaiset edellytykset, että työssä on mahdollista viihtyä. Myös työntekijät tiedostavat tämän. Työnantajan tekemiä työviihtyvyyttä edistäviä asioita voi olla esimerkiksi parempien työvälineiden hankinta, tai vastuun antaminen työntekijöille heitä koskevien asioiden päätännässä.

7. Toteamus: Koen, että urani voi kehittyä nykyisessä toimessani. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään millaiseksi työntekijät kokevat urakehityksensä nykyisessä toimessaan.

Hyväksyttyjä vastauksia on 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 2,8605, eli keskiarvo sijoittuu lähelle vastausskaalan keskiväliä. Keskihajonnan ollessa suuri, eli 1,44059, vastaukset sijoittuvat keskimäärin välille 1,41991- 4,30109.

Koska vastausten keskihajonta on niin suuri, on vastauksia tullut laajalla skaalalla. Tästä voidaan päätellä, että vastaajien joukosta löytyy aika tasaisesti työntekijöitä, jotka uskovat uransa kehittymiseen ja työntekijöitä, jotka eivät usko uransa kehittymiseen nykyisessä toimessa. Vaikka työntekijä ei koe voivansa kehittyä urallaan yrityksessä ei välttämättä tarkoita etteikö hän voisi työskennellä yrityksessä pitkään, koska kaikille työntekijöille ei ole tärkeää edetä uralla, osalle voi olla paljon tärkeämpää esimerkiksi saada vakaa työpaikka.

8. Toteamus: Uskon työskenteleväni organisaatiossa viiden vuoden kuluttua. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka todennäköisesti työntekijät uskovat pitkään työuraan nykyisessä organisaatiossa.

Hyväksyttyjä vastauksia on 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,0233, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan keskiväliin. Keskihajonnan ollessa suuri 1,56583 sijoittuu vastaukset keskimäärin välille 1,45747- 4,58913.

Koska vastaukset hajautuvat laajalle alueelle, ei vastauksista voida päätellä kuin, että työntekijöiden joukosta löytyy tasaisesti henkilöitä jotka uskovat pidempään työuraan organisaatiossa ja henkilöitä, jotka eivät usko työskentelevänsä pitkään nykyisessä organisaatiossa.

9. Toteamus: Työ vastaa niitä odotuksia, kuin tullessani organisaatioon töihin. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään onko työntekijöiden kokemukset työstä vastannut heidän odotuksiaan.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,5116, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,03215 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,47945- 4,54375.

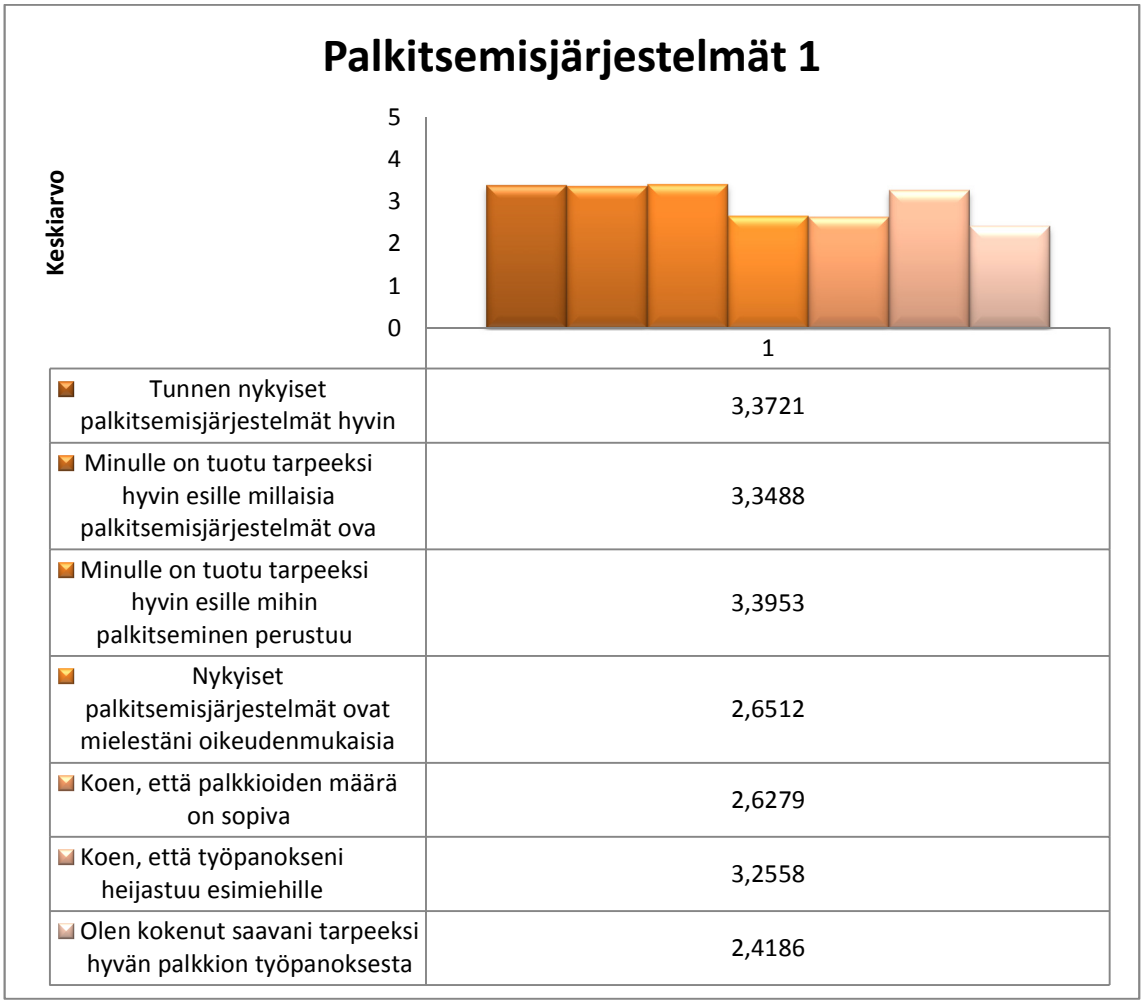
Vastausten hajonta on aika suuri, mutta ne sijoittuvat enemmän skaalan positiiviselle puolelle. Tuloksesta voidaan nähdä, että vastaajien keskuudesta löytyy enemmän sellaisia työntekijöitä, joiden mielestä työ on vastannut heidän odotuksiaan, kuin sellaisia työntekijöitä joiden kokemukset eivät ole vastanneet odotuksia. Vastausten perusteella työntekijöiden mielestä työ vastaa melko hyvin sitä mitä he ovat kuvitelleet sen olevan tulleensa töihin organisaatioon. Jos työ ei ole sitä mitä sen kerrotaan olevan, voi työntekijöiden vaihtuvuus nousta ja työmotivaatio laskea.

10. Toteamus: Haluan työnantajan olevan enemmän ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan. Tällä kysymyksellä halutaan selvittää mikä on työntekijöiden mielipide työnantajan aktiivisuudesta heitä kohtaan yleisellä tasolla.

Hyväksyttyjä vastauksia oli 43 kappaletta. Vastausten keskiarvo on 3,8837, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 0,85103, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 3,03267- 4,73473, eli selkeästi skaalan positiiviselle puolelle.

Keskihajonnan ollessa kohtalainen ja vastausten sijoittuessa skaalan positiiviselle puolelle, voidaan todeta, että selkeä enemmistö vastaajista toivoo työnantajan olevan ennalta aktiivinen työntekijöitä kohtaan. Työnantajan aktiivisuus on siis selkeästi arvostettu tekijä. Työnantajan ei kannatta passivoitua työntekijöitään kohtaan, vaan pyrkiä kehittämään heitä koskevia asioita, koska näin saadaan työntekijöistä eniten hyötyä organisaatiolle.

5.3 Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset



Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 43 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: Tunnen nykyiset palkitsemisjärjestelmät hyvin. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka hyvin vastaajat tuntevat nykyiset palkitsemisjärjestelmät.

Vastausten keskiarvo oli 3,3721, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,23488 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,13722- 4,60698.

Keskiarvon ollessa lähellä skaalan keskikohtaa ja keskihajonnan ollessa melko suuri, voidaan sanoa, että vastaajat tuntevat nykyiset palkitsemisjärjestelmät keskimääräisen hyvin. Palkitsemisjärjestelmien tunteminen on erittäin tärkeää työntekijöiden

keskuudessa. Jos palkitsemisjärjestelmiä ei tunneta hyvin, ei niiden tavoiteltuja etujakaan voida saavuttaa

2. Toteamus: Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille millaisia palkitsemisjärjestelmät ovat. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka hyvin vastaajille on kerrottu voimassa olevista palkitsemisjärjestelmistä.

Vastausten keskiarvo oli 3,3488, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,15230 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,1965- 4,5011.

Kuten edellisen kysymyksen kohdalla, tämänkin kysymyksen vastausten keskiarvo on lähellä skaalan keskikohtaa ja keskihajonta on melko suuri. Tästä voidaan päätellä, että vastaajille on tuotu kohtalaisen hyvin esille millaisia organisaation nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat. . Koska järjestelmien tunteminen perustuu niiden esille tuomiseen, olisi työnantajan ehdottoman tärkeää pystyä tuomaan palkitsemisjärjestelmät hyvin esille työsuhteen alusta alkaen.

3. Toteamus: Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille mihin palkitseminen perustuu. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka hyvin työnantaja on tuonut esille palkitsemisen perusteet.

Vastausten keskiarvo oli 3,3953, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,17796 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,21734- 4,57326.

Kuten kahden edellisen vastauksen kohdalla vastausten keskiarvo on lähellä skaalan keskikohtaa ja keskihajonta on melko suuri. Tästä voidaan päätellä, että vastaajille on tuotu kohtalaisen hyvin esille mihin palkitseminen perustuu.

4. Toteamus: Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäni oikeudenmukaisia. Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, ovatko vastaajien mielestä nykyiset palkitsemisjärjestelmät heidän mielestään oikeudenmukaisia yleisellä tasolla.

Vastausten keskiarvo on 2,6512, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 0,89655 sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,75465- 3,54775.

Vastaukset sijoittuvat keskimäärin vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa kohtalaisen pieni, voidaan todeta, että vastaajien mielestä nykyiset palkitsemisjärjestelmät eivät ole kovin oikeudenmukaisia. Jos työntekijöiden mielipide on vahvasti sitä mieltä, että palkitseminen ei ole oikeudenmukaista, olisi työnantajan hyvä tehdä jotain. Ratkaisuina voisi olla järjestelmien muuttaminen. Myös järjestelmien tuntemisen lisääminen voi vähentää niiden epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

5. Toteamus: Koen, että palkkioiden määrä on sopiva. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka vastaajat mieltävät nykyisten palkkioiden määrän.

Vastausten keskiarvo on 2,6279, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,02407, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,60383- 3,65197.

Vastaukset sijoittuvat keskimäärin enemmän vastausskaalan negatiivisemmalle puolelle. Tästä voidaan päätellä, että vastaajien mielestä nykyisten palkkioiden määrä ei ole aivan sopiva.

6. Toteamus: Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka vastaajien mielestä heidän esimiehensä ovat tietoisia heidän työpanoksestaan organisaatiossa.

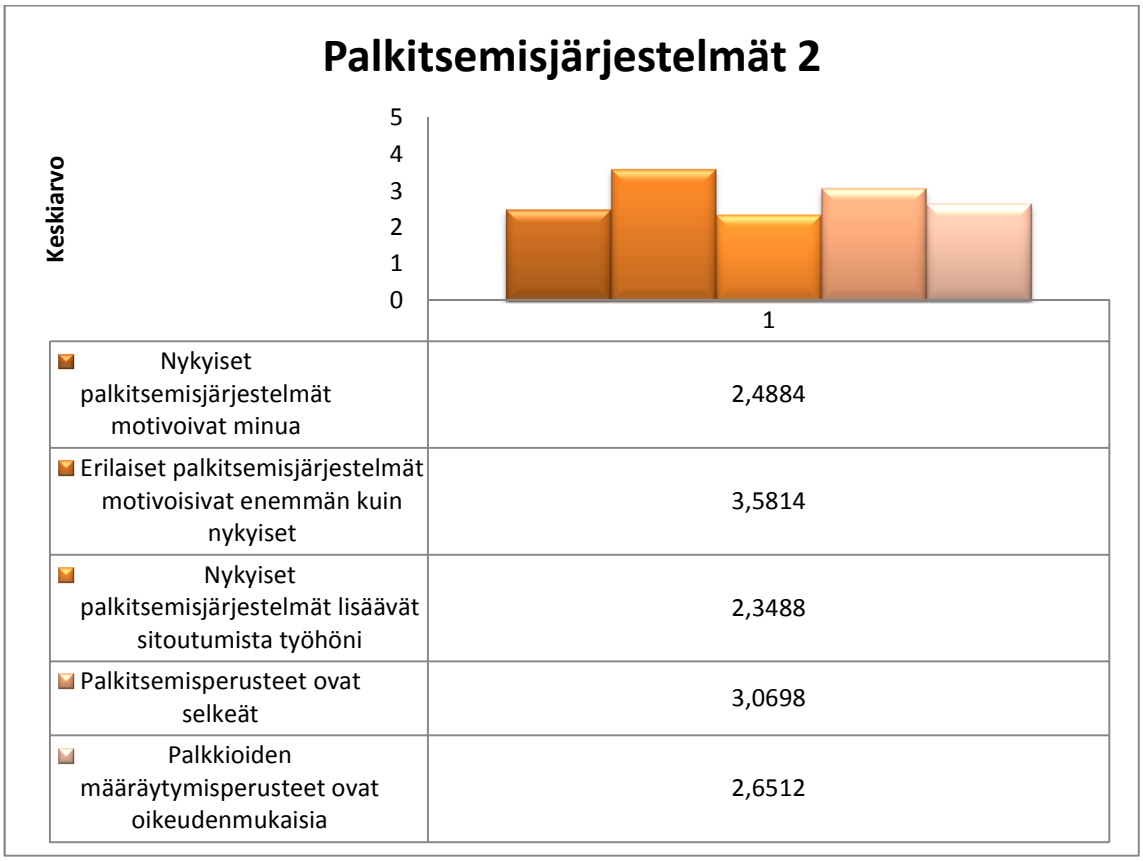
Vastausten keskiarvo on 3,2558, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin positiivisella puolella. Keskihajonnan ollessa 1,00221, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,25359- 4,25801.

Vastaukset sijoittuvat tasaisesti vastausskaalan keskivälin molemmille puolille. Tästä voidaan todeta, että vastaajilla ei ole selkeää yhtenäistä mielipidettä asiasta, vaan kannatusta löytyy molempiin suuntiin.

7. Toteamus: Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, ovatko vastaajat saaneet omasta mielestään tarpeeksi hyvän palkkion tekemästään työstä.

Vastausten keskiarvo on 2,4186, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,00552, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,41308- 3,42412.

Vastaukset sijoittuvat siis enemmän vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Tästä voidaan todeta, että vastaajat eivät ole kokeneet saavansa tarpeeksi hyvää palkkiota työpanoksestaan.



Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 65 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: Nykyiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat minua. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää motivoivatko nykyiset palkitsemisjärjestelmät vastaajia.

Vastausten keskiarvo on 2,4884, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,16235, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,32605- 3,65075.

Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Tästä voidaan päätellä, että nykyisillä palkitsemisjärjestelmillä ei ole motivoivaa vaikutusta vastaajiin. Kyselyssä ei selvitetty millaisia motivoivien järjestelmien tulisi olla. Vastauksessa

täytyy ottaa huomioon, että palkitsemisjärjestelmien tuntemus ei ollut kovin korkea yrityksessä, joten tuntemisen lisääminenkin voisi lisätä motivoivaa vaikutusta.

2. Toteamus: Erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat enemmän kuin nykyiset. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, voisiko vastaajien mielestä erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoida heitä enemmän kuin nykyiset.

Vastausten keskiarvo on 3,5814, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,07421, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,50719- 4,65561. Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle.

Tästä voidaan päätellä, että erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat vastaajia enemmän kuin nykyiset järjestelmät.

3. Toteamus: Nykyiset palkitsemisjärjestelmät lisäävät sitoutumista työhöni. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää lisäävätkö nykyiset palkitsemisjärjestelmät vastaajien mielestä heidän sitoutumistaan työhön.

Vastausten keskiarvo on 2,3488, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,11021, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,23859- 3,45901.

Keskihajonta on melko suuri, mutta vastaukset sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Tästä voidaan päätellä, että nykyiset palkitsemisjärjestelmät eivät lisää kovinkaan paljon sitoutumista työhön.

4. Toteamus: Palkitsemisperusteet ovat selkeät. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko nykyiset palkitsemisen perusteet vastaajien mielestä selkeitä.

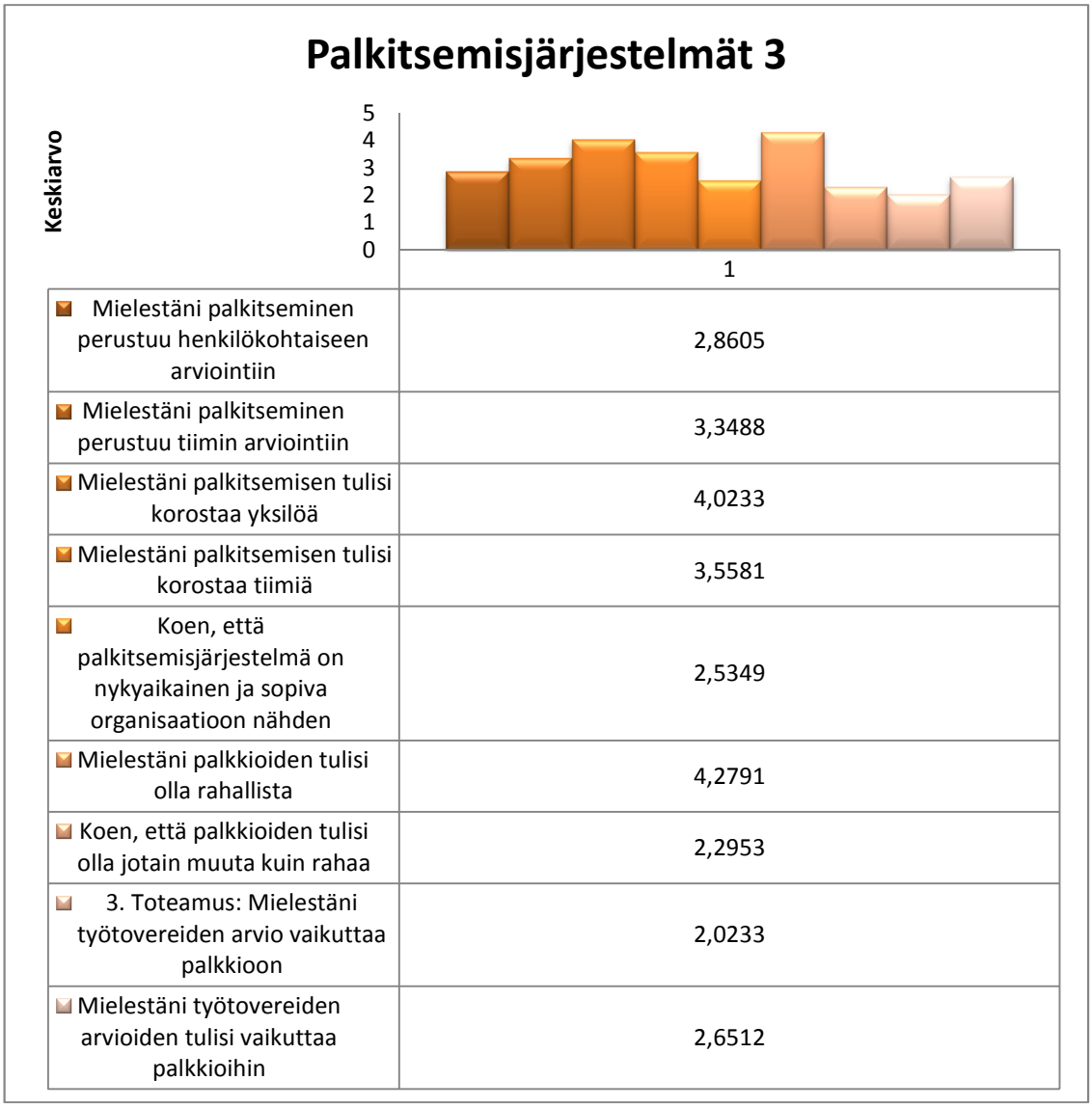
Vastausten keskiarvo on 3,0698, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan lähes keskivälille. Keskihajonnan ollessa 1,16282, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,90698- 4,23262.

Keskihajonnan ollessa kohtalaisen suuri, sijoittuvat vastaukset laajalle alueelle. Tästä voidaan todeta, että palkitsemisperusteet ovat jokseenkin selkeitä. Lisää selkeyttä kuitenkin selkeästi kaivattaisiin tulosten perusteella.

5. Toteamus: Palkkioiden määräytymisperusteet ovat oikeudenmukaisia. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko palkkioiden määräytymisperusteet oikeudenmukaisia.

Vastausten keskiarvo on 2,6512, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,19291, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,45829- 3,81402.

Keskihajonnan ollessa melko suuri, sijoittuvat vastaukset laajalle alueelle. Tässä tapauksessa painotus on kuitenkin hieman enemmän vastausskaalan negatiivisella puolella. Tästä voidaan todeta, että enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että palkkioiden määräytymisperusteet eivät ole oikeudenmukaisia.



Kaikissa taulukossa esitetyissä kysymyksissä oli 43 kappaletta hyväksyttyjä vastauksia.

1. Toteamus: Mielestäni palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat palkitsemisen perustuvan henkilökohtaiseen arviointiin.

Vastausten keskiarvo on 2,8605, eli keskiarvo sijoittuu aavistuksen vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa suuri 1,31984, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,54066- 4,18034.

Koska vastaukset jakautuvat tasaisesti näin laajalle alueelle, voidaan todeta, että vastaajien joukosta löytyy tasaisesti henkilöitä joiden mielestä palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arvioon ja henkilöitä joiden mielestä palkitseminen ei perustu henkilökohtaiseen arvioon.

2. Toteamus: Mielestäni palkitseminen perustuu tiimin arviointiin. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat palkitsemisen perustuvan tiimin arviointiin.

Vastausten keskiarvo on 3,3488, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan keskivälin positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa melko suuri 1,21270, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,1361- 4,5615.

Vastausten hajonta on melko suuri, mutta ne sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan positiiviselle puolelle. Tästä voidaan todeta, että vastaajien mielestä palkitseminen perustuu vahvasti tiimin arviointiin.

3. Toteamus: Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat, että palkitsemisessa tulisi korostaa yksilöä.

Vastausten keskiarvo on 4,0233, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,83062, sijoittuvat vastaukset keksimäärin välille 3,19268- 4,85392.

Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle, joten tästä voidaan päätellä, että vastaajien mielestä palkitsemisessa tulisi korostaa yksilöä.

4. Toteamus: Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kokevatko vastaajat, että palkitsemisessa tulisi korostaa tiimiä

Vastausten keskiarvo on 3,5581, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 1,22090, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 2,3372- 4,779.

Vastaukset sijoittuvat enemmän vastausskaalan positiiviselle puolelle, joten tästä voidaan todeta, että vastaajien mielestä myös tiimiä tulisi korostaa palkitsemisessa.

5. Toteamus: Koen, että palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen ja sopiva organisaatioon nähden

Vastausten keskiarvo on 2,5349, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan keskivälin negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,98437, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,55053- 3,51927.

Vastaukset sijoittuvat siis selkeästi suurelta osin vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Tuloksesta voidaan todeta, että vastaajien mielestä palkitsemisjärjestelmä ei ole kovinkaan nykyaikainen ja sopiva organisaatioon.

6. Toteamus: Mielestäni palkkioiden tulisi olla rahallista

Vastausten keskiarvo on 4,2791, eli keskiarvo sijoittuu selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,73438, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 3,54472- 5,01348.

Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan positiiviselle puolelle. Tuloksesta voidaan todeta, että vastaajien mielestä palkkioiden tulisi olla rahallista. Tämä on tietysti hyvin loogista nykyaikana jolloin raha on todella monen asian mittari.

7. Toteamus: Koen, että palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa

Vastausten keskiarvo on 2,2953, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa suuri 1,29357, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,00173- 3,58887.

Vastaukset sijoittuvat selkeästi enemmän vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Tuloksesta voidaan todeta, että muita kuin rahallisia palkkioita ei arvosteta kovinkaan paljon.

8. Toteamus: Mielestäni työtovereiden arvio vaikuttaa palkkioon

Keskiarvo on 2,0233, eli keskiarvo sijoittuu vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa 0,88609, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,13721- 2,90939.

Vastaukset sijoittuvat selkeästi vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Tuloksesta voidaan todeta, että vastaajien mielestä työtovereiden arvio ei vaikuta palkkioon.

9. Toteamus: Mielestäni työtovereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioihin

Keskiarvo on 2,6512, eli keskiarvo sijoittuu hieman vastausskaalan negatiiviselle puolelle. Keskihajonnan ollessa melko suuri 1,21270, sijoittuvat vastaukset keskimäärin välille 1,4385- 3,8639.

Vastaukset sijoittuvat laajalle alueelle, painottuen kuitenkin hieman enemmän negatiiviselle puolelle. Tuloksesta voidaan päätellä, että työtovereiden arvioimisen vaikutusta palkkioihin saa osakseen sekä epäilyä, että kannatusta.

5.4 Havainnot, koskien yleisiä kysymyksiä

Yleisistä kysymyksistä nousi esiin mielenkiintoisina havaintoina muun muassa seuraavanlaisia asioita. Vastaajat pitävät nykyistä työpaikkaansa erittäin vakaana. Tämä on mielestämme työntekijöiden kannalta erittäin hyvä asia. Heidän ei tarvitse kuluttaa aikaa miettimällä työpaikkansa kohtaloa, vaan he voivat keskittää voimansa olennaiseen, eli työntekoon. Organisaatio on onnistunut herättämään työntekijöissään selkeästi hyvän luottamuksen, varsinkin ottaen huomioon nykyisen markkinatilanteen, jossa mitään asiaa, varsinkaan työpaikkaa ei voida pitää selviönä.

Työympäristön viihtyvyys on selkeästi organisaatiossa hyvällä tasolla. Tämä on hyvä asia organisaation kannalta, koska yleensä viihtyvyys lisää sitoutumista ja työmotivaatiota työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät ovat myös selkeästi tietoisia siitä, että työnantaja voi suurelta osin vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen. Tämä herättääkin mielenkiintoisia lisäkysymyksiä. Tällaisia kysymyksiä on esimerkiksi kuinka työntekijöiden mielestä työnantaja voi vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen ja onko viihtyvyyden näkökulmasta tärkeämmässä asemassa työntekijät vai organisaatio.

Urakehitykseen liittyvän kysymyksen kohdalla on mielenkiintoista nähdä kuinka vastaukset jakautuvat aika tasan kehityksen kannalle ja sitä vastaan. Selkeästi siis osa ihmisistä kokee näkevänsä urakehityksen mahdolliseksi nykyisessä toimessaan, kun taas toiset näkevät selkeästi, että heillä ei ole mahdollisuutta urakehitykseen nykyisessä organisaatiossa. Tulos herättää mielenkiinnon aihetta kohtaan, ja olisikin mielenkiintoista selvittää miksi tulos jakautuu niin selkeästi vastaajien kesken. Onko kyse koulutuksesta, näkökulmista, vai kenties vastaajien kokemuksista.

Kysyttäessä vastaajien odotuksista, tuli esille mielenkiintoinen havainto. Vastaajat toivat selkeästi esiin, että heidän mielestään organisaation tulisi olla ennalta aktiivinen työntekijöitä kohtaan. Kysymys esitettiin yleisellä tasolla, eikä siinä ollut tarkennusta mitä tämä ennalta aktiivisuus tarkoittaa. Tämä herättää mielenkiinnon missä kaikessa työntekijät haluaisivat työnantajan olevan ennalta aktiivinen. Selvää on kuitenkin, että työnantajalta toivotaan aktiivisuutta työntekijöitä kohtaan. Tämä voisi tarkoittaa

esimerkiksi erinäisiä ennalta ehkäisyn toimenpiteitä, kuten työssä jaksaminen ja työ hyvinvointi. Pyritään ratkaisemaan asioita jo ennen kuin niistä tulee ongelmia.

5.5 Havainnot, koskien palkitsemisjärjestelmiä koskevia kysymyksiä

Kysyttäessä tuntemusta nykyisistä palkitsemisjärjestelmistä, nousi esiin mielenkiintoisia havaintoja. Kaikki kolme kysymystä, jotka liittyivät palkitsemisjärjestelmien tuntemiseen, saivat hyvin samantyyppiset tulokset. Vastaukset sijoittuivat melko laajalle alueelle, eli hyvää tuntemusta järjestelmistä löytyi, mutta löytyi myös selkeästi vähemmän hyvää tuntemusta. Mielenkiinto kohdistuu tässä tapauksessa palkitsemisjärjestelmien huonoon tuntemiseen. Kuinka on mahdollista, että osa vastaajista ei tunne palkitsemisjärjestelmiä. Tässä on erittäin mielenkiintoinen jatkokysymysten paikka. Esimerkiksi onko organisaatiossa olemassa selkeä ohjeistus, että kaikille työntekijöille tulee tehdä palkitsemisjärjestelmät ja niiden perusteet tutuksi. Jos palkitsemisjärjestelmät eivät ole tuttuja, ei niiden toivottu hyötykään lienee samanlainen verraten siihen, että järjestelmät tunnettaisiin hyvin. Tämä tieto on varmasti hyödyllistä ja mielenkiintoista organisaatiolle, jotta se pystyy kehittämään palkitsemisjärjestelmien tuntemusta niin, että niistä saadaan täysi hyöty irti.

Kysyttäessä palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuudesta, nousi esiin mielenkiintoisia havaintoja. Suora kysymys oikeudenmukaisuudesta toi esille, että valta osa vastaajista näkee, että palkitsemisjärjestelmä ei ole jollain tasolla oikeudenmukainen. Tässäkin tapauksessa herää mielenkiinto lisäselvitykselle, miksi näin ei vastaajien mielestä ole? Löytyykö tähän jokin tietty syy, vai onko syitä useita? Palkkioiden määrän sopivuudesta kysyttäessä nousi esiin, että löytyi enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Herää kysymys, että mikä olisi sopiva palkkioiden määrä, jotta suurempi osa työntekijöistä olisi tyytyväisiä saamiinsa palkkioihin. Myös kysyttäessä oman työpanoksen ja palkkion määrän suhteesta saatiin samanlaisia tuloksia. Suurempi osa vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät ole saaneet työpanostaan vastaavaa palkkiota. Kuinka työntekijöiden panostus saadaan näkymään paremmin palkkioissa? Voitaisiinko tätä asiaa kehittää parempaan suuntaan esimerkiksi erilaisilla mittaussysteemeillä? Tässä tapauksessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että on kyse työntekijöiden omasta näkemyksestä heidän työpanoksessaan, ja tämä näkemys voi olla eri kuin arvioivalla taholla. Vaikka eroja voi olla vaikuttaa työntekijän oma arvio

työpanoksesta varmasti enemmän hänen motivaatioonsa, ja näin ollen on varmasti tärkeää, että sekin otetaan huomioon arvioinnissa.

Kysyttäessä nykyisten palkitsemisjärjestelmien motivoivista vaikutuksista selvisi, että vastaajien mielestä nykyiset palkitsemisjärjestelmät eivät ole kovinkaan motivoivia. Kun taas kysyttiin motivoisiko erilaiset palkitsemisjärjestelmät paremmin, oli selkeästi havaittavissa, että vastaajien mielestä erilaiset palkitsemisjärjestelmät voisivat motivoida paremmin. Mielenkiintoista on, että miksi nykyiset palkitsemisjärjestelmät eivät motivoi. Erilaisista palkitsemisjärjestelmistä esitettiin tarkentava kysymys. Vastauksissa nousi esiin vahvasti yksilölliset palkitsemisjärjestelmät ja painotus enemmän paikalliselle, kuin organisaatiotasolle. Vahvasti tuli siis esille, että tulisi painottaa yksilön ja yksiköiden osaamista ja suoritusta ja jättää organisaatiotason suoritus vähemmälle arvolle.

Kysyttäessä palkitsemisjärjestelmien sitouttavasta vaikutuksesta, tulos oli, että vastaajien mielestä nykyiset palkitsemisjärjestelmät eivät sitouta heitä työhön kovinkaan vahvasti. Organisaation strategiassa ei selviä onko palkitsemisjärjestelmillä tässä tapauksessa varsinaisesti tarkoitus sitouttaa työntekijöitä, mutta kirjallisuudessa puhutaan paljon palkitsemisjärjestelmien sitouttavasta vaikutuksesta. Jos organisaation tavoite on palkitsemisjärjestelmien avulla sitouttaa työntekijöitään työhön, tulisi tästä asiasta tehdä lisäselvitys, millaiset muutokset palkitsemisjärjestelmiin saisivat aikaan sitouttavammat vaikutukset.

Kysyttäessä tulisiko palkkioiden määräytymisen arvioinnissa korostaa tiimiä vai yksilöä, saivat molemmat vaihtoehdot korkean kannatuksen. Tästä voidaan päätellä, että tiimiä ja yksilöä tulisi korostaa palkitsemisessa. Kyseisessä organisaatiossa on otettu molemmat tavat huomioon. Yksilön korostamista toivottiin kuitenkin hieman enemmän, ja tämä sama asia nousi esille avoimessa kysymyksessä kysyttäessä uusista palkitsemisjärjestelmävaihtoehdoista. Näiden tulosten perusteella olisikin mahdollisesti syytä selvittää, voisiko yksilön korostamista lisätä palkitsemisessa.

Kysyttäessä tulisiko palkkioiden olla rahallisia, olivat tulokset erittäin vahvasti rahapalkkioiden puolesta. Voidaankin todeta, että vastaajat arvostavat selkeästi rahallista palkitsemista yli muiden. Vastaavasti kysyttäessä tulisiko palkkioiden olla jotain muuta kuin rahaa, tulos osoitti selkeästi, että enemmistön mielestä palkkioiden ei

tulisi olla muuta kuin rahaa. Nämä tulokset siis tukevat toinen toisiaan ja osoittavat, että raha on ensisijainen palkitsemisen väline.

Työtovereiden arvion ei koettu vaikuttavan palkitsemisen arviointiin. Kun taas kysyttiin, että tulisiko sen vaikuttaa arviointiin, oli tulos hieman erilainen. Työtovereiden arvioinnin vaikuttaminen palkitsemiseen sai jonkin verran kannatusta vastaajien keskuudessa. Tämän tuloksen ansiosta asiaa olisikin mielenkiintoista selvittää pidemmälle. Olisiko mahdollista kehittää palkitsemisjärjestelmä, jossa myös työtoverit pääsevät vaikuttamaan toistensa arvioimiseen ja sitä kautta palkkioihin.

5.6 Avoimet kysymykset (Yritys B)

Seuraavassa osioissa käydään läpi kysymyspatteristossa esiintyneet avoimet kysymykset. Kysymykset luettiin huolella läpi, jonka jälkeen tutkittiin millaiset vastaukset saivat eniten kannatusta ja olivat tärkeitä työntekijöiden mielestä. Tämän jälkeen mietittiin vielä millaisia toimenpiteitä yritys voisi tehdä kyseisten vastausten perusteella.

5.7 Mikä motivoisi työviihtymistäsi?

Eniten esille nousseet vastaukset kysymykseen olivat palkkauksen parantaminen ja oikeudenmukaisuuden lisääminen työnantajan puolelta. Palkkauksen parantaminen nousi selkeästi suosituimmaksi vastaukseksi. Vastauksista voidaan päätellä, että työntekijätasolla tässä organisaatiossa arvostetaan selkeästi palkkaa työntekijöitä motivoivana tekijänä. Myös oikeudenmukaisuudella ja työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla näyttäisi olevan vaikutuksia ihmisten työmotivaatioon.

Lisäksi esiin nousseita asioita oli esimerkiksi koulutuksen heikentyminen, ja kuinka paremmalla koulutuksella voisi olla vaikutuksia työssä viihtymisen kannalta. Vastausten perusteella työntekijät kokevat, että palkkaus ei vastaa tehtyä työtä, eikä työnantaja ole aina oikeudenmukainen työntekijöitä kohtaan. Näiden vastausten perusteella työnantajan tulisi panostaa enemmän työntekijöiden palkkauksen kehittämiseen ja selvittää mitkä asiat eivät työntekijöiden mielestä toteudu oikeudenmukaisesti, ja näin taata oikeudenmukaisuuden toteutumiseen organisaation sisällä.

5.8 Millaiset erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat sinua?

Vastauksissa kysymykseen eniten esille nousi henkilökohtaisen palkitsemisen lisääminen. Asiaan liittyen toivottiin myös oikeudenmukaisuutta nykyiseen henkilökohtaiseen palkitsemisjärjestelmään. Henkilökohtaisen suorituksen huomioon ottaminen on työntekijöille tärkeää saadun tuloksen perusteella. Toiseksi eniten vastauksissa esiintyi paikallisuuden painottaminen, eli halutaan, että palkitsemisessa otettaisiin enemmän huomioon myymälän suoritus, ei koko organisaation suoritusta. Tämäkin liittyy tietyllä tapaa edelliseen. Työntekijät arvostavat sitä mitä he itse tekevät omassa myymälässään, eivätkä ole niinkään kiinnostuneet koko organisaation suorituskyvystä. Lisäksi esiin nousi palkkioiden suuruus.

Palkkioiden toivottiin olevan suurempia, jotta niillä olisi todellisia motivoivia vaikutuksia henkilökunnan työskentelyyn. Näiden vastausten perusteella työnantaja voisi tulevaisuudessa kehittää henkilökohtaista palkitsemisjärjestelmää ja tarkastaa nykyisen henkilökohtaisen palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden. Lisäksi organisaatio voisi tarkastella nykyisen yleisen palkitsemisjärjestelmän tavoitteita. Myös koko organisaatiokulttuuria voisi ajaa kohti yhtenäisempää käyttäytymistä. Tällä hetkellä näiden vastausten perusteella organisaatiokulttuuri ei vaikuta kovinkaan yhtenäiseltä, vaan työntekijät haluavat enemmänkin ajaa omaa etuaan.

5.9 Jos palkkioiden tulisi olla muuta kuin rahaa, niin mitä?

Vastauksista selkeästi suurinta kannatusta sai ylimääräinen loma rahallisen palkkion korvaajana. Muita esiin nousseita vastauksia oli esimerkiksi erilaiset aktivoivat palkkiot, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit. Kannatusta sai myös koulutuksen lisääminen palkkiona. Vaikka kysymyksessä suljettiin pois rahallinen palkkio, oli vastauksista selkeästi havaittavissa rahallista palkkiota vastaavan palkkion, eli ylimääräisen loman arvostaminen korkealle mahdollisena palkkiona. Vastauksien perusteella työnantaja voisi harkita ylimääräisten lomien käyttämistä palkitsemiskeinona.

5.10 Avoimet kommentit

Avoimissa kommenteissa nousi esille palkan pienuus, ja kuinka siihen voitaisiin panostaa, mahdollisesti myös muun palkitsemisen kustannuksella. Palkka nähtiin siis tärkeänä palkitsemisen muotona. Vastuksissa mainittiin myös palkkaluokkien pysähtyminen 8 palveluvuoteen. Palkitsemisjärjestelmään kaivattiin muutoksia ja selkeyttä.

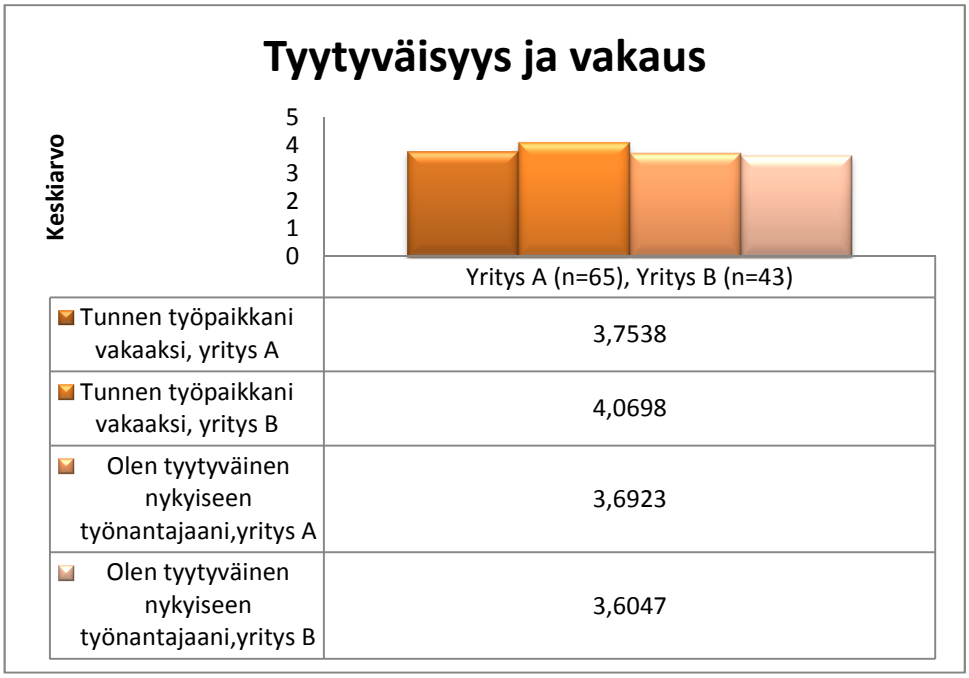
Esille nousi myös, että palkitsemisjärjestelmän parempi esille tuominen olisi tarpeellista, varsinkin työuran alkuvaiheessa. Negatiivisena nähtiin myös mystery shopping tulosten vaikuttaminen palkitsemiseen. Yleisen palkitsemisjärjestelmän mainittiin myös toimivan hyvin, mutta henkilökohtaiseen lisään toivottiin parannusta. Kaiken kaikkiaan nykyinen palkitsemisjärjestelmä herätti enimmäkseen negatiivisia ajatuksia vastaajien keskuudessa.

6 Vertailu: ABB Oy:n ja yritys B:n välillä

Tässä kappaleessa vertailemme tutkimuksen perusteella saatuja vastauksia tilastotieteen näkökulmasta. Taulukoissa työnantajat on määritelty yritys A (ABB) ja yritys B. Tarkastelemme variansseja yritysten välillä, sekä t/p-arvoja.

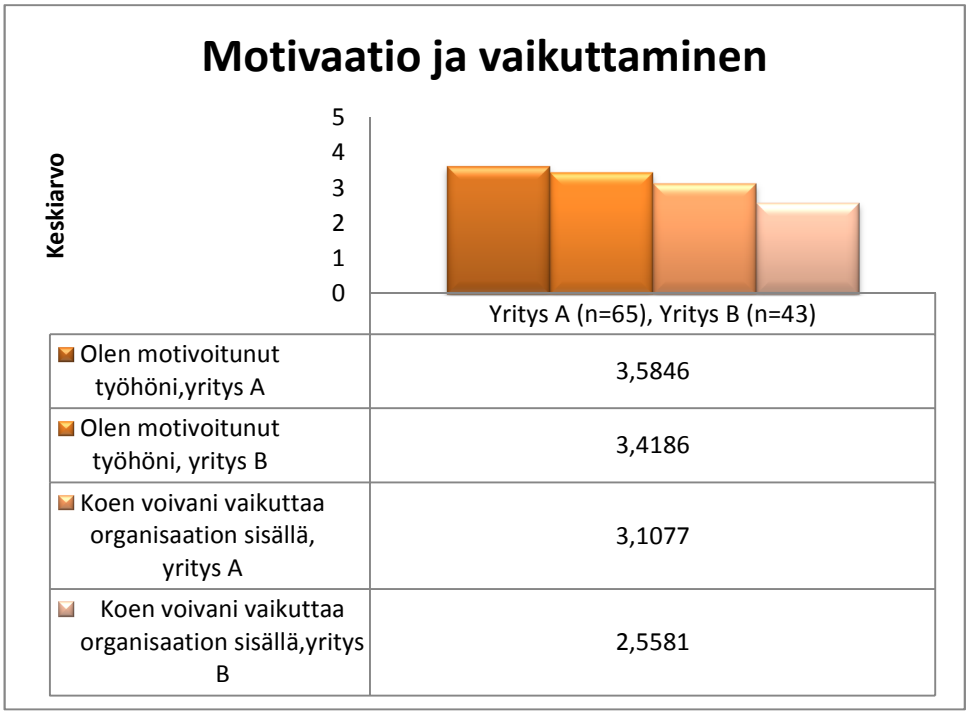
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tunnen työpaikkani vakaaksi	Equal variances assumed	,343	,559	-2,087	106	,039	-,31592	,15137	-,61602	-,01582
	Equal variances not assumed			-2,118	94,461	,037	-,31592	,14916	-,61207	-,01977
Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani	Equal variances assumed	5,234	,024	,519	106	,605	,08766	,16876	-,24692	,42224
	Equal variances not assumed			,490	72,190	,626	,08766	,17896	-,26908	,44439



Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti toisistaan (t=-2.087,p<.05). Yritys B:n työntekijät pitivät työpaikkaansa tilastollisesti merkittävästi vakaampana, kuin yritys A:n työntekijät (t(106)=-2.087,p<.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat erisuuria (p<.05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät tilastollisesti poikkea toisistaan (t=.49,p>.05). Yrityksen A ja B työntekijät ovat tilastollisesti yhtä tyytyväisiä nykyiseen työnantajaansa (t(72.19)=.49,p>.05).

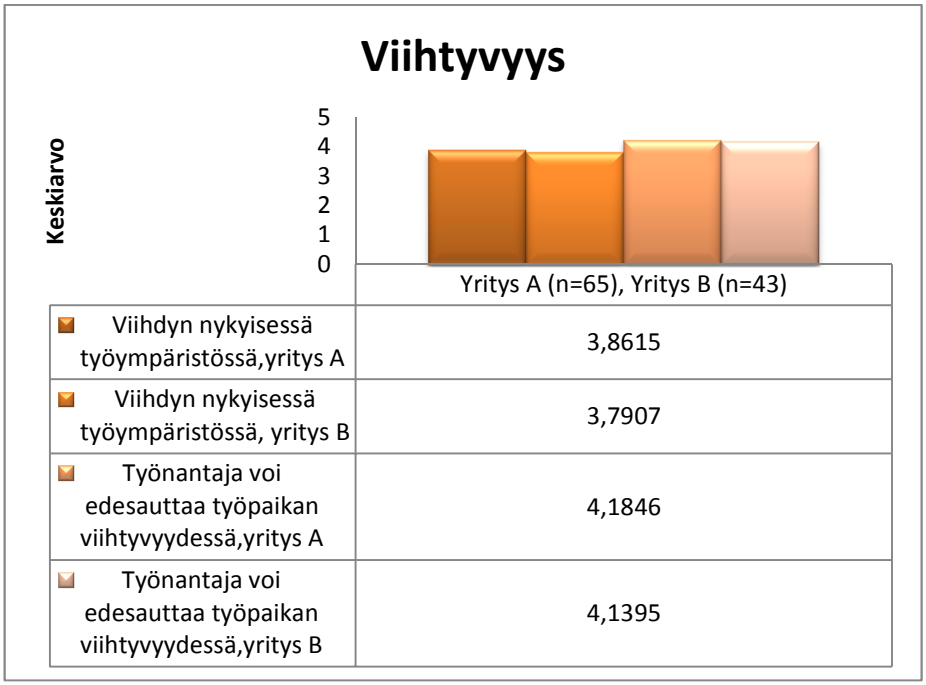


Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Olen motivoitunut työhöni	Equal variances assumed	5,819	,018	,806	106	,422	,16601	,20586	-,24212	,57414
	Equal variances not assumed			,767	74,535	,446	,16601	,21654	-,26540	,59743
Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä	Equal variances assumed	16,404	,000	2,785	106	,006	,54955	,19736	,15827	,94084
	Equal variances not assumed			2,564	65,754	,013	,54955	,21431	,12164	,97746

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat erisuuria ($p<.05$), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät tilastollisesti poikkea toisistaan ($t=.767, p>.05$). Yrityksen A ja B työntekijät ovat molemmat yhtä motivoituneita työhönsä ($t(74.535)=.767, p>.05$)

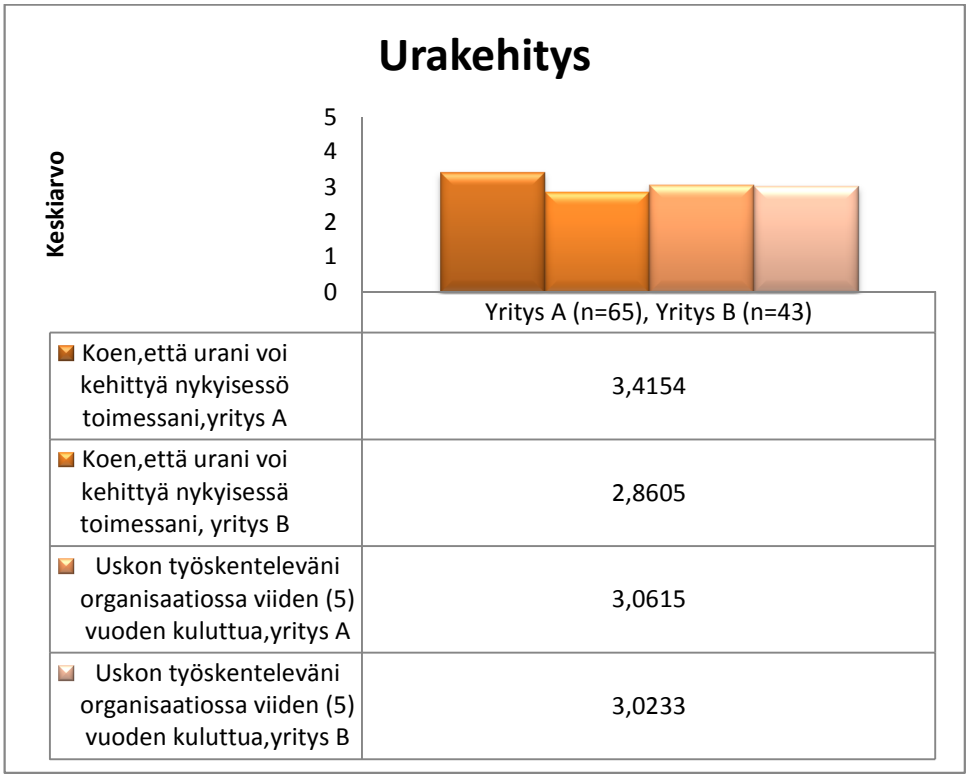
Toisessa kysymyksessä varianssit ovat erisuuria (p<.05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti merkittävästi toisistaan (t=.49,p>.05). Yrityksen A työntekijät kokevat tilastollisesti merkittävästi kokevansa vaikuttaa organisaation sisällä kuin yritys B:n työntekijät (t(65.754)=2.564,p<.013).



Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Viihdyn nykyisessä työympäristössä	Equal variances assumed	2,565	,112	,413	106	,681	,07084	,17170	-,26956	,41125
	Equal variances not assumed			,390	73,072	,697	,07084	,18152	-,29092	,43260
Työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä	Equal variances assumed	,998	,320	,276	106	,783	,04508	,16307	-,27822	,36838
	Equal variances not assumed			,283	96,677	,778	,04508	,15944	-,27137	,36153

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että eivät ryhmät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.413,p>.05). Molempien yritysten työntekijät viihtyvät tilastollisesti yhtä hyvin nykyisissä työympäristöissä(t(106)=.413,p>.05).

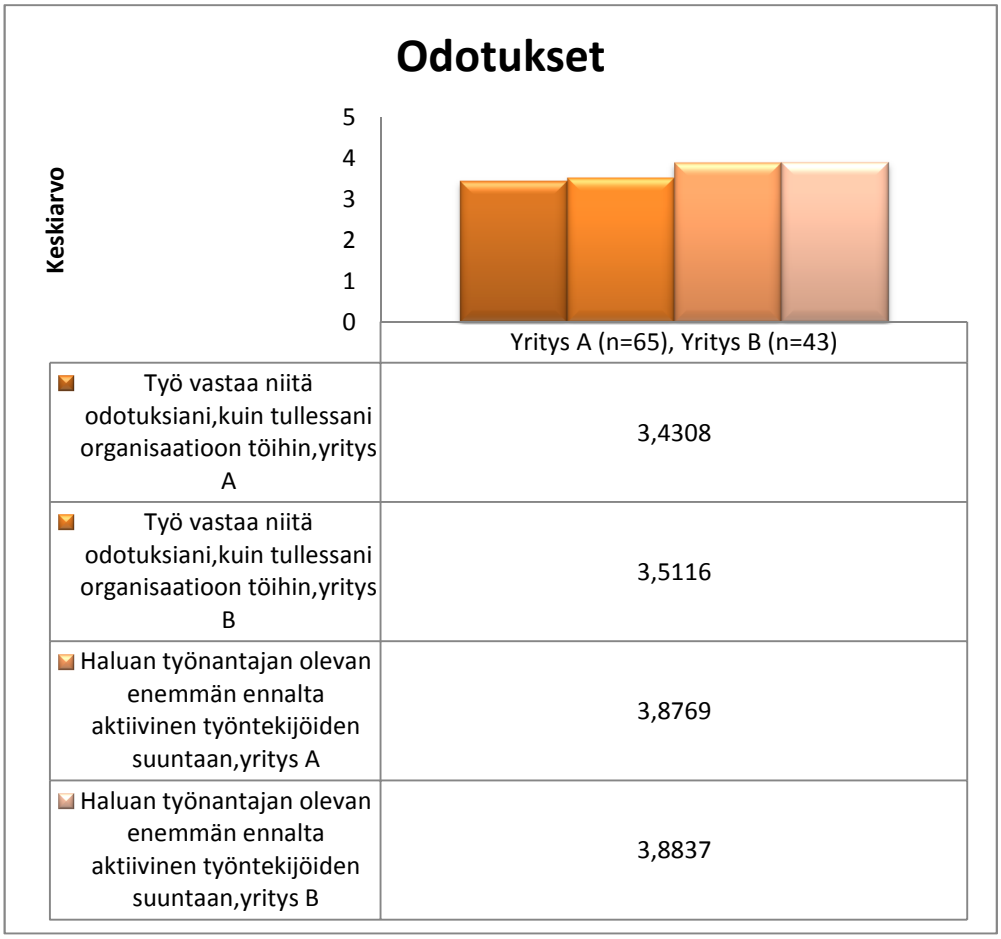
Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.276,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijöiden mielestä työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä yhtä paljon (t(106)=.276,p>.05



Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Koen, että urani voi kehittyä nykyisessä toimessani	Equal variances assumed	6,721	,011	2,249	106	,027	,55492	,24669	,06583	1,04401
	Equal variances not assumed			2,137	74,312	,036	,55492	,25970	,03750	1,07234
Uskon työskenteleväni organisaatiossa viiden (5) vuoden kuluttua	Equal variances assumed	5,567	,020	,142	106	,888	,03828	,27050	-,49802	,57458
	Equal variances not assumed			,135	75,352	,893	,03828	,28376	-,52695	,60351

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat erisuuria ($p<.05$), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti toisistaan ($t=2.137, p<.05$). Yrityksen A työntekijät kokevat tilastollisesti merkittävästi enemmän, että heidän uransa voi kehittyä nykyisessä toimessa, kuin yrityksen B työntekijät ($t(74.312)=2.137, p<.05$).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat erisuuria ($p<.05$), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät tilastollisesti poikkea toisistaan ($t=.135, p>.05$). Yrityksen A ja B työntekijät ovat tilastollisesti samaa mieltä siitä työskentelevätkö he nykyisessä yrityksessä viiden vuoden kuluttua ($t(75.352)=.135, p>.05$).

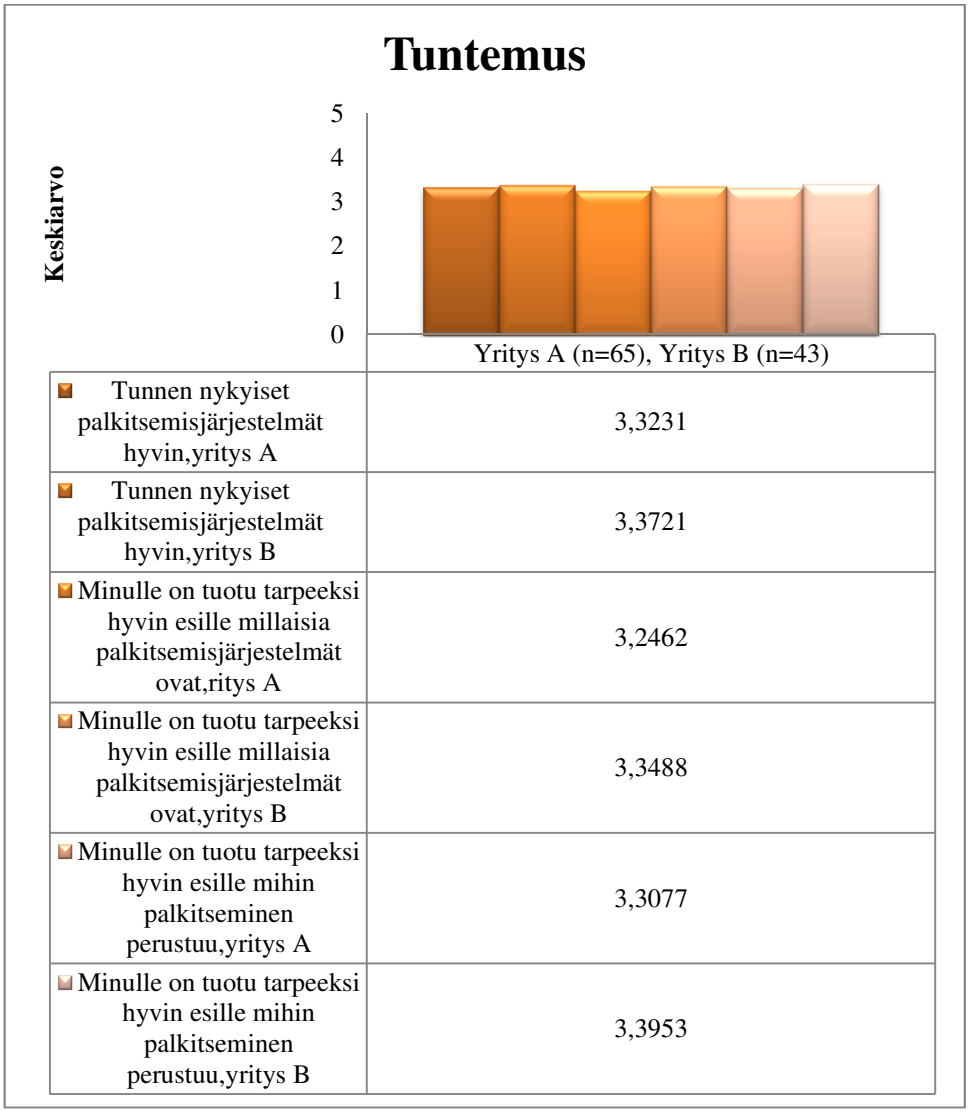


Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Työ vastaa niitä odotuksiani,kuin tullessani organisaatioon töihin	Equal variances assumed	,827	,365	-,426	106	,671	-,08086	,18967	-,45689	,29517
	Equal variances not assumed			-,416	82,615	,678	-,08086	,19427	-,46728	,30557
Haluan työnantajan olevan enemmän ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan	Equal variances assumed	,023	,881	-,038	106	,970	-,00680	,17853	-,36075	,34715
	Equal variances not assumed			-,039	96,312	,969	-,00680	,17478	-,35372	,34013

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-.426,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijöiden työt vastaavat yhtälaisesti niitä odotuksia kuin töihin tullessa(t(106)=-.426,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-.038,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät haluavat yhtälailla työnantajan olevan ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan (t(106)=-.038,p>.05).

6.1 Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset



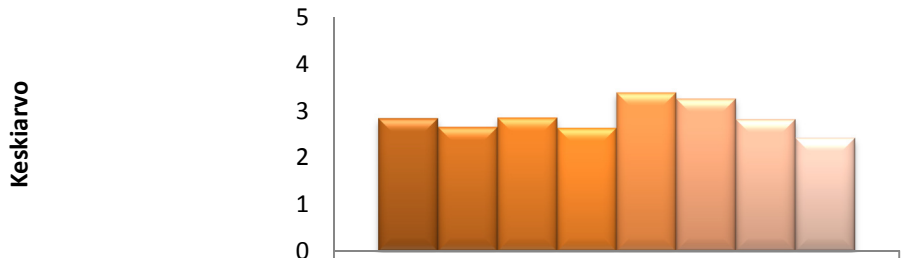
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Tunnen nykyiset palkitsemisjärjestelmät hyvin	Equal variances assumed	3,205	,076	-,227	106	,821	-,04902	,21623	-,47771	,37968
	Equal variances not assumed			-,217	76,953	,829	-,04902	,22561	-,49827	,40023
Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille millaisia palkitsemisjärjestelmät ovat	Equal variances assumed	,011	,916	-,448	106	,655	-,10268	,22898	-,55665	,35129
	Equal variances not assumed			-,450	91,197	,654	-,10268	,22814	-,55584	,35047
Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille mihin palkitseminen perustuu	Equal variances assumed	,000	,994	-,380	106	,705	-,08766	,23080	-,54523	,36992
	Equal variances not assumed			-,379	89,736	,705	-,08766	,23106	-,54671	,37139

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.227,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät tuntevat palkitsemisjärjestelmät yhtä hyvin (t(106)=.227,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.448,p>.05). Molempien yritysten työntekijät ovat tilastollisesti yhtä mieltä siitä miten hyvin palkitsemisjärjestelmät ovat tuotu heille esille(t(106)=.448,p>.05).

Kolmannessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret ($p>0,05$), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan ($t=.380, p>.05$). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijöiden vastaukset eivät eroa toisistaan, vaan molempien mielestä on tuotu yhtä lailla esille mihin palkitseminen perustuu($t(106)=.380, p>.05$).

6.2 Oikeudenmukaisuus



	Yritys A (n=65), Yritys B (n=43)
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäni oikeudenmukaisia,yritys A	2,8308
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäni oikeudenmukaisia,yritys B	2,6512
Koen, että palkkioiden määrä on sopiva,yritys A	2,8462
Koen, että palkkioiden määrä on sopiva,yritys B	2,6279
Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille,yritys A	3,3846
Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille,yritys B	3,2558
Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta,yritys A	2,8154
Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta,Yritys B	2,4186

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäni oikeudenmukaisia	Equal variances assumed	,836	,363	,918	106	,360	,17961	,19555	-,20810	,56731
	Equal variances not assumed			,949	99,396	,345	,17961	,18920	-,19580	,55501
Koen, että palkkioiden määrä on sopiva	Equal variances assumed	,071	,791	1,050	106	,296	,21825	,20785	-,19383	,63032
	Equal variances not assumed			1,061	93,294	,291	,21825	,20564	-,19010	,62659
Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille	Equal variances assumed	,531	,468	,628	106	,532	,12880	,20525	-,27813	,53574
	Equal variances not assumed			,636	94,152	,526	,12880	,20248	-,27322	,53083
Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta	Equal variances assumed	,072	,789	1,927	106	,057	,39678	,20586	-,01135	,80491
	Equal variances not assumed			1,954	94,117	,054	,39678	,20310	-,00648	,80004

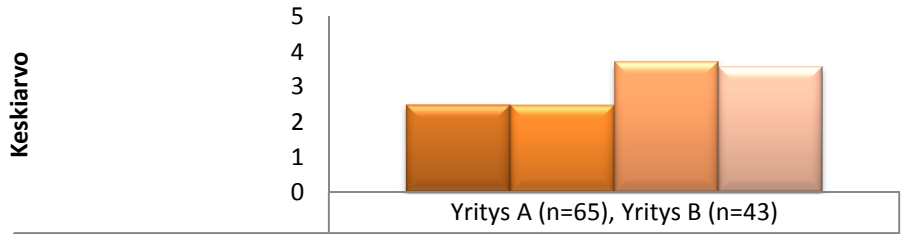
Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.918,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijöiden mielestä nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat yhtälailla oikeudenmukaisia(t(106)=.918,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=1,05,p>.05). Molempien yritysten työntekijät ovat tilastollisesti yhtä mieltä siitä, että onko palkkioiden määrä sopiva(t(106)=1.05,p>.05).

Kolmannessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.628,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijöiden vastaukset eivät eroa toisistaan, vaan

molemmat ovat samaa mieltä työpanoksen heijastumisesta esimiehille.(t(106)=.628,p>.05).

Neljännessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti hieman toisistaan, koska p-arvo on hyvin lähellä.05:ttä (t=1.927,p>.05) . Voidaan sanoa, että tilastollisesti yritys A:n työntekijät ovat kokeneet saavansa työpanoksestaan hieman paremman palkkion kuin yritys B:n työntekijät (t(106)=1.927,p>.05).

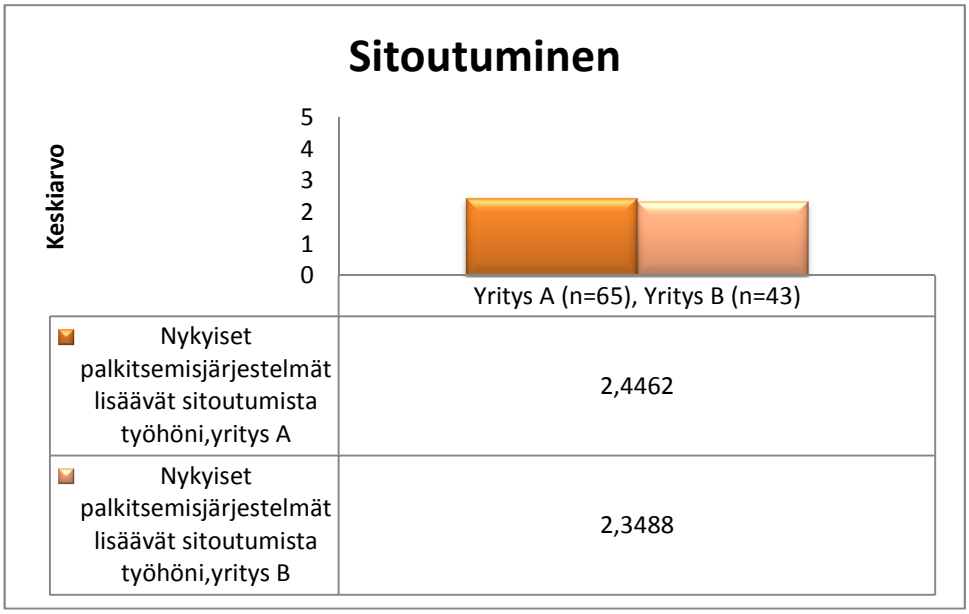


	Yritys A (n=65), Yritys B (n=43)
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat minua,yritys A	2,4923
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat minua,yritys B	2,4884
Erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat enemmän kuin nykyiset,yritys A	3,7231
Erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat enemmän kuin nykyiset,yritys B	3,5814

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat minua	Equal variances assumed	1,899	,171	,019	106	,985	,00394	,20651	-,40549	,41336
	Equal variances not assumed			,018	78,672	,985	,00394	,21425	-,42254	,43041
Erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat enemmän kuin nykyiset	Equal variances assumed	,631	,429	,685	106	,495	,14168	,20694	-,26860	,55197
	Equal variances not assumed			,680	87,929	,498	,14168	,20839	-,27245	,55582

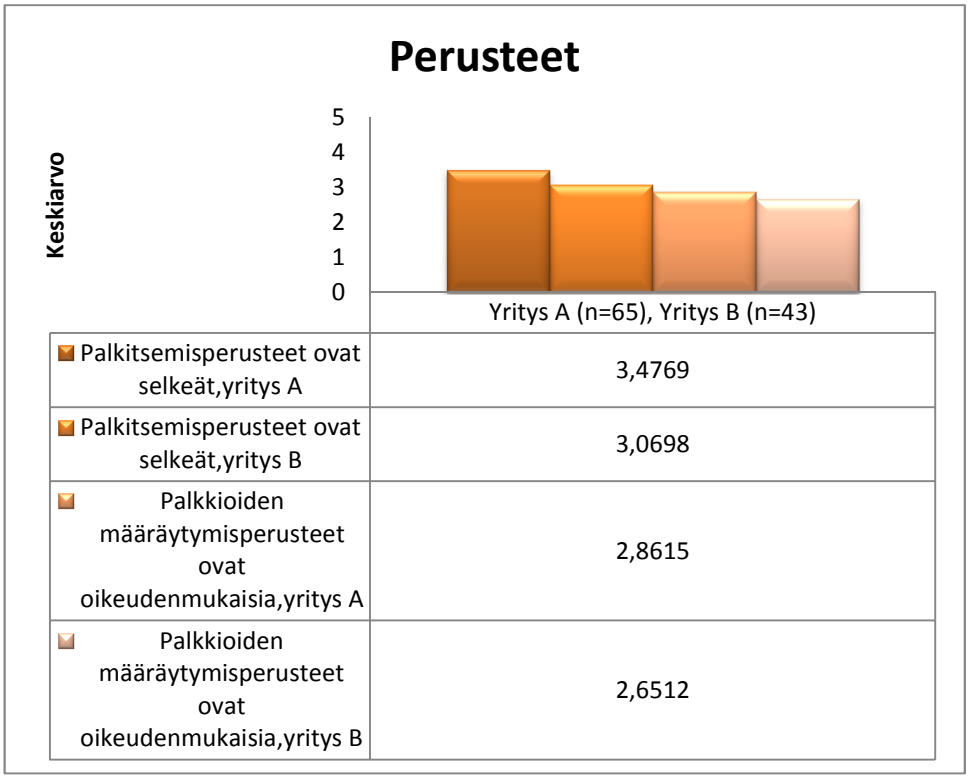
Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.019,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä nykyisten palkitsemisjärjestelmien motivoivasta vaikutuksesta (t(106)=.019,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.685,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä erilaisten palkitsemisjärjestelmien motivoivasta vaikutuksesta (t(106)=.685,p>.05).



Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Nykyiset palkitsemisjärjestelmät lisäävät sitoutumista työhöni	Equal variances assumed	,883	,350	,491	106	,625	,09732	,19826	-,29575	,49039
	Equal variances not assumed			,474	79,276	,637	,09732	,20528	-,31126	,50590

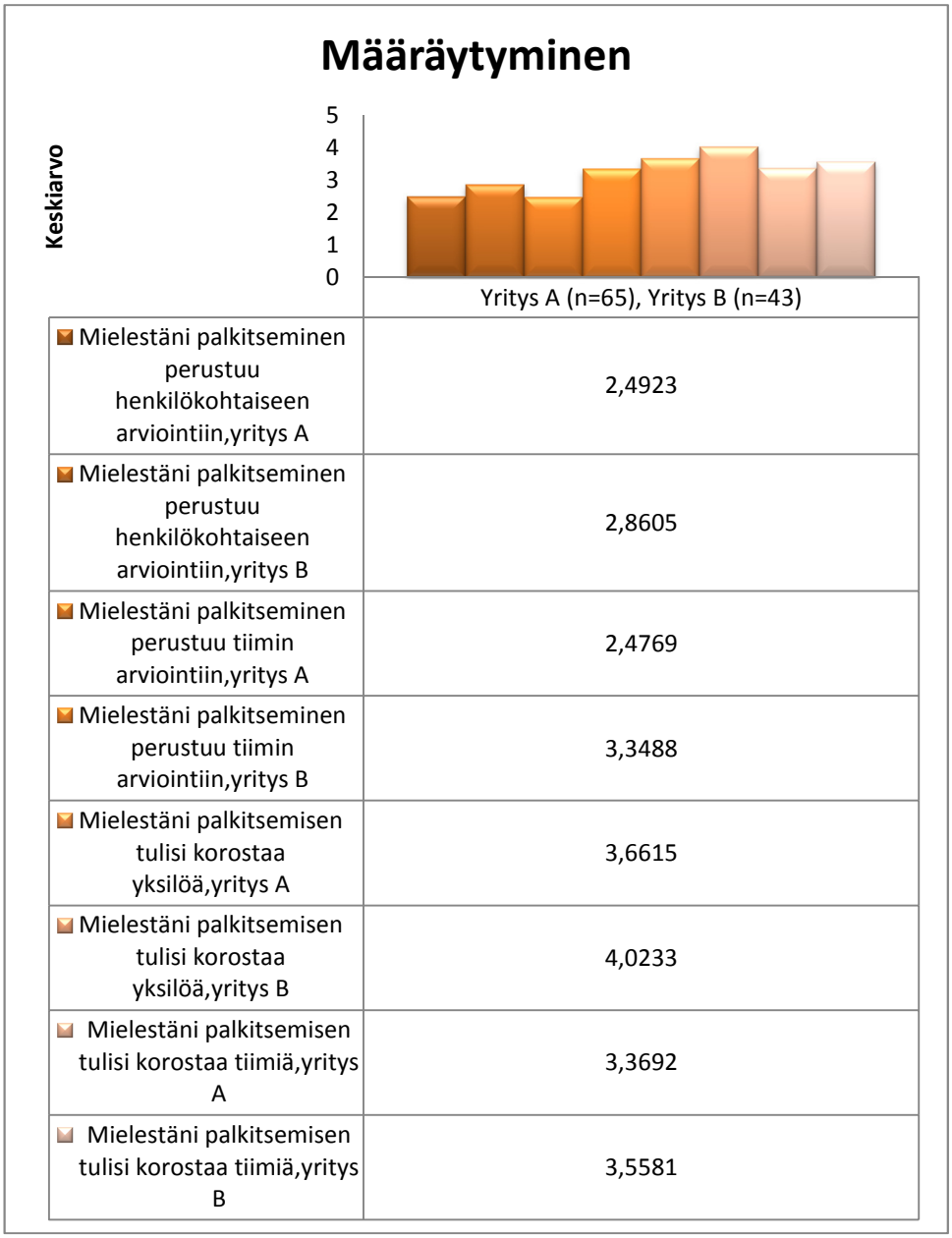
Kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.491,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä nykyisten palkitsemisjärjestelmien sitouttavasta vaikutuksesta (t(106)=.625,p>.05)



Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Palkitsemisperusteet ovat selkeät	Equal variances assumed	,385	,536	1,713	106	,090	,40716	,23771	-,06412	,87843
	Equal variances not assumed			1,735	93,978	,086	,40716	,23464	-,05873	,87304
Palkkioiden määräytymisperusteet ovat oikeudenmukaisia	Equal variances assumed	2,163	,144	,961	106	,339	,21038	,21896	-,22374	,64449
	Equal variances not assumed			,938	82,485	,351	,21038	,22437	-,23593	,65668

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=1.713,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä palkitsemisperusteiden selkeydestä (t(106)=1.713,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.961,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä palkkioiden määräytymisperusteiden oikeudenmukaisuudesta(t(106)=.961,p>.05).


Määräytyminen
Keskiarvo
5
4
3
2
1
0
Yritys A (n=65), Yritys B (n=43)
Mielestäni palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin,yritys A
2,4923
Mielestäni palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin,yritys B
2,8605
Mielestäni palkitseminen perustuu tiimin arviointiin,yritys A
2,4769
Mielestäni palkitseminen perustuu tiimin arviointiin,yritys B
3,3488
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä,yritys A
3,6615
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä,yritys B
4,0233
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä,yritys A
3,3692
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä,yritys B
3,5581

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Mielestäni palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin	Equal variances assumed	,477	,491	-1,387	106	,168	-,36816	,26553	-,89459	,15827
	Equal variances not assumed			-1,397	92,435	,166	-,36816	,26347	-,89140	,15508
Mielestäni palkitseminen perustuu tiimin arviointiin	Equal variances assumed	,081	,776	-3,806	106	,000	-,87191	,22910	-1,32613	-,41770
	Equal variances not assumed			-3,753	85,769	,000	-,87191	,23230	-1,33373	-,41009
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä	Equal variances assumed	1,018	,315	-2,049	106	,043	-,36172	,17657	-,71179	-,01164
	Equal variances not assumed			-2,101	97,425	,038	-,36172	,17216	-,70339	-,02004
Mielestäni palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä	Equal variances assumed	10,306	,002	-,936	106	,351	-,18891	,20183	-,58905	,21123
	Equal variances not assumed			-,876	70,154	,384	-,18891	,21559	-,61886	,24105

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-1.387,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä palkitsemisen perustumisesta henkilökohtaiseen arviointiin (t(106)=-1.387,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti paljon toisistaan (t=-3.806,p<.05). Tilastollisesti yritys B:n työntekijöiden mielestä palkitseminen perustuu enemmän tiimin arviointiin, kuin yritys A:n työntekijöiden mielestä (t(106)=-3.806,p<.05).

Kolmannessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen

p-arvoa havaitaan, että ryhmät poikkeavat tilastollisesti toisistaan (t=-2.049,p<.05). Tilastollisesti yritys B:n työntekijöiden mielestä palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä enemmän, kuin yritys A:n työntekijöiden mielestä (t(106)=-2.049,p<.05).

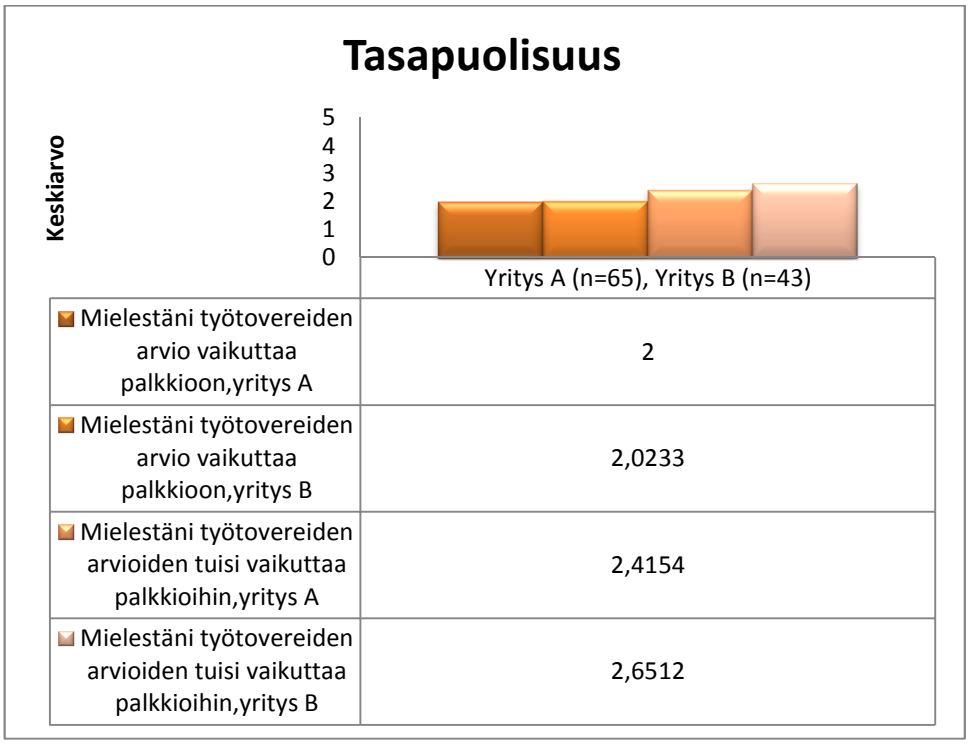
Neljännessä kysymyksessä varianssit ovat erisuuruiset (p<0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-0.876,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä tiimin arvioinnin korostamisesta palkitsemisessa (t(70.154)=-0.876,p>.05).

	Yritys A (n=65), Yritys B (n=43)
Koen, että palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen ja sopiva organisaatioon nähden,yritys A	2,5538
Koen, että palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen ja sopiva organisaatioon nähden,yritys B	2,5349
Mielestäni palkkioiden tulisi olla rahallista,yritys A	4,1538
Mielestäni palkkioiden tulisi olla rahallista,yritys B	4,2791
Koen, että palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa,yritys A	2,0462
Koen, että palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa,yritys B	2,3953

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=.096,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä palkitsemisjärjestelmien nykyaikaisuudesta ja sopivuudesta organisaatioon nähden (t(106)=.096,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-.747,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä siitä tulisiko palkkioiden olla rahallista (t(106)=-.747,p>.05).

Kolmannessa kysymyksessä varianssit ovat erisuuruiset (p<0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances not assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-1.483,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä siitä tulisiko palkkioiden olla jotain muuta kuin rahaa (t(76.274)=-1.483,p>.05)



Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Mielestäni työtovereiden arvio vaikuttaa palkkioon	Equal variances assumed	,369	,545	-,132	106	,895	-,02326	,17600	-,37220	,32569
	Equal variances not assumed			-,133	91,153	,895	-,02326	,17538	-,37163	,32512
Mielestäni työtovereiden arvioiden tuisi vaikuttaa palkkioihin	Equal variances assumed	2,289	,133	-1,077	106	,284	-,23578	,21899	-,66994	,19838
	Equal variances not assumed			-1,044	80,583	,299	-,23578	,22578	-,68504	,21349

Ensimmäisessä kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-.132,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä siitä tulisiko työtovereiden arvio vaikuttaa palkitsemiseen (t(106)=-.132,p>.05).

Toisessa kysymyksessä varianssit ovat yhtä suuret (p>0,05), näin ollen tulokset luetaan riviltä equal variances assumed. Tarkastelemalla t-arvoa ja sen p-arvoa havaitaan, että ryhmät eivät poikkea tilastollisesti toisistaan (t=-1.077,p>.05). Tilastollisesti molempien yritysten työntekijät ovat samaa mieltä siitä tulisiko työtovereiden arvion vaikuttaa palkitsemiseen (t(106)=-1.077,p>.05).

6.3 Vertaileva analyysi

Ristivertailun ja analysoinnin perusteella, organisaatioiden väliset erot työn mielekkyyden, palkitsemisen ja motivaatio- sekä sitouttamistekijöiden näkökulmasta olivat suhteellisen pienet. Odotusarvoihin nähden tutkimustulokset olivat jopa hieman yllättäviä, koska perinteisen käsityksen mukaan julkisen hallinnon alaisuuteen, tai tiukasti säänneltyyn ympäristöön, liittyy paljon käsityksiä siitä, että yksityisellä puolella asiat ovat paljon paremmin. Tutkimuksen perusteella kuitenkin havaitsimme, että ihmismielen toiminta on se avaintekijä, joka määrittelee tyytyväisyyden ja erot julkisen sekä yksityisen sektorin välillä ovat kuitenkin kohtuullisen vähäiset.

On syytä kuitenkin ottaa huomioon, että tutkimustulokset ovat alttiita vaihteluille, jos tutkimukseen vastanneet työntekijät sijoitettaisiin vertailuorganisaatioon ja siihen kulttuuriin. Hyvänä esimerkkinä tässä tapauksessa toimii antiikin historiasta tuttu Platonin luolavertaus (Plato, The Republic, 380 Ekr.), jonka mukaan tietoisuus paremmasta tai erilaisesta tavasta, lisää ihmisen halua tavoitella sitä ja olla tyytymätön siihen, mitä hänellä sillä hetkellä on.

Seuraavaksi esittelemme mielenkiintoisimpia esille nousseita havaintoja koskien yritysten välisiä eroja ja yhtäläisyyksia.

Tutkimuksessa käy ilmi, että julkisen puolen työntekijät pitävät työpaikkojansa vakaampana kuin yksityisen puolen työntekijät. Tämä tulos vahvistaa yleistä uskomusta julkisten työpaikkojen vakaudesta. Yksityisen puolen työntekijät kokevat puolestaan voivansa vaikuttaa enemmän yrityksen sisällä. Tämäkin vahvistaa käsitystä julkisen puolen jäykkyydestä, ja yksityisen puolen joustavuudesta.

Yksityisen puolen työntekijät pitävät todennäköisempänä sitä, että heidän uransa kehittyy yrityksessä, mutta sekä yksityisen että julkisen puolen työntekijät ovat samaa mieltä siitä työskentelevätkö he yrityksessä viiden vuoden kuluttua. Tämä tulos viittaisi siihen, että julkisen puolen työntekijät eivät ole yhtä halukkaita etenemään urallaan, kuin yksityisen puolen työntejät, vaan tyytyvät helpommin saavutettuun positioon.

Yksityisen puolen työntekijät kokevat saavansa paremman palkkion työstään kuin julkisen puolen työntekijät. Tämä havainto voi johtua useasta eri asiasta, mutta olisi

mielenkiintoista selvittää liittyykö asia esimerkiksi julkisen puolen jäykkyyteen palkkioissa.

Julkisen puolen työntekijöiden mielestä palkitseminen perustuu enemmän tiimin arviointiin, kuin yksityisen puolen työntekijöiden mielestä. Julkisen puolen työntekijät myös haluaisivat, että palkitsemisessa korostettaisiin enemmän yksilöä, kuin yksityisen puolen työntekijät. Vastauksista on havaittavissa mielenkiintoinen tilanne. Julkisella puolella, jossa koetaan, että palkitsemissa painotetaan tiimejä, haluttaisiin mielummin painottaa yksilöitä. Yksityisellä puolella, jossa koetaan, että palkitsemisessa painotetaan yksilöitä, haluttaisiin, että palkitsemissa painotettaisiin enemmän tiimejä. Kyseessä voi olla tilanne, jossa toivotaan muutosta nykyiseen, ja näin ollen halutaan painotettavan jotain mitä ei tällä hetkellä painoteta, tietämättä välttämättä tällaisen painotuksen seurauksia.

Mielenkiintoista on havaita, että molempien, sekä julkisen että yksityisen puolen työntekijöiden mielestä palkitsemisen tulisi tapahtua rahallisesti. Tämä osoittaa, että raha on erittäin vaikutusvaltainen palkitsemiskeino.

Palkitsemisjärjestelmien tunnettavuuden kohdalla on mielenkiintoista havaita, että molempien yritysten työntekijät tuntevat palkitsemisjärjestelmät vain kohtalaisesti. Palkitsemisjärjestelmien tunteminen on kuitenkin peruslähtökohta palkitsemissa. Palkitsemisjärjestelmistä ei ole kovinkaan paljon hyötyä, jos niitä ei edes tunneta kunnolla. On vaikea motivoida ihmisiä jollain minkä olemassaoloa he eivät edes välttämättä tiedä.

Työtovereiden arvion ei koeta vaikuttavan palkitsemiseen kummaankaan yrityksen työntekijöiden mielestä kovinkaan paljon. Kummankaan yrityksen työntekijät eivät myöskään vaikuta tulosten perusteella innostuneelta työtovereiden arvion vaikutuksen lisäämisestä. Mielenkiintoa herättää työntekijöiden motiivit tällaisiin ajatuksiin. Pelkäävätkö he mahdollisesti, että työtoverit eivät anna rehellisiä mielipiteitä. Vai pelkäävätkö he että työtoverit antavat rehellisiä mielipiteitä, jolloin esimerkiksi heidän oma laiskuutensa tulee esille. Tällaisia kysymyksiä olisi mielenkiintoista selvittää lisää.

Kummankaan tutkitun yrityksen työntekijät eivät koe tulosten perusteella, että palkitsemisjärjestelmät lisäisivät kovinkaan paljon heidän sitoutumistaan työhön. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska juuri työhön sitouttaminen on yksi

palkitsemisjärjestelmien tarkoituksesta. Havainto voi olla tietysti tilastollinen harha, mutta herättää silti mielenkiintoa ajatuksesta, että onko tämä yleinen trendi yritysten keskuudessa. Asiaan liittyen myöskään kummankaan yrityksen työntekijät eivät koe nykyisiä palkitsemisjärjestelmiä motivoiviksi, vaan jotkin erilaiset palkitsemisjärjestelmät olisivat motivoivempia. Tulosten perusteella yritysten työntekijät ovat siis yksimielisiä siitä, että heidän nykyiset palkitsemisjärjestelmänsä eivät ole kovinkaan toimivia. Tähän asiaan luo tietyn ristiriidan aimmin mainittu palkitsemisjärjestelmien tunteminen. Jos palkitsemisjärjestelmät tunnettaisiin paremmin, oltaisiinko niihin tyytyväisempiä? Tämä lienee yksi mielenkiintoisimmista havainnoista, joka nousi esiin tässä tutkimuksessa.

Julkisen ja yksityisen puolen palkitsemisjärjestelmien vertailu herätti mielenkiintoa tutkia palkitsemisjärjestelmiä laajemmin. Onko yleistä, että palkitsemisjärjestelmiin ei olla tyytyväisiä?

6.4 Palkitsemisjärjestelmien analysointi

6.4.1 Palkitsemisjärjestelmät case- yrityksessä ABB Oy (avoimet kysymykset)

Alla otteita avoimista kommenteista ja niiden analysointia.

" Palkitsemisjärjestelmän pitää kannustaa työntekijää parempiin työtuloksiin. Palkitsemisen pitää olla sellaista johon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omalla työnpanoksella."

" Onneksi on jäänyt pois palkitsemisjärjestelmästä tapa, jossa työ vastuuhenkilö on palkittu työstä, jonka toinen työntekijä on kokonaan tehnyt, kehittänyt ja tehnyt aikataulussa pysyen."

" Nykyinen järjestelmämme ei suosi yksilön palkitsemista ja menee koko ajan vain huonompaan suuntaan. Myös esim. projekti tiimin voi palkita jos koko tiimi on tehnyt hyvän työn ja saavuttanut asetetut tavoitteet. Ja vaikka koko muu yksikkö olisi jäänyt alle tavoitteen."

"Nykyinen palkkio järjestelmä ei ohjaa ketään parempiin suorituksiin , koska sitä tulee tai ei. Se miten se määräytyy tai ketkä kuuluvat sen piiriia ei ole tiedosa. Vaikka olisikin et kykene henkilökohtaisella tasolla tietämään mistä ponukset muodostuvat."

ABB Oy:ssä on divisioonakohtainen palkitsemisjärjestelmä, joka ei korosta henkilökohtaista panosta, vaan keskittyy koko divisioonan tavoitteisiin. Tämä on organisaation ylimmän johdon kannalta erityisen helppo tapa analysoida, että pääseekö kukin divisioona omiin tavoitteisiinsa. Henkilöstön näkökulmasta tämä on puolestaan erityisen hankala palkitsemismalli, koska se perustuu kokonaisvaltaiseen suoritukseen, jolloin yksilöpanos hukkuu. Eli toisin sanoen tässä palkitsemismallissa yksikkö on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki.

Monet ihmiset kokivat, ettei järjestelmä tue yksilösuorittamista, ja siten heidän kova työntekonsa jää kokonaisuuden alle. Kauhanen ja Piekkola (2006. *What makes perfomance-related pay schemes work? Finnish evidence.* Journal of Management Governance, Vol. 10, s.149- 177.) analysoivat palkitsemisjärjestelmän merkitystä, kun siihen liittyvät summat eivät vastanneet henkilöstön työpanosta suhteessa palkkion suuruuteen. He totesivat, että työ menettää nopeasti merkityksensä, jos nämä kaksi funktiota eivät kohtaa toisiaan samalla tasolla. On myös syytä nostaa esiin se, että henkilöstö ei voinut aina olla varma, että mistä heidät palkittiin, koska palkitsemisjärjestelmä perustui muuhun kuin henkilökohtaiseen suoritukseen.

6.4.2 Palkitsemisjärjestelmät case- yrityksessä yritys B (avoimet kysymykset)

Alla otteita avoimista kommenteista ja niiden analysointia.

”Nykyinen järjestelmä on hyvin epämotivoiva ja siis toimimaton. Peruskorvaus joka päiväisestä työstä on riittämätön, lähes koominen ja ns. tulospalkkio ala-arvoinen ja kriteerit sen saavuttamiseksi toimimattomat.”

”Paikallisesti koetaan onnistuminen ed vuoteen verrattuna, mutta palkkion määrät pysyy samana vuodesta toiseen, pisteistä riippumatta. Eri pisteillä manipuloidaan jaettavaa pottia niin, että tulos näyttää pysyvän samana.”

” Jos henk.koht. palkan tasosta puhutaan per se, on se karkean alimitoitettu kohdallani koulutukseen, osaamiseen ja ennen kaikkea motivaatioon/urahalukkuuteen nähden. Puhtaasti TESiin tuijottaminen osaamis-palveluammatissa on hieman osuuskauppalainen mentaliteetti ja/tai palkitsemiskulttuuri. Tulos/kannustuspalkkio taas sinänsä on modernin ja osaamista tukevan organisaation tunnusmerkki oikein toteutuessaan, ja siinä ymmärrykseni mukaan yritys B on esimerkillisesti mukana. Vaikkei henksurabatteja firmasta saakaan, on jotain muita mielekkäitä etuja kyllä näppien ulottuvilla! Hieman vanhakantaisessa organisaatiossa kollegoiden arviointi ei saisi vaikuttaa kannustinpalkkioon, sen sijaan esim. palvelulaadun itsearviointi voisi

olla yksi toimiva mittari sille. Esimiestuki voi vaikuttaa palkkion määrään, siinäkin toki on aina riskinsä suhteiden huonosta karmasta."

"Alueen taso vaikuttaa liikaa palkitsemisjärjestelmässä. Jos Alue saa yleisesti vähän pisteitä yksittäinen hyvä myymälä alueella jää jalkoihin eikä näin pääse"isoihin" palkkioihin käsiksi. Mystery Shopping tulokset vaikuttavat liikaa, kun missään myymälässä ei käy sama henkilö arvioimassa toimintaa, niin henkilökohtaisia eroja tulee aina. MS tulokset eivät ole tarpeeksi tarkkoja ja vaikuttavat liikaa kannustin järjestelmiin."

"Palkkaluokkien jääminen 8 vuoden jälkeen samalle tasolle ei ole ainakaan työnantajaan sitoutumista lisäävä tekijä. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteet ovat suorastaan epäilyttäviä."

Edellä olevista avoimista kommenteista kävi selkeästi esille, että yritys ei ole pysynyt henkilöstön näkökulmasta mukana muun yhteiskunnan kehityksessä. Palkitsemisjärjestelmien määräytyminen ja logiikka oli useasti todettu epäselväksi ja jopa manipulatiiviseksi. Tämä nostaa esiin omalta osaltaan näkökulman, että organisaatio ei olisi enää pysynyt kehityksen mukana ja lähes monopoliaseman tuomaa etua käyttäen ei halua kehittyä nyky-yhteiskunnan standardien mukaisesti.

7 Johtopäätökset ja keskustelu

Tässä kappaleessa keskustelemme tuloksista ja analyyseista, joita teimme aiemmissa kappaleissa. Tämä keskustelu perustuu tutkielmassa aiemmin rajattuun viitekehykseen. Ensiksi tarkastelemme rahallisen korvauksen merkitystä suoritukseen, joka jälkeen siirrymme tarkastelemaan ei-rahallisen palkitsemisen merkitystä henkilöstön keskuudessa.

Lähdimme tutkimaan henkilöstön kokemuksia ja tuntemuksia kahden erilaisen yrityksen palkitsemisjärjestelmän kautta. Näiden tulosten perusteella pystyimme tilastotieteen ja johtamiskäytäntöjen kautta tekemään yhteenvetoa siitä, miten kummassakin organisaatiossa koettiin palkitsemisjärjestelmien merkityksellisyys ja miten tätä voitaisiin parantaa.

Vastauksia analysoimalla kävi selväksi, että motivaatio suhteessa palkitsemisjärjestelmään kaipaa molempien organisaatioiden osalta parantamista. Nykyisellään henkilöstö ei kokenut palkitsemisjärjestelmiä kovin selkeiksi ja oman henkilökohtaisen panoksen määrä sai tehdä tilaa suurempien kokonaisuuksien ajaen näiden mittareiden ohi.

Palkitsemisjärjestelmällä koettiin kuitenkin olevan merkitystä työpanokseen, mutta sen suurus voi olla myös isompi. Sitouttajana nämä palkitsemisjärjestelmät eivät juuri toimi eli henkilöstö ei koe voimakasta yhteenkuuluvuutta organisaatioon (puhtaasti palkitsemisjärjestelmän näkökulmasta) ja siten ovat alttiita työpaikan vaihtamiseen. Palkitsemisjärjestelmän ominaisuudet eivät toisin sanoen ole sellaiset, että sitouttaminen syntyisi puhtaasti tämän kautta.

Tämän tutkimuksen otannat ja aineisto olivat suhteellisen kattavat ja niistä voidaan vetää johtopäätöksiä yleisellä tasolla. Tulokset ovat suhteellisesti juuri sellaisia, kuin mitä alan kirjallisuus ja ennakko-odotukset antoivat ymmärtää. Henkilöstö kokee, että yksilötason palkitseminen on merkittävää ja korostaa jokaisen osaamista, sekä työpanosta suoraviivaisesti.

8 Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksen mahdollisuudet tämän aihepiirin osalta ovat moninaiset. Laajempi henkilöstöotanta tarjoaisi sitouttamisvaikutuksista ja henkilökohtaisen palkitsemisen osalta lisäinformaatiota. Nykyistä tutkimusta voitaisiin käyttää pohjana syvällisempään analyysiin ja sen pohjalta pystyttäisiin tekemään tarkkoja kysymyksiä ja analyyseja, jotka puhuttelevat henkilöstöä yksityiskohtaisemmalla tasolla.

Tutkimuksen perusteella olisi myös mahdollista tehdä vertailua kansainvälisellä tasolla ja saada näin parempaa läpinäkyvyyttä esimerkiksi millaiset odotukset ja palkitsemisjärjestelmät ovat Yhdysvaltojen aggressiivisilla tulostavoitteisilla markkinoilla tai vastaavasti Aasian yhtä aggressiivisilla, mutta enemmän kollektiivisuuteen perustuvilla markkinoilla. Näitä kolmea eri markkina-aluetta, Suomi, Yhdysvallat, Aasia olisi hyvä käsitellä tarkemmin ja tehdä ristivertailua myös kulttuurillisesta perspektiivistä.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioiden strategian yhteyttä kilpailutilanteeseen ja miten ympäristön muutokset, esimerkiksi mahdollinen lama, vaikuttaa palkkioiden tavoitteluun suhteessa ympäristötilanteeseen, jossa taloudellinen tilanne olisi paljon tasapainoisempi ja ennustettavampi. Palkitsemisjärjestelmän suhdetta ja ymmärrystä henkilöstön tasolla organisaation kokonaisstrategiaan olisi myös mielenkiintoista tarkastella.

Palkitsemisjärjestelmä on monitasoinen käsite, sen ymmärtäminen puhtaasti henkilöstön näkökulmasta on haastavaa ja vaatii panostusta johdon tasolla. Tämä on yksi tärkeä ominaisuus organisaation johtotasolla, heidän tulee pystyä kommunikoimaan palkitsemisjärjestelmän logiikka ja perusperiaatteet selkeästi henkilöstölle. Palkitsemisjärjestelmät on osa nykyaikaista organisaatiokulttuuria, koska monet toimivat kvartaalitalouden asettamilla päämäärillä.

Palkitsemisen tulee suunnata henkilöstöä kohti oikeanlaisia tavoitteita, jotka palvelevat sekä organisaatiota itseään, mutta tukevat myös henkilöstön omia tavoitteita. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä toimii yhtenä kilpailuetuna muihin organisaatioihin verrattuna,

joten sitä ei tulisi jättää vain abstraktin käsitteen tasolle henkilöstön näkökulmasta katsottuna.

Yrityksen ylimmän johdon kannalta on myös hyödyllistä ymmärtää henkilöstön näkökulma palkitsemisjärjestelmään ja sitä kautta voidaan parantaa strategisten tavoitteiden ja henkilöiden palkitsemista edistäviä järjestelmien kehittämistä. Palkitsemisjärjestelmä tulee siis nähdä mahdollisuuksien luojana organisaatiossa ja sen tulee olla realistisesti tavoitettavissa henkilöstön tasolta.

Tutkimuksemme teoreettinen ja empiirinen osuus auttoivat hahmottamaan hyvin, kuinka henkilöstö kokee nykyiset palkitsemisjärjestelmät, missä niiden epäkohdat sijaitsevat ja miten niitä mahdollisesti voisi tulevaisuudessa kehittää. Palkitseminen tulee nähdä osana strategiaa ja tavoitehakuista organisaatiokulttuuria, näin ollen sen vaikutukset näkyvät myös organisaation ulkopuolelle ja luovat positiivista yrityskuvaa.

Lähteet

ABB:n vuosikertomus 2010

Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. Adv. Exp. Soc. Psychol. 62: s.335-343

Booz Allen (www.boozallen.com)

Choudhury, N., 1986. Responsibility Accounting and Controllability. Accounting and Business Research (Summer), s.189-198.

De Vos, Ans & Meganck, Annelies. What HR managers do versus what employees value. Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. Personal review vol. 38, No. 1, 2009 pp.45-60

Edinger, Scott. Engagement provides fuel for productivity. Financial Executive, 2012, Vol. 28 Issue 3, s. 24-27

Engle, Paul. Incentive compensation. Industrial Engineer: IE, 2011, Vol. 43 Issue 10, s. 22-22

Franco, April Mitchell; Mitchell, Matthew; Vereshchagina, Galina. Incentives and the structure of teams. Journal of Economic Theory, Nov2011, Vol. 146 Issue 6, s. 2307-2332, DOI: 10.1016/j.jet.2011.06.006

Fu, Xiaolan. How does openness affect the importance of incentives for innovation. Research Policy, 2012, Vol. 41 Issue 3, s. 512-523, DOI: 10.1016/j.respol.2011.12.011

Galbraith, Jay R. (1975). Designing complex organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process. SF, CA: Jossey-Bass

Gomez-Mejia, L.R., 1992. Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance. Strategic Management Journal, Vol. 13, s.381-397.

Gustafsson, R. & Jokinen, A., 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tammer-Paino Oy,

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A., 2005. Palkitse taitavasti:

Ho Joanna L.Y. , Lee Ling-Chu & Wu Anne. 2010. How changes in compensation plans affect employee performance, recruitment and retention: an empirical study of a car dealership.

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

Jarrar, Y., & Schiuma, G. (2007). Measuring performance in the public sector: challenges and trends. Measuring Business Excellence, 11(4), s. 4-8.

Jones, G., R. Organized Theory: Prentice Hall. New Jersey. 2001

Kauhanen ja Piekkola (2006. What makes perfomance-related pay schemes work? Finnish evidence. Journal of Management Governance, Vol. 10, s.149-177.)

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, 2010, Helsinki.

Kauhanen, Juhani. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY oppimateriaalit Oy 2006

Kirchenbauer, Lisa A. K. Motivate and Compensate Your Team in the 21st Century. Journal of Financial Planning, Sep/Oct2011 Practice Management Sol, s. 18-19.

Kuhn, Kristine M. Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. The international journey of human resource management, vol. 20, No. 7, July 2009, 1634- 1648.

Locke, E. & Latham, G., 1990. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice

Marsden, D., & Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. British Journal of Industrial Relations, 32(2), s. 243-261.

Maslow, 1943, A Theory of Human Motivation

Meyer, J P and Allen, N J (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations", Human Resource Management Review, 1, s. 61-98

Nummenmaa, Lauri. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi 2004

Nummenmaa, Lauri. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi 2009
Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell, Juva, 2005.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. International Journal of Public Sector Management, 13(2), s. 125-141.

Plato, 380 Ekr., The Republic

Pouliakas K., Theodossiou I. Confronting objections to performance pay: the impact of individual and gain-sharing incentives on job satisfaction. Scottish journal of political economy, Vol.56, No.5, November 2009

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WS Bookwell Oy, 2006, Juva.

Ruohotie P. 1998, s. 55 – 57 Motivaatio, tahto ja oppiminen, Oy Edita Ab, Helsinki

Ruohotie, Pekka. Kannustava johtaminen. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos 1989

Sadri, Golnaz; Bowen, R. Clarke. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Industrial Engineer: IE, 2011, Vol. 43 Issue 10, s. 44-48

Salimäki, A., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2011) Strategic Orientation, Compensation System and Firm Performance. Artikkeli esitelty: Strategic Management Society Conference, Miami FL, 6-9.11.2011

Stewart, Courtright & Barrick. Peer-based reward and individual performance: a field examination. Tampere, 1998.

Tarak, Paul. The Impact of Age and Education on the Level of Satisfaction and Motivation Among Employees. IUP Journal of Management Research, 2012, Vol. 11 Issue 1, s. 29-37

Vanhala, Laukkanen & Koskinen. Liiketoiminta ja johtaminen. KY-Palvelu Oy 2002

Viitala, Riitta. Henkilöstöjohtaminen. Edita 2007

Vroom, V., 1967. Work and motivation. New York: Wiley.Robbins P. S. 2001166 - 167, Organizational Behaviour, Prentice-Hall inc, New Jersey

Yritys B:n vuosikertomus 2009

Liitteet

Liite 1 (Alkuperäinen kyselolomake)

Kyselylomake koskien palkitsemisjärjestelmiä

1) Sukupuoli Mies □ Nainen □
2) Ikä _____
3) Työvuodet
4) Koulutus Peruskoulu □ 2.Aste □ Ammattikorkeakoulu Yliopisto □
5) Työsuhteen muoto Kokoaikainen □Osa-aikainen □

Yleiset kysymykset

Vastaa väittämiin asteikolla 1-5 niin, että 1 kuvaa huonointen ja 5 kuvaa parhaiten mielipidettäsi.

	1	2	3	4	5
1) Olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani	□	□	□	□	□
2) Viihdyn nykyisessä työympäristössä	□	□	□	□	□
3) Tunnen työpaikkani vakaaksi	□	□	□	□	□
4) Työ vastaa niitä odotuksiani, kuin tullessani organisaatioon töihin	□	□	□	□	□
5) Olen motivoitunut työhöni	□	□	□	□	□

a) Jos et, mikä motivoisi työssäviihtymistäsi

_____
_____
_____
_____

	1	2	3	4	5
6) Työnantaja voi edesauttaa työpaikan viihtyvyydessä	□	□	□	□	□
7) Koen, että urani voi kehittyä nykyisessä toimessani	□	□	□	□	□
8) Uskon työskenteleväni organisaatiossa viiden (5) vuoden kuluttua	□	□	□	□	□
9) Haluan työnantajan olevan enemmän ennalta aktiivinen työntekijöiden suuntaan	□	□	□	□	□
10) Koen voivani vaikuttaa organisaation sisällä	□	□	□	□	□

Palkitsemisjärjestelmiä koskevat kysymykset

	1	2	3	4	5
1) Tunnen nykyiset palkitsemisjärjestelmät hyvin	□	□	□	□	□
2) Nykyiset palkitsemisjärjestelmät ovat mielestäsi oikeudenmukaisia	□	□	□	□	□
3) Nykyiset palkitsemisjärjestelmät motivoivat minua	□	□	□	□	□
4) Erilaiset palkitsemisjärjestelmät motivoisivat enemmän kuin nykyiset	□	□	□	□	□

a) Jos, niin millaiset:

_____
_____
_____
_____

	1	2	3	4	5
5) Nykyiset palkitsemisjärjestelmät lisäävät sitoutumista työhöni	□	□	□	□	□
6) Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille millaisia palkitsemisjärjestelmät ovat	□	□	□	□	□
7) Minulle on tuotu tarpeeksi hyvin esille mihin palkitseminen perustuu	□	□	□	□	□
8) Palkitsemisperusteet ovat selkeät	□	□	□	□	□
9) Palkkioiden määräytymisperusteet ovat oikeudenmukaisia	□	□	□	□	□
10) Koen, että palkkioiden määrä on sopiva	□	□	□	□	□
11) Palkitseminen perustuu henkilökohtaiseen arviointiin	□	□	□	□	□
12) Palkitseminen perustuu tiimin arviointiin	□	□	□	□	□
13) Palkitsemisen tulisi korostaa yksilöä	□	□	□	□	□
14) Palkitsemisen tulisi korostaa tiimiä	□	□	□	□	□
15) Koen, että työpanokseni heijastuu esimiehille	□	□	□	□	□
16) Koen, että palkitsemisjärjestelmä on nykyaikainen ja sopiva organisaatioon nähden	□	□	□	□	□
17) Mielestäni palkkioiden tulisi olla rahallista	□	□	□	□	□
18) Koen, että palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa	□	□	□	□	□

a) Jos jotain muuta, niin mitä:

_____
_____
_____
_____

	1	2	3	4	5
19) Olen kokenut saavani tarpeeksi hyvän palkkion työpanoksesta	□	□	□	□	□
20) Työtovereiden arvio vaikuttaa palkkioon	□	□	□	□	□
21) Työtovereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioihin	□	□	□	□	□
22) Tunnen, että työnantaja kokee palkitsemisjärjestelmän olevan tasapuolinen kaikkia organisaation työntekijöitä kohtaan	□	□	□	□	□

Avoimet kommentit koskien palkitsemisjärjestelmiä

Liite 2 (ABB:n vuosikertomus, 2010)

"*Incentive plans linked to ABB shares*

In order to align its employees' interests with the business goals and financial results of the company, ABB operates a number of incentive plans, linked to ABB's shares, which are summarized below (for a more detailed description of each incentive plan, please refer to note 18 to ABB's consolidated financial statements contained in the Financial review part of this Annual Report).

Employee Share Acquisition Plan

The ESAP is an employee stock option plan with a savings feature. Employees save over a 12-month period, by way of monthly salary deductions. The maximum monthly savings amount is the lower of 10 percent of gross monthly salary or the local currency equivalent of CHF 750. At the end of the savings period, employees choose whether to exercise their stock options to buy ABB shares (ADS in the case of employees in the U.S.) at the exercise price set at the grant date, or have their savings returned with interest. The savings are accumulated in a bank account held by a third-party trustee on behalf of the participants and earn interest.

The maximum number of shares that each employee can purchase has been determined based on the exercise price and the aggregate savings for the 12-month period, increased by 10 percent to allow for currency fluctuations. If, at the exercise date, the balance of savings plus interest exceeds the maximum amount of cash the employee must pay to fully exercise their stock options, the excess funds will be returned to the employee. If the balance of savings and interest is insufficient to permit the employee to fully exercise their stock options, the employee has the choice, but not the obligation, to make an additional payment so that they may fully exercise their stock options.

If an employee ceases to be employed by ABB, the accumulated savings as of the date of cessation of employment will be returned to the employee and the employee's right to exercise their stock options will be forfeited. Employees can withdraw from the

ESAP at any time during the savings period and will be entitled to a refund of their accumulated savings.

The exercise price per share and ADS of CHF 20.46 and USD 20.55, respectively, for the 2010 grant, was determined using the closing price of the ABB share on the SIX Swiss Exchange and ADS on the New York Stock Exchange on the grant date.

Management Incentive Plan

ABB maintains a MIP under which it offers stock options and cash-settled warrant appreciation rights (WARs) (and through the launch in 2009 also offered stock warrants) to key employees for no consideration.

The warrants and options granted under the MIP allow participants to purchase shares of ABB at predetermined prices. Participants may sell the warrants and options rather than exercise the right to purchase shares. Equivalent warrants are listed by a third-party bank on the SIX Swiss Exchange, which facilitates pricing and transferability of warrants granted under the MIP.

The options entitle the holder to request that a third-party bank purchase such options at the market price of equivalent warrants listed by the third-party bank in connection with that MIP launch. If the participant elects to sell the warrants or options, the instruments will then be held by a third party and, consequently, ABB's obligation to deliver shares will be to this third party. Each WAR gives the participant the right to receive, in cash, the market price of the equivalent listed warrant on the date of exercise of the WAR. The WARs are non-transferable.

Participants may exercise or sell warrants and options and exercise WARs after the vesting period, which is three years from the date of grant. Vesting restrictions can be waived in certain circumstances, such as death or disability. All warrants, options and WARs expire six years from the date of grant." (ABB:n vuosikertomus 2010)