



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Taija Rinne

Palkitsemismuotojen koettu tärkeys ja siihen vaikuttavat tekijät

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen maisteri ohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Taija Rinne		
Tutkielman nimi:	Palkitsemismuotojen koettu tärkeys ja siihen vaikuttavat tekijät:		
Tutkinto:	Kauppateieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Annukka Jokipii		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	116

TIIVISTELMÄ:

Tutkielmassa tutkitaan mieltymyksiä palkitsemisen eri muotoihin ja miten taustatekijät vaikuttavat niihin. Tulosten avulla voidaan suunnitella, miten taustatekijät tulee huomioida palkitsemista suunniteltaessa. Näin palkitsemista voidaan kehittää tehokkaampaan suuntaan ja kohdentaa paremmin sopiville kohderyhmille.

Aiemmissa tutkimuksissa palkitsemiseen liittyen on tutkimusaukko. Aihetta on tutkittu vähän julkisen sektorin osalta ja keskitytty lähinnä terveydenhoitoalan toimijoihin. Lisäksi terveydenhoitoalan vastaajista suurin osa on naisia, joten miesten näkemykset ovat myös jääneet puutteellisiksi kuten myös eri toimialojen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa palkitsemismuotojen mieltymyksistä eräässä Suomessa toimivassa julkisomisteisessa konsernissa, jossa on useita tytäryhtiöitä. Tutkimuksessa keskitytään palkitsemisen eri muotoihin, jotka jaetaan aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään palkitsemisjärjestelmiin, motivaation keskeiseen rooliin palkitsemisessa perustuen Maslow'n tarvehierarkia teoriaan, palkitsemisen merkitykseen ja vaikutuksiin sekä strategiseen suoriteperusteiseen palkitsemiseen.

Tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena, jonka lisäksi aineistossa on mukana laadullisia vastauksia laajentamassa tutkimustuloksia. Aineiston kerääminen toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa linkki Webropol-lomakkeeseen lähetettiin saatekirjeen kanssa yli 300 toimihenkilölle kohdeorganisaatiossa. Vastausprosentti oli 41,26 %. Aineisto analysoitiin ANOVA-analyysillä, keskiarvolla, keskihajonnalla ja mediaanilla.

Tärkeimmäksi palkitsemismuodoksi havaittiin keskiarvon perusteella työaikajärjestelyt (ka=4,48), ja toiseksi tärkeimmäksi suoriteperusteinen palkitseminen (ka=4,35). Alhaisin keskiarvo oli ammatillisen kehittymisen tukemisella (ka=3,66). Hieman korkeampi keskiarvo oli työnantajan arvoilla ja maineella (ka=3,91) ja työsuhte-eduilla (ka=3,95). Tutkimustulosten mukaan sukupuoli, ikä ja työkokemus kohdeorganisaatiossa vaikuttivat osaan palkitsemismuotojen mieltymyksistä. Näistä kolmesta taustatekijästä palkitsemisen mieltymyksiin vaikutti eniten sukupuoli ja vähiten ikä.

AVAINSANAT: Palkitseminen, Palkitsemisjärjestelmät, Aineellinen palkitseminen, Aineeton palkitseminen

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	10
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet	12
1.4	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	13
1.5	Tutkielman rakenne	13
2	Palkitseminen osana isompaa kokonaisuutta	15
2.1	Palkitsemisjärjestelmä	15
2.2	Motivaatio palkitsemisen perustana	17
2.3	Palkitsemisen merkitys ja vaikutukset	20
2.4	Strateginen suoritusperusteinen palkitseminen	27
3	Palkitsemisen eri muodot	32
3.1	Aineellinen palkitseminen	33
3.2	Aineeton palkitseminen	41
3.3	Taustatekijöiden huomiointi palkitsemisessä	45
4	Empiirinen tutkimus	49
4.1	Tutkimusmenetelmä	49
4.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	51
4.3	Kohdeorganisaatio ja sen palkitsemisjärjestelmän esittely	54
4.4	Aineisto	56
5	Empiirisen tutkimuksen tulokset	59
5.1	Kohderyhmän analysointi	59
5.2	Aineellinen palkitseminen	61
5.2.1	Peruspalkka ja lisät	62
5.2.2	Työsuhde-edut	63
5.2.3	Suoriteperusteinen palkitseminen	65
5.3	Aineeton palkitseminen	66
5.3.1	Työaikajärjestelyt	67

5.3.2	Työympäristö	68
5.3.3	Kouluttautuminen	69
5.3.4	Arvostus ja palaute työyhteisöltä	71
5.3.5	Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua	72
5.3.6	Työn sisältö	74
5.3.7	Johdon tuki	75
5.3.8	Työnantajan arvot ja maine	76
5.3.9	Tuki ammatilliseen kehittymiseen	78
5.4	Palkitsemisen merkitys	79
5.5	Taustatekijöiden vaikutus	80
5.5.1	Työaikajärjestelyt	81
5.5.2	Työympäristö	82
5.5.3	Kouluttautuminen	83
5.5.4	Arvostus ja palaute työyhteisöltä	84
5.5.5	Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua	84
5.5.6	Työn sisältö	85
5.5.7	Peruspalkka ja lisät	86
5.5.8	Johdon tuki	87
5.5.9	Työnantajan arvot ja maine	88
5.5.10	Työsuhde-edut	88
5.5.11	Suoriteperusteinen palkitseminen	89
5.5.12	Tuki ammatilliseen kehittymiseen	90
5.5.13	Palkitsemisen merkitys	91
5.6	Yhteenveto	92
6	Johtopäätökset	97
6.1	Keskeiset johtopäätökset	97
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	104
	Ilmoitus tekoälyavusteisen teknologioiden käytöstä kirjoitusprosessissa	106
	Lähteet	107

Liitteet	111
Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstöjohtajalle	112
Liite 2. Kyselylomake	113
Liite 3. Saatekirje	116

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)	16
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia pyramidi. (Viitala & Jylhä 2019)	19
Kuvio 3. Palkitsemisen vaikutukset. (aiemmat tutkimukset)	27
Kuvio 4. Vaikuttavia eri taustatekijöitä palkitsemisessa. (Fischer, 2008) (Von Bonsdorffin, 2011) (Hakonen, 2012) (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017)	48

Taulukot

Taulukko 1. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)	32
Taulukko 2. Taustatekijöiden esittely.	61
Taulukko 3. Peruspalkka ja lisät teeman kysymyksiä tulokset.	62
Taulukko 4. Työsuhde-edut teeman kysymyksiä tulokset.	64
Taulukko 5. Suoriteperusteinen palkitseminen teeman kysymyksiä tulokset.	66
Taulukko 6. Työaikajärjestelyt teeman kysymyksiä tulokset.	68
Taulukko 7. Työympäristö teeman kysymyksiä tulokset.	69
Taulukko 8. Kouluttautuminen teeman kysymyksiä tulokset.	70
Taulukko 9. Arvostus ja palaute työyhteisöltä teeman kysymyksiä tulokset.	71
Taulukko 10. Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua teeman kysymyksiä tulokset.	73
Taulukko 11. Työn sisältö teeman kysymyksiä tulokset.	75
Taulukko 12. Johdon tuki teeman kysymyksiä tulokset.	76
Taulukko 13. Työnantajan arvot ja maine teeman kysymyksiä tulokset.	77
Taulukko 14. Tuki ammatilliseen kehittymiseen teeman kysymyksiä tulokset.	78
Taulukko 15. Palkitsemisen merkityksen teeman kysymyksiä tulokset.	80
Taulukko 16. Taustatekijöiden vaikutus eri palkitsemismuotojen mieltymyksiin. N= vastaajien määrä, 1=työaikajärjestelyt, 2=työympäristö, 3=kouluttautuminen, 4=arvostus ja palaute työyhteisöltä, 5=mahdollisuus	

osallistua, kehittyä ja vaikuttaa, 6=työn sisältö, 7=perus palkka ja lisät, 8=johdon tuki, 9=työnantajan arvot ja maine, 10=työsuhde-edut, 11=suoriteperusteinen palkitseminen, 12=tuki ammatilliseen kehittymiseen, 13=palkitsemisen merkitys	81
Taulukko 17. Yhteenveto eri palkitsemismuodoista. α = Cronbachin alfa	93
Taulukko 18. Hypoteesien hyväksyntä tai hylkääminen.	98

1 Johdanto

Palkitsemisen merkitys unohtuu helposti eikä aina osata arvostaa ja tiedostaa kaikkia työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia. Kokonaiskuvan hahmottaminen palkitsemisen osalta on puutteellista, koska monia pienempiä tai vähemmän konkreettisia asioita ei mielletä osaksi palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitseminen on käsitteenä laaja, joka sisältää paljon erilaisia muotoja sekä tapoja toteuttaa. Yksilöillä voi olla erilaisia toiveita, tarpeita ja odotuksia siitä miten he haluaisivat tulla palkituksi. Vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta palkitsemista voidaan kohdentaa ja räätälöidä tehokkaammin. Palkitsemisella voidaan saavuttaa monia eri asioita, minkä takia sen tutkiminen tarjoaa monia eri näkökulmia. Työympäristön jatkuva muuttuminen pakottaa palkitsemisen jatkuvaan kehittämiseen toimivammaksi ja mukautuvammaksi.

Eri tarpeiden täytyminen, motivoituminen ja sitoutuminen ovat kolme tärkeintä asiaa palkitsemisen positiivisista vaikutuksista. Palkitsemisen vaikutukset ovat suorassa yhteydessä talouteen. Epämotivoitunut työntekijä ei välttämättä ole tehokkain tai paras, minkä vaikutus näkyy suorittamisessa ja suorituksessa konkreettisesti. Tehoton työskentely vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja sitä kautta talouteen. Mikäli erilaiset tarpeet eivät täyty, saattaa motivaatio olla huono ja sitoutuminen heikkoa. Heikko sitoutuminen aiheuttaa vaihtuvuutta, josta seuraa kuluja eli taloudellista haittaa organisaatiolle. Uuden työntekijän hankkiminen edellyttää rekrytoimista, perehdyttämistä ja työajan käyttämistä useammalta eri ihmiseltä. Rekrytoiminen ja perehdyttäminen aiheuttaa erinäisiä kuluja runsaasti, jonka lisäksi se vaatii paljon työaika kokonaisuudessaan useammalta eri henkilöltä. Rekrytoinnissa voi ilmetä haasteita kuten vähäinen hakijoiden määrä, liiallinen hakijoiden määrä, epäsovivan henkilön palkkaus ja työsopimuksen purkamisen kesken työsopimuksen koeajan kumman vaan osapuolen toimesta. Rekrytoiminen on taloudellisesti kallista, minkä takia palkitsemiseen tulisi keskittyä vaihtuvuuden ja alentuneen motivaation välttämiseksi. Palkitsemisen tavoitteena on vähentää kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja asiakaspalvelua. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011) Vääränlainen palkitseminen lisää kustannuksia ilman hyötyjen saamista. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018)

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Tulosten avulla voidaan selvittää millaiset palkitsemismuodot ovat mielekkäimpiä ja miten eri taustatekijät vaikuttavat mieltymyksiin. Näin palkitsemista voidaan kehittää tehokkaampaan suuntaan ja kohdentaa paremmin sopivaksi kohderyhmille. Palkitsemisen kohdentaminen eri kohderyhmille lisää tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Toimivalla palkitsemisella voidaan saavuttaa parempaa sitoutumista, työhyvinvointia ja motivoitumista työntekijöiden keskuudessa.

Palkitsemista on tutkittu vähän julkisen sektorin ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden osalta. Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017) (Von Bonsdorffin, 2011) (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011) (Hakonen, 2012) palkitsemisesta nousee esiin iso tutkimusaukko, joka on kohderyhmän ja toimialan yksipuolisuus. Kohderyhmänä on ollut pääasiassa terveydenhuollon ammattilaiset. Näissä tutkimuksissa suurin osa vastaajista oli naisia, minkä takia miesten näkökulma jää puutteelliseksi julkisen sektorin palkitsemista koskevissa mieltymyksissä. Terveydenhuolto on toimialana erittäin erityinen, joten palkitsemisen toteuttaminen on jos sen takia erilaista kuin joillakin toisilla julkisen sektorin toimialalla, esimerkiksi palkanlaskennassa tai taloushallinnon puolella. Hakonen ja Hulkko-Nyman (2011) tekivät tutkimuksen kunta-alan palkitsemisesta, mutta toimialoja ei ole mainittu paitsi vanhustenhoito. Vanhustenhoito on osana terveydenhoitoalaa, minkä takia voisi olettaa muiden kunta-alojen olevan terveydenhoitoalaa niiden erittelyn pois jättämisen takia.

Tutkimuksen esikuva-artikkelissa (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017) tutkittiin erilaisia palkitsemismuotoja, palkitsemisen yhteyttä koettuun merkitykseen sekä sitä, miten taustatekijät vaikuttavat näihin. Esikuva-artikkelissa oli kohderyhmänä yksityisen ja julkisen sektorin sairaanhoitajat. Kyselyssä oli erilaisia väittämiä liittyen palkitsemistapoihin ja palkitsemisen merkitykseen sekä taustatekijöihin. Aineistoa analysoitiin deskriptiivisellä tilastollisella analyysillä kuten keskiarvo, keskihajonta ja me-

diaani. Näiden lisäksi hyödynnettiin erilaisia monimuuttujamenetelmiä. Näitä ovat Pearsonin korrelaatio, lineaarinen regressioanalyysi ja ANOVA eli yksisuuntaiset varianssianalyysit.

Toisena esikuva-artikkelin aiheena oli suoritusjohtaminen ja palkitsemisjärjestelmät sekä niiden välinen yhteys. Tavoitteena oli selvittää, miten suoritusarviointien liittäminen palkankorotuksiin, bonuksiin ja osakepalkkioihin vaikuttaa. Kysely lähetettiin yli sadan eri yrityksen HR-johtajalle. Kyselyssä oli kysymyksiä liittyen suoritusjohtamiseen ja palkitsemisjärjestelmän tehokkuuteen, joilla haluttiin kartoittaa arviointien säännöllisyyttä, palkitsemisperusteita ja vaikutusta organisaation toimintaan. Tutkimustuloksia vertailtiin aiemmin toteutettuun tutkimukseen, jossa oli käytetty samoja kysymyksiä. Tulokset olivat saman suuntaisia ja tukivat aiempaa tehtyä tutkimusta. (Lawler, Benson & McDermott 2012)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelman määrittelyssä tutkimuskysymykset ovat avainasemassa. Tutkimuskysymykset ovat yhteydessä hypoteeseihin ja niiden muodostumiseen. Tutkimuksen pää-tutkimuskysymyksiä on kaksi. Mitkä palkitsemistavat koetaan mielekkäimmiksi? Vaikuttavatko taustatekijät palkitsemisen mieltymyksiin?

Tutkimuksen hypoteesit esitellään seuraavaksi.

Mitchell & Mickel (1999) ja Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) väittivät tutkimuksissaan, että naisille palkitseminen on tärkeämpää kuin miehille. Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) ja Von Bonsdorff (2011) nostivat tutkimuksessaan esiin, että naiset kokevat aineettomat palkitsemismuodot tärkeämmäksi kuin miehet. Naisten ja miesten välillä ei ollut eroa aineellisen palkitsemisen osalta (Von Bonsdorffin, 2011). Aiempaan tutkimukseen perustuen, asetetaan ensimmäinen hypoteesi:

H1: Sukupuoli vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.

Von Bonsdorff (2011) totesi tutkimuksessaan, että rahallisen palkitsemisen merkitys korostuu nuoremmilla. Ikä on ainut vaikuttava taustatekijä palkitsemisen mieltymyksissä vain aineellisten palkitsemismuotojen osalta, koska aineettomien palkitsemismuotojen osalta vaikutusta ei ollut. Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) väittivät tutkimuksissaan, että iän myötä palkitsemisen mieltymykset laajenevat. Aiempaan tutkimukseen perustuen, asetetaan toinen hypoteesi:

H2: Ikä vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.

Hakonen (2012) ja Fischer (2008) esittivät tutkimuksessaan, että pidempään työskennelleet kokevat aineettoman palkitsemisen miellyttävämpänä kuin vähemmän aikaa työskennelleet. Von Bonsdorff (2011) väitti tutkimuksessaan, että pidempään työskennelleet arvostivat enemmän aineellista palkitsemista kuin uudemmat tekijät. Aiempaan tutkimukseen perustuen, asetetaan kolmas hypoteesi:

H3: Työkokemus kohdeorganisaatiossa vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin

Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) toi esiin tutkimuksessaan, että vakituiset työntekijät arvostivat enemmän palkitsemista kuin määräaikaisessa työsuhteessa olevat työn. Aiempaan tutkimukseen perustuen, asetetaan neljäs hypoteesi:

H4: Työsuhteen muoto vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa palkitsemismuotojen mieltymyksistä julkisomisteisessa organisaatiossa, jonka toimiala on monimuotoinen. Eri taustatekijöiden vaikutuksen tunnistaminen palkitsemismuotojen mieltymyksiin auttaa räätälöimään palkitsemista paremmin sopivimmille kohderyhmille mieluisaksi.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on tehty rajauksia, joita ovat aihe, metodologia, kohderyhmä ja ajanjakso. Aiheessa keskitytään palkitsemisen mieltymyksiin ja taustatekijöiden mahdolliseen vaikutukseen. Metodologian osalta päädyttiin määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Analysoinnissa keskitytään erilaisiin tilastollisiin yhteyksiin ja eroihin kuten keskiarvo, keskihajonta ja mediaani sekä ANOVA-analyysi. Kohderyhmänä on rajattu toimihenkilöihin ja tutkimuksessa keskitytään työntekijän näkökulmaan. Taustatekijöinä kohderyhmän erottelussa käytetään sukupuolta, ikää, ja työkokemusta sekä työsuhteen kestoa ja luonnetta sekä aikaa nykyisessä organisaatiossa, jotta rajaus on riittävän selkeä.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat palkitseminen, aineeton ja aineellinen palkitseminen, taustatekijät, palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisen merkitys. Palkitseminen tarkoittaa työstä saatua korvausta ja arvostusta, joita voidaan osoittaa monilla eri tavoilla. Palkitsemisen muodot voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin tapoihin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Aineeton palkitseminen tarkoittaa ei-rahallista tapaa palkita. Esimerkkinä ovat tunnustus, arvostus, työn sisältö, kehitysmahdollisuudet, urakehitys, ammatillinen kasvu, työympäristö, työhyvinvointi, työpaikkakulttuuri ja yhteisöllisyys. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallista tapaa palkita. Esimerkkinä ovat palkka, rahalliset palkkiot, bonukset, työsuhte-edut ja materiaalipalkinnot. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Taustatekijät tarkoittavat tässä yhteydessä erilaisia tekijöitä, joiden avulla voidaan jaotella tutkimuksen kohderyhmää. Esimerkkinä sukupuoli, ikä, koulutus, työkokemus, työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä, työsuhteen laatu ja työtuntien määrä. Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa palkitsemisen toteuttamista järjestelmällisesti. Miten palkitaan, kuka palkitsee, kenet palkitaan, millä palkitaan, miksi palkitaan ja miten isosti palkitaan. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Palkitsemisen merkitys tarkoittaa sitä mitä palkitsemisella saavutetaan ja millaisia vaikutuksia voidaan havaita. Ideaalissa tilanteessa palkitsemisen ollessa merkityksellistä työntekijä on motivoitunut, sitoutunut ja kokee oman panoksensa tärkeäksi. Mikäli palkitsemisella ei saavuteta positiivisia vaikutuksia, voidaan todeta, ettei palkitseminen ole ollut merkityksellistä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

1.4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkitaan palkitsemisen mieltymyksiä ja taustatekijöiden vaikutusta. Kohdeorganisaation toimihenkilöille lähetettiin kysely. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa eri palkitsemismuotojen mieltymyksiä ja taustatekijöiden vaikutusta niihin. Vastausprosentti oli 41,26 %. Empiirinen tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä X, joten tietty yksittäinen ammatti tai toimiala ei ole kohderyhmänä.

Aineistoa analysoitiin esikuva-artikkelin (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017) mukaisella tavalla. Palkitsemismuotoja analysoitiin keskiarvon, keskihajonnan ja mediaanin avulla. Sen lisäksi taustatekijöiden vaikutusta palkitsemismuotojen mieltymyksiin ANOVA-analyysin avulla. Aineisto esitellään perusteellisesti aineellisten ja aineettomien muotojen jaottelulla, jonka lisäksi palkitsemisen merkitys käsitellään erikseen kuten taustatekijöiden vaikutus ANOVA-analyysin kautta.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu kuudesta eri luvusta, joiden jälkeen lopussa ovat lähteet ja liitteet. Johdannon jälkeen seuraavat kaksi lukua käsittelevät teoreettista viitekehystä, jonka jälkeen seuraavat kaksi käsittelee empiiristä tutkimusta ja viimeinen luku on johdopäätökset. Teoreettinen viitekehys keskittyy palkitsemiseen ja palkitsemisen eri muotoihin.

Luvussa 2 keskitytään palkitsemisen kokonaisuuteen, jolla tarkoitetaan palkitsemisjärjestelmään, palkitsemisen merkitykseen ja vaikutuksiin, motivaation rooliin, strategiseen suoritusperusteiseen palkitsemiseen. Luku 3 keskittyy palkitsemisen eri muotoihin, jotka jaetaan aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Lisäksi tarkastellaan taustatekijöiden huomiointia palkitsemisessä. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen empiirisen osion luku 4 esittelee tutkimusta ja luku 5 käsittelee tutkimustuloksia. Lopuksi on luku 6, jossa käydään johtopäätöksiä ja jatkotutkimus ideoita läpi.

Luvussa 4 esitellään valittu menetelmä, kohdeorganisaatio ja heidän palkitsemisjärjestelmänsä, tutkimuksen luotettavuutta ja lopuksi esitellään aineisto. Luvussa 5 esitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia ja niitä analysoidaan valituilla menetelmillä. Luvun lopussa on yhteenveto. Työn päätteeksi luvussa 6 johtopäätöksissä käydään läpi ratkaisuehdotukset ja mahdollisia tulevaisuuden jatkotutkimuskohteita.

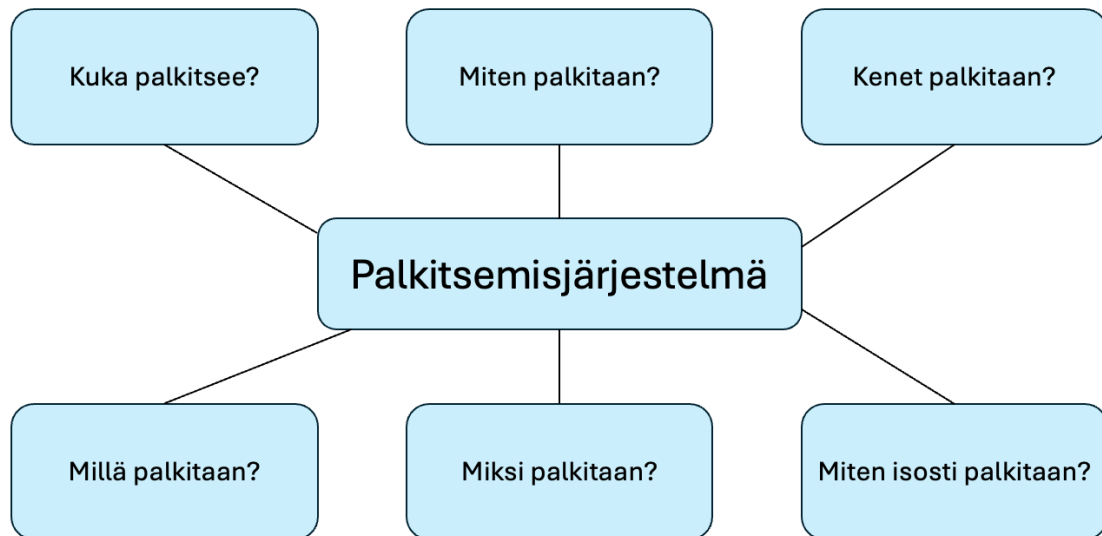
2 Palkitseminen osana isompaa kokonaisuutta

Palkitseminen on osa laajempaa kokonaisuutta. Palkitsemisjärjestelmä toimii palkitsemisen perustana, joten sen johdonmukainen suunnitteleminen ja toteuttaminen on avainasemassa onnistuneessa palkitsemisessa. Onnistunutta palkitsemista ei tule pitää itsensänselvyytenä, koska huonosti toteutettuna vaikutukset voivat olla negatiivisia. Ideaalissa tilanteessa palkitseminen vaikuttaa positiivisesti monin eri tavoin, mihin palkitsemisella halutaankin tähdätä. Motivaatio ja sen rooli palkitsemisessa on tärkeä ja merkittävä. Palkitsemisen merkitys vaihtelee palkitsemismuotojen ja palkittavan henkilön henkilökohtaisten mieltymyksien mukaan. Palkitsemisen sitominen strategiseen johtamiseen on kaikista kannattavin ratkaisu palkitsemisen suunnittelussa. Strategisen palkitsemisen tulisi olla osittain suoriteperusteista, jolloin palkitaan halutuista asioista ja vahvistetaan niitä.

2.1 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa sitä miten eri palkitsemisen muotoja käytetään järjestelmällisesti. Kuvio 1 esittää palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutta. Palkitsemisessa tulisi olla selkeät yhtenäiset toimintamallit, sen suhteen miten ja minkä arvoisesti palkitaan eri tilanteissa. Selkeä johdonmukainen ja yhtenäinen palkitsemisjärjestelmä on avainasemassa, jotta palkitsemista voidaan toteuttaa läpinäkyvästi, oikeudenmukaisesti ja onnistuneesti. Aktiivinen kehittäminen on tärkeää, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä, toimiva ja kustannustehokas palkitsemisjärjestelmä. Seuraaminen ja vaikutusten havaitseminen on olennaisessa asemassa, jotta tiedetään, onko palkitseminen onnistunutta vai ei. Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset ovat todella laajoja, koska niiden ajatellaan vaikuttavan henkilöstön saatavuuteen, hyvinvointiin, työmotivaatioon, suoritukseen ja tyytyväisyyteen (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011).

Palkitsemisen tavoitteena on vähentää kustannuksia, parantaa tuottavuutta ja asiakaspalvelua. Palkitsemisen vaikutukset ovat suorassa yhteydessä talouteen. Tehoton työkentely vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja sitä kautta talouteen. Huonosti tai epäonnistuneesti toteutettu palkitseminen laskee motivaatiota ja heikentää sitoutumista. Heikko sitoutuminen aiheuttaa vaihtuvuutta, josta seuraa kuluja eli taloudellista haittaa organisaatiolle. Rekrytoiminen ja perehdyttäminen aiheuttaa erinäisiä kuluja runsaasti, jonka lisäksi se vaatii paljon työaika kokonaisuudessaan useammalta eri henkilöltä. Rekrytoinnissa voi ilmetä haasteita kuten vähäinen hakijoiden määrä, liiallinen hakijoiden määrä, epäsovivan henkilön palkkaus ja työsopimuksen purkamisen kesken työsopimuksen koeajan kumman vaan osapuolen toimesta. Rekrytoiminen on taloudellisesti kallista, minkä takia palkitsemiseen tulisi keskittyä vaihtuvuuden ja alentuneen motivaation välttämiseksi. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011) Vääränlainen palkitseminen lisää kustannuksia ilman hyötyjen saamista. Palkitsemisessa tulee keskittyä siihen, että oikeista asioista palkitaan ja vääristä asioista ei palkita, jotta ei vahingossa kannusteta tai tueta epätoivottavaa tai -haluttavaa toimintaa. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018)



Kuvio 1. Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän arviointiin ja kehittämiseen on kannattavaa. Palkitsemiseksi on aiemmin mielletty lähinnä pelkästään raha, joten palkitsemisen kokonaisuudesta ei ole keskusteltu riittävän avoimesti. Avoin keskustelu avartaa näkemystä siitä mitä voidaan olla ajatella osaksi palkitsemista, minkä myötä voidaan ymmärtää palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen käsite on kuitenkin merkittävästi laajentunut, koska kokonaispalkitsemiseen kuuluu rahan lisäksi paljon muuta. Palkitsemisjärjestelmä on isossa roolissa jo rekrytointivaiheessa, jolloin rekrytoidessa on mahdollisuus löytää juuri sopivia henkilöitä. Kokonaispalkitsemisen avulla voidaan saavuttaa paljon parempia tuloksia kuin pelkällä rahalla. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018)

Došenović (2016) tutki tutkimuksessaan palkitsemisjärjestelmän merkitystä ja roolia organisaatiossa. Tutkimuksessa hyödynnettiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä palkitsemista kohtaan ja sen positiivisia vaikutuksia.

Tutkimuksessa havaittiin, että palkitsemisjärjestelmällä voi olla merkittävä vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen sekä suorituskyykyyn. Hyvä ja toimiva palkitsemisjärjestelmä voi kehittää työympäristöä ja edistää tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen monipuolisuuden tärkeys nousi esiin. Tulisi hyödyntää aineellisia ja aineettomia tapoja palkita, joissa ne sidotaan yksilölliset tavoitteet yhteisiin organisaation tavoitteisiin. (Došenović 2016)

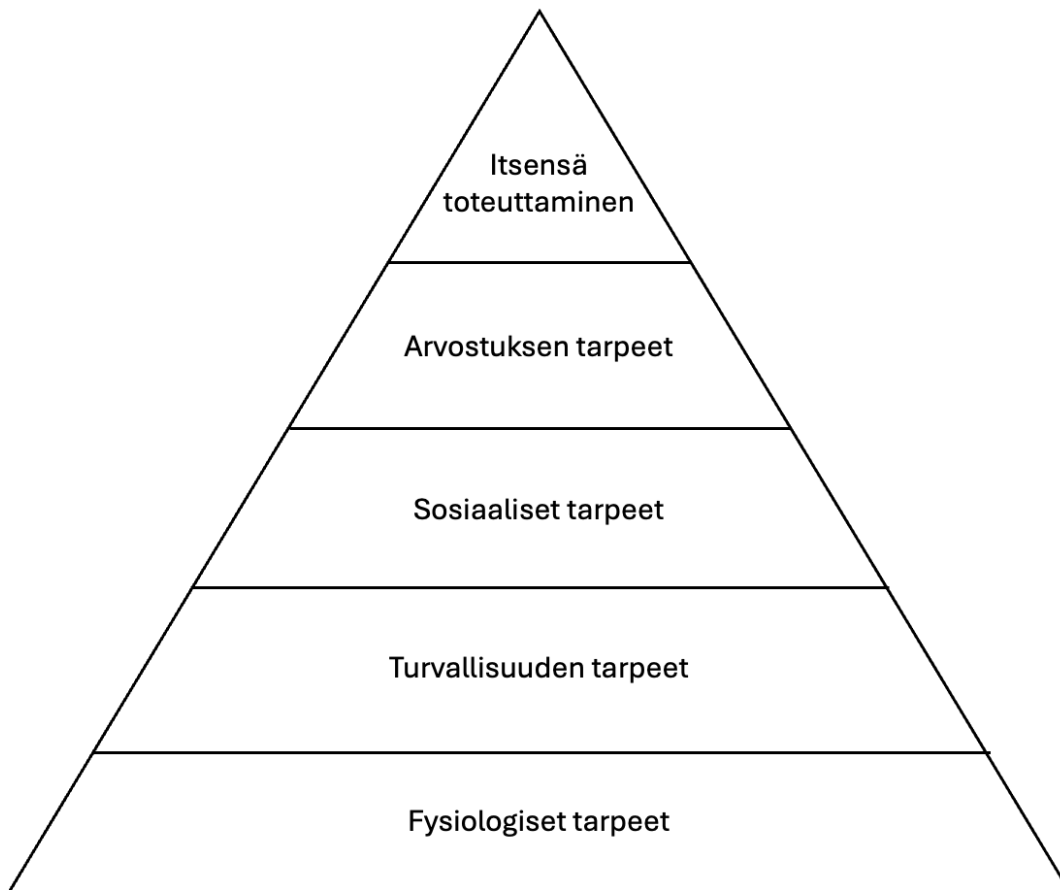
2.2 Motivaatio palkitsemisen perustana

Viitala ja Jylhä (2019) mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Motivointumisen lisääntyy palkituksi tulemisen kokemuksesta. Sisäinen motivaatio perustuu itsessään työhön ja saavutettuihin asioihin. Aineeton palkitseminen voi lisätä sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio perustuu palkitsemiseen, mistä voi saada taloudellista hyötyä tai palkkaa.

Maslow'n tarvehierarkiateoria lajittelee henkilön tarpeita eri kategorioihin, jotka ovat keskenään eriarvoisia. Tarpeiden täyttäminen alkaa pohjalta ja sen jälkeen siirrytään ylemmäs eri tarpeissa. Motivoituminen perustuu tyydyttymättömään tarpeeseen, jonka takia tarpeen täytyminen luo motivaatiota. Teorian mukaan kaikilla on tarpeita kaikista kategorioista ja ne voivat olla samanaikaisesti aktiivisia, mutta niiden priorisoinnissa voi olla eroa tilanteesta riippumatta. (Viitala & Jylhä 2019)

Kuvio 2 esittää Maslow'n tarvehierarkian pyramidia. Tarpeet jaetaan fysiologisiin, turvallisuuteen, sosiaalisiin, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluu ravinto ja lepo. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä hyvinvointi. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluu välittäminen ja ryhmän hyväksyntä. Arvostuksen tarpeisiin kuuluu itsensä arvostaminen ja toisilta saatu arvostus. Itsensä toteuttamiseen kuuluu selkeä päämäärä ja merkitys. (Viitala & Jylhä 2019)

Palkitsemisen osalta Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan soveltaa monilla eri palkitsemistavoilla. Raha eli palkka mahdollistaa fysiologiset tarpeet, koska ravintoa ja lepopaikkaa voidaan ostaa rahalla. Turvallisuuden tarvetta voidaan täyttää kattavilla työterveyspalveluilla ja työaikajärjestelyillä. Työyhteisö täyttää sosiaaliset tarpeet. Arvostus muilta voidaan täyttää työyhteisön toimesta, mutta itsensä arvostaminen lähtee itsestä. Itsensä toteuttaminen mahdollistuu työn sisällön ja työn antajan toimesta. (Viitala & Jylhä 2019)



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia pyramidi. (Viitala & Jylhä 2019)

Plachy ja Plachy (1999) tutkivat miten palkitsemisella voidaan kannustaa työntekijöitä, joiden panos on avainasemassa ja palkitsemista halutaan räätälöidä heille kiinnostavammaksi. Geneerisestä palkitsemisjärjestelmästä halutaan uudistua ja keskittyä enemmän vaikuttaviin taustatekijöihin, jolloin voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Tutkimuksessa ei kerätty omaa aineistoa vaan hyödynnettiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Aiempia tutkimuksia analysoitiin eri tavoin ja niistä tehtiin johtopäätöksiä.

Massapalkitsemisjärjestelmät eivät mahdollista merkittävien osaajien palkitsemista, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Liiketoiminnan tavoitteiden ja suorituskriteerien osalta palkitseminen voi olla isossakin roolissa, mikäli palkitseminen on tehokasta ja oikein toteutettua. Selkeä viestintä ja ymmärrettävyys ovat edellytyksiä hyvälle palkitsemiselle kuten myös läpinäkyvyys. Sen avulla organisaation strategian tukeminen onnistuu paremmin. Yksilöllinen palkitseminen merkitsee enemmän ja oikeiden

tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, koska heidän panoksestaan halutaan palkita oikeuden mukaisesti. (Plachy & Plachy, 1999)

Rynes, Gerhart, ja Minette (2004) keskittyvät tutkimuksessa palkan merkitykseen motiivoinnissa. Sanojen ja tekojen välistä eroa halutaan selvittää, mikä on todellisuus palkan tärkeyden osalta. Tutkimus tehtiin kirjallisuuskatsauksena. Palkan todellinen merkitys jää puutteelliseksi aiemmin tehdyn tutkimuksen perusteella.

Palkan todellista merkitystä usein vähätellään. Yleisesti palkitsemisen tutkimuksissa palkka ei ole ensimmäisenä eikä toisena listalla kärjessä, mutta käyttäytymistutkimuksissa tulokset ovat täysin erilaisia. Palkan tärkeyttä korostettiin yleisellä tasolla, mutta sen arvoa ei tuoda esiin julkisesti. Palkka on avainasemassa työnhaussa, pysyvyydessä tai houkuttelevuudessa. (Rynes, Gerhart & Minette, 2004)

Suorituskeskeiset työntekijät motivoituvat enemmän tulospalkkiosta ja johtoasemassa arvostetaan enemmän palkkaa. Jos palkka vaihtelee työnantajan mukaan tai suorituksessa on eroja työntekijöiden välillä, korostuu palkan merkitys, mutta sama ilmiö on huomattavissa palkan ollessa sidottu suoritukseen. Avointa ja selkeää linjaa viestinnässä painotetaan, jolloin se motivoi enemmän. Motivoinnin kannalta on tärkeää huolehtia reilusta ja läpinäkyvistä palkankorotuksista unohtamatta suoritusperusteista palkitsemista. (Rynes, Gerhart & Minette, 2004)

2.3 Palkitsemisen merkitys ja vaikutukset

Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia on paljon, joita esimerkiksi ovat henkilöstön sitouttaminen, motivaation vahvistaminen, kannustaminen hyviin suorituksiin ja hyötyjen optimointi kustannuksia minimoiden. Sen lisäksi se edistää yhteistyötä, tuloksia, osaamisen ja toiminnan kehittämistä sekä korostaa työn arvostusta. Kielteisiä vaikutuksia voi olla kateus, epäoikeudenmukaisuus, osaoptimointi, kustannukset nousevat ilman hyötyä, or-

ganisaatiokulttuurin muuttuminen ei toivottuun suuntaan ja toiminnan kehittymisen vaikeutuminen. Sen lisäksi sillä voi olla vaikutusta palkitsemisjärjestelmän haasteisiin sekä se voi vaikeuttaa rekrytointeja. Kuvio 3 konkretisoi palkitsemisen merkityksen kokonaisuutta. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018)

Hakonen ja Hulkko-Nyman (2011) keskittyvät tutkimuksessaan kunta-alan palkitsemiseen ja eri palkitsemismuotojen vaikutuksiin saatavuuteen, pysyvyyteen, hyvinvointiin ja motivaatioon. Tutkimuksen kyselyssä oli laadullisia ja määrällisiä osioita, vaikka painotus oli laadullisessa puolessa. Näiden lisäksi mukana on tapaustyylistä tutkimusta ja kehittämistyötä. Tutkimuksen aineistoa kerättiin todella monipuolisesti kuten aiemmista tutkimuksista ja kohdeorganisaatioista. Kohdeorganisaatiot koostuivat yli 50 eri kunta-alan yksiköstä eri puolelta Suomea, minkä lisäksi tarkemmin selvitettiin palkitsemisen näkökulmia viidessä vanhustyön organisaatiossa. Erityisesti keskityttiin aineettomaan palkitsemiseen ja työmuun. Kokonaisuudessaan mukana oli yli 130 kunta-alan organisaatiota. Määrällistä aineistoa analysoitiin laskemalla frekvenssit ja keskiarvot, jonka lisäksi vertailtiin aiempien vuosien tutkimustuloksiin ja tehtiin ristiintaulukointia. Laadullinen haastatteluaineisto analysoitiin teemallisesti. Osassa kunnista toteutettiin myös tapaus-tutkimusta ja kehityshankkeita, joiden havaintoja peilattiin teoriaan. Laadullista ja määrällisiä osioita yhdistettiin paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

Tutkimustuloksena (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011) havaittiin, että palkitseminen on kehittynyt tulospalkkauksen ja suoriteperusteisen palkitsemisen myötä. Vastuu selkeästä ja läpinäkyvästä viestinnästä on esihenkiköillä. 60 % kuntaorganisaatioista arvioi palkitsemisen parantavan pysyvyyttä ja houkuttelevuutta työntekijöiden osalta. Raha-palkkiot, palkallinen vapaa-aika ja tunnustus olivat mieluisimpia palkitsemiskeinoja. Tulospalkkauksen avulla saatiin sitoutettua henkilöstöä, jos toimittiin oikeudenmukaisesti ja strategia oli selkeä. Työmuun vaikutti eniten positiivisesti työn mielekkyys, arvostus ja osallistumis- sekä vaikuttamismahdollisuudet, minkä lisäksi joustavat työaikajärjestelyt, hyvä työilmapiiri ja kehityskeskustelut koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Toimivan tulospalkkauksen tärkeimpiä tekijöitä on selkeys, saavutettavuus, mitattavuus ja riittävän

suuruinen palkkio. Huonosti toteutettuna se luo stressiä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Hu, Adam, Desai ja Mo (2024) tutkivat palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia yksilö- ja ryhmäperusteisen näkökulman osalta, miten se vaikuttaa epäeettisestä toiminnasta raportoinnista. Tutkimuksessa oli useampi vaihe, joita toteutettiin eri maissa ja erilaisilla kohderyhmillä. Ensimmäinen osio toteutettiin Kiinassa, jossa vastaajina oli 142 työssä olevaa henkilöä. Toisessa osiossa oli 121 yhdysvaltalaista työssä käyvää henkilöä. Kolmannessa osiossa oli 120 yhdysvaltalaista myyntialan työntekijää. Neljännessä osiossa oli 400 yhdysvaltalaista työntekijää. Aineisto oli todella laaja ja monipuolinen, joten sitä analysoidaan monin eri tavoin kuten T-testi, regressiot, kontrollimuuttujat ja monia muita. Tutkimuksessa huomioitiin myös taustamuuttujat kuten ikä ja sukupuoli.

Tutkimustuloksena (Hu, Adam, Desai & Mo, 2024) havaittiin, että ryhmäperusteisessa palkitsemisessä epäeettisyydestä ei haluttu raportoida, koska palkkio oli vahvasti riippuvainen ryhmän suorituksesta. Vähempi raportointi edisti tiimin sisäistä riitelyä. Yksilöperusteisessa palkitsemismallissa oltiin halukkaita raportoimaan epäeettisestä toiminnasta, joka saattoi johtua suuttumuksesta eikä kateudesta. Monesti haasteita ilmeni, jos rikkomuksen tekijä oli omasta tiimistä. (Hu, Adam, Desai & Mo, 2024)

Mickel ja Barron (2008) tutkivat rahallisen palkitsemisen symbolista arvoa ja sitä, miten palkkion jakotapa vaikuttaa koettuun arvoon. Tutkimuksessa ei kerätty erillistä aineistoa, joten siinä hyödynnettiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Rahalliselle palkitsemiselle on mahdollista luoda symbolista arvoa, joka nostaa taloudellisen arvon sijaan kokonaisarvoa palkitsemiselle. Jakamistavan uskotaan olevan avainasemassa.

Tutkimustuloksena (Mickel & Barron, 2008) havaittiin, että symbolista arvoa voidaan luoda monin eri tavoin kuten sillä kuka palkkion antaa, miksi se annetaan, miten se annetaan ja kenelle se annetaan. Ideaalissa tilanteessa toimitusjohtajan jakama palkkio

voidaan kokea paljon arvokkaammaksi kuin pelkän lähiesihenkilön antamana. Suoritusperusteinen palkitseminen nousee esille, sillä se lisää rahallisen palkkion symbolista arvoa. Palkitsemista voidaan toteuttaa arkisesti ja vaatimattomasti tai sitten sitä voidaan toteuttaa juhlallisemmin ja kunnioittavammin, mikä johtaa symbolisen arvon nousuun palkkion osalta. Palkkio voidaan kokea arvokkaampana, jos harva saa sen kuin että kaikki saisivat. Symbolinen arvo nostaa motivaatiota ja tukee organisaation arvojen noudattamista sekä korostaa palkitsemisen arvoa. Oikeudenmukaisuus on rahallisessa palkitsemisessä olennaista, jotta ei saada palkitsemisen negatiivisia kokemuksia. (Mickel & Barron, 2008)

Mitchel ja Mickel (1999) teki tutkimuksen rahan merkityksestä, johon liittyy vahvasti erilaisia merkityksiä kuten symbolinen, emotionaalinen ja käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia. Tutkimus oli kvantitatiivinen, jossa kysely toteutettiin vajaalle 500 vastaajalle Yhdysvalloissa. Vastaajista osa oli opiskelijoita korkeakoulusta ja osa työssäkäyviä henkilöitä, joista osa oli vaalea- ja osa tummaihoisia. Tutkimuksessa keskityttiin eri rotujen välisiin eroihin. Aineistoa analysoitiin faktorianalyysillä, T-testillä, korrelaatioilla ja ANOVA-analyysillä.

Tutkimustuloksena (Mitchell & Mickel, 1999) havaittiin, että rahan vaikutus voidaan jakaa kuuteen eri ulottuvuuteen, joita ovat voima, turvallisuus, hyve, vapaus, rakkaus ja pahuus. Voimalla tarkoitetaan valtaa ja mahdollisuutta kontrolloida, kun taas turvallisuus korostaa selviytymistä ja varmuutta tulevaisuudesta. Hyveellä tarkoitetaan mahdollisesti rehellisyyttä, ja etiikkaa, kun taas pahuudella tarkoitetaan negatiivisia arvoja ja moraalittomuutta. Vapaudella tarkoitetaan mahdollisuutta tehdä omia valintoja ja olla itsenäisiä, kun taas rakkaudella tarkoitetaan huolehtimista ja huolenpitoa. Naiset kokevat rahan tuovan turvallisuutta ja varmuutta, kun taas miehille se tarkoittaa voimaa ja vapautta. Tummaihoisille vastaajille tärkeämpää oli turvallisuus ja rakkauden ulottuvuus. Korkeammin koulutetut henkilöt eivät kokeneet rahaa pahuutena. (Mitchell & Mickel, 1999)

Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen ja Salimäki (2010) tutkivat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden vaikutusta organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Lisäksi kartoitettiin miten taustatekijät kuten ikä, sukupuoli ja henkilöstöryhmä vaikuttavat. Mahdolliset vapaat kommentit mitä työntekijät saattoivat nostaa esiin ja oliko ne sidoksissa palkkaneuvotteluiden lopputulokseen. Tutkimus toteutettiin poikkileikkauksena ja vastauksia kerättiin kahdesta yliopistosta, joista toinen on teknillinen ja toinen monialainen yliopisto. Vastausprosentti oli 43 %, joista 58 % oli naisia ja 42 % miehiä. Keski-ikä vastaajien keskuudessa oli 42 vuotta ja vastaajien ikä haarukka oli 21–67-vuotiaiden väliltä. Neljäsosa vastaajista kuului opetushenkilökuntaan, 31 % tutkimushenkilökuntaan, 24 % tukipalveluihin ja viidesosa hallinto- ja toimistohenkilökuntaan. Vakituksia työntekijöitä oli 42 % ja loput olivat määräaikaista. Keskimääräinen palvelusuhteen kesto oli seitsemän vuotta. Aineistoa analysoitiin kuvailevilla -, eriyttävyys -, laadullisilla – ja yhteyksiä selittäville analyyseillä. Esimerkkejä näistä ovat keskiarvot, frekvenssit, varianssianalyysi, ristiintaulukointi, lineaarinen hierarkkinen regressio ja avointen kysymysten analysointi sisältöanalyysillä.

Tutkimustuloksena (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki, 2010) havaittiin, että nuoremmat ja määräaikaiset suhtautuivat positiivisemmin palkitsemisjärjestelmään, vaikka puolet vastaajista suhtautui negatiivisesti ja vajaa kolmasosa neutraalisti. Tuki ja hallintohenkilöstön osalta tulokset olivat myönteisempiä kuin opetus- ja tutkimushenkilöstön osalta. Palkitsemisen yhteys koettuun tuloksellisuuteen oli vahvempi kuin palkan jaon oikeudenmukaisuus. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus kokemus oli yhteydessä yleisiin oikeudenmukaisuuskokemuksiin. Palkkaneuvotteluiden lopputuloksella oli vaikutusta palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Palkan jaolla ei ollut yhteyttä hyvinvointiin vaikuttaviin muuttujiin. Oikeuden mukaisella palkitsemisella oli vahva yhteys hyvinvoinnin osalta stressiin, parempaan työmuun ja koettuun terveyteen. Vapaissa kommentteissa nostettiin esiin läpinäkyvyys, selkeys, vaikutusmahdollisuus ja liika byrokratia. (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki, 2010)

Kelly, Liu ja Presslee (2023) esittävät tutkimuksessaan, miten organisaation arvoihin samaistuminen vaikuttaa siihen, miten palkkion arvo koetaan. Palkkion muodon vaikutus kiinnostaa myös onko kyseessä täysin rahallinen palkkio vaiko konkreettisempi palkkio. Tutkimus koostui kolmesta osiosta, joista aineistoa kerättiin. Ensimmäiseen osioon osallistui 293 yhdysvaltalaisista työntekijää, joista miehiä oli 64%, keski-ikä oli 35,35 vuotta ja työkokemusta keskimäärin 12,74 vuotta. Toisessa osiossa oli vajaa 300 osallistujaa. Kolmannessa osiossa vastaajia oli 600, mutta mukaan valittiin reilu 350 työntekijää. Heistä 74 % oli naisia, keski-ikä 36,44 vuotta, keskimääräinen työkokemus 11,05 vuotta ja 86 % oli suorittanut korkeakoulun tutkinnon.

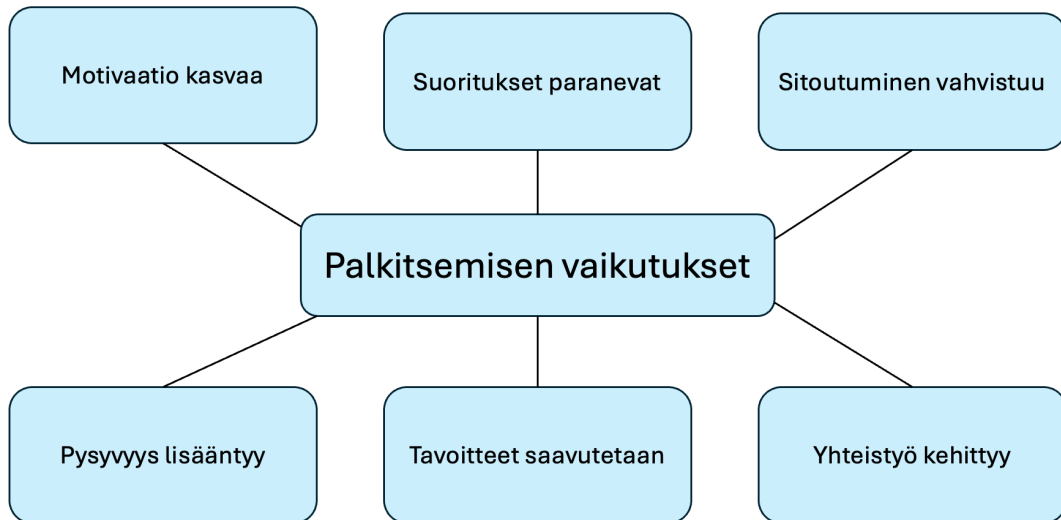
Tutkimustuloksena (Kelly, Liu & Presslee, 2023) havaittiin, että rahapalkkion symboliseen arvoon ei vaikuttanut se samaistuuiko henkilö organisaation arvoihin vai, mutta konkreettisten palkitsemismuotojen osalta tulos oli positiivinen ja merkittävä. Organisaation arvoihin samaistumisella oli merkitystä symbolisen arvon lisääntymisessä, kun hankittiin mieluinen lahjakortti tai saatiin valita mieluinen lahjakortti taikka työntekijälle valittiin huono lahjakortti. Paras tulos saavutettiin vahvalla samaistumisella arvoihin ja sopivalla lahjakortilla, koska huono lahjakortti toi huonon kokemuksen arvoihin samaistumisesta huolimatta. Tämä osoittaa tärkeimmäksi tekijäksi sopivan lahjakortin eikä samaistumisen. (Kelly, Liu & Presslee, 2023)

Campbell-Allen, Houston ja Mann (2008) tekivät paikallisen tutkimuksen Uudessa-Seelannissa palkitsemisen eri muodoista, niiden toimivuudesta ja mitä tekijöitä palkitsemisessä tulisi huomioida. Tutkimuksessa oli kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen osio, joista kvantitatiivinen toteutettiin ensin ja niistä valittiin osallistujat kvalitatiiviseen osioon. Kvantitatiiviseen kyselyyn osallistui 39 yritystä ja vastausprosentti oli 19,5 %, joka koostui eri toimialoista. Kvalitatiiviseen osuuteen valikoitui kahdeksan organisaatiota, joiden palkitsemista tarkasteltiin. Määrällisiä kysymyksiä analysointiin prosenttiosuuksin ja laadullista tutkimusta analysoitiin sisältöanalyysin avulla.

Tutkimustuloksena (Campbell-Allen, Houston & Mann, 2008) havaittiin, että kaikissa yrityksissä toteutettiin palkitsemista vähintäänkin jollakin tasolla. Tavoitteista henkilö- ja tiimitasolla, arvojen toteuttaminen, innovaatiot, uskollisuus sekä yhteisön kehittäminen olivat asioista, joista haluttiin palkita työntekijöitä. Palkitsemista toteutettiin monin eri tavoin kuten rahana, vapaana, antamalla konkreettisia lahjoja kuten lahjakortit, juhlilla, julkisena tunnustuksena ja kiittämällä. Yli puolet organisaatioista otti huomioon palkitsemisessa työntekijän elämäntilanteen, henkilökohtaiset mieltymykset ja roolin työssä. (Campbell-Allen, Houston & Mann, 2008)

Tutkimustuloksena (Campbell-Allen, Houston & Mann, 2008) havaittiin, että suurin osa organisaatioista mittasi palkitsemisen onnistumista erilaisilla tavoilla, joita oli henkilöstötyytyväisyys, tuottavuus ja ilmapiirikartoitus. Palkitsemisen räätälöinti nostettiin esiin, koska se on paljon tehokkaampaa palkitsemista. Johto ja henkilöstö osoitti kiinnostusta palkitsemisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Onnistumisten nostaminen esiin koettiin toimivaksi kuten viime hetken yllättävät palkkiot. Henkilöstön pysyvyys kehittyi, tyytyväisyys nousi, tuottavuus parani ja motivaatio lisääntyi onnistuneen palkitsemisen myötä. (Campbell-Allen, Houston & Mann, 2008)

Tutkimustuloksena (Došenović 2016) havaittiin, että aineetonta palkitsemista ei pidä unohtaa tai pitää vähempiarvoisempana, koska sen tärkeyttä korostettiin ja koettiin keskeiseksi tekijäksi. Palkitseminen vaikuttaa moneen asiaan, joita ovat motivaatio, pysyvyys, työilmapiiri ja elintaso. Tämän takia tulisi hyödyntää erilaisia palkitsemistapoja, jotta osataan kohdentaa oikeita tapoja oikeisiin tarpeisiin. Suunnittelussa tulisi huomioida oikeudenmukaisuus, johon palkitseminen halutaan perustaa, avoimuus ja arviointiperusteisuus suoritukseen nähden. (Došenović 2016)



Kuvio 3. Palkitsemisen vaikutukset. (aiemmat tutkimukset)

2.4 Strateginen suoritusperusteinen palkitseminen

Palkitsemisen tarkoituksena on tukea organisaation tavoitteita ja henkilöstön tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään on merkki palkitsemisen hyvästä tasosta. Palkitseminen tulisi suunnitella huolellisesti mitä halutaan korostaa eikä vain palkita jollakin tavalla, koska muutkin palkitsevat. Palkitseminen on osana strategista johtamista. Aloitteellisuuden lisääminen tai yhteistyön kehittäminen voi myös toimia palkitsemisen perusteena, jos halutaan kannustaa aloitteellisuuteen tai parantaa ryhmätyöskentelyä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011). Strateginen palkitseminen oli paljon kannattavampaa kuin eitävoitteisiin perustuva palkitseminen. Negatiivisia vaikutuksia nostettiin esiin huonon viestinnän osalta sekä epäarvostuksen tunteen syntymistä. (Hakonen, 2012)

Lawler, Benson ja McDermott (2012) ovat tutkineet suoritusarviointien ja palkitsemisjärjestelmien välistä yhteyttä. Aineistoa kerättiin sähköpostitse kyselyllä 102 Yhdysvaltalaisen yritysten ylemmiltä henkilöstöjohtajilta. Heillä oli selkeä käsitys oman yrityksensä suoritusjohtamisen käytännöistä. Kyselyssä kartoitettiin yritysten suoritusjohtamisen

käytäntöjä, suoritusjohtamisjärjestelmän tehokkuutta, lisäksi arvioitiin organisaation suorituskykyä, henkilöstöhallinnon tehokkuutta ja kokonaistehokkuutta. Osa kysymyksistä vastasivat aiemmin tehdyn tutkimuksen kysymyksiä, jossa tutkittiin suoritusjohtamisen ja palkitsemiskäytäntöjen välistä yhteyttä. Heidän tutkimuksensa tukee aiemmin tehtyjä tutkimuksia siitä, että oikein suoritettulla suoritusperusteisella palkitsemisella voidaan motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin. Se mahdollistaa lahjakkuuksien tunnistamista, strategisten tavoitteiden saavuttamista ja suoritusperusteisen kulttuurin tukemista.

Lawler, Benson ja McDermott (2012) tutkivat erityisesti palkankorotusten, bonuksien, osakepalkkioiden ja irtisanomisten välistä yhteyttä suoritusten arviointiin. Heidän tutkimuksensa mukaan palkankorotusten ja bonuksien välinen yhteys suoritusperusteiseen arviointiin on vahva. Tämän lisäksi tutkittiin irtisanomisten vaikutusta huonon suorituksen seurauksena, joka ei ollut yhteydessä parempaan organisaation tehokkuuteen. Palkitsemismuotojen osalta keskityttiin aineellisiin palkitsemisen tapoihin. Yksilön halu menestyä on avainasemassa suoritusten arvioinnin ja palkitsemisen välisessä yhteydessä, koska suorituksesta palkitseminen motivoi ja korostaa arviointien tärkeyttä. Suoritusarvioinnin vaikutus on olennaisessa roolissa, jolloin siihen halutaan panostaa koko organisaation tasolla.

Joniaková, Grančičová ja Blštáková (2020) toteuttivat tutkimuksen kokonaispalkitsemisen vaikutuksista, joka on määrällinen eli kvantitatiivinen. Tutkimuksessa keskityttiin etenkin henkilökunnan sitouttamiseen ja siihen, miten sitä voidaan edistää. Kohderyhmä koostui 147 slovakialaisesta yrityksestä ja se haluttiin pitää riittävän laajana ottamalla mukaan eri toimialalta eri kokoisia yrityksiä. Heiltä haluttiin kartoittaa erilaisia käytäntöjä, kokonaispalkitsemisen soveltamista, sidosryhmien vaikutusta ja strategisen lähestymistavan hyödyntämistä. Aineistoa analysoitiin erilaisin matemaattisin ja tilastollisin tavoin. Tuloksia verrattiin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, jotta kokonaiskuva selkeytyi palkitsemisen muutoksissa.

Tutkimustuloksena (Joniaková, Grančičová & Blštáková, 2020) havaittiin, että palkitsemista on kehitetty strategiseen suuntaan, jotta tehokkuus lisääntyisi. Aineeton palkitseminen koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi etenkin arvostuksen ja tunnustuksen antamisen osalta. 71 % yrityksistä kyselyyn vastanneista ei ole yhdistänyt palkitsemista organisaatiokulttuuriin, joka on kehittämisen arvoinen asia. Viestinnän ja kehittämisen osalta työtä riittää. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä 7 % ei omannut ollenkaan palkitsemisen strategiaa. Työntekijöiden osuus suunnittelussa on ollut nousussa, joka on positiivinen muutos ja samalla linjaesimiesten osallistuminen taas laski. Rahallisen palkitsemisen lisäksi aineeton palkitseminen oli suurimmassa osassa yrityksistä käytössä monin eri tavoin. Toimintaympäristö muuttuu aktiivisesti, joten kehittäminen on tärkeää. (Joniaková, Grančičová & Blštáková, 2020)

De Spiegelaere, Van Gyes ja Van Hootegem (2018) tekivät tutkimuksen suoritusperusteisesta palkitsemisesta ja innovatiivisen työskentelyn välisestä yhteydestä. Erityisesti yksilö- ja ryhmä näkökulma kiinnostaa miten se vaikuttaa työntekijöiden innovatiiviseen toimintaan. Tutkimus oli määrällinen ja kyselylomake lähetettiin viiteen Belgiassa toimivaan eri toimialan yritykseen, josta vastaajia saatiin 927. Toimialoina toimi vähittäiskauppa, pankki, sosiaaliala, kemianteollisuus ja ravintola-ala. Vastausprosentti oli 57 %, jossa sukupuolijakauma oli lähes tasan miesten ja naisten välillä. Keski-ikä oli 43 vuotta ja 62 % vastaajista oli kokoaikaisia. Aineistoa analysoitiin monimuuttujaregressiolla.

Tutkimustuloksena (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2018) havaittiin, että vähiten innovatiivista työskentelyä havaittiin henkilöillä, joilla ei ole suoriteperusteista palkitsemista ollenkaan. Oppimismahdollisuudet vaikuttivat positiivisesti innovatiiviseen työskentelyyn. Paras tapa kannustaa innovatiiviseen työskentelyyn on yksilö- ja ryhmäperusteinen suoritusperusteinen palkitseminen, mutta pelkällä ryhmäperusteisella voidaan saavuttaa hyviä tuloksia aikaiseksi. Yksilöllinen suoriteperusteinen palkitseminen ei kannustanut innovatiiviseen työskentelyyn. Ryhmäperusteisen palkitsemisen yhteys oli neutraali, mutta jos siihen yhdistetään hyvää ja oikeanlaista viestintää saattaa innovatiivinen työskentely lisääntyä. (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2018)

Petera, Wagner ja Šoljaková (2020) tutkivat strategisen laskentatoimen käyttöönottoa osaksi strategista johtamista, jossa painotus on palkitsemisen ja suorituskyvyn arvioinnin välisen yhteyden vaikutuksesta. Tutkimus on määrällinen ja se toteutettiin kyselynä, joka lähetettiin 1000 keskisuurelle ja suurille tšekkiläisille yrityksille. Vastausprosentti jäi minimaaliseksi, koska vastauksia saatiin vain 90 yrityksestä. Palkitsemisen osalta tutkittiin strategiseen suorituskyvyn perustuvaa palkitsemista ylemmän johdon osalta ja alemman - sekä keskijohdon osalta palkitsemisen sitomista strategiaan tavoitteisiin.

Tutkimustuloksena (Petera, Wagner & Šoljaková, 2020) havaittiin, että strategisen johdon laskentatoimen käyttöönottoa edistää, jos arvioidaan ylemmän johdon suorituskäytä ja palkitseminen tapahtuu strategisten tavoitteiden perusteella. Palkitseminen motivoi ja näin omistajien tavoitteista tulee isompi prioriteetti. Keskijohdon palkitsemisella ei havaittu positiivisia vaikutuksia strategisen johdonlaskentatoimen implementoinnissa. Tulosten perusteella tämän uskotaan johtuvan siitä, että käyttöönottoon ei panosteta enää tarpeeksi ylimmän johdon ajatellessa strategian ollessa riittävän jalkautunut. Aihetta on tutkittu todella vähän, joten aihetta tulisi tutkia lisää luotettavan tiedon saamiseksi. (Petera, Wagner & Šoljaková, 2020)

Nkoana ja Matji (2024) tutkivat psykologisia kokemuksia uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotossa saudi-arabialaisessa pankissa. Tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä ja psykologisia käsityksiä uudesta palkitsemisjärjestelmästä sekä löytää mahdollisia kehityskohteita. Tutkimus toteutettiin sillä oletuksella, että toteutuksessa saattaa olla haasteita puolueellisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden osalta. Aineistoa kerättiin haastatteluilla, jotka pidettiin 10 henkilölle. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, jossa aineistoa analysoitiin sisältöanalyysillä. Suurin osa vastaajista oli afrikkalaisia naisia ja työkokemusta oli keskiarvollisesti 10 vuotta. Uusi palkitsemisjärjestelmä pohjautuu suorituserusteiseen tapaan palkita.

Tutkimustuloksena (Nkoana & Matjie, 2024) havaittiin, että suoritusperusteisen palkitsemisen haasteiksi nousi esiin epäoikeudenmukaisuus ja puolueellisuus, epäselkeät arviointikriteerit, liiallinen kilpailu tiimin sisällä, epätasapuolisuus johdon ja työntekijöiden välillä ja motivaation lasku palkkion ollessa olematon. Positiivisiksi puoliksi nousi esiin motivaation lisääminen, yhteys tavoitteisiin ja hyvänä pohjana, jos se toteutetaan oikein. Etukäteen oleva tieto miten on mahdollista ansaita palkkio motivoi ja innostaa panostamaan, jotta päästään haluttuun pisteeseen ja saadaan palkkio. Tavoitteiden täytyy olla saavutettavissa, jotta suoritusperusteinen palkitseminen on toimivaa ja siitä saadaan halutut hyödyt irti. Tavoitteiden suorittamisesta palkitseminen selkeyttää odotuksia. (Nkoana & Matjie, 2024)

Tutkimustuloksena (Nkoana & Matjie, 2024) havaittiin, että esihenkilön myöntämällä suoriteperusteisella palkitsemisella on kääntöpuolena mahdollinen suosiminen, joka lisää epätasa-arvoa. Kriteerien ollessa epäselkeitä tai tulkinnanvaraisia johtaa se epäoikeudenmukaisuuteen, koska kyseenalaistetaan, miksi joku saa ja joku ei saa. Tiimityö kärsii pahasti, kun palkitsemisessa yksilöiden tavoitteisiin keskitytään liikaa ja se aiheuttaa kovaa kilpailua. Muita negatiivisia vaikutuksia oli itsetunnon lasku, pettymykset, epäluottamus ja epäinnostava ympäristö. (Nkoana & Matjie, 2024)

3 Palkitsemisen eri muodot

Palkitsemista voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Nämä tavat voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Taulukko 1 havainnollistaa mitä aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen kuuluu. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkitsemista tai palkitsemistapoja, joita voidaan hankkia rahalla. Aineeton palkitsemisen tarkoittaa erilaisia tapoja palkita, joita ei hankita rahalla ja niille ei voida suoraan antaa rahallista arvoa. Yleisesti rahalliset eli aineelliset palkitsemistavat voidaan nähdä lyhytaikaisina tapoina. Aineettomat tavat mielletään pitkäaikaisemmiksi tavoiksi palkita. Palkitsemistapoja on paljon erilaisia, joten niitä olisi hyvä käyttää monipuolisesti. Taus-tatekijöiden vaikutus palkitsemistapoihin on merkittävä, minkä takia ne olisi hyvä huo-mioida palkitsemismuotoja valitessa. (Hakonen & Nylander 2015)

Taulukko 1. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Aineellinen palkitseminen	Aineeton palkitseminen
Palkka ja rahalliset palkkio <ul style="list-style-type: none"> - peruspalkka - tulospalkkio - bonukset - voitonjako, komissio - osakeoptiot ja -palkkiot - komissio - lisä- ja ylityökorvaukset - kertapalkkiot 	Tunnustus ja arvostus <ul style="list-style-type: none"> - Julkinen kiittäminen - palkitseminen esimerkiksi sisäisessä viestinnässä
Työsuhde-edut <ul style="list-style-type: none"> - asuntoetu - autoetu - puhelin- ja nettiliittymä 	Työn sisältö ja kehitysmahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - työtehtävien mielekkyys - mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön - ammatillinen kehitys - haasteiden tarjoaminen ja uudet vastuut
	Työympäristö ja -hyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> - joustavat työajat - etätyö

<ul style="list-style-type: none"> - lounasetu - liikunta ja kulttuuri etu - työterveys - harrastusten tukeminen - työmatka lippu <p>Materiaali palkkiot</p> <ul style="list-style-type: none"> - lahjakortit - virkistyspäivät, palkintomatkat - erilaiset tuotteet tai palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> - työn ja vapaa-ajan tukeminen - työpaikan viihtyvyys ja ergonomia <p>Urakehitys ja kasvu</p> <ul style="list-style-type: none"> - mentorointi - kouluttautuminen ja sen tukeminen - sisäinen urakehitys ja ylennykset <p>Yhteisöllisyys ja työpaikkakulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen arvot, missio - työpaikan tapahtumat ja juhlat - tiimityö ja yhteistyö
---	---

3.1 Aineellinen palkitseminen

Peruspalkka eli korvaus tehdystä työstä yleisesti perustuu joko aikaan tai ennalta sovitun kuukausipalkkaan. Muita vaihtoehtoja on urakka-, provisio- ja palkkiopalkkaus. (Hakonen & Nylander 2015) Nämä ovat yleisempiä myyntitöissä taikka teollisuusalalla. Suorituspalkat teollisuusalalla koostuvat urakka- ja palkkiopalkkoista. Esimerkkinä myyjien palkkaus koostuu palkkiopalkkauksesta, joka pohjautuu provisioipalkkaukseen. Palkan suuruus perustuu nykyään työn vaativuuteen, pätevyYTEEN, tuloksiin ja markkinoihin. Aiemmin painotus oli enemmän koulutuksessa, työkokemusvuosissa, sukupuolella, aiemmassa palkkahistoriassa työnimikkeiden lisäksi. Työn vaativuus on kannattavaa jakaa erilaisiin palkkaluokkiin ja määrittellä niille omat lähtöpalkat, jotta palkkaus on selkeämpää. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Peruspalkalla voidaan tarkoittaa tehtäväkohtaista palkkaa tai sillä voidaan tarkoittaa tehtäväkohtaista palkkaa ja henkilökohtaisen palkanlisää. Monilla työpaikoilla työntekijöille määritellään henkilökohtainen palkanlisä, joka on tietty summa tai prosentti tehtäväkoh-

taisesta palkasta. Henkilökohtainen palkanlisä mahdollistaa palkkakehityksen. Henkilökohtaisen palkanlisän perusteena on monesti osaaminen, pätevyys ja hyvät suoritukset. Henkilökohtainen palkanlisä on myös hyvä tapa motivoida ja kannustaa työntekijää. Peruspalkkaan saattaa vaikuttaa isosti tehtävien vaatimustaso ja henkilökohtainen suorittaminen, josta kokonaispalkka koostuu. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011) Kuukausipalkkaan vaikuttavia tekijöitä on vaativuus, vastuu, markkinatilanne, suoritus ja kontribuutio. Henkilökohtaiseen palkanlisään on ohjeistusta millaisia prosentteja tai summia siinä voisi käyttää minimissään ja maksimissaan. (Hakonen & Nylander 2015)

Tutkimustuloksena (Lawler, Benson & McDermott 2012) havaittiin, että palkankorotusten perustuminen suoritusarviointeihin motivoi enemmän työntekijöitä ja sen avulla voidaan tukea lahjakkuuksia. HR-toimintojen suorituskyky paranee palkankorotuksen ja arviointien välisen yhteyden myötä, joka voi osittain johtua suoritusperusteisesta palkitsemisesta sekä palkankorottamisesta. Organisaation suorituskyky nousi ja parani myös palkankorotusten myötä, joka koettiin yllättävä tuloksena etäisen suhteen takia. Palkankorotusten sitominen arviointiin vahvistaa organisaation suorituskykyä. Sosiaalisen ja ympäristön suorituskykyä ei huomioida riittävästi suorituskyvyn arvioinnissa, minkä takia tämä nousi esiin tuloksissa. (Lawler, Benson & McDermott 2012)

Tulospalkkion tarkoitus on täydentää peruspalkkaa. Tulospalkkio on työpaikkakohtainen eikä sitä käytetä kaikissa paikoissa. Tulospalkkio ja sen suuruus perustuu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen koko organisaation sekä eri ryhmien osalta. Mikäli tavoitteita ei saavuteta niin tulospalkkiota ei makseta. Tulospalkkauksen käyttö on vähäistä julkisella sektorilla verrattuna siihen, miten, paljon sitä käytetään muilla sektoreilla kuten yksityisellä. Rahoitus on isoin syy sen vähäiseen käyttöön julkisella sektorilla, jolloin tulospalkkio täytyy budjetoida etukäteen, se maksetaan säästöjen tai voittosumman perusteella tai yhdistämällä nämä molemmat. Voidaan budjetoida minimisumma, jonka lisäksi loppuosa tulospalkkion varoista tulee voitosta ja säästöistä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Tulospalkkio maksetaan 1–4 kertaa vuodessa. (Hakonen & Nylander 2015)

Harris (2001) tutki tutkimuksessaan esihenkilöiden näkökulmasta tulospalkkausta, jossa haluttiin kartoittaa uskomuksia, arvoja ja kokemuksia tulospalkkauksen toteuttamisesta. Ensimmäiseen vaiheeseen osallistui julkiselta ja yksityiseltä sektorilta 60 esihenkilöä täyttäneen kyselyn, joista 36 osallistui toiseen vaiheeseen osallistuen perusteelliseen haastatteluun. Julkiselta sektorilta oli kolmas osa vastaajista ja suurin osa teki päätöksiä palkoista. Aineistoa analysoitiin kattavasti eri tavoin.

Tutkimustuloksena (Harris, 2001) havaittiin, että esimiesten mielestä suoritusperusteinen palkitseminen on ideana hyvä, mutta sen toteuttaminen käytännössä saattaa olla tehotonta, motivaatiota laskevaa ja epäreilua. Mahdollisia negatiivisia piiloagendoja nostettiin myös esiin, joita olivat kustannusten leikkaaminen, alisuoriutumisen hallinta ja organisaation toiminta kulttuurin muuttaminen. Budjetti ei ollut riittävä, työllistä liikaa ja ohjeistus rajoittaa esimiesten mahdollista päätösvaltaa, jotka olivat isoimpi haasteita suoriteperusteiseen palkitsemiseen eli tulospalkkauksen toteuttamisessa. Tasapuolisuuden tähdättiin, jotta luottamus tiimissä säilyy. Hyviä puolia oli säännöllinen arviointi, selkeämpi suunnittelu, porukan erottuminen joukosta, mutta huonoja puolia oli liiallinen vaiva, ei koeta riittävän motivoivaksi, liian vähän päätösvaltaa ja mahdollisuus, että koetaan epäreiluksi kaikesta huolimatta. (Harris, 2001)

Dierynck ja van Pelt (2021) tutkivat tulospalkkausta ja sitä, miten harkinnanvarainen sääntely vaikuttaa siihen. Sen lisäksi haluttiin tutkia, miten arvoihin samaistuminen vaikuttaa suoritukseen. Vahva sitoutuminen arvoihin mahdollistaa paremman sisäisen motivaation ja halun päästä tavoitteisiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa kartoitettiin työntekijöiden samaistumista organisaation arvoihin. Tämän jälkeen he valitsivat joko kiinteän palkan ja tulospalkkauksen väliltä. Osassa tulospalkkauksessa mukana oli harkinnanvarainen sääntely ja osassa ei. Tutkimukseen osallistujat olivat liiketalouden opiskelijoita, joita oli reilu 200 ja heistä 71 % oli miehiä sekä keski-ikä oli 20 vuotta. Heistä kolmas osa oli esimiehiä ja loput työntekijöitä, minkä lisäksi esimiehet nä-

kivät samaistumisasteen hyödyntääkseen tätä mahdollisesti harkinnanvaraisessa sääte-lyssä palkitsemisen korottamisessa. Opiskelijat olivat isosta länsieurooppalaisesta kou-lusta.

Tutkimustuloksena (Dierynck & van Pelt, 2021) havaittiin, että tulospalkkauksella saavu-tetaan parempia tuloksia, jos työntekijä samaistuu organisaation arvoihin. Parempia suorituksia saadaan, koska henkilöstö on halukkaampi panostamaan enemmän ja moti-vaatio on korkeampi. Harkinnanvaraisuutta hyödynnettiin runsaammin sitoutuneiden työntekijöiden palkitsemiseen. Esihenkilöillä oli tässä iso rooli ja heidän sitoutumisensa organisaation arvoihin oli vaikuttava tekijä etenkin sen osalta, hyödynnettiinkö harkin-nanvaraista säätelyoikeutta. Ilman harkinnanvaraista säätelyä ei havaittu yhteyttä arvoi-hin samaistumisessa, mutta säätelyoikeuden kanssa vahvasti arvoihin sitoutuneet suosi-vat tulospalkkausvaihtoehtoa. (Dierynck & van Pelt, 2021)

Hakonen (2012) tutki väitöskirjassaan ryhmäperusteista tulospalkitsemista reflektioteo-rian näkökulmasta, jossa keskityttiin sen merkitykseen yksilölle, voiko merkitys olla ne-gatiivinen ja mahdollisiin vaikutuksiin suorittamisessa. Näiden lisäksi tutkittiin palkitse-misjärjestelmän rakenne ja käytötapojen vaikutusta merkityksen kokemiseen. Tutki-muksen toteuttamiseen käytettiin monenlaisia menetelmiä, jotta saatiin kattavaa ai-neistoa. Aineistoa kerättiin haastatteluilla, kyselylomakkeilla ja dokumenttiaineistoa. Ai-neiston analysointiin käytettiin faktorianalyysijä, rakenneyhtälömallinnusta ja sisällön analyysia.

Tutkimus (Hakonen, 2012) koostui useammasta eri aineistosta. Ensimmäinen aineisto kerättiin kolmesta organisaatiosta, jossa pidettiin 12 ryhmähaastattelua. Osassa tulos-palkkio oli samansuuruinen kaikille koko vuoden töissä olleille työntekijöille ja osassa se perustui palkkaan 50 % sekä 50 % osuudesta oli kaikille sama summa. Toisessa osiossa kerättiin kaksi aineistoa. Aineisto 1 kerättiin yli 10 organisaatiosta, joista osassa tutkittiin kahta erilaista tulospalkkiojärjestelmää. Toinen tulospalkkiomalli perustui ryhmä perus-

teiseen ja toinen henkilökohtaiseen suorittamiseen. 70 % osallistujista kuului ryhmäperusteiseen tulospalkkaukseen. Tätä hyödynnettiin myöhemmin osa tutkimuksessa kolme. Vastaajista 59 % oli naisia ja suurin ikäryhmä oli 45–55-vuotiaat, joita oli 33 %. Koulutustausta jakaantui suhteellisen tasan tässä aineistossa. Aineisto 2 kerättiin 16 eri kuntasektorin yksiköstä, jossa toimitaan sairaalaympäristössä. Tätä hyödynnettiin osa tutkimuksessa neljä. Vastaajista oli 75,6 % naisia ja suurin osa vastaajista oli yli 45-vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli käynyt opisto- tai ammattikorkeakoulutasoisen tutkinnon. (Hakonen, 2012)

Tutkimustuloksena (Hakonen, 2012) havaittiin, että ryhmäperusteinen tulospalkitseminen tuo rahallisen arvon lisäksi muita tärkeitä asioita kuten motivaatiota, arvostuksen tunnetta ja palautteen vastaanottamista. Negatiivisia vaikutuksia tulospalkkauksesta ei tullut esiin tutkimuksessa. Yhteistyön ja yhteisyyden tunne vahvistuu sekä kannustava vaikutus lisääntyy, mikä tuo lisäarvoa tulospalkkaukseen. Kiinnostus tulokseen ja toimintaan lisääntyy, jolloin sitä aletaan seuraamaan entistä enemmän ja kiinnitetään huomioita. (Hakonen, 2012)

Erilaisia kertaluonteisiapalkkioita on mahdollista saada hyvistä ideoista ja ajatuksista, jotka kehittävät tai osoittavat oma-aloitteisuutta. Se voidaan myöntää joko yksittäiselle henkilölle tai koko tiimille tai osastolle. Aloitteen tarkoituksena on parantaa asiakaspalvelua, vähentää kustannuksia tai parantaa tuottavuutta. Sen suuruus on usein sidoksissa siihen mikä aloitteen taloudellinen hyöty on. On myös mahdollista saada hyvästä suorituksesta yllättäen palkkio joko yksilönä tai koko tiiminä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Tutkimustuloksena (Lawler, Benson & McDermott 2012) havaittiin, että bonuksien yhdistäminen suoritusarviointeihin edistää parempia tuloksia koko organisaatiossa henkilöstöhallinnon lisäksi. Tulokset olivat hyvin samansuuntaisia palkankorotusten osalta. Vahvempi suhde arviointien ja palkitsemisen välillä vaikuttaa suoraan suorituskyvyn

koko organisaatiossa. Yksittäinen teko ei ole merkittävässä roolissa, minkä takia suoritusarviointiin palkankorotusten ja bonuksien sitominen on paras ratkaisu suorituskyvyn nostamiseksi. Tuloksissa vähäinen muutos aiempaan tutkimukseen johtui siitä, ettei suoritusperusteisen palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia hyödynnetä riittävästi. (Lawler, Benson & McDermott 2012)

Muita mahdollisia palkitsemistapoja ovat voitonjako, optiopalkkio ja osakepalkkiot. Henkilöstöllä on mahdollisuus saada voitonjakoa ja osakkeen omistajat voivat saada osinkoa. Nämä verotetaan kuitenkin eri tavalla. Ensimmäinen ansiotulona ja jälkimmäinen pääomatulona. Osakepalkkiona tarkoitetaan sitä, että rahan sijaan saa osakkeita. Optiopalkkiolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta ostaa osakkeita tiettyyn hintaan tietyn määrän osakkeita tietyllä ajanjaksolla halutessaan, mutta työntekijällä ei ole velvollisuutta ostaa optio-osakkeita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Tutkimustuloksena (Lawler, Benson & McDermott 2012) havaittiin, että osakepalkkioissa yhteys oli paljon heikompi kuin palkankorotuksessa tai bonuksissa. Syy tähän on se, että osakesuunnitelmien vaikutus organisaatiossa toimiviin ihmisiin on vähäinen. Palkankorotukset ja bonukset usein kohdistuvat koko henkilöstölle, minkä takia niiden yhteys on paljon vahvempi suoritusarviointeihin yhdistettynä kuin osakepalkkioiden. Optio ja osakepurahojen sitominen arviointeihin laski merkittävästi, koska niiden liittäminen suoritusarviointiin on vähentynyt. Tähän päädyttiin, koska monesti henkilöiden kokonaispalkka ja työtehtävät olivat määrittävässä roolissa eikä sen hetkinen suorittaminen. (Lawler, Benson & McDermott 2012)

Työnantajan tarjoamat työsuhde-edut ovat rahaan verrattavissa ja verotettavia tuloja. Suomessa osa työsuhde-eduista on määritelty laissa ja työehtosopimuksissa. Kattavilla työsuhde-eduilla halutaan luoda houkuttelevaa mielikuvaa työnhakijoille sekä sitouttaa sen hetkisiä työntekijöitä helpottamalla heidän arkeansa, edistää hyvinvointia ja ylläpitää hyvää työnantajakuva. Työsuhde-etuja ei osata mieltää oikeiksi palkkioksi, vaikkakin

ne ovat määritelmien mukaista palkitsemista. Etuja on monenlaisia ja ovat tasa-arvoisesti kaikkien saatavilla. Kaikilla työpaikoilla ei ole samoja etuja, joten vaihtelevuus näiden välillä voi olla merkittävä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Työsuhde-etuihin kuuluvat työterveyshuolto, sairaanhoitovakuutus, erilaiset henkilökunta-alennukset, virkistystoiminta, rahallinen summa tukemaan harrastamista, työsuhdeauto, työsuhdelippu ja muita erilaisia etuja. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011) (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Näiden tarjoaminen osoittaa työntekijöille, kuinka työnantaja arvostaa heitä. (Ylikorkkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018) Kunta-alalla yleisiä työsuhde-etuja ovat työpaikkaruokailu, liikuntaetuja, harrastusten tukeminen, terveydenhuolto ja mahdollisesti puhelinetu. Työnantajalla saattaa olla lomaosakkeita, joita voi mahdollisesti hyödyntää osana palkitsemista. Nettiyhetyden tai tietokoneen tarjoaminen käyttöön voi olla osana palkitsemista. Jotkut työnantajat saattavat tarjota vakuutusta jopa vapaa-ajalle tai järjestää sairaalle lapselle hoitoa. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Työnantaja saattaa tarjota työsuhdeasuntoa, -autoa tai -puhelinliittymää työntekijöille. Jos työpuhelin saa käyttää omaan käyttöön, se lasketaan työsuhde eduksi. Työsuhde-etuna voi olla myös joko vapaa autoetu ja käyttöautoetu. Jos työnantaja kustantaa kaikki auton kulut ovat kyseessä vapaa-autoetu. Auton käyttöetu tarkoittaa sitä, että työntekijä maksaa polttoainekulut vähintäänkin itse. Työsuhdeasunto on mahdollisuus asua edullisemmin. Nämä kaikki ovat verotettavia etuja. Näiden lisäksi lounasetu on verotettavaa etua, kun taas monet muut ovat verovapaita etuja. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Lounasetu ja työnantajan tarjoamat elintarvikkeet ovat yleinen etu eri mittakaavoissa eri yrityksissä. Työnantaja saattaa tarjota kahvia, virvoitusjuomia, välipalatarvikkeita, jotka lisäävät viihtyvyyttä työpaikalla ja ne koetaan kivaksi lisäksi. Lounasetu saattaa olla lounassetelinä tai työpaikan työpaikkaruokalassa sovittu järjestely edullisemmasta hinnasta.

Tämän arvo huomataan monesti edun heikentyneitä työpaikan vaihtamisen myötä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Henkilökunta-alennukset ovat osana työsuhde-etuja, jotka voidaan mieltää osaksi palkitsemista. Tämä on yleinen tapa teollisuus- ja kaupan alalla. Henkilökunta-alennuksella voidaan tarkoittaa sitä, että yrityksen omista tuotteista saadaan alennusta tietyn summan tai prosentin verran. Sen lisäksi työvaatteet voidaan luokitella työsuhde-eduksi. Työvaate-edut korostuvat hoitotyössä ja korjaustöissä, jolloin työnantajan tarjoamat vaatteet ovat isossa roolissa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Liikunta- ja kulttuurietu voi olla yrityksen tarjoama konkreettinen rahallinen etu tai erilaisia tilaisuuksia, vakivuoroja tai tiloja, joissa on harrastustoimintaa. Esimerkiksi työpaikalla voi olla kuntosali, vakivuoroja eri liikuntalajeihin, erilaiset lajikoikeudet tai kulttuuritapahtumat. Rahallisen etuuden maksimi suuruus voi olla enintään 400 € vuodessa. Tämä kannustaa työntekijöitä liikuntaan, joka edesauttaa hyvinvointia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Työterveys ja terveydenhuolto on todella tärkeää työntekijöille ja työnantajalle. Nopea ja laadukas terveydenhoito luo turvaa ja vakautta molemmille. Perustyöterveyspalveluiden lisäksi työnantaja voi tarjota kattavampia terveyspalveluita kuten erikoislääkäripalveluita. Taloudellinen hyöty on tässä merkittävä, koska hyvän työterveyden avulla voidaan tukea työkykyä ja ennaltaehkäistä sairaslomien syntymistä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Lomat ja erilaiset vapaat ovat tärkeä ja merkittävä etu työntekijöille. Julkisella sektorilla on yleisesti ottaen pidemmät lomat kuin yksityisellä sektorilla. Keskimäärin lomapäiviä on 30, jonka lisäksi osa niistä kuluu lauantapäiviin. Arkipyhät lisäävät lomapäivien määrää vuodessa. Valtiolla on myös pidemmät lomat pitkään työssä olleilla verrattuna yksityiseen sektoriin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Merkkipäivänä voi saada erilaisia muistamisia, jotka eivät ole rahaa. Ne voivat olla lahjakortteja tai konkreettisia lahjoja kuten tavaroita tai lomiamia. Esimerkkejä merkkipäivistä voisi olla syntymäpäivät, tietyn palvelusajan saavuttaminen, joululahja ja eläkkeelle jääminen tai perhevapaille jääminen. Näiden lisäksi erilaiset virkistyspäivät ovat osana palkitsemista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Yhteiset tapahtumat kuten aamupalat, lounaat, tiimipäivät voivat kehittää työilmapiiriä. Nämä ovat osana kokonaispalkitsemista. (Ylikorkkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018)

3.2 Aineeton palkitseminen

Arvostus ja palaute ovat oleellisia ja taloudellisesti kannattavia tapoja palkita. Arvostuksen avulla voidaan saavuttaa parempaa yhteistyötä. Arvostus luo halun toimia paremmin ja se lisää luottamusta. Arvostuksen puuttuessa ilmenee ongelmia luottamuksessa, tehokkuudessa sekä yhteistyössä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Tutkimustuloksena (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) havaittiin, että palautteen avulla ymmärretään missä on onnistuttu ja missä ei. Positiivinen palaute motivoi ja innostaa. Palautteen saamisella on iso rooli itsensä kehittämisessä ja työssä kehittymisen kannalta. Palaute voi olla myös julkista, joka voidaan antaa työyhteisön edessä. Julkisella palautteella halutaan antaa tunnustusta hyvästä työstä ja osoittaa arvostusta, jotta muut työntekijät saavat esimerkkiä halutuista työsuorituksista. Rakentavan palautteen antaminen on myös tärkeää, jotta haastavista tilanteista ei jää negatiivista fiilistä. Rakentavan palautteen antaminen voi olla haasteellista kuten sen vastaanottaminenkin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Palkitseminen lisää motivaatiota ja osoittaa tehdyn työn olevan arvokasta. (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017) Tutkimuksessa (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017) aineettomat palkitsemistavat olivat mieleisempiä kuin aineelliset palkitsemistavat. Arvostus, vaikutusmahdollisuudet, työaikajärjestelyt ja

työn sisältä listattiin mieluisimmiksi palkitsemistavoiksi. Vähiten suosiota sai erilaiset rahalliset palkkiot ja uramahdollisuudet. Palkitseminen koettiin merkittäväksi ja siihen tulisi panostaa. Motivaation lisääntyminen palkitsemisen myötä ja työn arvostuksen ja näkyväksi tekeminen sai suosioita eniten väitteissä. Vähiten kannatusta sai palkitsemisen edistäminen urakehitystä

tai osaamisen kehittämistä. (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017)

Tutkimustuloksena (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) havaittiin, että mahdollisuus vaikuttaa oman työn eri osa-alueisiin toimii hyvin palkitsemiskeinona ja lisää tuottavuutta. Esimiehille osallistaminen on tärkeä taito, vaikka se ei automaattisesti takaa parempaa tyytyväisyyttä. Osallistamista on tärkeää toteuttaa sellaisissa asioissa, joissa sillä on oikeasti vaikutusta. Työntehtävien mielekkyys sekä niiden tuoma merkityksellisyyskokemus on tärkeä osa viihtyvyyttä, jonka kautta sillä on vaikutusta palkitsemiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Bayraktar, Araci, Karacay ja Calisir (2016) tutki tutkimuksessaan osallistumisen, palkitsemisen ja tyytyväisyyden välistä yhteyttä. Palkitsemisen uskottiin vaikuttavan tyytyväisyyteen ja työntekijöiden osallistaminen vaikuttaa palkitsemiseen positiivisesti. Tutkimus oli määrällinen, jossa kerättiin aineistoa kyselyllä ja vastausprosentti oli 80 %. Vastaaajia oli 400 turkkilaisten pankkien työntekijöitä, joista 53 % oli naisia ja 52 %:lla on vähintään kandintutkinto. Keski-ikä oli 34 vuotta ja keskimääräinen työsuhteen kesto oli 10,4 vuotta. Kyselyssä oli erilaisia väittämiä liittyen osallistumiseen, palkitsemiseen ja tyytyväisyyteen. Aineistoa analysoitiin regressiolla ja faktorianalyysillä.

Tutkimustuloksena (Bayraktar, Araci, Karacay & Calisir 2016) havaittiin, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja osallistua päätöksentekoon koetaan se osaksi palkitsemista ja tunnustuksen saamiseksi. Tämä luo koko organisaatiossa tunteen arvostuksesta ja työntekijän huomioidusta. Erilaiset palkkiot loivat tyytyväisyyden tunnetta.

Osallistumisen vaikutus tyytyväisyyteen oli runsaasti pienempi, jos palkitsemista ei otettu huomioon ja palkitsemisen huomioiminen pienensi suoraa vaikutusta osallistumisen ja tyytyväisyyden välillä. (Bayraktar, Araci, Karacay & Calisir 2016)

Työaikajärjestely on merkitykseltään suuri palkitsemisen osalta. Suomi on ollut edelläkävijänä työaikajärjestelyissä verrattuna muihin Euroopan maihin. Työajanjärjestelyillä tarkoitetaan joustavaa työaikaa, etätömahdollisuutta sekä mahdollisuutta vaikuttaa omiin työvuoroihin. Kulujen osalta tämä on suhteellisen edullinen palkitsemisen malli, joka koetaan mieluisaksi. Muita esimerkkejä on lisä- ja ylityöt, jotka voivat olla mieluisia työntekijöille halutessaan tienata hieman enemmän rahaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) Vuorojen vaihtaminen toisten työntekijöiden kanssa koetaan tärkeäksi osaksi työaikajärjestelyitä. Liukumavapaiden pitämisessä alaisiin luottaminen on tärkeää. Esimerkiksi kokonainen vapaapäivä on mieluisampi kuin muutaman tunnin lyhyempi työpäivä. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Työnantaja voi tukea vapaa-aikaa monin eri tavoin, jotka koetaan tärkeiksi ja mieluisiksi tavoiksi toimia. Esimerkiksi voi olla mahdollista vaihtaa lomarahaa tai tulospalkkiota vapaaksi taikka työnantaja voi antaa ylimääräistä vapaata. Mahdollisuus opintovapaaseen tai vuorotteluvapaaseen on isossa roolissa halutessaan kouluttautua lisää tai kaivata lisää jonkun asian työstämiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014)

Työnantaja voi tarjota yrityksen sisällä erilaisia koulutuksia, kursseja sekä mahdollisesti mentorointia. Kouluttautuminen ja osaamisen syventäminen koetaan myös palkitsevaksi, vaikka se suoraan tarkoittaisi ylennystä tai palkan korotusta. Mentorointi mahdollistaa tutustumista yrityksen sisällä uusien ja pidempään olleiden välillä, jonka lisäksi eri yksiköihin tutustuminen on mahdollista. Tarvittaessa voidaan ulkopuoliselta toimijalta hankkia kurssi tietyn osaamisalueen kehittämiseen. Työntekijän halutessa kouluttautua lisää voi työnantaja halutessaan tarjoutua kustantamaan opintoihin liittyviä kuluja tai antamalla työaikaa opiskeluun. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen motivoi ja kannustaa työntekijää, jolloin työpaikka sitouttaa henkilöä enemmän. Osaamisen kehittäminen hyödyttää työntekijän lisäksi myös työnantajaa. Työnantajan on tärkeää tukea työntekijää, jotta kiinnostus ja motivaatio säilyy. Etenemismahdollisuudet motivoivat työntekijää ja samalla ne koetaan palkitsemiseksi onnistumisesta suoriutumisesta. Työssä kehittyminen ja uralla eteneminen voi olla kynnyksymys halussa sitoutua työnantajaan. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Renard ja Snelgar (2016) tutkivat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden palkitsemista Etelä-Afrikassa. Palkka on matalampi kuin yksityisellä sektorilla, jolloin aineettomat palkitsemistavat ovat tärkeämmässä roolissa. Tutkimus oli laadullinen ja siinä haastateltiin 15 henkilöä. Vastaajista 73,3 % oli naisia, jotka olivat hallinnossa tai strategisessa työtehtävässä. Yleisesti vastaajat olivat sosiaali-, kulttuuri- ja terveydenhuoltoalalla ja koulutustaso oli kandidatasoa. Aineistoa analysoitiin teemallisella analyysillä. Vastaajat valittiin tutkijoiden tutuista ja sosiaalisen median kautta, jolloin saatiin haluttuja vastaajia.

Tutkimustuloksena (Renard & Snelgar, 2016) havaittiin, että sisäisestä palkitsemisesta nousi esiin viisi teemaa, joita oli merkityksellinen työ, joustava työ, haasteellinen työ, vaihtelevuus ja nautinnollisuus. Merkityksellisellä työllä tarkoitetaan sitä, että nähdään oman työn konkreettinen vaikutus, keskeinen rooli työssä, muiden auttaminen, osaamisen jakaminen, vaikutus sosiaaliseen ympäristöön, yhteinen päämäärä ja hyvä fiilis työstä. Joustavuudella tarkoitetaan mahdollisuutta järjestellä aikatauluja, omia työaikoja ja vapaus toteuttaa työtä haluamallaan tavalla. Työn haastavuudella tarkoitetaan osaamisen hyödyntäminen, osaamisen kehittäminen, kokemusten hankkiminen ja riittävän haastavat työtehtävät. Monipuolisuudella tarkoitettiin työtehtävien sisältöä, jotta työ ei ole liian rutiinin omaista. Liian yksipuoliset työtehtävät koetaan tylsänä ja passivoivana, jonka myötä motivaatio laskee. Nautinnollisuudella tarkoitetaan iloa minkä saa työstä, mielenkiintoiset tehtävät innostavat ja inspiroivat. (Renard & Snelgar, 2016)

Turvallisuus ja pysyvyys työsuhteessa on osana palkitsemista. Jatkuva epävarmuus ja suunnitelmien laatiminen sekä aktiivinen työmarkkinoiden seuraaminen on olennaista. Töiden riittävyys ja työsopimuksen mahdollinen jatko herättää kysymyksiä ja aiheuttaa huolta määräaikaisille työntekijöille. Työsuhteen vakinaistaminen on osa palkitsemista ja turvallisuuden tunteen luomista työntekijälle. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

3.3 Taustatekijöiden huomiointi palkitsemisessa

Palkitsemistapoihin voi olla monia huomioon otettavia tekijöitä, jolloin on tärkeää huomioida erilaiset työntekijät ja heidän tarpeensa. On tärkeää löytää oikeat tavat palkita erilaisia kohderyhmiä. Ikä, elämäntilanne, sukupuoli, työsuhde ja työkokemus voivat olla vaikuttavia tekijöitä siihen millaiset palkitsemistavat siinä hetkessä miellyttävät. Taustatekijät voivat olla olennaisessa roolissa onnistuneessa ja toimivassa palkitsemisessa. Kuviossa 4 esitetään erilaisia taustatekijöitä.

Seitovirta, Partanen, Wanne ja Vehviläinen-Julkunen (2017) tutkivat erilaisia palkitsemistapoja, työntekijöiden eli sairaanhoitajien mieltymyksiä palkitsemistavoissa ja taustatekijöiden vaikutusta mieltymyksiin. Tämän lisäksi tutkittiin palkitsemistapojen ja palkitsemisen merkityksen välistä yhteyttä. Aineistoa kerättiin poikkileikkauskyselyllä, johon osallistui yli 400 vapaaehtoista sairaanhoitajaa. Sairaanhoitajia otettiin yliopistollisen sairaalan erikoissairaanhoidosta, julkisesta perusterveydenhuollosta ja kahdesta yksityisistä terveydenhuollon palveluntarjoajista. Kliinisiä alueita oli laaja kirjo, jossa oli monia eri toimintoja. Vastausprosentti oli 67,5 %, joista vajaa 90 % oli naisia, keski-ikä 43,8 vuotta, työsuhteen kesto nykyisessä organisaatiossa 8,4 vuotta. 90 % vastaajista oli kokoaikaisena ja 73 % teki vuorotyötä sekä 84 % oli vakituksessa työsuhteessa. Osallistujien kriteerit olivat suomen kielen ymmärtäminen, rekisteröity työsuhde organisaatiossa tutkimusaikana ja ei saa toimia johtotehtävissä. Kyselyssä oli 14 eri palkitsemistapaa ja taustatekijöitä oli useita, jotka olivat sukupuoli, ikä, työpaikka, vuodet nykyisessä organisaatiossa, palvelusuhdetyyppi, työaika ja työtuntien määrä. Näihin perustuen oli erilaisia väittämiä.

Kuvailevia ja monimuuttujatilastoja käytettiin aineiston analysointiin, jonka lisäksi laskettiin prosenttisuuksia, keskiarvot, -hajonnat ja taustamuuttujien frekvenssit. Taustamuuttujien välistä yhteyttä palkitsemistyyppimieltymyksiin ja palkitsemisen merkitykseen analysoitiin varianssi analyysin ja riippumattomien otosten t-testejä.

Tutkimustuloksena (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017) havaittiin, että naisille palkitseminen oli tärkeämpää kuin miehille. Vakinaisille palkitseminen oli tärkeämpää kuin määräaikaisille. Julkisella sektorilla oltiin enemmän kiinnostuneita vaikuttamismahdollisuuksista kuin yksityisellä sektorilla. Vuorotyötä tekeville työajoista joustaminen oli tärkeämpää. Arvostus työyhteisössä, vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen sekä esihenkilön antama palaute ja kannustus koetaan olevan isossa roolissa siinä, kuinka merkittäväksi palkitseminen koetaan. (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017)

Tutkimustuloksena (Hakonen, 2012) havaittiin, että taustatekijät eivät vaikuttaneet suoritukseen eikä tulospalkitsemisen merkitykseen, mutta koulutustaso vaikutti palkitsemismuotomieltymyksiin. Matalamman koulutustaustaisen omaavat henkilöt arvostivat enemmän rahaa. Vertailtaessa yksilö- ja ryhmäperusteista palkitsemista yksilöpalkkioissa oli vahvempi yhteys suoritukseen. (Hakonen, 2012)

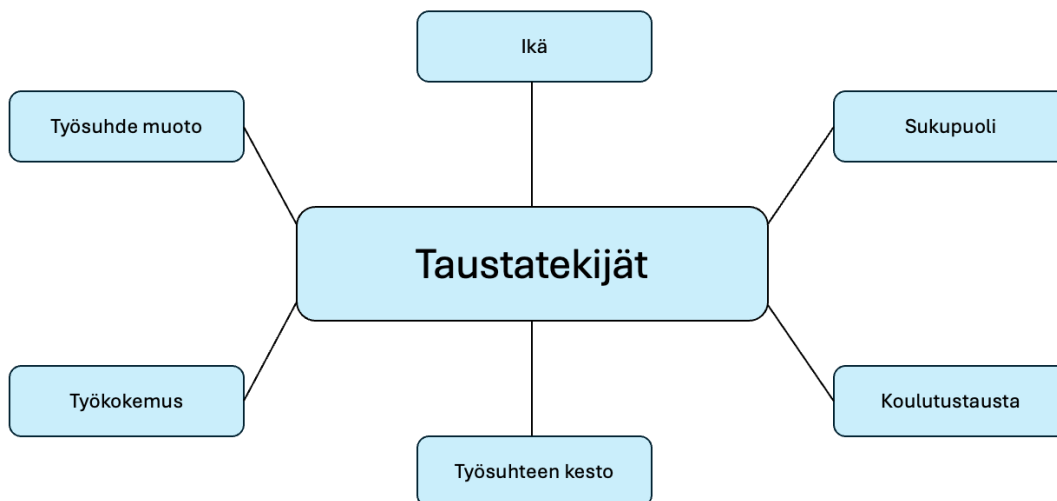
Von Bonsdorffin (2011) tutki iän vaikutusta palkitsemiseen ja mitkä palkitsemismuodot ovat toimivimpia. Tutkimuksen kohderyhmänä oli suomalaiset sairaanhoitajat ja tutkimus oli kvantitatiivinen. Vastaajia saatiin reilu 600 ja vastausprosentti oli 48,9 %, joista naisia oli 94 %. Keski-ikä oli 41 vuotta ja työkokemusta oli keskimäärin 12 vuotta. Suurin osa oli vakituisia ja loput määräaikaisia, joiden koulutustaustana oli suurimmalla osalla ammattikorkeakoulututkinto. Materiaalin analysoimisessa hyödynnettiin faktorianalyysejä ja reliabiliteettia sekä eroanalyysia, jonka lisäksi pyrittiin löytämään yhteyttä iän tuomalla vaikutuksella.

Tutkimustuloksena (Von Bonsdorffin, 2011) havaittiin, että palkitsemisen jakautuminen rahalliseen ja ei-rahalliseen palkitsemiseen, johon ikä vaikuttaa vain rahallisten palkitsemismuotojen osalta. Naiset arvostivat enemmän ei rahallisia palkitsemismuotoja kuin miehet. Pidempään työsuhteessa olleille rahallinen palkitseminen oli isommassa roolissa kuin nuoremmille merkityksen osalta. Ei-rahalliseen palkitsemiseen ei ikä vaikuttanut mitenkään. Monipuolisen palkitsemisen tarvetta korostettiin, jonka takia tulisi hyödyntää rahallisia ja ei-rahallisia palkitsemismuotoja. Iän myötä palkitsemismieltymykset laajenevat. Rahallisessa palkitsemisessä ei sukupuolierot nousseet esiin. (Von Bonsdorffin, 2011)

Fischer (2008) tutkii palvelusuhteen vaikutusta työntekijöiden palkitsemisessa, ylennyksissä ja irtisanomisissa neljässä eri maassa, jotka ovat Iso-Britannia, Yhdysvallat, Saksa ja Uusi-Seelanti. Organisaation kulttuurin, -suorituskyvyn, kansallisen kulttuurin ja sektorin vaikutus palvelusvuosien käyttöön palkitsemisperusteena. Tutkimus oli kvantitatiivinen. Kyselylomaketta jaettiin useamman vuoden ajan ja vastauksia saatiin reilu 500, joista 48 % oli miehiä. Vaihtelevuus oli iso keski-ikässä ja työsuhteen pituuden osalta. Eniten osallistujia oli Saksasta ja vähiten Uudesta-Seelannista. Aineistoa analysoitiin regressiolla ja taustamuuttujia hyödynnettiin myös.

Tutkimustuloksena (Fischer, 2008) havaittiin, että palvelusuhteen keston vaikutusta palkitsemisessa ei koettu käytetyksi kovinkaan paljoa vanhempien työntekijöiden mielestä. Nuoremmat työntekijät olivat eri mieltä kuten myös naiset verrattuna miehiin. Suorituskyky saattaa olla isompi kiinnostuksen kohde pidempään työskennellyille henkilöille. Erot naisten ja miesten kokemuksiin palvelusuhteen pituuden hyödyntämiseen palkitsemisen perusteena voi johtua mahdollisesta epätasa-arvosta sukupuolten välillä tai naisten kokemasta eriarvoisuudesta. Palkitsemisen perustuessa tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen oli palvelusuhteen keston hyödyntäminen palkitsemisperusteena paljon yleisempää, jolloin kaikille tarjotaan samat mahdollisuudet. Palvelusuhteen kestolla oli vaikutusta vakauteen ja tehokkuuteen, joka oli toivottu lopputulos johdon mielestä. Me-

nestyissä organisaatioissa kokemus ja pitkäaikainen sitoutuminen on tärkeä tekijä onnistumisen kannalta. Julkisella puolella palvelusajan kestoä käytettiin paljon enemmän palkitsemisen perusteena kuin yksityisellä sektorilla. (Fischer, 2008)



Kuvio 4. Vaikuttavia eri taustatekijöitä palkitsemisessa. (Fischer, 2008) (Von Bonsdorffin, 2011) (Hakonen, 2012) (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017)

4 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa kartoitettiin kohdeorganisaation toimihenkilöiden mieltymyksiä eri palkitsemistavoista. Sen lisäksi tutkimuksessa on avoimia kysymyksiä palkitsemisen toimivuudesta kohdeorganisaatiossa, joka tuo laadullista näkökulmaa tutkimukseen tukemalla määrällistä aineistoa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation henkilöstön mieltymyksiä eri palkitsemismuotojen välillä ja sitä, miten eri taustatekijät vaikuttavat tähän. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, reliabiliteetti ja validiteetti, kohdeorganisaatio ja sen palkitsemisjärjestelmä sekä aineisto. Aineistolla tarkoitetaan sitä sen keruuta, kyselylomaketta, käsittelyä ja analysointia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä sisältää kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Pääpaino tutkimuksessa on määrällisessä datassa, jota tutkitaan numeraalisesti erilaisilla analyyseillä. Määrällistä dataa tukemaan hyödynnetään tutkimuksessa laadullista dataa. Palkitsemisen eri muotoja analysoidaan keskiarvojen, mediaanien ja keskihajontojen avulla. Luotettavuutta tarkastellaan eri palkitsemismuotojen osalta Cronbachin alfan avulla. Ryhmien välisiä eroja analysoidaan ANOVA-analyysin avulla.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eivät ole vastakkaisia tai toisiaan pois sulkevia. Tavoitteena tuottaa yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voidaan suunnitella samoilla tavoilla. (Puusa & Juuti 2020)

Tutkimuksen suunnittelussa on monia vaiheita, joiden avulla voidaan edistää tutkimuksen onnistumista. Ensimmäinen ja tärkein vaihe on tutkimuskysymyksen määrittäminen ja sitä ennen tutustuminen aiheeseen aiemman kirjallisuuden avulla. Seuraavassa eli suunnitteluvaiheessa siirrytään yksityiskohtaisempaan suuntaan tutkimusongelman

määrittelyssä, jossa voidaan luoda pää- ja alaongelmia sekä valita haluttu näkökulma. Hypoteesit pohjautuvat tutkimuskysymyksiin. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020) Määrällisessä tutkimuksessa asetetaan hypoteesit, jotka ovat yleensä perusteltuja väitteitä. Aiempaa tutkimusta hyödynnetään hypoteesien luomisessa. (Vilka 2007) Erilaisia muuttujia, indikaattoreita ja yksiköitä määritellään vasta kun tutkimusongelmat, näkökulma ja hypoteesit ovat tiedossa. Muuttujat, indikaattorit ja yksiköt ovat keskeisessä roolissa, kun suunnitellaan kysymyksiä. Nämä ovat merkittäviä vaikuttavia tekijöitä tutkimusmenetelmien valintaan. Menetelmiä on laaja valikoima ja nykyään isoin haaste on valita juuri oikea menetelmä sekä tulosten tulkinnassa. Tämä johtuu siitä, että useampi menetelmä saattaa olla sopiva saman asian tutkimiseen, jolloin tulee helposti valinnan vaikeus. Valitut menetelmät ohjaavat aineiston kokoamista eli sitä, miten kerätään, käsitellään ja analysoidaan sekä raportointia. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020)

Määrällisessä tutkimuksessa on suositeltavaa, että vastaajien vähimmäismäärä on 100. Kyselyssä kaikilta kysytään samalla tavalla, samassa järjestyksessä ja samoja asioita. Likert-asteikkoa suositetaan mielipiteiden kartoituksessa. Monivalintakysymyksissä on annetut vaihtoehdot kuten Likert -asteikossa, jossa vastausvaihtoehtoja on viisi. Avoimissa kysymyksissä vastaajat saavat vapaasti kirjoittaa vastauksen. Näiden yhdistämistä kutsutaan sekamuotoisiksi kysymyksiksi. Saatekirje pitää sisältää riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta vastaajan on helppo päättää, haluaako osallistua vai ei. Liian suppea saatekirje saattaa karsia osallistujia. Määrällisen tutkimuksen yleisimpiä virheitä ovat epäselvä tutkimusongelma, puutteellinen tietämys aihepiiristä, liian vähäinen tieto ja huolimattomuus tutkimuksen toteuttamisessa. (Vilka 2007)

Tutkimuksen taustatekijät ovat helposti määriteltävissä erilaisin määrein, jonka takia kvantitatiivinen lähestymistapa on paras. Kyselytutkimus toimii tutkimuksissa, joissa halutaan kartoittaa mielipiteitä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään määrällistä dataa. Tutkimuskysymysten suunnittelussa tulisi ottaa huomioon saadaanko kyselylomakkeen vastauksilla vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kysymykset kannattaa lajitella asiako-

konaisuuksina. Analysointi menetelmät tulisi erityisesti huomioida kyselylomaketta luodessa, jotta saadut tulokset mahdollistavat haluttujen analyysien hyödyntämisen. Likertasteikon käyttäminen toimii hyvin aikuisilla, koska vastaukset eivät ole liian pitkiä eikä niitä ole liian paljon tai vähän. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020)

Keskiarvo ja mediaani ovat yleisiä keskilukuja, joita käytetään eniten. Keskiarvoja käytettäessä tulisi myös huomioida keskihajonta. Keskeiset tunnusluvut auttavat kuvailemaan numeraalisesti aineistoa yleispiirteiltään. Keskiarvo saadaan muuttajien arvojen summa jaettuna muuttajien lukumäärällä. Mediaani saadaan laittamalla muuttajien arvot peräkkäin suuruus järjestykseen ja keskimäinen arvo on mediaani. Keskihajonta kertoo miten paljon vastaukset poikkeavat keskiarvosta. ANOVA-analyysi on varianssianalyysi, joka soveltuu eri tekijöiden eli muuttajien vaikutukseen määrällisiin muuttujiin eli vaste-muuttajien vaihteluun. Keskiarvojen vertailuun perustuva analyysi on toimiva menetelmä kvantitatiiviseen tutkimukseen. ANOVA-analyysin tuloksena p-arvo kertoo, onko merkitsevää tilastollista yhteyttä vai ei. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020) Jos p-arvo on alle 0,1 todettiin merkitsevää eroa olevan.

4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä. Nämä molemmat ovat tärkeitä tekijöitä hyvän tutkimuksen tekemisessä ja olennaisessa sekä keskeisessä roolissa ammattimaisessa tutkimustyöskentelyssä. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020) Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi toistettavuuden, aineiston, johdonmukaisten mittareiden ja mahdollisten virheiden avulla. Pätevyyttä voidaan arvioida sisällön, rakenteen, yleistettävyyden ja kriteerien perusteella esimerkiksi.

Palkitsemisen eri muodoista ei ole tehty kovin paljoja tutkimuksia siitä näkökulmasta, miten taustatekijät vaikuttavat mieltymyksiin. Tämä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen, koska aiempaa tutkimustietoa ei ole paljoa tukemaan tämän tutkimuk-

sen tuloksia. Onnistuessaan tutkimus tuottaa arvokasta lisätietoa ja tarjoaa jatkotutkimusideoita. Aiemmat tutkimukset liittyen palkitsemisen muotoihin ja mieltymyksiin ovat tehty pääasiassa terveydenhoitoalalta, joka on alana erityinen. Terveydenhoitoalan kohderyhmä ei ole niin monipuolinen taustatekijöiden osalta, työ on erilaista kuin toimihenkilöiden työtehtävät, palkitsemisjärjestelmä on mukautettu alaan ja sen myötä erityinen. Tämän takia tutkimustuloksia ei voida luotettavasti verrata aiempiin tutkimuksiin. Kohderyhmän ollessa erilainen verrattuna aiempien tutkimusten kohderyhmään.

Jos tutkimus toistettaisiin samanlaisella kohderyhmällä ja samalla kyselylomakkeella, tulokset todennäköisesti eivät olisi identtisiä, mutta samansuuntaisia. Kyselyssä kartoitetaan mieltymyksiä, ja ne ovat mielipide asioita, joten välttämättä täysin identtisiä tuloksia ei voida saavuttaa. Tämän tutkimuksen kohderyhmä koostui eri alojen toimihenkilöitä. Yhteinen tekijä kohderyhmässä on toimihenkilö rooli organisaatiossa. Kohdeorganisaatio on myös poikkeava omistusmuotonsa takia, joten sillä on vaikutusta tuloksiin.

Tutkimuksen toteuttamisessa on hyödynnetty esikuva-artikkelia (Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen, 2017), josta on otettu analysointitapoja. Esikuva-artikkelin tutkimustuloksiin ei voida luotettavasti verrata, vaikka tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman samalla tavalla aineiston osalta. Tämä johtuu erilaisista aloista keskenään sekä liian erilaisesta kohderyhmästä, jonka takia vertailu ei ole luotettavaa eikä validia. Terveydenhoitoala ja sairaanhoitajien työ sekä palkitsemisjärjestelmä ovat niin erilaista kuin tutkimuksen kohdeorganisaation ala, palkitsemisjärjestelmä ja kohderyhmä. Esikuva-artikkelin kyselylomaketta ei ollut saatavilla, jonka takia esikuva-artikkelissa palkitsemisen eri muotoja on voitu kysyä ja kartoittaa erilaisilla kysymyksillä verrattuna tämän tutkimuksen kysymyksiin.

Aineiston käsittelyssä pyrittiin olemaan erityisen huolellinen, jotta mahdolliset virheet vältetään. Aineistoa on käsitelty manuaalisesti, joka lisää näppäilyvirheiden mahdolli-

suutta. Tietoja on käsitelty luotettavasti yleisten tietosuojaohjeiden mukaisesti. Aineiston keräämisessä oltiin myös huolellisia, mutta siinä oli muutamia mahdollisia luotettavuutta laskevia tekijöitä. Ne esitellään alla.

Kyselyssä oli yli 70 kysymystä ja avoimissa vastauksissa tuotiin esiin kyselyn olleen liian pitkä, joten se vaikuttaa luotettavuuteen ja pätevyYTEEN. Liian pitkä kysely saattaa vaikuttaa motivaatioon, jonka myötä vastausten laatu heikkenee etenkin kyselyn loppu-teemojen osalta tai vastaus prosentti on heikentynyt. Se mihin tämä vaikutti, on keskeytysten määrä kyselyssä ja sen myötä vastausprosenttiin. Kyselyyn tuli vastauksia 137 kappaletta, 155 henkilöä aloitti vastaamisen ja kysely avattiin 180 henkilön toimesta, joista 43 keskeytti vastaamisen. Keskimääräinen vastausaika oli noin 23 minuuttia.

Kyselyn ajankohta oli kesäkuu ja vastausaika oli 26 vuorokautta. Ajankohta oli haasteellinen, koska se osui kesälomakaudelle. Kesälomakauden alkamisella on iso rooli vastausprosentin osalta. Jos kysely olisi toteutettu aiemmin keväällä tai alkusyksyllä olisi vastausprosentti voinut olla korkeampi. Nämä vaikuttavat myös luotettavuuteen ja pätevyYTEEN. Sen lisäksi vastausaika annettiin myös runsaasti, millä oli varmasti positiivinen vaikutus.

Näistä tekijöistä huolimatta vastausprosentti on suhteellisen korkea, joka tutkimuksen lisää luotettavuutta ja pätevyYTEEN. Taustatekijöiden jakautuminen on hyvä ja hajontaa löytyy runsaasti etenkin tärkeiden tekijöiden osalta. Monipuolinen otanta on hypoteesien ja tutkimuskysymyksen kannalta tärkeä, joten niiden osalta kattava taustatietojen saaminen on erittäin tärkeää. Tällä on iso vaikutus luotettavuuteen ja pätevyYTEEN, ettei kohderyhmä ole liian suppea tai yksipuolinen.

Kyselylomake rakennettiin niin, että saataisiin mahdollisimman monta eri näkökulmaa ja vaikuttavaa tekijää huomioitua. Koska alkuperäistä kyselylomaketta ei ollut saatavilla, kysymykset johdettiin tutkimusta varten teorian perusteella. Tällä on iso vaikutus siihen,

miten ne ymmärrettiin ja siihen, että vastaukset voivat olla erilasia kuin esikuva-artikkelissa. Tämä johtaa myös siihen minkä takia tuloksien vertailu ei ole luotettavaa, koska mieltymyksiä eri palkitsemisen muotoihin on kartoitettu mahdollisesti täysin erilaisilla kysymyksillä.

Teemoja ja kysymyksiä oli paljon, joka teki kyselystä pitkän. Teemat sisältävät eri määrän kysymyksiä keskenään, joka saattaa vaikuttaa luotettavuuteen ja pätevyYTEEN. Osaa teemoista kartoitettiin syvällisemmin ja osaa pintapuolisemmin. Esikuva-artikkelissa oli mainittuna teemakohtaisten kysymysten määrät, jonka perusteella pyrittiin toteuttamaan samassa suhteessa kysymyksiä teemoja kohden. Cronbachin alfa todisti kysymysten johdonmukaisuuden eri teemojen sisällä, joka on merkittävä tekijä luotettavuuden ja pätevyyden osalta. Cronbach alfa mittaa kysymysten yhdenmukaisuutta. Jos luku on lähempänä ykköstä sitä yhdenmukaisempia kysymykset ovat keskenään. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020)

Datan käsittelyssä ja analysoinnissa jouduttiin tekemään manuaalista työtä, jotta dataa voitiin hyödyntää Excelissä ja JASP-ohjelmassa. Nämä lisää riskiä näppäilyvirheisiin, jonka takia luotettavuus kärsii. Taustatekijöiden kartoitus eri ryhmiteltyllä sulki mahdollisuuden hyödyntää aineiston analysoinnissa Pearsonin korrelaatiota ja lineaarista monimuuttuja regressioita, joita on käytetty esikuva-artikkelissa.

4.3 Kohdeorganisaatio ja sen palkitsemisjärjestelmän esittely

Empiirinen tutkimus suoritettiin valitussa kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio on julkisomisteinen, jossa omistajina toimii kunnat. Yritys työllistää reilusti yli tuhat henkilöä, jotka jakaantuvat useaan eri yksikköön organisaation sisältä. Kohdeorganisaatio haluaa pysyä anonyyminä, jonka takia siitä ei jaeta enempää tietoa liian helpon tunnistettavuuden takia.

Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation henkilöstöjohtajaa. Haastattelun avulla voidaan mahdollisesti ymmärtää paremmin tutkimuksen tuloksia. Palkitsemisjärjestelmän ymmärtäminen kokonaisuudessaan auttoi kyselylomakkeen luonnissa ja mitä kannatti huomioida. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. (Liite 1).

Henkilöstöjohtajan haastattelussa käytiin läpi perusteellisesti kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmää, josta ilmeni palkitsemisjärjestelmän olevan todella laaja ja kattava. Palkitsemiseen kuuluu monia eri aineellisia ja aineettomia palkitsemisen muotoja. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu erilaisia ja tasoisia kertapalkkioita, ylimääräiset vapaa-päivät ja lahjat. Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluu säännölliset osaamis- ja kehityskeskustelut, joustavat työaikajärjestelyt ja mahdollisuus vaikuttaa sekä osallistua päätöksen tekoon.

Kohdeorganisaatiolla on käytössä tulospalkkio, jonka suuruus on sidoksissa erilaisiin tavoitteisiin koko organisaation ja eri yksiköiden tasolla. Tulospalkkion lisäksi käytössä on erilaisia kertapalkkioita, joita voidaan myöntää suorituksen tai tavoitteiden saavuttamisen myötä. Kertapalkkio voi olla rahallinen tai palkallinen vapaa. Osaamisen kehittämistä halutaan myös tukea rahallisella palkkiolla, jonka suuruus riippuu minkä tutkinnon saa suoritettua. Ideoista ja innovaatioista on mahdollista myös saada kertaluonteinen rahallinen palkkio. Rahallisten palkkioiden lisäksi tarjolla on paljon erilaisia työsuhte-etuja. Lounas- ja virike-etu kuuluvat osaksi työsuhte-etuja kuten laaja työterveyshuolto. Näiden lisäksi on tarjolla työsuhteasuntoja. Kaikille työntekijöille on tarjolla matkalippu ja pyöräilyetu. Näiden lisäksi on monia erilaisia muistamisia, jotka voivat olla rahaa, lahjakortteja, lahjalomia, vapaapäiviä tai jotain konkreettisempaa tavaraa. Jouluna kaikki saavat joululahjan ja kesällä kesälahjan ennen kesäloma kauden alkua. Tasa-vuosisyntympäpäivistä ja palvelusuhte vuosista saa pienen muistamisen. Kohdeorganisaatio tukee hyvinvointia ja jaksamista erilaisten vapaa-ajan virikkeiden myötä. On erilaisia kerhoja eri harrastuksille ja liikuntakerho, joka järjestää lajikokeiluja sekä säännöllisiä ohjattuja liikuntatunteja. Liikuntakerho tukee erilaisia urheilutapahtumia maksamalla osallistumismaksun, jolla halutaan kannustaa liikkumiseen.

Aineettomaan palkitsemiseen ei voi asettaa yhteisiä linjauksia ja säädöksiä samalla tavalla kuin aineelliseen palkitsemiseen, joten eri muotojen esiin nostaminen on haastavampaa. Työtehtävän mahdollistaessa on työntyöntekijöillä käytössä joustava ja liukuva työaika sekä mahdollisuus etätööhön. Osaamisen kehittämistä halutaan tukea mahdollisuuksilla osallistua eri koulutuksiin tai kursseille, jonka lisäksi voidaan antaa käyttää työaikaa opiskeluun. Työnantaja antaa säännöllisesti julkisesti tunnustusta ja arvostusta sisäisessä viestinnässä ja ulkoisesti. Työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon ja vaikuttamaan oman työn sisältöön. Lisäksi kohdeorganisaatio on panostanut yhteishenkeen erilaisilla tavoilla kuten joka vuotiset pikkujoulut, muut mahdolliset tapahtumat kuten kesäjuhlat tai erilaiset kakkukahvitilaisuudet. Tiimeittäin on säännöllisesti TYHY-päiviä, joissa pääsee viettämään aikaa omien työkavereiden kanssa. Organisaation sisällä on myös mahdollista vaihtaa työtehtävää, jolloin pääsee kehittämään omaa uraa. Uusien työntekijöiden on mahdollista silloin tällöin osallistua mentorointiin, jossa kokeneempi työntekijä jakaa osaamistaan ja näkemyksiään sekä samalla mahdollisesti voi oppia jotain uutta uudelta työntekijältä.

4.4 Aineisto

Tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan 332 henkilöä, jotka toimivat toimihenkilöroolissa eri aloilla kohdeorganisaatiossa. Vastausprosentiksi saatiin 41,26 %. Osallistujille lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen (Liite 2) ja saatekirje (Liite 3). Vastausaikaa annettiin vajaa kolme viikkoa ja sinä aikana lähetettiin muistutusviesti sekä samalla pidennettiin vastausaikaa vielä viikolla. Kokonaisuudessaan vastausaikaa oli 26 vuorokautta. Kyselylomake osoittautui vastaajien näkökulmasta hieman liian pitkäksi. Lisäksi hyödynnettiin Henkilöstöjohtajan haastattelua kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmän esittelyssä.

Kysely toteutettiin Webropolilla luodulla lomakkeella, jossa oli 14 eri osaa. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin taustatietoja kuten ikä, sukupuoli ja monia eri työsuhteeseen

liittyviä tekijöitä. Näitä oli esimerkiksi työsuhteen muoto, työaika, työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa ja onko kyseessä päivä vai vuorotyö. Erilaiset palkitsemisen muodot olivat jaettuina 13 eri osioon, joissa oli siihen palkitsemisen muotoon liittyviä väittämiä. Nämä 13 eri palkitsemisen muotoa olivat työaikajärjestelyt, työympäristö, kouluttautuminen, arvostus ja palaute työyhteisöltä, mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, työn sisältö, peruspalkka ja lisät, johdon tuki, työnantajan maine ja arvot, työsuhde-edut, suoriteperusteinen palkitseminen, tuki ammatilliseen kehittymiseen ja palkitsemisen merkitys. Väittämiä oli vähintään kolme ja enintään 11 yhtä osiota kohden. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat ei lainkaan tärkeä, vähemmän tärkeä, kohtalaisen tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä.

Aineistoa analysoitiin tilastollisin tavoin, joita oli keskiarvo, keskihajonta ja mediaani. Cronbachin alfan avulla saatiin tietoa kysymysten johdonmukaisuudesta eri palkitsemismuotoihin liittyvien kysymysten välillä. Ryhmien välisien erojen tutkimiseen hyödynnettiin ANOVAA, jota on myös käytetty esikuva-artikkelissa. Esikuva-artikkelissa oli lisäksi T-testi, Pearsonin korrelaatio ja monimuuttuja lineaarinen regressio. Pearsonia ja lineaarista monimuuttujaregressioita ei voitu toteuttaa, koska taustatekijöistä kerättiin vastaukset ryhmittelyllä eikä jatkuvana muuttujana.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Exceliä ja JASP-ohjelmaa. Data vaati paljon manuaalista työtä, jotta sitä voitiin hyödyntää eri ohjelmissa ja analysoida halutulla tavalla. Laadulliset kysymykset aineistossa täydentävät määrällisten kysymysten tuloksia, koska datasta ei voitu tehdä kaikkia esikuva-artikkelissa olleita analyyseja.

Viimeinen kyselyssä mukana ollut työajan muotoa kartoittava taustatekijä on jätetty pois taustatekijöiden vaikutuksen analysoinnissa, koska kaikki vastaajat ovat päivätöissä. Ilman jakaumaa tässä taustatekijässä vastausvaihtoehtojen välille ei voida hyödyntää keskiarvojen, keskihajontojen ja mediaanien laskemista eikä myöskään ANOVAA. Tästä syystä sen jättäminen pois analyyseistä ja taulukoista on selkeintä.

Otantavirheongelma kuuluu otostutkimuksiin, jolla tarkoitetaan sitä, ettei otos tietystä perusjoukosta ei ole riittävä. Otoksessa tulisi olla riittävän kattava määrä perusjoukkoon kuuluvia henkilöitä, jotta otos on edustava. Otoksen huolellisella valitsemisella on iso merkitys tutkimuksen luotettavuudessa. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020)

5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään ensin taustatekijät. Palkitsemistavat on jaettu aineelliseen ja aineettomaan, jotta niiden analysointi olisi selkeämpää. Dataa analysoidaan numeraalisesti sekä avoimien kysymyksien vastauksia käydään läpi. Avoimiin laadullisiin kysymyksiin tuli kattavasti vastauksia ja niiden osalta nostetaan esiin kohdeorganisaation työntekijöiden näkemystä siitä, miten nämä asiat toteutuvat kohdeorganisaatiossa. Palkitsemisen merkityksestä on oma alalukunsa, jotta voidaan tutkia palkitsemista kokonaisuutena ja sen vaikutuksia. Tämän jälkeen tarkastellaan taustatekijöiden vaikutuksia palkitsemismuotojen mieltymyksiin. Lopuksi yhteenveto tutkimuksen tuloksista, jossa esitetään palkitsemismuotojen keskiarvo, keskihajonta, mediaani ja Cronbachin alpha.

5.1 Kohderyhmän analysointi

Taulukko 2 esittää miten taustatekijät ovat jakaantuneet. Kohderyhmän jakaantuminen eri vastausryhmien välille on tasainen. Tutkittavia taustatekijöitä ovat ikä, sukupuoli ja työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa. Näitä taustatekijöitä tarkastellaan hypoteeseissa. Muita ovat työsuhteen laatu, työaika ja työajan muoto. Näissä taustatekijöissä jakaantuminen oli yksipuolista.

Tasaisen jakaantumisen avulla saadaan taustatekijöiden vaikutuksista mieltymyksiin laajasti tietoa. Tämä mahdollistaa vertailua ja hypoteesien syvällisempää tarkastelua. Näin laajalla määrällä erilaisia vastaajia voidaan löytää yhteyksiä jo aiempiin tehtyihin tutkimuksiin esimerkiksi nuorten työntekijöiden tai naisten ja miesten mieltymyksien osalta. Suurin osa vastaajista oli vakituisessa työsuhteessa, joten sen osalta voidaan myös löytää yhteyksiä jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Taustatekijöiden jakaantumisessa yllätti tutkimuksessa eniten miesten ja naisten välinen jakaantuminen. Sen lisäksi lisäarvoa tuomaan oli myös muun sukupuolisia vastaajia, joka lisää moninaisuutta taustatekijöissä.

Määräaikaisia työntekijöitä oli murto-osa vastaajista. Tästä syystä heidän mieltymyksistään ja vaikutuksista mieltymyksiin eri taustatekijöillä, kuten ikä tai sukupuoli ei saada kovinkaan paljon tietoa. Vähäinen määrä määräaikaisia tai osa-aikaisia työntekijöitä vastaajina ei välttämättä ole huono asia. Voi olla, että he eivät ole aktivoituneet vastaamaan tai sitten organisaatiossa on vähän määräaikaisia työntekijöitä. Tämä puolestaan kertoo enemmän kohdeorganisaatiosta ja heidän henkilöstöpolitiikastaan.

Taulukko 2. Taustatekijöiden esittely.

	Vastaajat	Prosentit
Sukupuoli	136	
Nainen	54	39,71 %
Mies	79	58,09 %
Muu	3	2,21 %
Ikä	136	
Alle 30v	17	12,50 %
30-39v	32	23,53 %
40-49v	32	23,53 %
50-59v	36	26,47 %
60 ja yli 60v	19	13,97 %
Työkokemus nykyisessä organisaatiossa	137	
Alle 1v	24	17,52 %
1-3v	45	32,85 %
4-9v	25	18,25 %
10-19v	23	16,79 %
20 ja yli 20v	20	14,60 %
Työsuhde	136	
Määräaikainen	9	6,62 %
Vakituisen	127	93,38 %
Työsuhteeni	137	
Kokoaikainen	134	97,81 %
Osa-aikainen	3	2,19 %
Työaika	137	
Päivätyö	137	100,00 %
Vuorotyö	0	0,00 %

5.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellisia palkitsemistapoja on vähemmän kuin aineettomia palkitsemistapoja. Aineelliset palkitsemistavat ovat konkreettisempia, minkä vuoksi ne huomataan ja tiedostetaan

helpommin. Niiden toteuttaminen onnistuu monilla tavoilla, ja ne koostuvat monista eri asioista. Esimerkkinä työsuhde-edut tai suoriteperusteinen palkitseminen, minkä toteuttamisessa on laajasti toteutustapoja.

5.2.1 Peruspalkka ja lisät

Taulukko 3 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Tämä palkitsemismuoto koetaan tärkeäksi, koska keskiarvot ovat 4,03–4,49 väliltä eli kaikkien keskiarvot ovat yli 4. Keskihajonta oli 0,57–0,96 väliltä, joka tarkoittaa sitä, että vaihtelu ei ollut kovin suurta. Mediaani oli osassa 4 ja osassa 5.

Tärkeimmäksi koettiin palkan perustuminen työn vaativuuteen ja oikeudenmukaisuus palkoissa, koska keskiarvot olivat 4,49 ja 4,48 sekä mediaani oli näissä 5. Palkan määräytyminen tehtävän vaativuuden mukaan (keskihajonta=0,57) ja oikeudenmukaisuus palkassa (keskihajonta=0,66) ovat keskiarvon ja mediaanin osalta lähes identtiset, jonka lisäksi niiden keskihajonta alhaisempi muihin verrattuina.

Tuloksista voidaan lisäksi tulkita, että selkeät kriteerit lisiin (ka=4,13) ja läpinäkyvyys rakenteessa (ka=4,03) eivät olleet erittäin tärkeitä, mutta tärkeitä keskiarvon ollessa perusteella. Mediaani oli näissä molemmissa 4, jonka lisäksi niissä oli keskihajonta korkeammasta päästä sen ollessa 0,76 selkeissä kriteereissä ja läpinäkyvässä rakenteessa 0,96.

Taulukko 3. Peruspalkka ja lisät teeman kysymyksien tulokset.

Peruspalkka ja lisät	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Palkka samassa linjassa vaativuuden kanssa	136	72	59	5	0	0	4,49	0,57	5,00
		52,94 %	43,38 %	3,68 %	0,00 %	0,00 %			
Lisät perustuu selkeisiin kriteereihin	135	45	67	19	4	0	4,13	0,76	4,00
		33,33 %	49,63 %	14,07 %	2,96 %	0,00 %			
Palkka on oikeudenmukainen muihin nähden	134	75	49	9	1	0	4,48	0,66	5,00
		55,97 %	36,57 %	6,72 %	0,75 %	0,00 %			
Palkan rakenne on läpinäkyvä	135	48	57	18	10	2	4,03	0,96	4,00
		35,56 %	42,22 %	13,33 %	7,41 %	1,48 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajat jakaantuvat kahtia, koska osa on tyytyväisiä ja osa on tyytymättömiä. Vastaajien mielestä palkkauksen pitäisi olla tasa-arvoisempaa ja oikeudenmukaisempaa. Tyytymättömät vastaajat kokevat, ettei palkka ole linjassa työn vaativuuden, vastuun ja suorittamisen kanssa. Muutokset kohdeorganisaatiossa vaikuttavat merkittävästi tyytyväisyyteen. Avoimuus palkassa ja sen rakenteessa koetaan epäselväksi. Tämän lisäksi monet vastaajat kokevat palkan olevan matalampi kuin muualla, mutta osa kokee palkan olevan kilpailukykyinen. Vastaajat kokevat palkan määrittelevän sen kuinka arvokasta työ on työnantajan mielestä.

5.2.2 Työsuhde-edut

Taulukko 4 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Työsuhde-edut ovat todella laajat ja kattavat palkitsemisen muotona, jonka takia vaihtelua on enemmän, se kuitenkin koetaan tärkeänä. Keskiarvot vaihtelivat 3,17–4,43 väliltä, jonka lisäksi mediaaneissa oli vaihtelua myös. Mediaanit olivat 3–5 väliltä. Keskihajonta oli 0,79–1,09 väliltä, joka on iso vaihteluväli. Tämä kertoo hajonnasta vastauksien välillä, että sitä on jonkun verran.

Työterveyshuolto koettiin erittäin tärkeäksi mediaanin ollessa 5 ja keskiarvon ollessa korkein eli 4,43. Lisäksi alhaisin keskihajonta työsuhde-etujen osalta on työterveydessä, joka oli 0,79. Konkreettiset muistamiset ovat kohtalaisen tärkeitä, koska keskiarvo oli 3,17 konkreettisilla muistamisilla ja mediaani oli 3. Lisäksi keskihajonta oli korkein eli 1,09.

Muissa kysymyksissä mediaani oli 4. Alle 4 keskiarvo oli työsuhde-etujen tarjoamisessa (ka=3,9), lounasedun saamisessa (ka=3,99), elämän tilanteen huomioinnissa (ka=3,73) ja vapaa-ajan tukemisessa (ka=3,81). Etujen saatavuuden oikeudenmukaisuudessa (ka=4,3), jaksamisen tukemisessa (ka=4,05) ja etujen helppossa hyödynnettävyydessä (ka=4,15) keskiarvo on yli 4. Suurimpia keskihajontoja on työsuhde-etujen tarjoamisessa (keskihajonta=1,04) ja lounasedun saamisessa (keskihajonta=1,06), joka kertoo vaihte-

lusta vastauksissa. Etujen saatavuudessa (keskihajonta=0,8), jaksamisen tukeminen (keskihajonta=0,95), etujen helppossa hyödynnettävyydessä (keskihajonta=0,9), elämän tilanteen huomioinnissa (keskihajonta=0,97) ja vapaa-ajan tukemisessa (keskihajonta=0,95) on keskihajonta alle 1.

Aiemman tutkimuksen (Kelly ja muut, 2023) mukaan työsuhde-eduissa etenkin konkreettisesti muistamisessa organisaation arvoihin samaistuminen voi olla merkittävässä roolissa. Tästä ei tässä tutkimuksessa maininnut kukaan vastaajista. Tämä voi johtua siitä, että tässä tutkimuksessa nousee esiin vähäisempi kiinnostus konkreettisiin muistamisiin. Jos arvot kohtaavat voivat lahjat olla parempia ja mieluisampia.

Taulukko 4. Työsuhde-edut teeman kysymyksien tulokset.

Työsuhde-edut	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Työsuhde-etujen tarjoaminen	134	48	41	31	12	2	3,90	1,04	4,00
		35,82 %	30,60 %	23,13 %	8,96 %	1,49 %			
Kattava työterveyshuolto	134	79	36	16	3	0	4,43	0,79	5,00
		58,96 %	26,87 %	11,94 %	2,24 %	0,00 %			
Etujen saatavuuden oikeudenmukaisuus	134	63	52	16	2	1	4,30	0,80	4,00
		47,01 %	38,81 %	11,94 %	1,49 %	0,75 %			
Tukevat jaksamista	133	53	43	29	7	1	4,05	0,95	4,00
		39,85 %	32,33 %	21,80 %	5,26 %	0,75 %			
Lounasedun saaminen	135	58	32	32	11	2	3,99	1,06	4,00
		42,96 %	23,70 %	23,70 %	8,15 %	1,48 %			
Etujen helppo hyödynnettävyys	133	59	41	27	6	0	4,15	0,90	4,00
		44,36 %	30,83 %	20,30 %	4,51 %	0,00 %			
Vastaavat elämän tilanteeseen	132	31	50	36	14	1	3,73	0,97	4,00
		23,48 %	37,88 %	27,27 %	10,61 %	0,76 %			
Tukevat vapaa-ajan ja työn tasapainoa	134	38	45	39	12	0	3,81	0,95	4,00
		28,36 %	33,58 %	29,10 %	8,96 %	0,00 %			
Konkreettiset muistamiset	135	17	36	41	35	6	3,17	1,09	3,00
		12,59 %	26,67 %	30,37 %	25,93 %	4,44 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa työsuhde-edut ovat vastaajien mielestä todella hyvällä tasolla ja toimivat erinomaisesti. Monet kuvailevat niitä hyväksi, laajoiksi ja erittäin toimiviksi. Entistä laajempi työterveyshuolto ja liikunta- ja kulttuuri-edut ovat toivelistalla kehitystoimenpiteissä. Suurin kehityskohta mainitaan olevan viestinnässä, koska eduista pitäisi viestiä enemmän ja selkeämmin. Esi-merkkinä hammashoito toivotaan sisältyvän työterveyshuoltoon. Lisäksi muutos työterveyshuollon toteuttamisessa sai palautetta, jossa on vaihtelevuutta. Konkreettiset muistamiset koetaan vähemmän tärkeinä verrattuina muihin ja koetaan, että niihin käytetty panos voitaisiin kohdentaa toisiin.

5.2.3 Suoriteperusteinen palkitseminen

Taulukko 5 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Suoriteperusteinen palkitseminen tärkeys näkyy tuloksissa korkeassa keskiarvossa ja tasaisessa keskihajonnassa, mistä voidaan tulkitä suhteellisen pieni vaihtelevuus. Keskiarvot olivat 4,26–4,46 väliltä, joka on korkea ja kertoo tämän olevan tärkeämpi palkitsemisen muoto. Keskihajonta oli 0,63–0,78 väliltä, joka on hyvä eikä vaihtelu ole liian isoa. Mediaani oli 4 kaikissa muissa paitsi tulospalkkioon liittyvässä kysymyksessä, missä mediaani oli 5.

Tulospalkkion määräytyminen oikeudenmukaisesti oli tärkein näistä suoriteperusteisen palkitsemisen muodoista, koska sen keskiarvo oli 4,46 ja mediaani oli 5 sekä ne olivat korkeimmat verrattuna muihin. Lisäksi siinä on alhaisin keskihajonta sen ollessa 0,63. Keskiarvo on matalin suorituksen objektiivisella arvioinnilla ($ka=4,26$), jossa keskihajonta on 0,71 ja se ei ole matalin kaikista.

Hyvän suorituksen palkitsemisessa ($ka=4,35$) ja selkeissä kertapalkkion kriteereissä ($ka=4,32$) keskiarvot olivat reilusti yli 4, jonka lisäksi korkein keskihajonta on selkeissä kertapalkkion kriteereissä sen ollessa 0,78. Hyvän suorituksen palkitsemisessa keskihajonnan ollessa 0,65 vaihtelua ei ollut paljoa ja se oli melkein sama alhaisimman keskihajonnan kanssa.

Aiempi tutkimus nostaa esiin havaintoja esihenkilöiden tärkeyden palkitsemisen toteutamisessa oikeudenmukaisesti ja hyvin. Etenkin asia nostetaan esiin suoriteperusteisen palkitsemisen osalta. Liian epäselkeät kriteerit ja läpinäkyvyyden puuttuminen voi johtaa epäoikeudenmukaiseen kokemukseen. Näillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia palkitsemiseen etenkin suoriteperusteisen palkitsemisen osalta. (Nkoana & Matjie, 2024)

Aiemmassa tutkimuksessa (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2018) korostetaan suoriteperusteisen palkitsemisen puuttumisen huonoja puolia ja seurauksia. Inno-
vatiivista työskentelyä ei välttämättä ole ollenkaan, jos suoriteperusteista palkitsemista ei ole käytössä. Keskiarvojen perusteella voidaan nähdä vastaajien kokevan suoriteperusteisen palkitsemisen erittäin olennaiseksi. Toisessa aiemmassa tutkimuksessa (Rynes, Gerhart & Minette, 2004) korostetaan tulospalkkion vaikutuksia, jotka ovat merkittäviä. Avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja reiluuutta ei pidä unohtaa sen ollessa avain asemassa onnistuneen tulospalkkion hyödyntämisessä.

Taulukko 5. Suoriteperusteinen palkitseminen teeman kysymyksien tulokset.

Suoriteperusteinen palkitseminen	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskiahajonta	Mediaani
Hyvästä suorituksesta palkitseminen	134	60	61	13	0	0	4,35	0,65	4,00
		44,78 %	45,52 %	9,70 %	0,00 %	0,00 %			
Tulospalkkioiden määräytyminen oikeuden mukaisesti	135	72	53	10	0	0	4,46	0,63	5,00
		53,33 %	39,26 %	7,41 %	0,00 %	0,00 %			
Selkeät perusteet kertapalkkioiden jakamiseen	133	59	52	19	3	0	4,26	0,78	4,00
		44,36 %	39,10 %	14,29 %	2,26 %	0,00 %			
Suorituksen arviointi objektiivisesti	134	61	56	16	1	0	4,32	0,71	4,00
		45,52 %	41,79 %	11,94 %	0,75 %	0,00 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa suurin osa vastaajista kokee tämän toteuttamisen epäselväksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Lisäksi esihenkilön vaikutusta ja roolia korostetaan paljon. Kriteerien pitäisi olla selkeämpiä ja perustua suoritukseen vahvemmin eikä tasaiseen jakamiseen kaikille tai esihenkilön mieltymyksiin työntekijöiden välillä. Etenkin tulospalkkion osalta koetaan, että ei siihen voi itse vaikuttaa merkittävästi yksilönä ja kritisoidaan sitä, että sen suuruus perustuu tehtäväkohtaiseen palkkaan. Osa kokee, että jotkut esihenkilöt palkitsevat aktiivisesti ja osa taas kokee, että ei palkitsemista kertapalkkioiden osalta toteuteta ollenkaan.

5.3 Aineeton palkitseminen

Aineettomia palkitsemismuotoja on runsaasti enemmän kuin aineellisia palkitsemismuotoja. Näistä monia ei mielletä osaksi palkitsemista eikä ne ole niin konkreettisia,

jonka takia niiden tiedostaminen ja huomaaminen voi olla haastavaa. Osa näistä palkitsemisen muodoista voidaan osittain myös kokea itsestään selväksi. Aineettomassa palkitsemisessa on monia eri muotoja, mutta niiden toteutus voi olla rajatumpaa kuin aineellisessa palkitsemisessä.

Aiempi tutkimus saa vahvistusta tässä, sillä aineeton palkitseminen saa ison merkityksen. Sen tärkeää roolia korostetaan tässäkin tutkimuksessa paljon, mikä tulee tukemaan aiempaa tutkimusta etenkin muutaman eri palkitsemismuodon osalta. Niitä ovat työn sisältö ja työaikajärjestelyt. Tutkimustulokset kokonaisuudessaan tukevat tätä aiempaa tutkimusta. (Renard & Snelgar, 2016)

5.3.1 Työaikajärjestelyt

Taulukko 6 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Työaikajärjestelyt koetaan erittäin tärkeäksi keskiarvon perusteella, koska keskiarvot ovat 4,46–4,5 väliltä. Keskihajonta on 0,69–0,7 väliltä ja mediaani on 5 kaikissa. Tulokset työaikajärjestelyiden osalta lähes identtiset.

Joustavat työajat koetaan tärkeimmäksi keskiarvon ollessa 4,5 ja alin keskiarvo on mahdollisuudella käyttää vapaita tarpeen mukaan ($k_a=4,46$), jolla keskihajonta on 0,69. Työaikoihin vaikuttamisen keskiarvo on 4,48 ja keskihajonta on 0,7, joka on sama kuin joustavilla työajoilla sen keskihajonnan ollessa 0,7 myös. Keskiarvo on todella korkea ja mediaani myös, mikä kertoo tämän palkitsemismuodon tärkeydestä. Keskihajonta on myös kohtuullisen matala, mikä kertoo vähäisestä vaihtelusta ja yksimielisyydestä vastaajien välillä.

Konkreettinen syy tämän palkitsemismuodon tärkeyteen on vahvassa yhteydessä Maslow'n tarvehierarkian kanssa. Työaikajärjestelyillä voidaan sovittaa töitä monenlaisiin elämäntilanteisiin, minkä takia tämän tärkeys on niin merkittävä. Tämä voi täyttää monia

erilaisia tarpeita tai ainakin edistää niiden täyttymistä, mikä lisää ja vahvistaa motivaatiota. Tästä syystä tämä palkitsemisen muoto sopii monille eri taustatekijöille. (Viitala & Jylhä 2019) Aiempi tutkimus (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014) saa vahvistusta tämän tutkimuksen myötä. Työaikajärjestelyt ovat todella tärkeä palkitsemisen muoto ja aiheutuvien kulujen osalta se on todella edullinen tapa palkita.

Taulukko 6. Työaikajärjestelyt teeman kysymysten tulokset.

Työaikajärjestelyt	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Joustavat työajat	134	81 60,45 %	41 30,60 %	10 7,46 %	2 1,49 %	0 0,00 %	4,50	0,70	5,00
Vaikuttaminen omiin työaikoihin	136	80 58,82 %	42 30,88 %	13 9,56 %	1 0,74 %	0 0,00 %	4,48	0,70	5,00
Mahdollista käyttää vapaita tarpeen mukaan	136	77 56,62 %	44 32,35 %	15 11,03 %	0 0,00 %	0 0,00 %	4,46	0,69	5,00

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa työntekijät korostavat työaikajärjestelyiden toimivan todella hyvin ja jopa hieman liiankin hyvin. Tätä palkitsemisen muotoa arvostetaan erityisesti ja se koetaan todella tärkeäksi. Osa työntekijöistä nostaa esiin joustavuuden olevan sidoksissa esihenkilöön, yksikköön tai työnkuvaan. Vastaajat ovat huomioineet myös kyselyn ulkopuolelle rajautuneet työntekijät, joilla työn luonne on erilainen kuin toimihenkilöillä. Osa vastaajista pitää joustavia työaikajärjestelyitä nykyaikana itsestään selvinä ja osa taas kokee olevansa todella etuoikeutettu näin joustavilla työaikajärjestelyillä.

5.3.2 Työympäristö

Taulukko 7 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot ovat 4,22–4,46 väliltä työympäristöä koskevista kysymyksistä, josta voidaan tulkita työympäristön olevan tärkeää ja lähellä erittäin tärkeää. Keskihajonnat ovat 0,62–0,75 välillä, joka kertoo vähäisestä vaihtelevuudesta vastaajien välillä. Osassa mediaani on 4 ja osassa 5.

Tärkeimmäksi koetaan hyvä yhteishenki, jossa mediaani on 5 ja keskiarvo on 4,46 sekä keskihajonnan ollessa 0,62 on alhaisimmasta päästä. Muissa mediaani on 4. Työnantajan panos kehittää ja parantaa aktiivisesti työyhteisöä koetaan vähiten tärkeäksi työympäristön osalta, jossa keskiarvo on 4,22 ja keskihajonta on 0,74. Hyvinvoinnin tukemisessa (ka=4,27) on isoin keskihajonta, joka on 0,75.

Taulukko 7. Työympäristö teeman kysymyksien tulokset.

Työympäristö	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Hyvä yhteishenki	135	71	55	9	0	0	4,46	0,62	5,00
		52,59 %	40,74 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %			
Hyvinvoinnin tukeminen	134	57	59	15	3	0	4,27	0,75	4,00
		42,54 %	44,03 %	11,19 %	2,24 %	0,00 %			
Työnantaja kehittää ja parantaa aktiivisesti työyhteisöä	133	50	65	16	1	1	4,22	0,74	4,00
		37,59 %	48,87 %	12,03 %	0,75 %	0,75 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajat korostavat hyvää yhteishenkeä ja sen tärkeyttä. Lisäksi he nostavat esiin eroavaisuudet eri tiimien ja yksiköiden välillä, jota ilmenee jonkun verran. Osa kertoo todella hyvästä yhteishengestä ja osa taas toivoo sen parantuvan. Tiimin ja yksilön omaa vastuuta ei unohdettu mainita, joten yhteishengen parantaminen ja kehittäminen ei ole pelkästään johdon vastuulla. Vastaajissa on jonkun verran uusia työntekijöitä, jotka korostavat lämmintä ja positiivista vastaanottoa. Jotkut nostavat esiin haasteita yhteistyössä omassa tiimissä, yhtiötason yhteishengen haasteet ja johdonmukaisempaa toimintamallin tarvetta sekä puuttumista epäkohtiin. Isoimmat kehittämiskohteet työympäristössä ovat työtilojen kehittämisessä etenkin avokonttorit, yksityisyyden puute, hiljaisten tilojen puute, paikkojen puute Teams-kokouksia varten. Yksiköiden välisiä rentoja tilaisuuksia toivotaan lisää, vaikka niitä kuitenkin on jo ennestään ja ne koetaan mieluisina.

5.3.3 Kouluttautuminen

Taulukko 8 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Tämän osion kysymyksiä on kaksi, mikä on

hyvä huomioida vastauksia analysoitaessa. Keskiarvot ovat 3,96–4,17 välitä, josta voidaan tulkita kouluttautumisen olevan tärkeää. Keskihajonnat ovat 0,87–0,91 väliltä, joten vastauksen välillä on hajontaa. Mediaanit ovat 4.

Tärkeämmäksi koetaan työajan tarjoaminen kouluttautumiseen ($ka=4,17$), jossa keskihajonta on 0,87. Vähemmän tärkeäksi koetaan mahdollisuus kouluttautua, jossa keskiarvo on 3,96 ja keskihajonta 0,91. Työajan käyttäminen kouluttautumiseen koetaan tärkeämmäksi kuin mahdollisuuksien tarjoaminen kouluttautumiseen. Palkitsemismuotona tämä ei ole tärkeimmästä päästä, mutta tärkeä. Keskihajonta voisi olla matalampi, joten vastaajien välillä on vaihtelua jonkun verran

Taulukko 8. Kouluttautuminen teeman kysymysten tulokset.

Kouluttautuminen	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Tarjotaan mahdollisuuksia kouluttautua	136	41 30,15 %	59 43,38 %	26 19,12 %	9 6,62 %	1 0,74 %	3,96	0,91	4,00
Mahdollisuus käyttää työaika kouluttautumiseen	136	57 41,91 %	51 37,50 %	23 16,91 %	4 2,94 %	1 0,74 %	4,17	0,87	4,00

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa kouluttautuminen jakaa mielipiteitä monin eri tavoin. Osa kokee, että kouluttautumismahdollisuudet ovat hyvät, osa puolestaan kokee kouluttautumismahdollisuudet huonoiksi ja osa taas kokee, että se on kiinni omasta aktiivisuudesta. Monet mainitsivat kouluttautumisen mahdolliseksi, mutta työaika ei riitä siihen suuren työkuorman takia. Tästä syystä kouluttautumismahdollisuudet koetaan huonoina. Koulutuksen sidonnaisuus työhön ja toimialaan on merkittävässä roolissa. Esihenkilön ja tiimin merkitystä korostetaan tässä ja sen vaikutus mahdollisuuksiin on suuri. Oman aktiivisuuden rooli on avain tekijänä koulutusmahdollisuuksissa, mutta joissain tiimeissä siihen kannustetaan enemmän kuin toisissa. Suurin osa mainitsee ulkopuolisiin ja maksullisiin koulutuksiin olevan haastavaa päästä osallistumaan, mutta ilmaiset ja talon sisäiset koulutukset ovat jopa suositeltavia. Selkeämpi osaamisen kehittämisstrategia olisi toivottua, koska kouluttautuminen koetaan tärkeäksi.

5.3.4 Arvostus ja palaute työyhteisöltä

Taulukko 9 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot ovat 4,07–4,25 väliltä, joten arvostus ja palaute koetaan tärkeänä. Keskihajonta on 0,69–0,77 väliltä, joten vaihtelua on minimaalisesti vastaajien välillä. Kaikissa mediaani on 4, jonka mukaan tämä palkitsemisen muoto koetaan tärkeäksi

Tärkeimpänä koetaan esihenkilön arvostus työpanokseen keskiarvon ollessa 4,25 ja melkein sama keskiarvo on kollegoiden arvostuksen tärkeydessä (ka=4,24). Keskihajonnan osalta matalin keskihajonta on kollegoiden arvostuksella, joka on 0,69. Vähiten tärkeäksi koettiin kiitoksen saaminen hyvästä työstä, jossa keskiarvo on 4,07. Rakentavan palautteen saamisen keskiarvo on 4,17, jossa on korkein keskihajonta sen ollessa 0,77. Korkeampi keskihajonta kertoo siitä, että siinä on eniten hajontaa vastaajien osalta. Kiitoksen saamisessa hyvästä työstä keskihajonta on 0,74 ja esihenkilön arvostuksen osoittamisessa työpanokseen keskihajonta on 0,72. Arvostus ja palaute ovat tärkeitä, mutta ei erityisen tärkeitä. Keskihajonta on suhteellisen tasainen, joten vaihtelevuutta ei suuremmin ollut.

Palautteen ja arvostuksen merkitystä korostetaan aiemmassa tutkimuksessa (Joniaková ja muut, 2020). Tämä tutkimus tukee aiemmin tehtyä tutkimusta. Aineeton palkitseminen on tärkeää, mutta etenkin tämän palkitsemismuodon osalta. Sen merkitys on suuri ja siksi siihen tulee kiinnittää huomioita.

Taulukko 9. Arvostus ja palaute työyhteisöltä teeman kysymyksien tulokset.

Arvostus ja palaute työyhteisöltä	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Kiitoksen saaminen hyvästä työstä	135	39	70	23	3	0	4,07	0,74	4,00
		28,89 %	51,85 %	17,04 %	2,22 %	0,00 %			
Kollegoiden arvostus	135	51	67	16	1	0	4,24	0,69	4,00
		37,78 %	49,63 %	11,85 %	0,74 %	0,00 %			
Esihenkilön arvostuksen osoittaminen työpanokseen	135	53	66	13	3	0	4,25	0,72	4,00
		39,26 %	48,89 %	9,63 %	2,22 %	0,00 %			
Rakentavan palautteen saaminen	133	50	57	24	2	0	4,17	0,77	4,00
		37,59 %	42,86 %	18,05 %	1,50 %	0,00 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa yleisesti vastaajien mielestä tässä olisi monella tapaa kehittämisen varaa, koska rakentava palaute on toivottua ja palautetta ei voi koskaan saada liikaa. Esihenkilön aktiivisuuden tärkeyttä korostetaan paljon. Erityisesti mainittiin arkisten asioiden hoitamisesta kiittäminen. Tilanne on vastaajien mukaan menossa parempaan suuntaan ja kehitystä on tapahtunut. Monet ovat kuitenkin tyytyväisiä palautteen ja arvostuksen määrään, mutta esiin nousee vahva sidonnaisuus esihenkilöön ja omaan tiimiin. Yksikkö ja tiimikohtaiset erot asian tiimoilta nousevat esiin. Rakentavaa palautetta ei koeta kovin paljoa saatavan, joka koettaisiin tärkeäksi. Palautteen saaminen ja vastaanottamisen taidosta mainitaan myös. Palautteen jakamista toteutetaan monesti kehityskeskusteluissa, jonka takia arkinen palaute koetaan puutteelliseksi. Johdolta kaivataan enemmän arvostusta ja palautetta. Oma-aloitteisuutta palautteen antamiseen kaivataan lisäksi. Virheiden esiin nostamisen lisäksi koetaan tärkeäksi onnistumisten jakaminen. Aitous ja kriittisyys koetaan osittain puutteelliseksi palautteen annossa, jotta siitä voitaisiin ottaa opiksi kehittymisessä tai kokea se tarkoitettuna eikä vain muodollisena. Arvostusta kaivataan lisää, jotta ei tule itsestään selvänä pidetty olo.

5.3.5 Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua

Taulukko 10 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot ovat 3,95–4,6 väliltä. Keskihajonnat ovat 0,51–0,85, joka kertoo vähäisestä vaihtelusta vastaajien välillä. Osassa mediaanit ovat 4 ja osassa 5, josta voidaan tulkita tämän palkitsemisen muodon olevan tärkeää vaihtelusta huolimatta. Keskihajonta kysymyksien välillä on kaikissa suhteellisen pieni, mutta erityisesti omaan työhön vaikuttamisen osalta se on todella matala.

Tärkeimmäksi koetaan vaikuttaminen omaan työhön liittyviin asioihin (ka=4,6) keskiarvon perusteella, jossa on matalin keskihajonta sen ollessa 0,51 ja mediaani on 5. Mediaani on 5 lisäksi vastuun saamisessa (ka=4,39) ja siinä keskihajonta on 0,71. Lopuissa

mediaanit ovat 4. Vähiten tärkeäksi koetaan mahdollisuus osallistua työpaikan kehittämiseen ($k_a=3,95$), jossa on korkein keskihajonta sen ollessa 0,85.

Mahdollisuudessa kokea uutta ($k_a=4,12$), mahdollisuudessa osallistua työyhteisön päätöksen tekoon ($k_a=4,08$) ja kehitysideoiden kuuntelemisessa ($k_a=4,34$) keskiarvot ovat yli 4, joten ne ovat ainakin tärkeitä. Keskihajonnat vaihtelevat mahdollisuudessa kokea uutta (keskihajonta=0,78), mahdollisuudessa osallistua työyhteisön päätöksen tekoon (keskihajonta=0,74) ja kehitysideoiden kuuntelemisessa (keskihajonta=0,64).

Aiempi tutkimus (Bayraktar ja muut 2016) saa vahvistusta tämän tutkimuksen myötä. Tämän palkitsemismuodon avulla voidaan luoda tunne arvostuksesta ja työntekijän huomioinnista yksilöllisemmin. Tässä tutkimuksessa nostetaan esiin samoja asioita samasta näkökulmasta, jonka takia nämä tukevat toisiaan. Tyytyväisyyden paraneminen voi nousta, jos tämä toteutetaan oikein.

Taulukko 10. Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua teeman kysymysten tulokset.

Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Mahdollisuus osallistua työpaikan kehittämiseen	134	37 27,61 %	60 44,78 %	31 23,13 %	5 3,73 %	1 0,75 %	3,95	0,85	4,00
Vaikuttaminen omaan työhön liittyviin asioihin	133	81 60,90 %	51 38,35 %	1 0,75 %	0 0,00 %	0 0,00 %	4,60	0,51	5,00
Vastuun saaminen	135	68 50,37 %	53 39,26 %	12 8,89 %	2 1,48 %	0 0,00 %	4,39	0,71	5,00
Mahdollisuus kokeilla uutta	135	46 34,07 %	63 46,67 %	22 16,30 %	4 2,96 %	0 0,00 %	4,12	0,78	4,00
Mahdollisuus osallistua työyhteisön päätöksen tekoon	135	41 30,37 %	66 48,89 %	26 19,26 %	2 1,48 %	0 0,00 %	4,08	0,74	4,00
Kehitysideoiden kuunteleminen	133	57 42,86 %	64 48,12 %	12 9,02 %	0 0,00 %	0 0,00 %	4,34	0,64	4,00

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajat kokevat, että mahdollisuuksia on osallistua ja kehittyä. Kuitenkin esiin nousee konkreettisuuden puute, mutta parempaan suuntaan tilanne on muuttumassa. Vaikutusmahdollisuuksia ei koeta konkreettisiksi tai aidoiksi, millä tarkoitetaan kuuntelemista ilman muutoksia. Esihenkilöllä on iso rooli vaikutusmahdollisuuksiin. Osan mielestä yleisesti tämä toteutuu todella hyvin ja loppujen mielestä kehittämisen varaa olisi. Päätöksentekoprosessi koe-

taan hitaaksi ja jäykäksi, jonka takia vaikutusmahdollisuudet koetaan rajallisiksi. Osa mainitsee kokevansa päätöksenteossa työntekijöiden kuuntelemisen todella näennäiseksi. Kehitykseen ei olla keskitytty tarpeeksi vastaajien mielestä, koska sitä tulisi toteuttaa työn ohessa eikä riittäviä resursseja ole. Se johtaa hitaaseen muutokseen. Omaan työhön koetaan saavan vaikuttaa paljon, joka on todella tärkeää.

5.3.6 Työn sisältö

Taulukko 11 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot ovat 4,05–4,48 väliltä, joka osoittaa työn sisällön olevan tärkeää ja paikoittain erittäin tärkeää. Keskihajonnat ovat 0,57–0,81, joka kertoo vähäisestä hajonnasta. Keskihajonta on suhteellisen tasaista, joten vastaajat ovat riittävän yksimielisiä keskenään. Mediaanit ovat 4 ja 5 vaihdellen. Kaikissa kysymyksissä keskiarvo on yli 4, joka kertoo tämän olevan tärkeä osa palkitsemista.

Mediaani on 5 onnistumisen kokemisen ($ka=4,48$) ja työn merkityksellisyyden ($ka=4,36$) osalta, joten muissa mediaani on 4. Tärkeimpänä nähdään onnistumisten kokeminen keskiarvon perusteella, jossa keskihajonta oli 0,61. Vähiten tärkeimpänä nähdään työn tavoitteellisuus ja selkeä määrittely ($ka=4,05$), jossa keskihajonta on 0,76. Työn merkityksellisyydessä keskihajonta on 0,73.

Kaikissa keskiarvo on yli 4, joten työn itsenäisyys ($ka=4,06$), vaihtelevuus ($ka=4,12$), osaamisen hyödyntäminen ($ka=4,2$) ja mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ($ka=4,15$) on tärkeää. Matalin keskihajonta on osaamisen hyödyntämisessä, jossa keskihajonta on 0,57. Korkein keskihajonta on ammatillisen kasvun mahdollisuudessa, jossa keskihajonta on 0,81. Lopuissa eli työn itsenäisyydessä (keskihajonta=0,77) ja työn vaihtelevuudessa (keskihajonta=0,75) keskihajonnat hieman vaihtelevat.

Taulukko 11. Työn sisältö teeman kysymysten tulokset.

Työn sisältö	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Työ on itsenäistä	135	41	64	27	3	0	4,06	0,77	4,00
		30,37 %	47,41 %	20,00 %	2,22 %	0,00 %			
Työ on vaihtelevaa	135	44	66	22	3	0	4,12	0,75	4,00
		32,59 %	48,89 %	16,30 %	2,22 %	0,00 %			
Osaamisen hyödyntäminen	134	38	85	11	0	0	4,20	0,57	4,00
		28,36 %	63,43 %	8,21 %	0,00 %	0,00 %			
Onnistumisten kokeminen	133	72	53	8	0	0	4,48	0,61	5,00
		54,14 %	39,85 %	6,02 %	0,00 %	0,00 %			
Työ on merkityksellistä	133	67	48	17	1	0	4,36	0,73	5,00
		50,38 %	36,09 %	12,78 %	0,75 %	0,00 %			
Mahdollisuus ammatilliseen kasvuun	132	51	54	23	4	0	4,15	0,81	4,00
		38,64 %	40,91 %	17,42 %	3,03 %	0,00 %			
Työ on tavoitteellista ja selkeästi määriteltyä	135	39	67	26	3	0	4,05	0,76	4,00
		28,89 %	49,63 %	19,26 %	2,22 %	0,00 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajat pitivät työnsä merkitykselliseksi, jota pidetään vahvuutena kohdeorganisaatiossa. Merkityksellisyys on niin iso tekijä, että se kompensoi joitakin kohdeorganisaation haasteita kuten epäselvyyksiä ja liiallista työkuormaa. Toimiala koetaan itsessään merkittävänä, joka lisää työn merkityksellisyyttä. Tavoitteiden ja strategisen yhteyden välistä suhdetta toivotaan selkeytettäväksi, jotta tavoitteet olisivat konkreettisemmat. Osa vastaajista kommentoi, että jotkut tavoitteista ovat liian tiukkoja tai epärealistisia. Työn sisältö koetaan riittävän itsenäiseksi ja vastuuta saa paljon. Vapautta muokata ja kehittää omaa työtä arvostetaan suuresti. Vastuunjako voisi olla selkeämpää vastaajien mielestä. Työn määrä koetaan osittain stressaavana, jonka takia onnistumisen tunteita ei saada niin paljon. Yksikön ja työtehtävän vaihtaminen kohdeorganisaation sisällä koetaan isoksi eduksi.

5.3.7 Johdon tuki

Taulukko 12 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot vaihtelivat 3,99–4,42 väliltä, josta voidaan tulkita johdon tuen olevan tärkeää ja osittain erittäin tärkeää. Keskihajonnat ovat 0,65–0,81 väliltä. Mediaanit ovat osassa 4 ja osassa 5. Johdon tuki palkitsemismuotona on tärkeää, jonka takia keskiarvot ovat melko korkeat ja keskihajonta suhteellisen matala.

Keskiarvon perusteella selkeä viestintä tavoitteista (ka=4,42) koetaan tärkeimmäksi, mutta mediaanin on kuitenkin 4. Mediaani on 5 kiinnostuksen osoittamisen osalta työntekijöiden hyvinvointiin ja keskiarvo on 4,41. Keskihajonta on alhaisin sen ollessa 0,65 selkeän viestinnän osalta tavoitteiden kanssa ja kiinnostuksen osoittamisen osalta työntekijöiden hyvinvointiin keskihajonta on toiseksi alhaisin sen ollessa 0,73. Muissa mediaani on 4. Vähiten tärkeäksi koetaan arjessa tukemine (ka=3,99) keskiarvon perusteella, jossa keskihajonta on 0,81 ja se on kaikista korkein näistä. Helposti lähestyttävyyden keskiarvo on 4,22 ja keskihajonta 0,76.

Taulukko 12. Johdon tuki teeman kysymyksien tulokset.

Johdon tuki	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Arjessa tukeminen	132	38	60	29	5	0	3,99	0,81	4,00
		28,79 %	45,45 %	21,97 %	3,79 %	0,00 %			
Helposti lähestyttävissä	134	55	54	24	1	0	4,22	0,76	4,00
		41,04 %	40,30 %	17,91 %	0,75 %	0,00 %			
Selkeä viestintä tavoitteista	134	66	60	6	2	0	4,42	0,65	4,00
		49,25 %	44,78 %	4,48 %	1,49 %	0,00 %			
Kiinnostuksen osoittaminen työntekijöiden hyvinvointiin	135	73	47	13	2	0	4,41	0,73	5,00
		54,07 %	34,81 %	9,63 %	1,48 %	0,00 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajien mukaan on vaihtelua riippuen yksiköstä ja esihenkilöstä, mutta yleisesti toimitusjohtaja saa paljon kehuja toiminnastaan ja etenkin läsnäolostaan. Kehitettävää koetaan olevan, mutta myös kehittymistä on tapahtunut. Helposti lähestyttävyyden toteutuu, mutta kiire ja etäisyys vaikuttaa siihen. Yksiköiden johtajien etäisyys nostetaan esiin ja iso vaihtelu lähiesihenkilöiden välillä. Viestintään kaivattaisiin selkeyttä ja tavoitteet pitäisi tuoda esiin johdonmukaisesti. Johdon ei koeta osoittavan kiinnostusta yksittäiseen työntekijään, koska kohdeorganisaatio koetaan isoksi. Keskiarvon tasolle kaivataan enemmän yhtenäisyyttä ja esimerkin näyttämistä.

5.3.8 Työnantajan arvot ja maine

Taulukko 13 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot ovat 3,87–3,96, keskihajonta

on 0,86 ja mediaani on 4. Työnantajan arvot ja maine ovat tärkeitä, mutta eivät ole tärkeimmästä päästä. Keskiarvot, keskihajonnat ja mediaanit olivat melkein täysin identtiset näissä, mutta keskiarvossa oli ainoastaan hieman eroa. Keskihajonta yleisesti on kohutuullinen eli vaihtelevuutta vastausten välillä ei ollut kovin paljoa

Dierynckin ja van Peltin (2021) aiempi tutkimus saa vahvistusta tämän tutkimuksen myötä. Vahva side arvoihin voi luoda paremman sisäisen motivaation. Työnantajan arvoilla ja siinä miten ne yhdistyvät omiin arvoihin voi olla merkitystä palkitsemiseen lisäksi. Tällä voi olla myös vaikutusta mahdollisesti tulospalkkaukseen, joka liittyy suoritusperusteiseen palkitsemiseen.

Taulukko 13. Työnantajan arvot ja maine teeman kysymyksien tulokset.

Työnantajan arvot ja maine	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Arvot kohtaavat omien arvojen kanssa	134	37 27,61 %	62 46,27 %	28 20,90 %	6 4,48 %	1 0,75 %	3,96	0,86	4,00
Työnantajan hyvä maine työntekijöiden keskuudessa	136	31 22,79 %	66 48,53 %	30 22,06 %	8 5,88 %	1 0,74 %	3,87	0,86	4,00

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajat kokevat arvot ja niiden jalkauttamisen arkeen kehittyneen parempaan suuntaan, mutta vielä koetaan ristiriitaa tekojen ja puheiden välillä. Arvot koetaan hyviksi vastaajien mielestä ja pääasiassa niiden mukaisesti toimitaan. Työnantajakuva on neutraali, mutta enemmän positiivisen puolella kuin negatiivisen vastaajien mielestä. Vaihtelevuutta arvojen jalkautumisesta on yksiköiden välillä. Johdolta odotetaan enemmän esimerkin näyttämistä arvojen toteuttamisessa, jotta arvot näkyisivät työnantajatasolla. Maineen koetaan parantuneen ajan myötä. Kohdeorganisaation historia koetaan vaikuttavaksi tekijäksi tämänhetkiseen työnantajan maineeseen. Vastaajat korostivat roolin vaikuttavan isosti tähän, koska esihenkilöt ja asiantuntijat saattavat olla tyytyväisempiä kuin suorittava työpörRAS.

5.3.9 Tuki ammatilliseen kehittymiseen

Taulukko 14 esittää palkitsemismuotojen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot ovat alle 4, joten tämä ei ollut palkitsemisen muodoista niin tärkeä. Keskiarvot ovat 3,4–3,86 väliltä. Keskihajonnat ovat 0,89–1,16 väliltä, jotka ovat aika korkeat eli vaihtelua on runsaasti vastaajien välillä. Yhdessä mediaani on 3 ja muissa se on 4. Tässä keskiarvot ovat hieman matalammat, joten tätä palkitsemismuotoa ei koettu kovin tärkeäksi. Palkitsemismuotojen järjestys lomakkeella mahdollisesti on voinut vaikuttaa tuloksiin, minkä takia ne ovat huonommat tässä tämän ollessa viimeinen teema pitkän kyselyn lopussa. Alhaiset keskiarvot kertovat, ettei ammatillinen kehittyminen ole tärkeimmästä päästä tai ajankohtaista, jonka takia sitä ei koeta niin tärkeäksi.

Palautteen saaminen ammatillisesta kehitymisestä (ka=3,86) koetaan keskiarvon perusteella tärkeimmäksi, jossa on myös alhaisin keskihajonta sen ollessa 0,89. Vähiten tärkeänä pidetään mentorointiin tai ohjaukseen osallistumista keskiarvon ollessa 3,4 ja mediaanin ollessa 3 sekä keskihajonnan ollessa 1,13. Suurin keskihajonta on säännöllisissä kehityskeskusteluissa (keskihajonta=1,16) ja keskiarvo on 3,59. Osaamisen suunnitelmallisessa tukemisessa keskiarvo on 3,79 ja keskihajonta on 0,97.

Taulukko 14. Tuki ammatilliseen kehittymiseen teeman kysymysten tulokset.

Tuki ammatilliseen kehittymiseen	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Palautteen saaminen ammatillisesta kehitymisestä	133	34	56	35	7	1	3,86	0,89	4,00
		25,56 %	42,11 %	26,32 %	5,26 %	0,75 %			
Säännölliset kehityskeskutelut	133	37	36	31	26	3	3,59	1,16	4,00
		27,82 %	27,07 %	23,31 %	19,55 %	2,26 %			
Mahdollisuus osallistua mentorointiin tai ohjaukseen	134	28	32	45	23	6	3,40	1,13	3,00
		20,90 %	23,88 %	33,58 %	17,16 %	4,48 %			
Osaamisen tukeminen suunnitelmallisesti	135	34	54	33	12	2	3,79	0,97	4,00
		25,19 %	40,00 %	24,44 %	8,89 %	1,48 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajat kokevat tämän sujuvan kohtalaisesti, koska kehitettävää näkyvyydessä ja järjestelmällisyydessä. Kehityskeskustelut ovat osan mielestä muodollisia rutiineja, ja osa taas kokee ne vaihteleviksi eri yksiköissä. Monet toivovat perusteellisempia kehityskeskusteluita, joiden myötä tuki ammatilliseen kehittymiseen voisi nousta. Yksilön omaa vastuuta korostetaan

tässä ja yleiset käytännöt olisivat tarpeellisia, jotta ammatillinen kehittyminen koettaisiin arvostetummaksi asiaksi. Suurin osa kokee, että kehityskeskusteluissa ei saa palautetta ammatillisesta kehittämisestä ja palautetta pitäisi saada arjessa eikä vain kehityskeskusteluissa. Esihenkilöiden liiallinen työkuorma koetaan yhdeksi syyksi vähäiseen palautteen saamiseen ja epäjohdonmukaiseen ammatillisen kehittymisen tukemiseen tai sen puuttumiseen.

5.4 Palkitsemisen merkitys

Taulukko 15 esittää palkitsemisen merkityksen yksittäisten kysymysten vastausten jakaantumisen sekä keskiarvon, -hajonnan ja mediaanin. Keskiarvot vaihtelivat 3,81–4,12 väliltä, joten palkitsemisen merkitys on tärkeä. Keskihajonnat ovat 0,87–1,03 välillä, jolloin ne ovat korkeat ja vaihtelevuutta on vastaajien välillä. Mediaanit ovat kaikissa 4, josta voidaan tulkita palkitsemisen merkityksen olevan tärkeää.

Tärkeintä palkitsemisen merkityksessä on se, että se tukee työmotivaatiota ($ka=4,12$) keskiarvon perusteella ja siinä on matalin keskihajonta muiden nähden sen ollessa 0,87. Työmotivaation tukeminen korostui tämän teeman kysymyksistä, koska siinä on vähemmän vaihtelua ja parempi keskiarvo kuin muissa. Vähiten tärkeintä on viihtyvyyden parantaminen keskiarvon ollessa 3,82, jonka lisäksi keskihajonta on 1,02. Keskihajonta on 1,03 jaksamien tukemisessa ($ka=3,86$) ja sitoutumisen lisääntymisessä ($ka=3,88$).

Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta (Došenović, 2016) liittyen palkitsemisen merkitykseen. Palkitsemisen merkitys säteilee vaikutuksiin, jotka tässäkin tulevat esiin. Motivaation tukeminen, sitoutuminen työnantajaan ja viihtyvyyden parantaminen voidaan saavuttaa hyvällä ja toimivalla palkitsemisjärjestelmällä.

Taulukko 15. Palkitsemisen merkityksen teeman kysymyksen tulokset.

Palkitsemisen merkitys	Vastaajat	5	4	3	2	1	Keskiarvo	Keskiahajonta	Mediaani
Tukee työmotivaatiota	131	54	43	30	4	0	4,12	0,87	4,00
		41,22 %	32,82 %	22,90 %	3,05 %	0,00 %			
Tukee jaksamista työssä	133	42	48	29	11	3	3,86	1,03	4,00
		31,58 %	36,09 %	21,80 %	8,27 %	2,26 %			
Lisää sitoutumista työnantajaan	135	48	37	38	10	2	3,88	1,03	4,00
		35,56 %	27,41 %	28,15 %	7,41 %	1,48 %			
Parantaa viihtyvyyttä	135	42	43	36	12	2	3,82	1,02	4,00
		31,11 %	31,85 %	26,67 %	8,89 %	1,48 %			

Avoimessa kysymyksessä näiden toimivuudesta kohdeorganisaatiossa vastaajien voidaan nähdä jakautuneen kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat tyytyväiset, tyytymättömät ja jotain näiden väliltä. Osa kokee palkitsemisessa epäjohtonmukaisuutta, jonka takia kehitettävää olisi läpinäkyvyydessä ja oikeudenmukaisuudessa. Esihenkilön roolia ja vaikutusta nostetaan esiin vastaajien toimesta. Aineellista palkitsemista pidetään tärkeänä, mutta sen ei koeta vaikuttavan olennaisesti jaksamiseen, viihtyvyyteen tai motivaatioon. Monipuolisuus koetaan tärkeäksi palkitsemismuotojen osalta, jonka takia vastaajat toivovat lisää erilaisia virkistyshetkiä, tapahtumia ja julkista tunnustamista kuten kiitos, näkyvyys ja arvostus. Rahapalkkiota toivotaan linkittyvän työsuorituksiin ja venymiseen eikä vain tulospalkkioon. Monet korostavat sitä, että palkitsemattomuus korostaa arvostuksen puutetta.

5.5 Taustatekijöiden vaikutus

Taustatekijöiden vaikutusta analysoidaan ANOVA-analyysin avulla, jossa vertaillaan ryhmien välisten keskiarvojen eroja eri palkitsemismuotojen osalta eri taustatekijöillä. Esimerkiksi mitä eroa on naisten ja miesten mieltymyksissä tai miten työsuhteen laatu vaikuttaa mieltymyksiin. Taustatekijöiden vaikutus auttaa ymmärtämään miten palkitsemista kannattaa toteuttaa ja miten eri taustatekijät tulisi huomioida. Taulukko 16 esittää taustatekijöiden vaikutusta analysoituna ANOVA-analyysillä sekä keskiarvot eri palkitsemismuodoille. Määräaikaiset ja osa-aikaiset ovat reilusti vähemmistössä, joka saattaa vaikuttaa tuloksiin. Tämän lisäksi muun sukupuolisia on vähemmän kuin naisia ja miehiä merkittävästi.

Aiemmassa tutkimuksessa (Campbell-Allen ja muut 2008) korostetaan taustatekijöiden huomioinnin tärkeyttä. Työntekijöiden elämäntilanne, mieltymykset ja rooli organisaatiossa halutaan huomioida suurimassa osassa yrityksissä palkitsemisessa. Tästä syystä palkitsemista toteutetaan monilla eri tavoilla, jonka takia kohdentaminen on tärkeää. Tutkimustulokseni tukevat täysin tätä aiempaa tutkimusta taustatekijöiden huomioinnin tärkeydessä palkitsemisessa.

Taulukko 16. Taustatekijöiden vaikutus eri palkitsemismuotojen mieltymyksiin. N= vastaajien määrä, 1=työaikajärjestelyt, 2=työympäristö, 3=kouluttautuminen, 4=arvostus ja palaute työyhteisöltä, 5=mahdollisuus osallistua, kehittyä ja vaikuttaa, 6=työn sisältö, 7=perus palkka ja lisät, 8=johdon tuki, 9=työnantajan arvot ja maine, 10=työ-suhde-edut, 11=suoriteperusteinen palkitseminen, 12=tuki ammatilliseen kehittämiseen, 13=palkitsemisen merkitys

Taustatekijät	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Sukupuoli														
Nainen	54	4,59	4,46	4,16	4,47	4,33	4,32	4,43	4,38	4,11	4,04	4,53	3,81	4,20
Mies	79	4,37	4,23	3,99	4,03	4,22	4,13	4,18	4,20	3,80	3,90	4,23	3,59	3,76
Muu	3	5,00	4,33	4,67	3,83	3,61	4,10	4,17	4,08	3,33	3,93	4,08	2,92	3,08
p value		0,05	0,10	0,21	<0,001	0,04	0,06	0,04	0,18	0,02	0,55	0,01	0,13	0,00
Ikä														
Alle 30v	17	4,47	4,45	3,79	4,35	4,18	4,13	4,31	4,17	4,00	4,07	4,42	3,91	4,15
30-39v	32	4,42	4,43	4,16	4,31	4,29	4,28	4,56	4,31	4,13	4,12	4,42	3,86	4,09
40-49v	32	4,54	4,16	3,86	4,08	4,28	4,17	4,07	4,28	3,71	3,90	4,32	3,62	3,74
50-59v	36	4,46	4,31	4,21	4,23	4,30	4,31	4,26	4,30	3,90	3,86	4,30	3,59	3,92
60 ja yli 60v	19	4,49	4,25	4,16	3,90	4,02	3,98	4,13	4,15	3,79	3,78	4,30	3,26	3,72
p value		0,96	0,37	0,20	0,08	0,33	0,09	0,01	0,80	0,22	0,42	0,88	0,13	0,34
Työkokemus nykyisessä organisaatiossa														
Alle 1v	24	4,40	4,74	4,23	4,46	4,49	4,35	4,50	4,43	4,19	4,50	4,63	4,16	4,48
1-3v	45	4,48	4,27	4,07	4,24	4,32	4,27	4,23	4,26	3,87	3,81	4,27	3,75	3,94
4-9v	25	4,49	4,21	4,04	4,01	4,05	4,09	4,30	4,07	3,88	3,92	4,23	3,25	3,81
10-19v	23	4,46	4,07	3,83	4,01	4,22	4,09	4,29	4,39	3,85	3,73	4,39	3,48	3,75
20 ja yli 20v	20	4,54	4,33	4,16	4,17	4,04	4,17	4,09	4,18	3,82	3,87	4,32	3,57	3,57
p value		0,97	0,00	0,50	0,06	0,01	0,16	0,20	0,17	0,41	<0,001	0,10	0,00	0,01
Työsuhte														
Määräaikainen	9	4,59	4,48	3,78	4,33	4,36	4,12	4,42	4,19	4,11	4,12	4,39	3,97	4,08
Vakituisen	127	4,46	4,30	4,08	4,17	4,23	4,21	4,27	4,27	3,89	3,94	4,34	3,63	3,91
p value		0,54	0,38	0,28	0,44	0,46	0,57	0,45	0,72	0,39	0,45	0,82	0,26	0,58
Työsuhteeni														
Kokoaikainen	134	4,47	4,32	4,06	4,19	4,25	4,21	4,28	4,28	3,92	3,96	4,36	3,66	3,93
Osa-aikainen	3	4,78	4,22	4,00	4,08	3,78	3,81	4,25	3,83	3,83	3,63	3,92	3,67	3,75
p value		0,39	0,79	0,89	0,76	0,11	0,13	0,92	0,19	0,85	0,43	0,18	0,99	0,73

5.5.1 Työaikajärjestelyt

Työaikajärjestelyissä tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,05. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa

0,39–0,97 väliltä. Työaikajärjestelyt ovat tärkeimmät muun sukupuolisille, joilla keskiarvo oli 5. Naisilla keskiarvo on 4,59 ja miehillä keskiarvo on 4,37. Iässä ($p=0,96$), työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa ($p=0,97$), työsuhteen luonteessa ($p=0,54$) ja työaikamuodossa ($p=0,39$) tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt.

Iän osalta keskiarvot vaihtelevat 4,42–4,54 väliltä, kun taas työkokemuksen osalta keskiarvot ovat 4,4–4,54 väliltä. Työaikajärjestelyt ovat tärkeimpiä keskiarvojen osalta iän osalta 40–49-vuotiaille ($ka=4,54$) ja vähiten tärkeitä 30–39-vuotiaille ($ka=4,42$). 20- ja yli 20-vuotta työskennelleet työntekijät ($ka=4,54$) kokevat keskiarvojen perusteella tärkeimmäksi työaikajärjestelyt, kun taas vähiten tärkeäksi sen kokevat alle vuoden työskennelleet työntekijät ($ka=4,4$). Määräaikaiset ($ka=4,59$) ja osa-aikaiset työntekijät ($ka=4,78$) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi työaikajärjestelyt kuin vakituiset ($ka=4,46$) ja kokoaikaiset työntekijät (4,47). Kaikista muuttujista tärkeimmäksi keskiarvon perusteella työaikajärjestelyitä pitää naiset ($ka=4,59$), muun sukupuoliset ($ka=5$) ja määräaikaiset ($ka=4,59$), jonka lisäksi vähiten tärkeänä sen koki miehet ($ka=4,37$).

5.5.2 Työympäristö

Työympäristöllä tilastollisesti merkitsevää eroa on työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p -arvon ollessa 0,002. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p -arvojen ollessa 0,1–0,79 väliltä. Sukupuoli on todella lähellä rajaa, että tilastollisesti merkittävää eroa olisi p -arvon ollessa 0,1. Iällä ($p=0,37$), työsuhteen luonteella ($p=0,38$) ja työajalla ($p=0,79$) ei ole tilastollisesti merkittävää eroa, koska p -arvot ovat korkeammat. Alle vuoden työskennelleet työntekijät ($ka=4,74$) arvostavat keskiarvon perusteella eniten työympäristöä osana palkitsemista ja vähiten sillä on merkitystä 10–19-vuotta työskennelleille työntekijöille ($ka=4,07$). 20- ja yli 20-vuotta ($ka=4,33$) työskennelleet työntekijät arvostavat keskiarvon perustella toiseksi eniten työympäristöä ja toiseksi vähiten sitä arvostaa 4–9-vuotta työskennelleet ($ka=4,21$). Keskimmäiseksi sijoittuu 1–3-vuotta työskennelleet työntekijät ($ka=4,27$). Naisien keskiarvo on 4,46, miesten keskiarvo on 4,23 ja muun sukupuolisten keskiarvo on 4,33.

län osalta keskiarvot olivat 4,16–4,45 väliltä. Alle 30-vuotiaat (4,45) kokivat työympäristön keskiarvon perusteella tärkeämmäksi ja 40–49-vuotiaat (4,16) näkivät sen vähiten tärkeänä. Määräaikaisille (4,48) ja kokoaikaisille (4,32) työympäristö oli keskiarvon perusteella tärkeämpi kuin vakituisille (4,3) tai osa-aikaisille työntekijöille (4,22). Kaikista muuttujista keskiarvon mukaan alle vuoden työskennelleille työntekijöille (4,74) työympäristö oli tärkeintä ja vähiten tärkeintä se oli 10–19-vuotta työskennelleille työntekijöille.

5.5.3 Kouluttautuminen

Kouluttautumisessa tilastollisesti merkitsevää eroa ei ole millään muuttujilla p-arvojen ollessa 0,2–0,89 väliltä. Sukupuolella ($p=0,21$), iän ($p=0,2$), työkokemuksella kohdeorganisaatiossa ($p=0,5$), työsuhteen laadulla ($p=0,28$) ja työajan muodolla ($p=0,89$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat. Keskiarvojen jakaantumisen sukupuolen osalta on 3,99–4,67 välillä, iän osalta keskiarvot jakaantuivat 3,79–4,21 väliltä ja työkokemuksen osalta kohdeorganisaatiossa keskiarvot ovat 3,83–4,23 väliltä. Sukupuolen osalta muun sukupuoliset ($ka=4,67$) näkevät keskiarvon mukaan tärkeimpänä kouluttautumisen ja miehet ($ka=3,99$) vähiten tärkeänä. Iän osalta kouluttautumisen tärkeimpänä kokevat keskiarvon perusteella 50–59-vuotiaat ($ka=4,21$) ja vähiten tärkeänä alle 30-vuotiaat ($ka=3,79$). Työkokemuksen kohdeorganisaatiossa osalta alle vuoden työskennelleet ($ka=4,23$) ajattelevat keskiarvon mukaan kouluttautumista tärkeimpänä vähiten tärkeänä 10–19-vuotta työskennelleet työntekijät ($ka=3,83$). Kouluttautuminen on keskiarvon perusteella tärkeämpää kokoaikaisille ($ka=4,06$) ja vakituisille ($ka=4,08$) työntekijöille kuin määräaikaisille ($ka=3,78$) ja osa-aikaisille työntekijöille ($ka=4$). Kaikista muuttujista tärkeimmäksi kouluttautuminen koetaan keskiarvon mukaan muun sukupuolisten ($ka=4,67$) ja alle vuoden työskennelleiden työntekijöiden ($ka=4,23$) keskuudessa ja vähiten tärkeäksi määräaikaisten työntekijöiden ($ka=3,78$) mielestä.

5.5.4 Arvostus ja palaute työyhteisöltä

Arvostus ja palaute työyhteisöltä tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,001, iällä p-arvon ollessa 0,08 ja työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p-arvon ollessa 0,06. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,44–0,76 välillä. Naiset näkevät arvostuksen ja palautteen saamiselta työyhteisöltä tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,47 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 3,83. Miesten keskiarvo on 4,03. Alle 30-vuotiaat kokevat arvostuksen ja palautteen saamiselta työyhteisöltä tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,35 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 3,9. Keskiarvot vaihteleva 30-39-vuotiaiden (ka=4,31), 40-49-vuotiaiden (ka=4,08) ja 50-59-vuotiaiden (ka=4,23) välillä. Alle vuoden työskennelleet kokevat arvostuksen ja palautteen saamiselta työyhteisöltä tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,46, kun taas 4–9-vuotta työskennelleet työntekijät ja 10–19-vuotta työskennelleet työntekijät näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 4,01. 1-3-vuotta työskennelleiden työntekijöiden keskiarvo on 4,24 ja 20 ja yli 20-vuotta työskennelleiden työntekijöiden keskiarvo on 4,17. Työsuhteen laadulla (p=0,44) ja työajan muodolla (p=0,76) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Määräaikaiset (ka=4,33) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=4,19) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi arvostuksen ja palautteen saamiselta työyhteisöltä kuin vakituiset (ka=4,17) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=4,08). Kaikista muuttujista tärkeintä arvostuksen ja palautteen saamiselta työyhteisöltä on naisille keskiarvon ollessa 4,47 ja vähiten tärkeää muun sukupuolisille (ka=3,83) ja 60 ja yli 60-vuotiaille (ka=3,9).

5.5.5 Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua

Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,04 ja työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p-arvon ollessa 0,01. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa

0,11–0,46 väliltä. Naiset näkevät mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa ja osallistua tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,33 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 3,61. Miesten keskiarvo on 4,22. Alle vuoden työskennelleet kokevat mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa ja osallistua tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,49, kun taas 20 ja yli 20 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 4,04. Keskiarvot vaihtelevat 1–3 -vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,32) , 4-9-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,05) ja 10-19-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,22) välillä. Iällä ($p=0,33$), työsuhteen laadulla ($p=0,46$) ja työajan muodolla ($p=0,11$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Iän osalta keskiarvot vaihtelevat 4,02–4,3 väliltä. 50-59-vuotiaat kokevat mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa ja osallistua tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,3 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 4,02. Määräaikaiset (ka=4,36) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=4,25) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa ja osallistua kuin vakituiset (ka=4,23) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=3,78). Kaikista muuttujista tärkeintä mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa ja osallistua on alle vuoden työskennelleille työntekijöille keskiarvon ollessa 4,49 ja vähiten tärkeää muun sukupuolisille (ka=3,61), yli 60 ja yli 60-vuotiaille (ka=4,02) ja osa-aikaisille työntekijöille (ka=3,78).

5.5.6 Työn sisältö

Työn sisällössä tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,06 ja iällä p-arvon ollessa 0,09. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,13–0,57 väliltä. Naiset näkevät työn sisällön tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,32 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 4,1. Miesten keskiarvo on 4,13. 50–59-vuotiaat kokevat työn sisällön tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,31 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60 ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 3,98. Alle 30-vuotiaiden (ka=4,13), 30-39-vuotiaiden (ka=4,28) ja 40–49-vuotiaiden (4,17)

osalta keskiarvot vaihtelevat. Työkokemuksella kohdeorganisaatiossa ($p=0,16$), työsuhteen laadulla ($p=0,57$) ja työajan muodolla ($p=0,13$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Työkokemuksen kohdeorganisaatiossa osalta keskiarvot vaihtelevat 4,09–4,35 väliltä. Alle vuoden työskennelleet kokevat työn sisällön tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,35, kun taas 4-9 – vuotta työskennelleet ja 10-19– vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 4,09. Vakituiset ($ka=4,21$) ja kokoaikaiset työntekijät ($ka=4,21$) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi työn sisällön kuin määräaikaiset työntekijät ($ka=4,12$) ja osa-aikaiset työntekijät ($ka=3,81$). Kaikista muuttujista tärkeintä työn sisältö on alle vuoden työskennelleille työntekijöille keskiarvon ollessa 4,35 ja vähiten tärkeää 60 ja yli 60-vuotiaille ($ka=3,98$) sekä osa-aikaisille työntekijöille ($ka=3,81$).

5.5.7 Peruspalkka ja lisät

Peruspalkassa ja lisissä tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,04 ja iällä p-arvon ollessa 0,01. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,2–0,92 väliltä. Naiset näkevät peruspalkan ja lisät tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,43 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 4,17. Miesten keskiarvo on 4,18. 30–39-vuotiaat kokevat peruspalkan ja lisien tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,56 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 40–49-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 4,07. Alle 30-vuotiaiden ($ka=4,31$), 50-59-vuotiaiden ($ka=4,26$) ja 60 ja yli 60-vuotiaiden ($ka=4,13$) osalta keskiarvot vaihtelevat. Työkokemuksella kohdeorganisaatiossa ($p=0,2$), työsuhteen laadulla ($p=0,45$) ja työajan muodolla ($p=0,92$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Työkokemuksen kohdeorganisaatiossa osalta keskiarvot vaihtelevat 4,09–4,5 väliltä.

Alle vuoden työskennelleet kokevat peruspalkan ja lisät tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,5, kun taas 20 ja yli 20 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 4,09. Määräaikaiset (ka=4,42) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=4,28) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi peruspalkan ja lisät kuin vakituiset (ka=4,27) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=4,25). Kaikista muuttujista tärkeintä peruspalkka ja lisät on 30-39-vuotiaille keskiarvon ollessa 4,56 ja vähiten tärkeää 40-49-vuotiaille (ka=4,07).

5.5.8 Johdon tuki

Johdon tuessa tilastollisesti merkitsevää eroa on ei ollut millään muuttujilla. Muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,17–0,8 väliltä. Sukupuolella (p=0,18), iällä (p=0,8), työkokemuksella kohdeorganisaatiossa (p=0,17), työsuhteen laadulla (p=0,72) ja työajan muodolla (p=0,19) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Sukupuolen osalta keskiarvot vaihtelevat 4,08–4,38 väliltä, iän osalta keskiarvot vaihtelevat 4,15–4,31 väliltä ja työkokemuksen kohdeorganisaatiossa osalta keskiarvot vaihtelevat 4,43–4,07 väliltä. Naiset näkevät johdon tuen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,38 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 4,08. 30-39-vuotiaat kokevat johdon tuen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,31 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 4,15. Alle vuoden työskennelleet kokevat johdon tuen tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,43, kun taas 4-9 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 4,07. Vakituiset (ka=4,27) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=4,28) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi johdon tuen kuin määräaikaiset (ka=4,19) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=3,83)

5.5.9 Työnantajan arvot ja maine

Työnantajan arvoissa ja maineessa tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,02. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,22–0,85 väliltä. Naiset näkevät työnantajan arvot ja maineen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,11 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 3,33. Miesten keskiarvo on 3,8. Iällä ($p=0,22$), työkokemuksella kohdeorganisaatiossa ($p=0,41$), työsuhteen laadulla ($p=0,39$) ja työajan muodolla ($p=0,85$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

län osalta keskiarvot vaihtelevat 3,71–4,13 väliltä ja työkokemuksen kohdeorganisaatiossa osalta keskiarvot vaihtelevat 3,82–4,19 väliltä. 30-39-vuotiaat kokevat työnantajan arvot ja maineen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,13 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 40-49-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 3,71. Alle vuoden työskennelleet kokevat työnantajan arvot ja maine tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,19, kun taas 20 ja yli 20 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 3,82. Määräaikaiset ($ka=4,11$) ja kokoaikaiset työntekijät ($ka=3,92$) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi työnantajan arvot ja maineen kuin vakituiset ($ka=3,89$) ja osa-aikaiset työntekijät ($ka=3,83$)

5.5.10 Työsuhde-edut

Työsuhde-eduissa tilastollisesti merkitsevää eroa on työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p-arvon ollessa 0,001. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,42–0,55 väliltä. Alle vuoden työskennelleet kokevat työsuhde-edut tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,5, kun taas 10-19 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 3,73. Keskiarvot vaihtelevat 1–3-vuotta työskennelleiden työntekijöiden ($ka=3,81$), 4-9-vuotta työskennelleiden työntekijöiden

(ka=3,92) ja 20 ja yli 20-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,87) välillä. Sukupuolella ($p=0,55$), iällä ($p=0,42$), työsuhteen laadulla ($p=0,45$) ja työajan muodolla ($p=0,43$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Sukupuolen osalta keskiarvot vaihtelevat 3,9–4,04 väliltä ja iän osalta keskiarvot vaihtelevat 3,78–4,12 väliltä. Naisten keskiarvo on 4,04, miesten keskiarvo on 3,9 ja muun sukupuolisten keskiarvo on 3,93. 30-39-vuotiaat kokevat työsuhte-edut tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,12 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 3,78. Määräaikaiset (ka=4,12) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=3,96) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi työsuhte-edut kuin vakituiset (ka=3,94) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=3,63). Kaikista muuttujista tärkeintä työsuhte-edut on alle vuoden työskennelleille työntekijöille keskiarvon ollessa 4,5 ja vähiten tärkeää osa-aikaisille työntekijöille (ka=3,63) ja 10-19-vuotta työskennelleille työntekijöille (ka=3,73).

5.5.11 Suoriteperusteinen palkitseminen

Suoriteperusteisessa palkitsemisessa tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,01 ja melkein työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p-arvon ollessa 0,1. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,18–0,88 väliltä. Naiset näkevät suoriteperusteisin palkitsemisen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,53 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 4,08. Miesten keskiarvo on 4,23. Alle vuoden työskennelleet kokevat suoriteperusteisen palkitsemisen tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,63, kun taas 4-9 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 4,23. Keskiarvot vaihtelevat 1–3-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,27), 10-19-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,39) ja 20 ja yli 20-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,32) välillä. Iällä ($p=0,88$), työsuhteen laadulla ($p=0,82$) ja työajan muodolla ($p=0,18$) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

län osalta keskiarvot vaihtelevat 4,3–4,42 väliltä. Alle 30-vuotiaat ja 30-39-vuotiaat kokevat suoriteperusteisen palkitsemisen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,42 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden sekä 50-59-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 4,3. Määräaikaiset (ka=4,39) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=4,36) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi suoriteperusteisen palkitsemisen kuin vakituiset (ka=4,34) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=3,92). Kaikista muuttujista tärkeintä suoriteperusteinen palkitsemisen on alle vuoden työskennelleille työntekijöille keskiarvon ollessa 4,63 ja vähiten tärkeää muun sukupuolisille (ka=4,08), miehille (ka=4,23), osa-aikaisille (ka=3,92) ja 4-9-vuotta työskennelleille työntekijöille (ka=4,23).

5.5.12 Tuki ammatilliseen kehittymiseen

Ammatillisen kehittymisen tukemisessa tilastollisesti merkitsevää eroa on työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p-arvon ollessa 0,004. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,13–0,99 väliltä. Alle vuoden työskennelleet kokevat tuen ammatilliseen kehittymiseen tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,16, kun taas 4-9 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 3,25. Keskiarvot vaihtelevat 1–3-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,75), 10-19-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,48) ja 20 ja yli 20-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,57) välillä. Sukupuolella (p=0,13), iän (p=0,13), työsuhteen laadulla (p=0,26) ja työajan muodolla (p=0,99) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Sukupuolen osalta keskiarvot vaihtelevat keskiarvon ollessa 2,92–3,81 väliltä ja iän osalta keskiarvot vaihtelevat keskiarvon ollessa 3,26–3,91 väliltä. Alle 30-vuotiaat kokevat tuen ammatilliseen kehittymiseen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,16 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 3,26. Määräaikaiset (ka=3,97) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=3,67) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi tuen ammatilliseen kehittymiseen kuin vakituiset (ka=3,63) ja kokoaikaiset työntekijät

(ka=3,66). Kaikista muuttujista tärkeintä tuki ammatilliseen kehittymiseen on alle vuoden työskennelleille työntekijöille keskiarvon ollessa 4,16 ja vähiten tärkeää muun sukupuolisille (ka=2,92) ja yli 4-9-vuotta työskennelleille työntekijöille (ka=3,25).

5.5.13 Palkitsemisen merkitys

Palkitsemisen merkityksessä tilastollisesti merkitsevää eroa on sukupuolien välillä p-arvon ollessa 0,004 ja työkokemuksessa kohdeorganisaatiossa p-arvon ollessa 0,01. Muissa muuttujissa ei ole merkitsevää tilastollista eroa, p-arvojen ollessa 0,34–0,73 väliltä. Naiset näkevät palkitsemisen merkityksen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,2 ja muun sukupuolisille se on vähiten tärkeää keskiarvon ollessa 3,08. Miesten keskiarvo on 3,76. Alle vuoden työskennelleet kokevat palkitsemisen merkityksen tärkeimpänä keskiarvon perusteella sen ollessa 4,48, kun taas 20 ja yli 20 – vuotta työskennelleet näkevät vähiten tärkeänä keskiarvon ollessa 3,57. Keskiarvot vaihtelevat 1–3 -vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,94) , 4-9-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,81) ja 10-19-vuotta työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,75) välillä. Iällä (p=0,34), työsuhteen laadulla (p=0,58) ja työajan muodolla (p=0,73) ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa p-arvojen ollessa korkeammat.

Iän osalta keskiarvot vaihtelevat 3,72–4,15 väliltä. Alle 30-vuotiaat kokevat palkitsemisen merkityksen tärkeimpänä keskiarvon ollessa 4,15 ja vähiten tärkeäksi se koetaan 60- ja yli 60-vuotiaiden toimesta keskiarvon ollessa 3,72. Määräaikaiset (ka=4,08) ja kokoaikaiset työntekijät (ka=3,93) kokevat keskiarvojen mukaan tärkeämmäksi palkitsemisen merkityksen kuin vakituiset (ka=3,91) ja osa-aikaiset työntekijät (ka=3,75). Kaikista muuttujista tärkeintä palkitsemisen merkitys on alle vuoden työskennelleille työntekijöille keskiarvon ollessa 4,48 ja vähiten tärkeää muun sukupuolisille (ka=3,08) ja yli 20 ja yli 20-vuotta työskennelleille työntekijöille (ka=3,57).

5.6 Yhteenveto

Taulukko 17 esittää yhteenvedon palkitsemismuodoista. Vastaajamäärät (N=131-136) ovat suhteellisen tasaiset kysymysten välillä kuten myös puuttuvien vastaajien määrät (puuttuvat=1–6). Keskiarvot ovat 3,66–4,48 väliltä, joka kertoo palkitsemismuotojen olevan tärkeitä ja osa koetaan erityisen tärkeäksi. Keskihajonnat ovat 0,69–1,06 väliltä, joka kertoo osassa olevan vaihtelua. Mediaani on yhdessä 5 ja loppuissa 4, joka tukee keskiarvoista tehtyä tulkintaa palkitsemismuotojen kaikkien ollessa tärkeitä ja osan erittäin tärkeä.

Tärkeimpänä koetaan työaikajärjestelyt (ka=4,48), suoriteperusteinen palkitseminen (ka=4,35) ja työympäristö (ka=4,32). Vähiten tärkeäksi koetaan tuki ammatilliseen kehittymiseen (ka=3,66), työsuhde-edut (ka=3,95), työnantajan arvot ja maine (ka=3,91). Kaikista korkein mediaani on työaikajärjestelyillä (mediaani=5) ja muilla on sama mediaani, joka on 4. Pienin keskihajonta on työaikajärjestelyillä (keskihajonta=0,69) ja suurin keskihajonta on tuki ammatilliseen kehittymiseen (keskihajonta=1,06) ja työsuhde-eduilla (keskihajonta=1,01). Palkitsemismuotojen kysymysten keskinäinen johdonmukaisuus on korkeinta työsuhde-eduilla ($\alpha = 0,9$) ja huonointa työnantajan arvoissa ja maineessa ($\alpha = 0,66$).

Maslown tarvehierarkian vahva yhteys palkitsemismuotojen mieltymyksiin vaikuttaa siihen, mitkä ovat tärkeämpiä joidenkin tarpeiden täyttämisen osalta. Aineellinen palkitseminen mahdollistaa monia perustarpeiden täyttämistä, minkä takia se koetaan tärkeämmäksi. Samasta syystä työaikajärjestelyt ovat erityisen tärkeitä, koska ne vaikuttavat moniin eri tarpeisiin. (Viitala & Jylhä 2019)

Taulukko 17. Yhteenveto eri palkitsemismuodoista. α = Cronbachin alfa

Palkitsemistavat	Vastaajat	Puuttuvat	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	α
Työaikajärjestelyt (3)	134-136 (135)	1-3 (2)	4,48	0,69	5,00	0,86
Työympäristö (3)	133-135 (134)	2-4 (3)	4,32	0,71	4,00	0,81
Kouluttautuminen (2)	136	1	4,06	0,89	4,00	0,76
Arvostus ja palaute työyhteisöltä (4)	133-135 (135)	2-4 (2)	4,18	0,73	4,00	0,85
Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua (6)	133-135 (134)	2-4 (3)	4,24	0,75	4,00	0,81
Työn sisältö (7)	132-135 (134)	2-5 (3)	4,20	0,73	4,00	0,75
Peruspalkka ja lisät (4)	134-136 (135)	1-3 (2)	4,28	0,78	4,00	0,76
Johdon tuki (4)	132-135 (134)	2-5 (3)	4,26	0,76	4,00	0,77
Työnantajan arvot ja maine (2)	134-136 (135)	1-3 (2)	3,91	0,86	4,00	0,66
Työsuhde-edut (9)	132-135 (134)	2-5 (3)	3,95	1,01	4,00	0,9
Suoriteperusteinen palkitseminen (4)	133-135 (134)	2-4 (3)	4,35	0,70	4,00	0,84
Tuki ammatilliseen kehittymiseen (4)	133-135 (134)	2-4 (3)	3,66	1,06	4,00	0,87
Palkitsemisen merkitys (4)	131-135 (134)	2-6 (3)	3,92	0,99	4,00	0,92

Avoimet kysymykset nostavat esiin massapalkitseminen ja sitä kritisoitiin hieman, joka tukee aiempaa tutkimusta. Sen takia yksilöiden palkitseminen on hankalampaa, joka saattaa vaikuttaa motivaatioon. Viestinnän selkeyttä ja läpinäkyvyyttä on tärkeää lisätä kuten aiemmassakin tutkimuksessa todetaan. Yksilöllinen palkitseminen voidaan kokea tärkeämpänä kuin ryhmäpalkitseminen. (Plachy & Plachy, 1999)

Mickel ja Barron (2008) tutkimuksessaan nostetaan esiin aineellisen ja aineettoman palkitseminen yhdistäminen voi tuottaa parempia tuloksia. Aineellisesta palkitsemisesta voidaan tehdä symbolisempaa, jos siihen yhdistetään aineettomia palkitsemismuotoja kuten panostamalla palkkion jakamiseen eri tavoin. Tällöin palkkion kokonaisarvo voi nousta merkittävästi arvokkaammaksi. Yksilöllisempi palkitseminen voidaan kokea merkityksellisempänä. Nämä samat asiat nousevat esiin avoimissa kysymyksissä.

Toisessakin aiemmassa tutkimuksessa (Nkoana & Matjie, 2024) korostettiin esihenkilön vastuuta ja osallisuutta oikeudenmukaisessa toteuttamisessa. Tämä sama nousee esiin tämän tutkimuksen avoimissa vastauksissa. Aiemmassa tutkimuksessa nostetaan esiin joustavat työaikajärjestelyt, jotka tässäkin tutkimuksessa osoittautuvat todella merkittäväksi. Huonolla esihenkilön toteutuksella vaikutus voi olla jopa negatiivinen palkitsemisen osalta. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011)

Aiemmassa tutkimuksessa painotettiin selkeyden ja johdonmukaisuuden tärkeyttä. Mahdollisia negatiivisia seurauksia voi olla motivaation heikkeneminen, kilpailun lisääntyminen tiimin sisällä ja yhteishengen laskeminen. Selkeä ja aktiivinen viestintä mahdollistaa paremman motivaation palkitsemisen tavoittelemiseen. Hyvin toteutettuna motivaatio lisääntyy, suoritus paranee ja tyytyväisyys lisääntyy. Samat teemat nousevat esiin tässä tutkimuksessa etenkin selkeän ja aktiivisen viestinnän osalta sekä epäoikeudenmukaisen ja epäselkeän palkitsemisen myötä. (Nkoana & Matjie, 2024)

Aiemman tutkimuksen (Došenović 2016) mukaan palkitsemisjärjestelmän merkitys on suuri, koska sillä on vaikutusta motivaatioon, sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Sen avulla voidaan edistää tavoitteita ja rakentaa parempaa työympäristöä. Monipuolisuuden tärkeys nostetaan esiin, jotta palkitseminen olisi kokonaisvaltaisempaa. Tämä myös mahdollistaa erilaisten ihmisten miellyttämisen paremmin mieltymysten vaihdellessa.

Tutkituista muuttujista havaittiin olevan vaikutusta eri palkitsemistapojen mieltymyksiin. Kouluttautumiseen ja johdon tukeen eivät vaikuttaneet mitkään muuttujat. Vaikuttavia muuttujia eli taustatekijöitä ovat sukupuoli, ikä ja työkokemus kohdeorganisaatiossa. Sukupuoli vaikuttaa kahdeksan eri palkitsemisen muotoon, joita ovat työaikajärjestelyt, arvostus ja palaute työyhteisöltä, mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, työn sisältö, peruspalkka ja lisät, työnantajan arvot ja maine, suoriteperusteinen palkitseminen ja palkitsemisen merkitykseen, jonka lisäksi se melkein vaikuttaa työympäristöön. Ikä vaikuttaa arvostukseen ja palautteeseen työyhteisöltä, työn sisältöön ja peruspalkkaan ja lisiin. Työkokemus kohdeorganisaatiossa vaikuttaa työympäristöön, arvostukseen ja palautteeseen työyhteisöltä, mahdollisuuteen kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, työsuhde-etuihin, ammatillisen kehittymisen tukemiseen ja palkitsemisen merkitykseen. Mikään muuttujista ei vaikuttanut kaikkiin palkitsemisen muotoihin, joten ne vaikuttavat vain osittain.

Seuraavaksi esitellään kaikkien palkitsemisen muotojen osalta mikä koettiin tärkeimmäksi ja vähiten tärkeimmäksi kaikista muuttujista. Palkitsemismuodot on jaettu aineelliseen ja aineettomaan, jotta niiden tarkastelu on selkeämpää niiden ollessa erillisissä kappaleissa. Palkitseminen merkitys koettiin tärkeimmäksi uusien alle vuoden työskennelleiden työntekijöiden (ka=4,49) toimesta ja vähiten tärkeäksi muun sukupuolisten (ka=3,08) ja todella pitkään (20 ja yli 20-vuotta) työskennelleiden työntekijöiden (ka=3,57) mielestä.

Työaikajärjestelyt olivat tärkeintä naisille (ka=4,59), muun sukupuolisille (ka=5), ja määräaikaisille (ka=4,59) verrattuna muihin taustatekijöihin ja vähiten tärkeää oli miehille (ka=4,37). Työympäristö koettiin tärkeimmäksi alle vuoden työkokemuksella kohdeorganisaatiossa (ka=4,79) ja vähiten tärkeäksi 10–19-vuotta työskennelleille (ka=4,07). Kouluttautumista pidettiin tärkeimpänä muun sukupuolisten (ka=4,67) ja alle vuoden työkokemuksessa (ka=4,23) sekä vähiten tärkeänä määräaikaisten työntekijöiden (ka=3,78) mielestä. Arvostus ja palaute oli tärkeintä naisille (ka=4,47) ja vähiten tärkeintä muun sukupuolisille (ka=3,83) ja iäkkäimmille työntekijöille (ka=3,83), jotka ovat 60 ja yli 60-vuotiaita. Tätä tulisi huomioida palkitsemisen räätälöinnissä. Osa-aikaiset työntekijät (ka=3,78), iäkkäimmät työntekijät (ka=4,02) ja muun sukupuoliset (ka=3,61) arvostivat vähiten mahdollisuutta kehittää, vaikuttaa ja osallistua, joka johtuu mahdollisesta lyhyestä ajasta jäljellä kohdeorganisaatiossa. Tärkeintä tämä palkitsemisen muoto oli uusille työntekijöille, jotka ovat olleet kohdeorganisaatiossa alle vuoden töissä (ka=4,49). Työn sisältö oli vähiten tärkeää osa-aikaisille (ka=3,81) ja iäkkäimmille työntekijöille (ka=3,98), kun taas uusille alle vuoden työskennelleille työntekijöille (ka=4,35) se oli tärkeintä. Johdon tuki oli tärkeintä uusille alle vuoden työskennelleille työntekijöille (ka=4,43) ja vähemmän tärkeää jonkun aikaa (4-9-vuotta) työskennelleille työntekijöille (ka=4,07), mutta vähiten se oli tärkeää osa-aikaisille (ka=3,83). Työnantajan arvot ja maine koettiin tärkeimmäksi uusien alle vuoden työskennelleille työntekijöiden (ka=4,19) toimesta ja vähiten muun sukupuolisten (ka=3,33) ja keski-ikää lähestyvien (40-49-vuotiaiden) työntekijöiden (ka=3,73) osalta. Tämä saattaa johtua siitä, että nykyaikana arvot

ja niihin samaistuminen on tärkeämpää kuin ennen, jolloin hakeudutaan helpommin töihin paikkoihin arvojen ja maineen perusteella mieluummin. Uudet alle vuoden työskennelleet työntekijät (ka=4,16) arvostivat eniten tukea ammatilliseen kehittymiseen ja vähiten sitä arvosti muun sukupuoliset (ka=2,92) ja muutaman vuoden (4-9-vuotta) työskennelleet työntekijät (ka=3,25).

Peruspalkka ja lisät olivat tärkeintä nuorille (30-39-vuotiaat) työntekijöille, jotka ovat jo olleet työelämässä (ka=4,56) ja keski-ikää (40-49-vuotiaat) lähestyville (ka=4,07) se oli vähiten tärkeää. Tämä saattaa johtua palkkakehityksen huipun tavoittelusta ja saavuttamisesta. Työsuhde-edut olivat tärkeimpiä uusille alle vuoden työskennelleille (ka=4,5) työntekijöille ja vähiten tärkeitä osa-aikaisille työntekijöille (ka=3,63) ja suhteellisen pitkään (10-19-vuotta) työskennelleille työntekijöille (ka=3,73). Osa-aikaisten mielipide voi myös tulla siitä, jos kaikki työsuhde-edut eivät ole täysin saatavilla työsuhde muodon takia. Uudet alle vuoden työskennelleet työntekijät (ka=4,63) kokevat suoriteperusteisen palkitsemisen tärkeimpänä ja miehet (ka=4,23), muun sukupuoliset (ka=4,08), osa-aikaiset työntekijät (ka=3,92) ja muutaman vuoden (4-9-vuotta) työkokemuksen omaavat henkilöt (ka=4,23) kokevat vähiten tärkeäksi suoriteperusteisen palkitsemisen. Osa-aikaisilla tähän vaikuttaa työsuhteen ajan muoto, koska sillä on yleensä vaikutusta tulospalkkioon esimerkiksi.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset perusteellisesti. Keskeisissä johtopäätöksissä käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin ja hypoteesien toteutuminen. Sen jälkeen esitellään erilaisia jatkotutkimuskohteita. Nämä muodostavat tämän tutkimuksen viimeisen luvun.

6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastukset, jotka esitellään seuraavaksi. Päättökysymyksiä oli kaksi, jotka ovat; Mitkä palkitsemistavat koetaan mielekkäimmiksi? Vaikuttavatko taustatekijät palkitsemisen mieltymyksiin? Mielekkäimmät palkitsemismuodot ovat työaikajärjestelyt, suoriteperusteinen palkitseminen ja työympäristö. Taustatekijät vaikuttavat osittain palkitsemisen mieltymyksiin. Sukupuoli, ikä ja työkokemus kohdeorganisaatiossa vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin. Taustatekijöistä eniten eri palkitsemisen muotoihin vaikutusta oli sukupuolella ja sen jälkeen työkokemuksella. Iällä oli vähiten vaikutusta eri taustatekijöistä. Taulukossa 18 käydään läpi tutkimuksen hypoteesit.

Kaikki palkitsemisen muodot koettiin yleisesti tärkeäksi, mutta siinä oli eroja, koetaanko ne erittäin tärkeäksi vai tärkeäksi. Keskiarvot olivat minimissään hieman alle neljän ja pääasiassa yli neljän, mutta alle 4,5. Isoja eroja aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä ei ollut, joten paras palkitsemisjärjestelmä koostuu molemmista tavoista palkita. Avoimet vastaukset tuovat hyvin esiin toimivuuden lisäksi kehityskohteita ja muita huomioita, jotka tuovat lisä arvoa tutkimuksen kohdeorganisaatiolle.

Tutkimustulosten avulla voidaan nähdä työntekijöiden mieltymyksiä eri palkitsemisen muotoihin, jonka avulla voidaan havaita mihin kannattaa satsata enemmän ja mihin vähemmän. Isoja eroja näiden välillä ei ollut, jonka takia mikään ei erottunut joukosta merkittävästi. Aineellisen palkitsemisen osalta kannattaa panostaa suoriteperusteisiin palkit-

semiseen ja sen kehittämiseen, koska aineellisesta palkitsemisesta se koettiin tärkeimmäksi. Aineettoman palkitsemisen osalta työaikajärjestelyt ja työympäristö koettiin tärkeimpänä palkitsemisen muotona. Työsuhde-edut eivät olleet niin tärkeässä roolissa aineellisen palkitsemisen osalta. Aineettoman palkitsemisen osalta tuki ammatilliseen kehittämiseen nähtiin vähiten tärkeänä. Työaikajärjestelyt koettiin todella tärkeäksi ja merkittäväksi, minkä takia niiden kannattaa panostaa niiden ollessa edullinen tapa palkita. Avoimista vastauksista ilmeni, että henkilöstö on erityisen tyytyväisiä työaikajärjestelyiden toteutumiseen.

Taulukko 18. Hypoteesien hyväksyntä tai hylkääminen.

H1: Sukupuoli vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.	Hyväksytty osittain
H2: Ikä vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.	Hyväksytty osittain
H3: Työkokemus kohdeorganisaatiossa vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.	Hyväksytty osittain
H4: Työsuhteen muoto vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.	Hylätty

Hypoteesit käydään läpi esittelemällä tämän tutkimuksen tuloksia muuttujien vaikutuksesta ja aiempaa tutkimusta ja sitä, miten eri muuttujat on todettu vaikuttavan palkitsemisen mieltymyksiin. Aiempien tutkimuksien tuloksia vertaillaan tämän tutkimuksen tuloksiin. Lopuksi käsitellään tutkimustuloksien hyödyntämistä konkreettisesti. Muun sukupuolisia, määräaikaisia- ja osa-aikaisia työntekijöitä oli minimaalisesti nähden muihin vastauksiin, joten tämä tulee huomioida tuloksien tarkastelussa. Tästä huolimatta tilastollisesti merkittäviä eroja ei huomattu työsuhteen muodon tai työsuhteen työajan osalta.

H1: Sukupuoli vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.

Työaikajärjestelyihin, arvostukseen ja palautteeseen työyhteisöltä, mahdollisuuden kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, työn sisältöön, peruspalkkaan ja lisiin, työnantajan arvoihin

ja maineeseen, suoriteperusteiseen palkitsemiseen sekä palkitsemisen merkitykseen sukupuoliolla oli vaikutusta. Sukupuolella ei ollut vaikutusta työympäristöön, kouluttautumiseen, johdon tukeen, työsuhde-etuihin ja tukeen ammatillisen kehittymisen osalta. Tästä syystä hypoteesi hyväksytään osittain, koska vaikutusta kaikkiin eri palkitsemisen muotoihin ei ollut.

Mitchell & Mickel (1999) ja Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) väittivät tutkimuksissaan, että naisille palkitseminen on tärkeämpää kuin miehille. Nämä aiemmat tutkimustulokset saavat vahvistusta tämän tutkimuksen myötä tuloksien ollessa yhtenäisiä keskenään. Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) ja Von Bonsdorff (2011) nostivat tutkimuksessaan esiin, että naiset kokevat aineettomat palkitsemismuodot tärkeämmäksi kuin miehet. Tämän tutkimusten tulosten keskiarvojen perusteella tämä pitää osittain paikkaansa ja osittain ei, koska naiset arvostavat kaikkia palkitsemismuotoja miehiä enemmän, joten ei vain aineettomia palkitsemisen muotoja. Aiemmassa tutkimuksessa (Von Bonsdorffin, 2011) väitetään, että naisten ja miesten välillä ei ollut eroa aineellisen palkitsemisen osalta. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset eroavat tämän väitteen osalta.

Monia aineettomia palkitsemisen muotoja voidaan lisätä, koska naiset kokevat ne tärkeinä ja ne ovat edullisia tapoja toteuttaa palkitsemista. Erityisesti kannattaa keskittyä osallistamiseen henkilöstöä mahdollisimman laajasti eri asioihin. Lisäksi palautteen antamista tulisi lisätä. Mahdollisten rahallisten palkitsemismuotojen hyödyntämisessä kannattaa huomioida miten niitä jaetaan ja kenen toimesta, koska sillä voidaan nostaa rahallisen palkkion kokonaisarvoa. Mikäli palkittava ryhmä koostuu pääasiassa vain toisesta sukupuolesta, voidaan palkitsemisjärjestelmässä huomioida mieltymykset. Esimerkiksi palkitsemisryhmä on miespainotteinen niin, silloin voisi olla hyvä panostaa työaika- ja järjestelyihin, työympäristöön ja suoriteperusteiseen palkitsemiseen, jonka miehet kokiivat keskiarvon perusteella tärkeimmiksi. Naisille samat kolme palkitsemisen muotoa oli tärkeintä, joten niihin olisi yleisesti hyvä keskittyä. Etenkin niihin palkitsemisen muotoihin mihin muuttajat vaikuttivat kannattaa hyödyntää palkitsemisen kohdentamista.

H2: Ikä vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.

lällä oli vaikutusta arvostukseen ja palautteeseen työyhteisöltä, työn sisältöön ja peruspalkkaan ja lisiin. Iän vaikutusta ei ollut työaikajärjestelyissä, työympäristössä, kouluttautumisessa, mahdollisuudessa kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, johdon tuessa, työnantajan arvoissa ja maineessa, työsuhde-eduissa, suoriteperusteisessa palkitsemisessa, tuessa ammatilliseen kehittymisessä ja palkitsemisen merkityksessä. Tästä syystä hypoteesi hyväksytään osittain, koska vaikutusta kaikkiin eri palkitsemisen muotoihin ei ollut.

Tutkimustulokset tukevat osittain aiempaa tutkimusta (Elo ja muut 2010) siitä, että nuoremmat arvostavat enemmän palkitsemista. Aiempi tutkimus saa osittain vahvistusta tämän tutkimuksen myötä, koska osa palkitsemisen muodoista oli nuorille tärkeämpää kuin vanhemmille, muttei kaikki. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että työympäristö, arvostus ja palaute työyhteisöltä, peruspalkka ja lisät, johdon tuki, työnantajan arvot ja maine, työsuhde-edut, suoritusperusteinen palkitsemiseminen, tuki ammatilliseen kehittymiseen ja palkitsemisen merkitys oli nuoremmille tärkeämpää kuin vanhemmille. Iäkkäämmille tärkeämpää oli työaikajärjestelyt, kouluttautuminen, mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua ja työn sisältö.

Von Bonsdorff (2011) totesi tutkimuksessaan, että rahallisen palkitsemisen merkitys korostuu nuoremmilla. Keskiarvojen perusteella tämän tutkimuksen tutkimustuloksista voidaan todeta keskiarvojen olleen korkeampia nuoremmilla työntekijöillä aineellisen palkitsemisen osalta. Aiemman tutkimuksen (Von Bonsdorffin, 2011) mukaan ikä vaikuttaa vain aineelliseen palkitsemiseen eikä aineettomaan palkitsemiseen ole vaikutusta olleenaan, joka poikkeaa tämän tutkimuksen tuloksista, jossa ikä vaikuttaa rahallisten palkitsemismuotojen lisäksi ei-rahallisiin palkitsemismuotoihin. Aineellinen palkitsemiseminen oli nuoremmille työntekijöille tärkeämpää kuin aineeton palkitsemiseminen. Työuran olleessa

alussa voi rahallinen palkitseminen olla todella tärkeää ja merkityksellistä, jonka takia sillä voidaan tehokkaammin motivoida työntekijöitä.

Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) väittivät tutkimuksissaan, että iän myötä palkitsemisen mieltymykset laajenevat. Tämä tutkimus ei vahvistanut eikä eronnut aiemmasta tutkimuksesta.

Vanhemmat työntekijät kokivat keskiarvon perusteella työaikajärjestelyt, kouluttautumisen, työn sisällön ja kehitys mahdollisuudet tärkeiksi, jonka takia iäkkäämmille on tärkeää tarjota näitä mahdollisuuksia. Nuoremmille palkitseminen oli yleisesti tärkeämpää ja etenkin aineellinen, jonka takia erilaisia palkitsemismuotoja kannattaa tarjota mieltymyksiä olevan laajoja. Nuoremmille, jotka ovat työuran alkupuolella voisi olla tärkeää antaa palautetta useammin ja enemmän kuin vanhemmille, koska he kokivat sen tärkeämpänä. Vanhempien työntekijöiden kokemusta ja osaamista kannattaa huomioida, arvostaa ja hyödyntää, koska se voi olla edullinen ja kannattava tapa palkita. Etenkin niihin palkitsemisen muotoihin mihin muuttajat vaikuttivat kannattaa hyödyntää palkitsemisen kohdentamista. Rekrytoidessa erityisesti kannattaa huomioida palkitsemisen painotukset, jos on tiedossa, haetaanko kokeneempaa osaajaa vai uransa alkutaipaleella olevaa harjoittelijaa tai assistenttia.

H3: Työkokemus kohdeorganisaatiossa vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin

Työkokemuksella oli vaikutusta työympäristöön, arvostukseen ja palautteeseen työyhteisöltä, mahdollisuuteen kehittyä, vaikuttaa ja osallistua, työsuhde-etuihin, ammatillisen kehittymisen tukemiseen sekä palkitsemisen merkitykseen. Työkokemus kohdeorganisaatiossa ei vaikuttanut työaikajärjestelyihin, kouluttautumiseen, työn sisältöön, peruspalkkaan ja lisiin, johdon tukeen, työnantajan arvoihin ja maineeseen ja suoriteperusteiseen palkitsemiseen. Tästä syystä hypoteesi hyväksytään osittain, koska vaikutusta kaikkiin eri palkitsemisen muotoihin ei ollut.

Aiemmissa tutkimuksessa (Von Bonsdorffin, 2011) mainitaan, että pidempään työsuh- teessa olevat työntekijät kokevat palkitsemisen ja etenkin rahallisen palkitsemisen tär- keämpänä kuin vähemmän aikaa työskennelleet. Tässä tutkimuksessa tulokset osoittivat päin vastaista, koska kaikki paitsi työaikajärjestelyt ovat vähemmän aikaa työskennel- leille työntekijöille tärkeämpiä keskiarvojen perusteella.

Hakonen (2012) ja Fischer (2008) esittivät tutkimuksessaan, että pidempään työskennel- leet kokevat aineettoman palkitsemisen miellyttävämpänä kuin vähemmän aikaa työs- kennelleet. Aiemman tutkimuksen tulokset saavat tämän tutkimuksen tutkimustulosten osalta osittain vahvistusta, koska työaikajärjestelyt olivat tärkeämpiä pidempään työs- kennelleille työntekijöille kuin vähemmän aikaa työskennelleille työntekijöille.

Aiemmassa tutkimuksessa (Fischer, 2008) nostetaan esiin työsuhteen pituus työnanta- jalla taustatekijänä, jonka huomioiminen olisi tärkeää. Julkisella se on käytössä enem- män kuin yksityisellä sektorilla. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat sitä, että taustate- kijänä palkitsemisen räätälöinnissä tulisi huomioida työsuhteen kesto kohdeorganisaatiossa. Se voi olla olennainen tekijä palkitseminen merkityksen osalta.

Ikä ja työkokemus kohdeorganisaatiossa voi olla osittain myös yhteydessä toisiinsa, joka näkyy näissä tuloksissa. Alle vuoden työkokemus kohdeorganisaatiossa oli vastaajaryh- mänä korkeimmilla keskiarvoilla verrattuna muihin taustatekijöihin sekä palkitsemis- muotoihin. He kokevat aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tärkeimmiksi monissa eri palkitsemisen muodoissa. Työkokemus kohdeorganisaatiossa oli vaikuttava tekijä pal- kitsemiseen, jonka takia tähän tulisi kiinnittää huomioita.

Pitkään työskennellyillä tärkeintä oli työaikajärjestelyt, joten se on hyvä prioriteetti pal- kitsemisen kohdentamisessa. Sen lisäksi työympäristöön ja ammatilliseen tukemiseen voisi olla hyvä keskittyä, koska ne koettiin tärkeimmiksi yhdessä työaikajärjestelyiden

kanssa. Uusille työntekijöille kannattaa esitellä selkeästi ja loogisesti palkitsemisjärjestelmä, koska keskiarvojen perusteella heille palkitseminen oli tärkeintä kaikista muutuksista. Uudet työntekijät arvostivat etenkin kouluttautumista, tukea ammatilliseen kehittymiseen ja työsuhde-etuja sekä peruspalkkaa ja lisiä. Nämä auttavat urakehityksessä, jonka takia niitä olisi hyvä priorisoida. Etenkin niihin palkitsemisen muotoihin mihin muuttajat vaikuttivat kannattaa hyödyntää palkitsemisen kohdentamista.

H4: Työsuhteen muoto vaikuttaa palkitsemisen mieltymyksiin.

Työsuhteen muodolla ei ole vaikutusta palkitsemisen mieltymyksiin, koska tilastollisesti merkitsevää eroa ei ollut p-arvojen ollessa yli 0,1. Tilastollisesti merkitsevän arvo rajaksi määriteltiin 0,1. Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osalta taustatekijän p-arvot olivat 0,26–0,82 väliltä kaikissa eri palkitsemisen muodoissa. Kokoaikaisten ja osa-aikaisten osalta p-arvot olivat 0,11–0,99 väliltä. Tästä syystä hypoteesi hylätään.

Aiempi tutkimus (Elo ja muut 2010) saa vahvistusta tämän tutkimuksen myötä määräaikaisten työntekijöiden mieltymyksistä palkitsemisen osalta keskiarvojen ollessa ovat parempia määräaikaisten osalta kuin vakinaisten työntekijöiden. Seitovirta, Partanen, Wanne & Vehviläinen-Julkunen (2017) toi esiin tutkimuksessaan, että vakituiset työntekijät arvostivat enemmän palkitsemista kuin määräaikaissa työsuhteessa olevat työn, joka eroaa aiemman tutkimuksen (Elo ja muut 2010) tuloksista. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten keskiarvojen perusteella määräaikaiset näkivät palkitsemisen tärkeämpänä kuin vakituiset työntekijät, mutta määräaikaisten vastaajamäärä oli myös todella matala. Se varmasti vaikuttaa olennaisesti tuloksiin. Tästä syystä ei voida suoraan tulkita, että yleisesti palkitseminen olisi tärkeämpää määräaikaisille työntekijöille. Vakituksille työntekijöille oli tärkeämpää työn sisältö, kouluttautuminen ja johdon tuki, jotka ovat todella loogisia palkitsemisen muotoja mieltää tärkeäksi pysyvässä työsuhteessa.

Kokoaikaisille työntekijöille kaikki eri palkitsemisen muodot paitsi työaikajärjestelyt ja tuki ammatilliseen kehittymiseen olivat tärkeämpiä kuin osa-aikaisille. Osa-aikaiset saattavat olla elämäntilanteessa, jonka takia työaikajärjestelyt ovat erityisen tärkeitä. Esimerkkejä tämmöisistä elämäntilanteista on opiskeleminen tai esimerkiksi perheeseen liittyvät tekijät taikka hyvinvointiin vaikuttavat syyt. Näistä syistä ammatillisen kehittymisen tukemiseen koettiin tärkeämmäksi osa-aikaisten työntekijöiden osalta kuin koko-aikaisten työntekijöiden osalta.

Palkitsemisjärjestelmästä kannattaa kertoa jo rekrytoidessa, jotta saadaan palkattua oikeanlainen henkilö tai henkilöitä. Kokonaispalkitsemisen toimivuus ja sopivuus rekrytoituille henkilölle voi olla avain asemassa parempien tuloksien saavuttamisessa, sitoutumisessa yritykseen tai organisaatioon ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Pelkkä raha ei riitä verrattuna monipuoliseen palkitsemisjärjestelmään kokonaispalkitsemisen osalta. Palkitsemisen merkitystä ei pidä unohtaa eikä sitä pidä olla huomioimatta. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018)

Plachy ja Plachy (1999) tekemä tutkimus saa vahvistusta tämän tutkimuksen myötä. Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta taustatekijöiden huomioon tärkeydestä. Taustatekijöiden vaikutus on suuri, että palkitsemisen räätälöinti tekee palkitsemisesta kiinnostavampaa. Palkitsemisen räätälöinnillä voidaan saavuttaa parempia tuloksia

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tulevaisuudessa palkitsemismuotojen mieltymyksiä tulisi tutkia laajemmin eri toimialoilla kuten terveydenhoito tai koulutus ja etenkin eri sektoreilla kuten julkinen ja yksityinen. Sen lisäksi tulisi tutkia monipuolisemmin erilaisia taustatekijöitä. Tämän avulla voitaisiin kohdistaa palkitsemismuotoja paremmin, jotta palkitseminen olisi tehokkaampaa. Vähäistä ja yksipuolista aiemmin tehtyä tutkimusta voitaisiin vahvistaa mahdollisesti tai siihen voitaisiin saada kokonaan uusia näkökulmia.

Esimerkkinä voitaisiin tutkia yksittäisiä taustatekijöitä kuten miten sukupuoli vaikuttaa mieltymyksiin eri toimialoilla tai mikä sektorin vaikutus on. Muun sukupuolisista tutkimustuloksia ei tullut edes vastaa, jonka takia siinä voisi olla toinen hyvä huomioitava näkökulma. Toinen mahdollinen tutkittava taustatekijä on työkokemuksen pituus organisaatiossa, jotta saataisiin tietoa perusteellisemmin sen vaikutuksista eri toimialoilla ja eri sektoreilla. Tämän avulla palkitsemista voitaisiin kohdentaa mahdollisesti tehokkaammin.

Viestinnän merkitystä palkitsemiseen voisi olla myös aiheellista tutkia. Miten paljon viestintä vaikuttaa palkitsemisen kokonaisuuden tiedostamiseen tai miten paljon aktiivinen selkeä viestintä vaikuttaa siihen, miten palkitsemisjärjestelmä koetaan. Sen lisäksi koetaanko johtaminen selkeämmäksi ja johdonmukaisemmaksi, jos palkitsemisjärjestelmästä viestitään aktiivisesti monin eri tavoin. Viestinnän osalta voidaan myös tutkia sitä, miten palkitsemisesta kannattaa viestiä, jotta se tavoittaa mahdollisimman monen.

Palkitsemisen vaikutukset voisivat olla hyvä tutkimuksen kohde. Millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia eri palkitsemismuodoilla voidaan saavuttaa tai millaisia vaikutuksia lyhyellä aikavälillä voidaan saavuttaa. Miten aineellinen ja aineeton palkitseminen vaikuttaa pitkä- ja lyhytaikaisiin vaikutuksiin. Näiden lisäksi voitaisiin tutkia miten palkitsemista tulisi kehittää, että saavutettaisiin täysi potentiaali palkitsemisen vaikuttamisen osalta.

Oikeudenmukaisuus nousee monesti esiin, joten jatkossa voisi olla myös hyvä tutkia mikä vaikuttaa palkitsemisen oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Miten sitä voitaisiin vahvistaa ja mitä toiminta tapoja tulisi välttää, jotta epäoikeudenmukaisia tunteita ei tule palkitsemisesta. Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välinen yhteys olisi hyvä jatkotutkimuskohde, koska luottamus ja oikeudenmukaisuus liitetään monesti helposti yhteen. Luottamuksen vahvistamisen tutkimisen avulla voidaan mahdollisesti löytää tapoja, joilla epäoikeudenmukaisuuden kokeminen voisi vähentyä.

Ilmoitus tekoälyavusteisen teknologioiden käytöstä kirjoitus- prosessissa

Tämän työn valmistelun aikana kirjoittaja käytti ChatGPT tarkoituksena korjata oikeinkirjoitustansa. Työkalun/palvelun käytön jälkeen kirjoittaja tarkasti ja muokkasi sisällön tarpeen mukaan ja ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.

Lähteet

Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G. & Calisir, F. (2016). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), 45–52. <https://doi.org/10.1002/hfm.20683>

Campbell-Allen, N., Houston, D. & Mann, R. (2008). Best practices in New Zealand organizations for rewarding and recognizing employee innovations and achievements. *Total Quality Management*, 19(1–2), 125–139. <https://doi.org/10.1080/14783360701602031>

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G. & Van Hootegem, G. (2018). Innovative work behaviour and performance-related pay: rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1900–1919. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216873>

Dierynck, B., & van Pelt, V. (2021). The sorting benefits of discretionary adjustment to performance-based pay. *Management Accounting Research*, 52, Article 100755. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100755>

Došenović, D. (2016). *Sistemi nagrađivanja zaposlenih radnika u organizacijama* [Employee reward systems in organizations]. *Economics: Theory and Practice (Ekonomski ogledi: teorija i praksa)*, 4(1), 107–118. <https://doi.org/10.1515/eoik-2015-0024>

Elo, A., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, R., Lipponen, J., & Salimäki, A. (2010). *Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: Tutkimus kahdessa yliopistossa* (Työterveyslaitoksen tutkimusraportti). Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/130529>

Fischer, R. (2008). *Rewarding seniority: Exploring cultural and organizational predictors of seniority allocations*. *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 167–186. <https://doi.org/10.3200/SOCP.148.2.167-186>

Hakonen, A. (2012). *Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta* (Väitöskirja, Aalto-yliopisto). Aalto-yliopiston julkaisusarja, Doctoral Dissertations 37/2012. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/3657>

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. *Kunnasta houkutteleva työpaikka?* Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisuja nro 65. Pole-Kuntatieto Oy: Helsinki. Saatavilla: <https://www.kaks.fi/julkaisut/kunnasta-houkutteleva-tyopaikka>

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Talentum.

Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1182–1192. <https://doi.org/10.1080/09585190110068386>

Hu, Q., Adam, H., Desai, S., & Mo, S. (2024). Turning a blind eye to team members' unethical behavior: The role of reward systems. *Journal of Business Ethics*, 194(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05598-4>

Joniaková, Z., Grančičová, K. & Blštáková, J. (2020). Reward system design supportive to human capital stabilization in a company. *SHS Web of Conferences*, 83, 01028. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301028>

Kelly, K., Liu, W. & Presslee, A. (2023). The interactive effect of organizational identification and reward type on reward valuation. *Contemporary Accounting Research*, 40(3), 1733–1759. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12868>

Lawler, E. E., Benson, G. S. & McDermott, M. 2012. *Performance management and reward systems*. Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California.

Mickel, A. E. & Barron, L. A. (2008). Getting "more bang for the buck": Symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 329–338. <https://doi.org/10.1177/1056492606295502>

Mitchell, T. R., & Mickel, A. E. (1999). The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68–78. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899558>

Nkoana, M. E. & Matjie, M. A. (2024). *Employee's psychological experiences with bank's pay for performance system in South Africa*. SA Journal of Industrial Psychology, 50(0), a2166. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2166>

Petera, P., Wagner, J. & Šoljaková, L. (2020). Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 116–132. <https://doi.org/10.24867/IJEM-2020-2-258>

Plachy, J., & Plachy, K. (1999). *Rewarding employees who truly make a difference*. Compensation & Benefits Review, 31(2), 40–46. <https://doi.org/10.1177/088636879903100206>

Puusa, A., Juuti, P. & Kauppinen, K. (toim.) 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Renard, M. & Snelgar, R.J. (2016). How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), a1346. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1346>

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>

Seitovirta, J., Partanen, P., Wanne, O., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). Registered nurses' perceptions of rewarding and its significance. *Journal of Nursing Management*, 25(6), 436–446. <https://doi.org/10.1111/jonm.12483>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. 2. uud. p. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (2., uud. p.). Edita. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-7607-7/johtaminen-keskeiset-kasitteet-teorit-ja-trendit>

Vilkka, H. 2007. *Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

von Bonsdorff, M.E. 2011. *Age-related differences in reward preferences*. The International Journal of Human Resource Management, 22(6), 1262–1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559098>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset henkilöstöjohtajalle

Mitä kaikkia eri palkitsemistapoja on ?

Miten palkitsemisjärjestelmä on rakentunut ja muodostunut tällaiseksi?

Mitä tulevaisuuden suunnitelmia on palkitsemisen kehittämisen osalta?

Mitä haasteita on ilmennyt palkitsemiseen liittyen?

Mitä hyviä ja huonoja puolia on noussut esiin palkitsemisjärjestelmästä?

Millä perusteella palkitsemista toteutetaan?

Miten taustatekijät huomioidaan ?

Liite 2. Kyselylomake

Taustatekijät:

- Sukupuoli
- Nainen
 - Mies
 - Muu

Ikä

- Alle 30
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 ja yli 60

Työkokemus nykyisessä organisaatiossa

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-9 vuotta
- 10-19 vuotta
- 20 ja yli 20 vuotta

Työsuhteeni on

- Määräaikainen
- Vakituinen

Työsuhteeni on

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen

Työaikani on

- Päivä
- Vuoro

Kuinka tärkeää sinulle on, että...

Vastausvaihtoehdot:

- 5 - erittäin tärkeää
- 4 - tärkeää
- 3 - kohtalaisen tärkeää
- 2 - vähemmän tärkeää
- 1 - ei lainkaan tärkeää

Työaikajärjestelyt

- Työaikasi ovat joustavat?
- Voit vaikuttaa omiin työaikoihisi?
- Työnantaja mahdollistaa vapaiden käytön tarpeesi mukaan?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Työympäristö

- Työpaikalla vallitsee hyvä yhteishenki?
- Työympäristö tukee hyvinvointia?
- Työnantaja kehittää ja parantaa aktiivisesti työyhteisöä?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Kouluttautuminen

- Työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia kouluttautua?
- Koulutuksiin osallistuminen on mahdollista työajalla?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Arvostus ja palaute työyhteisöltä

- Saat kiitosta hyvin tehdystä työstä?

- Kollegasi arvostavat sinua?
- Esihenkilö osoittaa arvostusta työtäsi kohtaan?
- Saat rakentavaa palautetta työstäsi?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Mahdollisuus kehittyä, vaikuttaa ja osallistua

- Saat osallistua työpaikan kehittämiseen?
- Voit vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin?
- Sinulle annetaan vastuuta?
- Työssäsi on mahdollisuus kokeilla uutta
- Voit osallistua työyhteisön päätöksentekoon
- Kehitysideoitasi kuunnellaan?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Työn sisältö

- Työsi on itsenäistä?
- Työsi on vaihtelevaa?
- Työsi vastaa osaamistasi?
- Koet onnistumisia työssäsi?
- Työsi on merkityksellistä?
- Työsi mahdollistaa ammatillisen kasvun?
- Työsi on tavoitteellista ja selkeästi määritelty?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Peruspalkka ja lisät

- Peruspalkkasi on linjassa työn vaativuuden kanssa?
- Mahdolliset lisät perustuu selkeisiin kriteereihin?
- Palkkasi on oikeuden mukainen suhteessa muihin?
- Palkkauksen rakenne on läpinäkyvä?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Johdon tuki

- johto tukee työntekijöitä arjessa?
- Johto on helposti lähestyttävissä?
- Johto viestii selkeästi tavoitteista
- Johto osoittaa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Työnantajan arvot ja maine

- työnantajan arvot vastaavat omia arvojasi?
- Työnantajalla on hyvä maine työntekijöiden keskuudessa?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Työsuhde-edut

- Työnantaja tarjoaa työsuhde-etuja (esim. liikuntaetu)?
- Työterveyshuolto on kattava?
- Etujen saatavuus on oikeudenmukainen?
- Työsuhde-edut tukevat jaksamistasi?
- Saat lounasedun tai vastaavan?
- Työsuhde-etuja voi hyödyntää helposti?
- Edut vastaavat elämäntilannettasi
- Edut tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa?
- Saat erilaisia konkreettisia muistamisia kuten joululahja, merkkipäivälahja ja ansiomerkit?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Suoriteperusteinen palkitseminen

- Hyvästä suorituksesta palkitaan?
- Tulospalkkiot määräytyvät oikeudenmukaisesti?
- Kertapalkkioiden jakoperusteet ovat selkeät?
- Suoritumistasi arvioidaan objektiivisesti?

- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Tuki ammatilliseen kehittymiseen

- Saat palautetta ammatillisesta kehitymisestä?
- Saat osallistua kehityskeskuteluihin säännöllisesti?
- Sinulle tarjotaan mahdollisuutta mentorointiin tai ohjaukseen?
- Osaamistasi tuetaan suunnitelmallisesti?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Palkitsemisen merkitys

- Palkitseminen tukee työmotivaatioitasi?
- Palkitseminen tukee jaksamistasi työssä?
- Palkitsemisen lisää sitoutumistasi työnantajaan?
- Palkitseminen parantaa viihtyvyyttäsi työssäsi?
- Miten nämä toteutuu kohdeorganisaatiossa?

Liite 3. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopistossa laskentatoimen maisteriksi ja olen tekemässä pro gradu -tutkielmaa. Tutkimukseni käsittelee palkitsemista ja taustatekijöiden vaikutusta palkitsemisen mieltymyksiin. Tutkimus on määrällinen kyselytutkimus, ja sen tavoitteena on saada tietoa siitä, mitkä palkitsemistavat ovat _____ mieltuisampia ja miten taustatekijät kuten ika, sukupuoli, työkokemus ja koulutustausta vaikuttavat näihin mieltymyksiin. Lisäksi kartoitetaan eri palkitsemismuotojen toimivuutta _____ avoimin kysymyksiin.

Tutkimuksen kyselyssä on erilaisia väittämiä eri palkitsemisen muotoihin liittyen. Vastaaminen vie arviolta noin 10–15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja se toteutetaan täysin anonymisti, joten vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Tuloksia tarkastellaan ainoastaan ryhmätasolla eikä yksilötasolla raportoida ollenkaan tuloksia. Vastaus aikaa on 22.06.2025 asti.

Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumiseen. Toivon, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn – jokainen vastaus on tärkeä ja arvokas tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Alla linkki kyselyyn ja QR-koodi:

<https://link.webpolsurveys.com/S/FAE5E506F8368A39>



Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta tai haluat lisätietoja, voit ottaa yhteyttä:

Tutkija:
Tajaja Rinne