



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juuli Hiipakka

Palkitseminen osana työmotivaatiota

Aineeton palkitseminen sosiaalialan työyhteisöissä

Opinnäytetyö

Syksy 2024

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Sosiaaliala



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Sosiaaliala

Tekijä: Juuli Hiipakka

Työn nimi alaotsikoineen: Palkitseminen osana työmotivaatiota – aineeton palkitseminen sosiaalialan työyhteisöissä

Ohjaaja: Katja Valkama, yliopettaja

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää aineettomien palkitsemisen keinojen toteutumista sosiaalialan työyhteisöissä sekä niiden merkitystä toteutuessaan henkilöstön työmotivaatioon. Opinnäytetyön aihe pohjautuu erityisesti koronapandemian aikana hoitajien palkitsemisesta käytyyn uutisointiin palkitsemistavoista. Usein aineettomat palkitsemistavat ovat organisaatioissa auki kirjoittamattomia ja niitä ei välttämättä mielletä palkitsemiseksi. Tutkimusten mukaan aineeton palkitsemisen saattaa sitouttaa työhön aineellista palkitsemista enemmän ja se on vahvasti yhteydessä myös työmotivaatioon.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Vastaukset kerättiin Webropol sivuston kautta ja tulokset esitetään määrällisesti kuvioiden avulla. Kysely sisälsi myös yhden avoimen kysymyksen, mikä analysoitiin laadullisesti ryhmittelyä käyttäen. Tutkimukseen osallistui 60 työntekijää kolmestatoista eri työyhteisöstä.

Tutkimus osoitti, että parhaiten tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä aineettoman palkitsemisen keinoista toteutui mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työn suunnitteluun osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön.

Aineettoman palkitsemisen keinoista toteutuessaan merkittävimmin työmotivaatioon koettiin vaikuttavan esihenkilöltä saatu arvostus ja palaute, työkavereilta saatu arvostus ja palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin muun muassa vuorotoiveiden, autonomisen listasuunnittelun tai työaikajoustojen kautta.

¹ Asiasanat: palkitseminen, aineeton palkitseminen, työmotivaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care, Social Work

Author/s: Juuli Hiipakka

Title of thesis: Rewarding as part of work motivation – non-material rewarding in communities of social work

Supervisor(s): Katja Valkama, PhD, Principal Lecturer

Year: 2024

Number of pages: 51

Number of appendices: 1

The aim of the thesis was to find out, how non-material rewarding is realized in social work communities and how the methods influence to the work motivation of the personnel. The subject of the thesis is based especially on the news about rewarding nurses during the corona pandemic. Non-material ways of rewarding are usually unwritten and not necessarily thought of as rewarding. Non-material rewards may increase commitment to the organization more than material rewards, and it is also strongly connected to work motivation.

The study was carried out as a quantitative study. The answers were collected through the Webropol website, and the results are presented quantitatively with the help of figures. The survey also included one open question, which is qualitatively analyzed by using grouping. 60 employees from thirteen different work communities participated in the study.

The study showed that the best implemented methods of non-material reward in the working communities were the opportunity to influence working hours, participation in work planning and the opportunity to influence the content of work.

The appreciation and feedback received from a supervisor, appreciation and feedback received from co-workers, and the opportunity to influence working hours through, for example, shift requests, autonomous list planning and flexible working hours were the most effective methods of non-material rewarding to the working motivation of personnel.

¹ Keywords: rewarding, non-material rewarding, work motivation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	8
2 PALKITSEMISEN ERI MUODOT	10
2.1 Kokonaispalkitseminen	12
2.2 Aineeton palkitseminen	13
2.2.1 Työympäristö	14
2.2.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	15
2.2.3 Osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet	16
2.2.4 Arvostus ja palaute	17
3 TYÖMOTIVAATIO	19
3.1 Mikä saa meidät tekemään työtä?	19
3.2 Maslowin tarvehierakia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria	20
3.3 Merkityksellisen työn elementit	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja yhteistyötahon esittely	24
4.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	24
4.3 Tutkimusprosessi	25
4.4 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu	26
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	27
5 AINEETTOMAN PALKITSEMISEN TOTEUTUMINEN TYÖYHTEISÖISSÄ	29
5.1 Tutkimustulosten tarkastelu	29
5.1.1 Työympäristöön liittyvien aineettoman palkitsemisen keinojen toteutuminen	30
5.1.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	31
5.1.3 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	33
5.1.4 Arvostus ja palaute	34
5.1.5 Aineettoman palkitsemisen toteutuminen kokonaisuudessaan	37

6 AINEETTOMAN PALKITSEMISEN VAIKUTUS TOTEUTUESSAAN TYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATIOON.....	38
7 YHTEENVETO JA POHDINTA	42
LÄHTEET	47
LIITTEET.....	52

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1: Palkitsemisen tavoitteet (mukaillen Hakonen, 2005, s.52)	11
Kuvio 1: Palkitsemisen tavoite (mukaillen Kymäläinen ja Valkealahti, 2020).....	10
Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Kauhanen 2015, s. 119; Hakonen & Nylander 2015, s. 25–35).....	12
Kuvio 3: Aineeton palkitseminen konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan (mukaillen Hakonen & Nylander, 2015).	14
Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia.....	21
Kuvio 5: Herzbergin hygienia-motivaatioteoria	21
Kuvio 6: Motivoivan ja merkityksellisen työn elementtejä (mukaillen Berlin 2019; Kehusmaa, 2023, s.162	22
Kuvio 7: Vastaajien ikäjakauma	29
Kuvio 8: Työsuhteen luonne.....	29
Kuvio 9: Työympäristöön liittyvien aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuminen	30
Kuvio 10: Työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvien aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuminen	31
Kuvio 11: Tieto koulutusmahdollisuuksista tuntityöntekijöiden ja vakituisten tai määräaikaisten välillä	32
Kuvio 12: Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuminen	33
Kuvio 13: Arvostuksen ja palautteen toteutuminen työyhteisöissä.....	34
Kuvio 14: Kokemus tehdyn työn arvostuksesta työsuhteen luonteittain.....	35

Kuvio 15: Aineettoman palkitsemisen toteutuminen kokonaisuudessaan	37
Kuvio 16: Aineettoman palkitsemisen vaikutus toteutuessaan työmotivaatioon	38
Kuvio 17: Koulutusmahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon	39
Kuvio 18: Työpaikan sijaintiin vaikuttamisen merkitys työmotivaation kannalta	39
Kuvio 19: Miten mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin vaikuttaa työmotivaatioon erilaisissa työsuhteissa	40
Kuvio 20: Miten koulutusmahdollisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työsuhteissa	41

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden jaksaminen, kuormittuvuus ja alalla pysyminen ovat olleet viime vuosina paljon otsikoissa. Silti tilastokeskuksen (2024) mukaan vuonna 2022 työllisten yleisin ammattiryhmä olivat hoiva- ja terveydenhuollon työntekijät, jossa työskenteli 199 000 työntekijää. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian jäsenkyselyn (2022) mukaan sosiaalialan ammattilaisista kuitenkin lähes 50 % harkitsee alanvaihtoa. Yksi useista syistä on alan matalapalkkaisuus. Alalla on käyty paljon palkkakeskustelua sekä neuvotteluita. Erityisesti korona-aikana Kevan (2021) tekemän Julkisen alan työhyvinvointi - tutkimuksen mukaan terveysalalla henkinen ja fyysinen kuormitus oli korkealla tasolla ja aiempaa useampi koki vaikutusmahdollisuutensa työhön sekä henkisen työkykynsä heikoksi.

Palkitseminen on yksi alan pitovoimaa edistävä tekijöistä ja sillä voidaan turvata riittävä, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö (Kauppinen, 2004, s. 233). Itsestään selvää on, että tekijälle maksetaan työstä palkka. Nykyään työltä odotetaan kuitenkin paljon muutakin, kuin rahallista korvausta. Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseksi sekä aineettomaksi. Usein aineettomat palkitsemistavat ovat kuitenkin auki kirjoittamattomia ja sitä ei välttämättä mielletä palkitsemiseksi.

Tehy-lehdessä Jan Holmbergin kirjoittaman blogitekstin (2022) otsikko kuuluu näin: *Hoitajien aineeton palkitseminen voi jopa loukata*. Holmberg toteaa aineettomassa palkitsemisessa olevan tärkeää ajankohta, aitous, vilpittömyys ja henkilökohtaisuus. Hyvin hoidettu ja kohdennettu aineeton palkitseminen vaatii myös valtavan määrän aikaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että aineeton palkitseminen ei ole välttämättä työnantajalle ilmaista.

Oman kokemukseni perusteella yleisimmät palkitsemiskeinot taloudellisesti sosiaalialalla ovat peruspalkan lisäksi terveyspalvelut, kulttuurisetelit sekä koulutukset. Tilanteessa, jossa henkilö pohtii valintoja työpaikassa pysymisen tai lähtemisen suhteen, aineeton palkitseminen voi kuitenkin olla palkkaa suurempi merkittävä tekijä, sillä nykyaikana työltä odotetaan paljon muutakin, kuin rahallista korvausta. Sosiaalialalla palkitseminen poikkeaa tekniikan ja liiketalouden aloihin merkittävästi ja aineeton palkitseminen korostuu. Siksi opinnäytetyössäni haluan tutkia juuri aineetonta palkitsemista sosiaalialalla, sen toteutusta työyhteisöissä sekä merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon.

Yamk-opintojen aikana perehdyin opintojaksojen kautta syvemmin aiheeseen työmotivaation johtaminen ja palkitseminen. Nämä käsitteet ovat vahvasti yhteydessä myös työhyvinvointiin. Näitä teemoja tarkastellen halusin löytää myös opinnäytetyön aiheen, sillä koen aitoa mielenkiintoa aihetta kohtaan. Opinnäytetyön aihetta ensimmäisiä kertoja pohtiessa vuonna 2022 elimme vielä lähellä koronapandemian pahinta aikaa. Tällöin uutisten otsikoissa oli usein nähtävillä erityisesti hoitajien palkitseminen aineettomasti esimerkiksi tulostettavin kiitoskorttein tai tarroin. Myös hyvinvointialueiden muodostumisen myötä säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet työpaikoilla palkitsemiseen. Näitä ajankohtaisia asioita tarkastellessa heräsikin kysymyksiä; mitä aineeton palkitseminen itse asiassa on, mielletäänkö se työpaikoilla palkitsemiseksi, millaista sen toivottaisiin olevan ja miten se vaikuttaa meidän työmotivaatioomme? Näiden kysymysten pohjalta muodostui opinnäytetyöni aihe.

Työmotivaatiosta ja -hyvinvoinnista ja sen tukemisesta eri organisaatioissa on tutkittu paljon ja siitä löytyy lukuisia opinnäytetöitä sekä tutkimuksia. Palkitsemista, joka kulkee osana työmotivaatiota ja työhön sitoutumista, on myös tutkittu ja siitä on julkaistu useita teoksia eri vuosikymmeninä.

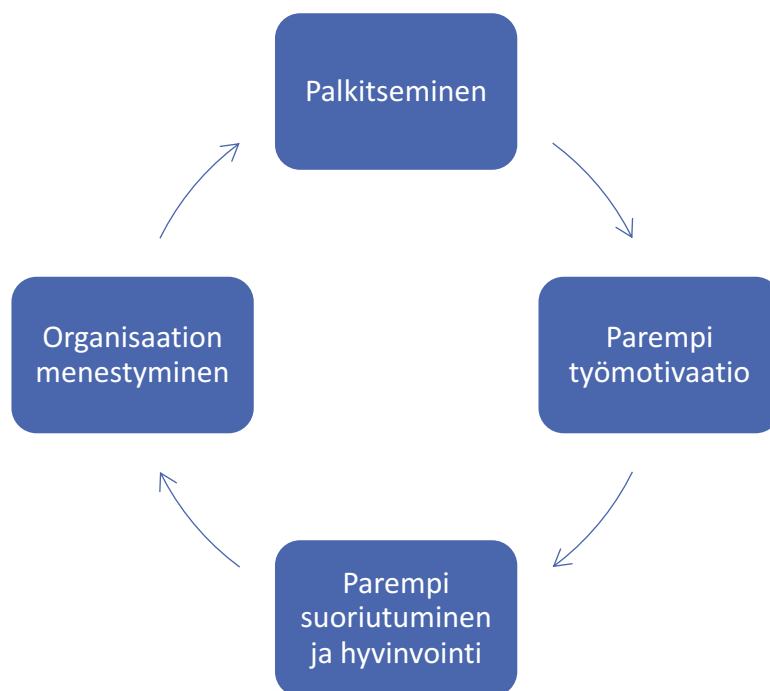
Palkitsemisesta erityisesti johtamisen välineenä on tutkittu paljon, ja nämä sisältävät yleensä oman lukunsa myös aineettomasta palkitsemisesta. Palkitsemisesta tai se kehittamisestä on tehty myös aiemmin opinnäytetöitä. Aineeton palkitseminen käsitteenä vaikuttaa olevan myös eräänlainen nouseva trendi ja viime vuosina opinnäytetöitä on tehty myös tähän vahvasti liittyen erilaisissa työyhteisöissä ja eri näkökulmista. Muun muassa Österman (2023) on tutkinut opinnäytetyössään aineetonta palkitsemista ja työmotivaatiota ammatista tai alasta riippumatta. Hänen tutkimuksessaan työmotivaatiota nostattavia aineettomia palkitsemiskeinoja olivat vastaajien mukaan työsuhteen pysyvyyteen ja työaikojen järjestelyihin liittyvät keinot. Myös arvostus ja palaute koettiin työmotivaation kannalta merkittäväksi tekijäksi.

2 PALKITSEMISEN ERI MUODOT

Palkitseminen on kaksisuuntainen prosessi organisaation ja työntekijöiden välillä, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitsemisessa työntekijälle korvataan hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, mitkä työnantaja saa käyttöönsä. Palkitseminen on myös johtamisen väline, jonka avulla viestitään halutusta toiminnasta, tuetaan tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteutumista.

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) on määritelty, että työntekijälle on maksettava tekemästään työstä palkka. Valtaosa yrityksistä noudattavat lisäksi toimialakohtaista työehtosopimusta, joissa on määritelty muun muassa työstä maksettava minimipalkka. Palkka ja sen määräytymisen perusteet tulee käydä ilmi työsopimuksesta.

Työmotivaatiolla, jota aiheena tarkastelemme luvussa 3 enemmän, on huomattava vaikutus tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Palkitsemisella taas on hyvin keskeinen rooli työmotivaation johtamisessa. Palkitseminen voi edesauttaa organisaation menestymisessä. Kun organisaatio menestyy, myös edellytykset palkitsemiselle kasvavat. Alla olevassa kuviossa on esitettyä yksi palkitsemisen tavoitteen teorioista (mukaillen Kymäläinen & Valkealahti, 2020).



Kuvio 1: Palkitsemisen tavoite (mukaillen Kymäläinen ja Valkealahti, 2020)

Palkitsemisen tiedetään edistävän työhyvinvointia. Tiedetään myös, että jokainen kokee palkitsemisen eri tavoin. Siksi palkitsemisen vaikutukset ovatkin tapauskohtaisia. Ne voivat olla samaan aikaan myös myönteisiä tai kielteisiä. (Nylander & Hakonen, 2015, s. 11)

Taulukossa 1 on esitetty palkitsemisen vaikutuksia. Tuntuvin vaikutus työntekijälle palkitsemisessa on luonnollisesti se, mitä hän itselleen ja perheelleen saa. Yksilön tasolla palkitsemisen myönteiset vaikutukset voivat näyttäytyä muun muassa sitoutumisena, motivoituneisuutena, luottamuksena, pysymisenä työnantajan palveluksessa ja hyvinä työsuorituksina. Kielteiset vaikutukset puolestaan voivat näyttäytyä eroaikeina, poissaoloina, epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina tai työ- ja yksityiselämän epätasapainona. (Hakonen, 2005, s.52)

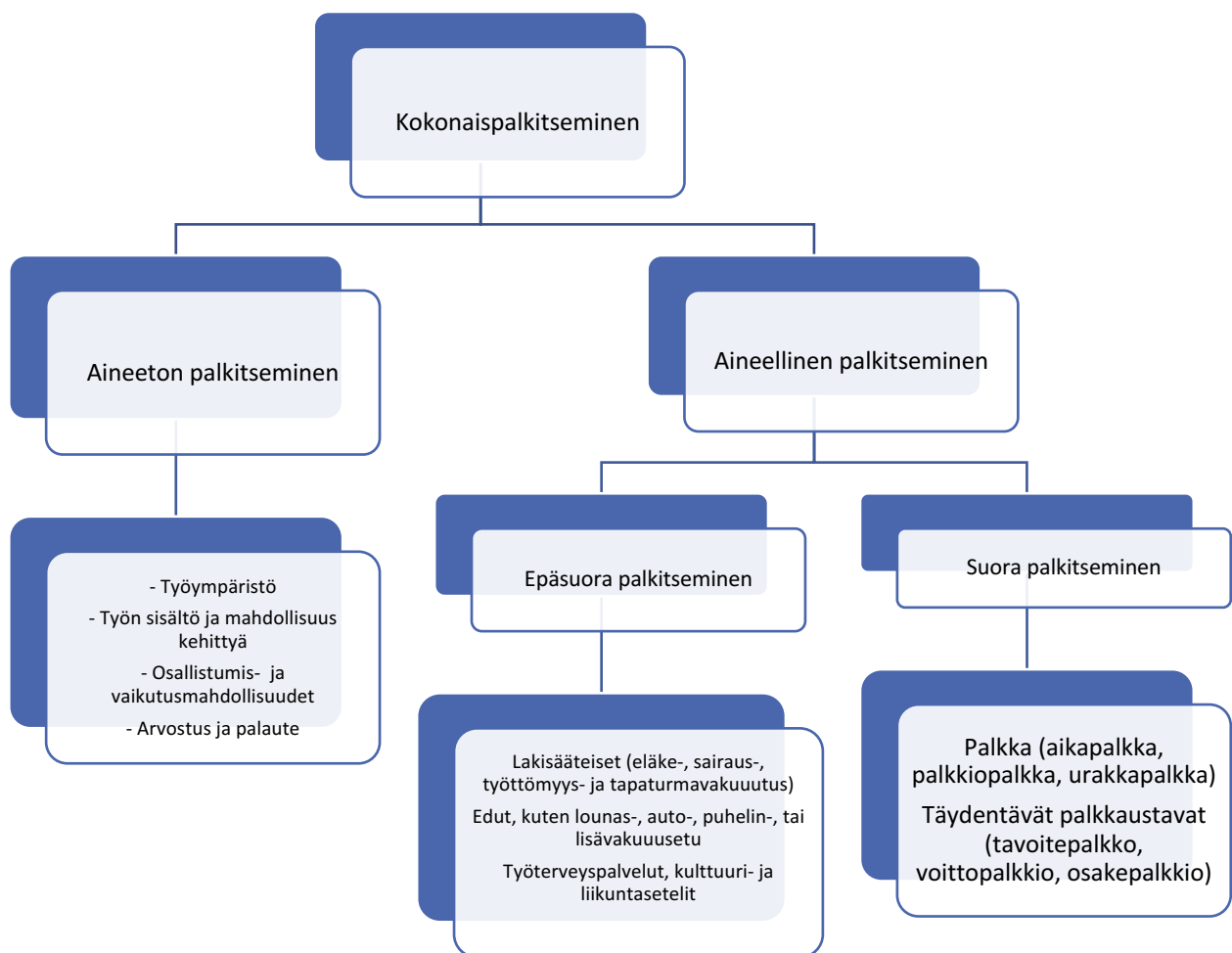
Ryhmätasolla palkitsemisen myönteiset vaikutukset näyttäytyvät kannustavana ilmapiirinä, hyvänä yhteistyönä ja työsuorituksina. Kielteiset vaikutukset saattavat taas tuoda ryhmään kateutta, haitallista kilpailua, toisten kontrollointia tai jopa syrjintää. Organisaatiotasolla toimiva palkitseminen näyttäytyy toiminnan kehittymisenä ja korkeana tuottavuutena, hyvänä julkisuuskuvana ja halutunlaisena henkilöstönä kun taas ei toivotut vaikutukset näkyvät mahdollisesti työtaisteluina ja työntekijävaihtuvuutena, ei toivottuna organisaatiokulttuurina tai kustannuksina. (Hakonen, 2005. s. 52)

Taulukko 1: Palkitsemisen vaikutukset (mukaillen Hakonen, 2005, s.52)

	Yksilöt	Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset	sitoutuminen, motivaatio, luottamus, arvostuksen kokemus, oman osaamisen kehittäminen, hyvät työsuoritukset, pysyminen samalla työnantajalla	yhteistyö, tiedon jakaminen, kannustava ilmapiiri, hyvät työsuoritukset	toiminnan kehittymisen, halutunlainen henkilöstö, korkea tuottavuus, työrauha, työnantajan hyvä julkisuuskuva
Negatiiviset vaikutukset	poissaolot, eroaikeet, epäoikeudenmukaisuuden kokemus, epätasapaino työ- ja yksityiselämässä	kateus, haitallinen kilpailu, toisten tarkkailu ja kontrollointi, syrjintä	kustannukset, ei-toivottu organisaatiokulttuuri, liian suuri tai pieni vaihtuvuus, työtaistelut

2.1 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja se koostuu useista eri tekijöistä. Karkeasti palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: aineelliseen sekä aineettomaan. Aineellinen palkitseminen puolestaan voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista tai rahanarvoista palkitsemista, aineettomalla puolestaan palkitsevia keinoja, joita ei suoraan voida mitata rahassa. (Ylikorkala & Sweins, 2015, s.21) Kuviossa 2 on esitettyä palkitsemisen kokonaisuus.



Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Kauhanen 2015, s. 119; Hakonen & Nylander 2015, s. 25–35)

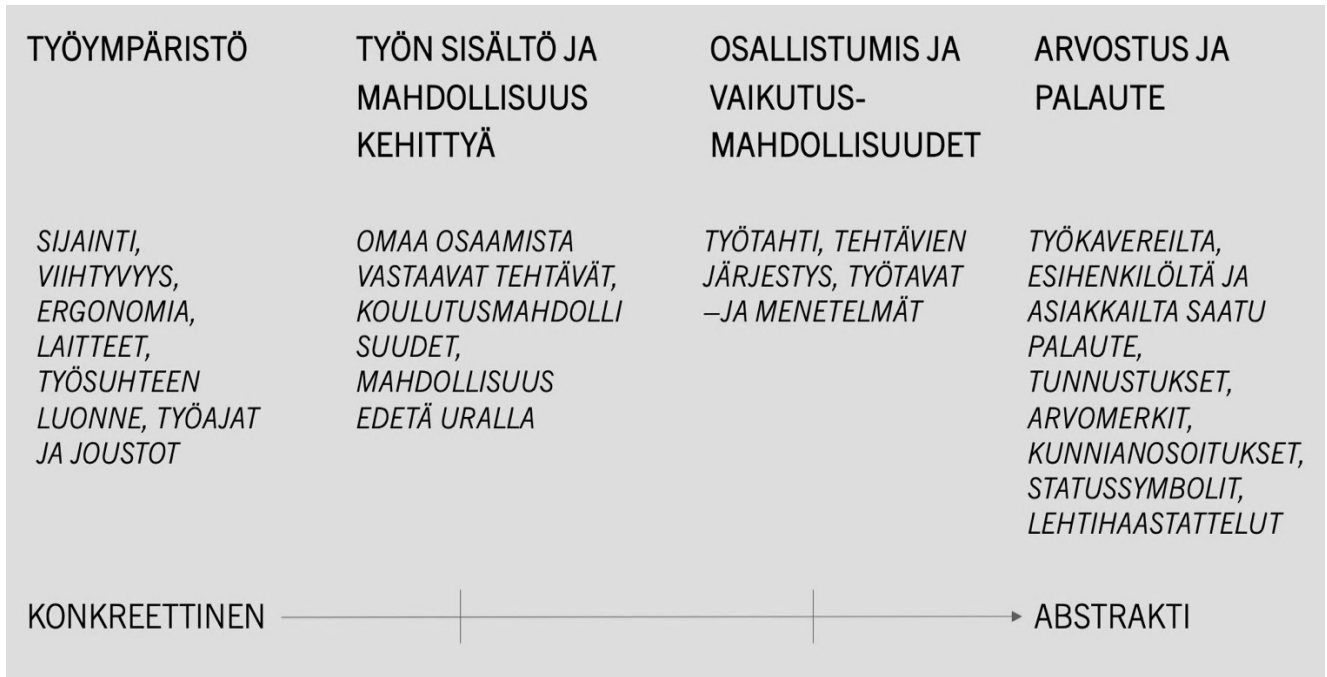
Hakonen ym. (2015, s.39) jakavat palkitsemisen neljään osaan, joista kolme rinnastetaan aineelliseen palkitsemiseen joko suoraan tai epäsuoraan, sekä yksi aineettomaan. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka työstä, joiden muotoja ovat aikapalkka, urakkapalkka ja

palkkiopalkka, sekä tuloksiin ja onnistumisiin liittyvät ylimääräiset palkkiot, sisältäen tulos-palkkiot, voitto-osuudet, kertapalkkiot, keksintöpalkkiot ja kannustepalkkiot. Epäsuoraan palkitsemiseen lukeutuvat heidän mukaansa taloudelliset etuudet, kuten verotettavat luontoisedut, joita ovat muun muassa auto-, puhelin-, asunto- ja lounasetu, sekä verovapaat edut, kuten työterveyspalvelut, kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä erilaiset koulutukset. Aineettomaan palkitsemiseen hän sisällyttää työtehtävien kiinnostavuuden, mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä, joustavuuden ja vapauden työpaikan, -aikojen ja -tapojen suhteen. Lisäksi aineettomaan palkitsemiseen luokitellaan mahdollisuus kehittyä uralla, työturvallisuus, työpaikan sijainti sekä mahdollisuus kiinnostaviin sosiaalisiin verkostoihin. (Hakonen ym. 2014, s. 38–39)

2.2 Aineeton palkitseminen

Hakosen ja Nylanderin (2015, s.35) mukaan aineettomia palkitsemistapoja määritellään vaihtelevasti. Aineettomasta palkitsemisesta voidaan myös puhua termein ei-rahallinen palkitseminen, rahan arvoinen palkitseminen tai psykologinen palkkio. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että toteutuessaan aineeton palkitsemisen on yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon ja työssä viihtyvyyteen (Kaipiainen, 2018). Holmbergin (2022) mukaan aineettomassa palkitsemisessä tärkeää on ajankohta, aitous, vilpittömyys ja henkilökohtaisuus. Hyvin hoidettu ja kohdennettu aineeton palkitseminen vaatii myös valtavan määrän aikaa, mutta se ei välttämättä ole työnantajalle ilmaista. Vaikka aineettomat palkitsemistavat motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä, rekrytointitilanteessa esimerkiksi innostavaa työilmapiiriä on vaikea luvata ennakkoon (Ylikorkala ym. 2018, S. 42).

Tässä tutkimuksessa käytän Hakosen ja Nylanderin (2015) määritelmää aineettomasta palkitsemisesta jaettuna neljään eri teemaan konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan (kuvio 3). Nämä aineettoman palkitsemisen teemat ovat jaettu työympäristön, työn sisällön ja kehittymisen mahdollisuuden, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien, sekä arvostuksen ja palautteen mukaan.



Kuvio 3: Aineeton palkitseminen konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan (mukaillen Hakonen & Nylander, 2015).

2.2.1 Työympäristö

Työympäristö aineettoman palkitsemisen näkökulmasta sisältää fyysisten olosuhteiden tarkastelua, kuten sijaintia, mikä on Hakosen ja Nylanderin (2015, s.36) mukaan usein tärkeä työpaikan valintaa koskeva tekijä. Toisaalta sijainnin käyttöä aineettomana palkitsemiskeinona on vaikea hyödyntää, sillä työpaikan sijaintia on vaikea vaihtaa yksittäisen työntekijän toiveiden mukaan. Itse kuitenkin ajattelen, että muun muassa työnkierto on osa aineetonta palkitsemista, jos tämä tapahtuu työntekijän toiveiden pohjalta. Myös työpaikan viihtyvyys, toimivat ja ergonomiset työvälineet ja laitteet ovat osa aineetonta palkitsemista ja voivat merkittävästi vaikuttaa työympäristössä viihtymiseen ja työn sujuvuuteen sekä sitä kautta työmotivaatioon. Tämä on myös hyvä esimerkki siitä, että aineettomana palkitsemisen tapana työympäristön viihtyvyyden lisääminen esimerkiksi uusimalla toimiston huonekalut, ei ole työnantajalle ilmaista, mutta näyttäytyy työntekijälle aineettomana palkitsemisena.

Hakonen ja Nylander (2015, s.37) nostavat työympäristöön liittyvien aineettomien palkitsemisen tavoiksi myös työsuhteen ehdot. Yksilön mukaan työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä on työsuhteen kesto, mikä voidaan määritellä esimerkiksi määräaikaiseksi tai tois-

taiseksi voimassa olevaksi. Kun henkilön määräaikainen työsuhde muutetaan vakituiseksi, tämä voi toimia mieluisana palkitsemistapana. Henkilöstön työmotivaatiota lisäävä tekijä palkitsemisen kautta voi olla myös joustavuus työajoissa, eli mahdollisuus työvuorojen vaihtoon, osa-aikaiseen työntekoon, liukuvaan työaikaan tai etätyöhön. Myös henkilökoh- taisten toiveiden huomiointi työvuorosuunnittelussa saattaa sitouttaa työskentelemään työnantajan hyväksi.

Oman havaintoni mukaan kuitenkin nykyään työelämässä saatetaan etsiä määräaikaisia ja keikkaluontoisia töitä vaikuista työsuhdetta enemmän, sillä tämä antaa suuremman va- pauden valita ja vaikuttaa työpaikkoihin ja -aikoihin. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla olen havainnut keikkatöiden olevan suosittuja, sillä työntekijänä voit keikkailla useaan eri- laiseen yksikköön, mikä voi lisätä mielekkyyttä omassa työnteossa. Lisäksi työntekijällä on suurempi vapaus valita, milloin töitä tekee.

Psykologisesti turvallisella työympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä, jossa on turvallista ot- taa sosiaalisia riskejä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä hyväksytään ihmisten erilaisuus ja siihen suhtaudutaan kunnioittavasti. Avun pyytäminen, virheiden hyväksymi- nen, yhdessä pohtiminen ja riskien otto ovat osa psykologisesti turvallista työyhteisöä. Muun muassa Raatikainen ja Otonkorpi-Lehtoranta ovat artikkelissaan (2023) tarkastelleet psykologisesti turvallisen työympäristön merkitystä työhyvinvoinnille. Heidän tutkimukses- saan esteitä psykologiselle turvallisuudelle havaittiin muun muassa puutteellisessa vuoro- vaikutuksessa, yhteisöllisyyden puutteellisuudessa ja rakenteisiin paneutuvassa työkult- tuurissa. (TTL, 2024; Raatikainen ja Otonkorpi, 2023)

2.2.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Yksi keskeisin työmotivaatioon liittyvä tekijä työpaikan valinnassa on työn sisältö. Erityisesti korkeasti koulutetuilla henkilöillä omaa osaamista vastaavat työtehtävät ovat ensisijaisen tär- keitä työpaikkaa valitessa. Merkittävä palkitsemisen tapa onkin mahdollisuus edetä uralla. Kehittyminen puolestaan tapahtuu usein kouluttautumisen myötä. Työpaikan tarjoamilla kou- lutusmahdollisuuksilla voidaankin lisätä työhön sitoutumista sekä työntekijän motivaatiota. (Hakonen & Nylander 2015, s.38)

Tutkimusten mukaan ihmiset haluavat työn, mikä on mielenkiintoinen ja haasteellinen. Lähtö- kohtaisesti halutaan myös oppia uusia asioita, eli kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisenä.

Työn sisältöön liittyy vahvasti se, mitä, missä ja milloin tehdään ja millaisia työvälineitä meillä on käytössä. Koska olemme erilaisia, jotkut viihtyvät samassa työssä motivoituneena pitkäänkin, kun taas toiset haluavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. Siksi organisaatioilla tulisi olla tarjota uusia tehtäviä joko samalla, ylemmällä tai jopa alemmalla organisaatiotasolla. Varsin yleistä on, että litteiden organisaatiotasojen vuoksi ihmiset vaihtavat organisaatiota saadakseen uusia kasvupolkuja. (Kauhanen, 2010, s.98)

Oman osaamisen kehittäminen edellyttää myös yksilön omaa aktiivisuutta. Sitoutuminen työuran aikana jatkuvaan oppimiseen on moniulotteinen ilmiö, mikä sisältää kognitiivista, emotionaalista, toiminnallista sekä proaktiivista toimintaa sitoutumiseen. Rintalan ym. (2023) tutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka edistävät sitoutumista jatkuvaan oppimiseen. Tulosten mukaan yksilö- ja yhteisötasolla merkittäviksi tekijöiksi nousivat muun muassa positiivisten tunteiden ja onnistumisten korostaminen, motivointi, oppimisen johtamisen ja organisoinnin sekä itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden vahvistaminen. (Rintala, Postareff & Ryymin, 2023)

2.2.3 Osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet

Osallisuudella ja vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan keinoja, joilla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, kuten työtahtiin, tehtävien järjestykseen ja tapoihin tai menetelmiin, joilla työtä tehdään. Ne voivat olla selkeästi kirjattuja ohjeita tai vuoropuhelussa muotoutuneita käytäntöjä. Vuoropuheluun liittyviä palkitsemistapoja työntekijän ja työnantajan välillä voidaan kutsua myös psykologisiksi palkkioiksi. (Hakonen & Nylander, 2015, s.38)

Salosen (2020, s.192–193) mukaan tarvitsemme kokemuksen siitä, että ohjaamme omaa elämäämme itse. Kun työntekijällä on vapaus valita ja vaikuttaa, on myös vapaus innostua. Innostumista puolestaan ei saada aikaan käskemällä, vaan luomalla sille mahdolliset olosuhteet. Työssä viihtymisen kannalta tärkeää onkin vaikutusmahdollisuuksien luominen. Vaikutusmahdollisuuksia voi lisätä myös vaihtoehtoja tarjoamalla.

Erityisesti muutosten edessä henkilöstön osallistaminen olisi tärkeää jo alkuvaiheessa. Näin saadaan luotua kokemuksia siitä, että asioihin pystytään työntekijänä vaikuttaa, eikä muutokset ole vain ylhäältä päin annettuja. THL:n julkaiseman osallisuuden edistämisen oppaassa todetaan vaikuttamisen ja vaikuttumisen olevan prosessi, mikä tarvitsee toteutuakseen mahdollistavia rakenteita ja väyliä, kuten paikkoja, tiloja, kanavia, foorumeita tai menetelmiä

(THL, 2023, s.23). Esimerkkinä osallisuuden mahdollistamisesta nostan työntekijöiden yhteiset hetket vaikkapa viikkopalaverien muodossa, tiimin yhteiset viestintäkanavat tai aamupalaverit.

Myös eri motivaatioteorioiden näkökulmasta henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin voidaan edistää, kun henkilöt pääsevät itse vaikuttamaan heille asetettaviin tavoitteisiin. Silloin myös ymmärretään tavoitteet ja tiedetään, mitä siihen vaaditaan. Tämä tukee myös läpinäkyvyyttä. (Kymäläinen & Valkealahti, 2020)

2.2.4 Arvostus ja palaute

Palkitsemistapana arvostus ja palaute on ilmainen ja tehokas keino. Työntekijänä sitä voi saada kollegoilta, esihenkilöltä tai asiakkailta. Hakosen ja Nylanderin (2015, s.39) mukaan se on myös keskeisin keino motivoida ja ohjata työskentelyä. Arvostuksesta ja palautteesta puhuessa voimme käyttää myös termiä sosiaalinen palkkio. Siihen lukeutuvat myös näkyvät tunnustukset ja arvomerkit, eli statussymbolit, kuten toiminimikkeet. Tunnustusta voidaan osoittaa myös erilaisten lehtihaastattelujen tai artikkeleiden kautta, palvelusvuosimerkein tai muilla kunnianosoituksilla. (Kauhanen, 2010, s.101–103)

Palaute sanana tarkoittaa kuitenkin jokaiselle eri asioita ja voi siksi olla haastavakin palkitsemisen keino. Toiselle se tarkoittaa kehumista, toiselle moittimista tai neuvojen antamista. Joskus palautteen antamiseen saattaa myös liittyä pelkoa konfliktien syntymisestä palautteen vastaanottajan loukkaantuessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011. s.40–41)

Arvostus työyhteisössä näkyy muun muassa yhteistyöhaluna, kuunteluna, toisten rohkaimisena sekä hyväksymisenä taustasta riippumatta. Koska olemme erilaisia, arvostuksen ja palautteen aineettomana palkitsemisen keinon voimme kokea hyvin eri tavoin. Jotkut kaipaavat palautetta päivittäin, kun toiselle riittää sen saaminen muutaman kerran vuodessa. Esihenkilön näkökulmasta erittäin tärkeää olisi tuntea työntekijänsä niin hyvin, että tietää, miten usein ja miten työntekijä haluaa palautetta annettavan. Usein asiakastyötä tekeville henkilöille asiakkailta saatu palaute on merkityksellisintä. (Kauhanen, 2010, s.102)

Vennisen artikkelissa (2005) korostetaan ammatillisen palautteen saamista sekä antamista erityisesti työssä, jossa ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia. Hän korostaa olevan tärkeää, että työntekijällä on realistinen käsitys omasta ammattitaidostaan ja siksi on opittava tietämään,

millaisena muut kokevat ja näkevät oman työskentelyn. Venninen tuo myös esiin työntekijöiden olevan vastuussa työyhteisön kehittymisestä antamalla palautetta työskentelystä sekä työkavereille, että esihenkilölle.

3 TYÖMOTIVAATIO

SD Worxin (2024) teettämän kyselyn tuloksista selviää, että suomalaisten työmotivaatio on heikoimmalla tasolla Länsi-Euroopassa. Vain Serbiassa työntekijät olivat vähemmän motivoituneita työhönsä. Eniten motivoituneimpia työntekijät olivat Alankomaissa. Siitä huolimatta Suomi on jo seitsemättä kertaa peräkkäin valittu maailman onnellisimmaksi kansaksi.

3.1 Mikä saa meidät tekemään työtä?

Työmotivaatio on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa persoonallisuuden ja erilaisten elämäntilanteiden lisäksi johtaminen, työyhteisö ja työn laatu. Meillä jokaisella on oma näkemys työnteosta ja haluamme työltä eri asioita. Toinen saattaa haluta tehdä helppoa ja yksinkertaista työtä, kun taas toinen kaipaa monipuolisuutta ja haasteita. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä voivat olla yhteenkuuluvuus, vallan tarve ja saavutukset. Henkilöt, jotka motivoituvat vallan tarpeesta, työskentelevät yleensä työtehtävissä, joissa pystytään vaikuttaa muihin ihmisiin kokien olevan muita voimakkaampia tai vaikutusvaltaisempia. Tällaisia henkilöitä motivoi yleensä tittelit ja statussymbolit, jotka ovat myös osa arvostusta ja palautetta aineettoman palkitsemisen näkökulmasta. Saavutuksista motivoituvat henkilöt kaipaavat yleensä haasteita, nauttivat itsenäisestä työskentelystä sekä panostavat työhönsä. (MCS, 2020)

Usein motivaatiosta ja motivoinnista keskustellessa puhutaan, kuin olisi yleisiä ja yhteisiä keinoja, joilla saamme henkilöt motivoituneiksi. Kehusmaan mukaan (2023) motivaatio on tila, mikä syntyy nimenomaan yksilöllisistä motiiveista. Ne voivat olla tarpeita, haluja, rangais-
tuksien välttämistä tai palkkion tavoittelua. Motiivien toteuttaminen kasvattaa tyytyväisyyttä ja mielihyvää, jolloin ihminen on motivoitunut, kun taas niiden täyttymättömyys näyttäytyy turhautumisena, eli motivoimattomuutena. (Kehusmaa, 2023, s.127)

Motivaatio on siis impulssi ja voima, mikä saa meidät tekemään työtehtävämme käyttäen sekä henkisiä että fyysisiä resursseja tavoitteiden vuoksi. Se voidaan myös jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy omasta tahdosta ja henkilö on innostunut itse tekemisestä. Tällöin työn tekeminen on kiinnostavaa ja palkitsevaa. Sisäiseen motivaatioon tiedetään liittyvän myös kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Sisäisen motivaation uskotaan kantavan pidemmälle, sillä se lähtee yksilöstä itsestään olosuhteiden ollessa otolliset. Sisäinen motivaatio saa meidät liikkeelle ja johtaa yleensä periksiantamattomaan

ja määrätietoiseen tekemiseen. (Kehusmaa, 2023, s.162–167; Nunez, 2022; Salonen, 2020, s.192)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työyhteisön jäsenten sisäiseen motivaatioon panostamalla näihin perustarpeisiin, mutta jokainen voi myös yksilönä parantaa sisäistä motivaatiotaan esimerkiksi oman tehtäväkuvan muokkaamisella, pohtimalla sosiaalisia suhteitaan ja omaa käytöstä sekä muokkaamalla omia työhön liittyviä ajatuksia. Vuorovaikutustaitojen ja toimintakäytäntöjen kautta jokaisella on mahdollisuus parantaa omia työyhteisötaitojaan. Myös ajankäytön hallinta ja priorisointitaidot tukevat työmotivaation ylläpitämistä. (MCS, 2020)

Tilastokeskuksen teettämän työvoima- ja olotutkimuksen (2010) tulokset osoittavat muun muassa sen, että työtä kehittämällä ja työyhteisön toimintaa parantamalla voidaan selkeästi vaikuttaa työurien pitenemiseen. Tutkimuksessa korostetaan erityisesti sisäisen motivaation luomista, jossa uusien asioiden oppimisella ja itsensä toteuttamisella on suuri merkitys.

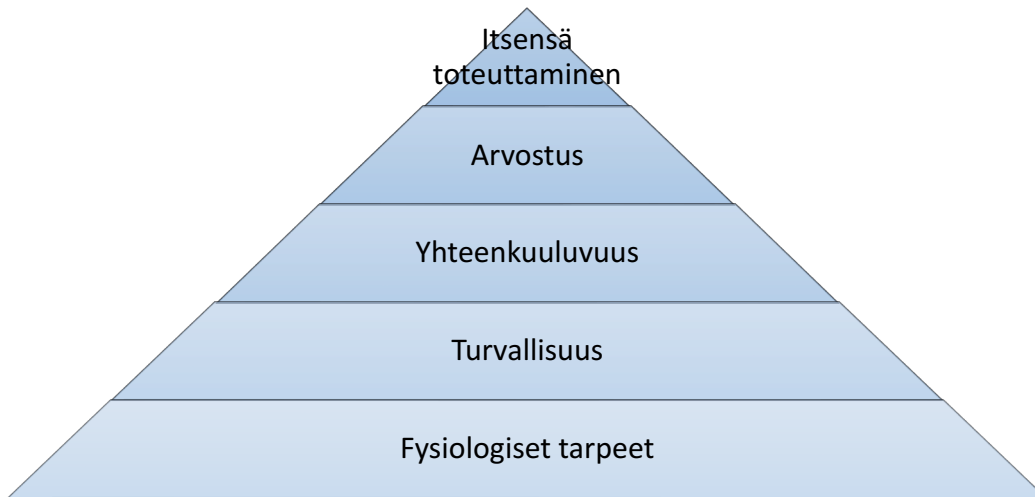
Ulkoiset motivaatitekijät kumpuavat puolestaan ympäristöstä, kuten tavoiteltavista palkkioista, saadusta palautteesta tai arvostuksesta. Työn tekeminen vie ajallisesti elämästämme suuren osan, ja sillä on vaikutusta henkilökohtaiseen tyytyväisyyteemme. Siksi onkin tärkeää, että taloudellisen vakauden saavuttamisen tarkoituksen lisäksi nauttisimme tekemästämme työstä. Kun ihminen on motivoitunut työn tekemisestä, hän myös suoriutuu tehtävistään paremmin. Myös työyhteisön menestyksen ja tyytyväisyyden kannalta motivoituneisuuden rooli on merkittävä. (Kehusmaa, 2023, s. 162; Nunez, 2022; Kallioväli ym. 2024)

Merkittävä vaikutus tekemisen laadussa ja määrässä on myös tunteillamme. Ketään ei voi käskää motivoitumaan tai innostumaan, mutta esihenkilötyön kautta voidaan vaikuttaa siihen, että työyhteisön motivaatio säilyy tai jopa paranee. Mitä enemmän työyhteisössä koetaan positiivisia tunteita, lisääntyy luovuus, ajattelu, joustavuus ja monipuolisuus. (MCS, 2020)

3.2 Maslowin tarvehierakia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria

Maslowin tarvehierarkia (kuvio 4) on peräisin 1940-luvulta ja on ensimmäisiä motivaatiota selittäviä teorioita. Hänen mukaansa ihmisten perustarpeet on jaettu hierarkkisesti viidelle eri tasolle, jossa alimman tason tarpeet liittyvät ihmisen fysiologisiin tarpeisiin ja ylimmän tason puolestaan psykologisiin tarpeisiin. Jotta voidaan edetä ylemmille tasoille, alemman tason

tarpeet, kuten fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet, tulee olla ensin tyydytettynä. Vasta, kun nämä perustarpeet on tyydytetty, syntyy motivaatio ja innostus luovuuteen. (Sinokki, 2016, s. 75; Armstrong, 2019, s. 79–80)



Kuvio 4: Maslowin tarvehierarkia

Herzbergin kaksifaktoriteorian (kuvio 5) taustalla on ajatus siitä, että ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää: perustarve välttää kipua sekä tarve kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Tutkimuksissaan hän jakoi työtyytyväisyyden kahteen osaan: hygienia- ja motivaatiotekijöihin.

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
Palkka	Työ itsessään
Käytännöt, hallinto	Mahdollisuus kehittyä
Johtajuus	Vastuu
Olosuhteet työssä	Tunnustus
Johto	Saavuttaminen

Kuvio 5: Herzbergin hygienia-motivaatioteoria

Toteutumattomat hygieniatekijät työpaikalla lisäävät työtyytymättömyyttä, kun taas motivaatiotekijät kasvattavat työtyytyväisyyttä lisäten työntekijän työmotivaatiota. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät liittyivät työympäristöön, kun taas työtyytyväisyyden

tekijät liittyvät itse työhön ja ihmiselle ominaisiin kasvun ja kehittymisen tarpeisiin. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat pidemmällä aikavälillä positiivisemmin työmotivaatioon, kuin hygieniatekijät. Motivaatiotekijät ovat myös rinnastettavissa aineettomaan palkitsemiseen. (Laitinen, 2018, s.14)

3.3 Merkityksellisen työn elementit

Berlinin (2019) mukaan kokemus motivoivasta ja merkityksellisestä työstä syntyy useista eri elementeistä (kuvio 6). Kuviosta on havaittavissa, että motivoivan ja merkityksellisen työn elementit ovat vahvasti yhteydessä aineettomaan palkitsemiseen. Hänen mukaansa työ on myös palkitsevaa, kun ihminen pääsee toteuttamaan sisäisen motivaation ohjaamana luontaista potentiaaliaan. Lisäksi palkitsevan työn ominaisuuksiin kuuluu muun muassa työn suorittaminen omien arvojen mukaan tuntien olevansa vaikuttamassa johonkin suurempaan, työn tekeminen ilman negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä, joka auttaa ja tukee. (Kehusmaa 2023, s. 161)



Kuvio 6: Motivoivan ja merkityksellisen työn elementtejä (mukaillen Berlin 2019; Kehusmaa, 2023, s.162)

Motivoivan ja merkityksellisen työn elementtejä sekä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkasteltuamme voimme huomata, että aineeton palkitseminen ja nämä tekijät kulkevat hyvin rinnakkain.

Usein puhumme arjessa myös kutsumusammattista. Kutsumustyötä voi olla mikä tahansa työ, mutta merkityksellisintä on, että ihminen itse kokee tekemänsä työn tärkeäksi. Hyvä työyhteisö mahdollistaa myös kokemuksen siitä, että merkityksellisiä asioita saadaan aikaiseksi ja omaan tekemiseen uppoutuu. (MCS, 2020).

Eri tutkimustuloksia tarkastellessa löytyi ristiriitoja sen suhteen, onko iällä merkitystä työmotivaation kannalta. Muun muassa Martin (2023) korostaa, ettei iällä ole suoraa merkitystä motivaation kannalta. Tiedossa kuitenkin on, että eri iässä ja elämänvaiheissa motivaatiotekijät saattavat vaihdella. Kuitenkaan yksittäisiä motivaatiotekijöitä ei voida rinnastaa tiettyyn ikään, vaan ne liittyvät aina yksilöllisiin motiiveihin.

Myös Langenoja (2023) on opinnäytetyössään tarkastellut työmotivaatioon liittyviä tekijöitä eri ikäisten työntekijöiden välillä. Hänen tutkimuksessaan puolestaan havaittiin eroja X-, Y- ja Z-sukupolvien välillä. X-sukupolven, eli vuosina 1961–1980 syntyneet edustajat korostivat oman asiantuntijuuden tärkeyttä. Y-sukupolvi, eli 1981–1997 syntyneet nostivat esiin työvuorosunnittelun tärkeyden. Z-sukupolvi, eli vuosina 1998–2010 syntyneet vastaajat toivoivat työn olevan merkityksellisempää. Langenolan tutkimusta ei toteutettu sosiaalialalla. (Langenoja, 2023; A-lehdet, 2020)

Ruuskasen (2024) tutkimuksessa työmotivaatiota lisäävistä aineettoman palkitsemisen keinoista 20–30-vuotiaiden keskuudessa korostui työn mielekkyys sekä mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin. Myöskään Ruuskasen tutkimusta ei toteutettu sosiaalialalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja yhteistyötahon esittely

Attendo on Suomen johtava julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja. Attendo-kodit, joita Suomessa on noin 430, tarjoavat hoiva-, kuntoutus-, asumis- sekä ateria- ja puhtauspalveluita noin 12 000 suomalaiselle. Attendolla työskentelee jopa 16 000 työntekijää. (Attendo, 2024)

Yhteistyötahonani opinnäytetyössä toimii Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueella toimivat Attendo-kodit, jotka tuottavat mielenterveys- ja päihdekuntoutujille asumispalveluita, kuten ympärivuorokautista palveluasumista, yhteisöllistä palveluasumista sekä tuettua asumista. Tutkimukseen osallistui 13 eri työyhteisöä. Kysely suunnattiin Attendo-kotien työntekijöille. Koulutukseltaan yksiköiden työntekijät ovat pääosin lähihoitajia, hoiva-avustajia, sosionomeja sekä sairaanhoitajia.

4.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseen osallistumalla työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda esiin, millaista aineetonta palkitsemista he ovat havainneet työyhteisössään ja miten aineettoman palkitsemisen keinot vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Opinnäytetyössä tulokset käsitellään alueellisesti, ei yksikkökohtaisesti. Yksikkökohtaiset tulokset toimitetaan tutkimuksen päätyttyä esihenkilöille. Tutkimustulosten perusteella yksiköissä on mahdollista kehittää aineetonta palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksen avulla voidaan myös tehdä näkyväksi työyhteisön jäsenille aineettoman palkitsemisen keinoja. Mikäli tuloksissa ei ole havaittavissa suuria yksikkökohtaisia eroja, tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää muissakin sosiaalialan työyhteisöissä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja tunnustaa yksiköissä käytössä olevat aineettoman palkitsemisen keinot sekä kehittää niitä tutkimuksen kautta ilmenevien toiveiden mukaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan mahdollisesti ottaa käyttöön myös uusia aineettomia palkitsemiskeinoja lisäten työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat työyhteisössä?
- Miten aineeton palkitseminen toteutuessaan vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon?

4.3 Tutkimusprosessi

Kuten jo johdannossa otin esiin, opinnäytetyön aihetta pohtiessa palkitseminen nousi hyvin ajankohtaiseksi teemaksi muun muassa koronapandemian ja hyvinvointialueuudistuksien vuoksi. Kun aihe alkoi selkeytymään, aloin pohtimaan kohderyhmää, jossa toteuttaa tutkimus. Hyvin luonnollisesti päädyin lähestymään aiheen kanssa organisaatiota, jossa itse työskentelen.

Keväällä 2023 tapasin erään Seinäjoella sijaitsevan Attendo-kodin johtajan ja kysyin hänen kiinnostustaan lähteä yhteistyötahokseni opinnäytetyöhön. Alussa ajatus oli, että tutkimuskohteenani toimii vain kyseinen Attendo-koti. Määrällistä tutkimusta tehdessä vastaajamäärä tulee kuitenkin olla riittävä, joten laajensin tutkimustani koskemaan kaikkia Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluyksiköitä, eli Attendo-koteja. Keväällä 2023 hain tutkimusluvan Attendolta myöntävällä vastauksella. Lukuvuonna 2023–2024 kirjoitin hiljalleen tutkimuksen teoriaosuutta.

Koska työskentelen myös itse kyseisessä organisaatiossa, oma työyhteisöni ei osallistunut tutkimukseen eturistiriidan välttämiseksi. Tutkimuksen aikana hyödynsin kuitenkin omaa työyhteisöäni testausmielessä, pyytämällä työkavereitani vastaamaan kyselyyn ennen sen lähettämistä tutkimukseen osallistuviin yksiköihin. Kun kyselylomake oli testattu ja viimeistelty, esittelin aiheeni tutkimusalueen yksikönjohtajille sekä aluepäällikölle Teams -palaverissa. Tämän jälkeen lähetin sähköpostitse tutkimukseen osallistuvien yksiköiden esihenkilöille saatekirjeen sisältäen tietoa tutkimuksestani sekä osoitteen ja QR-koodin kyselyyn. Aihe on lähtökohtaisesti saanut erinomaisen vastaanoton. Tutkimukseen osallistuvien yksiköiden esihenkilöiden vastuulle jäi saatekirjeen esille laitto työyhteisössä sekä työntekijöitä vastaamaan kannustaminen.

4.4 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin valtaosin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Kysely sisälsi myös yhden avoimen kysymyksen, mikä analysoitiin laadullisena sisällönanalyysinä. Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista vastaten kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tyypillistä määrälliselle tutkimukselle on myös kausalisuus, eli tutkimusaineistosta etsitään syy - seuraus suhteita. Karkeasti kuvaten määrällinen tutkimuksen ominaisuuksia ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin sekä objektiivisuus, eli tutkijan puolueettomuus. Objektiivisuus tutkimuksessa tarkoittaa, että tulos on tutkijasta riippumaton. (Vilkka, 2007, s.13–23)

Vilkan (2007, s.28) mukaan kysely soveltuu aineiston keräämisen tavaksi muun muassa silloin, kun tutkitaan henkilökohtaisia asioita, kuten mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Kysely aineiston keruutapana on myös vakioitu, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin sähköisen Webropol -kyselyn kautta. Vallin (2015, s.109) mukaan sähköiset kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan tutkimuskäytössä, sillä niillä on paljon etuja, kuten nopea vastaaminen, taloudellisuus ja visuaalisesti miellyttävä ulkoasu. Kyselyyn pääsi vastaamaan osoitteen tai QR-koodin kautta, joka oli yksiköissä nähtävillä sovittuna ajankohtana kolmen viikon ajan. Kyselylomake suunniteltiin yhteistyötahon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Kysely oli jaettu kahteen pääkysymykseen, joista ensimmäisen keskittyi aineettoman palkitsemisen keinojen toteutumiseen työyhteisössä. Toisessa osiossa kysyttiin, miten aineettoman palkitsemisen teemat toteutuessaan vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon. Matriisikysymyksillä mahdollistetaan usean kysymyksen kysyminen peräkkäin ja joka kysymyksessä on samat vastausvaihtoehdot. Aineeton palkitseminen käsitteenä sisältää kymmeniä, ellei satoja eri keinoja. Kyselyn laajuuden vuoksi oli siis välttämätöntä esittää kysymyksiä teemoittain.

Tässä kyselyssä vastausmuotona käytettiin Likertin asteikkoa. Lisäksi taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää sekä työskentely-yksikköä. Näissä kysymyksissä hyödynsin pudotusvalikkoa. Kyselyssä oli myös yksi avoin kysymys siitä, millaista aineetonta palkitsemista vastaaja toivoisi enemmän työyhteisöönsä. Avoimen kysymyksen vastaukset käsiteltiin laadullisena sisällönanalyysinä, jossa lajittelin vastaukset teemoittain tutkimuksessani käyttämän aineetto-

man palkitsemisen neljän pääteeman mukaan. Avoimen kysymyksen vastaukset olivat hyvin selkeitä ja koin näiden ryhmittelyn helpoksi.

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä sitouduin noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita ja toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen päätyttyä ja opinnäytetyö on julkaistu Theseus -tietokannassa sekä toimitettu yhteistyötaholle nähtäväksi. Tekijänoikeus opinnäytetyöhön kuuluu opiskelijalle, rajoittamatta yhteistyötahon oikeutta hyödyntää opinnäytetyössä olevaa tai sen tekemisen aikana luotua tietoa ja mahdollisia kehittämis ehdotuksia.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat saaneet tietoa oikeuksistaan, jotka heitä koskevat. Saatekirjeessä on kerrottu tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Tietoarkiston (2023) mukaan yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia, joita olen noudattanut. Eettisiin periaatteisiin kuuluu myös riskien, vahinkojen tai haittojen välttäminen tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019) on myös laatinut ohjeen ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Näiden periaatteiden mukaisesti tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavilla oli oikeus keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa ilman kielteisiä seurauksia (Kohonen, Kuula & Spoof, 2019, s. 8).

Hyvän tieteellisen käytännön ohjeen mukaisesti tutkimuksessa käytettiin luotettavia, eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arvioitimenetelmiä. Tutkijana otin huomioon muiden tutkijoiden työt asianmukaisella tavalla kunnioittaen heidän tekemää työtään ja viitaten heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023)

Tutkimusluvan myötä yhteistyötaho on sitoutunut antamaan tutkimuksen tekijän käyttöön opinnäytetyön tekemiseen tarvittavat tiedot ja aineistot, sekä ohjaamaan opinnäytetyötä omasta näkökulmastaan. Tutkimusluvan myöntäessään opinnäytetyön yhteistyötaho on ymmärtänyt luovuttavansa tiedot, materiaalit, tai muut tutkimuksen tekemiseen tarvittavat taustaineistot omalla harkinnallaan ja riskillään sekä hyödyntää valmista työtä omalla vastuullaan.

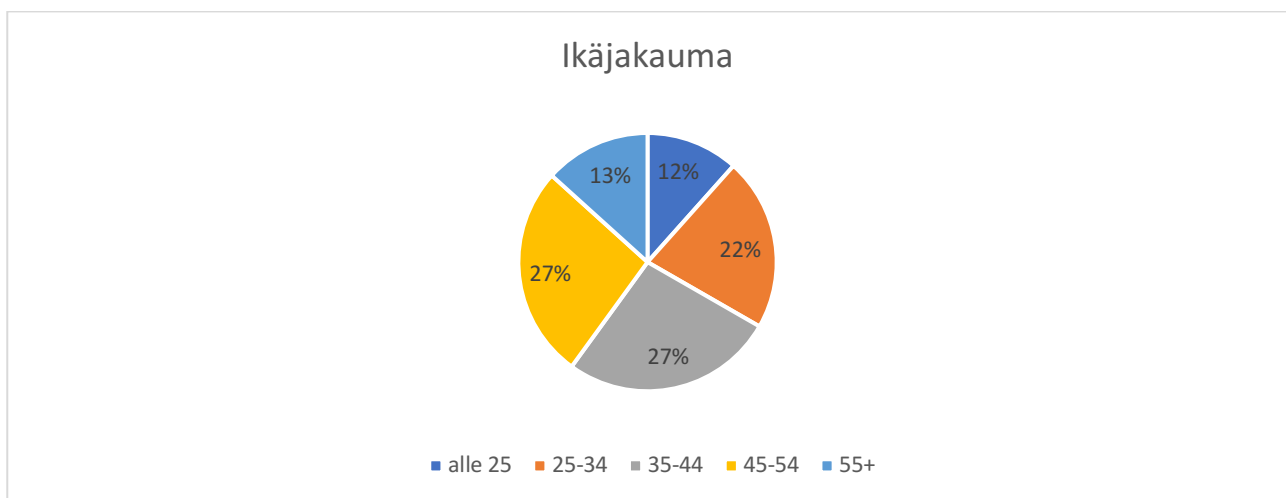
Yhteistyötaho myös ymmärtää, että kyseessä on opinnäytetyö osana opiskelijan opintoja. Tutkimuksen tekemisessä noudatettiin hyvän tutkimuskäytännön periaatteita, alan eettisiä käytäntöjä ja soveltavaa lainsäädäntöä. (SeAMK, 2024)

SeAMK on vastannut opinnäytetyön kokonaisuohjauksesta sekä arvioinnista ja opiskelijalla oli nimetty opinnäytetyön ohjaaja. Opiskelijana vastaan tutkimuksen tekemisestä sekä tuloksista täyttäen työlle asetetut osaamistavoitteet. Opiskelijana vastaan myös prosessin asianmukaisesta toteuttamisesta sekä siihen liittyvien tietojen asianmukaisesta käsittelystä ja säilyttämisestä. Opinnäytetyön aihe koskettaa koko sosiaali- ja terveysalaa, mutta on huomioitava, että tutkimuksessa esitetyt tulokset on kerätty vain valituista työyhteisöstä ja näin ollen tuloksia ei voida yleistää.

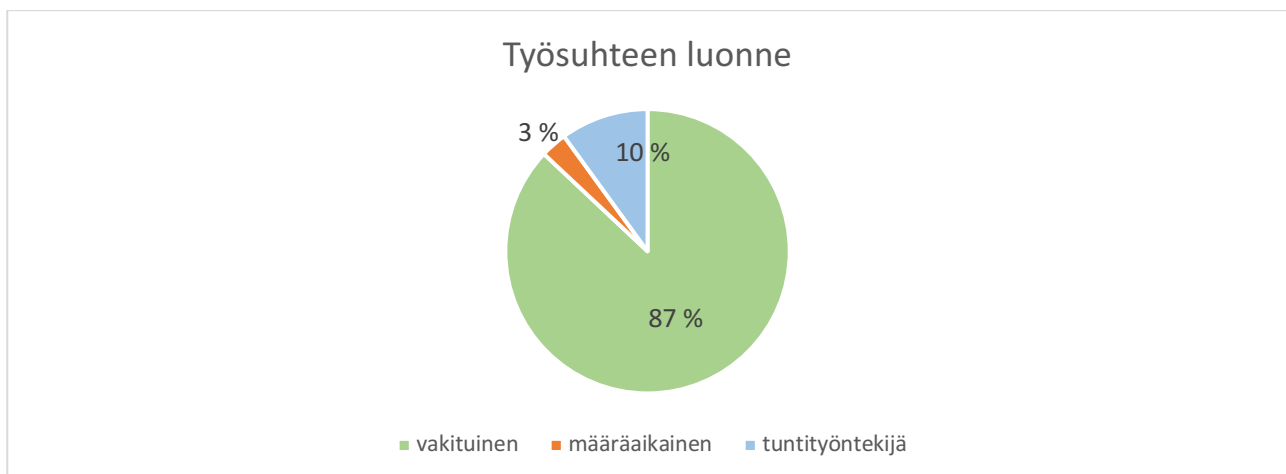
5 AINEETTOMAN PALKITSEMISEN TOTEUTUMINEN TYÖYHTEISÖISSÄ

5.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Kyselyyn vastasi yhteensä kuusikymmentä työntekijää kolmestatoista eri työyhteisöstä. Vastaaajista 87 % työskenteli työyhteisössä vakituudessa työsuhteessa, 3 % määräaikaisena ja 10 % tuntityöntekijänä. Kaikista vastaajista suurin osa olivat 35–54-vuotiaita. Tuntityöntekijöistä 67 % olivat alle 35-vuotiaita.



Kuvio 7: Vastaajien ikäjakama

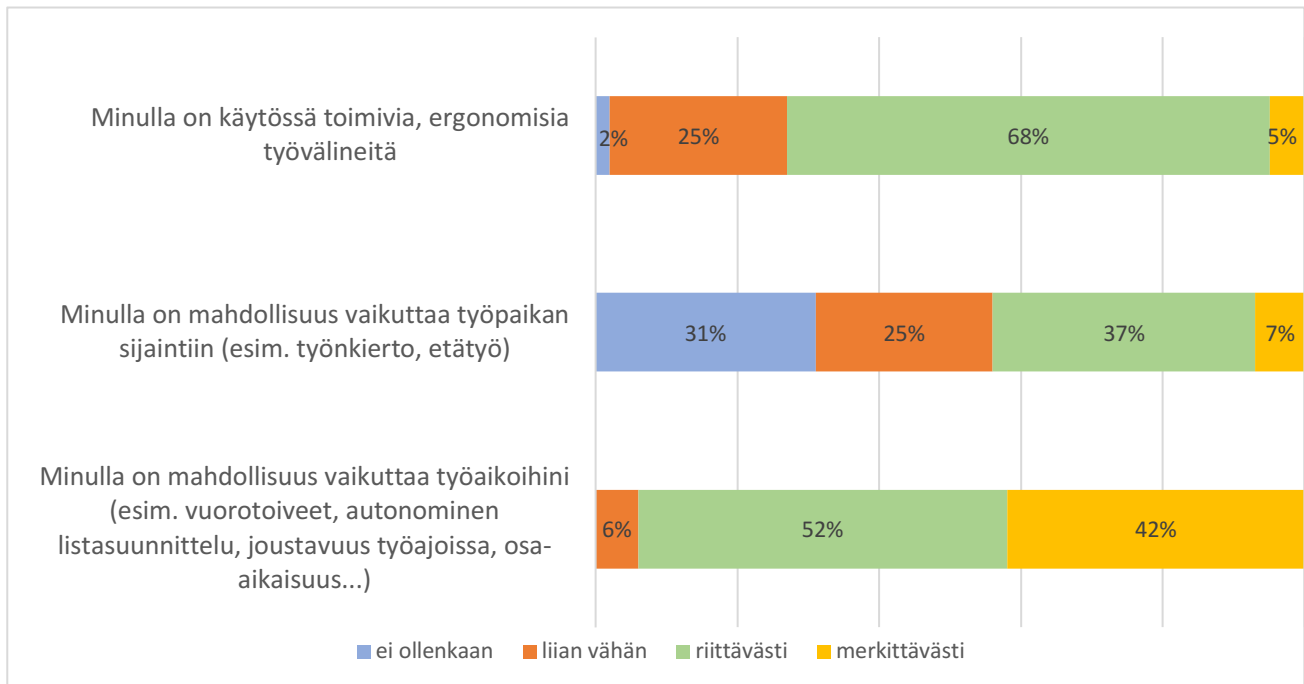


Kuvio 8: Työsuhteen luonne

Ensimmäisenä tarkastelemme, miten aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat työyhteisössä. Esitän tulokset jaettuna aineettoman palkitsemisen keinot abstraktiuden ja konkreettisuuden mukaan läpi työn käytössä olevien teemojen mukaisesti. Näiden jälkeen tarkastellaan

aineettoman palkitsemisen keinojen toteutumista työyhteisöissä kokonaisuudessaan sekä siirrytään palkitsemisen merkitykseen työmotivaation kannalta.

5.1.1 Työympäristöön liittyvien aineettoman palkitsemisen keinojen toteutuminen



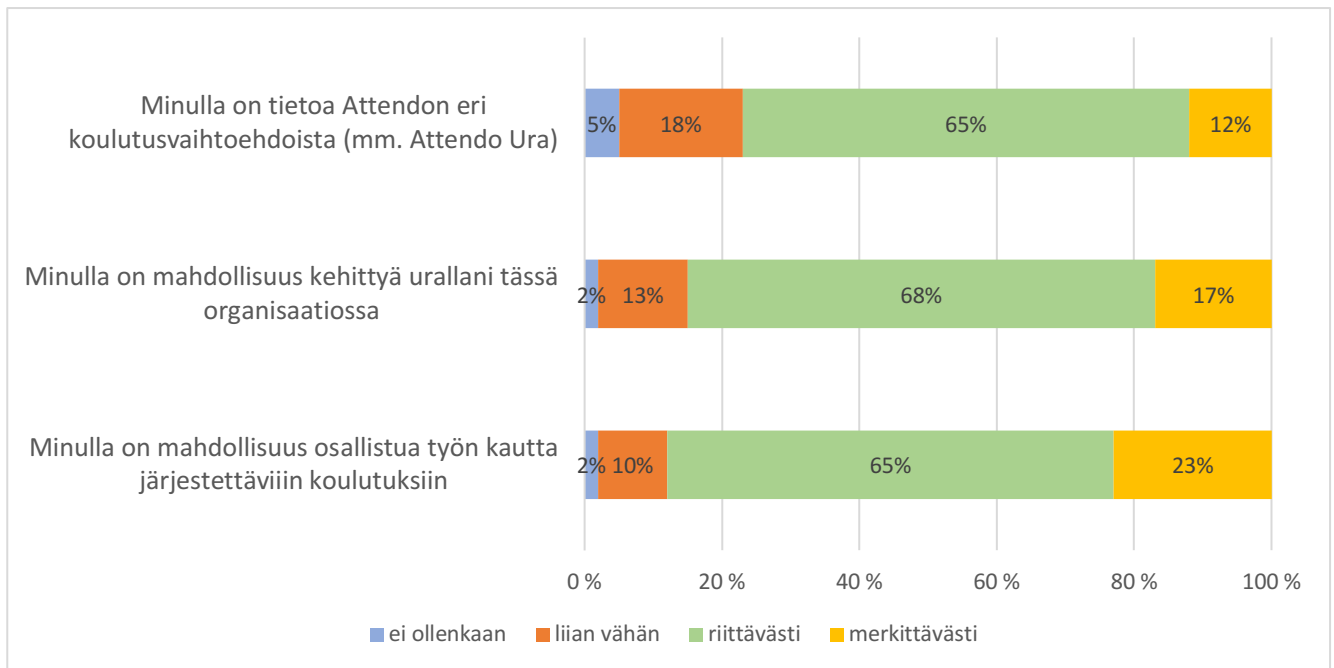
Kuvio 9: Työympäristöön liittyvien aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuminen

Työympäristöön liittyvistä aineettoman palkitsemisen keinoista parhaiten työyhteisöissä toteutuu selkeästi mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin muun muassa vuorotoiveiden, autonomisen listasuunnittelun, joustavuuden tai osittaisen työajan kautta. Yhteensä 94 % vastaajista oli sitä mieltä, että kyseinen palkitsemisen muoto toteutuu vähintään riittävästi tai jopa merkittävästi.

Ergonomisia ja toimivia työvälineitä suurin osa, 73 % vastaajista, koki olevan käytössä vähintään riittävästi. Ikäryhmittäin tuloksia tarkastellessa tehtiin huomio, että yli 55-vuotiaat kokivat ergonomian puutteellisemmaksi, kuin tätä nuoremmat työntekijät. Työpaikan sijaintiin puolestaan neljäsosa vastaajista koki voivansa vaikuttaa liian vähän ja 31 % ei ollenkaan.

Avoimen kysymyksen kautta nousi esiin myös toiveita, miten lisätä työympäristöön liittyvää aineetonta palkitsemista esimerkiksi yhteistyöllä muiden työyhteisöjen kanssa tutustumiskäyntien tai yhteisten tapaamisten kautta. Myös työvälineiden ergonomisuuteen panostaminen nostettiin esiin.

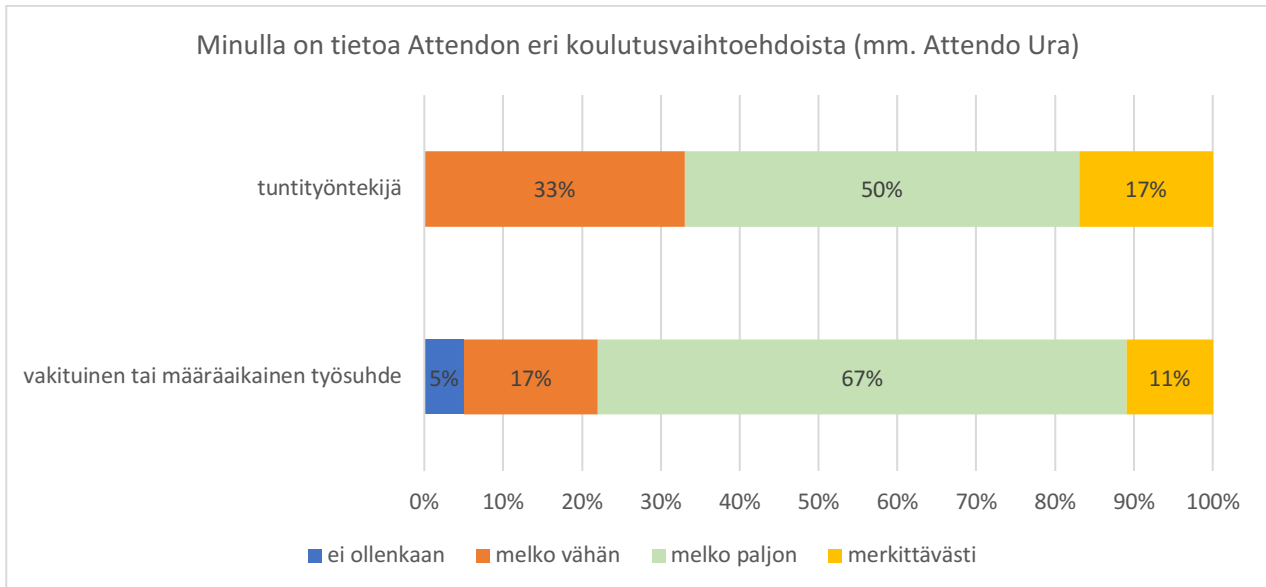
5.1.2 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä



Kuvio 10: Työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvien aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuminen

Työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvissä kysymyksissä korostuu mahdollisuus osallistua työn kautta järjestettäviin koulutuksiin, sillä 65 % vastaajista koki tämän toteutuvan riittävästi ja 23 % jopa merkittävästi. Myös valtaosa, 68 % vastaajista koki, että voi kehittyä urallaan riittävästi nykyisessä organisaatiossa, jossa työskentelee. Avoimissa vastauksissa työn sisällön kannalta nousi esiin työnjakoon ja työtehtäviin liittyviä toiveita.

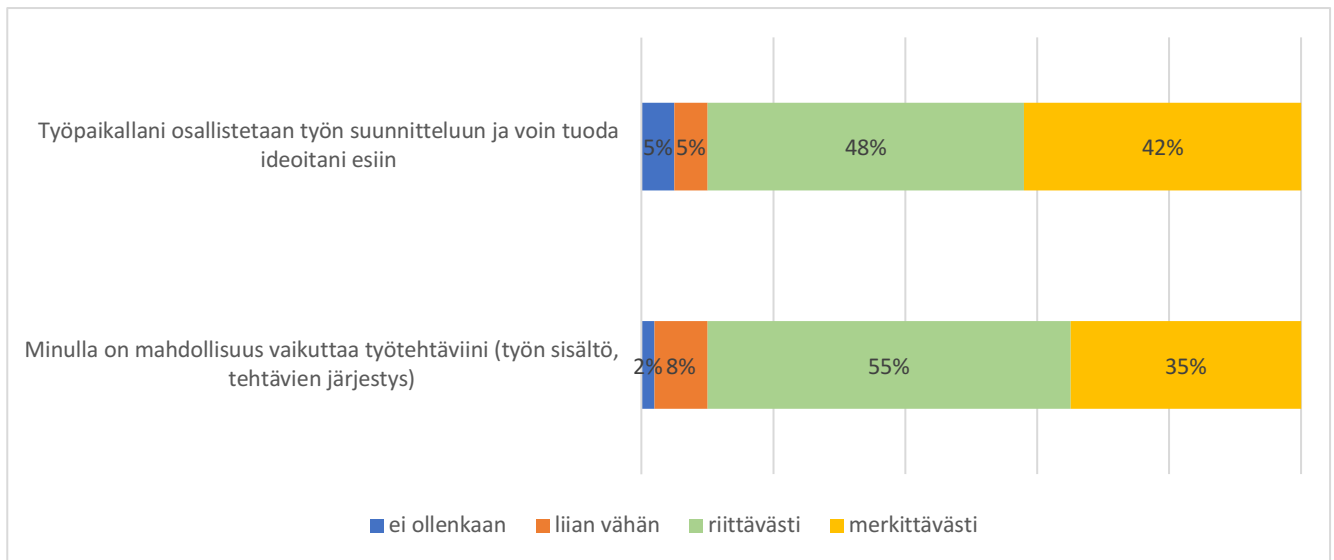
Tietoa eri koulutusvaihtoehtoista organisaation sisällä koettiin näistä palkitsemisen keinoista olevan vähiten, ja vajaa neljäsosa (23 %) vastasi tietoa näihin liittyen olevan liian vähän tai ei ollenkaan. Avoimissa vastauksissa tuotiin myös esiin toive osallistua organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin.



Kuvio 11: Tieto koulutusmahdollisuuksista tuntityöntekijöiden ja vakituisten tai määräaikaisten välillä

Vertailussa selvisi, että tuntityöntekijät kokivat mahdollisuuden osallistua työn kautta järjestettäviin koulutuksiin pienemmäksi, kuin vakituisessa tai määräaikaisessa työsuhhteessa olevat. Tuntityöntekijöistä 33 % vastasi koulutuksiin osallistumisen mahdollisuuksia olevan liian vähän, kun taas määräaikaisista tai vakituisista työntekijöistä vain 10 % koki, ettei mahdollisuutta ollut lainkaan tai niitä oli liian vähän. Tosin saman 33 % tuntityöntekijöistä vastasi heillä olevan liian vähän tietoa koulutusmahdollisuuksista. Vastaavasti 22 % vakituisista tai määräaikaisista työntekijöistä vastasi tietoa koulutusmahdollisuuksista olevan liian vähän tai ei ollenkaan.

5.1.3 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet



Kuvio 12: Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuminen

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisöissä näyttäytyvät kyselyn valossa huikeilta. 90 % vastaajista toivat esiin, että omalla työpaikalla osallistetaan työn suunnitteluun ja omia ideoita voi tuoda esiin riittävästi (48 %) ja merkittävästi (42 %) sekä omiin työtehtäviin on mahdollista vaikuttaa sisällöllisesti tai tehtävien järjestyksen kautta joko riittävästi (54 %) tai merkittävästi (35 %). 10 % vastaajista kokivat, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia on liian vähän tai ei ollenkaan. Avoimissa vastauksissa toivottiin muun muassa selkeyttä työtehtävien jakoon ja työskentelyrauhaa ajallisesti.

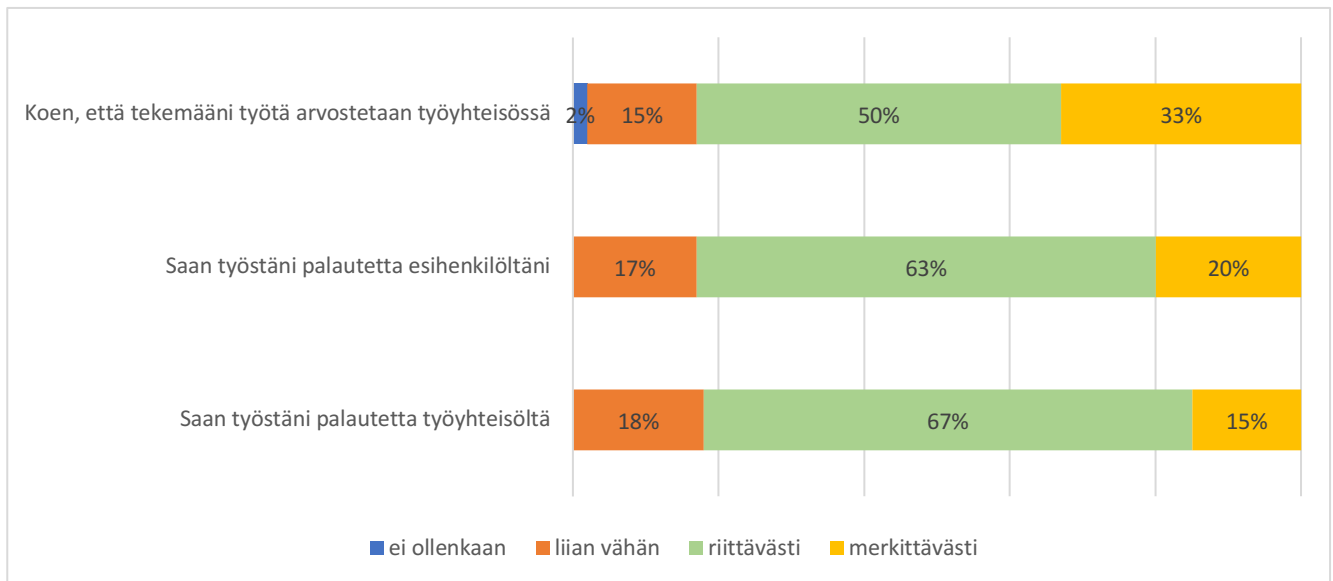
”Vähemmän kiirettä, enemmän ajan antamista asiakkaille.”

”Selkeämmät työnjaot.”

Tuntityöntekijöistä jopa 50 % koki pystyvänsä vaikuttaa työn sisältöön ja työtehtävien järjestykseen jopa merkittävästi, mikä on enemmän, kuin vakituisesti tai määräaikaaisesti työskentelevien kokemus (33 %). Tulos on mielestäni jopa yllättävä, sillä usein tuntityöntekijöitä tarvitaan työyhteisöissä akuutisti esimerkiksi korvaamaan poissaoloja. Tällöin työtehtävät ja hoidettavat asiat ovat usein ennalta suunniteltu ja voisi kuvitella, että vaikutus-

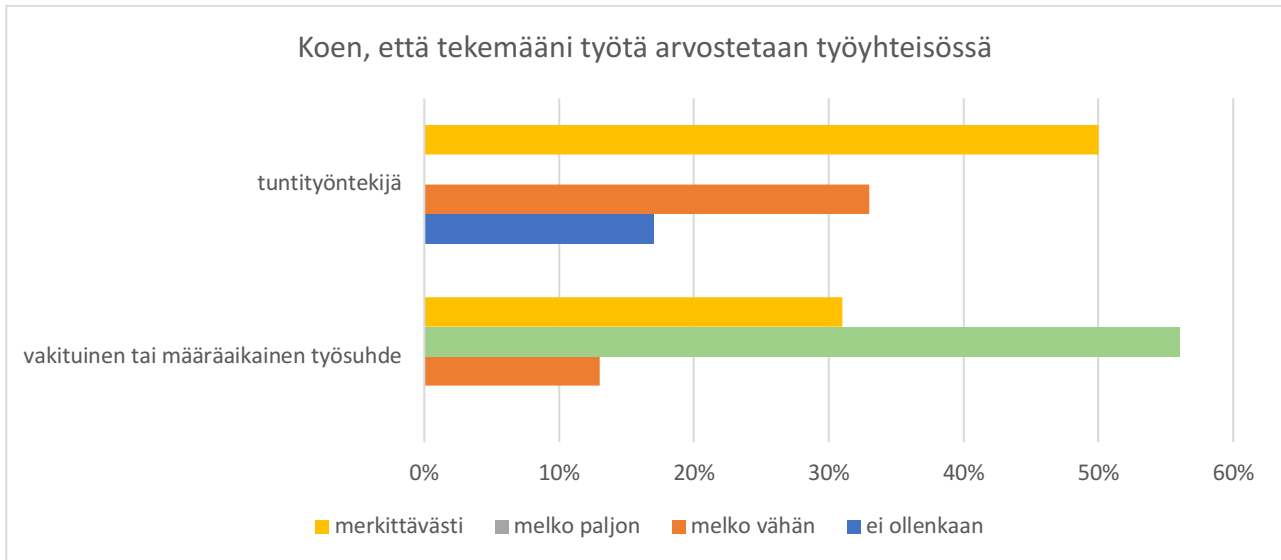
mahdollisuudet ovat pienet. Vastauksiin saattaa vaikuttaa myös tuntityöntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin esimerkiksi useassa eri yksikössä keikkaillen. Näin ollen tuntityöntekijällä saattaa olla mahdollisuus valita työpaikkansa siten, missä eniten on mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön.

5.1.4 Arvostus ja palaute



Kuvio 13: Arvostuksen ja palautteen toteutuminen työyhteisöissä

Kuten jo aiemmin esitin, arvostuksen ja palautteen antaminen on paitsi ilmainen, myös tehokas aineettoman palkitsemisen keino. Kyselyyn vastanneista riittävästi tai merkittävästi palautetta esihenkilöltä koki saavansa yhteensä 83 % ja työyhteisöltä 82 %. Kokemus siitä, että tekemää työtä arvostetaan työyhteisössä, oli 83%: lla. Hieman alle viidesosa vastaajista koki, että palautetta saa liian vähän sekä esihenkilöltä että työyhteisöltä, ja tehtyä työtä arvostetaan liian vähän.



Kuvio 14: Kokemus tehdyn työn arvostuksesta työsuhteen luonteittain

Vertaillen tuntityöntekijöiden ja vakituisten tai määräaikaisten työntekijöiden kokemuksia siitä, että tekemää työtä arvostetaan työyhteisössä, selvisi, että tuntityöntekijöistä puolet (50 %) kokivat tämän toteutuvan merkittävästi, kun taas 33 % vastasi liian vähän tai jopa 17 % ei ollenkaan. Vakituista tai määräaikaista työntekijöistä vain 13 % koki tämän toteutuvan liian vähän, mutta yhteensä 87 % riittävästi tai merkittävästi.

Tuntityöntekijöistä 83 % koki saavansa palautetta työyhteisöltä riittävästi ja 17 % merkittävästi. Vastaavasti vakituista ja määräaikaista työntekijöistä 65 % koki saavansa työyhteisöltä palautetta riittävästi ja 15 % merkittävästi, mutta loput 20 % liian vähän. Esihenkilöltä saadun palautteen suhteen ei juurikaan ollut havaittavissa eroa työsuhteen luonteen kannalta.

Avoimessa kysymyksessä siitä, millaista aineetonta palkitsemista työntekijä toivoisi enemmän työyhteisöön, nousi ylivoimaisesti esiin arvostukseen ja palautteeseen liittyvät keinot. Näitä keinoja toivottiin esiintyvän työkavereiden kannustamisena, kiittämisenä ja kehumisena, mutta myös riittävänä aikana koko tiimin kesken esimerkiksi yhteisten palaverien, työnohjauksen tai tyhy-päivien muodossa. Alla muutamia avoimia vastauksia tähän liittyen:

”Positiivisen palautteen antamisella työkaverille voidaan osoittaa hyvin sitä, miten arvostetaan toistemme työtä.”

” Palautetta ja kannustusta toivoisi enemmän sekä työkavereilta että esimieheltä.”

” Enemmän positiivista palautetta työkavereilta ja toisen työn arvostamista.”

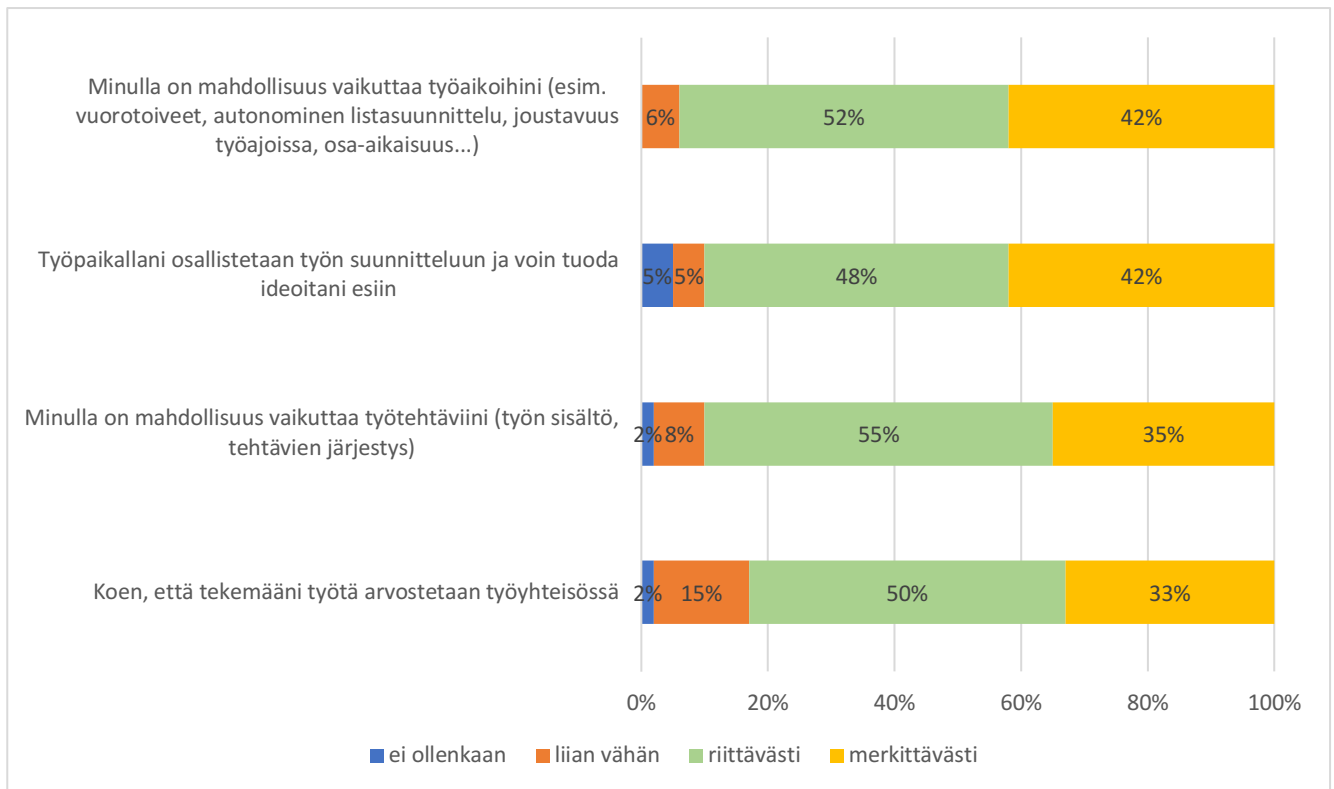
” Tiimiesihenkilön ja/tai yksikön johtajan läsnäolo olisi mukavaa silloin tällöin. Esim. kahvilla käynti yksikössämme.”

” Tilaisuuksia, jossa koko henkilökunta olisi mukana, esim. tyhy-päivät, kuukausitiimit, työnohjaus, joissa voi antaa työkavereille kiitosta ja palautetta.”

” Pienet sanalliset kiittämiset tai kehut.”

” Kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen.”

5.1.5 Aineettoman palkitsemisen toteutuminen kokonaisuudessaan



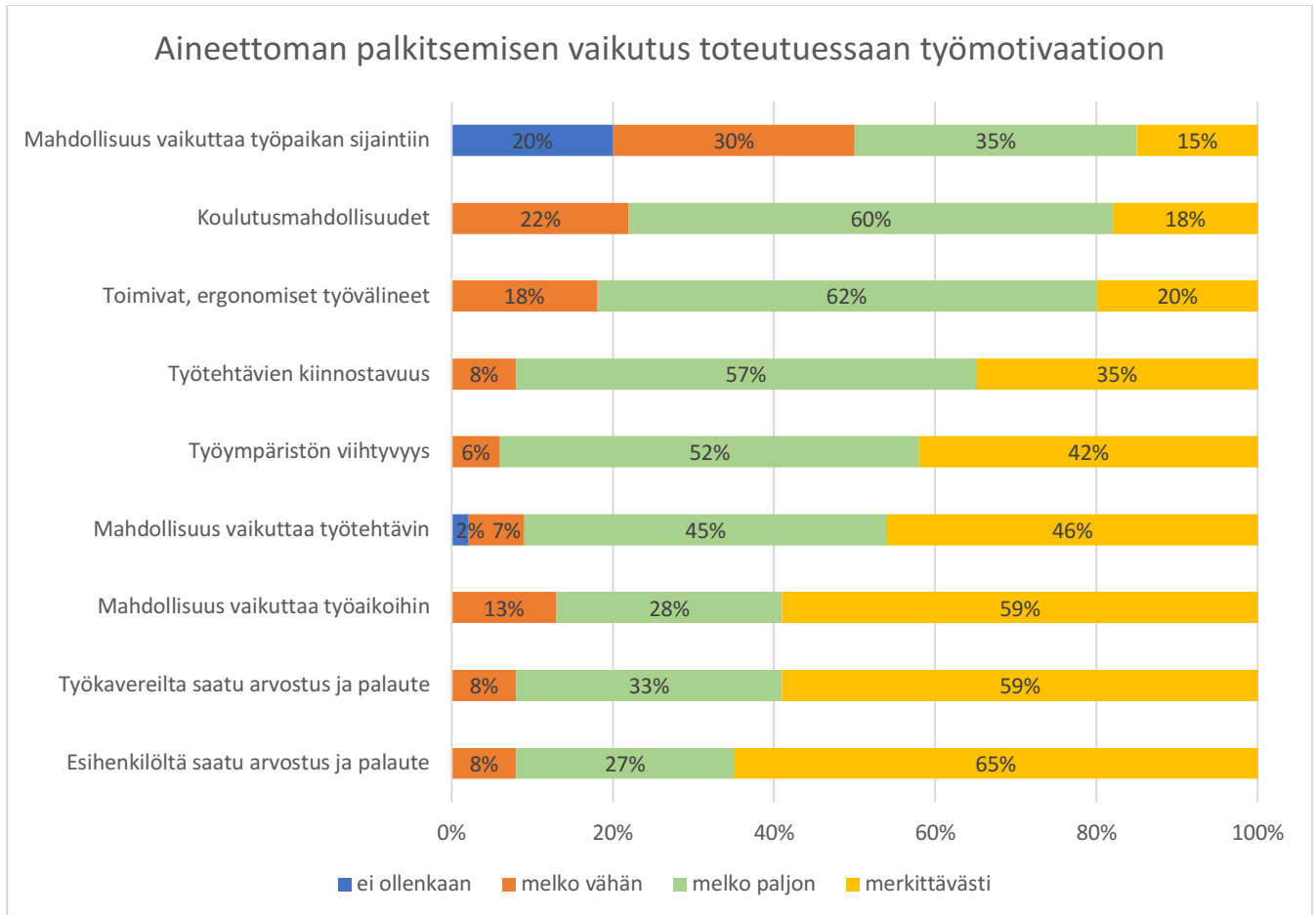
Kuvio 15: Aineettoman palkitsemisen toteutuminen kokonaisuudessaan

Tarkastellessa kaiken kaikkiaan aineettoman palkitsemisen toteutumista työyhteisöissä, parhaiten toteutuvaksi näyttäytyy mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Toiseksi parhaiten toteutuvina keinoina näyttäytyy työhön osallistaminen ja omien ideoiden esiin tuominen sekä mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin muun muassa sisällöllisesti tai järjestyksen kautta. Kyselyyn vastanneissa työyhteisöissä koettiin myös valtaosin, että tekemää työtä arvostetaan.

Ristiin vertailussa löydettiin eroja tarkastellessa tuloksia sekä ikäryhmittäin että työsuhteen luonteittain. Suurimmat erot aineettoman palkitsemisen toteutumisessa olivat tuntityöntekijöiden ja vakituisten tai määräaikaisten kokemuksessa siitä, että tehtyä työtä arvostetaan. Lisäksi tuntityöntekijät kokivat muita enemmän, ettei heillä ole mahdollisuutta osallistua, mutta ei myöskään tietoa eri koulutusmahdollisuuksista.

6 AINEETTOMAN PALKITSEMISEN VAIKUTUS TOTEUTUESSAAN TYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATIOON

Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia aineettoman palkitsemisen vaikutuksista työmotivaation kannalta.



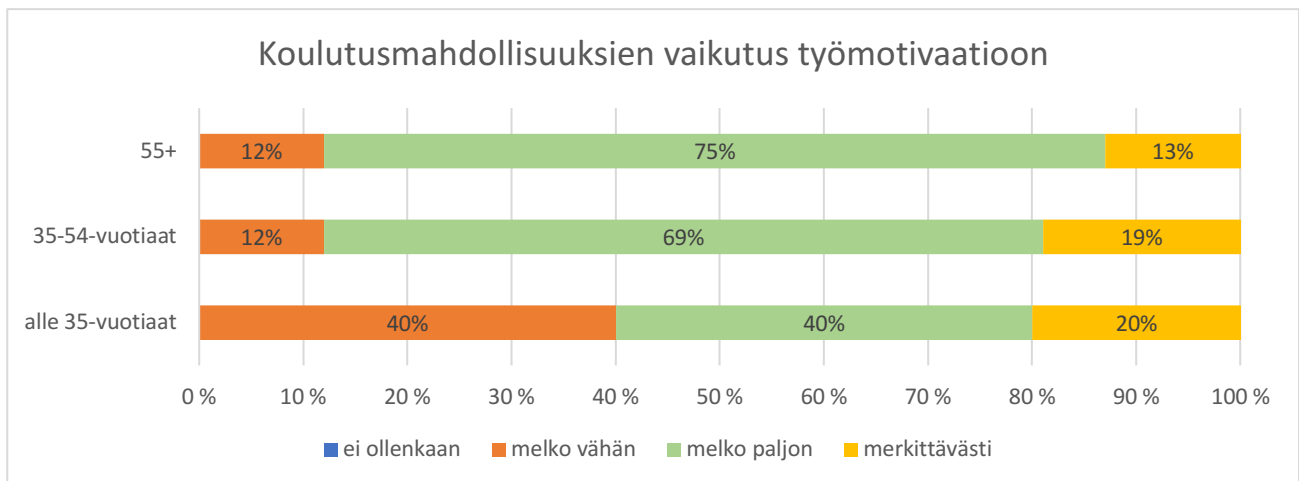
Kuvio 16: Aineettoman palkitsemisen vaikutus toteutuessaan työmotivaatioon

Yllä olevassa kuviossa 16 on esitetty tulokset aineettomien palkitsemisen keinoista vastaan kysymykseen, miten nämä vaikuttavat toteutuessaan työntekijän työmotivaatioon. Lukuun ottamatta mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan sijaintiin, jokaisen teeman merkitys työmotivaation kannalta on valtaosin vähintään melko paljon.

Merkittävimmiä palkitsemisen keinoiksi toteutuessaan työmotivaation kannalta nousee sekä esihenkilöltä että työkavereilta saatu arvostus ja palaute. Näiden jälkeen listalla eniten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin sekä työtehtäviin.

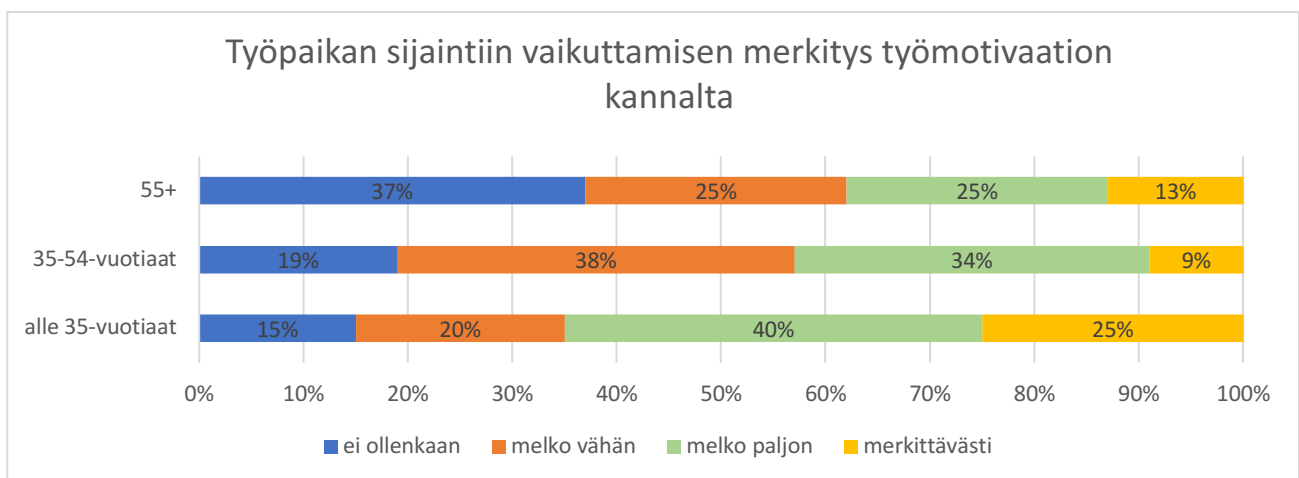
Tuloksia tarkemmin analysoimalla ja ristiin vertailulla etsin hajontaa motivoivista tekijöistä työsuhteen luonteesta tai työntekijän iästä riippuen.

Onko iällä merkitystä? Tuloksia tarkastellessa jaoin vastaajat kolmeen ryhmään: alle 35-vuotiaat, 35–54-vuotiaat sekä yli 55-vuotiaat. Tähän jaotteluun päädyin siksi, että näiden ikäryhmien välillä oli eniten hajontaa vastauksissa. Seuraavaksi esitän muutamia poimintoja, joissa ikäryhmien välillä oli eniten eroavaisuuksia vastauksissa.



Kuvio 17: Koulutusmahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon

Oman oletukseni vastaisesti kävi ilmi, että alle 35-vuotiaat eivät kokeneet koulutusmahdollisuuksien lisäävän työmotivaatiota niin paljon, kuin yli 35-vuotiaat. Alle 35-vuotiaista jopa 40 % vastasi, että koulutusmahdollisuudet vaikuttavat työmotivaatioon vain melko vähän.



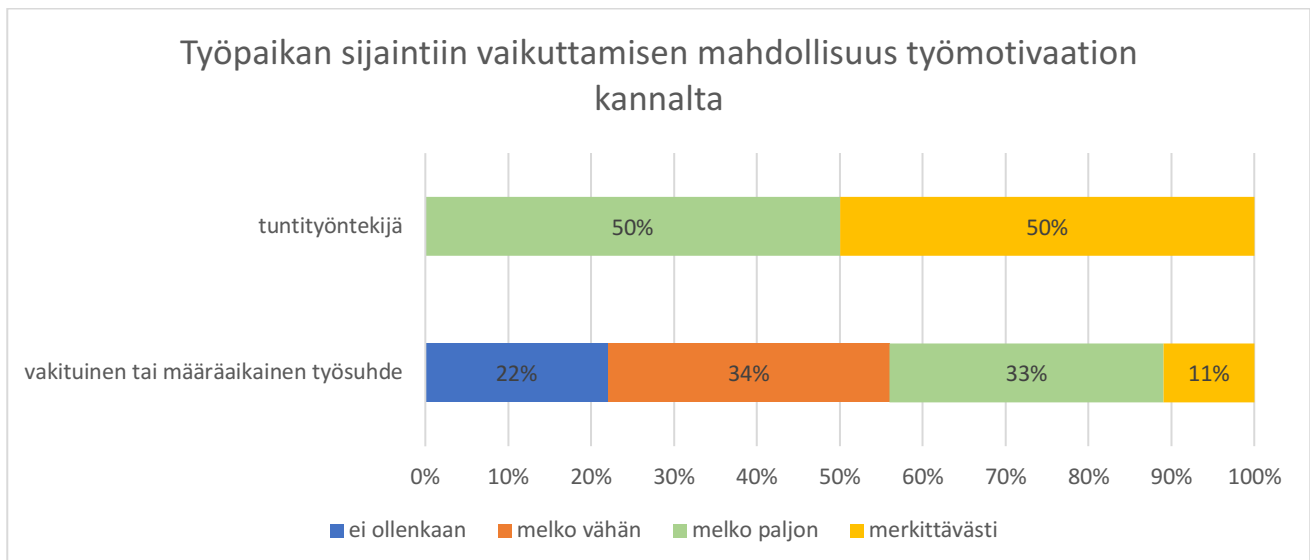
Kuvio 18: Työpaikan sijaintiin vaikuttamisen merkitys työmotivaation kannalta

Työpaikan sijainnin kannalta alle 35-vuotiailla mahdollisuudella vaikuttaa tähän oli suurempi merkitys työmotivaation kannalta, kuin yli 35-vuotiailla. Alle 35-vuotiaista yli puolet (65 %) vastasi, että työpaikan sijainti vaikuttaa työmotivaatioon.

koki tällä olevan merkitystä melko paljon tai merkittävästi, kun taas 35–54-vuotiaista 57 % vastasi tämän vaikuttavan melko vähän (38 %) tai ei ollenkaan (19 %). Yli 55-vuotiaista yli kolmasosa (37 %) koki, että sijainti ei vaikuta työmotivaatioon lainkaan.

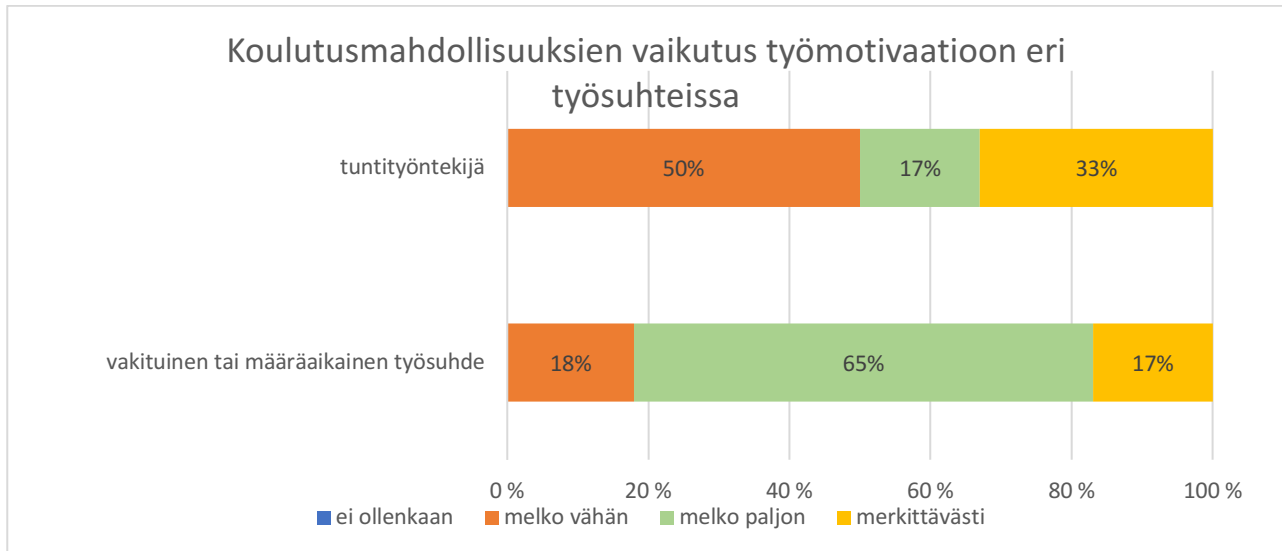
Kaiken kaikkiaan tuloksia tarkasteltaessa aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuessa vaikutus työmotivaation kannalta oli pienempi joka kategoriassa 35–54-vuotiaiden keskuudessa ja heidän kohdallaan ikäryhmittäin vertailuna oli eniten *melko vähän* tai *ei ollenkaan* -vastauksia.

Onko työsuhteen luonteella merkitystä? Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia vertaillen, eroavatko erilaisissa työsuhteissa olevien mielipiteet motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kannalta. Tarkastellessa vastauksia kysymyskohtaisesti, riippumatta työsuhteen luonteesta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia lukuun ottamatta kahta teemaa: mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin sekä koulutusmahdollisuudet.



Kuvio 19: Miten mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin vaikuttaa työmotivaatioon erilaisissa työsuhteissa

Kuviosta 19 on havaittavissa, että tuntityöntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin on merkittävämpi tekijä motivaation kannalta, kuin määräaikaaisesti tai vakituisesti työskentelevillä. Tuntityöntekijöistä 50 % vastasi tämän vaikuttavan toteutuessaan melko paljon ja 50 % merkittävästi. Puolestaan vakituisista ja määräaikaaisista työntekijöistä yli puolet, 56 %, vastasi tämän vaikuttavan melko vähän tai ei ollenkaan, ja 44 % melko paljon tai merkittävästi.



Kuvio 20: Miten koulutusmahdollisuudet vaikuttavat työmotivaatioon eri työsuhteissa

Toiseksi suurimmat erot vastauksissa liittyivät koulutusmahdollisuuksiin. Tuntityöntekijöillä koulutusmahdollisuudet vaikuttivat huomattavasti vähemmän työmotivaatioon, kuin vakituisesti tai määräaikaisessa työsuhteessa olevilla. Tuntityöntekijöistä puolet (50 %) vastasi näiden vaikuttavan melko vähän, kun taas vakituisista tai määräaikaisista samoin vastasi 18 %. Tosin aiemmin kysyttäessä kokemusta siitä, onko työntekijöillä tietoa eri koulutuksista tai osallistumismahdollisuuksista niihin, tuntityöntekijöistä suurempi osa vastasi, että liian vähän tai ei ollenkaan, kuin vakituisista tai määräaikaisista.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Myös Hilliaho (2023) on tarkastellut opinnäytetyössään aineetonta palkitsemista motivaation näkökulmasta, mutta kohderyhmänään toimihenkilöt. Hänen tutkimuksessaan korostui aineettoman palkitsemisen merkitys vähintään yhtä tärkeänä kuin aineellinen palkitseminen. Tutkimuksessa ei havaittu suuria eroja eri sukupolvien välillä tarkastellessa palkitsemisen keinoja suhteessa motivaation. Hänen tutkimuksensa tulokset tukevat myös tästä opinnäytetyöstä saatuja tuloksia.

Tässä tutkimuksessa korostui muun muassa se, miten tärkeäksi työyhteisössä koetaan mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, työajan suhteen löytyy tarvittaessa joustavuutta ja työvuorosuunnitteluun voidaan vaikuttaa. Työhyvinvoinnin kannalta työn ja vapaa-ajan tasapainotus on erittäin tärkeää ja sitä voidaan tukea muun muassa työvuorosuunnittelulla. Eri elämäntilanteissa tarpeet myös työvuorojärjestelyissä saattavat ilmetä. Tällöin myös esihenkilön ikäjohtamisen taidot korostuvat.

Kuten muissakin organisaatioissa, myös Attendolla tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään tekoälyä työvuorosuunnittelussa. Tämä helpottaa varmasti esihenkilöiden työtä ja vapauttaa aikaa muualle. Tulosten valossa tekoälyn käyttöönotto näyttäytyy kuitenkin mielestäni myös riskinä: miten tekoäly pystyy huomioimaan erilaiset elämäntilanteet ja toiveet vuorosuunnittelussa ja toteutuisiko tämän jälkeen joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin yhtä merkittävästi? Muun muassa Lamminaho (2019) on tutkinut opinnäytetyössään tekoälyn hyödyntämistä työvuorosuunnittelussa työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Hänen tutkimuksessaan vastaajat näkivät tekoälyn käytön vuorosuunnittelussa riskinä työhyvinvoinnille, mutta ennakkoinnin kannalta myös mahdollisuutena.

Arvostus ja palaute esihenkilöltä tai työkavereilta koettiin tutkimuksessa merkittävämmäksi tekijäksi työmotivaation kannalta. Kysyttäessä, miten ne toteutuvat nykyisessä työyhteisössä, valtaosa oli tähän tyytyväinen ja vain vajaa viidesosa koki tämän toteutuvan liian vähän. Kuitenkin kysyttäessä avoimessa kysymyksessä, millaista aineetonta palkitsemista toivottaisiin lisää työyhteisöön, ehdottomasti suurin osa vastauksista liittyivät palautteen antoon ja arvostuksen osoittamiseen esimerkiksi kiittämällä. Tämä antaa vastauksista myös hieman ristiriitaisen kuvan.

Tuloksia tarkastellessa tuntityöntekijöistä jopa puolet koki, että heidän tekemää työtään arvostetaan liian vähän tai ei ollenkaan. Kyselyyn vastanneet tuntityöntekijät olivat myös keskimäärin nuorempia, kuin vakituiset tai määräaikaiset työntekijät. Usein tuntityöntekijät ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia, työyhteisöissä käytettäviä sijaisia, joiden merkitys esimerkiksi akuuteissa poissaolotilanteissa on jopa välttämätön. Moni tuntityöntekijä saattaa tehdä sijaistuksia opintojen tai toisen työn ohella. Pysyäkseen sosiaalialalla, koen, että erityisesti nuoret työntekijät tarvitsisivat positiivisia kokemuksia työyhteisöistä sekä arvostusta ja palautetta tekemästään työstä.

Kaiken kaikkiaan tuloksia tarkasteltaessa aineettomien palkitsemisen keinojen toteutuessa vaikutus työmotivaation kannalta oli pienempi joka kategoriassa 35–54-vuotiaiden keskuudessa ja heidän kohdallaan ikäryhmittäin vertailuna oli eniten ”melko vähän” tai ”ei ollenkaan” -vastauksia. Tämä herättää kysymyksiä siitä, miksi kyseisessä ikäryhmässä aineetonta palkitsemista ei koeta niin suurena motivaatiotekijänä. Suomessa synnyttäjien keski-ikä on 31,2 vuotta (Tilastokeskus, 2024), mikä viestii erityisesti naisvaltaisella alalla siitä, että kyseinen ikäryhmä elää mahdollisesti kiireisimpiä ruuhkavuosia, jolloin työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistäminen voi olla haastavaa. Tällöin työtä saatetaan ikään kuin suorittaa ja aineetonta palkitsemista ei koeta välttämättä yhtä motivoivaksi kuin aineellista palkitsemista.

Ylittäessä taas 55 vuoden iän odotukset työltä mahdollisesti muuttuvat, jolloin aineeton palkitseminen jälleen korostuu ja työltä odotetaan mahdollisesti paljon muutakin, kuin aineellista palkitsemista. Tämä näkyy tuloksissa muun muassa koulutusmahdollisuuksien merkityksen korostamisena työmotivaation kannalta. Aikuisiällä opiskelu ja itsensä kehittäminen on kasvattanut suosiotaan ja sitä mahdollistetaan esimerkiksi erilaisin työn ohella tapahtuvien monimuotokoulutuksien. Myös työnantajan tulisi pystyä tarjoamaan erilaisia koulutusmahdollisuuksia iästä riippumatta. Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa koen myös lähes välttämättömäksi itsensä jatkuvan kehittämisen ammatillisessa mielessä.

Tulosten valossa tuntityöntekijöillä oli vähemmän tietoa koulutusmahdollisuuksista, kuin vakituisilla tai määräaikaisilla työntekijöillä. He myös kokivat, että heillä on pienemmät mahdollisuudet osallistua koulutuksiin. Kysyttäessä myös koulutusmahdollisuuden merkitystä työmotivaation kannalta, tuntityöntekijöistä jopa puolet vastasivat tämän merkitsevän melko vähän. Jos tuntityöntekijöillä olisi siis enemmän tietoa ja osallistumismahdollisuuksia koulutusten suhteen, voisiko heidän työmotivaationsa lisääntyä? Huomionarvoista on myös se, että pieni

osa vakituisista tai määräaikaisista työntekijöistä vastasi, ettei heillä ole lainkaan tietoa koulutusmahdollisuuksista organisaatiossa.

Palkitseminen erityisesti sosiaali- ja terveysalalla on ollut vuosien ajan kiistelty puheenaihe. Koska kaikki olemme erilaisia, toiveemme sen suhteen on hyvin vaihtelevia. On siis mahdollista löytää yksi palkistamistapa, mikä miellyttäisi kaikkia tai koettaisiin yksimielisesti riittäväksi. Usein aineeton palkitseminen käsitteenä on myös hieman vieras. Tämän tutkimuksen avulla halusin lisätä työyhteisöjen tietoisuutta siitä, mitä kaikkea aineeton palkitseminen itse asiassa on ja haastaa pohtimaan, miten jokainen meistä voi palkita työkaveriaan aineettomasti. Palkitakseen ja sitä kautta lisätäkseen työkaverin työmotivaatiota, ei tarvitse olla esihenkilöasemassa. Tutkimuksen kautta toivoin saavani myös ehdotuksia ja ideoita, millaista aineetonta palkistamista voisi lisätä työyhteisöissä. Suuria yllätyksiä vastaukset eivät tarjonneet, mutta yhdessäolon merkitys ja palautteen ja arvostuksen merkitys korostui, mikä tukee aiemmistakin tutkimuksista saatuja vastauksia. Kuten jo aiemminkin tutkimuksessa totesin, haasteena arvostuksen ja palautteen annossa on se, että kokemuksemme ja tarpeemme sen suhteen ovat hyvin erilaisia.

Kauhasen (2010, s.91) mukaan hyvämaineiset työnantajat saavat yleensä työvoimaa helpommin, vaikka heidän maksamansa palkkataso ei olisikaan alan keskiarvon yläpuolella. Tällöin juuri aineeton palkitseminen korostuu ja kuten sanotaankin, hyvä kello kauas kuuluu.

Heidän pohdintaan myös lukijoille: valitsisitko itse työpaikan, jonne lähteminen aiheuttaa tukan olon, jonka työympäristö on epämiellyttävä, jonne et tunne kuuluvasi, jossa et pysty vaikuttamaan työnkuvaasi mitenkään ja työajat ovat epäsuotuisat, mutta palkka olisi erittäin hyvä ja taloutesi on turvattu? Vai työpaikan, jonne on aina mukava mennä, koet kuuluvasi yhteisöön ja koet työsi merkitykselliseksi, vaikka palkka onkin sellainen, että joudut pohtimaan rahankäyttöä tarkemmin? Tähänkään ei ole oikeaa, eikä väärää vastausta, vaan valintaamme vaikuttavat yksilölliset motiivit.

Jatkotutkimuksena olisi erittäin mielenkiintoista teettää vastaava tutkimus sosiaalialalla esihenkilöasemassa työskenteleville. Sosiaali- ja terveysalan ohjaus- ja hoitotyötä tekevien palkitseminen ja alalla pysyminen on selkeästi enemmän uutisoitua, mutta varmasti myös alalla esihenkilöasemassa työskentelevien jaksaminen ja työn kuormittavuus on kasvanut. Mielenkiintoista olisikin selvittää, miten aineeton palkitseminen toteutuu johtoportaisissa ja millaiset aineettoman palkistamisen keinot heitä motivoisi.

Opinnäytetyön ja yamk-opintojen aikana oma ammatillinen osaamiseni on vahvistunut ja kehittynyt huomasti ja koen hyötyväni sekä opinnoista että tutkimuksesta aidosti. Tulen hyödyntämään tuloksia omassa työssäni ja kiinnittämään varmasti huomiota aineettomaan palkitsemiseen uusin silmin. Aina ei tarvita suurta budjettia lisätäkseen työyhteisön kokemusta siitä, että teemme arvokasta työtä jokainen omalla tavallamme, toisiamme arvostaen ja kunnioittaen.

Haluan myös kiittää lämpimästi jokaista, joka omalla tavallaan on tukenut minua opinnoissani. Kiitos omalle työyhteisölleni ideoinnista ja kannustuksesta, alueen muille yksiköille osallistumisesta ja työn hyvästä vastaanotosta sekä esihenkilöille ajankäytöstänne työn eri vaiheissa. Kiitos korkeakoulun opettajille ja opiskelukavereille, jotka ovat tukeneet ja kannustaneet läpi opintojen. Erityiskiitos kuuluu perheelleni, joka on mahdollistanut opiskeluni, kannustanut ja tukenut eteenpäin. Ilman näitä tukijoukkoja pitkästä prosessista olisi tullut varmasti kivikoisempi.

Kyky on se, mitä pystyt tekemään

Motivaatio määrittää sen, mitä teet

Asenne ratkaisee, kuinka hyvin sen teet

- Lou Holtz

LÄHTEET

Ahonen, R., & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor.

A-lehdet. 25.2.2020. XYZ – miten eri sukupolvet eroavat toisistaan? <https://www.a-lehdet.fi/artikkelit/xyz-miten-eri-sukupolvet-eroavat-toisistaan>

Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (Sixth edition.). Kogan Page.

Attendo. 2024. Tietoa yrityksestä. <https://www.attendo.fi/tietoa-attendosta/>

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management* (Second edition.). Oxford University Press.

Foot, M., & Hook, C. (2011). *Introducing human resource management* (6th ed.). Pearson Financial Times/Prentice Hall.

Hakonen, N. (2005). *Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (2. uud. p.). Sanoma Pro.

Hilliaho, T. 2023. Aineeton palkitseminen eri sukupolvien toimihenkilöiden kokemana. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/806481/Hilliaho_Tuomo.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Holmberg, J. (2021). Hoitajien aineeton palkitseminen voi jopa loukata. Tehy. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/hoitajien-aineeton-palkitseminen-voi-jopa-loukata>

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas*. Talentum.

Karhu-Kallioväli, A., Mäki, A., Ulvila, P., Vuorenmaa H., & Uusi-Kakkuri, P. 25.3.2024. Motivaatio työelämän vauhdittajana. <https://energiaa.vamk.fi/artikkelit/vaikuttavuus/motivaatio-tyoelaman-vauhdittajana/>

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor.

Karsio, J. (2022) "Rakastan tätä työtä, mutta kohta alkaa mitta täyttymään" - Sosiaalialan ammattilaisista puolet uupuneita. STT info. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/rakastan-tata-tyota-mutta-kohta-alkaa-mitta-tayttymaan---sosiaalialan-ammattilaisista-puolet-uupuneita?publisherId=69817898&releaseId=69957741>

Kasslin-Pottier, H. (2009). *Reilu ja rohkea esimies*. Yrityskirjat.

Kehusmaa, K. (2023). *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen*. Kaupakamari.

Kohonen, I., Kuula, A., & Spoof, S. K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Kymäläinen, M. & Valkealahti, K. (2020). Hyväkin palkitsemisjärjestelmä epäonnistuu josakin. <https://unlimited.hamk.fi/yritysjyys-ja-liiketoiminta/palkitsemisjarjestelmista/>

Laitinen, A. (2018) *Esimiehen keinot työntekijän työmotivaation kasvattamisessa*. Theseus.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156277/Laitinen_Annina.pdf?sequence=1

Lamminaho, P. 2019. Tekoäly vuorosuunnittelussa, paraneeko työhyvinvointi? https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172595/Pasi_Lamminaho.pdf?sequence=2

Langenoja, I. 2023. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri ikäisten työntekijöiden välillä. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121337032>

Martin, E. 2023. Motivoitunut henkilö on työnantajalle tärkeä voimavara. <https://energiaa.vamk.fi/blogit/motivoitunut-henkilo-on-tyonantajalle-tarkea-voimavara/>

MCS. (19.10.2020) Työmotivaation säilyttäminen ja parantaminen. <https://mcs.fi/tyomotivaation-sailyttaminen-ja-parantaminen/>

Meuronen, H. 2017. Palkitseminen osana työmotivaatiota. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053010973>

Nunez, P. (2022). *Kolme teoriaa työmotivaatiosta*. Mielen ihmeet. <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>

Nykänen, S. (2011). Towards leadership and management in guidance and counselling networks in Finland. University of Jyväskylä, Finnish Institute for Educational Research.

Pekkarinen, L. (2022). *Korona kuormitti julkisen alan työntekijöitä eri tavoin*. Keva. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/korona-kuormitti-julkisen-alan-tyontekijoita-eri-tavoin/>

Raatikainen, E., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2023). Psykologista turvallisuutta tukeva työ-kulttuuri: Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus*, 43(4), 257–272. <https://doi.org/10.33336/aik.130393>

Rintala, H., Postareff, L., Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin – miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämä tutkimus*, Vol 21 nro 1 (2023). <https://doi.org/10.37455/tt.107998>

Ruuskanen, J. 2024. Aineettoman palkistamisen yhteys työmotivaatioon. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202401302225>

Salonen, E. (2020). Johda energiaa: Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Basam Books.

SD Works. (22.4.2024) *Kysely: Suomalaisten työmotivaatio on Länsi-Euroopan heikoimmalla tasolla, vaikka olemme maailman onnellisin kansa*. STT. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70139965/kysely-suomalaisten-tyomotivaatio-on-lansi-euroopan-heikoimmalla-tasolla-vaikka-olemme-maailman-onnellisin-kansa?publisherId=69819218&lang=fi>

Seamk. 3.6.2024. Ylemmän AMK-tutkinnon (YAMK) opinnäytetyöohje lukuvuosi 2024-2025.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma.

THL. 2023. Osallisuuden edistäjän opas. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-088-0>

Tietoarkisto. (i.a.) *Tutkimusetiikka ihmistieteissä*.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Tilastokeskus. 28.5.2024. Hoivapalvelun ja terveydenhuollon työntekijöistä ulkomaalaistaustaisia 9,7% vuonna 2022. <https://stat.fi/julkaisu/clmfyyestsed40bw37zi6j800>

Tilastokeskus. 2024. Äidit tilastoissa. <https://stat.fi/tup/poimintoja-tilastovuodesta/aidit-tilastoissa.html>

Tilastokeskus. 15.4.2010. Tilastokeskuksen työvoimatutkimus ja työolotutkimus osoittavat: ikääntyvien työpanos on vahvassa kasvussa. https://stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-04-14_001.html?s=6

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (12.4.2023). *Hyvä tieteellinen. käytäntö*.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työehtosopimuslaki. 7.6.1946/436. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L4P2>

Työterveyslaitos. 2024. Mitä on psykologinen turvallisuus?
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>

Valli, R., & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uud. ja täyd. p.). PS-kustannus.

Venninen, T. (2005). Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua. *Aikuiskasvatus*, 25(4), 288–296. <https://doi.org/10.33336/aik.93647>

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

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

Österman, J. (2023). *Aineeton palkitseminen ja työmotivaatio*. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023052413504>

LIITTEET

Liite 1. Kysely

Liite 1.

Aineeton palkitseminen työyhteisössä☐ Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)**Yksikkö, jossa työskentelen ***

- ☐ Komia
- ☐ Mamselli
- ☐ Mendis
- ☐ Möllerin tupa
- ☐ Naava/Päivänsäde
- ☐ Tuokko
- ☐ Windala
- ☐ Kokkolan Aalto
- ☐ Aava
- ☐ Kaarna
- ☐ Merikoto
- ☐ Sabinan tupa
- ☐ Castren
- ☐ Jakobin tupa
- ☐ Seinäjoen Aalto (TESTIYKSIKKÖ)

Työsuhteen luonne *

- ☐ Vakituinen
- ☐ Määräaikainen
- ☐ Tuntityöntekijä

Vastaajan ikä *

- ☐ alle 25

☐ 25-34☐ 35-44☐ 45-54☐ 55+**Miten seuraavat aineettoman palkitsemisen keinot toteutuvat työyhteisössäsi? ***

	ei ollenkaan	liian vähän	riittävästi	merkittävästi
Minulla on mahdollisuus osallistua työn kautta järjestettäviin koulutuksiin	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus kehittyä urallani tässä organisaatiossa	☐	☐	☐	☐
Minulla on tietoa Attendon eri koulutusvaihtoehtoista (mm. Attendo Ura)	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini (työn sisältö, tehtävien järjestys)	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini (esim. vuorotoiveet, autonominen listasuunnittelu, joustavuus työajoissa, osaaikaisuus...)	☐	☐	☐	☐
Työpaikallani osallistetaan työn suunnitteluun ja voin tuoda ideoitani esiin	☐	☐	☐	☐
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin (esim. työnkierto, etätyö)	☐	☐	☐	☐
Minulla on käytössä toimivia, ergonomisia työvälineitä	☐	☐	☐	☐
Saan työstäni palautetta työyhteisöltä	☐	☐	☐	☐
Saan työstäni palautetta esihenkilöltäni	☐	☐	☐	☐
Koen, että tekemääni työtä arvostetaan työyhteisössä	☐	☐	☐	☐

Miten paljon seuraavat aineettoman palkitsemisen teemat toteutuessaan vaikuttavat työmotivaatioosi? *

	ei ollenkaan	melko vähän	melko paljon	merkittävästi
Työtehtävien kiinnostavuus	☐	☐	☐	☐
Koulutusmahdollisuudet	☐	☐	☐	☐
Työympäristön viihtyvyys	☐	☐	☐	☐
Toimivat, ergonomiset työvälineet	☐	☐	☐	☐
Työkavereilta saatu arvostus ja palaute	☐	☐	☐	☐
Esihenkilöltä saatu arvostus ja palaute	☐	☐	☐	☐
Mahdollisuus vaikuttaa työpaikan sijaintiin (esim. työnkierto, etätö)	☐	☐	☐	☐
Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin (vuorotoiveet, autonominen listasuunnittelu, joustavuus työajoissa, osa-aikaisuus...)	☐	☐	☐	☐
Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin (työn sisältö, tehtävien järjestys..)	☐	☐	☐	☐

Nousiko kyselyn pohjalta mieleesi jokin aineettoman palkitsemisen keino, mitä toivoisit enemmän työyhteisösi? *

Avoin palaute
