

Mira Kiviniemi

PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ OULUN SIVAKKA OY

PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ OULUN SIVAKKA OY

Mira Kiviniemi
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Mira Kiviniemi

Opinnäytetyön nimi: Palkitsemisen kehittäminen yrityksessä Oulun Sivakka Oy

Työn ohjaaja: Arttu-Pekka Tavia

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 53

Opinnäytetyössä käsitellään palkitsemista yleishyödyllisessä yhteisössä, jossa työ on suurelta osin asiantuntijatyötä. Kohdeyrityksellä on käytössään useita keinoja henkilöstön palkitsemiseen, mutta yrityksessä ei ole tutkittu, miten henkilöstö kokee palkitsemisen. Palkitsemista ei myöskään ole käsitelty kokonaisuutena. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda käsitys palkitsemisen nykytilanteesta yrityksessä ja selvittää, miten palkitsemista voisi kehittää ja luoda näiden pohjalta selkeä kokonaispalkitsemisen malli, jonka yritys voi viestiä henkilöstölleen. Opinnäytetyön avulla organisaatio lisää myös esimiehien tietoisuutta palkitsemisen merkityksestä heidän työssään. Työn viitekehyksessä käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, joka on jaettu aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Viitekehyksessä käydään läpi motivaation vaikutusta palkitsemiseen sekä esimiehen roolia palkitsemisessä. Työssä käsitellään lisäksi suorituksen johtamista, joka luo edellytykset palkitsemisprosesseille. Suorituksen johtamisen tärkeimmät painopisteet ovat kehityskeskusteluissa ja palautteissa. Opinnäytetyö yhdistää tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen sekä konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistapoja. Tutkimusaineisto kerättiin henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla sekä ryhmäkeskustelussa, jossa kehitystyötä tehtiin yhdessä toimeksiantajayrityksen johtoryhmän kanssa. Näin ollen koko henkilöstö sai mahdollisuuden osallistua kehittämiseen. Ensimmäisenä toteutettiin organisaation työntekijöille kysely, jolla pyrittiin selvittämään henkilöstön kokemusta palkitsemisesta, työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä kerättiin henkilöstön ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi. Toisena menetelmänä oli organisaation esimiesten kanssa pidetty ryhmäkeskustelu, jolla heräteltiin ajatuksia ja keskustelua palkitsemisen nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista.

Palkitseminen koettiin kohdeyrityksessä toimivaksi, vaikkei sitä aiemmin ollut tutkittu tai käsitelty osana johtamista. Etenkin työsuhte-etuihin oltiin hyvin tyytyväisiä. Motivoivimpia palkitsemiskeinoja palkan lisäksi olivat kiinnostavat työtehtävät ja työajan joustot ja etätyömahdollisuus. Näiden lisäksi viihtyvää työympäristöä ja hyvää työilmapiiriä pidettiin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Kehitysideoista esille nousivat ideapalkkiot sekä avoimuuden lisääminen palkka-asioissa. Yhteisiä tapahtumia toivottiin yhteishengen lisäämiseksi. Henkilökohtaista palkitsemista hyvistä työsuorituksista toivottiin, ja siinä ratkaisuna voisivat olla malliin lisäämäni erikois- ja pikapalkkiot. Kehityskeskusteluiden toimivuudessa oli parannettavaa, johon ratkaisu voisi olla esimiehille suunnattu koulutus. Palaute koettiin tärkeänä ja sen lisääminen on yksi kehitysideoista. Työn tuloksena syntyi myös organisaatiolle omannäköinen kokonaispalkitsemisen malli. Mallin käyttöönotto ja seuranta sekä säännöllinen uudistaminen jää yritykselle itselleen. Jatkotutkimusehdotukseni on kehittämiskohteisiin tarttuminen, suunnitelmalliset toimenpiteet niiden parantamiseksi sekä seuranta.

Asiasanat: Palkitseminen, kokonaispalkitsemisen malli, suorituksen johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, option of management and human resources

Author: Mira Kiviniemi

Title of thesis: Development of the rewarding system in the company Oulun Sivakka Oy

Supervisor: Arttu-Pekka Tavia

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021 Number of pages: 53

This thesis examines rewarding in a non-profit company, where the work involves mostly specialist work. The main purpose of the thesis is to better understand about the current state of rewarding in the company and to find out how it could be developed. In addition, the purpose is to create a total rewards model, which the company can communicate to its current and potential employees. The theoretical framework of the work consists of total rewards and different parts of it - compensation, benefits, work/life flexibility, recognition, and development. A total rewards system includes both tangible and intangible aspects of rewarding.

The thesis combines the approaches of case study and action research as well as constructive research. The research material was collected by conducting a survey addressed to employees and by having a group discussion with the management team of the company. The purpose of the survey was to find out how employees experience being rewarded, and which rewards motivate employees the most, and to collect suggestions on how to improve rewarding. The second method was a group discussion with the supervisors of the company which sparked ideas and discussion about the current state of rewarding and opportunities for development.

Rewarding was perceived to be on a good level, even though it was not previously studied or discussed as a management tool. The employees were particularly satisfied with employee benefits. In addition to the salary, the most motivating ways of rewarding were interesting content of work, flexible time, and remote work. In addition to these, a comfortable working environment and a good work atmosphere were factors of increasing work motivation. The survey identified potential areas of improvement in the rewarding. For example, employees were hoping for more transparency in salary matters. They also wished to be rewarded for their ideas benefitting the company. Personalized rewards for good work performance were expected. The solution to this could be special or instant rewards. There was room for improvement in the functioning of the development discussions. Functionality could be improved by training the supervisors. Consequently, a total rewards model unique to the organization was created.

Keywords: Rewarding, total rewards model, performance management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PALKITSEMINEN	7
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	8
2.1.1	Palkka ja palkkiot	9
2.1.2	Edut	11
2.1.3	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	12
2.1.4	Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	13
2.2	Käsitykset palkitsemisesta	14
2.3	Esimiehen rooli palkitsemisessä	16
2.4	Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen	17
2.5	Palkitsemisen johtaminen	19
2.6	Motivaatio ja palkitseminen	20
3	SUORITUKSEN JOHTAMINEN	24
3.1	Tavoitteet	25
3.2	Yrityksen suorituskyky	25
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen	26
3.4	Palautteen merkitys suoritukseen	28
3.5	Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen välineenä	30
4	PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ	32
4.1	Oulun Sivakka Oy	32
4.2	Työn toteutus	33
4.3	Kyselyn tulokset	36
4.4	Ryhmäkeskustelu	42
4.5	Palkitsemismalli	46
5	POHDINTA	50
	LÄHTEET	52

1 JOHDANTO

Lähtökohtana aiheen valinnassa toimi oma kiinnostukseni palkitsemista kohtaan. Toimeksiantajayrityksellä on olemassa useita keinoja henkilöstön palkitsemiseen, mutta niiden muodostama kokonaisuutta ei ole aiemmin yrityksessä mietitty. Näin tilaisuuden palkitsemisen kehittämiseksi yrityksessä ja ehdotin aihetta työnantajalleni, joka hyväksyi ehdotuksen ja antoi minulle vapauden tehdä työstä sellaisen kuin haluan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda käsitys palkitsemisen nykytilanteesta yrityksessä ja luoda selkeä kokonaispalkitsemisen malli, jonka yritys voi viestiä henkilöstölleen. Opinnäytetyön avulla organisaatio lisää myös esimiehien tietoisuutta palkitsemisen merkityksestä heidän työssään.

Toimeksiantajayritys on yleishyödyllinen yhteisö, jonka päätoimiala on asuntojen vuokraus. Yrityksessä tehtävän työn luonteen ja sen perustarkoituksen vuoksi opinnäytetyöni näkökulma rajautuu enemmän asiantuntijaorganisaatioon ja aineettomaan palkitsemiseen. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten palkitseminen koetaan tällä hetkellä? Mikä vaikuttaa ihmisten motivaatioon? Miten palkitsemista voidaan kehittää? Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan sekä teorian että empiirisen osuuden avulla.

Työn viitekehyksessä käydään aluksi läpi, mitä palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään ja miten palkitsemista organisaatioissa kehitetään. Palkitsemisen merkitys työmotivaatiolle on suuri, joten käsittelen motivaatiota myös osana työtä. Sen jälkeen palkitsemista käsitellään työssä suorituksen johtamisen kautta. Koska esimiehillä on suuri rooli palkitsemisen toteutumisessa, työssä käsitellään palkitsemista paljon esimiehen näkökulmasta, eli miten esimies voi työssään vaikuttaa palkitsemiseen. Teoriaosuuden lähteenä on käytetty kirjallisia teoksia, joihin on koottu useiden ammattilaisten näkemyksiä aiheesta.

Kehittämistehtävä toteutettiin käyttäen apuna kahta aineistonkeruumenetelmää. Ensimmäisenä toteutettiin organisaation työntekijöille kysely, jolla pyrittiin selvittämään henkilöstön kokemusta palkitsemisesta, työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä kerättiin henkilöstön ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi. Toisena menetelmänä oli organisaation esimiesten kanssa pidetty ryhmäkeskustelu, jolla heräteltiin ajatuksia ja keskustelua palkitsemisen nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista.

2 PALKITSEMINEN

Palkitsemisesta ei juuri puhuta organisaatioissa luontevasti, koska palkitseminen mielletään lähinnä rahaksi. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 26.) Viitalan (2015, 138) mukaan käsite palkitseminen on vakiintunut niin, että se käsittää palkan ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan korvaukseksi tehdystä työstä. Työtä ei kuitenkaan tehdä pelkäämään rahan vuoksi ja rahapalkan merkitys ihmiselle vaihtelee. Työ toimii ihmisen kanavana toteuttaa itseään ja tarvettaan kehittyä. Työ saa ihmisen tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tarjoaa ryhmän jäsenyyttä. Työ luo turvallisuutta ja jatkuvuutta sekä mahdollistaa taloudellisen perustan elämän rakentamiselle. (Viitala 2015, 139.)

Palkitsemisella on organisaatiossa useita tarkoituksia. Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Nordlundin mukaan organisaatiot pyrkivät palkitsemisella lisäämään strategisten tavoitteiden mukaista toimintaa, lisäämään henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota, edistämään yhteistyötä ja osaamisen jakamista sekä tukemaan projektien ja kehityshankkeiden läpivientiä (2004, 36). Ylikorkalan ym. mukaan palkitseminen houkuttelee yritykseen halutunlaisia työntekijöitä, saa heidät pysymään yrityksessä ja ylläpitää heidän motivaatiotaan ja innostustaan (2018, 36).

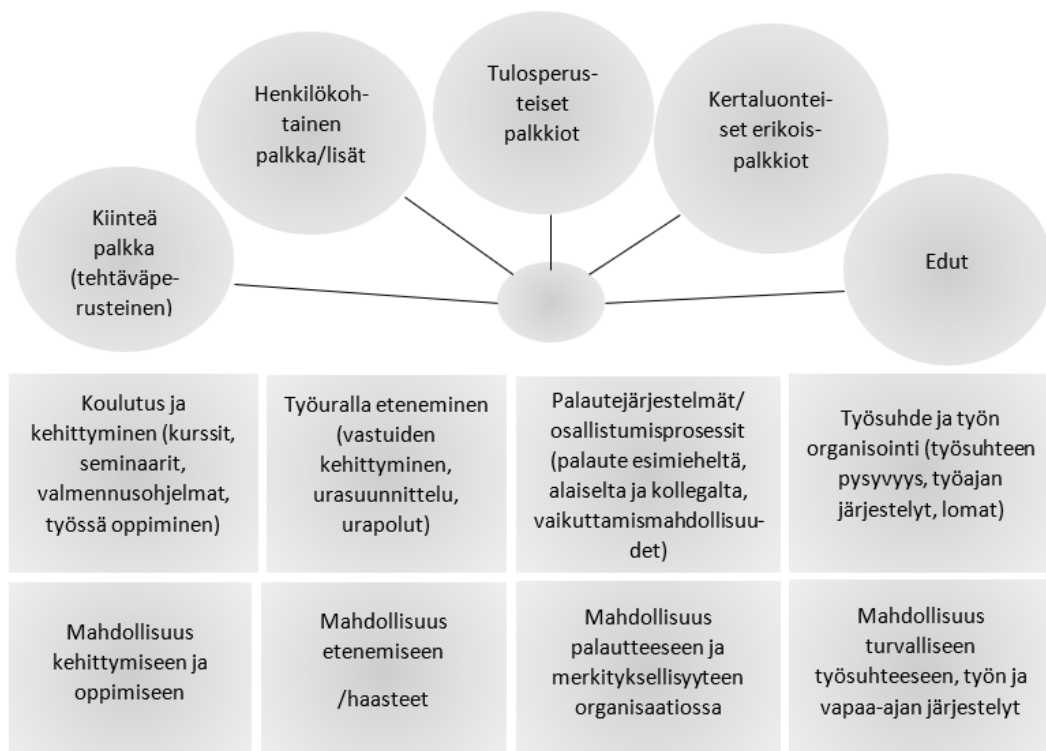
Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana työnantajana yritystä tai organisaatiota pidetään ja miten hyvin se saa pidettyä henkilöstönsä. Huoli ammattitaitoisesta työvoimasta etenkin suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle voi saada organisaation johdon kiinnostumaan palkitsemisesta. Lupaavia uusia työntekijöitä ei haluta menettää, sillä vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia. Tulevien vuosien rekryointitarpeen määrittäminen ja vaihtuvuuden syihin paneutuminen ovat tärkeitä lähtökohtia palkitsemisen kehittämiseksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 61–62.)

Yksilön näkökulmasta katsottuna organisaatio viestii palkitsemisen kautta työntekijälle, miten hän on työssään suoriutunut. Onnistuessaan palkitseminen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa esteitä motivoitumiselle. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on strategista toiminnan ohjausta ja vaikuttamista yksilöihin siten, että saadaan aikaan toivottuja vaikutuksia, kuten tavoitteiden saavuttamista tai työhyvinvointia. Molemmat näkökulmat tulisi palkitsemisessä huomioida. (Luoma ym. 2004, 34.)

Palkitsemisella tavoitellaan sen myönteisiä vaikutuksia, mutta sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa toiminnan kehittämisen edistyminen, henkilöstön motivaation ja innostuksen vahvistuminen sekä ohjaus hyviin suorituksiin. Kielteisiä vaikutuksia ovat kateus ja epäoikeudenmukaisuuden kokeminen, tehokkaan työajan väheneminen, ei-toivotun organisaatiokulttuurin syntyminen ja vaihtuvuuden kasvu. Palkitsemisessa onnistuminen lisää myönteisiä ja vähentää kielteisiä vaikutuksia. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitseminen käsittää kaiken aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, jota organisaatio tarjoaa työntekijöilleen tai henkilöstöryhmälleen vastineeksi heidän työpanoksestaan ja osaamisestaan. Ylikorkalan ym. (2018, 22) mukaan kokonaispalkitseminen kestää myös taloudellisesti huonot ajat. Siitä löytyy eri tarkoituksiin sopivia ja eri henkilöitä motivoivia palkitsemisen muotoja. Kukin organisaatio voi tehdä palkitsemisen eri muodoista itselleen sopivan kokonaisuuden. Kokonaisuus on hyvä tapa kertoa henkilöstölle mitä organisaatiolla on tarjottavana ja helpottaa palkitsemisesta viestimistä. (Ylikorkala ym. 2018, 31.)



KUVIO 1. Palkitsemisen kokonaisuuden malli (Luoma ym. 2004, 38)

Kuviossa 1 on esitetty palkitsemisen kokonaisuus. Kuvion yläosassa olevat pyöreät kuviot ovat aineellista palkitsemista ja alaosassa olevat laatikot aineetonta palkitsemista. Aineellista palkitsemista ovat rahalliset palkitsemisen muodot ja selkeästi rahassa mitattavat edut. Aineellista palkitsemista on siten palkka (joka voi muodostua tehtäväkohtaisesta palkasta ja henkilökohtaisesta palkanlisästä), eriluontoiset palkkiot tulokseen tai voittoon liittyen, kertaluonteiset palkkiot, kuten palkkio kilpailun voitosta sekä vaihtelevat etujärjestelmät. (Luoma ym. 2004, 39.)

Kokonaispalkitsemisen mallin perustana toimivat aineettomat palkitsemistavat. Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, mahdollisuus oman itsensä sekä työn kehittämiseen, arvostuksen ja palautteen saanti sekä työsuhteen pysyvyys ja työaikajärjestelyt. (Ylikorkala ym. 2018, 36.) Työajan järjestelyyn liittyvää palkitsemista ovat esimerkiksi liukuva työaika ja etätyömahdollisuus sekä yksilölliset työaikajärjestelyt.

Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy erilaisia aikajänteitä. Osa palkkioista ovat nopeita palkkioita, joiden vaikutukset voidaan arvioida lyhyellä aikavälillä, kuten tulospalkkiojärjestelmä. Toiset palkkiot ovat hitaita, kuten osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutus- ja valmennusohjelmat. Osa palkkioista sijoittuvat menneisyyteen, niissä palkitaan takautuvasti onnistumisesta, osa nykyisyyteen, (kuten palautteen laatu vuorovaikutustilanteessa) ja osa strategisiin tulevaisuuden tavoitteisiin. (Luoma ym. 2004, 37.)

Organisaatioilla voi olla määriteltynä aineelliset ja osa aineettomista palkitsemisen muodoista. Suuri osa aineettomista palkitsemismuodoista tulevat konkreettisesti vastaan vasta työilmapiirimitauksissa ja kehityskeskusteluissa. Jotta organisaatiossa voitaisiin puhua palkitsemisen kokonaisuudesta, on kaikilla oltava yhtenäinen näkemys siitä, mikä on palkitsemista. Toimivan ja näkyvän kokonaisuuden luominen vaatii tiedotusta, kehittämistä ja myönteisiä kokemuksia prosessien toimivuudesta. (Luoma ym. 2004, 44.)

2.1.1 Palkka ja palkkiot

Toimeentulon tuova palkka on palkkatyön ydin ja usein syy siihen, miksi ihminen tekee työtä. Aineettomaan palkitsemiseen liittyvät asiat ovat tärkeitä, mutta palkka-asioita ei sovi unohtaa. Yksilö vertailee omaa palkkaansa muihin samaa työtä tekeviin. Hän miettii, onko palkka reilu suhteessa

yksilön panostukseen ja onko se linjassa muiden organisaatiossa työskentelevien palkkojen kanssa. Yksilö punnitsee omaa osaamistaan, aikaansaannostaan ja ajankäyttöään sekä niistä saatavaa korvausta ja vertaa niitä muihin samaa työtä tekeviin. Jos vertailun lopputulos ei ole tasapainossa, syntyy kokemus epäoikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuuden kokemista edellyttää se, että palkkaperusteet on huolellisesti mietitty. Avoimuus ja viestiminen palkkaperusteista vähentävät virheelliseen tietoon pohjautuvaa vertailua ja siitä aiheutuvaa tyytymättömyyttä. (Ylikorkala ym. 2018, 48–51.)

Valtaosa työntekijöistä kuuluu työehtosopimusten piiriin ja heidän palkkansa määräytyvät työehtosopimusten palkkaluokkien mukaan. Palkkaluokat perustuvat työn vaativuuteen, paikkakuntaan ja palvelusvuosiin. Palkka koostuu tehtävän vaativuusosasta ja henkilökohtaisesta osasta, joka perustuu työntekijän suoriutumiseen tietyssä tehtävässä. Huomioitavia asioita suoriutumisessa ovat henkilön aikaansaannokset, tiedot, taidot sekä ominaisuudet, jotka hyödyttävät organisaatiota. Työehtosopimukset usein myös velvoittavat ottamaan huomioon työsuhteen pituuden henkilökohtaisessa palkanosassa. Palkkoja tarkistetaan normaalisti kerran vuodessa ja korotukseksi määritellään tietty prosentti työntekijän peruspalkasta. Palkkakustannukset ovat suuri menoerä yritykselle ja palvelualalla ne voivat muodostaa jopa 90 prosenttia yrityksen juoksevista menoista. Monesti palkkausjärjestelmää täydennetään suoritusperusteisella palkanosalla, kuten provisioilla tai urakkapalkkioilla. Suoritusperusteinen palkkaus perustuu tehtyyn työmäärään, esimerkiksi myyntimäärään. Näiden lisäksi voidaan maksaa kertaluonteisia palkkioita, kuten aloituspalkkioita kehittämisideoista. (Viitala 2015, 148–149, 151.)

Tulospalkkausjärjestelmä motivoi henkilöstöä saavuttamaan tavoitteita. Tulospalkkaa voidaan maksaa peruspalkan lisäksi etukäteen sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta, kuten liiketoiminnan tulostavoitteiden tai kustannussäästöjen saavuttamisesta, laadun toteutumisesta, prosessien sujuvuudesta tai kehittämistavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkausta voidaan käyttää myös muutos- tai kehittämisprosessin vauhdittamiseksi. Ryhmä- ja tiimikohtainen palkitseminen on usein tulospalkkaperusteista. (Viitala 2015, 151–152.)

Aloitetoiminta on yksi toiminnan kehittämisen muoto. Aloitteita ovat parannusehdotukset, joilla parannetaan tuottavuutta, työmenetelmiä ja työvälineitä, asiakastyytyväisyyttä, työolosuhteita, työturvallisuutta, yhteistyötä tai säästetään materiaaleja, aikaa tai energiaa. Toteutuneista aloitteista maksetaan aloitepalkkio. Lisäksi aloitteen tehneelle oman aloitteen näkeminen toteutettavana on

palkitsevaa. Aloitetoiminnalle laaditaan säännöt, jotka käsitellään yhteistoimintamenettelyssä. Aloitetoiminnan avulla saadaan työntekijöiden ideat paremmin näkyväksi ja hyödynnettyä. Organisaatio voi käyttää apunaan sähköisiä järjestelmiä, jossa aloitteita voi kommentoida tai niistä voidaan äänestää. Aloitetoimintaa ei kannata käynnistää, jos organisaation johto ei tue sitä täysin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 177–178, 180–181.)

Hyvien työsuoritusten, suuren panostuksen ja merkittävien tapahtumien nopeaan huomiointiin voidaan käyttää erikoispalkkioita. Erikoispalkkiot ovat tunnustuksia, joihin liittyy jokin palkkio, kuten kiitoskortti, tavarapalkkio, rahapalkkio tai juhat. Olennaista on, että palkkio sopii juuri omaan työyhteisöön. Erikoispalkkioiden suuri etu on niiden nopeudessa, sillä palkkion saaminen tuntuu erityisen hyvältä silloin, kun asia on ajankohtainen. Erikoispalkkiot ovat palkitsemistavoista monikäyttöisimpiä ja niiden käyttö on mahdollista kaikenlaisissa organisaatioissa. Niiden kustannukset verrattuna esimerkiksi tulospalkkaukseen ovat pieniä. Erikoispalkkioita voivat käyttää kiittämiseen tai hyvän työn huomioimiseen niin esimies kuin työtoveritkin. Palkkiot rahoitetaan joko yksikön tai organisaation budjetista. Erikoispalkkioiden käyttöön voidaan laatia ohjeistus ja verotukseen liittyvät säädökset on hyvä selvittää etukäteen. Edistääkseen palkkioiden käyttöä organisaatio voi laatia listan käytettävissä olevista palkkiosta ja varata niitä valmiiksi saataville. Erikoispalkkioiden käyttö vaatii esimiehiltä aluksi harjaantumista ja vähitellen syntyvää herkkyyttä huomata palkitsemisen paikka. Sopivan palkkion ennakoiminen on vaikeaa, sillä ihmiset arvostavat erilaisia asioita. Omien työntekijöiden tunteminen on senkin vuoksi tärkeää. Palkkio mitoitetaan saavutuksen ja panostuksen mukaan. Erikoispalkkioiden jaossa on syytä toimia johdonmukaisesti ja tasapuolisesti. Vastavasta työsuorituksesta on palkittava samantarvoisesti. Palkkioiden perusteet on myös kyettävä kertomaan avoimesti kaikille. Esimiehen voi olla vaikea huomata kaikkia aikaansaannoksia, jolloin henkilöstö itse voi toimia palkitsijoina tai ehdottaa tietyn henkilön palkitsemista. Henkilöstön voi ottaa myös mukaan suunnittelemaan erilaisia erikoispalkkiota. (Hakonen ym. 2014, 188–190, 199–201.)

2.1.2 Edut

Tyypillisiä etuja ovat vapaaehtoiset, suoraan palkkaan verrattavat luontoisedut kuten ravinto-, auto- tai puhelinetu. Täydentäviä etuja ovat muun muassa tuettu virkistystoiminta, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, henkilöstöalennukset ja lisävuokset. Ylimääräisiä etuja tarjotaan tasapuolisesti kaikille. Etujen tarkoituksena on henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen ja joustavan työnteon

mahdollistaminen, sekä hyvä työnantajakuva. Etuja käytetään myös niistä syntyvien säästöjen ja taloudellisen hyödyn vuoksi. Esimerkiksi fyysisen kunnon tukeminen voi tuoda säästöjä sairausajan palkoissa ja ennenaikaisissa eläkkeissä. (Viitala 2015, 144–145.)

Edut mielletään usein vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi, mutta ne ovat kustannuksiltaan ja vaikutuksiltaan merkittäviä. Henkilöstöedut kuuluvat yleensä kaikille yrityksessä työskenteleville, joten niitä ei helposti lasketa varsinaiseksi palkitsemiseksi. Edut ovat osittain lakien ja työehtosopimusten säätelämä palkitsemista, mutta organisaatiokohtaisilla ylimääräisillä eduilla voidaan muun muassa edistää terveyttä ja turvaa, työpaikan houkuttelevuutta ja perhe-elämän ja työn sujuvuutta. Eduilla on saajalleen muutakin kuin rahallista merkitystä. Ne viestivät yrityksen arvostavan työntekijöitään, edistävät yhteisöllisyyttä ja voivat olla yksi syy työpaikassa pysymiseen. Eduilla voidaan tarjota myös turvaa tapaturman, sairauden tai työkyvyttömyyden sattuessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 148–149.)

Suomalaisissa organisaatioissa käytetään etuihin huomattavia summia rahaa. Kuitenkin niiden palkitsevuus on aliarvostettua usein siksi, että niitä pidetään saavutettuina etuina ja itsestään selvyyksinä. Käytössä olevien etujen listaaminen ja näkyväksi tekeminen voi jo lisätä etujen kannustavuutta. Organisaatio voi esimerkiksi kehittää laskelman, josta kukin työntekijä voi nähdä käytössään olevien etujen rahallisen arvon. Organisaation kannattaa pysyä perillä siitä, mitä etuja arvosetaan, mistä oltaisiin valmiita luopumaan ja mitä toiveita etujen suhteen ottaa huomioon, jotta etujen valikoimaa voidaan perustellusti aika ajoin muuttaa. (Hakonen ym. 2014, 150–151.)

2.1.3 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Kehitysmahdollisuudet tekevät monelle työpaikasta houkuttelevan ja kiinnostavan. Työntekijän näkökulmasta kouluttautumis- ja kehitysmahdollisuudet ylläpitävät työntekijän työntuntoa ja tukevat hyvinvointia. Osaaminen on myös organisaatiolle kilpailuvaltti, josta kannattaa pitää huolta. (Hakonen ym. 2014, 262–263.) Esimies pysyy tietoisena kunkin työntekijän koulutus- ja kehittymistoiveista kehityskeskustelujen tai muun siihen tarkoitukseen rakennetun käytännön avulla.

Elämäntilanne ja suhtautuminen työhön vaikuttavat siihen, miten innokkaasti työntekijät haluavat osallistua koulutuksiin ja kehittyä työssään. Uraorientoituneet ihmiset janoavat uusia haasteita ja

tehtäviä, sekä haluavat edetä urallaan. Toisille työ voi olla väline, joka mahdollistaa perheen elättämisen ja mukavan vapaa ajan. Heille työn sisällöllä ja etenemisellä ei ole niin suurta merkitystä. Etenkin nuoret arvostavat työnantajan tarjoamia kehittymismahdollisuuksia. Heille mahdollisuus uuden oppimiseen ja uralla etenemiseen ovat usein tärkeimpiä houkuttimia työpaikan valinnassa. (Hakonen ym. 2014, 263–264.)

Työssä kehittyminen tapahtuu usein kouluttautumisen avulla. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja toimintaympäristön paineet lisäävät tarvetta osaamisen kehittämiseksi. Erilaisia koulutusmenetelmiä ovat muun muassa kurssit, seminaarit, valmennusohjelmat ja työssä oppiminen. Osaamisen uudistaminen tulisi olla strategista ja yksilön kouluttautuminen systemaattista ja tavoitteellista pitkällä tähtäimellä. Lyhyiden kurssien vaikutukset voivat jäädä valjuiksi. (Luoma ym. 2004, 73.) Työnantaja voi tarjota itse järjestämää koulutusta tai tukea omaehtoista kouluttautumista taloudellisesti. Työnantaja voi myös antaa mahdollisuuden käyttää työaika opiskeluun tai hankkia ammattikirjallisuutta ja -lehtiä. Osaamisen kehittämisen kustannukset syntyvät koulutuksen osallistumismaksuista ja menetetyistä työajasta. Verkko-oppiminen on kustannuksiltaan vähäisempää. (Hakonen ym. 2014, 269–270.)

Oman osaamisen laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen ovat työssä kehittymistä. Osaamista voi laajentaa esimerkiksi työnkierrolla, eli kiertämällä muissa tehtävissä organisaation sisällä. Työnkierto on hyödyllistä organisaatiolle, koska se voi joustavasti käyttää henkilön työpanosta. Työnkierrossa henkilö saa laaja-alaista osaamista, mutta erikoistuminen on usein hankalaa. Uusia taitoja on myös pystyttävä ylläpitämään, etteivät ne mene hukkaan. Uralla eteneminen, kuten ylennys on vahva palkitsemisen keino. Uralla eteneminen tuo nykyorganisaatioille haasteita, sillä hierarkiat ovat matalia, eikä päällikön paikkoja ole usein tarjolla. Uralla voi edetä myös horisontaalisesti seniori- tai erikoisasantuntijatehtäviin. Organisaatiolla voi olla myös valmiiksi suunniteltuja urapolkuja, jotka ovat helppo viestiä uusille ja nykyisille työntekijöille. Urapoluissa on kuvattu kunkin tehtävän töiden sisältö, niiden vaatima osaaminen ja tyypillinen kokemusaika. (Hakonen ym. 2014, 266, 268.)

2.1.4 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Esimies voi parhaiten omilla toimillaan vaikuttaa työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä palautteeseen ja arvostukseen, jotka ovat vaikutuksiltaan tehokkaita ja merkittäviä

palkitsemistapoja. Ne lisäävät tuottavuutta, laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijän sitoutumista. Osallistumismahdollisuudet ovat prosesseja tai keinoja, joilla työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja vaikutusmahdollisuudet kuvaavat sitä, miten paljon työntekijät voivat vaikuttaa esimerkiksi omaan työtahtiin, työmenetelmiin tai palkitsemiseen. Tyypillisesti osallistuminen ja vaikuttaminen tapahtuu erilaisissa ryhmissä, jotka koostuvat työntekijöistä tai johdon ja työntekijöiden edustajista. Aloitejärjestelmät, henkilöstökyselyt ja tiimityö ovat myös osallistumisen muotoja. Sosiaalinen media ja keskustelupalstat mahdollistavat tapoja kommunikoida nopeasti ja osallistaa henkilöstöä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 233, 236.)

Henkilön vaikutusmahdollisuuksia työhönsä voidaan lisätä työtä tuunaamalla. Se tarkoittaa henkilön oman tehtävänkuvan sisällä tapahtuvia pieniä asioita, jotka muokkaavat työtä innostavammaksi. Mielekkyyttä lisätään hyödyntämällä omaa mielenkiintoa työtehtävien suhteen, työpisteen sisustamisella, lisäämällä sosiaalista vuorovaikutusta tai työn haasteita. (Ylikorkala ym. 2018, 46.)

2.2 Käsitteet palkitsemisesta

Ihmisten käsitykset palkitsemisesta vaihtelevat paljon. Tämä pätee myös johtoryhmän käsityksiin palkitsemisesta. Yrityksen tai organisaation johdon käsitys palkitsemisesta on merkittävä palkitsemisen onnistumisen kannalta. Jos johto kiinnittää asiaan huomiota ja asettaa palkitsemiselle tavoitteita, asiat tulevat yleensä tehdyiksi. Johdon käsityksiä palkitsemisesta voidaan tarkastella sen avulla, mitä johtoryhmässä puhutaan palkitsemisesta ja kuinka paljon, tai sitä, miten asioista puhutaan ja onko keskustelu määrätietoista ohjausta vai reagointia asioihin. (Ylikorkala ym. 2018, 15.)

A



A-tyyppin lähtökohta toiminnalle ovat määräykset ja lain ja normien noudattaminen. A käyttää palkitsemisessa työehtosopimuksen mukaista rahapalkkaa ja pyrkii toiminnallaan kustannusten minimointiin.

B



B-tyyppin yritys pyrkii tekemään niin kuin tähänkin asti on tehty, eikä halua herättää henkilöstössä keskustelua palkitsemisen toimivuudesta. B:llä on rahapalkan lisäksi käytössään täydentäviä palkkiojärjestelmiä ja merkkivuosista muistetaan henkilöstöä, mutta palkitsemisen lisäkustannukset pyritään pitämään minimissä.

C



C-tyyppi ottaa mallia toisista yrityksistä ja tarjoaa vertailukelpoisen palkan. C pyrkii sijoittumaan hyvin palkkakilpailussa.

D



D-tyyppin toiminnan lähtökohtana ovat yrityksen omat strategiset tavoitteet ja yrityksen arvot. Yrityksessä D palkitsemista käsitellään kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Palkitsemista myös johdetaan, arvioidaan ja kehitetään. D:n tavoitteena on hyötyjen optimointi.

KUVIO 2. Neljä eri tapaa suhtautua palkitsemiseen.

Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman (2018, 16) ovat kirjassaan havainnollistaneet erilaisia tapoja suhtautua palkitsemiseen A, B, C ja D-tyyppin yritysten avulla (kuvio 2). Yritysten näkemykset poikkeavat toisistaan niiden lähtökohtien ja pyrkimysten osalta.

Uusimmasta Mandatum Lifen toteuttamasta palkitsemistutkimuksesta käy ilmi, että palkitseminen herättää ihmisissä positiivisia tunteita ja motivoi hyvin työsuorituksiin. Työntekijät kokevat rahallisen palkitsemisen parhaaksi motivaatitekijäksi, toiseksi tärkein on työn mielekkyys. Työntekijöille tärkeää on reilu ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä, se, että työtä arvostetaan ja asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kuitenkin työnantajat uskovat tutkimuksen mukaan onnistuneensa palkitsemisessa paremmin kuin he todellisuudessa ovat onnistuneet. Työntekijät kokevat, että palkitsemisesta viestiminen ja vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen ovat heikompia kuin mitä työnantaja luulee. Työntekijöiden tietoisuus palkitsemisjärjestelmän toiminnasta ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen ja sitoutuminen strategisiin tavoitteisiin on osin puutteellista. Tilanne voi olla se, että

työntekijä saa palkkion, mutta ei ymmärrä miksi. Ongelmaan voidaan puuttua tietoisuuden lisäämisellä ja esimiesten kouluttamisella. (Mandatum Life 2020, viitattu 8.6.2020.)

Samana organisaation sisällä voi olla eri odotuksia palkitsemisen suhteen, joten on tärkeää tuntea oma henkilöstö. Palkitsemisjärjestelmään pätee sanonta: yksinkertainen on kaunista. Työntekijöillä on parhaimmat vaikutusmahdollisuudet silloin, kun palkitaan yksilöitä ja tiimejä, organisaatiotason palkitseminen on haastavampaa. Yrityksen strategisten tavoitteiden pitää tuntua henkilökohtaisilta, jotta ne motivoisivat. Selkeällä viestinnällä tuodaan tavoitteet lähelle ja oman työn merkitys ja vaikutus linkitetään yrityksen menestyksen saavuttamiseen. (Mandatum Life 2020, viitattu 8.6.2020.)

2.3 Esimiehen rooli palkitsemisessa

Yrityksen johto yleensä määrittelee käytettävän palkitsemiskokonaisuuden, mutta vastuu sen kytkemisestä aidosti osaksi johtamista on esimiehellä, koska hän soveltaa järjestelmää työssään. Siksi on tärkeää, että työntekijät tietävät, miten organisaatiossa käytettävät palkitsemistavat toimivat käytännössä. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205.) Luoma ym. mukaan esimiehellä on palkitsemisen kannalta merkittävä rooli, koska hän tuntee parhaiten omat alaisensa; heidän vahvimmat osaamisensa ja kehittämiskohteensa, sekä asiat, jotka heitä motivoivat (2004, 68). Ylikorkala ym. mukaan esimies on tärkein henkilö, jonka kanssa palkitsemisesta keskustellaan. Siksi esimiehiä on tärkeä kouluttaa ja valmentaa kertomaan palkkoista ja palkitsemisesta sekä käymään keskustelua yksikössään. (2018, 27.)

Esimiehen keskeisin tehtävä on hyvien työsuoritusten mahdollistaminen ja palkitseminen on usein sidottu hyviin työsuorituksiin. Esimies soveltaa päivittäisjohtamisessaan ja työsuoritusten arvioinnissa palkitsemisjärjestelmiä, hän ohjaa ja arvioi työyhteisön ja yksilöiden toimintaa suhteessa tavoitteisiin ja palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta. Hyvä esimiestyö itsessään koetaan palkitsevana. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 199.)

Liinalaakso ja Tenhiälä jakavat palkitsemisen soveltamisen esimiestasolla kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen on toiminnan suunnittelu, jolloin strategiasta johdetaan mielekkäät ja toteuttamiskelpoiset tavoitteet ja selvitetään työntekijöille, miten ne ovat yhteydessä palkitsemiseen. Toisessa vaiheessa toimintaa seurataan ja ohjataan tuen, palautteen, kiitoksen ja pikapalkkioiden avulla. Kolmas vaihe on toiminnan arviointi. Siinä esimies havaitsee onnistumisia ja kehittämistarpeita,

antaa palautetta ja palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta ja hyvistä työsuorituksista. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 201.)

2.4 Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen

Palkitsemisstrategia on henkilöstöstrategian olennainen osa, joka vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumista. Palkitsemisstrategia muodostuu yrityksen pitkän aikavälin linjauksista, joiden käytännön toteutustavoista syntyy palkitsemispolitiikka. Strategian luominen on ylimmän johdon tehtävä, mutta käytännössä henkilöstöammattilaiset toimivat asiantuntijoina ja kantavat prosessia. Usein apuna on myös ulkopuolisia konsultteja. Palkitsemisstrategian pääperiaatteita ovat se, mistä halutaan palkita ja mitä palkitsemiskeinoja käytetään. Siinä määritellään millä organisaatiotasolla tuloksista palkitaan, miten palkkiot jaetaan ja miten asemoidutaan työnantajamarkkinoilla suhteessa samasta työvoimasta kilpaileviin yrityksiin. (Viitala 2015, 140.)

Työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö asettavat palkitsemiselle pakolliset reunaehdot. Toimialan vakiintuneet käytännöt ja yrityksen kulttuuriin vakiintuneet käytännöt ja ajattelumallit sekä kilpailu työvoimamarkkinoilla määrittävät myös keinoja, joita yritys palkitsemisessaan soveltaa. (Viitala 2015, 142.) Työehtosopimukset säätelevät mm. palkanmääräytymistä, palkankorotuksia ja työaika, mutta näiden lisäksi on mahdollista käyttää täydentäviä palkitsemistapoja. Palkitsemisjärjestelmää rakentaessa on hyvä tuntea oman alan työehtosopimus.

Henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun parantaa mahdollisuuksia päästä haluttuun lopputulokseen. Henkilöstö arvostaa sitä, että he tulevat kuulluksi. Henkilöstön osallistamisesta suunnitteluun saa myös uusia näkökulmia ja keskustelua siitä, mikä on hyvä työsuoritus. Koko organisaation on tiedettävä mitä tavoitellaan ja millä aikavälillä. Henkilöstö voidaan ottaa osaksi suunnitteluun ovensuukyselyjen, haastattelujen, palkitsemiskyselyjen, palkitsemisjärjestelmän arvioinnin, palauteryhmien ja osallistavan suunnittelun avulla. Mikäli henkilöstölle tehdään kysely, on myös tuloksista kerrottava (Ylikorkala ym. 2018, 19.)

Palkitsemisen suunnittelua ei kannata aloittaa mittareiden suunnittelulla, vaan miettimällä yhteensopivuuksia palkitsemisen ja organisaation rakenteen, johtamisprosessien, strategian ja tavoitteiden sekä henkilöstön kesken. Kannattaako yrityksessä esimerkiksi palkita yksilöitä vai ryhmiä? Miten organisaatiota halutaan johtaa? Onko nykyisessä toimintakulttuurissa kehitettävää? Mikä on

tärkeää eri työtehtävissä? Palkitseminen viestii yrityksessä siitä, mitä pidetään tärkeänä. Se voi olla hyvä asiakaspalvelu, saumaton yhteistyö eri yksiköiden välillä, tiedon jakaminen tai toiminnan kehittäminen. (Ylikorkala ym. 2018, 21.)

Yksilön vaikutusmahdollisuudet palkkion toteutumiseen ovat parhaat silloin kun palkitaan yksilöitä. Jos organisaatiossa maksetaan yksilöpalkkioita ja samaan aikaan ryhmäpalkkioita, on tärkeää, etteivät ne kilpaile keskenään. Jos yksilö voi laskelmoida, mihin hänen kannattaa panostaa, on se lähes poikkeuksetta yksilöpalkkio. Palkkion saavuttamiseksi tehdyt ponnistelut eivät myöskään saa aiheuttaa sitä, että muut työt hoidetaan huonosti. Ryhmän aikaansaannoksesta maksetut palkkiot voivat hyvin toteutettuna olla vaikuttavia. Ne edistävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteistyötä ja tiedon jakamista. Ryhmäpalkkioiden hallinnointi on organisaatiolle helpompaa kuin yksilöpalkkioiden. Ryhmäpalkkioiden vaikuttavuus riippuu henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista ja esimiesten tavasta johtaa suoriutumista. Tärkeää on, että kunkin oma suoritus ja ryhmän tavoitteet on linkitetty keskenään. (Ylikorkala ym. 2018, 54, 57.)

Jos palkitseminen on sidottu yksilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin, on tärkeää, että palkittavilla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa osaamista ja suoritusta määrittelevien mittareiden suunnitteluprosessiin. Suorituksen arviointiin tulisi liittyä toimiva kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi arvioitavan ja arvioijan välillä. (Luoma ym. 2004, 35.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu organisaation itse määrittelemistä palkitsemistavoista. Kokonaisuudessa eri tavat täydentävät toisiaan. Kokonaisuuden rakentamisessa jokaisella palkitsemistavalla on rakenne ja säännöt, jotka kuvaavat miten palkitsemisen on suunniteltu toimivan. Hyvä rakenne on yksinkertainen ja kaikille osapuolille ymmärrettävä, eikä sen suunnitteluun menee kohtuuttomasti aikaa. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 236.) Palkitsemisen kokonaisuuksissa voi olla eroja eri henkilöstöryhmien välillä. Eri toiminnoissa, kuten myynnissä tai tuotannossa työn luonne poikkeaa paljon toisistaan, jonka vuoksi niissä tarvitaan erilaista palkitsemista. Myös työehtosopimusten määräykset voivat poiketa toisistaan ja vaikuttaa siten palkitsemiseen eri henkilöstöryhmien välillä. Alueelliset työmarkkinaerot tai kilpailu työvoimamarkkinoilla tietyn tehtävän kohdalla voi myös olla syynä palkitsemisen kokonaisuuksien rakentumiseen eri henkilöstöryhmien kesken. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 41–42.)

Oikeudenmukaisuus on palkitsemisessa tärkein arvo, mutta vaikeaksi sen tekee se, että ihmiset tulkitsevat oikeudenmukaisuutta eri tavoin. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen liittyy olennaisesti tasa-arvo, joka toteutuu, jos samasta työstä ja samanarvoisesta suoriutumisesta palkitaan aina samalla tavalla. Palkitsemisessa on onnistuttu, jos henkilöstö kokee, että työ, suoriutuminen ja palkitseminen ovat tasapainossa. (Viitala 2015, 143.) Avoimuus palkka-asioissa tarkoittaa tietoa palkkauksen perusteista ja palkkaan vaikuttavista tekijöistä. Ilman riittävää tietoa henkilön käsitys oikeudenmukaisuudesta voi perustua väärin oletuksiin tai huhupuheisiin. (Maaniemi 2015, 127.) Palkitsemiseen liittyvät päätökset koetaan reilummiksi, jos niistä saadaan riittävästi tarkkaa tietoa. Käytännössä henkilö ymmärtää palkkakeskustelun jälkeen, miten hänen kannattaisi jatkossa työskennellä, jotta saisi palkankorotuksen. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 233.)

Joissain yrityksissä on voitu ajautua automatisoituun palkitsemiseen. Tällöin palkitsemisen yhteyden alkuperäisestä tavoitteesta on kadonnut, eikä palkitseminen tue strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkkiot voidaan maksaa loppuvuodesta riippumatta siitä, miten yksilöt ovat työssään onnistuneet. Tasaisesti jaettua palkkiota voidaan pitää oikeudenmukaisena, mutta yksilön kannalta se ei ole yhteydessä hänen suoritukseensa tai motivaatioonsa. (Luoma ym. 2004, 58–59.)

2.5 Palkitsemisen johtaminen

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan seurata palkitsemiskustannusten avulla. Toinen keino ovat ilmapiirikyselyt, joilla kerätään henkilöstön mielipiteitä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Palkitsemisjärjestelmän tulisi edistää toivotunlaista kulttuuria, toimintaa ja kehitystä. Avoin keskustelu siitä, mistä ja miten palkitaan ja millaista toimintaa yritys työntekijöiltään odottaa on tärkeää ja lisää periaatteiden läpinäkyvyyttä ja tulkittavuutta. (Viitala 2015, 142.) On tärkeää seurata henkilöstön tuntemuksia ja kokemuksia yrityskulttuurista ja palkitsemisesta. Palkitseminen on keino innostaa ja osoittaa henkilöstölle arvostusta. Se voi myös huonosti hoidettuna lannistaa, aiheuttaa tyytymättömyyttä ja laskea tuottavuutta. (Ylikorkala ym. 2018, 20.)

Palkitsemisvallan ja vastuun pitäminen yhdellä henkilöllä, kuten toimitusjohtajalla ei ole nykyaikana hyvä johtamistapa palkitsemiselle. Jos yksi henkilö voi tehdä linjauksia ilman sen kummempia perusteluita, tulee palkitsemisesta helposti salamyhkäistä. Salamyhkäisyydellä menetetään palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia ja yhteys strategiaan tavoitteisiin. (Ylikorkala ym. 2018, 17.)

Palkitsemisen vaikuttavuuden edellytyksenä on palkitsemistietämys, eli tieto siitä, mitä palkitsemistapoja organisaatiossa käytetään ja miten palkitseminen määräytyy. Ilman sitä yksilön asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan ei palkitsemisella voida vaikuttaa. Vaikuttavuuden parantaminen tapahtuu viestinnän kautta. Koska työssä onnistuminen on monen palkitsemistavan tavoitteena, on tärkeää, että ihmiset tietävät, miten palkkaan tai palkkioihin voi vaikuttaa omalla työllään. Viestinnän apuna voidaan käyttää eri kanavia, kuten intranettiä, jossa tieto on dokumentoitu selkeästi, mutta useimmiten asioista keskustellaan ja kysytään omalta esimieheltä. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 231–234.)

Esimiehen tehtävä on kertoa työntekijöille, millaisia palkkausjärjestelmiä ja palkitsemistapoja yrityksellä on käytössä ja miten ne toimivat. Palkitsemistietämys on hyvä, kun yksilö tuntee palkitsemistavat, jotka häntä koskevat, prosessit, joita palkitsemistapaan liittyy ja mikä on hänen omalla roolinsa niissä sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkitsemiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 26.)

Parhaiten tehokkuuteen vaikuttava palkitseminen on yhteensopiva yrityksen strategian kanssa ja se ohjaa toimintaa strategian suuntaisesti. Jos strategiaa päivitetään, on myös huolehdittava palkitsemisratkaisujen ajantasaisuudesta. Palkitsemisen kehitystyössä voidaan hyödyntää myös yrityksen arvoja ja visiota, jotka ovat pysyvämpi pohja palkitsemisjärjestelmälle. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 235–236, 243.)

2.6 Motivaatio ja palkitseminen

Ihmiset motivoituvat eri tavoin. Erilaisilla kannusteilla on ihmisille erilainen painoarvo. Ihmisen motivaatio myös vaihtelee tilanteen ja ajan mukaan. (Viitala 2015, 160.) Hyvien palkitsemistapojen valinta edellyttää ymmärrystä ihmisen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Palkitsemisen avulla saadaan henkilöstö keskittymään toivottuihin asioihin ja entistä tehokkaampaan työskentelyyn. (Hakonen 2015, 135.) Esimiehen on hyvä ymmärtää motivaatiota, koska siihen voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla. Motivaatioon vaikuttavat hyvä esimiestyö, avoin organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus, työn hyvä organisointi, työn sisältö ja merkitys sekä palkitseminen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.) Motivaation voimakkuudella on työsuoritusten kautta yhteys organisaation tulokseen. Olosuhteet ja ympäristö luovat perusteet hyvälle motivoitumiselle, mutta

mahdollisuuksien ja suunnan osoittaminen voi auttaa motivaation ollessa kadoksissa. (Meretniemi 2012, 135.)

Motivaatio jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista tekijöistä ja sillä tavoitellaan taloudellista hyötyä tai muuta organisaation tarjoavaa hyötyä. Sisäinen motivaatio tavoittelee ihmisen sisäisten tarpeiden tyydyttämistä. Ihmisellä voi olla halu kehittyä tai toteuttaa itseään ja hän voi tehdä asioita mielenkiinnosta asiaa kohtaan. (Meretniemi 2012, 135.) Sisäinen motivaatio ei ole yksilön ominaisuus vaan se syntyy silloin kuin henkilön taidot, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat työtä ja kaikkea sitä, mitä organisaatio hänelle tarjoaa. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102–103.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät sulje pois toinen toistaan, vaan ne täydentävät toisiaan. Samat tekijät voivat vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21.)

Sisäistä motivaatiota on vaikea johtaa, mutta oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja työn rakenteilla voidaan auttaa työntekijää löytämään hänen sisäinen motivaationsa. Työtehtäviä voidaan esimerkiksi jakaa sen mukaan, kuka tekee niitä mielellään, sillä jokin tehtävä voi olla yhdelle epämieluisa mutta jollekin toiselle mieluisa. Yksittäisten tehtävien sijaan esimies voi myös delegoida vastuita, joka lisää autonomian tunnetta. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 108–109.) Epäoikeuden mukaiseksi koettu palkitseminen voi johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Sisäisen motivaation kannalta tärkeää on tukea autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Sisäisen motivaation tukeminen onnistuu parhaiten aineettomalla palkitsemisella, kuten työajan joustoilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja osaamisen kehittämisellä. (Hakonen 2015, 153.)

Ulkoisen palkkion avulla voidaan korostaa jonkin tavoitteen merkitystä ja suunnata yksilöiden tai ryhmän toiminta kiireelliseen tai keskittymistä vaativaan tehtävään. Ulkoisten palkkioiden vaikutus motivaatioon on kuitenkin usein lyhytaikaista ja niitä tulee toistaa usein. Sisäisten palkkioiden vaikutus on pidempiaikaista tai jopa pysyvää. (Luoma ym. 2004, 21–22.)

Työmotivaatio: vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen 2015, 136.)

Työmotivaatiotutkimusten mukaan työmotivaatio syntyy kolmesta tekijästä ja niiden yhteisvaikutuksesta: työ, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. Ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista silloin, kun ne koetaan kontrolloiviksi ja itsemääräämisoikeutta rajoittaviksi. Sitä vastoin työympäristö, jossa on vähän ulkoisia kannustimia ja kontrollointi on vähäistä, tukee autonomiaa, joka lisää työntekijöiden motivaatiota. (Viitala 2015, 160.) Autonomia tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että toiminta on lähtöisin hänestä itsestään, eikä ulkoisten asioiden vaikutuksesta. Autonomia vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102–103.)

Työmotivaation merkitys korostuu osaamiskeskeisessä organisaatiossa, koska se vaikuttaa työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.) Työmotivaatiota voi nostaa tehokkaammin muokkaamalla työn sisältöä, kuin nostamalla työstä maksettavaa palkkaa. Jos työstä ei voi tehdä antoisampaa, korostuu ulkoisten palkkioiden tärkeys. Suuri merkitys työmotivaatiolle on myös johtamisella. Kannustavalla johtamisella, tukemisella sekä kunnioittavalla, luottamuksellisella ja avoimella keskustelulla motivoidaan yrittämään ja palautteella hyvin tehdystä työstä lisätään työn iloa ja sitoutumista. Huonon johtamisen ja esimiestyön vaikutusta motivaatioon on vaikea korvata palkalla. (Viitala 2015, 162.)

Palkitsemisen kokonaisuutta suunnitellessa tulee ottaa motivaatiotekijät huomioon. Tarkoituksettomat tai motivaation kannalta merkityksettömät palkitsemiskeinot ovat resurssien tuhlausta, eikä palkitsemisella saavuteta tavoitteita. (Luoma ym. 2004, 31.) Anu Hakonen on tekstissään (Psykologiset motivaatioteoriat) kiteyttänyt eri motivaatioteorioiden keskeiset ajatukset ja niiden yhteydet palkitsemiseen. Hänen mukaansa hyvästä työsuorituksesta on paras palkita heti suorituksen jälkeen. Jotta palkkio motivoisi, on tärkeää, että henkilö tietää millaisesta suorituksesta saa palkkion ja millaisen palkkion. Palkkioiden tulee myös olla riittävän houkuttelevia. Palkitsemiseen johtavien tavoitteiden tulee olla selkeitä, haastavia ja henkilön hyväksymiä sekä mahdollisia saavuttaa. (Hakonen 2015, 153.) Pikapalkkiot ovat kustannuksiltaan vähäisiä ja niiden käyttö ei ole kovin säänneltyä. Palkkion ja työsuorituksen välinen yhteys on työntekijälle selvä, jolloin ne jäävät muistiin ja vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon. Palkkioiden vaikutus on parhaimmillaan silloin, kun ne annetaan välittömästi, yllättäen ja henkilökohtaisesti. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 206.)

Ihminen tekee työtä parhaiten omasta halustaan ja innostaan. Siksi on tärkeää, että yksilö tuntee työnsä merkitykselliseksi. Merkityksen tuntuun vaikuttavat mielenkiintoiset, haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät, jossa hän voi käyttää omia kykyjään, hyvä yhteistyö työkavereiden kanssa ja

esimieheltä saatava palaute. (Luoma ym. 2004, 30.) Ymmärrys oman tehtävän merkityksestä ja vaikuttavuudesta kokonaisuudessa motivoi ja parantaa työtyytyväisyyttä (Meretniemi 2012, 55).

Monica E. Von Bonsdorffin tekemä tutkimus selvitti eri ikäisten sairaanhoitajien mieltymyksiä eri palkitsemistapoihin. Joukossa oli sekä aineettomia että aineellisia palkitsemistapoja. Tutkimus osoitti, että mieltymys rahallisiin palkkioihin kasvoi iän myötä. Vanhemmat hoitajat pitivät rahallisia palkkioita tärkeämpinä kuin nuoret. Tutkija esitti ilmiölle useita syitä. Suomessa eläke perustuu saatuihin ansioihin, jolloin ansioihin todennäköisesti kiinnitetään enemmän huomiota eläkeikää lähestyessä. Toisaalta kokeneemmille hoitajille maksetaan enemmän ja sen katsotaan toimivan positiivisena vaikuttajana työhön. Parempi palkkaus kertoo myös hoitajan merkityksellisyydeltä työnantajaorganisaatiolle; palkankorotukset kertovat arvostuksesta, jota hoitajat mielellään ansaitsevat. Lisäksi hoitajat ovat olleet julkisesti tyytymättömiä palkkaukseensa, jolloin epäoikeudenmukaisuuden tunne saa heidät tavoittelemaan parempaa ansiota. (Von Bonstorff 2011, 1271–1272.)

Luoman ym. tekemässä asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi -tutkimuksessa vuonna 2002 oli nähtävissä päinvastaisia tuloksia. Sen mukaan ammattiuran alku- ja keskivaiheessa olevat asiantuntijat pitivät aineellista palkitsemista tärkeämpänä kuin uran loppuvaiheessa olevat. Kuitenkin on hyvä muistaa, että ihmiset kokevat palkitsemismuotojen tärkeyden hyvin yksilöllisesti. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 46.)

3 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Yrityksen tehokkuuden kannalta keskeisessä asemassa ovat ihmiset. Yrityksen eri osa-alueille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta on vastuussa aina joku organisaatiossa työskentelevä ihminen; usein esimies tai johtaja, mutta jokaisen organisaation jäsenen suoriutuminen vaikuttaa sen menestykseen. Suorituksen johtamisessa on kaksi kiintopistettä: selkeiden, mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisesta palkitseminen. (Viitala 2015, 130–131.)

Suorituksella tarkoitetaan tekemisen ja tulosten suhdetta. Suoritus voi tapahtua yksilön tasolla, tiimissä tai laajemmalla tasolla organisaatiossa ja toimintaketjun osana. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 12.) Aiemmin suorituksen johtamisessa keskityttiin lähinnä tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen. Silloin puhuttiin myös suorituksen arvioinnista. Nykymuodossaan suorituksen johtaminen keskittyy enemmän tulevaisuuteen ja kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 83.)

Sydänmaanlakka (2007, 84) kuvaa suorituksen johtamista prosessina, joka tähtää jatkuvaan suorituksen parantamiseen ja yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Suorituksen johtaminen prosessina sisältää tavoitteiden asettamisen, seurannan ja valmentamisen, palautteen sekä kehittämisen. Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen avainprosessi. Se luo edellytykset muille henkilöstöjohtamisen prosesseille, kuten palkitsemiselle. Prosessin pääomistajia ovat linjaesimiehet. Henkilöstöosasto tukee ja kehittää työkaluja prosessin hoitamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 82–84.) Myös Järvinen ym. kuvaavat suorituksen johtamista esimiehen jatkuvana tehtävänä. Esimies panostaa johdettavien oppimisen tukemiseen ja kehittymisen ohjaamiseen sekä yksilö- että tiimitasolla. (Järvinen ym. 2014, 19.)

Suorituksen johtamisen tärkeimmät työkalut ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Päivittäisjohtaminen luo pohjan hyvälle suorituksen johtamiselle. Jos päivittäisjohtaminen hoidetaan huonosti, suunnittelu- ja kehityskeskustelut todennäköisesti epäonnistuvat. (Sydänmaanlakka 2007, 83.)

Suorituksen johtamisen toteutumista mitataan omistautumisella. Omistautuminen on aitoa sitoutumista tavoitteisiin ja niiden edellyttämään tekemiseen. Omistautunut henkilö haluaa panostaa kehittymiseen, on valmis kohtaamaan epämukavuutta ja pettymyksiä ja ponnistelemaan tarvittaessa

ylimääräistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Omistautuneisuus lisää myös tiimi- ja yhteistyön onnistumismahdollisuuksia, koska henkilö kokee oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. (Järvinen ym. 2014, 25.)

3.1 Tavoitteet

Onnistunut suorituksen johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja ymmärryksen siitä, millaista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Tavoitteilla on tapana hukkaa työelämän arkeen, jos niitä ei pidetä esillä. Toiseksi jos keinoja tavoitteiden saavuttamista ei ole käsitelty, niitä ei tunnisteta tai niihin voi liittyä ristiriitoja. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 20–21.)

Tavoitteita on erityyppisiä, ja ne voidaan jaotella taloudellisiin tavoitteisiin (kuten euroihin ja prosentteihin), laadullisiin tavoitteisiin (kuten työn tulosten laatu ja asiakaskokemus) tai tehokkuustavoitteisiin (kuten nopeuteen ja ajankäyttöön sekä tuottavuuteen). Lisäksi on olemassa inhimillisiä tavoitteita, kuten oppiminen ja ryhmäytyminen sekä ajattelullisia tavoitteita, kuten ihmisen suhde tekemiseen, strateginen oivallus tai käsitteellinen ajattelu. Numeeriset tavoitteet kytkeytyvät hankalammin mitattaviin laadullisiin tavoitteisiin. Työntekijä voi joutua valitsemaan tällaisista tavoitteista sen, joka hänelle itselleen luonnistuu paremmin (numeerinen vai laadullinen), varsinkin jos hän kokee, ettei molempia voida saavuttaa. Henkilö voi kokea riittämättömyyttä ja ahdistusta kohdatessaan omat rajansa. (Järvinen ym. 2014, 57.)

Esimiehen on hyvä purkaa tavoitteet odotuksiksi, ja sitouttaa näin henkilö kokemaan tavoitteet omiksi. Kun henkilö tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset ja hyväksyy ne, syntyy esimiehen ja työntekijän välille sopimus, jota on vaikea rikkoa. Yksilö haluaa mielellään täyttää häneen kohdistuvat odotukset, tavoitteiden kohdalla sen sijaan on helppo selittää, miksi niihin ei päästykään. Henkilön omiin kykyihin ja osaamiseen mitoitettut odotukset varmistavat parhaan suorituskyvyn. (Järvinen ym. 2014, 63–54.)

3.2 Yrityksen suorituskyky

Yrityksen suorituskyvyn tekijöistä ei ole olemassa yleistä listausta. Suorituskyky määritellään kunkin yrityksen liikeidean ja tilanteen mukaan, ja se voi tarkoittaa eri asioita yrityksen eri tasoilla. Suorituskyky koostuu kaikista niistä tekijöistä, jotka tarvitaan hyvään työsuoritukseen. (Viitala 2015,

132.) Suorituskyky kuvaa mitattavan kohteen kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Menestymistä mitataan valittujen näkökulmien avulla. Mitattava kohde voi olla konserni, yritys, liiketoimintayksikkö, osasto, työryhmä tai yksilö. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19.)

Suorituskykyinen organisaatio vaatii jokaiselta yhteisten pelisääntöjen noudattamista, vastuuta tavoitteista ja henkilökohtaisesti sovitusta asioista. Se edellyttää rohkeaa heittäytymistä yhteiseen tekemiseen, mutta kulttuuri tukee yksilöä vaikeina aikoina ja sallii virheiden tekemisen. Vaativuuden vastapainoksi organisaatio antaa yksilöilleen vapauksia heille tärkeissä asioissa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 114.)

Suorituskyvystä ei juuri puhuta työelämässä, koska inhimillisen panoksen mittaaminen teollisuudesta ja tuotannosta tutuin termein arveluttaa useita. Suorituskyky koostuu omistautumisesta, tekemisestä, osaamisesta ja kehityskyvystä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Pelkkä tekeminen ei siis nosta suorituskykyä, jos osaaminen tai omistautuminen eivät ole samalla linjalla. (Järvinen ym. 2014, 66–68.)

Erilaiset viikko- ja kuukausipalaverit sekä muut säännönmukaisesti järjestettävät palaverit ovat tärkeitä johtamistilanteita, jotka luovat jatkuvuuden ja hallinnan tunnetta. Suorituskykyyn vaikuttavia ongelmia syntyy usein silloin, kun ennakoivia palavereita ei ole käytössä, tai niiden laatuun ja sisältöön ei panosteta. (Järvinen ym. 2014, 138.)

3.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Aineeton pääoma koostuu näkymättömistä arvontekijöistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyteen, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Fyysisestä pääomasta aineeton pääoma eroaa esimerkiksi siten, että resurssin omistajuutta on vaikea määritellä ja aineettomalla pääomalla on vaikea käydä kauppaa. Lisäksi resursseja voidaan käyttää useampaan eri tarkoitukseen yhtä aikaa, toisin kuin fyysisen pääoman kohdalla. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet, yrityksen maine, yrityksen arvot ja kulttuuri sekä työilmapiiri. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23–25.)

Aineettomalla pääomalla on suuri merkitys yrityksen suorituskykyyn ja sen mittaamiseen kiinnitetään nykyisin entistä enemmän huomiota, kun puhutaan suorituskyvystä. Näin on paitsi asiantuntijaorganisaatioissa, myös perinteisemässä tuotanto- tai palveluorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatioissa aineettomien pääoman tekijöiden, kuten henkilöstön osaamisen tai tiedon jakamisen ja soveltamisen rooli menestystekijänä korostuu. (Lönqvist ym. 2006, 28.)

Asiantuntijatyön mittaaminen on haasteellista. Vaikeuksia tuottavat muun muassa työssä käytettävien aineettomien resurssien määrittäminen, syntyneiden tulosten todentaminen ja työprosessin mallintaminen. Työprosessin tehokkuuden selvittäminen ei kuitenkaan välttämättä ole tarpeellista, sen sijaan tietointensiivisessä työssä korostuu osaamisen jatkuva kehittäminen, yhteistyöverkostojen luominen ja tehokas tiedonkulku, jotka ovat yrityksen kilpailukykytekijöitä. (Lönqvist ym. 2006, 51.)

Mittaamalla saadaan tietoa esimerkiksi työilmapiiristä, palautteesta ja arvostuksen kokemisesta. Mittaamisen ansiosta näissä esiintyviin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa. Erityisesti hyötyä suorituskykymittauksesta voi olla asiantuntijaorganisaatioissa silloin, kun henkilöstön omat kehitystavoitteet ja mielenkiinnon kohteet poikkeavat organisaation tavoitteiden kanssa. Mittareiden avulla voidaan asettaa rajoja ja tavoitteita, joilla ohjataan työntekijää haluttuun suuntaan puuttumatta liikaa autonomiaan. (Lönqvist ym. 2006, 52.)

Suorituskykymittarit määrittelevät sen, mistä palkitaan. Jos valitut mittarit ohjaavat toimintaa muuhun kuin tavoitteisiin, syntyy vääristymiä. Yksilö arvioi suoritusmittarin arvoa sen kautta, miten paljon riskiä siihen liittyy, eli miten paljon hän pystyy itse vaikuttamaan. Etlan tutkimuspäällikkö Antti Kauhasen mukaan paras mittari on sellainen, joka mittaa sitä, miten ihminen vaikuttaa yrityksen tavoitteen saavuttamiseen. Käytännössä sellaisia mittareita ei kuitenkaan ole. Mittarin tuominen yksilön lähelle vähentää ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta mittaamiseen ja näin ollen pienentää riskiä, mutta samalla vääristymien mahdollisuus kasvaa. Esimerkiksi yksilökeskeinen mittaus voi ohjata toimintaa liian yksilökeskeiseen toimintaan, jos tavoitteena on yhteistyö ja toisten auttaminen. (Mandatum Life 2018, viitattu 4.9.2020.)

Usein pystytään mittaamaan vain osia työtehtävistä. Silloin organisaatioissa todennäköisesti on tärkeitä asioita, joita ei pystytä mittaamaan, ja palkitsemalla vain niistä mitä pystytään mittaamaan, panostetaan liikaa tiettyyn toimintaan eikä siihen, mikä on tärkeää. Suoriutumisen arviointi esimie-

hen toimesta täydentää niitä, mihin kvantitatiiviset mittarit eivät riitä. Esimiehen subjektiivista arviointia voidaan myös käyttää määrällisten mittareiden arviointiin, jolloin tuloksista voidaan löytää ne ulkopuoliset tekijät, joihin työntekijä ei ole voinut vaikuttaa. (Mandatum Life 2018, viitattu 4.9.2020.) Suoriutumisen arvioinnissa on tärkeää, että esimiehellä on tarpeellinen määrä tietoa henkilön suoriutumisesta. Arvioinnin oikeudenmukaisuutta lisää se, että henkilöä itseään myös kuullaan arvioinnin tukena. (Ylikorkala ym. 2018, 51.)

Suorituskyvyn mittaamiseen on olemassa useita tapoja, mutta Lönnqvistin, ym. näkemys ja monen yleisesti parhaana pitävä tapa suorituskyvyn mittaamiseen on tasapainotettu mittaaminen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 149.) Eritasoisilla mittareilla pyritään tasapainottamaan riskien ja vääristymien esiintyminen mittaamisessa. Tasapainoa voi hakea mittaamalla toimintaa yksilö-, tiimi- ja yritystasolla. Tärkeää on kuitenkin pitää mittarit yksinkertaisina. Jos mittareita ymmärretään huonosti, niiden vaikuttavuus on pienempi. (Mandatum Life 2018, viitattu 4.9.2020.)

3.4 Palautteen merkitys suoritukseen

Palautteella on monta tarkoitusta. Sen avulla voidaan suunnata toimintaa ja ohjata suoritusta haluttuun suuntaan, auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään työssään, motivoida ja valmentaa vastaanottajaa sekä lisätä hänen tyytyväisyyttään työhön. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013.)

Kehitystä ei tapahdu, ellei suorituksesta saada palautetta (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 76). Palautteen laiminlyönti vähentää työn merkityksellisyyttä ja työntekijän motivaatiota. Palautetta esiintyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jatkuvasti. Jos suoraa palautetta ei ole tarjolla, ihmiset tekevät tulkintoja epäsuorasti toisten käyttäytymisestä. Tällaiseen epäsuoraan palautteeseen liittyy riski, että se tulkitaan väärin tai jopa päinvastoin kuin se on tarkoitettu. (Kupias, Peltola & Saloranta 2013.)

Suorituskyvyn arviointi tapahtuu kehityskeskustelujen ja niiden yhteydessä käytävän suoritusarvioinnin ja kehityskohteiden nimeämisen avulla yhdistettynä jatkuvaan palautteeseen. Jatkuvan palautteen anto on tärkeää, sillä nopea ja tarkka palaute on vaikutuksiltaan paras. Suorituskyvyn arvioinnissa esimiehen on tärkeä olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen, sillä ihmiset tunnistavat puutteellisen ja huonon arvioinnin. (Järvinen ym. 2014, 74–75.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousee usein esiin esimiestyön kehittämisessä. Palautteen antaminen ei ole pelkästään esimiehen tehtävä. Palautetta arvostavan kulttuurin kehittäminen tulisi nähdä koko organisaation vuorovaikutuksen perustana. Terve vuorovaikutusasema, jossa kehittyminen on mahdollista, saavutetaan kaksisuuntaisella palautteella. Palautteellisuus tekee toiminnasta näkyvämpää. Myös kehityskeskustelut helpottuvat avoimen palautekulttuurin avulla. (Järvinen ym. 2014, 76.) Palautekulttuuri on olennainen osa kehittämisen ja oppimisen kulttuuria. Paitsi asiakkailta saatava palaute, myös työntekijöiltä saatu palaute auttaa yritystä kehittymään. (Kupias ym. 2013)

Järvinen ym. puhuvat auttavasta palautteesta. Palautteen tulisi auttaa vastaanottajaa oivaltamaan jotain sellaista, mitä hän ei ole tullut ajatelleeksi, auttaa ymmärtämään hänen kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan tai auttaa suoriutumaan tulevaisuudessa paremmin. Muu kuin auttava palaute on haitallista. Uusi sukupolvi on huomattavasti valmiimpi palautteelliseen vuorovaikutukseen. (Järvinen ym. 2014, 78.)

Kiittävän palautteen saaminen rohkaisee työntekijää olemaan aktiivinen ja aloitteellinen, kriittinen palaute auttaa työntekijää kehittymään. Palaute myös osoittaa työntekijälle, että hänen työpanoksensa on tärkeä. Itseensä luottavat ihmiset suoriutuvat työstään paremmin kuin ne, jotka epäilevät kykyjään. Koska positiivisilla kokemuksilla on merkitystä ihmisen itseluottamukselle, kannattaa kiittävää palautetta antaa aina kun siihen on tilaisuus. (Meretniemi 2012, 105–106.)

Palautteen antamisessa on huomioitava se, että ihmisten vuorovaikutus perustuu vain vähän sanoihin ja paljon puheen sävyihin ja kehonkieleen. Palautteen antajan on myös hyvä valmistautua tilanteeseen, ja miettiä oikeaa hetkeä palautteen antamiselle. Jos palautteenantaja onnistuu välittämään olevansa tosissaan, kiinnostunut, sitoutunut ja perehtynyt asiaan sekä pyrkii oikeudenmukaisuuteen, hän onnistuu pysyvästi vaikuttamaan palautteen saajaan ja palautteen tuloksellisuuteen. (Järvinen ym. 2014, 79–80.) Korjaava palaute kohdistetaan tekoon, ei henkilön persoonaan. Palautteen tulisi aina perustua faktoihin, ei koskaan tunteisiin. Palautteen antamisen tulisi tapahtua heti, eikä vasta kehityskeskustelussa. (Meretniemi 2012, 108, 109, 110.)

3.5 Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen välineenä

Suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu suorituksen johtamisessa. Keskusteluja pidetään esimiehen ja työntekijän välillä säännöllisesti, usein kahdesti vuodessa. Keskustelujen tarkoituksena on edistää työn tuloksellisuutta ja suoraa kommunikointia, sekä yksilön kehittymistä. Keskustelussa yksilön toiveita työuraansa liittyen yhdistetään yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2007, 92, 93.) Kehityskeskusteluja voi toteuttaa eri tavoin riippuen siitä, miten hyvin valittu käytäntö sopii organisaation. Keskustelujen tulisi palvella työntekijöiden suoritusta ja tukea työssä viihtymistä. (Meretniemi 2012, 43.)

Kehityskeskustelujen tavoitteena on arvioida työskentelykaudella saavutettuja tuloksia, määrittellä tavoitteet seuraavalle työskentelykaudelle, sekä tunnistaa kehittämistarpeet ja luoda niiden pohjalta työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Samalla kehityskeskustelut tähtäävät esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön kehittämiseen sekä yleisten työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin parantamiseen. Keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteen molemminpuolinen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin tekniset yksityiskohdat keskustelussa. Jos tarkoitusta ei ole ymmärretty, kehityskeskustelut todennäköisesti epäonnistuvat. (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Organisaation kulttuurilla on merkitystä siihen, miten suunnittelukeskustelut ja kehityskeskustelut toimivat käytännössä. Jos organisaatiossa ei ole totuttu avoimeen ja säännölliseen palautteenantoon, on suunnittelu- ja kehityskeskustelujen toteuttaminen vaikeaa. Kehityskeskustelujen toimimattomuus voi johtua organisaatiokulttuurista, joka ei tue kaksisuuntaista palautteen antoa. (Sydänmaanlakka 2007, 89.)

Kehityskeskustelussa arvioidaan yhdessä työntekijän onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa, määrittellään uudet avaintavoitteet seuraavalle suunnittelujaksolle ja laaditaan työntekijälle mahdollisimman konkreettinen kehityssuunnitelma. Keskustelujen lopuksi on tärkeää tehdä yhteenveto käydyistä keskusteluista ja varmistaa että asiat on ymmärretty samalla tavalla, ja että jatkotoimenpiteistä on sovittu selkeästi. (Sydänmaanlakka 2007, 98–100.)

Työntekijöiden suoriutumista arvioidaan mm. asiakastytyväisyyskyselyn, kirjanpidosta saatavien tunnuslukujen tai Balanced Scorecardin avulla. Mittaamistavoista on sovittu jo työn tavoitteita määrittäessä. Esimiehen tehtävä on selvittää työntekijöilleen mikä työssä on tärkeää, miten työtä arvioi-

daan ja mitkä ovat onnistumisen kriteerit. Tieto on tärkeä, jotta työntekijät kokevat arvioinnin oikeudenmukaiseksi. Henkilökohtaisten ja täsmällisten mittareiden laatiminen voi tuntua vaikealta. Täytyy kuitenkin olla olemassa jokin kriteeri, minkä avulla voidaan määrittää, milloin työntekijä on onnistunut erinomaisesti tehtävässään ja päässyt tavoitteeseen tai milloin toiminnassa on parannettavaa. (Meretniemi 2012, 47, 54.)

Kehityskeskustelujen onnistuminen vaatii valmistautumista sekä esimieheltä että työntekijältä. Epäonnistunut keskustelu voi laskea työmotivaatiota pitkäksi aikaa. Siksi organisaation on tärkeää varmistaa, että keskustelut käydään ja osapuolilla on tarvittava osaaminen keskusteluihin. Esimiehet raportoivat keskustelut, joiden pohjalta keskustelujen toimivuutta voidaan seurata. (Sydänmaanlakka 2007, 94,101.) Keskusteluissa käytetään apuvälineenä usein valmiiksi laadittuja lomakkeita, mutta keskustelu tulisi käydä joustavasti vapaassa ja avoimessa hengessä. (Sydänmaanlakka 2007, 93.)

Yksilökeskustelujen lisäksi voidaan organisaatiossa pitää tiimikohtaisia suunnittelu- ja kehityskeskusteluja. Ne ovat etenkin järkeviä silloin, kun työt tehdään pääosin tiimissä, jolla on samat tehtävät ja tavoitteet eikä yksilötason tavoitteita ole helppo asettaa. Tiimikeskustelut toimivat täydentävinä keskusteluina tavoitteiden määrittelyssä ja yhteisten tulosten arvioinnissa, työnjakokysymyksissä ja tiimin yleisen toimivuuden arvioinnissa, mutta ne eivät korvaa yksilökeskusteluja. (Sydänmaanlakka 2007, 108.)

4 PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajayrityksen ja kehitystyössä käyttämäni menetelmät. Kehitystyötä varten keräämäni aineiston pohjalta luotu kokonaispalkitsemisen malli löytyy luvun lopusta.

4.1 Oulun Sivakka Oy

Oulun Sivakka Oy on osa Oulun kaupungin omistamaa Sivakka-konsernia. Konsernin emoyhtiö on Sivakka-yhtymä Oy. Yhtiö omistaa ja vuokraa asuntoja Oulun alueella. Vuonna 2019 asuntoja oli 8 299 ja niissä asui noin 14 000 asukasta. Yhtiön asuntokantaa kasvatetaan uudisrakentamisella ja kiinteistökannasta huolehditaan korjauksilla ja peruskorjauksilla. Isännöinti, asiakaspalvelu ja perintä hoidetaan yhtiössä itse. Oulun Sivakka Oy työllistää vuokrausliiketoimintaan liittyvän henkilöstön. Vuonna 2019 yhtiö työllisti 45 henkilöä. (Sivakka a.)

Oulun Sivakan vuokrausliiketoiminnan parissa työskentelevä henkilöstö on jaettu viiteen eri osastoon; taloushallintoon, kiinteistönpitoon, asuntopalveluihin, rakennuttamiseen ja isännöintiin. Jokaisesta osastoa ohjaa osastonpäällikkö ja eri osastojen päälliköt muodostavat johtoryhmän yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Johtoryhmän kokoontuu 1-2 kertaa kuukaudessa ja hoitaa yhtiön operatiivisia asioita. (Hätälä.) Oulun Sivakka noudattaa työsopimuksissaan avaintyönantajat Avainta ry:n työehtosopimusta.

Henkilöstön keski-ikä on 47 vuotta. Työntekijöistä 38 % (17 henkilöä) kuului ikäryhmään 51–60-vuotiaat ja toiseksi eniten 27 % (12 henkilöä) ryhmään 31–40-vuotiaat. Keskimääräinen työsuhteen pituus on 14 vuotta. Yhtiö kiinnittää huomiota työkyvyn ylläpitämiseen erityisesti korkean keski-ikänsä ja pitkien työsuhteiden vuoksi. (Sivakka a.)

Kaupungin omistamana tytäryhtiönä Oulun kaupunginvaltuusto päättää yhtiön strategisista tavoitteista. Toimintaa ohjaavat lisäksi kaupunginhallituksen konsernijaoksen vuosittaiset ohjauskeskustelut ja talousarviokeskustelut, erilaiset toimenpideohjelmat ja lainsäädäntö. (Sivakka a.) Ara:n myöntämän rahoituksen myötä yhtiö noudattaa Ara:n yleishyödyllisen yhteisön säännöksiä ja raportoi toiminnastaan Aralle.

Sivakan strategiset tavoitteet ovat:

- Oulun kehittymistä tukeva asuntotarjonta ja kohtuulliset asumiskustannukset
- Hyvä palvelu asiakkuuden eri vaiheissa
- Aukkaiden viihtyisä ja turvallinen arki
- Kiinteistöjen käytettävyyden ja arvon kehittäminen
- Resurssiisaat rakennusinvestoinnit
- Päätöksentekoa tukeva taloushallinto ja edistyneet tietojärjestelmät (Hätälä.)

Sivakan liiketoiminta vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan ja yhtiö pyrkii toimimaan vastuullisesti huolehtimalla mm. kiinteistöjen kierrätyksestä ja energiatehokkuudesta, asumisen turvallisuudesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Aukkailla on mahdollisuus osallistua omaa asumistaan koskevaan päätöksentekoon. Yritys voi myös esimerkiksi edistää yhteisöllisyyttä järjestämällä asukkaalle yhteisiä tapahtumia. (Sivakka a.)

Koko yrityksen strategiset tavoitteet on jaettu osastojen tavoitteisiin ja niille on määritelty mittarit. Henkilöstön hyvinvointia mitataan joka toinen vuosi suoritettavan Parempi Työyhteisö- kyselyn avulla. Yrityksen tavoitteena on parantaa kyselyn tuloksia edelliseen verrattuna. Henkilöstön koulutuksen tavoitteena on varautua muutoksiin ja häiriöihin, joita liiketoiminnassa voi esiintyä. Koulutusta mitataan koulutuspäivien avulla. Koulutuspäivien tavoitetaso on 2,5 pv per henkilö. Myös ylitöiden määrää seurataan yrityksessä. Suuri määrä ylitöitä syntyy budjetoinnin ja tilinpäätöksen aikana. Yrityksen tavoitteena on helpottaa työtä kehittämällä järjestelmiä, joilla työtä tehdään, jottei ylitöitä esiintyisi kuin tilinpäätösaikaan. (Sivakka b.)

4.2 Työn toteutus

Opinnäytetyöni on uudistamisperusteinen kehittämistyö, jonka päämääränä on asioiden muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmaksi. Tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää tyypillisesti käytännön ongelmien ratkaisuja ja uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista. Sen tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja, ei pelkästään kuvailla asioita. Kehittämistyö on vuoropuhelua teorian ja käytännön välillä. Kehittämistyössä hyödynnetään olemassa olevaa teoriaa aiheesta ja siirretään teoriapainotteista tietoa käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen & Ryttilähti 2014, 19, 21.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ehdottaa kohdeyritykselle uusia palkitsemistapoja ja selkeyttää jo olemassa olevaa palkitsemista. Opinnäytetyö yhdistää tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen sekä konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapoja. Tutkimusaineisto kerättiin henkilölle suunnatun kyselyn avulla sekä ryhmäkeskustelussa, jossa kehitystyötä tehtiin yhdessä toimeksiantajayrityksen johtoryhmän kanssa. Kehittämishankkeen vaiheet ja tulokset raportoidaan niiltä osin kuin ne ovat työn kannalta olennaisia.

Tapaustutkimusta sovelletaan usein silloin, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja uutta tietoa kehittämisen tueksi. Se tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaus voi olla yritys tai sen osa: tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta ilman että tutkittavaa ilmiötä yksinkertaistetaan liikaa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että kehityskohde täsmentyy tutkimuksen edetessä. Tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä määrällisillä että laadullisilla menetelmillä tai niiden yhdistelmänä. (Ojasalo ym. 2014, 52–55.)

Toimintatutkimus osallistaa käytännössä toimivat ihmiset aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tietyn ongelman ratkaisu ja uuden tiedon ja ymmärryksen luominen tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus soveltuu hyvin työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön. Toimintatutkimus ei pyri selvittämään miten asiat ovat, vaan miten niiden tulisi olla ja tähtää todellisuuden muuttamiseen. Tutkimusprosessissa on kolme vaihetta, jotka toistuvat uudelleen: suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 58–61.)

Konstruktivinen tutkimus tähtää uudenkaltaisen todellisuuden luomiselle tutkimustiedon pohjalta. Sitä käytetään usein silloin, kun tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, kuten suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytetään olemassa olevaa teoreettista tietoa ja empiiristä, käytännöstä kerättyä tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Siinä oleellista on käytännön ongelman ja sen ratkaisun sitominen teoreettiseen tietoon. Käytännön toimijat voivat olla aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. Kohdeorganisaatio saa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 65–66.)

Ryhmähaastattelu tai ryhmäkeskustelu on yhteisöllinen menetelmä. Sen avulla saadaan ideoita kehittämisen tueksi. Ryhmähaastattelussa osallistujia on useampia ja sen etu on siinä, että tietoa

saadaan nopeasi useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Menetelmää kutsutaan myös fokusryhmämenetelmäksi. Haastateltavan ryhmän dynamiikka vie käsiteltävää asiaa uusille tasoille ja usein asiassa päästään syvemmälle kuin yksilohaastatteluissa. Ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa aihepiirien läpikäynnin ryhmässä. Apuna voi käyttää teemalistaa. Ryhmän vetäjä tekee tulintoja käydyn keskustelun perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 41–42, 111–112.)

Tavoitteeni on, että koko henkilöstö saa mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön. Tutkimuksen aluksi teetän henkilöstölle lyhyen kyselyn, jonka avulla selvitän mitä mieltä henkilöstö on yrityksen palkitsemisesta nykyhetkellä ja mitä toiveita henkilöstöllä on palkitsemisen suhteen. Henkilöstön osallistamisella kehitystyöhön lisätään mahdollisuuksia saada vaikutuksiltaan onnistunut palkitsemisjärjestelmä. Yrityksessä on vastikään toteutettu työterveyshuollon teettämä Parempi Työyhteisö (ParTy)[®] kysely, jonka tuloksia myös tarkastelen palkitsemisen kehittämisen kannalta. Itse teettämästäni palkitsemiskyselystä on jätetty pois ne kohdat, joita on kysytty jo ParTy -kyselyssä. Näin kysely saadaan pidettyä lyhyenä ja helppokäyttöisenä, mikä todennäköisesti vaikuttaa vastausprosenttiin.

Analysoin teettämäni palkitsemiskyselyn ja Parempi Työyhteisö (ParTy)[®] -kyselyn tuloksia ja pyrin löytämään niiden avulla ne seikat, joita yrityksen tulisi palkitsemisessaan kehittää. Esittelen löytämäni kehityskohteet yrityksen johtoryhmälle pidettävässä keskustelutilaisuudessa. Ryhmäkeskusteluun kutsutaan esimiehet ja yhtiön toimitusjohtaja, jotka muodostavat sisäisen fokusryhmän. Tuon keskustelussa esiin myös omia ehdotuksiani palkitsemisen kehittämiseksi. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on herättää ajatuksia palkitsemisesta ja esimiesten roolista palkitsemisessä sekä luoda keskustelua käytettävissä olevista menetelmistä ja mahdollisuuksista, joita organisaatio ei ole vielä löytänyt.

Opinnäytetyöni konkreettisenä tuotoksena on yritykselle luotu kokonaispalkitsemisen malli. Sen avulla yritys voi viestiä palkitsemisesta henkilöstölle. Malli on luotu muokkaamalla kokonaispalkitsemisen malli organisaatiolle sopivaksi sen mukaan mitä palkitsemistapoja yrityksessä on käytössä. Se toimii rekrytointitilanteessa kerrottaessa uudelle työntekijälle työsuhteen eduista ja siitä, mitä yritys pitää tärkeänä sekä auttaa henkilöstöä saamaan kokonaiskäsityksen työsuhteen eduista.

4.3 Kyselyn tulokset

Kysely tehtiin toimeksiantajayrityksen käytössä olevalla Zef.fi- sovelluksella. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse työntekijäpuolta edustaville henkilöille. Esimiestehtävissä toimivat henkilöt rajattiin kyselyn ulkopuolelle, koska he toimivat palkitsemisprosessin omistajina ja ovat siten parhaiten perillä palkitsemisen nykytilasta, jolloin heidän vastauksensa mahdollisesti vääristäisivät lopputulosta. Esimiehet osallistuvat myöhemmin järjestettävään ryhmäkeskusteluun, jossa heille esitellään vastaukset. Vastauksia odotettiin yhteensä 39 kappaletta, joista saatiin 35 kappaletta. Vastausprosentti oli 89,7% ja sitä voidaan pitää erittäin hyvänä. Kahden vastaajien taustatietoja selvittävien kysymysten lisäksi kyselyssä oli seitsemän monivalintakysymystä ja yksi avoin kysymys.

Työsuhteen kesto	Vastaukset	%
0-5 vuotta	10	28.6%
6-10 vuotta	6	17.1%
Yli 10 vuotta	19	54.3%

KUVIO 3. Työsuhteen kesto.

Taustatietona kysyttiin vastaajien ikää ja työsuhteen kestoja. Kuviosta 3 ilmenee, että suurin osa työsuhteista on pitkiä, yli kymmenen vuotta kestäneitä työsuhteita. Pitkät työsuhteet viestivät vahvasta sitoutumisesta työnantajaan.

Millainen käsitys sinulla on yrityksen palkitsemistavoista ja siitä, mistä palkitaan?	Vastaukset	%
Tiedän hyvin mistä ja miten palkitaan	16	45.7%
Kaipa lisätietoa	15	42.9%
En tiedä mistä tai miten palkitaan	4	11.4%

KUVIO 4. Käsitykset palkitsemisesta.

Nykytilanteen selvittämiseksi kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan heidän käsityksensä yrityksen palkitsemisesta. Osalla palkitsemisen perusteet olivat hyvin tiedossa, mutta noin puolet kaipaavat lisätietoa (kuvio 4). ”En tiedä mistä tai miten palkitaan” vastauksia tuli neljä kappaletta. Vastauksia selittää varmasti se, ettei yrityksessä ole juuri viestitty palkitsemisesta aiemmin. Palkitsemismallin selkeyttämisellä voidaan lisätä henkilöstön tietoisuutta palkitsemisesta.

Tiedän, miten palkkani määräytyy	Vastaukset	%
Kyllä	24	68.6%
En ole varma	9	25.7%
En tiedä	2	5.7%

KUVIO 5. Palkan määräytyminen.

11 vastaajaa epäroi, miten heidän palkkansa määräytyy (kuvio 5). Noudatettava työehtosopimus määrittelee lähtöpalkan, joten epätietoisuutta aiheuttaa todennäköisesti henkilökohtaisten lisien määräytyminen. Tuloksissa oli myös nähtävissä, että pitkissä työsuhteissa tieto palkan määräytymisestä on hämärtnyt, sillä kaikki ”en ole varma” tai ”en tiedä” -vastaukset olivat 6 vuotta tai kauemmin yrityksessä palvelleita. Palkkakeskustelua ei ehkä käydä tarpeeksi avoimesti kehityskeskustelujen yhteydessä tai erikseen. Eräs vastaaja kommentoi palkkausta avoimessa kysymyksessä seuraavasti:

”- - kuukausipalkassa ei huomioida kovin hyvin henkilökohtaisia palkanlisiä -tai jos huomioidaan niin ei ole tietoa, miten oma henkilökohtainen työpanos / kokemus /vastuualueet ja koulutukset näkyvät palkassa, vai näkyvätkö juuri lainkaan. Toisella kädellä myös siitä ei ole tietoa, voisiko itse tehdä jotain konkreettista palkkaan vaikuttaakseen.”

Palkan osalta saatiin myös kehitysehdotuksia. Useassa vastauksessa toivottiin palkankorotusta työvuosien kertyessä.

”Palkankorotuksilla, joissa näkyisi uskollisuus firmaa kohtaan, sekä tunnollisuus työtehtävien hoidossa.”

”Kertyvistä työvuosista peruspalkkaan tasokorotus, jota ei ole tullut pitkään, pitkään aikaan.”

”Tarkastella myös pitkää panosta työnantajan palveluksessa työvuosissa (hiljaista tietoa, taitoa kun ei voi määritellä).”

Olen tyytyväinen työpaikan tarjoamiin etuihin (kuten työterveys, liikunta- ja kulttuurietu, hieronta, teatteriliput yms.)	Vastaukset	%
Täysin	33	94.3%
Osittain	2	5.7%
En ole tyytyväinen	0	0.0%

KUVIO 6. Työpaikan tarjoamat edut.

Työpaikan tarjoamiin etuihin oltiin erittäin tyytyväisiä (kuvio 6). Etujen osalta riittää, että kaikki henkilökunnan käytettävissä olevat edut listataan yhteen osaksi palkitsemisen kokonaisuutta. Näin ollen ne saadaan näkyväksi osaksi palkitsemista.

”Sivakalla on hyvät edut ja niistä olemme kiitollisia.”

”Yrityksessä on todella hyvät henkilöstöedut, työvälineet, yhteistapahtumat ja kehittymisen mahdollisuudet mm. kouluttautumalla.”

Koen, että nykyiset palkitsemistavat ovat oikeudenmukaisia	Vastaukset	%
Kyllä	18	51.4%
Osittain	15	42.9%
En	2	5.7%

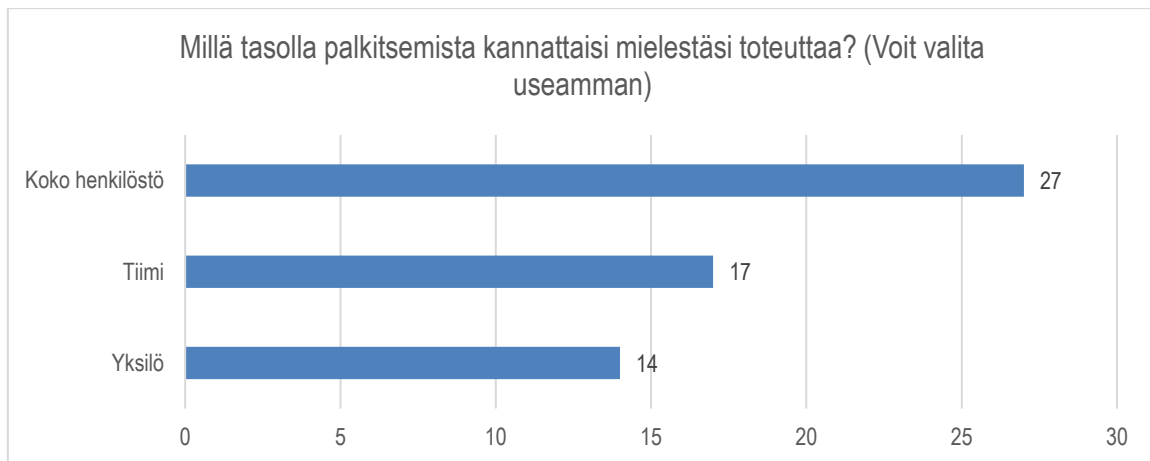
KUVIO 7. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus.

Oikeudenmukaisuuden kokeminen palkitsemisessa jakautui eniten ”kyllä” ja ”osittain” vastauksiin (kuvio 7). Kysymyksestä olisi ollut vaikea saada yhtenevää vastausta jo siitä syystä, että ihmisillä on eri käsitys oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus herätti ajatuksia, joka näkyi avoimen kysymyksen vastauksissa. Niissä toivottiin etenkin lisää palkka-avoimuutta. Henkilökuntaedut ovat kaikkien käytettävissä ja tulospalkkiota on maksettu samassa suhteessa kaikille. Tästä syystä oikeudenmukaisuuden – tai sen puutteen- kokeminen liittyy todennäköisimmin työstä maksettavaan palkkaan. Avoimuutta parantaakseen yrityksen kannattaa käydä palkkauksen perusteet ja palkkaan vaikuttavat tekijät läpi työntekijöiden kanssa.

” - Ehkä siltä osin henkilökohtaista palkitsemista, motivointia ja palkka-avoimuutta voisi kehittää, joskin avoimuudessa on mahdollisuus myös mielen pahoittamiseen.”

”Avoimuutta palkkakeskusteluun. On mahdotonta arvioida, onko oma työpanos huomioitu oikeudenmukaisesti palkassa suhteessa muihin.”

”Palkitsemisen pitää olla kaikille sama muuten tulee kateutta ja epäoikeudenmukaista ja epätasa-arvoa työntekijöiden kesken.”



KUVIO 8. Palkitsemisen tasot.

Eniten toivottiin koko henkilöstön palkitsemista, yksilö- ja tiimipalkitsemista toivottiin molempia lähes yhtä paljon (kuvio 8). Vastausvaihtoehdoissa sai valita useamman vaihtoehdon, ja siitä syystä prosentuaalinen ilmaisu ei ole kysymyksen kohdalla järkevä. Avoimen kysymyksen vastausten perusteella työntekijät tiedostavat, että yksilöiden palkitseminen on haastavaa. Toisaalta silloin kun palkitaan yksilöitä tai tiimejä, voivat työntekijät parhaiten vaikuttaa lopputulokseen. Sekä yksilön että tiimin ja koko henkilöstön palkitsemisen suhteen esitettiin näkemyksiä puolesta ja vastaan. Organisaation voi olla järkevin toteuttaa palkitsemista kaikilla kolmella tasolla.

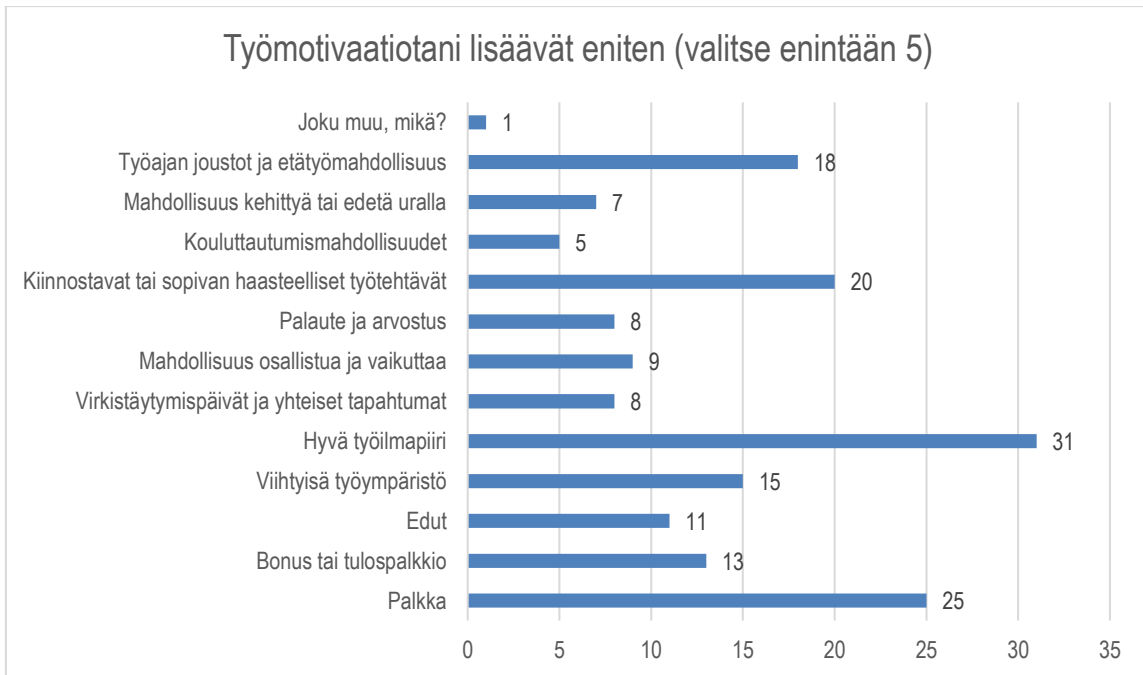
” - - Yksilökohtaiset suoritukset ovat kuitenkin tärkeitä ja niitä suorituksia pitkään yrityksessä tehneitä tulisi palkita erillisesti, ellei ole pätevää perustetta jonkun yksilön palkitsemisesta kieltäytyä.”

”Palkitseminen yksilötasolla on varmasti monimutkaista. Suurimalla osalla työtehtävien onnistuminen ei ole pelkästään omasta panoksesta johtuvaa. Teemme tiimityötä, yli osastorajojen. On epäoikeudenmukaista, jos vain yksi palkitaan, vaikka muutkin ovat mahdollisesti onnistuneet tavoitteeseensa pääsemisessä.”

”Vaikea varmasti miettiä mittarit, joilla osaston tai koko talon tavoitteita voidaan mitata oikeudenmukaisesti, sillä kaikkien toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen. Siten toiveena on, että tasapuolisesti palkitaan koko henkilöstöä.”

”Tiimiä/Koko henkilöstö koskeva bonusjärjestelmä. Kun asiat hoidetaan tiimissä / koko henkilöstössä hyvin, siitä rapsahtaisi jokin bonus koko henkilöstölle.”

”Isomman ryhmän joukkopalkitseminen ei välttämättä ole paras keino ratkaista asiaa, koska työmäärät/laatu eivät välttämättä jakaudu tasaisesti kaikkien ryhmäläisten kesken. Joukkopalkitseminen ei kannusta suoraan yksilöiden henkilökohtaiseen kehittymiseen ja motivaatioon.”



KUVIO 9. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatiotekijöitä koskien kaikki vastausvaihtoehdot ovat saaneet kannatusta (kuvio 9). Kaikkein tärkein tekijä vastauksissa on hyvä työilmapiiri. Sen tarkkailuun yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota. Myös viihtyisä työympäristö motivoi tekemään työtä, joten yrityksen on hyvä kuunnella henkilöstön tuntemuksia työympäristön suhteen. Toiseksi eniten motivaatioon vaikuttaa palkka. Palkka toimii hyvänä motivaattorina, koska se turvaa taloudellisen toimeentulon, joka vaikuttaa elämän muihin osa-alueisiin. Kiinnostavat ja sopivan haasteelliset työtehtävät motivoivat yli puolta vastaajista. Työtehtävien jakoa kannattaa miettiä sen kannalta mikä kenellekin parhaiten sopii. Työajan joustot ja etätömahdollisuus motivoi myös monia ja auttaa yhteensovittamaan työn ja muun elämän. Bonus ja tulospalkkio koetaan yleisesti motivoiviksi ja niiden motiivointivaikutus näkyy myös vastauksissa. Bonuksen ja tulospalkkion osalta on hyvä kuitenkin muistaa, että niiden vaikutus motivaatioon on lyhytaikainen.

Esimiehen antama palaute on tärkeää motivaationi kannalta	Vastaukset	%
Kaikki palaute on tärkeää	26	74.3%
Kuulen mielelläni kiitosta	0	0.0%
Toivon rakentavaa palautetta, jotta voin kehittyä	9	25.7%
Palautteella ei ole vaikutusta motivaatiooni	0	0.0%

KUVIO 10. Palautteen vaikutus motivaatioon

Palaute koetaan tärkeänä (kuvio 10). Yhdeksän vastaajaa toivoo enemmän rakentavaa palautetta. Kuten muutkin tutkimukset ovat osoittaneet, niin tuloksista käy ilmi, että nuoret henkilöt arvostavat palautetta vanhempia enemmän. Alle 40- vuotiaista puolet eli 5/10 valitsi palautteen ja arvostuksen tärkeimpien motivaatiotekijöiden joukkoon, kun taas yli 40-vuotiaista vain 12 % eli 3/25 valitsi kyseisen vaihtoehdon. Esimiehen antaman palautteen määrää ei kysytty tässä kyselyssä, sillä sitä oli tarvetta lisätä jo aiemmin ParTy-kyselyn tulosten perusteella.

Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys: ”Miten kehittäisin palkitsemista yrityksessäni?” Avoimesta kysymyksestä saatiin 16 vastausta. Jos kenttä olisi ollut pakollinen, olisi ehdotuksia saatu vielä enemmän. On harmillista, ettei useampi tarttunut tähän mahdollisuuteen tuoda omia kehitysehdotuksiaan ilmi, mutta toisaalta on tulkittavissa, että henkilöstö on ollut palkitsemiseen suurelta osin tyytyväisiä. Muita kuin aiemmin mainittuja kehitysehdotuksia, joita avoimesta kysymyksestä saatiin, olivat kehittämis- ja ideapalkinnot.

”Ideapalkinnot”

”Mikäli löytää uusia kustannustehokkaampia tai palvelua parantavia menetelmiä hoitaa tehtävät, niin nämä olisi myös huomioitava.”

Vähäisistä poissaoloista palkitseminen tuli myös kahdessa eri vastauksessa ilmi. Sairauspoissaolot ovat yhteiskuntavastuureportin mukaan lisääntyneet huomattavasti. Vuonna 2019 sairauspoissaoloja oli keskimäärin 11,5 päivää per henkilö, kun se edeltävänä vuonna 2018 oli 8,3 ja vuonna 2017 poissaolopäiviä oli 6,1 päivää per henkilö. Vähäisistä poissaoloista palkitsemisessa on kuitenkin riski, että työntekijät tulevat töihin myös silloin, kun pitäisi jäädä kotiin. Lisäksi henkilön terveydentilasta, kuten pitkäaikaissairauksista johtuvat poissaolot voivat sulkea palkkion mahdollisuuden joiltain pois. Tätä vaihtoehtoa kannattaa harkita tarkoin.

”Vähän poissaoloista voisi palkita jollain liikuntavälineellä tai lahjakortilla”

”Ehkä voisi ottaa jotenkin huomioon, jos on erittäin vähän tai ei ollenkaan töistä poissaoloja.”

Loput kehitysehdotuksista, jotka tulivat avoimessa kysymyksessä ilmi, koskivat työn organisointia, tavoitteiden selkeyttämistä sekä palkitsemista viestimistä.

”Hyödynnetään paremmin jokaisen yksilön vahvuus/osaamisalue eikä yritetä puskea kaikkia tekemään kaikkea.”

”Selkeät työnantajan määrittelemät tavoitteet selkeästi sovittuna ja seuranta, jossa tarkastellaan työtehtävien toteutumista sovitulla tavalla.”

”Johtajan tulisi keskustella kaikkien henkilöiden kanssa palkitsemisesta eikä pelkästään esimiesten kanssa tai välityksellä.”

Työterveyslaitoksen Parempi Työyhteisö (ParTy)® -kysely on suojattu tuotemerkki. Tästä syystä en julkaise työssäni kyselyn menetelmiin viittavia tietoja, kuten kysymyksiä, vaan ainoastaan omia päätelmiäni organisaatiokohtaisista tuloksista, joihin sain tarkasteluoikeuden toimeksiantajalta. Tuloksista käy ilmi kehityskeskustelujen toimimattomuus. Kuten viitekehyksessä todettiin, kehityskeskusteluilla on suuri rooli yhteistyön ja työilmapiiriin syntyyn. Kehityskeskustelujen avulla esimies oppii tuntemaan työntekijät ja löytämään heille tarjottavia mahdollisuuksia. Yrityksen kannattaa harkita kehityskeskusteluihin valmentavaa koulutusta esimiehille. Keskusteluja on ehkä tarpeen käydä kahdesti vuodessa nykyisen yhden sijaan. Parannettavaa löytyi myös osastojen välisen yhteistyön sujuvuudessa, etenkin tiedonkulussa. Yhteishengen parantamiseksi toivottiin yhteisiä tapahtumia. Niillä on vaikutusta työilmapiiriin, joka koetaan tärkeänä motivaatiotekijänä. Kyselyn tuloksista selvisi myös, että esimiestoiminta (kuten tasapuolisuus, huomiointi, tuki, tiedotus ja kannustus) saa muuten hyvät arvostelut, mutta esimiehen antamaa palautetta voisi lisätä. Palaute on työntekijöille kehittymisen edellytys ja sillä voidaan motivoida ja ohjata suoritusta. Esimiehen on hyvä myös rohkaista palautteen antoon ja vaikuttaa siten avoimen palautekulttuurin luomiseen.

4.4 Ryhmäkeskustelu

Ryhmähaastattelu toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Teams -kokouksena. Paikalla olivat toimitusjohtajan lisäksi kaikki viisi eri osastojen esimiestä. Ryhmäkeskustelu kesti noin 2 tuntia ja nauhoitin keskustelun, jotta pystyin palaamaan siihen myöhemmin, eikä erilisiä muistiinpanoja keskustelun aikana tarvinnut tehdä. Ryhmäkeskustelun aluksi pidin esitelmän opinnäytetyöni viitekehyksestä, johon kuului palkitsemisen kokonaisuus, esimiehen rooli palkitsemisessa, suorituksen johtaminen, motivaatio, kehityskeskustelu ja palaute. Sen jälkeen kävin läpi henkilöstölle teettämäni kyselyn tulokset. Keskustelun viimeistä vaihetta varten jaoin keskustelun aiheet kolmeen teemaan: rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut, aineeton palkitseminen – kasvu ja kehittyminen sekä aineeton palkitseminen –organisaatio ja johtaminen. Keskustelua helpottamaan loin listan kysymyksiä, joiden avulla keskustelua voitiin ohjata. Seuraavissa kappaleissa tiivistän ryhmäkeskustelun aikana keskustelemamme asiat.

Palkitsemisen keskiössä on työstä maksettava kuukausipalkka. Tehtäväkohtaista osaa ja henkilökohtaista palkanlisää ei ole määritelty yrityksen maksamissa palkoissa. Tämä osaltaan selittää sen, miksi palkan määräytymisperusteet tai oman työpanoksen vaikutus palkkaan ei ole kaikille selvää. Erillisiä palkkakeskusteluja ei myöskään käydä, vaan palkasta ja palkankorotuksesta keskustellaan silloin, kun työntekijä sitä itse pyytää. Avain-työehtosopimuksen mukaisesti palkkaan lisätään 5 vuoden ja 10 vuoden työuran jälkeen kokemuslisä. Sen jälkeen ei työehtosopimuksen mukaisesti tule enempää kokemusvuosilisiä. Yrityksen palveluksessa on paljon yli 10 vuoden työuran ylittäneitä, joiden palkkakehitykseen eivät siten suoraan liity muut kuin työehtosopimuksen mukaiset yleiskorotukset. Osa henkilöstöstä toivoi kyselyn mukaan palkankorotusta pitkän työsuhteen ansiosta. Keskustelussa todettiin, että pitkä työsuhde ei automaattisesti paranna suoritusta, eikä pitkä työsuhde siitä syystä voi olla palkankorotuksen peruste. Henkilö ei välttämättä ole ylläpitänyt ja kasvattanut osaamistaan. Muuttuvassa toimintaympäristössä suoritustaso voi jopa heiketä ajan mittaan, jos osaamista ei ylläpidetä. Toisilla ikä ei vaikuta lainkaan suoritustasoon, vaan he jatkavat työssään tehokkaina eläkkeelle jäämiseen saakka.

Tulospalkkion sijaan yrityksessä puhutaan kannustepalkkioista. Palkkiota ei ole sidottu yrityksen taloudellisiin tuloslukuihin vaan strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Kannustepalkkion avulla palkitaan koko henkilöstöä. Toimitusjohtajan laatima ja yhtiön hallituksen hyväksymä tuloskorttimalli otetaan käyttöön vuonna 2021. Siinä palkitaan koko henkilöstöä sen mukaan, miten hyvin strategisten tavoitteiden perusteella laaditut tuloskorttien tavoitteet ovat toteutuneet. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan johdon katselmuksessa vuosittain. 100 % toteutuessa henkilöstölle maksetaan 10 pv palkka + 1500 euroa. Jos toteutuma on esimerkiksi 50 %, maksetaan 5 pv palkka + 750 euroa.

Edut ovat osa palkitsemista, joten niistä tulisi viestiä palkitsemisena. Esimiesten kokemuksen mukaan työntekijät mieltävät yrityksen tarjoamat edut hyvin palkan lisäksi. Rekrytointilanteessa painotetaan työsuhteen joustavuutta ja etuja, sillä yritys ei pyri menestymään palkkakilpailussa. Myös muita toimialan yrityksiä pitemmät lomat motivoivat ihmisiä pysymään yrityksessä. Työehtosopimuksen mukaan 15 vuoden työuran jälkeen työntekijä on oikeutettu 38 vuosilomapäivään. Vuosilomapäivät kuluvat viisipäiväisen työviikon mukaisesti, eli kalenteriviikolla kuluu viisi vuosilomapäivää. Lomaa on siten enimmillään yli seitsemän viikkoa. Yleisesti käytössä oleva tapa palkita pitkästä työurasta ylimääräisellä lomalla ei tässä tapauksessa motivoi, koska työntekijöillä on muutenkin pitkät lomat.

Työtä tehdään pääsääntöisesti tiimeissä ja tuloksia arvioidaan tiimin ja koko henkilöstön suhteen. Yksilöiden kertapalkitseminen voi aiheuttaa kateutta, ja todennäköisesti joku pahoittaa aina mielensä. Mielensä pahoittamisen mahdollisuutta ei kuitenkaan voi pelätä liikaa. Yhtä lailla palkitsematta jättämisestäkin voi joku pahoittaa mielensä. Yksittäinen henkilö voi joutua venymään tietyissä tilanteissa tiimin sisällä, jolloin olisi aihetta käyttää pikapalkkioita. Pikapalkkiot olisivat esimiesten välitön työkalu, jota ei tarvitse johtoryhmässä käydä läpi. Tällainen palkitsemistapa olisi hyvä olla kunkin esimiehen työkalupakissa valmiina. Keskustelussa mietittiin, onko kaikilla mahdollisuus tasapuolisesti saada palkkiota. Osa henkilöstöstä tekee työtä ulkoisille kumppaneille, osa asiakkaalle, osa vain sisäisille kumppaneille. Tiimien toimintaympäristö on erilainen. Palkittava toiminta voi olla hyvästä asiakaspalautteesta kumpuavaa, tai esimerkiksi työkaverin auttamista. Arviointi tehdään osaston sisällä, joten perusteita palkkion määräytymiselle ei tarvitse tiimin ulkopuolisten arvioida. Eri osastojen työkalupakki palkkioiden osalta pitää kuitenkin oikeudenmukaisuuden vuoksi olla samansuuruinen.

Kerta- tai pikapalkitsemisen kriteerit täytyy tarkkaan miettiä. Jokin asia voi näyttää äkkiseltään siltä, että se on jonkun ansiota, mutta tarkemmin katsottuna siihen liittyy muita henkilöitä ja asioita, jotka ovat johtaneet toisiin. Toiminta, jonka nopeasti voisi mieltää palkkion arvoiseksi, voi olla vain jäävuoren huippu. Joskus kiitos ja asiakkaan hyvä palaute voi olla seurausta siitä, ettei ole toimittu yrityksen peruseriaatteiden mukaan. Esimerkiksi isännöitsijän tehtävään kuuluu valvontaa ja rajojen asettamista. Jos joku on toista avokätisempi tai venyttää sovittuja toimintatapoja ja saa siitä asiakkaalta kiitosta joustavuudesta ja ymmärtävyydestä, ja yritys palkitsee tästä, johtaa toimintatapa ennen pitkää vaikeuksiin. Kehitys ja ideapalkkioiden kohdalla huomioitavaa on, että ideoita voi tulla esimerkiksi ohjelman kehityksestä ilman, että kuullaan sen muita käyttäjiä. Ideapalkkioita ei voida jakaa pelkistä ideoista, vaan ne tulee olla käytäntöön hyvin sopivia ratkaisuja, jotka eivät aiheuta ongelmia tai kuormitusta jonkun toisen työssä.

Koulutus on merkittävä osa palkitsemista yrityksessä. Henkilöstön koulutustarpeita ja toivomuksia koulutuksen suhteen käydään läpi kehityskeskusteluissa. Kielteisiä koulutuspäätöksiä ei ole toimitusjohtajan mukaan tehty. Osastoille järjestetään yhteisiä luentoja. Työntekijä voi ehdottaa sopivaa koulutusta ja esimies myös seuraa itse koulutustarjontaa. Rakennuttamisosaston esimiehen on ajoittain vaikea löytää sopivaa lisäkoulutusta tiimilleen. Joissain tapauksissa myös aika voi olla esteenä koulutukselle. Työntekijä ei pysty tai halua osallistua koulutukseen, koska koulutukseen käy-

tetty aika olisi pois työajasta ja työtehtävät ruuhkautuisivat. Alaan kuuluvat messutapahtumat voitaisiin katsoa myös osana palkitsemista, sillä sellaiset tapahtumat mielletään mukaviksi. Ammatilliset tapahtumat ovat myös koulutustapahtumia ja niistä hyötyvät niin työntekijä kuin työnantajakin.

Sisäistä koulutusta ei tule unohtaa. Sisäinen koulutus on yhteisten tehtävien avaamista, prosessien läpikäyntiä ja ymmärrystä siitä, miten asiat vaikuttavat eri osastojen työssä. Työnkierto on osa sisäistä koulutusta. Työnkierto on vaikeutunut sen myötä, kun työn asiantuntijuus on kasvanut. Työnkierrosta on kuitenkin tuoreita positiivisia kokemuksia. Eräs työntekijä työskenteli säännöllisesti kahdella eri osastolla, ja hänen osaamisensa auttoi molempia osastoja ymmärtämään toisiaan paremmin.

Työn merkityksellisyys korostuu yrityksen työntekijöillä, koska työllä on sosiaalinen perustarkoitus. Työn merkityksellisyyttä voisi tuoda esille entistä enemmän. Asuntopalveluosaston työntekijöille on luotu henkilökohtainen työnkuvan lisä heidän omien mielenkiintojen mukaan, jotta työnkuvaan saadaan lisää merkitystä ja mielenkiintoa. Myös isännöintiosastolla työn räätälöintiä on hieman käytetty. Rakennuttamisosastolla jokaisella on hieman erilaista erityisosaamista, ja tehtävät jakaantuvat niiden mukaan. Jos henkilö tuo esille toiveita sen suhteen mitä haluaa työssään painottaa ja millaisia tehtäviä tehdä, niihin pyritään vastaamaan. Eri haastavuustasoisiin projekteihin valitaan henkilöt heidän osaamisensa ja toiveidensa mukaan.

Kehityskeskustelujen suhteen tunnistettiin mahdollisuus lisäkoulutukselle, esimerkiksi esimiehille suunnatun kurssin muodossa. Kehityskeskustelut koetaan hyvin hedelmällisiksi ja tärkeiksi, niissä tulee esille myös asioita, joita työntekijät eivät arjen keskellä ole ottaneet puheeksi. Keskusteluihin pitää varata hyvin aikaa. Silti keskustelut venyvät usein pitkiksi. Kehityskeskusteluja on vastikään päätetty järjestää kahdesti vuodessa ainakin hallinto-osastolla. Toimitusjohtaja tarttui ajatukseen tiimikohtaisista kehityskeskusteluista. Hän aikoi toteuttaa tiimikeskustelut tuloskorttiteemoista koko osaston kesken, jota tavoitteet koskevat, ei pelkästään tavoitteista vastuussa olevan esimiehen kanssa. Tiimikeskustelut voidaan valmistella yhdessä esimiehen kanssa, ja kukin tiimi voi ehdottaa tavoitteisiin sopivia mittareita.

Sairauspoissaolojen vähentäminen on monessa organisaatiossa ikuinen tavoite. Vähäisistä poissaoloista palkitseminen on vaativaa ja voi johtaa vääränlaisiin reaktioihin ihmisissä. ”Toisilla on paremmat geenit, tuleeko siitä palkita?”, esitettiin keskustelussa. Yksi mahdollisuus on palkita niitä, jotka ovat onnistuneet vähentämään omia sairauspoissaolojaan. Näin ollen se kannustaisi ihmisiä

juuri sairauspoissaolojen vähentämiseen, ilman vaaraa siitä, että sairaana tarvitsisi tulla töihin. Palkkion pitäisi kuitenkin olla taloudelliselta hyödyltään riittävän pieni, ettei se aiheuta kateutta muissa.

Hallinto osasto on palkinnut aiempina vuosina pikkujouluissa vuoden tiliöijän, eli laskun tarkastajan, jolla on vähiten tiliöintivirheitä. Tällaiset leikkimieliset palkitsemiset ovat hyviä yhteistyön ja ilmapiirin ylläpitämisessä. Kiittäminen ei ole kallista, mutta se luo hyvää ilmapiiriä. Sähköiset kanavat voivat alentaa ihmisten kynnystä jakaa huomiota ja kiitosta. Yrityksen käytettävissä on sähköisiä kanavia kuten Microsoft Teams, sähköposti ja Skype for business. Asiakaspalvelun ja isännöinnin ryhmissä toisten huomiointi on päivittäistä ja peukkuja ja sydämiä käytetään pikaviestimissä ahkerasti. Yhteisöllisyyden edistämiseksi myös osastot voisivat viestiä säännöllisesti toisilleen onnistumisista, haasteista ja muista kuulumisista. Sopiva kanava tähän olisi työpaikkakokous, joka on kuukausittain järjestettävä yhteinen tilaisuus, johon kaikki osallistuvat.

4.5 Palkitsemismalli

Palkitsemiskyselyn ja ryhmäkeskustelun tulosten perusteella rakensin toimeksiantajaorganisaatiolle yksinkertaisen mallin kokonaispalkitsemisesta.



KUVIO 11. Kokonaispalkitsemisen malli.

Kokonaispalkitsemisen keskiössä on kuukausipalkka, johon kuuluvat työehtosopimuksen mukaiset kokemuslisät ja yleiskorotukset. Koska kaikilla ei ollut selvillä, mistä palkka koostuu, on hyvä käydä asia tarvittaessa läpi esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä, sillä erillistä palkkakeskustelua ei ole, ellei työntekijä sitä pyydä. Kokemusvuosiin perustuvaa palkankorotusta toivottiin henkilöstön suunnalta, mutta työehtosopimuksessa määriteltyjen kokemusvuosilisien lisäksi sellaista korotusta, joka perustuisi työsuhteen pituuteen, ei ole tulossa. Työntekijöille tulee viestiä, millä tavoin ja minkä perusteella henkilökohtaista palkankorotusta voidaan ansaita.

Aineellisena palkitsemisen mallissa on mukana 2021 käyttöön otettava kannustepalkkio, joka poikkeaa aikaisemmin käytössä olleesta tulospalkitsemisesta, jonka perusteet vaihtelivat vuosittain. Kannustepalkkio maksetaan vuosittain strategisten tuloskorttitavoitteiden toteutumisasteen

mukaan. Kannustepalkkion lopullisen suuruuden määrää tavoitteiden prosentuaalinen toteutumisprosentti, jonka johtoryhmä vuosittain arvioi. Palkkio on rahallisesti merkittävä, joten tavoitteiden saavuttamiseksi on odotettavissa ponnisteluja. Tavoitteet tulee kuitenkin käydä työntekijöiden kanssa tarkkaan läpi, jotta kaikki ymmärtävät, millä tavoin he voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Edut pitävät sisällään lakisääteistä laajemman työterveyden, johon sisältyy sairaskuluvakuutus ja vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Työpaikalla käy säännöllisesti hieroja, jonka palvelua saa käyttää työaikana. Omaehtoiseen liikunta- ja kulttuuritoimintaan suunnattu etu per työntekijä on maksimi 400 €, jonka voi käyttää hierontaan tai siirtää saldon henkilökohtaiseen SmartumPay -sovellukseen, jolloin sitä voi käyttää monipuolisesti eri liikunta- ja kulttuurimenoihin. Työntekijöille tarjotaan niin ikään SmartumPay -sovellukseen siirrettävää lounassaldoa, jonka arvosta työntekijä maksaa 75 % vähennyksenä palkasta. Työntekijöillä on mahdollisuus käyttää työpaikan läheisyydessä sijaitsevaa kuntosalia veloitusetta sovittuina aikoina. Näiden lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus lunastaa kaksi teatterilippua/kausi Oulun kaupunginteatteriin. Vuosittain on hankittu myös kaksi Kärppien kausikorttia, joita voi varata itselleen intrasta löytyvän taulukon kautta. Etujen suhteen ei tullut kehitysehdotuksia, vaan niihin henkilöstö on ollut hyvin tyytyväinen. Kokonaispalkitsemismallin avulla etuja saadaan näkyvämmäksi.

Uutena kokonaispalkitsemiseen lisätään erikoispalkkiot. Niiden avulla organisaatio voi palkita henkilöitä hyvistä toimintaa kehittävistä ideoista, jotka otetaan käyttöön. Ideapalkinnot on otettu mukaan henkilöstön kehitysehdotuksien pohjalta. Ideapalkkioiden käyttö on harkinnanvaraista ja vaatii tapauskohtaisen selvityksen idean käyttökelpoisuudesta ja sen tuomista hyödyistä, joten ennalta ei voida määritellä, mikä on sellainen kehitysidea, josta saa palkkion. Käyttöön otetaan myös pikapalkitseminen, joka avulla esimies voi palkita työntekijöitä erityisen hyvästä suorituksesta. Työntekijät voivat myös itse ehdottaa palkkion saajaa. Pikapalkkiot ovat rahalliselta arvoltaan pieniä. Organisaatioon sopivia pikapalkkioita voisivat olla elokuvaliput, kirjalahjakortit, viinipullot ja makeiset.

Aineettomista palkitsemistavoista ensimmäisenä organisaatiossa painotetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työnteko on joustavaa liukuvan työajan ja etätömahdollisuuden ansiosta. Pitkät lomat auttavat työstä palautumisessa ja ovat palkitsevia, etenkin kun yksityisellä puolella lomat ovat lyhyempiä. Työntekijöillä on mahdollisuus yksilöllisiin työaikajärjestelyihin, kuten osa-aikatyöhön tai lyhennettyyn työaikaan. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat organisaatiossa hyvät.

Kehityskeskustelujen yhteydessä käydään läpi jokaisen henkilön kouluttautumistarve, jonka perusteella määritellään koulutussuunnitelma. Työnantaja tukee myös ammatillista kouluttautumista, jonka tarve määritellään henkilökohtaisesti. Koulutustilaisuuksiin osallistumisesta sovitaan esimiehen kanssa. Yritys pyrkii vuosittain järjestämään työyhteisöllisiä koulutustilaisuuksia, joissa käydään läpi työyhteisöön liittyviä yhteisiä asioita. Merkityksellinen työ on kolmas aineettoman palkitsemisen painopisteistä. Työn merkityksellisyys koostuu sen sosiaalisesta perustarkoituksesta. Asukkaille halutaan tarjota turvallista ja viihtyisää asumista heidän monenlaisissa eri elämäntilanteissaan. Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisäämiseksi työntekijöiden omia mielenkiintoja ja osaamisalueita hyödynnetään työn suunnittelussa.

Mallissa ei ole huomioitu palautetta ja arvostusta, joiden näkyväksi saattaminen on vaikeaa. Palautteen tärkeyttä käytiin läpi ryhmäkeskustelussa esimiesten kanssa. Esimiehen tehtäväksi tulee kannustaa kaikkia palautteen antoon ja kiitoksen jakamiseen esimerkiksi sähköisiä välineitä hyödyntäen. Myöskään työuralla etenemistä ei ole mukana kuviossa. Työura organisaatiossa etenee osaamisen kehittämisen ja erikoistumisen kautta, ei niinkään hierarkiassa ylöspäin siirtymällä.

5 POHDINTA

Palkitsemisesta ei ollut juuri puhuttu yrityksessä ennen kyselyn teettämistä, joten ihmisillä ei ollut yhtenäistä käsitystä siitä, mitä palkitseminen yrityksessä on. Etenkin työsuhde-etuihin oltiin hyvin tyytyväisiä. Motivoivimpia palkitsemiskeinoja palkan lisäksi olivat kiinnostavat työtehtävät ja työajan joustot ja etätömahdollisuus. Näiden lisäksi viihtyvää työympäristöä ja hyvää työilmapiiriä pidettiin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Kehitysideoista esille nousivat ideapalkkiot sekä avoimuuden lisääminen palkka-asioissa. Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta kantoi moni huolta. Koen, että työn avulla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin.

Palkitseminen koettiin kohdeyrityksessä toimivaksi, vaikkei sitä aiemmin ollut tutkittu tai käsitelty osana johtamista. Henkilöstöedut, työajan joustot, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet sekä työn sisältö ja merkitys liittyvät kaikki vahvasti henkilöstön hyvinvointiin, jota yrityksessä on säännöllisesti seurattu ja johon yritys on panostanut. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kokonaispalkitsemisen malli. Työn tavoitteena oli luoda käsitys palkitsemisen nykytilanteesta, jossa onnistuin sekä kyselyn että ryhmäkeskustelun avulla riittävästi. Opinnäytetyön avulla onnistuin nostamaan aiheen esimiesten tietoiseen tarkasteluun. Näiltä osin koen, että myös tavoite on saavutettu.

Opinnäytetyön avulla kohdeyritys sai uutta tietoa siitä mitkä asiat ihmisiä motivoivat ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota. Erityisesti mieleeni jäi yhteishengen parantaminen yhteisten tapahtumien kautta. Yhteisillä tapahtumilla ja yhteistyön parantamisella on merkitystä siihen, miten merkittäväksi ihminen kokee oman työnsä. Työnkierto voisi olla toinen keino osastojen välisen yhteistyön parantamiseen. Henkilökohtaista palkitsemista hyvistä työsuorituksista toivottiin, ja siinä ratkaisuna voisivat olla malliin lisäämäni erikois- ja pikapalkkiot. Kehityskeskustelukäytäntö on tärkeä henkilön kehittymistoiveiden huomioimiseksi sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien ja arvostuksen kokemiseksi. Kehityskeskustelujen toimivuudessa oli parannettavaa, joten ongelmaan kannattaa tarttua esimiehille suunnatun koulutuksen avulla. Palkka-avoimuuden lisäämisellä yritys voisi vähentää epäoikeudenmukaisuuden kokemisesta.

Aihe rajautui työn edetessä ja tavoitteet selkenivät vasta teorian myötä. Rakensin teoriaosuutta ja toteutin kehitystyön vaiheita ja aineiston keräämistä samanaikaisesti. Tarkan suunnitelman seuraaminen olisi varmaan vienyt työtä eteenpäin nopeammin. Toimeksiantajapuolelta painostusta ei esiintynyt, sillä minulla oli vapaat kädet työni toteutuksen suhteen ja lopputuotoksesta ei päätetty

etukäteen, joten stressiä sen toimittamiseen ei ollut. Työ tarjosi minulle syventymisen aiheeseen laajemmin kuin opinnoissa on ollut mahdollista. Aikataulullisesti opinnäytetyön valmistuminen venyi, mutta koen saaneeni sen tekemisessä myös neuvoja siihen, miten paremman suunnittelun ja jatkuvan yhteistyön avulla prosessista tulisi sujuvampaa. Opinnäytetyöprosessi olisi varmasti ollut erilainen, jos aihe olisi ollut toimeksiantajan ennalta määrittelemä.

Alkuperäisenä ajatuksenani oli käyttää kehitystyön työvälineenä Balanced Scorecardia. Yrityksen strategiset tavoitteet on jaettu tuloskortteihin, joissa tavoitteilla on omat mittarinsa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on yhteydessä palkitsemiseen kannustepalkkion muodossa, jonka suuruus riippuu toteutumisasteesta. En kuitenkaan onnistunut yhdistämään tuloskorttiajattelua muuhun palkitsemiseen. Työn on asiantuntijatyötä ja melko autonomista työskentelyä; henkilöstön palkitseminen ei ole lähtökohtaisesti yhteydessä suoritukseen, jota voitaisiin mitata. Koin, että aineetonta palkitsemista, kuten kehitystä ja työn merkityksellisyyttä tai palautteen antoa ei voi sitoa mittareihin.

Ryhmäkeskustelun pitäminen oli mielestäni toimiva menetelmä kehitystyöhön. Ryhmäkeskusteluja olisi voinut pitää useampia jakamalla käsiteltävät aiheet useampaan osaan, joista yhtä olisi käsitelty kerrallaan. Näin olleen keskustelut olisivat olleet lyhyempiä ja täsmällisempiä. Kyselyn tekeminen oli helppoa ja hauskaa. Kyselyn heikkouksia on yleisesti se, ettei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen tai se miten tietoisia tai perehtyneitä vastaajat ovat tutkittu aiheesta. Myös se, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta ei ole arvioitavissa. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Yllätyin kuitenkin positiivisesti siitä, kuinka hyviä vastauksia sain kyselystä. Vastaukset myös tukivat teoriaosuudessa esitettyjä tietoja.

Palkitsemismallin käyttöönotto ja arviointi jää yritykselle itselleen. Jatkotutkimusideaksi ehdotan kehityskohteiden osalta suunniteltuja toimenpiteitä ja seurantaan niiden toteutumisesta. Ehdotan myös palkitsemismallin toimivuuden seurantaan ja sen uudistamista muutaman vuoden välein.

LÄHTEET

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

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, A., Nylander, M. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hätälä, R. Hyvä hallintotapa Sivakka-konsernissa. Pdf. Tekijän hallussa.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2013. Onnistu palautteessa. Alma Talent verkkokirja.

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mandatum Life. 2018. Palkittu – podcast. Roosa Kohvakka ja Antti Kauhanen. Viitattu 4.9.2020, <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/yksipuoliset-tulosmittarit-sahaavat-organisaation-omaa-oksaa/>

Mandatum Life. Palkitsemistutkimus 2020. Webinaari 16.3.2020. Viitattu 8.6.2020, <https://www.mandatumlife.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. 3. uudistettu painos. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. 3.-5. painos. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sivakka a. Yhteiskuntavastuun raportti 2019. Tekijän hallussa.

Sivakka b. Prosessien tulokortit. Tekijän hallussa.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita.

Von Bonsdorff, M.E. Age-related differences in reward preferences. The International Journal of Human Resource Management 22 (06), 1262-1276.

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