

MOTIVOIVA STRATEGIALÄHTÖINEN KOKONAISPALKITSEMINEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2022

Minna Ahonen

Liiketoiminnan kehittäminen, YAMK

Tekijä Minna Ahonen

Työn nimi Motivoiva strategialähtöinen kokonaispalkitseminen

Ohjaaja Mikko Mäntyneva

Tiivistelmä

Vuosi 2022

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia palkitsemiseen, motivaatioon ja näiden johtamiseen liittyviä tekijöitä työntekijän näkökulmasta laajentamaan sekä case-yrityksen että muiden pk-yritysten tietoisuutta palkitsemisen vaikutuksista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Työn teoreettinen viitekehys rakentui palkitsemisen ja motivaation, sekä näiden molempien osa-alueiden johtamiseen liittyvään teoriaan, kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja ajankohtaisiin julkaisuihin. Tutkimusstrategiana toimi case-tutkimus ja toteutustapana empiirinen monimenetelmätutkimus, jossa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Empiirinen tutkimusosa koostui kahdesta kyselystä, jotka kohdistettiin case-yrityksen työntekijöille ja johdolle. Työntekijöille suunnatulla kyselyllä selvitettiin tyytyväisyyttä työhön ja nykyiseen palkitsemisjärjestelmään sekä motivoivaan palkitsemiseen liittyviä tekijöitä. Johdolle osoitetulla kyselyllä selvitettiin case-yrityksen johdon näkemystä samoihin kysymyksiin työntekijöiden näkökulmasta katsottuna sekä johdon palkitsemistavoitteita. Verkkopohjainen lomakekysely toteutettiin keväällä 2022. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistehtävänä. Teorian ja kyselytutkimusten tulosanalyysin pohjalta koostettiin yrityskohtainen kehittämismatriisi case-yrityksen työntekijöitä motivoivan strategialähtöisen kokonaispalkitsemisen kehittämisen tueksi.

Kokonaispalkitsemisen kehittämisen lähtökohtina toimivat sekä johdon strategiset tavoitteet että työntekijöiden motivaatiotekijät ja motivaatiota tukevat palkitsemisen tavat ja perusteet. Koska työntekijät, työympäristö, yritys ja maailmantilanne muuttuvat koko ajan, tulisi palkitsemisen toimivuus varmistaa mittaamalla sen onnistumista säännöllisesti sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämismatriisi toimii hyvänä pohjana palkitsemisen jatkuvalla kehittämistyölle.

Avainsanat Motivaatio, palkitseminen, johtaminen

Sivut 64 sivua ja liitteitä 17 sivua

The purpose of this thesis was to investigate the factors related to reward and motivation and the management of these two from the employee's point of view, to expand the awareness of both the case company and other small and middle size companies about the effects of reward on the achievement of the company's goals.

The theoretical reference framework of the work was built on the theory, literature, studies and current publications related to reward and motivation, as well as the management of these two areas. The research strategy was a case study and the method of implementation was an empirical multi-method study, which utilizes both qualitative and quantitative research. The empirical research part consisted of two surveys that were addressed to the employees and management of the case company. The survey aimed at employees investigated satisfaction with work and the current reward system, as well as factors related to motivational reward. The survey addressed to the management was used to find out the view of the case company's management on the same questions from the perspective of the employees, as well as the management's remuneration goals. The web-based form survey was implemented in the spring of 2022. The thesis was implemented as a functional development task. Based on theory and survey results analysis, a company-specific development matrix was compiled to support the development of a strategy-oriented total remuneration that motivates the employees of the case company. Both management's strategic goals and employees' motivational factors serve a starting point for the development of total remuneration. Since the employees, the work environment, the company and the world situation change all the time, the effectiveness of the reward should be ensured by measuring its success regularly from the perspective of both the management and the employees. The development matrix serves a good basis for the continuous development work of rewarding.

Keywords Motivation, rewarding, management

Pages 64 pages and appendices 17 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Työmotivaatio.....	3
2.1	Motivaatio teorioiden näkökulmasta	4
2.2	Motivaation johtaminen	7
3	Henkilöstön palkitseminen.....	11
3.1	Palkitsemisen kehittyminen.....	12
3.2	Palkitsemisen kokonaisuus	14
3.3	Palkitsemisen erityispiirteet ja trendit.....	17
3.4	Yrityskohtaisen palkitsemisen kehittäminen	21
3.5	Strateginen palkitseminen johtamisen välineenä	24
4	Tutkimus.....	28
4.1	Metodologiset valinnat	30
4.2	Käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä	31
4.3	Vastausanalyysi	32
4.3.1	Nykyinen palkitsemisjärjestelmä	34
4.3.2	Työmotivaatio ja työtyytyväisyys.....	38
4.3.3	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.....	41
5	Keskeiset tutkimustulokset	46
5.1	Kehittämismatriisi	52
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus	55
6	Johtopäätökset	56
	Lähteet.....	60

Liitteet

Liite 1	Työntekijöiden kysely
Liite 2	Johdon kysely

1 Johdanto

Motivaation rakentumisen lähtökohtana on aina yksilö ja sen taustalla muun muassa ihmisen persoonallisuus, koulutus, ikä, sukupuoli, työkokemus, arvot ja asenteet. Nämä vaikuttavat siihen mitä työltä odotetaan ja mitä työltä erityisesti halutaan eri tilannetekijöiden, kuten elämänvaiheen tai taloudellisen tilanteen mukaan. Työmotivaation vahvuus syntyy yksilön motivaatiosta työtä ja työpaikkaa kohtaan sekä yrityksen toimintaratkaisujen, kuten johtamisen toimivuuden yhteensopivuudesta omiin ajatus- ja johtamismalleihin. Työntekijän lähtömotivaation työtä kohtaan on oltava hyvä, jotta johtamistyöllä on mahdollista aikaansaada työhön sitoutumista ja halua tavoitella yrityksen tavoitteita. (Rope & Kettunen, 2012, s. 88-90)

Rahallisen palkitsemisen kolme perustehtävää on motivoida työntekijät työskentelemään yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi, houkuttaa ammattitaitoisia työntekijöitä palkkalistoilleen sekä saada heidät tyytyväisinä pysymään yrityksessä. (Rope & Kettunen, 2012 s. 178) Raha ei ole kuitenkaan enää ainoa syy tehdä töitä. Nykyihmisen työn merkityksellisyyteen liittyy merkittävimmän tekijän eli rahan hankkimisen lisäksi arvostuksen saaminen, kiinnostavan tekemisen hankkiminen, mukavassa työympäristössä toimiminen sekä yhteensopivuus muun elämän kanssa. Nämä asiat haastavat yrityksiä niin uusien työntekijöiden rekrytoinnissa kuin nykyisten työntekijöiden johtamisessa. (Rope & Kettunen, 2012, s. 24-25)

Palkitsemisen kokonaisuus kuvaa mitä työntekijä saa antamalleen ajalle, innostukselle ja työpanokselle vastineeksi (Hakonen, 2013, s. 215). Tästä vaihtosuhteesta hyötyy sekä työntekijä että työnantaja (Nylander, 2021a). Palkitsemisella ja eri palkitsemiskeinojen luoma kokonaisuudella nähdään pelkästään työn vastineeksi maksettavan palkan sijaan monia muitakin merkityksiä. Palkitsemisen kokonaisuus voidaan nähdä johtamisen välineenä, joka perustuu työntekijän ja organisaation vaihdantaan (Hakonen, 2013, s.215) ja jonka avulla viestitään tavoitellusta toiminnasta sekä tavoitteiden saavuttamisesta (Nylander, 2021a). Palkitsemisen kokonaisuus, joka on yksilön näkökulmasta toimiva, hyvä ja oikeudenmukainen, motivoi työntekijöitä työskentelemään yrityksen strategian toteutumisen eteen. (Nylander, 2021a) Palkitsemisperusteet ja -ratkaisut ovat tutkimuksen

mukaan merkittäviä muun muassa organisaation kilpailukyvyyn, innovatiivisuuden sekä motivoituneen henkilöstön kannalta ja palkitsemisjärjestelmillä on nähty olevan vaikutusta strategian toteutumista estävien haasteiden vähentämiseen (Salimäki yms., 2009, s. 39).

Sen lisäksi, että toimiva palkitseminen sitouttaa nykyisiä työntekijöitä yritykseen, se on myös edellytys yrityksen houkuttelevuudelle työnantajana sekä menestykselle kilpailussa osaavista työntekijöistä. (Nylander, 2021a) Työnantajien houkuttelevuuden merkitys on korostumassa erityisesti ICT-alalla. On nimittäin ennustettu, että EU:n asettamaan digitaalisen kehityksen tavoitevuoteen 2030 saavuttaessa maailmanlaajuinen kilpailu ICT-alan osaajista kovenee ja asiantuntijuudesta on pulaa. ICT-alan osaajista eivät kilpaile vain ICT-alan yritykset keskenään vaan osaajia tarvitaan laaja-alaisesti eri toimialoilla teollisuudesta palvelun ja kaupan aloille. Kilpailua osaajista käydään maailmanlaajuisesti. (Ussa, 2021) Työntekijät ovat erityisesti asiantuntijayrityksille tärkein pääomaerä, jolloin yrityksen arvosta suuri osa saattaa muodostua sen henkilöstön kyvykkyyden varaan (Viitala, 2013, s. 409). Kilpailun kiristyessä osaajista ja tekijöistä, on palkitsemisen kokonaisuus suunniteltava hyvin.

Organisaation houkuttelevuus työnantajana, sitoutumishalu työnantajaan ja työn imu syntyvät eri tekijöistä eri ihmisillä. Toisille merkitsee raha ja autoetu, toisille kehittymismahdollisuudet ja haasteellinen työnkuva, ja toisille tärkeintä on joustavat työaikajärjestelyt. Peruspalkan lisäksi työn sisältö, toimintatavat, esimiestyö, arvostuksen tunne ja oikeudenmukaisuus voivat korostua. Uusi työntekijäsukupolvi tuo mukanaan uudet odotukset. (Hakonen, 2013, s. 216-217) Toisaalta työnantajayrityksen tunnettuus ja hyvä työnantajamielikuva mahdollistavat sen, ettei työntekijöitä tarvitse houkutella yritykseen rahalla, vaan työnhakijoiden halu olla osa yritystä ja sen työyhteisöä sekä luontainen motivaatio ovat jo korkealla. (Rope & Kettunen, 2012, s. 27)

Opinnäytetyön teoriaosiossa pohditaan motivaation ja palkitsemisen sekä näiden johtamisen kautta sekä työntekijöitä että yrityksen strategisia tavoitteita tukevan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkitaan case-yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä heitä motivoivaa palkitsemista case-yrityksen palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tueksi.

2 Työmotivaatio

Ihminen voi motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti (kuva 1). Ulkoisessa motivaatiossa suoritukseen motivoi tekemiseen liittyvä erillinen palkinto, kuten raha. Sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen on palkkio, jonka vuoksi ihminen on valmis tekemään ja innostumaan ilman ulkoista palkkiota tai rangaistuksen mahdollisuutta. Sellainen tekeminen mihin ihminen kokee luontaista kiinnostusta ja innostusta on lähtökohtaisesti sisäisesti motivoitunutta. Raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole sama kuin raja työn ja vapaa-ajan välillä, sillä ihminen voi tehdä työtä ulkoisen motivaation eli palkan ohjaamana, mutta myös sisäisen motivaation ohjaamana eli aidosti työstään innostuneena. Käytännössä työssä ohjaa hetkittäin molemmat motivaatiot, mutta useimmilla jompikumpi toimii dominoivana. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tuottavampi ja tehokkuus on rakennettu kestävämmiin kuin ulkoisesti motivoituneen suorittajan. Lisäksi sisäinen motivaatio on hyväksi yksilölle itselleen, hänen terveydelleen ja hyvinvoinnilleen. (Jarenko & Martela,

Motivaatio

Sisäinen	Leikki, harrastukset, hauskanpito	Kutsumus, innostus työssä
Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen vuoksi

Konteksti

Vapaa-aika

Työ

2014, s. 15-16)

(Kuva 1 mukailten Jarenko & Martela, 2014, s. 16)

Elämänvaiheen on todettu vaikuttavan merkittävästi erilaisten motivaatiokeinojen toimivuuteen. Esimerkiksi opiskeluvaiheessa tärkeintä on saada työ ja sitä kautta omaa rahaa, ammattiin valmistumisen jälkeen tavoitteena on puolestaan löytää oman alan työ ja nelikymppisenä merkityksellisemmiksi nousevat palkan kehitys, uudet haasteet sekä vastuulliset työt. Samaa henkilöä motivoivat erilaiset motivointikeinot erilaisissa elämänvaiheissa. (Rope & Kettunen, 2012, s. 36-38)

Motivaatioon voidaan nähdä vaikuttavan myös samassa työtehtävässä oloaika. Motivaatio on työtehtävässä aloittaessa korkeimmillaan, kunnes se notkahtaa alkuinnostuksen jälkeen, nousee taas niin että pari vuotta saamaa työtä tehdessään on työntekijän motivaatio noussut, kun työtehtävän vaatima osaaminen on saavutettu ja työ on tuloksellista. Tämän jälkeen motivaatiotaso alkaa yleensä laskea. Ajatus on yleistävä, joka jättää huomiotta yksilölliset erot ihmisten ja tehtävien välillä, kuten ns. kutsumusammattien ja henkilökohtaiseen kiinnostukseen perustuvat työt. Myös tehtävänkuvan jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen neutralisoivat vaikutusta. Motivaation ja työtulosten tasot eivät kuitenkaan kulje käsi kädessä, sillä työtulosten taso nousee sitä mukaan, kun työntekijä perehtyy ja oppii työtehtävänsä nousee aina 2-3 työssäolovuoteen asti. Työtulosten taso voi senkin jälkeen vielä nousta työmenetelmien ja osaamisen kehittymisen kautta syntyvän tehokkuuden ansiosta. Tämä havainto asettaa johtamiselle taitoa ja erilaisia keinoja vaativan haasteen ylläpitää samaa työtehtävää tekevien työntekijöiden motivaatio- ja työtulostasot maksimissaan. (Rope & Kettunen, 2012, s. 172)

2.1 Motivaatio teorioiden näkökulmasta

Motivaation syntymisen voidaan ajatella jakautuvan sisäiseen ja ulkoiseen pakko- ja halujärjestelmään. Sisäisen pakon takana on oman edun tavoittelu ja ulkoisen pakon takana vaikuttaa ajatus siitä mitä muut itsestä ajattelevat, taustatekijöinä häpeän ja pelon tunne. Negatiivisuudestaan huolimatta pakot voivat aikaansaada työelämässä parhaana motiivina pidetyn positiivisen halun aikaansaada hyviä suorituksia. Sisäisen halun motiiveja ovat esimerkiksi halu kehittyä uralla ja saada arvostusta ja ne ohjaavat ihmistä hakeutumaan tietyn tyypisiin työpaikkoihin sekä määrittelevät millaiset kannustimet henkilöä motivoivat. Ulkoisen halun motiiveja ovat esimerkiksi halu päteä tittelin, menestyksen tai maineen avulla. Halumotiivit ovat merkityksellisempiä urakeskeisille ihmisille ja pakkomotiivit niille, joille työ on enemmänkin välttämätön elannon lähde. (Rope & Kettunen, 2012, s. 79-83)

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhyvinvointi rakentuu kahdesta erilaisesta ihmisen tarpeesta, jotka voidaan luokitella niin sanotuiksi hygienia- ja motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijöiden voidaan ajatella syntyvän ihmiskunnan sisäänrakennetusta pyrkimyksestä välttää ympäristön tuottamaa kipua sekä opituista

toimintamalleista, joiden avulla huolehditaan biologisten perustarpeiden tyydyttämisestä. Esimerkiksi ruuan hankkiminen nälän välttämiseksi vaatii rahan ansaitsemista, joka tekee rahasta hygientehtäjän. Motivaatiotekijöihin liittyvät tarpeet liittyvät inhimilliseen ominaisuuteen eli kykyyn saavuttaa ja saavutusten kautta kokea psykologista kasvua. Teollisessa ympäristössä kasvua aikaansaavat ärsykkeet voidaan nähdä työn sisällössä ja kipua välttävää käyttäytymistä aiheuttavat ärsykkeet löytyvät työympäristöstä. Työhön liittyviä motivaattoritajia ovat saavutukset, saavutusten tunnustaminen, itse työ, vastuu ja kasvu tai työssä eteneminen. Hygientehtäjät, jotka ovat työn ulkopuolisia, ovat yrityksen politiikka ja hallinto, valvonta, ihmissuhteet, työolot, palkka, asema ja turvallisuus. Herzbergin tutkimusten mukaan motivaatiotekijät ovat ensisijaisesti syy tyytyväisyyteen ja hygientehtäjät ensisijainen syy huonoon tyytyväisyyteen. (Herzberg, 1987, s. 9) Hygientehtäjien, kuten palkan, avulla voidaan nostaa työhyvinvointi neutraalille tasolle ja huonosti hoidettuna hygientehtäjät aiheuttavat puolestaan tyytyymättömyyttä. Hygientehtäjien avulla ei voi kasvattaa sisäistä motivaatiota kuin hetkellisesti, jonka takia esimerkiksi palkankorotuksen motivaatiovaikutus ei kestä kauan. (Jarenko & Martela, 2014, s. 48) Merkittävin teorian sanoma on, ettei tyytyymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä poistamalla saavuteta tyytyväisyyttä eli tyytyväisyys ja tyytyymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia eivätkä siis toisiaan poissulkevia asioita. (Kamenzky, 2015, s. 412)

Decin ja Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian (Self-determination theory) mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet hyvinvoinnille, kasvulle ja motivaatiolle ovat omaehtoisuus (autonomy), kyvykkyyks (competence) ja yhteisöllisyys (relatedness) (Deci & Ryan, 2017, s.10). Näiden kolmen tekijän on erilaisilla tutkimuksilla osoitettu vaikuttavan muun muassa ihmisen kasvuun ja kehitykseen sekä hyvinvointiin, mutta myös menestymiseen työelämässä. (Jarenko & Martela, 2014, s. 28)

Autonomiantunne eli kokemus omaehtoisuudesta ja vapaudesta päättää itse mahdollistaa yksilön motivoitumisen sisäsyntyisesti. Edellytyksenä tälle omasta itsestä lähtöisin olevalle motivoitumiselle on valinnan- ja toiminnanvapaus. Liiallinen kontrollointi ja pakottaminen voivat estää autonomiasta syntyvää innostusta. Omaehtoisuuden tunne syntyy myös organisaation tavoitteiden seuraamisesta, mikäli työntekijä kokee yrityksen tavoitteet ja arvot omikseen. (Jarenko & Martela, 2014, s. 28-29) Kamenskyn mukaan työntekijä

motivoituu eniten saavuttaessaan hänelle asetetut tavoitteet ja edistyessään työtehtävässään, jonka kokee merkityksellisenä. (Kamensky 2015, s. 167) Työntekijää ei pysty edes rahalla motivoimaan hänelle hänen itsensä mielestä henkisesti sopimattomaan työhön. Työpaikkojen arvottaminen perustuu aina yksilön omaan arvostukseen, jonka lähtökohdana on yksilön oma viiteryhmä, arvoperusta ja koulutus. (Rope & Kettunen, 2012, s. 29-30)

Kyvykkyyden tunne syntyy osaamisen ja aikaansaamisen kokemuksesta. Kyvykkääksi itsensä tunteva ihminen uskoo suoriutuvansa menestyksekkäästi annetuista tehtävistä.

Luonnollisesti sellainen tekeminen, jossa tekijä tuntee pärjäävänsä, on nautinnollisempaa kuin sellainen, jonka tekeminen ei suju. (Jarenko & Martela, 2014, s. 29) Filosofian

Akatemian tutkijan Lauri Järvilehdon mukaan kyvykkyys tekemisessä yhdistyy ihmisenä olemisen optimitilaan, eli flow-tilaan. Kun yksilön taidot ja tehtävän vaativuustaso ovat tasapainossa, syntyy flow-kokemus eli kokemus siitä, kun kaikki sujuu kuin itsestään.

Vähäiset taidot ja helpot tehtävät aikaansaavat apatiaa, eli haluttomuutta toimia. Jos tehtävät ovat vaikeita ja taidot vähäiset, syntyy turhautuminen. Tylsistyminen syntyy, jos tehtävät ovat helppoja ja taidot erinomaiset. (Järvilehto, 2013, s. 97-100) Motivaation ja toimintahalun johtamisen kannalta on olennaista ymmärtää, että motivaatio kasvaa itsenäisen vastuun kasvamisen myötä, kunhan taidot, tehtävien vaativuustaso ja kuormitustilanne ovat tasapainossa. (Rope & Kettunen, 2012, s. 20)

Kolmas itseohjautuvuusteorian mukainen tarve on yhteisöllisyys eli ihmisen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Tästä johtuen motivaatio on sidoksissa ympärillä oleviin ihmisiin ja ihmiset ovat parhaimmillaan kokiessaan olevansa osa turvallista, kannustavaa ja lämminhenkistä työyhteisöä. Erityisesti haastavissa hetkissä on hyvällä ja välittävällä työilmapiirillä iso merkitys sisäiseen motivaatioon. Hyvä työyhteisö vähentää myös loppuun palamisen ja muun oireilun riskiä. Päinvastoin huonosti voiva työyhteisö ja konfliktit vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja työinnostukseen. Myönteisen vuorovaikutuksen lisäksi halu tehdä toisille hyvää toimii myös motivaation lähteenä. (Jarenko & Martela, 2014, s. 30-31) Tunnustuksen saaminen, kannustus, muiden taholta koettu tuki ja selkeät tavoitteet motivoivat. (Kamensky 2015, s. 167)

Nämä kolme mainittua ihmisen perustarvetta eli omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys voivat parhaassa tapauksessa muodostaa positiivisen kierteen, jossa nämä tekijät tukevat toinen toisiaan. Toiminnan vapaus ohjaa uusiin haasteisiin ja kokemuksiin, joista seuraa osaamisen kasvua, ja osaamisen kasvu puolestaan antaa mahdollisuuden parantaa yhteisön tuottavuutta eli antamaan enemmän toisille. Yhteisöä palvelemalla aukeaa mahdollisuuksia laajempien vapauksien ja resurssien hyödyntämiselle ja omaehtoisen vapaan toiminnan lisäämiselle. Sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat enemmän ja kestävämmiin aikoihin, koska ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia. Tiimityötä, oma-aloitteellisuutta ja elinikäistä oppimista työkulttuureissaan korostavissa yrityksissä sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden innostava vaikutus itse työhön ja työyhteisöön on merkittävä voimavara. (Jarenko & Martela, 2014, s. 31-33)

2.2 Motivaation johtaminen

Johtamisessa on kyse ihmisen ymmärtämisestä. Toimintaperustana johtamiselle toimii työyhteisö, jonka johtaminen perustuu ymmärrykseen työn roolista ja merkityksestä ihmiselle sekä siitä mikä motivoi työntekijöitä kohdentamaan työpanoksensa juuri kyseessä olevaan yritykseen, sen tavoitteisiin ja menestykseen. (Rope & Kettunen, 2012, s. 10) Esimiehen tulisi antaa työntekijälle motiivi työn tekemiselle ja kertoa yrityksen tavoitteet eli suunta, johon ollaan menossa, jotta työntekijä ymmärtää oman työnsä kytkeytymisen tavoitteiden saavuttamiseen. (Rope & Kettunen, 2012, s. 86) Puutteellinen johtamisviestintä heikentää motivaatiota sekä aiheuttaa turhautumista työnantajaan. Erityisesti tuleva nuorempi sukupolvi ja asiantuntijaorganisaation työntekijät viestivät toiveista saada johtajilta entistä enemmän perusteluja, syitä ja taustatietoja yrityksen toiminnasta ja sen tavoitteista. Henkilöstön ei kuulu lukea yritystä koskevia tietoja julkisista lähteistä, vaan kaikki oleellinen tieto tulisi jakaa nopeasti ja useita kanavia pitkin asianosaisille. (Rope & Kettunen, 2012, s. 19)

Nykypäivän johtaminen on muuttunut perinteisestä johtamisesta ryhmän kaksoistehtävän johtamiseen, jossa yrityksen ydinliiketoiminnan ja päivittäisen työn johtamisen lisäksi keskitytään myös työskentelytapojen, työn organisoimien, johtamistapojen, motivaation, työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin sekä työhalun jatkuvaan arviointiin. (Rope & Kettunen,

2012, s. 53) Kaksoistehtävän johtaminen koostuu asiastehtävästä ja tunnetehtävästä. Asiastehtävä kuvaa ryhmän perustehtävää eli olemassaoloa, tehtävää ja toiminnan tarkoitusta. Tunnetehtävä kuvaa ryhmän koossa pysymistä ja sen vetovoimaisuutta eli miten ryhmässä voidaan, viihdytään ja jaksetaan. (Rope & Kettunen, 2012, s. 38-39) Toimintahalun ja motivaation johtaminen edellyttää molempien tehtävien johtamista. Mitä vähemmän esimerkiksi tunnetehtävään kiinnitetään huomiota, sitä haasteellisemmaksi asiastehtävän johtaminen ennen pitkää tulee. (Rope & Kettunen, 2012, s. 45)

Käytännössä johtamisen kaksoistehtävä tarkoittaa perustehtävien eli työn organisoinnin, työtapojen ja käytäntöjen hoitamista sekä työyhteisön yhdessä viihtymisen, vuorovaikutuksen, hyvinvoinnin ja motivaation tasoon vaikuttavista asioista työntekijöiden kanssa vuorovaikutteista keskustelua säännöllisesti ja suunnitelmallisesti työnteon lomassa. (Rope & Kettunen, 2012, s. 38-39) Johtamisen kaksoistehtävän toteutuksen voi viedä käytäntöön esimerkiksi kerran kuukaudessa pidettävän asiastehtävän kohdalla työn kehittämiseen paneutuvan palaverin ja tunnetehtävän kohdalla ryhmän koheesioon keskittyvän tapaamisen avulla. Oleellista on pysähtyä johtajan ohjaamana säännöllisesti arvioimaan ja kehittämään toimintatapoja käytännönläheisesti, työntekijöiden kokemuksia ja osaamista hyödyntäen ja osallistaen heidät heidän oman työn kehittämiseen. Tällainen toiminta lisää ja ylläpitää toimintahalua ja motivaatiota. (Rope & Kettunen, 2012, s. 45-50)

Rope ja Kettunen näkevät halun johtamistyön keskeisenä tekijänä ja johtamistulokset sitä parempina mitä parempi kyky esimiehellä on vaikuttaa sekä erikseen yksilön että koko ryhmän yhteiseen haluun ja työntöön. Yksilölliset motiiviperustat, kuten sukupuoli ja ikä vaikuttavat yksilön innon ja halun syntymiseen. Johtajan tulisi osata tulkita työntekijää sekä hänen motiiviperustojaan löytääkseen oikeat halua nostattavat motiivikeinot. Motiiviperustoihin perustuvat motivointikeinot tuottavat työntekijöissä intoa, nostetta ja halua suunnata kohti yrityksen tavoitetta. Toimintaa tulee seurata seurantajärjestelmillä ja niiden perusteella antaa palautetta toiminnasta ja jakaa mahdollisia kannustepalkkioita. Kiitettävä palaute kannustaa parempiin suorituksiin, mutta negatiivinen taitamattomasti annettu palaute voi aiheuttaa päinvastaisesti toiminnan lamautumisen. (Rope & Kettunen, 2012, s. 86-88) Halujohtaminen on asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi kiinnostusta ja

vaikuttamista sekä yksilöiden että ryhmien työhaluun, vaikuttaen näin koko organisaation kulttuuriin. (Rope & Kettunen, 2012, s. 53)

Motivaation rakentamisessa ja ylläpidossa olennainen tekijä on säännöllinen esimiehen ja työntekijän välinen keskustelun keinoin annettu palaute. Sitä voidaan pitää motivaation ja halun johtamisen kehittämisen kannalta katsottuna yksinkertaisimpana ja tehokkaimpana johtamismenetelmänä. (Rope & Kettunen, 2012, s.107) Kamensky tarkastelee motivaatiota osaamisen eikä johtamisen osa-alueena, sillä hänen mielestään ihminen on ensisijaisesti itse vastuussa motivaatiostaan (Kamensky, 2015, s. 410-411).

Työpaikka voi tarjota tukea työntekijöiden sisäisen motivaation tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Sisäisen motivaation johtamisella autetaan yksilöä löytämään sisäiset vahvuudet ja voimavarat, ja ohjataan yksilöä hyödyntämään niitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jarenko & Martela, 2014, s.36) Omien motivaatioiden tuntemisen voidaan nähdä parantavan yleistä hyvinvointia. Toisten motiivien ymmärtäminen voisi vähentää väärinkäsityksiä lisäämällä yhteisymmärrystä, helpottamalla johtamista, lisäämällä innostusta ja parantamalla innovaatiokykyä organisaation ja koko Suomen tasolla. (Mayor & Risku, 2020, s. 24)

Motivaation tunnistamiseen on erilaisilla keinoilla. Yksi tapa on Reiss motivaatioprofiili (RMP), joka on tieteellinen, moderni ja yksilöllinen tapa sisäisen motivaation kartoittamiseen. RMP perustuu 25 vuotta sitten tehtyihin empiirisiin ja tieteellisiin motivaatiotutkimuksiin, joissa löytyi 16 kaikille ihmisille tärkeää elämän perustarvetta, joita jokainen yksilö priorisoi omin tavoin. RMP-analyysi koostuu 128 väittämän itsearviointista, henkilökohtaisesta palautekeskustelusta RMP-motivaatiovalmentajan kanssa sekä raportista. Analyysiä voidaan hyödyntää yksilöiden lisäksi myös ryhmän tai tiimin rakentamiseen ja kehittämiseen. (Tuni.fi, n.d.) Analyysin voi ostaa erilaisilta sertifioidulta palveluntarjoajilta. Itsetutkiskeluun soveltuu esimerkiksi 16 persoonallisuustyyppiin ihmiset jaotteleva Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori (MBTI), joka pohjautuu sveitsiläisen psykoanalyytikon Carl Jungin persoonallisuustyyppijä koskeviin teorioihin. Testi koostuu asteikolla vastattavasta kysymyspatteristosta, jonka perusteella vastaaja saa tietää minkä persoonallisuustyyppin alle kuuluu. (Koulutus.fi, 2021) Testin voi tehdä osoitteessa <https://www.16personalities.com/fi>.

Sisäisen motivaation johtamisessa tulee olla erityisen varovainen, ettei tule poistaneeksi työntekijältä omaehtoisuuden kokemusta. Motivaatio muuttuu sisäisestä ulkoiseksi, jos yksilö kokee tekemisen syy siirtyneen omasta valinnasta ja luontaisesta kiinnostuksesta ulkoisiin tekijöihin, kuten palkkioihin ja pakkoon. Kaventamalla yksilön kokemaa vapautta merkityksellisten valintojen tekemiseen, toteuttamiseen ja vastuunkantoon, kapenee myös yhteys sisäisen motivaation tukemiseen. (Jarenko & Martela, 2014, s. 36)

Ropen ja Kettusen mukaan työmotivaatiota voi mitata seuraavan kaavan avulla:

$$Wm = (Js \times Pm \times Cs \times Lc) \times 100$$

Wm = työmotivaatio (work motivation), eli halu sitoutua ja toimia yrityksessä

Js = työtyytyväisyys (job satisfaction)

Pm = henkilökohtainen motivaatio (person motivation)

Cs = yrityksen rakenteiden (company system), kuten yrityskoon, kannustinjärjestelmien ja urakehitysmahdollisuuksien soveltuvuus

Lc = esimiehen/johdon johtamistaidot (leadership competence)

Työmotivaatio muodostuu yllä kuvattujen tekijöiden tulofunktiona, joten yhdenkin osatekijän ollessa nolla on myös toimintamotivaatio nolla. Vastaaaja vastaa asteikolla nollasta kymmeneen eli tyytymättömyydestä tyytyväisyyteen mielipiteensä kaavan osatekijöihin. Jakamalla tämä tekijäkohtainen luku kymmenellä, saadaan kaavassa käytettävä lukema. Toimintahalu rakentuu täydestä sadasta pisteestä nolnaan asteikolla huippu, hyvä, käypä, heikko, negatiivinen ja olematon motivaatio. Motivaation eri tasot rakentuvat huippumotivaation (90-100 pistettä), joka kuvaa täysin yritykseen ja sen tavoitteisiin sitoutunutta ihmistä sekä olemattoman motivaation (0-9 pistettä), eli negatiivisen tunnelatauksen kautta irtisanoutumiseen päätyvän ihmisen, välille. Hyvä motivaatiotaso (50-69 pistettä) olisi tavoiteltava vähimmäistaso työyhteisössä. Heikon motivaatiotason (30-49 pistettä) alle jäävät saattavat rapauttaa muuta työyhteisöä ja siksi heidän työmotivaationsa nosto on erityisen tärkeä tehtävä johdolle. Negatiivinen motivaatio (10-29 pistettä) vaatii pikaista ratkaisua, esimerkiksi uusien työtehtävien tai opintovapaan avulla. (Rope & Kettunen, 2012, s. 90-93)

Työtyytyväisyyden mittaamiseen liittyy problematiikkaa. Martela kyseenalaistaa työtyytyväisyyden mittarina, koska sekä passiivisesti tyytyväinen että aidosti työstä innoissaan olevat työntekijät voivat molemmat antaa saman arvosanan työtyytyväisyydelleen, mutta työntekijän arvo organisaatiolle on todellisuudessa eri luokkaa. Työtyytyväisyyteen keskittyminen on vain kapea näkökulma asiaan, koska työtyytyväisyys ei mitattavana tekijänä kykene erottamaan passiivista ja innostunutta työntekijää toisistaan. Ilman toimivaa mittaria johto voi jäädä tietämättömäksi ongelmista. (Jarenko & Martela, 2014, s. 17)

3 Henkilöstön palkitseminen

Palkitsemisen tavoitteet ovat erilaiset yrityksen ja työntekijän näkökulmista. Yrityksen on tarkoitus vaikuttaa palkitsemisen avulla henkilökunnan motivaatioon ja sitouttaa heidät työnantajaansa lisäten yksilön ja yrityksen suorituskykyä ja näin myös yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. Toimiva palkitsemisjärjestelmä viestii työntekijöille yrityksen arvoista sekä tavoitteista palkitsemalla niiden saavuttamisesta. Toimiva palkitsemismalli lisää yrityksen houkuttelevuutta työnantajana ja luo kilpailuetua rekrytointikilpailussa. (Männistö, 2018) Yritys tavoittelee palkitsemisella myös strategian toteutumista, kasvua, kehitystä sekä työhyvinvointia. Työntekijät tavoittelevat palkitsemisella innostusta, tyytyväisyyttä, arvostusta, sitoutumista, hyvinvointia sekä työntekijäarvon mittausta. (Nylander, 2021b)

Palkitseminen on strategialähtöistä, kun palkitsemisen tavat on johdettu liiketoiminnan strategisista tavoitteista. Palkitsemisen rakenteen tulee peruspalkkausjärjestelmän, täydentävien palkitsemisen tapojen, etujen sekä johtamis- ja esimiestyötapojen suhteen olla yksilöä motivoiva ja ohjausvaikutukseltaan samansuuntainen. Rakenteen tulee myös olla ymmärrettävä ja riittävän yksinkertainen. Palkitsemisen tulee perustua liiketoiminnalla aikaansaatuun tulokseen. Palkitsemisen rakenteen tulee olla myös ajantasainen, jolloin palkitsemisen tavat kannustavat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin oikeassa suhteessa. Palkitsemisen toteuttamisen läpinäkyvyys varmistuu, kun yrityksessä huolehditaan, että palkitsemisesta viestiminen on avointa, säännöllistä ja yksinkertaista. Palkitseminen on yhdenmukaista, kun samoja periaatteita hyödynnetään koko organisaatiossa. (Nylander, 2021e)

3.1 Palkitsemisen kehittyminen

Palkkausjärjestelmiä on kehitetty Suomessa viimeisen 20 vuoden aikana oikeudenmukaisemman ja kannustavamman palkkaporrastuksen aikaansaamiseksi tavoitteena muodostaa palkka työn vaativuuden, työntekijän pätevyyden ja aikaansaajien tulosten mukaan. Yksi uudistus on Suomen työnantaja- ja ammattiliittojen uudistamat työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmät, jotka pyrkivät ohjaamaan työn vaativuuteen sekä henkilön pätevyyteen perustuvaan palkkaukseen. Työn vaativuuden arviointi perustuu useimpiin työehtosopimuksiin, mutta pätevyyden arviointi laaditaan usein organisaatiokohtaisesti. Toinen uudistus on yleistyneet tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, joiden piiriin kuuluu noin puolet yritysten henkilöstöstä. Peruspalkkausta täydentävät tulos-, voitto- ja osakepalkkiot ovat yrityksille vapaaehtoisia, kun aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkat koskevat kaikkia työntekijöitä ja niitä säätelevät monissa henkilöstöryhmissä työehtosopimukset. Työehtosopimusten palkankorostusten jakaminen yleiskorotuksiin ja yksilöllisiin korotuksiin, on uusin uudistus. Uudistuksen myötä korotuserät on mahdollista käyttää palkkavinoumien korjaamiseen, palkkaporrastuksen kannustavuuden parantamiseen sekä onnistuneista työsuorituksista palkitsemiseen. Joillakin aloilla on uudistuksen myötä mahdollistunut vuosittaiset palkkakeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä työn ja palkan vastaavuudesta. Keskustelut tuovat palkka-asioiden hoitoon järjestelmällisyyttä, kannustavuutta ja läpinäkyvyyttä. (Hakonen, 2013, s. 225-228)

Työehtosopimus (TES) on työntekijä- ja työnantajajärjestön välinen sopimus alalla vähintään noudatettavista työehdoista. Sopimukset ovat usein toimialakohtaisia kattaen esimerkiksi rahoitusalan, teknologiateollisuuden tai suunnittelu- ja konsulttialan työehdot.

Työehtosopimuksella tavoitellaan parempia työehtoja, kuin mitä yksittäinen työntekijä voisi saavuttaa työlainsäädäntöön perustuvalla työehtosopimuksella esimerkiksi koskien palkan yleiskorotuksia, äitiys- tai isyysvapaan palkallisuutta, pitkien sairausaikojen palkkoja ja ylimääräisiä palkallisia vapaita. Työehtosopimuksella tyypillisesti sovittavia asioita ovat palkkojen yleiskorotukset, palkkausjärjestelmä, luottamusmieheen liittyvät asiat, työaikajärjestelyt, ylityöt ja niiden korvaaminen, vapaa-aikana matkustamisen palkka, lomarahat, irtisanomisajat ja -järjestys, sairausajan palkka, tilapäinen poissaolo, koulutus, perhevapaat, matkakustannusten korvaukset ja paikallinen sopimisjärjestelmä. Paikallinen

sopiminen tarkoittaa sopimista työsuhteen ehdoista työnantajan ja työntekijöiden edustajan välillä perustuen joko lakiin tai alakohtaiseen työehtosopimukseen, mutta se tarkoittaa myös sopimista kokonaisista yrityskohtaisista työehtosopimuksista, joissa sovitaan laajasti yrityksen työntekijöiden työsuhte-ehdoista. Sovittavia asioita voivat esimerkiksi työaikajärjestelyt ja palkkausjärjestelmät. (YTY, n.d.)

Yrityskohtaisista työehtosopimuksista on tullut kilpailutekijä työntekijöistä kilpailtaessa erityisesti työvoimapulasta kärsivälle tietotekniikan palvelualalle. Vuonna 2022 IT-palvelualan työehtosopimuksesta ei tullut yleissitova, koska suuri osa isommista IT-alan yrityksistä ei liittynyt Teknologiateollisuuden työnantajat ry:hyn. Yrityskohtaisen TES:n tehneiden yritysten sopimukset palkankorotuksista ja muista ehdoista ylittivät valtakunnallisen TES:n vähimmäisvaatimustason. Yrityskohtaisella työehtosopimuksella voidaan korostaa työelämän joustavuutta päivittämällä työehtoja nykypäivän tarpeita paremmin vastaaviksi. Yritysten työehtosopimukseen on kirjattu myös palkkiojärjestelmiä, jolloin työnantaja ei voi niistä yksimielisesti luopua. (Talouselämä, 2022)

Suorituksen arviointiprosessi toimii monessa yrityksessä pohjana kehittämiselle sekä ura- ja palkkakehitykselle hyvästä syystä, sillä yhä useammat haluavat saada palkan ja palautteen oman työnteon tulosten perusteella. Suoritusarviointia hyödynnetään palautteenantoon työsuorituksista, kehitystarpeiden tunnistamiseen, palkankorotusten ja henkilöstöpäätösten perusteena, organisaation kehittämismahdollisuuksien luomiseen sekä rekrytoinnin ja henkilöstöpolitiikan syrjimättömyyden varmistamiseen. (Helsilä, 2013, s. 207-208)

Henkilökohtainen palkanosa on työsuoritusten arvioinnin lisäksi peruja suomalaisten työehtosopimusten palkkausjärjestelmistä, jonne se on aikoinaan otettu ikälisien tilalle. Aiemmin palkitseminen ei ollut kytketty yrityksen menestystekijöihin, vaan esimerkiksi kertyneisiin työvuosiin. Nykyään ymmärretään, että kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi palkitsemiseksi koetaan palkkaus, joka perustu työn vaativuuteen, yksilön pätevyyteen ja työn saavutuksiin. Pätevyyden ja työsuorituksen arvioinnin avulla työntekijä saa vastauksen mitä häneltä odotetaan sekä kuinka hän pystyy vastaamaan hänelle asetettuihin odotuksiin. Aikoinaan siirtymä pätevyyden ja työstä suoriutumisen arviointiin ei ollut ongelmantona. Alkuun henkilökohtaiset palkanosat jäivät liian pieniksi, mikä aiheutti tyytymättömyyttä.

Arviointiasteikkojen käyttö aiheutti myös haasteita, joten nykyään suositellaan, ettei pätevyiden arviointia sidota suoraan palkankorotuksiin, vaan suurimmat korotukset kohdistetaan rutiininomaiset odotukset ylittäville työntekijöille. Tärkeintä on kuitenkin, että työntekijät saavat asiallisen palautteen työstään. Esimiesten kouluttaminen palkitsemisen osaamiseen ja rehellisen, mutta rakentavan palautteen antamiseen sekä yhteneväisten arviointiasteikkojen kehittyminen on osoittautunut myös haasteellisiksi. (Hakonen, 2013, s. 229-231)

Suomessa työehtosopimuksesta tai työlainsäädännöstä sisällytetään palkitsemistapoja ja etuuksia yritysten palkitsemisen kokonaisuuksiin. Palkitsemisen kokonaisuuteen tarvitaan toimivat palkitsemisjärjestelmät, kuten peruspalkkaus- ja aloitepalkkiojärjestelmät, sekä prosessit ja roolit näiden järjestelmien ylläpitoon, kehittämiseen, toteuttamiseen ja viestintään. (Hakonen, 2013, s. 217-218) Periaatteita, joihin yrityksen palkkaus perustuu, kutsutaan palkkapolitiikaksi. Yritysjohdon päättämä palkkapolitiikka määrittelee kuinka työntekijä voi itse vaikuttaa palkkakehitykseensä, se ohjaa esimiehiä palkkaratkaisuissa sekä määrittelee vastuut palkkauksen hoidossa. (Hakonen, 2013, s. 225) Yritysten palkitsemisstrategiaan vaikuttaa markkinatilanne sekä millaisesta työstä on kyse, sillä ne vaikuttavat paljon siihen millaista palkkaa työnantaja on valmis maksamaan ja mikä palkka tuntuu puolestaan työntekijästä hyväksyttävältä. (Rope & Kettunen, 2012 s. 179)

3.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Käsitykset palkitsemisesta vaihtelevat paljon. Palkitsemiseksi voidaan käsittää vain työehtosopimuksen ylittävät palkitsemisen tavat, kuten esimerkiksi tulospalkkiot tai sitten kokonaispalkkana voidaan pitää rahapalkkaa lisineen ja luontoisetuineen. Henkilöstöetuja, kuten liikuntaseteleitä, ei välttämättä koeta oikeaksi palkitsemiseksi, koska etuudesta nauttii koko henkilökunta. Vallitseva tapa on tarkastella palkitsemista organisaation eri henkilöstöryhmille kohdistettuina kokonaisuuksina. (Hakonen, 2013, s. 214-215)

Palkitsemisen voidaan ajatella muodostuvan organisaation määrittelemästä aineettomien ja aineellisten palkitsemisen tapojen kokonaisuudesta. Aineellisen eli rahallisen palkitsemisen tavat voidaan jakaa palkkaukseen eli peruspalkkaan ja myynnin provisioihin sekä lyhyen

aikavälin kannustimiin kuuluviin bonus-, tulos- ja voittopalkkioihin sekä kertapalkitsemiseen. Pitkän aikavälin kannustimia eli osakeperusteista palkitsemista optioiden, osakkeiden, osakesidonnaisen tulospalkkauksen ja osinkovastikkeen käyttämistä yritys voi käyttää, jos yrityksessä ollaan valmiita muuttamaan yrityksen omistuspohjaa. (Männistö, 2018)

Bonusmaksaminen perustuu liiketaloudellisten kuten yrityksen kannattavuuden tai eitaloudellisten mittareiden kuten asiakastytyväisyyden tavoitteiden saavuttamiseen lyhyellä tai lyhyehköllä aikajänteellä. Tulospalkkio puolestaan maksetaan etukäteen määritellysti yrityksen liikevaihdon tai tuloksen kasvutavoitteen perusteella. Tulospalkkio maksetaan tunnusomaisesti koko henkilökunnalle tai määritellylle henkilöstöryhmälle, mutta jos palkkionmaksu perustuu puhtaasti henkilökohtaiseen tai tiimin suoritukseen, on palkkio bonus tai provisio peruspalkkauksen osana. Voittopalkkion maksamisesta päättävät yrityksenomistajat vuosittain tilikauden päätyttyä ilman asetettua velvoitetta esimerkiksi liikevaihdon tai liiketuloksen kasvulle. Voittopalkkion ei tarvitse olla kaikille samansuuruinen, mutta se tulee lähtökohtaisesti maksaa koko vakinaiselle tai pidempiaikaiselle henkilökunnalle, lukuun ottamatta lyhytaikaisessa työsuhteessa olevia, kuten kesätyöntekijöitä. (Männistö, 2012) Ryhmäkohtaisissa tavoitepohjaisissa kannustimissa palkkion jakamista tasasummaisena jokaiselle työntekijälle voidaan pitää merkityksellisenä oikeudenmukaisuuden kokemuksen vuoksi, jolloin luonnollisena jakoperusteena voi toimia työntekijän suhteellinen työssäoloaika palkkion perusteena olevalla aikajaksolla, mutta ei esimerkiksi prosentuaalinen osuus henkilön palkasta. (Räty & Kettunen, 2012, s. 192-193) Sitouttamisen vahvistamiseksi voitto- ja tulospalkkiot voidaan sitoa tilikauden sijaan myös pidempiin ajanjaksoihin, kuten useamman tilikauden tulokseen. Voitto- ja tulospalkkiot voidaan rahana maksamisen lisäksi sijoittaa työntekijöiden omistamaan henkilöstörahastoon. Edellytyksenä henkilöstörahaston perustamiselle on 10 työntekijää sekä yli 200 000 euron liikevaihto. (Männistö, 2012)

Vaikka osakkeilla palkitsemista pidetään useimmiten vain osana johdon palkitsemista, voidaan osakkeilla sitouttaa myös työntekijöitä suoran osakekaupan tai työntekijöille suunnatun osakeannin eli henkilöstöannin kautta, joko uusia tai jo olemassa olevia osakkeita luovuttamalla. Osakepalkitsemista voidaan käyttää tulos- ja voittopalkkioiden sijaan tai niiden osittaiseen korvaamiseen. Osakepalkitseminen on pörssiyhtiöiden lisäksi mahdollista

myös pienemmissä yrityksissä. Osakepalkitseminen sisältää usein ehtoja muun muassa koskien yrityksessä työskentelyä sekä osakkeiden luovuttamista eteenpäin. (Männistö, 2018) Vaikka yrityksen osakkeiden omistajuuden voidaan ajatella lisäävään työntekijöiden sitoutumista ja tahtoa toimia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ei ole olemassa todennettua näyttöä siitä, että työntekijä jäisi osakeomistajuuden vuoksi yritykseen, vaikka sisäinen motivaatio ohjaisi hakeutumaan toisiin työtehtäviin. Hankaluutta osakkeiden käyttämisessä motivaatiokeinoon lisää sekaannus siitä, että sijoittajille osakkeet ovat ansaintaväline, mutta työntekijöiden ansaintaväline on palkka. Lisäksi, jos omistusosuus jää pieneksi niin sanotuksi näennäisomistukseksi, ei työntekijälle synny tunnetta yrittäjyydestä tai omistajuudesta, jolloin suurempi sitoutuminen tapahtuu edelleen työntekijäroolin kautta. (Räty & Kettunen, 2012, s. 186-189).

Taloudellisia etuja ovat esimerkiksi työnantajan tarjoamat ilmaiset kahvit ja teet tai lounasedut. Hyvinvoinnin etuja ovat liikunta- ja kulttuurisetelit, paremmat työterveyspalvelut ja hieronta. Yhteisöllisyys etuja ovat juhlat ja työnantajan lahjat, yhteismatkat, joiden kustannuksiin työnantaja on osallistunut sekä liikuntakerhot. (Nylander, 2021c) Luontoisetuja ovat puolestaan esimerkiksi puhelinetu, autoetu, ravintoetu ja asuntoetu. Henkilöstöetu ja luontoisetu menevät usein puheissa sekaisin. Selkeän eron niiden välille tekee se, että henkilöstöetu ei ole korvausta tehdystä työstä, kun taas luontoisetu on. (Ruokonen, 2022)

Aineettomia palkitsemisen eli työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen (Hakonen yms. 2015, s. 21) liittyviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi pysyvä työsuhde, työajan joustot, työnkuvan sisällön muokkaaminen, työssä kehittyminen, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä palaute. (Nylander, 2021b)

Aineettomaan ja aineelliseen jaottelun vaihtoehtona palkitsemista voidaan tarkastella myös nelijaottelun näkökulmasta, jossa palkitsemisen kokonaisuus muodostuu palkasta, täydentävistä palkkioista, tulevaisuuden kasvusta sekä eduista. Yrityksen arvot ja toiminnan tavoitteet ovat palkitsemistapojen keskiössä. Palkka voi perustua peruspalkkajärjestelmiin tai sopimuspalkkaan. (Nylander, 2021b) Täydentäviä palkkioita edustavat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, henkilöstörahasotot, myynnin kannustinjärjestelmät, idea- ja

innovaatiopalkkiot ja pikapalkitseminen. Täydentävien palkkioiden tulee palkitsemisen kautta ohjata yhdenmukaisesti kohti yrityksen tavoittelemaa suuntaa sekä kannustaa strategialähtöisesti poikkeuksellisen hyviin tuloksiin yrityksen eri tasoilla. Tulevaisuuden kasvuun vaikuttavat yritysjohton päätöksentekokyky ja toiminta organisaatiossa, esihenkilöiden työskentelytavat, mahdollisuudet kouluttautua ja kehittyä, palautteenanto, mahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin, työsuhteen pysyvyys, työn yhteensovittaminen muun elämän kanssa sekä työnantajamielikuva. Koronavirusepidemia on vaikuttanut paljon tulevaisuuden kasvun elementteihin esimerkiksi asettamalla haasteita etätyöskentelyn myötä palkitsemiseen, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, esimiestyöskentelyyn sekä työnantajamielikuvaan vaikuttaviin asioihin reagoimiseen. Edut voidaan nähdä talouteen, hyvinvointiin tai yhteisöllisyyteen liittyvinä etuina. (Nylander, 2021c)

3.3 Palkitsemisen erityispiirteet ja trendit

Palkitsemiseen liittyy erilaisia erityispiirteitä ja trendejä. Trendit eivät vaikuta voimakkaasti palkitsemisen kokonaisuuden kuvaan, vaan enemmänkin muokkaamalla perusteluita palkitsemisen kehittämisen ja muutoksen taustalla. (Nylander, 2021d) Tutkimalla palkitsemisen trendejä tulee tarkasteltua myös palkitsemisen erityispiirteitä sekä vaikuttavuutta eri näkökulmista.

Oikeudenmukaisuus on onnistuneen palkitsemisen edellytys ja siksi se on aina trendikäs. Palkitsemista pidetään merkittävänä johtamisen ja motivoinnin välineenä, mutta vaikuttavuudessaan se toimii kuin kaksiteräinen miekka ja vaatii onnistuakseen käyttäjältään taitoa. Oikeudenmukaisen palkitsemisen motivaatiota vahvistava vaikutus tarkoittaa kääntäen, että epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen puolestaan tappaa motivaation (Aura & Ahonen, 2020 s. 244). Taitamattomasti käytetyt kannusteet laskevat motivaatiota enemmän, kuin mitä niillä olisi mahdollista olematonta motivaatiota nostaa (Rope & Kettunen, 2012, s. 178). Palkan tulisi olla tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. Palkan oikeudenmukaisuuden toteutumista tulisi tarkastella jakamisen, menettelytapojen sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kautta. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus toteutuu, kun johdonmukaisuus, tiedon tarkkuus, puolueettomuus, edustavuus, oikaistavuus ja eettisyys toteutuvat. Palkka-asioista ja päätöksistä tulisi vuorovaikutuksen

oikeudenmukaisuuden nimissä kertoa kunnioittavasti, asiallisesti, totuudenmukaisesti sekä hyvin perusteluin. (Nylander, 2021b)

Palkka-avoimuus on ollut ititrendi tutkijoille ja konsulteille ja se vaikuttaa myös tällä hetkellä vahvasti. Muutossuunnasta antaa signaalia se, että palkitsemistiedot löytyvät jo monien yritysten nettisivuilta, mutta ääripäätä asiassa edustavat edelleen yritykset, jotka eivät kerro edes omille työntekijöilleen palkanmuodostumisesta. (Nylander, 2021d)

Palkkatietämys kuvaa yksilön tietoa siitä miten ja millä perusteilla oman työnantajayrityksen palkat määräytyvät. Palkitsemistietämys puolestaan on tieto yrityksen käytössä olevista palkitsemistavoista sekä määräytymisperusteista. Palkka-avoimuudella on todettu olevan palkkatietämystä parantava vaikutus ja palkkatietämyksellä palkkatyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. (Nylander, 2021f) Työnvälitysalusta ja rekrytointimedia Duunitori kampanjoi näkyvästi rekrytointivaiheen palkka-avoimuuden puolesta. Syitä on monia, miksi rekrytointiin yhteydessä avoimuus palkan suhteen pidetään kannattavana, mutta se muun muassa säästää sekä hakijan, että rekrytoijan aikaa, kun palkka on heti alusta asti tiedossa, palkka kertoo tehtävän vaativuudesta ja se auttaa työntekijää tekemään päätöksensä. Palkka-avoimuus on tapa erottua ja tavoittaa osaavimmat työnhakijat, jopa ne, jotka eivät juuri sillä hetkellä aktiivisesti työpaikkaa etsi. (Salonen, 2022) Palkitsemisen läpinäkyvyys eli selkeät prosessit ja viestintä tukevat avoimuutta. Jos palkasta ei keskustella yrityksen sisällä, niin keskustelua käydään joka tapauksessa yrityksen ulkopuolella esimerkiksi erilaisissa palveluissa, kuten Duunitorin tarjoamassa palkkavertailussa tai Glassdoorin kaltaisissa yritysten arviointipalveluissa, mikä osaltaan painostaa yrityksiä läpinäkyvämpään toimintaan. Myös tasa-arvoinen palkitseminen ja yhdenvertaisuus edellyttävät palkka-avoimuutta. (Nylander, 2021d) Palkka-avoimuus pakottaa yritystä laatimaan selkeät palkanmaksuperusteet, joiden perusteella palkanmaksu on työntekijöille reilua, kun samanlaisesta työpanoksesta saa saman korvauksen. Selkeät perusteet estävät palkan maksamisen työn kannalta epäolennaisilla perusteilla, kuten sukupuolen tai työntekijän äänekkyden perusteella. Palkka-avoimuus parantaa myös työilmapiiriä luomalla mahdollisuuden asiasta suoraan keskusteluun kyräilyn sijaan. (Pikkuaho, 2022).

IT-ala toimii muille aloille suunnannäyttäjänä palkka-avoimuudessa. Palkka-avoimuuden pioneerityötä tekevä, IT-alalla toimiva Vincer kertoi jo vuonna 2014 avaavansa palkat

työntekijöidensä tietoisuuteen (Pikkuaho, 2022). Erityisesti IT-alalla onkin vapaaehtoisesti lisätty avoimuutta palkkatiedoista, mutta avoimuutta on yleisesti lainsäädännön keinoin myös lisättävä palkkasyrjinnän vähentämiseksi ja palkka tasa-arvon edistämiseksi (Maarianvaara, 2021). Vaikka naistyöntekijät ovat IT-alalla edelleen vähemmistö, niin silti palkkatasa-arvo toteutuu, eli työntekijät saavat samasta työstä lähes samansuuruisen korvauksen sukupuolesta riippumatta. Kun Eläketurvakeskuksen mukaan naisen euro on vain 76 senttiä, niin IT-alalla sukupuolten välisessä palkassa on eroa vain 3 senttiä. TIVIA:n IT-uratutkimuksen mukaan palkkatasa-arvo on yksi tekijä, joka pitää IT-alan työntekijät tyytyväisenä työhönsä alan hyvän ansiotason, haastavien työtehtävien sekä kehittymismahdollisuuksien lisäksi (TIVIA, 2018). Palkka-avoimuus ei ole vielä laajentunut IT-alan työpaikkailmoituksiin, mutta alaa uhkaava osaajapula tulee kiihdyttämään sen laajentumista (Pikkuaho, 2022).

Vastuullista palkitsemista voidaan pitää tällä hetkellä yhtenä palkitsemisalan merkittävimmistä trendeistä (Mandatum life, 2018). Vastuullisuus on luonnollisesti noussut yhdeksi palkitseminen mittariksi samalla kun vastuullisuusasioiden merkitys yritystoiminnassa on kasvanut. Vastuullisuus näkyy palkitsemiskriteereissä, kun tavoitteisiin on asetettu ympäristöön liittyvän energian kulutuksen tai päästöjen vähentämisen mittareita tai asiakastytyväisyysmittareita. (Oikarinen, 2019) Vastuullinen palkitseminen ohjaa siis työntekijöitä yrityksen, asiakkaiden, ympäristön, yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden itsensä kannalta toivottavaan toimintaan. Työntekijöitä voidaan palkita vastuullisesti esimerkiksi resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista, asiakastytyväisyydestä, työtapaturmien määrästä, hiilijalanjäljen pienenemisestä tai vaikka työntekijöiden terveellisemmistä elintavoista. Palkitseminen voi perustua tavoitteisiin, jotka on määritelty mittareina ja kynnysehtoina. (Mandatum life, 2018) Esimiehiä voidaan palkita henkilöstön hyvinvoinnista ja hyvästä henkilöstökokemuksesta. EU-direktiivin pohjalta pörssiyritysten johdon palkitsemiseen liittyvän tiedonantovelvollisuuden vuoksi vastuullisuus on alkanut näkyä sijoittajien luoman paineen takia myös johdon palkitsemisessa. (Oikarinen, 2019) Yrityksissä on alettu sisällyttämään palkitsemiseen myös ESG-mittareita, jotka mittaavat ympäristöön (environmental), yhteiskuntavastuuseen (social) ja hallintotapaan (governance) liittyviä asioita (Nylander, 2021d). Lisääntynyt ymmärrys henkilöstön merkityksestä yrityksen taloudelliseen menestykseen on laajentanut hyvästä

suoristuksesta ja tuloksesta palkitsemisen joustavien palkanosien avulla eri henkilöstöryhmille ja toimialoille. Vastuullisuus näkyy myös arvojen mukaisessa palkitsemisessa, kun palkitseminen osataan sovittaa yhä paremmin yrityksen kulttuuriin ja arvoihin sekä työntekijöiden tarpeisiin. Aineettomat palkkiot, kuten ylimääräiset vapaat ja huomionsoitukset, ovat lisääntyneet rahapalkkioiden rinnalla ja palkitsemisessa huomioidaan, että nuoremmat sukupolvet arvostavat usein yksilöpalkitsemisen sijaan enemmän ryhmäpalkitsemista. Aiempiin sukupolviin verrattuna milleniaalit kaipaavat työnantajalta enemmän joustavuutta ja tarpeiden huomiointia. Yrityskulttuuri ja yrityksen eettiset arvot ovat heille tärkeitä ja he haluavat jakaa samat arvot työnantajansa kanssa. (Oikarinen, 2019)

Yhteistyö palkitsemisessa ei ole aiemmin ottanut tuulta purjeisiin, mutta nyt kun on siirrytty ketteriin menetelmiin ja erilaisiin järjestelmiin liittyy läpinäkyvyyden vaade, on sen toteuttaminen aiempaa helpompaa. Henkilökunnan osallistaminen palkitsemisen kehittämistyöhön on perusteltua myös siksi, että se poistaa vaatimuksen erilliseltä muutosjohtamiselta. Ketterien menetelmien, yhteistyön ja läpinäkyvyyden myötä on huomio siirtynyt yksilöpalkitsemisesta tiimipalkitsemiseen, mutta työntekijöiden siirryttyä etätöihin työskentelemään yksin, on tiimien palkitseminen kuitenkin vaikeutunut. Erilaisten järjestelmien hyödyntämisen myötä palkitseminen perustuu koko ajan enemmän tosiasioihin ja dataan, kun käytössä olevaa dataa on ruvettu hyödyntämään päätöksenteon tukena. Palkitsemisen tehokkuutta eli sitä onko palkitsemiseen investoidut rahat tuottaneet tulosta, tulisi myös mitata. Palaute on myös yksi palkitsemisen ikitrendi, sillä ihmisillä on aina vaan pysyvä tarve saada palautetta, oikea-aikaisesti asiakkailta, työkavereilta, esihenkilöltä tai johdolta oman toiminnan oikeanlaiseen suuntaamiseen. Oikea-aikaisuuden tärkeys korostuu kaikessa palkitsemisessa, myös palautteen annossa. Palkitsemista voidaan käyttää myös kannusteena innovaatioihin tai ideoihin, kuten arkea sujuvoittaviin keksintöihin ja työyhteisön toimintaa parantaviin oivalluksiin. Erityisesti globaaleissa yrityksissä on palkitsemisessa huomioitava myös kulttuurierot luomalla yrityksen palkitsemisjärjestelmälle globaalit reunaehdot ja rakentamalla niiden päälle maakohtaiset kulttuurin ja erilaiset toimintatavat huomioonottavat paikalliset palkitsemisratkaisut. (Nylander, 2021d)

3.4 Yrityskohtaisen palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemisen merkitys ja vaikutukset ovat hyvin monisyiset. Monelle organisaatiolle palkitsemis- ja työvoimakulut voivat olla jopa merkittävän kustannustekijä. Toisaalta taas eri palkat ja palkkiot voivat lisätä tuottavuutta jopa kymmeniä prosentteja. Yritysrakennetta ja organisaatiokulttuuria sekä tavoitteita ja arvoja voidaan vahvistaa palkitsemisen avulla. Palkitsemisjärjestelmien suuret vaikutukset ovat kiistattomat ja tieteellisesti todistettu. (Hakonen, 2013, s. 220) Huolimatta yrityskohtaisen strategisen palkitsemisen tarjoamasta potentiaalisesta kilpailuedusta, moni yritys saattaa silti epäröidä palkitsemisjärjestelmien kehittämistyön äärellä onnistumisen epävarmuuden vuoksi. (Hakonen, 2013, s. 225)

Palkitsemisen kehittämistyön alkumetreillä tulisi pohtia yrityksen kehittämistarpeita ja tunnistaa ne. Yrityksen olisi erityisen tärkeää pohtia miksi palkitsemista kehitetään ja tuleeko tämä kehittämispaine yrityksen sisältä vai ulkoa. Lisäksi tulee päättää mitä kehitetään, eli onko tarve kokonaan uudelle järjestelmälle vai vain sen osalle, tehdäänkö kehittämistyötä yrityksen sisäisesti vai palkataanko ulkopuolista asiantuntija-apua ja osallistetaanko henkilökuntaa kehittämistyöhön sekä tavoitellaanko kerralla valmista vai edetäänkö pienemmin askelein. (Nylander, 2021e) Lähtötilanteessa tulisi miettiä nykytilannetta ja olemassa olevia palkitsemistapoja, niiden toimivuutta yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa sekä järjestelmän ajantasaisuutta ja selkeyttä yritysjohdolle ja henkilöstölle. On selvitettävä mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet eli mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa, mikä on yrityksen taloudellinen tilanne, mitä kustannuksia palkitsemisesta syntyy ja mitä niillä saavutetaan. Lisäksi tulisi selvittää juuri oman henkilöstön motivointiin ja kannustamiseen paras palkitsemistapa, joka saa myös henkilöstön sitoutumaan ja kehittämään yrityksen toimintaa pitkällä tähtäimellä. (Männistö, 2018)

Palkitsemisen lähtökohta on peruspalkka ja siksi ennen muuta kehittämistyötä tulisi varmistaa, että peruspalkka ja sen määräytyminen on kunnossa ja selkeää. Muu kehittäminen esim. tulospalkkiojärjestelmä, rakentuu sen päälle. (Nylander, 2021e) Peruspalkkauksen tulisi vastata työntekijän tehtävien vaativuustasoa. Sitä täydennetään yritys-, osasto-, tiimi- tai henkilökohtaisilla palkitsemistavoilla. Palkkioita maksetaan yrityksen strategisten tavoitteiden kuten taloudellisten tunnuslukujen, laadullisten,

määrällisten tai toiminnallisten kehitystavoitteiden tai niiden yhdistelmien saavuttamisesta. (Männistö, 2018) Kannustinjärjestelmän tulee olla oikeasti työntekijää kannustava ja motivoiva, mutta myös yrityksen kannalta kannattava ja yrityksen tavoitteiden suuntaan henkilökuntaa ohjaava. Raha toimii tuloksellisena motivointikeinona silloin, kun on mahdollista nähdä oman työpanoksen vaikutus rahalliseen tulokseen ja kun palkkio on riittävän suuri motivoimaan sen eteen ponnistelun. Raha motivoi myös silloin kun peruspalkka on pieni ja rahapalkan määrään pystyy vaikuttamaan oman työn tulosten kautta. Lisäansiot motivoivat silloin kun niiden saavuttamiseen nähdään olevan hyvät mahdollisuudet, eikä suoritusten parantamiseen ole määritelty rajoituksia, vaan lisäbonusta syntyy aina parantuneiden suoritusten myötä. (Rope & Kettunen, 2012, s. 182-183)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä sitouttaa henkilökuntaa, sillä rahapalkka vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja haluun pysyä yrityksen palveluksessa. Vaikka kiinteää palkkaa ei voida pitää kovin tehokkaana motivointikeinona, niin työntekijän tyytymättömyys omaan palkankehitykseen aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä myös työnantajaa kohtaan. Perinteisesti on ollut vallalla ajatus, ettei työntekijä itse pyydä palkankorostusta, mutta toinen ajatusmalli on, että työntekijän on nimenomaan itse sitä pyydettävä. Rope ja Kettunen pitävät työntekijöiden palkkatason riittävää kehitystä työnantajan tehtävänä, koska on työnantajan intressi pitää kyvykkäät työntekijät yrityksessä. (Rope & Kettunen, 2012, s. 185-187)

Palkitsemisen kehittämisessä olennaista on kehittää oikeita asioita, oikea-aikaisesti, osallistaa aidosti henkilöstöä, välttää näennäistä osallistamista ja huolehtia kehittämistyön avoimuudesta. Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto on helpompaa, kun henkilökunta on päässyt osallistumaan jo kehittämisvaiheessa. (Nylander, 2021e) Tutkimustenkin mukaan palkitsemisen kehittämisessä on suositeltavaa osallistaa henkilöstöä ja ottaa huomioon heidän kokemuksensa ja näkemyksensä asiasta. (Hakonen, 2013, s. 218) Organisaation on tärkeä kertoa esimiehille sekä henkilöstölle millä perusteella ja miten palkitaan sekä parantaa palkitsemista oikeudenmukaisuuden, kannustavuuden ja toimivuuden näkökulmasta. (Hakonen, 2013, s. 223-224)

Yrityksen palkitsemisen kokonaisuus tulisi visualisoida paremmat ymmärrettävyyden vuoksi. (Nylander, 2021c) Minna Nylander nostaa palkitsemisviestinnän tärkeään rooliin palkitsemisessa määrittelemällä, että palkitseminen on 80 prosenttisesti viestintää. Hän perustelee näkemyksensä sillä, että palkitsemisjärjestelmä ei ole itseisarvo, vaan toimiakseen, se vaatii, että sitä käytetään. Sen jälkeen, kun palkitseminen on valmis eli palkitsemisesta on yrityksessä sovittu, palkitsemisrakenne luotu ja se on liitetty osaksi visualisoitua kokonaisuutta, niin lopulta palkitsemisen onnistuminen ja toimivuus tiivistyy siihen, kuinka siitä viestitään. Eli kuinka palkitsemista käytetään ja millaisia käytäntöjä luodaan esimerkiksi palkankorotuksista. (Nylander, 2021f) Myös Männistön mukaan hyväkin palkitsemisjärjestelmä voi huonon viestinnän takia epäonnistua. Sen takia palkitsemisen mallin, tavoitteiden ja mittareiden on oltava selkeät ja ymmärrettävät. Toivottavaa olisi, että henkilökunta pystyisi jopa reaaliaikaisesti seuraamaan tavoitteisiin pääsyä. (Männistö, 2018) Palkitsemisen kokonaisuuden rakentaminen ja esittely henkilökunnalle ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan johtamisväline pitää ottaa konkreettisesti käyttöön. (Hakonen, 2013, s. 217)

Jotta palkitsemisen koko potentiaali pystyttäisiin yrityksissä hyödyntämään paremmin, tulisi palkkaus- ja palkitsemisasiat Suomessa hoitaa ammattimaisemmin ja laajemmin yritysjohtoa kehitystyöhön ja johtamiseen osallistavasti. (Hakonen, 2013, s. 219) Palkitsemisjärjestelmien suunnittelu ei saisi jäädä yksin toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan vastuulle (Karttunen, 2016), eikä edes pienissä organisaatioissa johtaja saisi jäädä yksin palkitsemisasioiden kanssa, vaan esimerkiksi johtoryhmän tulisi tukea häntä. (Hakonen, 2013, s. 219) Yrityksen hallituksella on oma tärkeä roolinsa palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa ja sen tulisikin tietää kuinka yrityksen tärkeintä resurssia johdetaan, mikä on henkilöstön motivaatiotaso ja toimiiko palkitseminen työntekoa oikeaan suuntaan ohjaavasti sekä ottaa kantaa toimivan johdon tehdessä operatiiviset päätökset. (Karttunen, 2016) Yhdessä palkkausjärjestelmien ylläpidosta ja toimivuudesta huolehtimalla, varmistetaan ettei palkitsemisen kehittämisen hyödyt jää saavuttamatta. (Hakonen, 2013, s. 219)

3.5 Strateginen palkitseminen johtamisen välineenä

Palkitsemiseen voidaan yrityksissä suhtautua monella eri tavalla (kuva2). Palkitseminen voidaan nähdä vain työehtosopimuksen, lakien ja normien mukaisuuden täyttämisenä, jolloin toiminnan tavoitteena on minimoida kustannukset. Toiseen ääripäähän sijoittuu strateginen palkitseminen, joka tavoittelee palkitsemisen kokonaisuudella yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaista toimintaa ja hyötyjen optimointia. (Hakonen, 2013, s. 215)

Strategisen palkitsemisen avulla tavoitellaan yrityksen strategisia tavoitteita ja arvojen mukaista toimintaa eri henkilöstöryhmät huomioon ottaen. Strategisessa palkitsemisessa nykyisten palkitsemistapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta pyritään järjestelmällisesti parantamaan sidosryhmien eduksi. Tunnuksomaisena strategiselle palkitsemiselle pidetään liiketoimintastrategiasta johdettua palkitsemisstrategiaa, joka määrittelee palkitsemisen kehittämistä ja ylläpitoa. Lisäksi tunnuksomaisesti palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään, huolehditaan palkitsemistyön riittävästä valmiuksista ja resursseista, sekä organisaation prosesseista ja tehtävistä, vastuista ja rooleista. (Hakonen, 2013, s. 222-223)

<i>Erilaisia tapoja suhtautua palkitsemiseen</i>	<i>"Työehtosopimuksen mukaan mennään "</i>	<i>"Jatketaan kuin ennenkin"</i>	<i>"Tehdään niin kuin toisetkin"</i>	<i>"Mikä sopii meille" - Strateginen palkitseminen</i>
Käsitys palkitsemisesta	Rahapalkka	Tulos- ja voittopalkkiot (työehtosopimuksen ylittävät)	Rahapalkka lisineen ja luontoisedut (kokonaispalkka)	Palkitsemisen kokonaisuus
Lähtökohta toiminnalle	Toimitaan määräysten mukaan	Toimitaan niin kuin tähänkin asti	Toimitaan niin kuin toisetkin	Toimitaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaan
Toiminnalle tyypillistä	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Yritetään olla herättämättä nukkuvaa karhua	Kiinnostutaan vertailutiedoista	Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään
Toiminnan tavoite	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkkakilpailussa	Hyötyjen optimointi

(Kuva 2 mukailten Hakonen, 2013, s.215)

Palkitseminen tulisi nähdä johtamisen ja johdon työkaluna. Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja henkilöstön innostamista ratkaisuna suomalaisten yritysten kilpailuedun synnyttämiseen työn digitalisoituessa, automatisoituessa ja

globalisoituessa. Osaamisen ja luovuuden merkityksen kasvaessa, perinteinen suhtautuminen työntekijöiden tuottavuuteen ja motivaatioon operatiivisena asiana muuttuu strategisen tason asiaksi. (Karttunen, 2016) Palkitsemisen kokonaisuuteen tehtävät muutokset tulisi tehdä kontrolloidusti ja hyväksyttävästi. Onnistunut palkitseminen on oikeudenmukainen sekä palkitsemisen kokonaisuuden että palkitsemisstrategian suhteen ja se on yhteensopiva yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. (Nylander, 2021e) Tarvitaan vuoropuhelua strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien välille. Yhteistyötä näiden kahden tahon välillä vaikeuttaa hierarkia- ja näkökulmaerot. Organisaatiokohtainen ratkaisu strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiselle löytyy yhteisen kielen ja ajattelutavan kautta. Sekä ongelma että ratkaisu ovat työpaikkakohtaiset. (Ikävalko yms. 2014, tiivistelmä)

Johtamisen taustalla vaikuttavat monet asiat. Johtamisen rakenteet koostuvat yrityskulttuurista sekä muista johtamiskäytänteisiin vaikuttavista tekijöistä, rekrytoinnilla tavoiteltavista ja olemassa olevasta henkilöstöstä sekä yrityksen johtamisen toimintamallien puitteista. Lisäksi johtamistyön organisatoriset ratkaisut liittyen palkitsemiseen, seurantaan sekä henkilöstön osallistamiseen raamittavat esimiesten toimintaa. Johtamista voidaan tarkastella managementin eli liiketoiminnan johtamisen sekä leadershipin eli ihmisten johtamisen näkökulmista (Rope & Kettunen, 2012, s. 16-17). Niillä työnantajan edustajilla, jotka toimivat esimiesasemassa, on vastuullinen asema strategian viemisessä käytäntöön. Käytännössä nämä esimiehet hoitavat yrityksissä henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä ja vievät asetetut tavoitteet ja strategian osaksi käytännön toimintaa. (Viitala 2013, s. 266).

Organisaation kasvun vaihe vaikuttaa yrityksen johtamisen monelle tavalla ja sitä myöden sillä on vaikutuksia myös palkitsemiseen. Greinerin tutkimusten perusteella organisaation kehittymiseen vaikuttaa viisi keskeistä tekijää, jotka ovat organisaation koko ja ikä, evoluution eli kasvun ja revoluktion eli vallankumouksen vaiheet sekä alan yleinen kasvuvauhti. Ajan myötä nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa ja vuorovaikutus niiden välillä synnyttää kattavan kuvan organisaation kasvusta. Organisaation elinikä on olennainen asia kasvunvaiheita verratessa. Selväksi havainnoksi yrityshistorian tutkimuksista ja vertailusta on noussut se, ettei samoja käytäntöjä ylläpidetä organisaatioissa pitkällä aikavälillä. Se mikä on toiminut aiemmalla vaiheella, menettää voimansa toisella ajanjaksolla. Pitkäikäisissä organisaatioissa johtaminen ja toimintatavat saattavat olla niin juurtuneita, ettei uusille

tuulille anneta edes mahdollisuuksia. Organisaation korkea ikä voi edistää johtamisasenteiden laitostumista, jonka ansiosta työntekijöiden käyttäytymisestä tulee ennakoitavampaa, mutta vanhentuneiden asenteiden vuoksi myös vaikeammin muutettavaa. Organisaatiot, joiden koko ei kasva voivat käyttää samoja käytäntöjä pitkään. Yrityskoon kasvun myötä lisääntyvät koordinaatio- ja kommunikaatio ongelmat, johtamishierakia monimutkaistuu, syntyy uusia toimintoja ja eri työt linkittyvät keskenään. (Greiner, 1994, s. 2-3) Hakosen mielestä myös se, ettei tehdä palkitsemiseen liittyviä päätöksiä, voidaan nähdä organisaation strategian toteuttamisena. Turvallisena vaihtoehtona ennen pidetty vallitsevan tilanteen eli olemassa olevan palkitsemisjärjestelmän säilyttäminen muutostilanteessa voi kuitenkin aikaansaada organisaatiossa palkitsemisen positiivisten vaikutusten menettämisen ja synnyttää tilalle negatiivisia vaikutuksia, koska vanha palkitseminen tukee edelleen vanhaa toimintaa. (Hakonen, 2013, s. 222-223)

Useat tutkimukset jakavat yrityksen kasvun vaiheisiin. Greinerin mukaan yrityksen kasvu jakautuu viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat luovuus, johtaminen, delegointi, koordinointi ja yhteistyö (kuva 3). (Greiner, 1994, s. 4-8) Kehitysvaiheesta seuraavaan siirryttäessä jokainen evoluutiojakso aikaansaa oman vallankumouksensa. Evoluutio kuvaa yrityksen pitkiä kasvujaksoja, joiden aikana organisaatiossa ei tapahdu merkittäviä muutoksia ja vallankumous puolestaan kuvaa suuria myllerryksiä sisältäviä jaksoja. Toimialan markkinaympäristö vaikuttaa nopeuteen, jolla organisaation evoluution ja revoluution vaiheet etenevät. (Greiner, 1994, s. 1-2) Yritysjohdon tulisi tunnistaa missä kehitysvaiheessa yritys on ja edetä sen ohjaamassa suunnassa, kuitenkin kiirehtimättä, ettei jokaisen kasvuvaiheen yritykselle tuottamat vahvuudet ja oppi jäisi saavuttamatta ja muodostaisi menestymisen estettä seuraavissa vaiheissa. Kuvan 3 taulukko tuo esiin kasvuvaiheille ominaiset hallintatoimenpiteet, jotka ovat myös ratkaisuja edellisen vaiheen vallankumoukseen. Taulukko kuvaa eri vaiheille tunnusomaisen johtamisen painopisteen ja tyylin, organisaatorakenteen sekä johdon ohjausjärjestelmien lisäksi toimivan palkitsemisen tavan. (Greiner, 1994, s. 4-11)

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Johtamisen painopiste	Valmista & myy	Toiminnan tehokkuus	Markkinoiden laajentuminen	Organisaation vahvistuminen	Ratkaisukeskeinen & innovatiivinen
Organisaatio-rakenne	Epämuodollinen	Keskittetty & käytännöllinen	Hajautunut & maantieteellinen	Rivityöntekijät & tuotantoryhmät	Ryhmittymä
Johtamistyyli	Individualistinen & yrittäjämäinen	Määräävä	Delegoiva	Vahtikoira	Osallistava
Johdon ohjaus-järjestelmä	Markkinatulokset	Laatu- ja kulukeskeinen	Raportti- & voittokeskeinen	Suunnittelu- & investointikeskeinen	Yhteinen tavoite
Palkitseminen	Omistajuus	Palkan ja ansion nousu	Yksilöbonus	Voitonjako & osakekanta vaihtoehdot	Ryhmäbonus

(Kuva 3 mukailen Greiner, 1994, s.11.)

Palkitsemisen lailla johtaminen voi usein olla tasapainoilua tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin päämäärien välillä. Niitäkään ei pidä nähdä toisiaan poissulkevinä asioina, vaan parhaimmassa tapauksessa niiden välille syntyy positiivinen kierre. Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen ja menestynyt, mikä puolestaan mahdollistaa ja synnyttää hyvinvointia työn merkityksellisyyden kautta. (Juuti, 2013, s. 113) Useiden tutkimusten mukaan johtamisen ja esimiestyön tavat ja laatu merkitsevät paljon koettuun työhyvinvointiin sekä työn tuloksellisuuteen (Rope yms., 2012, s. 18)

Osaaminen on nostettu yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi EU:ssa. Osaamiseen satsaaminen nähdään välttämättömyytenä innovaatioille, jotka puolestaan kasvattavat tuottavuutta ja luovat perustan hyvinvoinnille. (Ussa, 2021) Suoritusten ja osaamisen johtamisen avulla organisaatio viestii minkälaisia tuloksia ja suorituksia se odottaa työntekijöiltään. (Hakonen, 2013, s. 215) Ihmisten motivaation, toimintahalun, jaksamisen ja pystyvyyden johtamisessa ja parantamisessa nähdään vielä paljon tekemistä erityisesti suomalaisessa johtajuudessa. Vertailututkimus suomalaisesta johtajuudesta vuodelta 2010 nostaa esiin, että suomalaiset johtajat jäävät kansainvälisessä vertailussa jälkeen vision ja strategian linkittämisessä työntekijän tekemän työn kanssa sekä kannustamisessa, palautteen annossa sekä henkilökunnan kehittämistyössä. (Rope & Kettunen, 2012, s. 18)

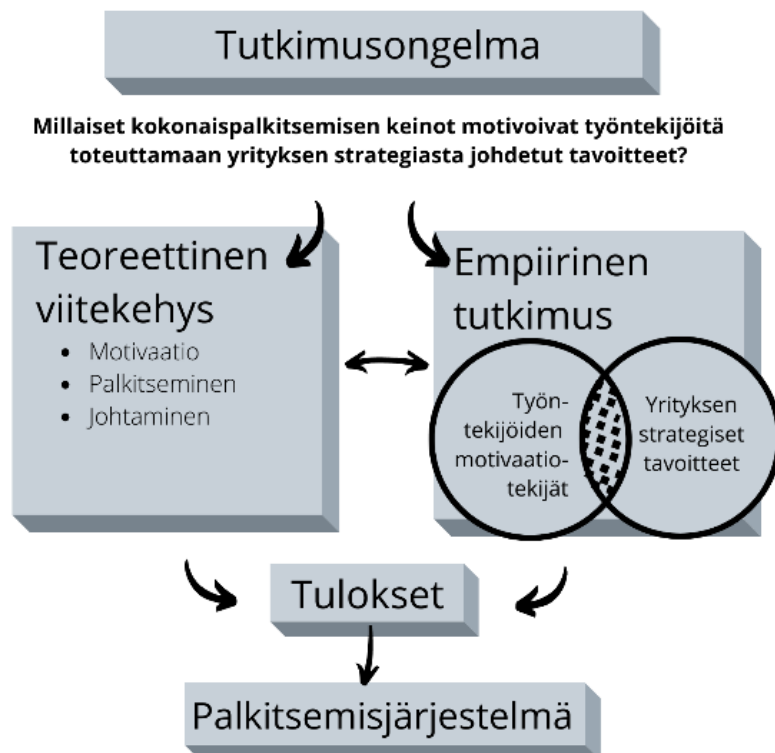
Palkitseminen voi olla kannattava investointi, jonka tuotto pitäisi mitata sekä vaikutukset ja sivuvaikutukset tunnistaa ja arvioida työn haasteellisuudesta huolimatta. Oleellista on tunnistaa palkitsemisen ohjausvaikutus, niin positiivinen kuin negatiivinenkin, sillä kokemuksen mukaan vaikutukset ovat yleistä oletusta suuremmat. (Hakonen, 2013, s. 221 - 223) Ei-tavoiteltuja, mutta tavallisia, palkitsemisen sivuvaikutuksia ovat muun muassa osaoptimointi, epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset, vapaamatkustaminen ja tyytymättömyys. (Hakonen, 2013, s.220) Sanotaan, että sitä saa mitä mittaa ja jos ei mittaa mitään, ei myöskään saa mitään. Jos yrityksen toimintaa halutaan ohjata menestyksen kannalta oleellisiin asioihin, tulee näille tekijöille asettaa tavoitteet, tavoitteisiin pääsyä mitata ja tavoitteisiin pääsystä palkita. Toiminnot luovat jatkuvan kehän tavoitteen, mittauksen, tuloksen ja palkitsemisen kesken. Jos ei aseteta tavoitteita, ei synny onnistumisia tavoitteisiin pääsyn myötä ja jos tavoitteisiin pääsyä ei mitata, ei tiedetä tulosta, eikä voida myöskään tuloksen perusteella maksaa palkkiota. Ja jos palkkiota ei makseta onnistumisesta, ei tavoitteen täyttymisellä ole yksilölle kannustinvaikutusta. (Rope & Kettunen, 2012, s. 184-185) Tulostmittaus on tärkeä osa johtamisjärjestelmää ja tulostietojen hyödyntäminen muun muassa kannustimien käytölle ja uusien tavoitteiden asettamiseen tekee siitä yhden keskeisimmistä johtamisen välineistä. (Rope & Kettunen, 2012, s. 86-88)

4 Tutkimus

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii ICT-palveluita tuottava case-yritys, jonka henkilöstömäärä on lähestymässä 20 henkilöä ja liikevaihto on juuri ylittänyt 3 miljoona euroa. Tietotekniikanalalla toimiva yritys on alun perin perustettu vuonna 2001. Vuonna 2018 tapahtuneen liiketoimintakaupan aiheuttaneen omistaja- ja toimitusjohtajavaihdon jälkeen on yritys ottanut askeleita kohti strategisempaa johtamista. Strategian jalkauttamisen tueksi yritysjohto haluaa uudistaa yrityksen palkitsemisen perustumaan sekä yrityksen strategiaan lähtökohtiin että yrityksen työntekijöitä motivoiviin tekijöihin. Uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tueksi tämän opinnäytetyön avulla selvitettiin mitä yritysjohto tavoittelee palkitsemisella sekä minkälaista palkitsemista kohdeorganisaation asiantuntijatyötä tekevät työntekijät arvostavat ja mistä he motivoituvat.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kattava kuvaus case-yrityksen henkilökuntaa motivoivista tekijöistä sekä palkitsemisperusteista ja -tavoista, joiden pohjalta kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmää kehittämällä saavutetaan yritysjohton määrittelemät, strategiasta johdetut, palkitsemisjärjestelmälle asetetut tavoitteet. Työstä on rajattu pois johdon palkitseminen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana tutkittiin millaiset kokonaispalkitsemisen keinot motivoivat case-yrityksen työntekijöitä itseohjautuvasti toteuttamaan yrityksen strategiaa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimuskysymyksellä millainen kokonaispalkitseminen huomioi sekä työntekijöiden motivaatiotekijät että yrityksen strategiasta johdetut palkitsemisen tavoitteet, sekä tarkentavilla kysymyksillä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja palkitsemistyytyväisyyteen ja mitä yritysjohto tavoittelee palkitsemisella. Mahdollisena jatkokysymyksenä tutkimukselle pidettiin sitä, kuinka kokonaispalkitsemisesta saadaan mahdollisimman hyvin sekä yksilölliset motivaatiotekijät että erilaiset tehtäväkuvat huomioonottavaksi.



4.1 Metodologiset valinnat

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä toimii tapaustutkimus eli case-tutkimus, jolle tunnusomaista on tutkia syvällisesti yhtä tai useampaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta (Koppa, 2015). Tapaustutkimuksen tarkoitus on tutkia intensiivisesti tiettyä kohdetta, kuten tässä tapauksessa kohdeorganisaatiota, tavoitteena saada tutkimuskohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus (Anttila, n.d.).

Monimenetelmällisyydeksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tieteellisen tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisuun hyödynnetään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Usean menetelmän hyödyntämisen avulla voidaan tutkimuskohteesta saada monipuolisempia ja kattavampia tuloksia. (Koppa, 2021) Opinnäytetyö toteutetaan empiirisenä monimenetelmätutkimuksena, jossa hyödynnetään sekä laadullista eli kvalitatiivista että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus, koska case-tutkimukselle tyypillisesti tällä tutkimuksella tutkitaan suppeaa aineistoa isolla määrällä muuttujia (Anttila, n.d.). Muuttujien suurta määrää on helpompi analysoida numeraalisina kuin laadullisina määreinä.

Tutkimus perustuu kahteen empiiriseen osaan. Ensimmäisessä osassa kartoitetaan työntäjän käsitystä työntekijöitä motivoivasta palkitsemisesta sekä työnantajan tavoitteita palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi yrityksen johtoryhmälle suunnatulla lomakekyselyllä. Toisessa osassa toteutetaan työntekijöille kyselytutkimus heidän palkitsemistyytyväisyydestä ja -toiveista sekä motivaatiotekijöistä. Kysymykset ovat pääosin määrällisiä, mutta myös laadullisia avoimia kysymyksiä käytetään kvantitatiivisten tulosten vahvistamiseksi sekä mahdollisten kehitysideoiden keräämiseksi.

Case-tutkimukseen liittyy erilaisia luotettavuusnäkökulmia, kuten se että tutkimusta tehdessä tutkija ja tutkittava ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja tutkija voi läsnäolollaan vaikuttaa tutkimukseen. (Anttila, n.d.) Tutkija toimii kohdeorganisaation työyhteisön jäsenenä, joten tutkijan läsnäolon vaikutus tutkimuksen tekemiseen päätettiin poistaa toteuttamalla kysely sähköisellä lomakkeella. Kyselyt toteutettiin verkkopohjaisina lomakekyselyinä Webropol-kyselytyökalun avulla. Myös raportoinnissa hyödynnettiin samaa

työkalua. Verkkokyselyyn päädyttiin myös koska tutkimuskohteena oleva palkitseminen voidaan yleisesti ajatella olevan aihe, josta mielipiteen kertominen anonyymisti sähköisen lomakkeen välityksellä on helpompaa ja tulokset sitä myöden luotettavampia kuin esimerkiksi vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa annetut vastaukset.

Tapaustutkimuksen raporttia voidaan pitää tutkijan tulkintana tutkimustuloksista (Anttila, n.d.). Tutkijan tulkinnanvaraisuutta rajoittaa määrällisen tutkimuksen antamat tulokset, joiden avulla tutkija perustelee raporttinsa johtopäätökset ja vastaukset ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Case-tutkimusta pidetään hyödyllisenä erityisesti silloin kun kohteesta halutaan taustainformaatiota, kuten kohteeseen vaikuttavia oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita (Anttila, n.d.). Tapaustutkimus sopii tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi hyvin, koska opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan tutkia kohdeorganisaatiota ja aikaansaada informaatiota, jonka pohjalta kohdeyritys voi kehittää uutta palkitsemisjärjestelmäänsä. Tapaustutkimuksen heikkoutena pidetään kapea-alaisuutta ja huonosti yleistettäviä tuloksia (Anttila, n.d.). Palkitsemisjärjestelmät tulisi aina rakentaa yrityskohtaisesti, joten opinnäytetyön lopputulos ei suoraan sellaisenaan ole muiden yritysten hyödynnettävissä. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla sen sijaan palkitsemisen kehittämistyötä tekevät henkilöt saavat kattavan kuvan motivoivaan kokonaispalkitsemiseen vaikuttavista tekijöistä.

4.2 Käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä

Case-yritys on laatinut yrityskohtaisen työehtosopimuksen. Yrityksen työntekijöiden palkka sovitaan työntekijän ja työnantajan kesken ja sen suuruus määräytyy työntekijän työ sopimuksen mukaisesti kuitenkin niin että se on minimissään kulloinkin voimassa olevan valtakunnallisen Tietotekniikan palvelualan työehtosopimuksen mukainen. Palkankorotus on mahdollinen yleiskorotuksen kautta, joka maksetaan vähintään valtakunnallisen työehtosopimuksen tason mukaisesti sekä henkilökohtaisesta korotuksesta työnantajan kanssa neuvottelemalla. Peruspalkan lisäksi yritys maksaa lisätyöstä, ylityöstä, varallaolosta sekä hälytystyöstä voimassa olevan työehtosopimuksen mukaisesti.

Peruspalkan lisäksi henkilökunnalle maksetaan voittopalkkiona yritysjohton määrittämä summa jouluna sekä keväällä maaliskuussa päättyvän tilikauden perusteella. Palkkion suuruus ei perustu erikseen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen tai mittareihin, vaan yritysjohto tekee päätöksen henkilökunnalle samansuuruisena jaettavasta rahapalkkiosta tilannekohtaisesti. Lisäksi myyntiin osallistuvalla henkilökunnalle maksetaan erikseen määriteltyjen ehtojen mukaan myyntibonusta sekä kertakorvaus uusista asiakaskontakteista. Yrityksen toimintahistoriassa palkkioiden maksaminen on, lukuun ottamatta lakisääteistä palkkaa, aineetonta palkitsemista sekä henkilöstöetuja, koskettanut vain vakituisia koko vuoden töissä olevia työntekijöitä, jolloin palkitsemisen ulkopuolelle ovat rajautuneet kesätyöntekijät, työharjoittelijat, uudet alle vuoden työskennelleet sekä opintovapaalla olevat työntekijät.

Yrityksen tarjoamiin henkilökuntaetuihin kuuluu lounas- ja kulttuurisetelit, työsuohdepolkupyörä, työsuohdevaatteet, työsuohdematkalippu, internetyhteys kotiin, puhelinetu sekä kahvi- ja teetarjoilu toimistolla. Lisäksi yritys tarjoaa tiloja ja resursseja vapaa-ajalla harrastamiseen. Yleensä kerran vuodessa yritys tarjoaa henkilökunnalle virkistymispäivän. Työaikaan liittyviä palkitsemiseksi luettavista käytännöistä käytössä on liukuva työaika ja työaikapankki sekä joustavat etätyömahdollisuudet. Osaamisen ja itsensä kehittämiseen yrityksessä kannustetaan esimerkiksi suoritetuista sertifikaateista luvatus bonuksen muodossa. Henkilöstön muistamiseen, kiittämiseen ja tunnustusten jakamiseen ei yrityksessä ole muodostunut virallisia tapoja toimia, joten merkkipäiviä, työvuosia, työsaavutuksia tai muita merkkipaaluja ei ole ollut tapana huomioida.

4.3 Vastausanalyysi

Työntekijöiden kysely lähetettiin 14 työntekijälle, joista 13 työntekijää vastasi kyselyyn. Vastaajajoukko jakaantuu kahtia iän ja ICT-alalla työskentelyvuosien perusteella. Seitsemän vastaajaa on iältään alle 30 vuotta ja työskennellyt ICT-alalla enintään 5 vuotta. Kuusi vastaajaa on iältään yli 30 vuotta ja työskennellyt ICT-alalla yli 5 vuotta. Näistä muodostuu kaksi vastaajajoukkoa, joita hyödynnetään vastausten tarkempaan analyysiin iän ja työkokemuksen vaikutuksen suhteen. Näihin ryhmiin viitataan jatkossa nuoremmilla tai alle

30-vuotiailla vastaajilla sekä vanhemmilla tai yli 30-vuotiailla vastaajilla. Johdolle kohdistettuun palkitsemiskyselyyn vastasi neljästä kyselyyn kutsutusta kaksi henkilöä.

Työntekijöiden kyselytutkimus koostuu 18 kysymyksestä, joista viisi tarjoaa mahdollisuuden jättää kommentin edellisen kysymyksen aiheeseen ja johdon kyselytutkimus koostuu vastaavasti 16 kysymyksestä, joista viisi on avointa tekstikenttää. Kyselytutkimuksen tulokset löytyvät tämän raportin liitetiedostoina (liitteet 1 ja 2). Avoimet kysymykset vastauksineen on poistettu liitetiedostoissa olevista tulosraporteista ja ne on tuotu elävöittämään raportin keskeisiä tutkimustuloksia. Johto ei jättänyt avoimia kommentteja. Liitetiedostona olevan työntekijöiden kyselytutkimustulosten lisäksi vastausanalyysissä hyödynnetään työntekijöiden jakaumaa kahteen eri ikäluokkaan liittämällä analyysiin taulukkoja ikäluokkien mukaan jakautuvista vastauksista syventämään ymmärrystä iän tuomasta vaikutuksesta palkitsemiseen ja sen kokemiseen.

Kyselytutkimuksen mielipidettä ja motivaatiota mittaavien kysymysten vastausvaihtoehdot on esitetty viisiportaisella mielipideasteikolla, joka on analysointivaiheessa tiivistetty kolmeen vastausvaihtoehtoon analysoinnin helpottamiseksi.

- 1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)**
- 2= Ei mielipidettä**
- 3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)**

- 1= Ei motivoi**
- 2= Motivoi vähän (motivoi kohtuullisesti- ja motivoi vähän -vastaukset)**
- 3= Motivoi paljon (motivoi paljon- ja motivoi erittäin paljon -vastaukset)**

Kyselytutkimuksen vastausten analyysissä hyödynnetään yhteenvetotaulukoita, joissa kuvataan lukumäärät ja prosentit sekä kuvaajia, jotka kuvaavat vastausmääriä tai vastausten jakaumaa mielipideasteikon keskiarvon perusteella. Keskiarvon avulla voi muodostaa kuvan vastaajien keskimääräisestä mielipiteestä, vaikka keskiarvon hyödyntämistä mielipideasteikon analysoinnissa on kritisoitu. Käytännössä mielipideasteikon keskiarvo on useimmiten antanut oikeasuuntaisen ja käyttökelpoisen arvion vastaajien keskimääräisestä mielipiteestä. Taulukkoon kerättyjen vastausten lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla saadaan mielipiteiden jakaumasta keskiarvoa tarkempaa tietoa. (Akin menetelmäblogi, 2019) Vastausten analyysissä hyödynnetään mielipideasteikon keskiarvoa vastausten

vertailussa erityisesti kuvaajien avulla. Keskiarvoa informatiivisempi tieto on mielipiteiden jakautuminen vaihtoehtojen välillä, joten huomio kiinnitetään analyysissä pääosin vastausten lukumäärälliseen ja prosentuaaliseen jakautumiseen kolmen eri vastausvaihtoehdon välillä.

Kyselytutkimuksella selvitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään, työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä minkälainen palkitseminen motivoisi heitä parhaiten. Johdon kyselyssä kartoitettiin johdon näkemystä vastaavista asioista työntekijänäkökulmasta sekä johdon tavoitteita palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Kyselytutkimusten vastausanalyysissä peilataan työntekijöiden ja johdon näkemyksiä sekä eri-ikäisten työntekijöiden vastauksia keskenään.

4.3.1 Nykyinen palkitsemisjärjestelmä

Nykyisiä palkitsemistapoja koskevat kysymykset (kysymykset 3. ja 4.) paljastavat, ettei kokemus palkitsemistavoista ole selkeä ja yksiselitteinen. Yrityksessä on käytössä voittopalkkio, joka jaetaan vakituudessa työsuhhteessa oleville työntekijöille, joita suuri osa kyselyyn osallistuvista edustaa. Kuitenkin vain neljä vastaajaa kokee tulleen palkituksi voittopalkkiolla. Sen lisäksi neljä vastaajaa kokee tulleen palkituksi tulospalkkiolla, jota yrityksessä ei jaeta. Bonusta kokee saaneensa neljä henkilöä, vaikka vain yksi vastaajista kuuluu bonusjärjestelmän piiriin.

Työntekijöiden näkökulmasta yleisimpiä palkitsemistavoiksi tunnistettuja keinoja ovat työsuhdevaatteet (11), puhelinetu (12), henkilöstöedut (esim. kulttuurisetelit) (11), lounassetelit (12), ilmaiset tarjoilut toimistolla (esim. kahvi) (12) sekä työaikajoustot ja etätömahdollisuus (11). Johtoon kuuluvat vastaajat ovat puolestaan yksimielisiä siitä, että työntekijät kokevat tulleen palkituksi henkilöstöeduilla (esim. kulttuurisetelit), työsuhdepolkupyörillä, asianmukaisella työskentely-ympäristöllä ja välineillä, ilmaisilla tarjoiluilla toimistolla, sertifikaatti-, kurssi-, tai tutkintopalkkiolla sekä työaikajoustolla ja etätömahdollisuudella.

Työntekijöiden näkemykset nykyisistä palkitsemistavoista eroavat johdon näkemyksistä joiltain osin. Esimerkiksi sertifikaatti-, kurssi-, tai tutkintopalkkiolla kokee tulleen palkituksi

vain yksi vanhempi työntekijä. Lisäksi vaikka yritys tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden hankia polkupyörän työsuhde-etuna, niin vain neljä nuorempaa työntekijää kokee tullessa palkituksi työsuhdepolkupyörällä, vanhemmista työntekijöistä ei yksikään. Asianmukaisen työskentely-ympäristön palkitsemiskeinona koki kahdeksan työntekijää.

Koronaviruspandemiasta johtuneiden kokoontumisrajoitteiden vaikutukset näkyvät konkreettisesti siinä, että vain seitsemän työntekijää kokee tullessa palkituksi henkilöstöjuhliilla. Näistä seitsemästä vastaajasta enemmistö eli viisi vastaajaa kuuluu vanhempiin työntekijöihin, jotka ovat päässeet osallistumaan henkilöstöjuhliin ennen korona-aikaa.

Nuoremmat vastaajat kokevat tullessa useammalla palkitsemistavalla palkituiksi työsuhdeasioissa kuin vanhat. Muun muassa viisi nuorempaa työntekijää kokee saaneensa mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan, vaikuttaa oman työn sisältöön sekä vaikuttaa ja osallistua yrityksen asioihin, kun vanhemmista saman kokee vain kaksi tai kolme henkilöä. Vastaajista kaksi nuorempaa työntekijää kokee saaneensa säännöllistä palautetta tekemästään työstä, vanhemmista ikäluokasta vastaavaa ei koe yksikään vastaaja. Viisi nuorempaa työntekijää kokee myös saaneensa palautetta työkaveriltaan, kun vanhemmista näin kokee vain yksi vastaaja. Neljä nuorempaa työntekijää kokee saaneensa mahdollisuuden edetä urallaan, kun vanhemmista työntekijöistä vain yksi kokee vastaavasti.

Sekä työntekijät että johto ovat yksimielisiä siitä, että työntekijät eivät koe tullessa palkituksi palkallisella lisävapaalla, pikapalkkiolla, aloite-/kehitys-/ideapalkkiolla tai muistamisilla juhlapäivinä. Erimielisyyksiäkin johdon ja työntekijöiden näkemyksissä on. Johdon mielestä työntekijät eivät koe tullessa palkituksi laajennetulla työterveyshuollolla, eikä mahdollisuudella vaikuttaa ja osallistua yrityksen asioihin. Kuitenkin yli puolet vastaajista eli seitsemän työntekijää kokee tullessa palkituksi mahdollisuudella vaikuttaa ja osallistua yrityksen asioihin. Lisäksi vaikka yritys tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisen laajuisen työterveyshuollon, niin siitä huolimatta kolme työntekijää kokee tullessa palkituksi laajennetulla työterveyshuollolla.

Vanhemmat työntekijät kokevat omaavansa nuorempia paremman tietämyksen nykyisistä palkitsemisen tavoista ja jakoperusteista. Kahdeksan vastaajaa pitää nykyistä palkitsemistapaa oikeudenmukaisena, kun neljällä vastaajalla ei ole mielipidettä asiasta ja yksi vastaaja on eri mieltä.

Tulostaulukko 1

Tiedän käytössä olevat palkitsemisen tavat	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	5	0	2	1,6	7
	71,40 %	0,00 %	28,60 %		0
Yli 30-vuotta	1	1	4	2,7	6
	16,70 %	16,70 %	66,60 %		0
Yhteensä	6	1	6		13
Tiedän käytössä olevien palkitsemistapojen jakoperusteet	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	3	1	3	2,1	7
	42,80 %	14,30 %	42,90 %		0
Yli 30-vuotta	1	0	5	2,7	6
	16,70 %	0,00 %	83,30 %		0
Yhteensä	4	1	8		13
Nykyinen palkitsemistapa on oikeudenmukainen	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	2	5	3	7
	0,00 %	28,60 %	71,40 %		0
Yli 30-vuotta	1	2	3	2,7	6
	16,70 %	33,30 %	50,00 %		0
Yhteensä	1	4	8		13

Tyytyväisyys peruspalkkaan jakaa mielipiteitä molemmissa ikäryhmissä. Kaikista vastaajista kuusi vastaajaa on tyytymättömiä ja viisi puolestaan tyytyväisiä peruspalkkaansa. Enemmistö vastaajista ei pidä peruspalkkaansa hyvänä suhteessa kilpailijayrityksiin. Vaikka mielipide peruspalkan huonoudesta suhteessa kilpailijoihin on vahva, niin vastaajilla ei silti tunnu olevan tarkkaa kuvaa kilpailijoiden kokonaispalkitsemisesta, sillä yli puolella kaikista vastaajista ei ole mielipidettä siitä onko yrityksen nykyinen palkitsemisen kokonaisuus hyvä suhteessa kilpailijayrityksiin. Kaikilla vastaajilla ei tunnu olevan tarkkaa kuvaa myöskään omasta tyytyväisyydestään, sillä kun yli puolet alle 30-vuotiaista vastaajista on tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen, niin yli 30-vuotiaista vastaajista enemmistöllä ei ole mielipidettä asiasta.

Tulostaulukko 2

Olen tyytyväinen peruspalkkaani	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	3	1	3	2,1	7
	42,80 %	14,30 %	42,90 %		0
Yli 30-vuotta	3	1	2	2	6
	50,00 %	16,70 %	33,30 %		0
Yhteensä	6	2	5		13
Peruspalkkani on hyvä suhteessa kilpailijayrityksiin	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	4	1	2	1,9	7
	57,10 %	14,30 %	28,60 %		0
Yli 30-vuotta	5	0	1	1,3	6
	83,30 %	0,00 %	16,70 %		0
Yhteensä	9	1	3		13
Nykyinen palkitsemisen kokonaisuus on hyvä suhteessa kilpailijayrityksiin	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	4	3	3	7
	0,00 %	57,10 %	42,90 %		0
Yli 30-vuotta	2	3	1	2,3	6
	33,30 %	50,00 %	16,70 %		0
Yhteensä	2	7	4		13
Olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	2	1	4	2,4	7
	28,60 %	14,30 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	1	4	1	2,7	6
	16,70 %	66,60 %	16,70 %		0
Yhteensä	3	5	5		13

Tyytyväisyys palkkakehitykseen jakautuu niin että nuoremmat ovat tyytyväisempiä ja vanhemmat tyytymättömpiä. Kaikista vastaajista kuusi on tyytyväisiä palkkansa kehitykseen, kuitenkin niin että nuoremmat ovat tyytyväisempiä, sillä nuoremmista neljä ja vanhemmista kaksi vastaajaa ovat tyytyväisiä palkkansa kehitykseen. Vanhemmista vastaajista puolestaan kolme tuo vastauksillaan esiin tyytymättömyytensä palkan kehitykseen. Kaikista vastaajista viiden mielestä palkka ei vastaa työntekijän osaamista. Nuoremmista vastaajista kolme on sitä mieltä, että heidän palkkansa vastaa heidän osaamistaan, kun vanhemmista vain yksi on samaa mieltä.

Tulostaulukko 3

Olen tyytyväinen palkkakehitykseeni	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	1	2	4	2,7	7
	14,30 %	28,60 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	3	1	2	2	6
	50,00 %	16,70 %	33,30 %		0
Yhteensä	4	3	6		13
Palkkani vastaa osaamistani	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	2	2	3	2,4	7
	28,60 %	28,60 %	42,80 %		0
Yli 30-vuotta	3	2	1	2	6
	50,00 %	33,30 %	16,70 %		0
Yhteensä	5	4	4		13

Johto on vastauksissaan yksimielinen vain siitä, että työntekijät eivät heidän mielestään tiedä käytössä olevien palkitsemistapojen jakoperusteita. Vastauksista nykyisen palkitsemistavan oikeudenmukaisuus, nykyisen palkitsemiskokonaisuuden kilpailukyky kilpailijoihin nähden sekä tyytyväisyys palkkakehitykseen saa korkeimmat keskiarvot eli johto kokee näiden aikaansaavan työntekijöissään vastausvaihtoehdoista eniten tyytyväisyyttä.

4.3.2 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys

Työntekijöiden nykyistä työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä mittaavat kysymykset 5 ja 6. Kaikista vastaajista 11 vastaajaa kokee tyytyväisyyttä sekä esimiehen toimintaan että työnantajayritykseen sekä kokevat työmotivaationsa olevan hyvä. Kymmenen työntekijää on tyytyväisiä työhönsä ja työyhteisöönsä sekä kokee toimenkuvansa haasteellisena ja merkityksellisenä.

Työntekijöiden vastauksissa vähiten samaa mieltä -vastauksia saa työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tukeva nykyinen palkitseminen sekä tyytyväisyys urakehitykseen. Työmotivaatiota tukeva palkitseminen jakaa vastaajat tyytyväisiin ja tyytymättömiin molemmissa ikäluokissa, mutta työtyytyväisyyttä tukevaa palkitsemista kohtaan esittää kolme vanhempaa vastaajaa tyytymättömyytensä. Vanhemmissa vastaajissa kaksi on eri mieltä toimenkuvansa haasteellisuudesta ja merkityksellisyydestä. Neljällä ei ole mielipidettä tyytyväisyydestä urakehitykseensä.

Tulostaulukko 4

Nykyinen palkitseminen tukee työmotivaatiotani	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	2	0	5	2,4	7
	28,60 %	0,00 %	71,40 %		0
Yli 30-vuotta	2	0	4	2,3	6
	33,30 %	0,00 %	66,70 %		0
Yhteensä	4	0	9		13
Nykyinen palkitseminen tukee työtyytyväisyyttäni	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	1	2	4	2,7	7
	14,30 %	28,60 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	3	0	3	2	6
	50,00 %	0,00 %	50,00 %		0
Yhteensä	4	2	7		13
Toimenkuvani on haasteellinen ja merkityksellinen	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	1	6	3	7
	0,00 %	14,30 %	85,70 %		0
Yli 30-vuotta	2	0	4	2,3	6
	33,30 %	0,00 %	66,70 %		0
Yhteensä	2	1	10		13
Olen tyytyväinen urakehitykseeni	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	1	2	4	2,7	7
	14,30 %	28,60 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	1	2	3	2,7	6
	16,70 %	33,30 %	50,00 %		0
Yhteensä	2	4	7		13

Johdon vastauksissa huonoimmin työntekijöitä motivoivaksi koetaan ainoastaan työmotivaation tukeminen nykyisellä palkitsemisella. Muuten johto arvioi työntekijöiden työmotivaation ja työtyytyväisyyden yksimielisesti yleisesti hyväksi ja muun muassa työntekijät tyytyväisiksi sekä työyhteisöön, esimieheen että työnantajayritykseen.

Työntekijät kokevat kyselyssä määritellyt motivaatiota lisäävät vaihtoehdot (kysymys 6) pääosin motivaatiota lisäävinä tekijöinä, vain pitkäkestoiset asiakasprojektit (yli 6 kk), asiakkaan tai yhteistyökumppanin alaisuudessa tehtävät projektit ja tehtävät sekä oman suoriutumisen vaikuttaminen palkitsemisen määrään saavat negatiivisia vastauksia. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät, selkeä toimenkuva, selkeästi määritellyt työtehtävät sekä haastavat ja merkitykselliset työtehtävät lisäävät työmotivaatiota. Myös vaihtelevat asiakasprojektit, mahdollisuus perehtyä uuteen teknologiaan, itsenäinen työskentely, ryhmätyöskentely ja oman osaamisen kasvattaminen ovat vastaajista motivaatiota lisääviä tekijöitä, osalla vastaajista ei vain ole asiasta

mielipidettä. Työmotivaatiota lisääviksi asioiksi vastaajat lisäävät palautteen työnantajalta sekä suoraan asiakkaalta.

Johdon mielestä työntekijöiden työmotivaatiota lisää yksimielisesti mahdollisuus perehtyä uuteen teknologiaan sekä haastavat ja merkitykselliset työtehtävät, monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät, pitkäkestoiset (yli 6kk) asiakasprojektit, itsenäinen ja ryhmätyöskentely sekä oman osaamisen kasvattaminen. Vain selkeä toimenkuva, selkeästi määritellyt työtehtävät sekä asiakkaan tai yhteistyökumppanin alaisuudessa tehtävät työt saavat johdon vastaajilta yhden ei mielipidettä -vastauksen.

Johto kokee, että pitkäkestoiset (yli 6kk) asiakasprojektit motivoivat työntekijöitä, mutta työntekijät itse arvioivat vaikutuksen heikosti motivoivaksi. Asiakkaan tai yhteistyökumppanin alaisuudessa tehtävät projektit tai tehtävät jakavat työntekijöiden mielipiteitä, mutta erityisesti nuoremmat työntekijät kokevat niiden vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon.

Tulostaulukko 5

Pitkäkestoiset (yli 6 kk) asiakasprojektit	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	1	3	3	2,3	7
	14,30 %	42,80 %	42,90 %		0
Yli 30-vuotta	2	1	3	2,2	6
	33,30 %	16,70 %	50,00 %		0
Yhteensä	3	4	6		13
Asiakkaan tai yhteistyökumppanin alaisuudessa tehtävät projektit tai tehtävät	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	3	2	2	1,9	7
	42,80 %	28,60 %	28,60 %		0
Yli 30-vuotta	1	3	2	2,2	6
	16,70 %	50,00 %	33,30 %		0
Yhteensä	4	5	4		13

Työntekijätyytyväisyyttä selvitetään kysymyksellä numero 13. Työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajayritykseensä, sillä kaikki vastaajat ovat valmiita suosittelemaan työnantajaansa sekä palveluntuottajana että yhteistyökumppanina. Työntekijöistä 12 on valmiita myös suosittelemaan työnantajayritystään työpaikkana, vain yhdellä vastaajalla ei ole mielipidettä asiasta.

4.3.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmän kehittämistä koskevat kysymykset (kysymykset 8-13) käsittelevät palkitsemistapoja, mittareita ja tavoitteita, ammatillisen osaamisen kasvattamista, palkitsemisperusteita sekä palkitsemisaikaväliä työntekijöiden motivaation näkökulmasta. Lisäksi kyselyllä selvitetään työntekijöiden strategiatietämystä (kysymys 8). Johdolta tiedustellaan myös tavoitteita palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen (kysymys 11).

Motivoivia palkitsemistapoja kysyttäessä eniten motivoi paljon -vastauksia työntekijöiltä saa työaikajoustot ja etätyömahdollisuus (12), mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön (11), peruspalkka (10), laaja työterveyshuolto (10), säännöllinen palaute tehdystä työstä (9) sekä palkallinen lisävapaa (9). Eniten ei motivoi -vastauksia saa työsuhdevaatteet (3), internetyhteys kotiin (3) ja työsuhdepolkupyörä (4). Johto on yksimielisesti sitä mieltä, että työntekijöitä motivoi paljon tulospalkkio, voitonjakoerä, työaikajoustot ja etätyömahdollisuus, mahdollisuus kehittää omaa osaamista, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja mahdollisuus edetä uralla. Johdolta ei motivoi -vastauksia saa työsuhdevaatteet, internetyhteys kotiin, puhelinetu, ilmaiset tarjoilut toimistolla, pikapalkkio ja muistamiset juhlapäivinä. Johdon ja työntekijöiden näkemykset motivoivista palkitsemistavoista ovat yhtenevät työaikajoustopon ja etätyömahdollisuuden sekä mahdollisuuden vaikuttaa oman työn sisältöön suhteen. Merkittävä ero näissä motivoivimmiksi koettujen palkitsemistapojen vertailussa johdon ja työntekijöiden välillä on se, että työntekijöiden vastauksissa motivoivimmaksi ns. rahallisen palkitsemisen tavaksi nousee peruspalkka ja johdon vastauksissa puolestaan tulospalkkio ja voitonjakoerä. Ilmaista pysäköintimahdollisuutta ehdotettiin motivoivaksi palkitsemistavaksi työntekijöiden vastauksissa.

Eri ikäryhmien vastauksissa nousee esiin joitain eroavaisuuksia. Yli 30-vuotiaat kokevat monet palkitsemisvaihtoehdot nuorempia vastaajia enemmän motivoivina. Kaikkia vanhempia vastaajia motivoi paljon laaja työterveyshuolto, kun nuoremmissa vastaajissa vastaava luku on yli puolet vastaajista. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista motivoi viittä vanhempaa vastaajaa paljon, kun vastaava luku nuoremmissa vastaajissa on kolme. Sekä pikapalkkio että aloite/kehitys/ideapalkkio motivoi paljon yli 30-vuotiaiden vastaajien

keskuudessa neljää vastaajista, kun vastaavasti nuorempien vastaajien keskuudessa vain yhtä vastaajaa. Myös muun muassa muistamiset juhlapäivinä, palaute työkaverilta ja sertifikaattipalkkio motivoivat vanhempia vastaajia enemmän kuin nuorempia.

Tulostaulukko 6

Laaja työterveyshuolto	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	3	4	2,6	7
	0,00 %	42,90 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	0	0	6	3	6
	0,00 %	0,00 %	100,00 %		0
Yhteensä	0	3	10		13
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	4	3	2,4	7
	0,00 %	57,10 %	42,90 %		0
Yli 30-vuotta	0	1	5	2,8	6
	0,00 %	16,70 %	83,30 %		0
Yhteensä	0	5	8		13
Pikapalkkio esim. leffaliput hyvästä asiakaspalautteesta	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	2	4	1	1,9	7
	28,60 %	57,10 %	14,30 %		0
Yli 30-vuotta	0	2	4	2,7	6
	0,00 %	33,30 %	66,70 %		0
Yhteensä	2	6	5		13
Aloite/kehitys/ideapalkkio	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	6	1	2,1	7
	0,00 %	85,70 %	14,30 %		0
Yli 30-vuotta	0	2	4	2,7	6
	0,00 %	33,30 %	66,70 %		0
Yhteensä	0	8	5		13
Muistamiset juhlapäivinä, kuten syntymäpäivät, häät, työvuodet	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	1	6	0	1,9	7
	14,30 %	85,70 %	0,00 %		0
Yli 30-vuotta	0	3	3	2,5	6
	0,00 %	50,00 %	50,00 %		0
Yhteensä	1	9	3		13
Palaute työkaverilta	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	4	3	2,4	7
	0,00 %	57,10 %	42,90 %		0
Yli 30-vuotta	0	1	5	2,8	6
	0,00 %	16,70 %	83,30 %		0
Yhteensä	0	5	8		13
Palkkio suoritetusta sertifikaatista, kurssista tai tutkinnosta	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	5	2	2,3	7
	0,00 %	71,40 %	28,60 %		0
Yli 30-vuotta	0	2	4	2,7	6
	0,00 %	33,30 %	66,70 %		0
Yhteensä	0	7	6		13

Alle 30-vuotiaista vastaajista puolestaan neljää vastaajaa motivoi paljon henkilöstöanti ja lounasetu, kun vastaava luku yli 30-vuotiaissa on yksi vastaaja.

Tulostaulukko 7

Henkilöstöanti (työntekijöille tarjotaan mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita)	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	3	4	2,6	7
	0,00 %	42,90 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	0	5	1	2,2	6
	0,00 %	83,30 %	16,70 %		0
Yhteensä	0	8	5		13
Lounasetu (lounassetelit)	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	2	1	4	2,3	7
	28,60 %	14,30 %	57,10 %		0
Yli 30-vuotta	0	5	1	2,2	6
	0,00 %	83,30 %	16,70 %		0
Yhteensä	2	6	5		13

Työntekijöiden vastauksissa motivoiviksi palkitsemisperusteina toimiviksi mittareiksi ja tavoitteiksi eniten motivoi paljon -vastauksia saa oman osaamisen laajuus (11), oman osaston/tiimin tavoitteiden toteutuminen (11), koko yrityksen tavoitteiden toteutuminen ja tulos (11), henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen (9) ja työntekijöiden hyvinvointi (9) ja asiakastyytyväisyys (9). Vanhentuneiden järjestelmien poistoa ehdotettiin palkitsemismittariksi työntekijöiden vastauksissa.

Konesalien hiilijalanjälki vastuullisen palkitsemisen mittarina jakaa työntekijöiden mielipiteet iän mukaan. Konesalien hiilijalanjälki on ainoa kaikista vaihtoehdoista ei motivoi -vastauksia saanut vaihtoehto, sillä alle 30-vuotiaista kolme vastaajaa ei motivoitu siitä ollenkaan, kun taas yli 30-vuotiaista neljää vastaajaa se motivoi paljon.

Tulostaulukko 8

Konesalien hiilijalanjälki (vastuullinen palkitseminen)	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	3	3	1	1,7	7
	42,80 %	42,90 %	14,30 %		0
Yli 30-vuotta	0	2	4	2,7	6
	0,00 %	33,30 %	66,70 %		0
Yhteensä	3	5	5		13

Johdon näkemys on yksimielinen henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisen, työkavereiden mielipiteen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin toimivuudesta työntekijöitä motivoivina palkitsemisen mittareina ja tavoitteina. Ei motivoi -vastauksen johdolta saa vain toteutuneet vasteajat.

Ammatillisen osaamisen kehittämiseen motivoivia tekijöitä ja tavoitteita kysyessä työntekijöiltä eniten motivoi paljon -vastauksia saa parempi peruspalkka (12), oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen (10) sekä oma mielenkiinto (10). Johto on yksimielisesti sitä mieltä, että oman työntekijäarvon ylläpito, oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen, arvostus työyhteisössä, oma mielenkiinto ja mahdollisuus tehdä haastavampia työtehtäviä olisivat työntekijöiden mielestä heitä oman osaamisen kehittämiseen motivoivia tekijöitä. Työntekijä ehdottaa kehitysehdotuksessaan työnantajan kanssa yhdessä tehtyä suunnitelmaa ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja sitä varten varattuja päiviä esim. kurseja ja testejä varten. Vanhemmille työntekijöille oman työntekijäarvon ylläpito ja arvostus työyhteisössä on merkittävästi nuorempia tärkeämpi.

Tulostaulukko 9

Oman työntekijäarvon ylläpito	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	6	1	2,1	7
	0,00 %	85,70 %	14,30 %		0
Yli 30-vuotta	0	1	5	2,8	6
	0,00 %	16,70 %	83,30 %		0
Yhteensä	0	7	6		13
Arvostus työyhteisössä	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	0	5	2	2,3	7
	0,00 %	71,40 %	28,60 %		0
Yli 30-vuotta	0	1	5	2,8	6
	0,00 %	16,70 %	83,30 %		0
Yhteensä	0	6	7		13

Työntekijöiden vastausmäärien perusteella työntekijöille on tärkeää, että palkitseminen on sidoksissa koko yrityksen suoritukseen (12) tai tiimin/osaston suoritukseen (10).

Yksilösuoritukseen perustuva palkitsemisen saa vähiten myötämielisiä vastauksia (8) kahden nuoremman vastaajan ollessa eri mieltä sen toimivuudesta palkitsemisperusteena, mutta viiden vanhemman vastaajan pitäessä sidosta tärkeänä. Johdolla ei ole yhteneväistä mielipidettä palkitsemisen sidosteisuudesta.

Tulostaulukko 10

Palkitseminen on sidoksissa omaan yksilösuoritukseen	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo	Yhteensä
Alle 30-vuotta	2	2	3	2,1	7
	28,60 %	28,60 %	42,80 %		0
Yli 30-vuotta	0	1	5	2,8	6
	0,00 %	16,70 %	83,30 %		0
Yhteensä	2	3	8		13

Palkitsemisen aikavälin motivointivaikutuksessa ei ole työntekijöiden vastausten perusteella merkittäviä eroja havaittavissa, mutta pidemmän aikavälin palkitseminen saa lyhyttä aikaväliä enemmän samaa mieltä -vastauksia. Molemmat aikavälvaihtoehdot saa vastaajilta yhden eri mieltä -vastaukset. Johto on yksimielinen lyhyen aikavälin motivoivasta vaikutuksesta.

Johdon ja työntekijöiden näkemykset työntekijöiden strategiatietämyksestä eroavat. Johto on yksimielisesti sitä mieltä, että yrityksen työntekijät eivät tiedä mikä yrityksen strategia on, eivätkä työntekijät koe pystyvänsä työtehtäviensä avulla vaikuttamaan yrityksen strategian toteutumiseen. Työntekijöiden kokemus yrityksen strategian toteutumisen vaikuttamisesta heidän palkitsemiseen sekä strategian toteutumisesta omakohtaisesti hyötyminen jakaa johdon vastaukset mielipideasteikon ääripäihin. Työntekijöistä yli puolet on samaa mieltä strategiaväittämien kanssa eli he kokevat tietävänsä mikä yrityksen strategia on ja näkevät sen linkittyvän sekä palkitsemisen että työtehtävien kanssa. Yhdeksän työntekijää vastaa tietävänsä ja neljä työntekijää ei tiedä mikä yrityksen strategia on. Kymmenen vastaajaa on sitä mieltä, että he hyötyvät myös itse, kun yrityksen strategia toteutuu. Kahdeksan vastaajaa kokee pystyvänsä työtehtäviensä avulla vaikuttamaan yrityksen strategian toteutumiseen ja seitsemän vastaajaa kokee yrityksen strategian toteutumisen vaikuttavan omaan palkitsemiseen.

Johto pitää yksimielisesti palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tavoitteina työntekijöiden motivointia, työntekijöiden osaamisen kasvua, työntekijöiden sitouttamista, oikeudenmukaista palkitsemista, palkitsemisen ja tehdyn työn välisen yhteyden vahvistamista, työtyytyväisyyden parantamista, yksilösuoritukseen ja osaamiseen perustuvaa palkitsemista sekä yritystoiminnan laadun kehittämistä. Eriäviä mielipiteitä

johdolta sai kannattavuuden parantaminen, työnantajamielikuva, palkitsemisbudjetin tehokkaampi kohdentaminen, yritystoiminnan tehokkuuden parantaminen sekä kilpailukyky kilpailijayritysten palkitsemisen kanssa.

5 Keskeiset tutkimustulokset

Toimivan palkitsemisjärjestelmän edellytys on, että se on selkeästi laadittu ja viestitty työntekijöille. Kyselytutkimuksen mukaan työntekijät eivät koe tuntevansa nykyistä palkitsemisjärjestelmää eikä palkitsemistapoja. Vanhemmat työntekijät kokevat tuntevansa palkitsemistavat paremmin kuin nuoremmat. Eri palkitsemismuodot saattavat tietämyksen sekä palkitsemisperusteen puutteen takia sekoittaa keskenään, niin kuin voitto-, tulos- ja bonuspalkkioita koskevista epä johdonmukaisista vastauksista pystyy päättelemään. Vastauksista selviää myös, että työterveyshuollon laajuus on työntekijöiden keskuudessa ymmärretty laajemmaksi kuin se todellisuudessa on ja ehkä sen takia vastaajat kokevat tulleen sillä palkituksi. Tämän takia palkitsemisjärjestelmä tulee laatia ymmärrettävään muotoon, huolehtia että se on kaikkien saatavilla ja että kaikki ovat sen sisällön ymmärtäneet. Palkitsemisjärjestelmä tulee esitellä aina uusien työntekijöille sekä joka kerta kun siihen tehdään muutoksia.

Kyselytutkimuksen tuloksista selviää, että palkitsemiskokemus syntyy vasta kun varsinainen palkitseminen realisoituu omalle kohdalle, eikä siis vielä siitä, että palkitsemistapa on osa käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää. Eroavaisuudet johdon ja työntekijöiden vastauksissa käytössä olleista palkitsemistavoista kysyttäessä voidaan olettaa johtuvan siitä, että on eri asia, onko palkitsemisvaihtoehto olemassa ja onko sitä käytetty, sekä koetaanko palkinto palkintona. Esimerkiksi työsuhdepolkupyörää on tarjottu kaikille vakituisille työntekijöille, mutta kaikki eivät ole sitä valinneet. Työsuhdepolkupyörällä palkituksi kokeneiden vähäisen määrän vuoksi, voidaan olettaa, että työsuhdepolkupyöräedulla palkituiksi kokevat tulleen vain ne, jotka valitsivat hyödyntävänsä kyseisen edun. Myös sertifikaatti/tutkinto/kurssipalkkio on ollut tarjolla kaikille, mutta koska vain yksi vastaaja on sillä palkittu, eivät muut vastaajat luonnollisesti koe tulleen sillä palkituksi. Ehkä juuri palkitsemistavan vähäisen käytön vuoksi, johto ei pidä koulutuspalkkiota työntekijöiden näkökulmasta ammatillisen osaamisen kehittämiseen kannustavana. Palkitsemistavan

vähäisestä käytöstä ei voi kuitenkaan vetää johtopäätöstä sen toimivuudesta, sillä vastaajista yli puolet kokevat koulutuspalkkion motivoivan oman osaamisen kehittämiseen, joten sertifikaatti/tutkinto/kurssipalkkioon rinnastettuna se on jatkossakin käyttökelpoinen palkitsemistapa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että syyt palkitsemistavan vähäiselle käytölle voivat olla myös jossain muualla kuin itse palkitsemistavan motivoivuudessa. Lisäksi voidaan todeta, että toimivan ja palkitsemiskokemuksia synnyttävän palkitsemisjärjestelmän kannalta ei ole tavoiteltavaa kerätä mahdollisimman laajaa kattausta erilaisista palkitsemistavoista, vaan rakentaa yrityskohtainen toimiva kokonaisuus niistä palkitsemisen tavoista, joita myös konkreettisesti käytetään.

Palkkioista sertifikaateista ym. koulutuksista ei ole puhuttu pitkään aikaan, on jäänyt vähän epäselväksi, ovatko ne edelleen voimassa. Lisäksi monella varmaan sama tilanne, että keskittyy tavalliseen työhön eikä siinä muista ajatella, että voisit suorittaa sertifikaatin.

Erilaisten palkitsemiskeinojen motivaatiovaikutusten pituus vaihtelee. Hygieniatekijänä palkankorotusta pidetään huonona motivointikeinona sen lyhyen motivointivaikutuksen vuoksi. Myös hygieniatekijöihin kuuluvat fyysiseen työympäristöön ja työolosuhteisiin tehdyt parannukset motivoivat vain määrätyn ajan, jonka jälkeen niitä saatetaan pitää perusedellytyksinä työnteolle. Työntekijän vastauksen perusteella yrityskulttuuriin pitkään kuulunut etätyömahdollisuus sekä uudet työskentelytilat sekä ergonomiset ja nykyaikaiset työpisteet muuttuvat ajansaatossa ”perustasoksi”, eikä niiden motivointivaikutusta enää tunnisteta.

Asianmukaiset työolosuhteet ja etätyömahdollisuus eivät minusta ole palkitsemistapoja vaan perustasoa.

Työntekijät voivat kokea tulleen palkituiksi myös keinoilla, joita johto ei tunnista palkitsemiskeinoikseen. Kyselytutkimuksen mukaan yli puolet työntekijöistä kokee tulleen palkituksi mahdollisuudella vaikuttaa ja osallistua yrityksen asioihin, kun taas johto on yksimielisesti eri mieltä asiasta.

Työntekijöiden elämänvaihe ja työtehtävissä oloaika vaikuttavat työmotivaatioon ja motivaatiokeinoihin sekä palkitsemiseen. Iän ja työkokemuksen vaikutukset näkyvät kyselytutkimuksen vastauksissa yleisesti niin että alle 30-vuotiaat, jotka ovat työskennelleet alle 5 vuotta ICT-alalla, ovat tyytyväisempiä nykyiseen palkitsemiseen kuin yli 30-vuotiaat pidempään alalla olleet vastaajat. Nuoremmat vastaajat kokevat tulleen paremmin palkituiksi kuin vanhemmat esimerkiksi oman osaamisen kehittämisen, työn sisältöön vaikuttamisen, yrityksen asioihin vaikuttamisen ja osallistumisen, palautteen saamisen ja uralla etenemisen kautta. Nuoremmat vastaajat ovat myös vanhempia vastaajia tyytyväisempiä nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen ja pitävät sitä kilpailijayrityksiin verrattuna kilpailukykyisempänä kuin vanhemmat vastaajat. Lisäksi nuoremmat vastaajat ovat tyytyväisempiä palkkakehitykseensä sekä kokevat että palkka vastaa paremmin heidän osaamistaan kuin vanhemmat työntekijät. Nykyinen palkitsemistapa on nuorempien mielestä oikeudenmukaisempi kuin vanhempien vastaajien mielestä. Sekä kyselytutkimuksessa työtyytyväisyyttä tukevan nykyisen palkitsemisjärjestelmän tyytyväisyysmittauksen perusteella (tulostaulukko 4), että tämän yhteenvedon tuloksena voidaan todeta, että nykyinen palkitsemisen kokonaisuus tukee paremmin alle 30-vuotiaiden alle 5 vuotta ICT-alalla työskennelleiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä, kuin vanhempien ja pidempään alalla olleiden.

Myös motivoivia palkitsemistapoja koskevissa vastauksissa ikäryhmien välillä nousee esiin eroavaisuuksia. Yli 30-vuotiaita vastaajia motivoi nuorempia enemmän muun muassa laaja työterveyshuolto, pikapalkkio, aloite/kehitys/ideapalkkio, muistamiset juhlapäivinä, palkkio suoritetusta sertifikaatista, kurssista tai tutkinnosta, mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja palaute työkaverilta (tulostaulukko 6). Alle 30-vuotiaita motivoi vanhempia vastaajia enemmän henkilöstöanti ja lounasetu (tulostaulukko 7). Vanhemmille työntekijöille oman työntekijäarvon ylläpito ja arvostus työyhteisössä on merkittävästi nuorempia motivoivampi syy ammatillisen osaamisen kehittämiseen (tulostaulukko 9). Kaikkia työntekijöitä motivoi ammatillisen osaamisen kehittämiseen parempi peruspalkka, oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä oma mielenkiinto. Myös konesalien hiilijalanjälki vastuullisen palkitsemisen mittarina jakoi työntekijöiden mielipiteet voimakkaasti iän mukaan, niin että alle 30-vuotiaita se motivoi merkittävästi huonommin kuin yli 30-vuotiaita.

Johdon ja työntekijöiden vastausten kesken nousee eroavaisuuksia peruspalkan, tulospalkkion ja voitonjakoerän motivaatiovaikutuksen arvioinnissa. Työntekijöiden mielestä peruspalkka motivoi merkittävästi ja tulospalkkiokin vastausten keskiarvoa paremmin, mutta voittopalkkio, eli yrityksen käytössä oleva palkitsemisen muoto, koetaan keskiarvoa huonommin motivoivaksi. Johdon vastauksissa tulospalkkio ja voitonjakoerä arvioidaan keskenään yhtä motivoiviksi ja motivoivammaksi kuin peruspalkka.

Sekä palkitsemisen että sen kehittämisen lähtökohtana pidetään peruspalkkaa, jonka pitäisi olla riittävän hyvä ja kilpailukykyinen, selkeästi määritelty sekä vastata työn vaatimuutta. Puolet työntekijöistä ovat peruspalkkaansa tyytyväisiä ja puolet tyytymättömiä, mutta enemmistön mielestä peruspalkka ei kuitenkaan ole hyvä suhteessa kilpailijayrityksiin. Kaikista vastaajista viiden mielestä palkka ei vastaa työntekijän osaamista. Peruspalkka on työntekijöiden vastausten mukaan toiseksi motivoivin palkitsemisen tapa ja parempi peruspalkka selkeästi motivoivin tekijä työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Johdon vastauksien perusteella peruspalkkaa ei ole tunnustettu työntekijöitä motivoivaksi palkitsemistavaksi, eikä peruspalkan motivoivaa vaikutusta ole tunnustettu ammatillisen osaamisen kehittämiseen kannustavaksi.

Tyytymättömyys peruspalkkaan ja sen kilpailukykyyn, voi johtua tietämättömyydestä ja epäselvistä palkitsemiskäytännöistä, sillä palkka-avoimuuden koetaan parantavan palkkatietämystä ja palkkatietämyksen lisäävän palkkatyytyväisyyttä (Nylander, 2021f). Kyselytutkimuksen vastausten perusteella työntekijät eivät ole tietoisia yleisistä eikä kilpailijoiden käytössä olevista palkitsemiskäytännöistä, koska heillä on vaikeuksia arvioida nykyistä palkitsemiskokonaisuutta. Enemmistöllä yli 30-vuotiaista vastaajista ei ole mielipidettä tyytyväisyydestään nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen eikä yli puolella kaikista vastaajista ole mielipidettä nykyisen palkitsemiskokonaisuuden kilpailukykyistä kilpailijayrityksiin verrattuna. Nykyistä palkitsemisjärjestelmää pidetään kuitenkin sekä työntekijöiden oman että johdon työntekijänäkemyksen mukaan oikeudenmukaisena.

Palautteenanto ei ole ollut yrityksessä aktiivisesti käytössä oleva palkitsemiskeino, sillä vain kaksi työntekijää kokee saaneensa säännöllistä palautetta työstään ja kuusi työntekijää kokee saaneensa palautetta työkaveriltaan. Säännöllinen palaute tehdystä työstä on

kyselytutkimuksen tulosten mukaan yksi työntekijöitä motivoivimmista palkitsemiskeinoista. Työntekijät lisäisivät palautteenannon yhdeksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi.

Hyvä palaute suoraan asiakkaalta

Palaute työnantajalta

Kyselytuloksista herää kysymys vaikuttaako tavoitteellisuus eri tekijöiden motivaatiovaikutukseen eli voiko esimerkiksi yksilösuoritukseen perustuva palkitseminen muuttua motivoivaksi, kun siihen lisätään tavoitteellisuus. Tämä kysymys herää siitä tuloksesta, että vaikka tiimin/osaston ja koko yrityksen suoritukseen perustuva palkkaus koetaan yksilösuoriteperusteisuutta paremmiksi palkitsemisperusteiksi ja oman suoriutumisen vaikutusta palkitsemisen määrään ei koeta vahvasti motivaatiota lisäävänä tekijänä, niin kuitenkin henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen palkitsemisperusteena on vastausten perusteella työntekijöitä motivoiva. Myös tulospalkkion ja voitonjakoerän suosion ero työntekijöitä motivoivana palkitsemiskeinona tukee tätä olettamaa, sillä tulospalkkio sisältää voitonjakoerästä poiketen tavoitesidonnaisuuden ja tulospalkkio arvioidaan työntekijöiden vastauksissa keskiarvoa paremmin motivoivaksi ja voitonjakoerä keskiarvoa huonommin motivoivaksi. Toimintaa ohjaavien tavoitteiden lisäksi työntekijät kaipaavat mittareita ja suunnitelmia. Palkitsemisen aikavälin motivointivaikutuksissa ei ole työntekijöiden vastausten perusteella merkittäviä eroja havaittavissa. Lyhyen aikavälin palkitseminen on keskiarvollisesti suositumpi vastaus sekä johdon että työntekijöiden vastauksissa.

Selkeät, avoimet pelisäännöt, jossa ryhmän menestyminen on yksilön menestymistä tärkeämpää. sillä tavoitteet ohjaavat tekemistä, joskus myös väärään suuntaan.

Hyvän suorituksen ja siitä tulevan palkkion välinen yhteys saisi olla suurempi. Esimerkiksi kerran vuodessa tuleva bonus on työntekijän näkökulmasta aika kaukana siitä hyvästä työstä, mistä se on rakentunut. Hienoa olisi, jos olisi edes jokin mittari tai seurantatapa, millä vuoden kuluessa työntekijä näkisi, ollaanko saavuttamassa tavoitetta vai pitäisikö vielä jotakin tehdä paremmin.

työnantajan kanssa yhdessä tehty suunnitelma ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja siihen varatut päivät esim. kursseja ja testejä varten

Työmotivaatioon vaikuttaa työn sisällön lisäksi myös toimenkuvan ja työtehtävien selkeä määrittely. Johto ja työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden työmotivaatiota lisätään huolehtimalla, että työtehtävät ovat haastavia ja merkityksellisiä sekä monipuolisia ja vaihtelevia. Työntekijöiden mielestä myös selkeä toimenkuva ja selkeästi määritellyt työtehtävät lisäävät työmotivaatiota eniten. Johto ei näe yhteyttä yhtä selkeästi.

Kyselytutkimuksen mukaan työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajayritykseensä, sillä lähes kaikki vastaajat ovat valmiita suosittelemaan työnantajaansa työpaikkana, palveluntuottajana ja yhteistyökumppanina. Myös työntekijöiden tyytyväisyys esimiehen toimintaan, työnantajayritykseen, työyhteisöön, itse työhön sekä arvio oman työmotivaation tasosta on hyvä. Johdolla on asiasta sama käsitys.

Työvoiman saatavuutta pidetään yhtenä ICT-alan kriittisenä menestystekijänä, kun kilpailu osaajista kovenee ja laajenee maailmanlaajuisesti yli toimialarajojen. Palkitseminen on yksi keino huolehtia yrityksen houkuttelevuudesta työnantajana. Kyselytulosten perusteella johto ei kuitenkaan ensisijaisesti tavoittele palkitsemisjärjestelmän kehittämisellä parempaa työnantajamielikuvaa, osaavien työntekijöiden houkuttelemista eikä kilpailukykyä kilpailijayritysten palkitsemiskokonaisuuksien kanssa, sillä nämä vaihtoehdot saivat johdon vastauksissa vähiten kannatusta. Myöskään kannattavuuden parantaminen ei kuulunut ensisijaisiin tavoitteisiin. Toisaalta johdon tavoitteeksi asettama sitouttaminen kuvaa tarvetta huolehtia olemassa olevan henkilökunnan pysyvyydestä eli työnantajan houkuttelevuudesta nykyisille työntekijöille.

Tutkimustuloksissa nousee esiin työntekijöiden osallistamisen tärkeys palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessissa, sillä kyselytutkimuksen vastauksista voidaan päätellä, ettei johdon näkemykset työntekijöitä motivoivista palkitsemiskeinoista täysin vastaa työntekijöiden näkemystä asiasta. Johto myös aliarvioi työntekijöiden strategiatietämyksen sekä kokemuksen strategian kytkeytymisestä omaan tekemiseen sekä palkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus motivoida työntekijöitä saavuttamaan

johdon asettamat tavoitteet, joten työntekijänäkemys toimii palkitsemisjärjestelmän kehittämisen pohjana.

5.1 Kehittämismatriisi

Kyselytutkimuksen tulokset on tiivistetty kehittämismatriisiin, joka visualisoinnin avulla helpottaa tulosten analysointia ja hyödyntämistä. Kehittämismatriisi koostuu viidestä pystysarakkeesta. Ensimmäinen pystysarake kuvaa työntekijöiden mielestä parannusta kaipaavia asioita. Työntekijät eivät ole kyselyn perusteella peruspalkkaansa täysin tyytyväisiä, eivätkä palkitsemisperusteet ole kaikille selvät. Palkitsemisen ei koeta myöskään täysin vastaavan osaamista. Yritys tarvitsee selkeän palkitsemisjärjestelmän, jonka avoimuus on tärkeä tavoite, sillä palkka-avoimuuden on todettu lisäävän työntekijöiden palkka- ja palkitsemistietämystä ja edesauttavan palkitsemistyytyväisyyden syntymistä. Toinen pystysarake kuvaa, että työntekijöiden motivaatiota lisäävät selkeät, monipuoliset ja vaihtelevat sekä haastavat ja merkitykselliset työtehtävät sekä selkeästi määritelty toimenkuva ja säännöllinen palaute. Lisäksi ammatillisen osaamisen kehittämiseen työntekijöitä motivoi parempi peruspalkka, osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä oma mielenkiinto. Kolmannessa pystysarakkeessa kuvataan työntekijöiden mielestä palkitsemiseen parhaiten soveltuvat perusteet, jotka ovat tavoitteet (osasto/tiimi, yritys, henkilökohtainen), työntekijöiden hyvinvointi, asiakastyytyväisyys ja oman osaamisen laajuus. Neljännessä sarakkeessa olevia motivoivia palkitsemistapoja ovat työntekijöiden mielestä peruspalkka, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, työaikajoustot ja etätömahdollisuus, laajaa työterveyshuolto, palkallinen lisävapaa sekä säännöllinen palaute. Viimeisestä sarakkeesta näkee, että yritysjohto tavoittelee palkitsemisella työntekijöiden motivointia, sitoutumista, tyytyväisyyttä ja oikeudenmukaista palkitsemista, joka perustuu yksilön suoritukseen ja osaamiseen, vahvistaen tehdyn työn ja palkitsemisen välistä yhteyttä ja joka kehittää yritystoiminnan laatua.

Työntekijöiden mielestä				Työnantajan
Parannettavaa	Motivaatiota lisää	Palkitsemis- perusteet	Palkitsemistapa	Palkitsemis- tavoitteet
Peruspalkka				Motivaatio Sitoutuminen Työtyytyväisyys Oikeudenmukaisuus
Palkka-avoimuus, palkkatietämys, palkitsemistietämys	Selkeät työtehtävät <ul style="list-style-type: none"> • monipuoliset & vaihtelevat • haastavat & merkitykselliset Selkeä toimenkuva	Tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> • Osasto/tiimi • Yritys • Henkilökohtainen 	Vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön Peruspalkka	Suoriteperusteinen palkitseminen
		Työntekijöiden hyvinvointi	Työaikajoustot & etätö Laaja työterveyshuolto Palkallinen lisävapaa	
	Palaute	Asiakastyytyväisyys	Palaute	Yritystoiminnan laatu
Osaamisperusteinen palkitseminen	Peruspalkka Osaamisen ylläpito ja kehittäminen Oma mielenkiinto	Oman osaamisen laajuus	Peruspalkka	Osaamisen kasvu Osaamisperusteinen palkitseminen

Tutkimustuloksia voidaan pystysarakkeiden lisäksi tarkastella vaakasarakkeissa tulosten jatkoanalysoimiseksi, jolloin eri tekijöiden välillä voidaan nähdä yhteyksiä ja niistä voidaan saada syvempää ymmärrystä. Selkeä motivaatioyhteys voidaan löytää esimerkiksi työntekijöiden osaamisessa, sillä työntekijät kokevat, ettei palkka vastaa heidän osaamistaan ja johto puolestaan tavoittelee palkitsemisjärjestelmän kehittämisellä osaamisperusteista palkitsemista sekä osaamisen kasvua. Työntekijöitä motivoi ammatillisen osaamisen kasvattamiseen parempi peruspalkka, oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä oma mielenkiinto, he pitävät motivoivana palkitsemisperusteena oman osaamisen laajuutta ja motivoivana palkitsemistapana peruspalkkaa, sillä se lisää heidän motivaatiotaan. Näiden tekijöiden perusteella voidaan oman osaamisen laajuuteen perustuvaa peruspalkkausta pitää sekä työntekijöitä motivoivana palkitsemistapana että johdon tavoitteiden mukaisena.

Muitakin yhteyksiä voidaan nähdä tutkimalla vaakasarakkeita. Työntekijöiden motivaatiota lisää säännöllinen palaute, jota voidaan kerätä esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksella, jonka työntekijät kokevat hyvänä palkitsemisperusteena. Mittauksessa saatu palaute toimii palkintona työntekijöille. Asiakastyytyväisyyttä mittaamalla ja palkitsevaa palautetta jakamalla voidaan kehittää sekä yritystoiminnan laatua että vahvistaa oman työn ja

palkitsemisen yhteyttä. Näiden tekijöiden perusteella asiakastyytyvyyden mittaaminen ja sen perusteella palautteen jakaminen voisi itsessään toimia työntekijöiden motivaatiota lisäävänä tekijänä sekä palkitsemistapana.

Opinnäytetyön jatkokysymystä, miten kokonaispalkitsemisesta saadaan mahdollisimman hyvin sekä yksilölliset motivaatiotekijät että erilaiset tehtävänkuvat huomioonottavaksi, voidaan myös peilata kehittämismatriisiin. Kehittämismatriisissa motivaatiota lisääviä tekijöitä tutkimalla voidaan huomata, että motivaatiota lisäävät selkeät työtehtävän ja toimenkuvan määrittelyt, joiden sisältöön vaikuttamisen työntekijät kokevat palkitsevana. Motivaatiota lisää myös säännöllinen palaute. Oman ammatillisen osaamisen kasvattamiseen kannustavat oma mielenkiinto, oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen sekä peruspalkka. Kehittämismatriisin avulla voidaan päätellä, että yksilölliset motivaatiotekijät sekä erilaiset tehtävänkuvat otetaan kokonaispalkitsemisessa huomioon, kun työtehtävät ja toimenkuva sekä mahdollisesti myös tavoitteet ovat yhdessä työntekijän kanssa selkeästi määritelty, ja joiden tekemisestä annetaan säännöllistä palautetta ja joiden tekemiseen vaadittava ammatillinen osaaminen perustuu omaan mielenkiintoon ja haluun kehittää ja ylläpitää peruspalkan määrään vaikuttavaa omaa osaamista.

Kehittämismatriisiin avulla voidaan tukea itseohjautuvuusteorian mukaisia ihmisen psykologisia perustarpeita hyvinvoinnille, kasvulle ja motivaatiolle, eli omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Kehittämismatriisissa omaehtoisuus toteutuu, kun työntekijä kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan asetettuihin tavoitteisiin ja saavuttamaan ne sekä menestymään hänelle määritellyissä työtehtävissä ja toimenkuvassa, joiden sisältöön hän on itse saanut vaikuttaa. Kun oman osaamisen kehittämistä ohjaa oma mielenkiinto, toteutuu omaehtoisuuden kokemus silloinkin. Kyvykkyyden tunteen kannalta on tärkeää, että omat taidot ja työtehtävien vaatimukset kohtaisivat. Se pystytään varmistamaan työntekijän kanssa yhteistyössä laadittujen selkeiden työtehtävien ja toimenkuvan sekä asetettujen tavoitteiden avulla esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Olisi tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä saavuttaa oman flow-tilansa, eikä työtehtävien ja osaamisen huono tasapaino aiheuta työntekijöille turhautumista tai tylsistymistä. Kyvykkyyden tunnetta vahvistaa tunne omasta osaamisesta, jota osaamisen kehittäminen ja sen mukaan palkitseminen lisäävät. Yhteisöllisyyden tunnetta lisää palaute, ryhmätavoitteet ja työntekijöiden hyvinvoinnista

huolehtiminen. Näistä psykologisista perustarpeista huolehtiminen on tärkeää, sillä sisäisesti motivoituneet, työn imua kokevat, innostuneet työntekijät ovat hyvinvoivempia ja tuottavampi työntekijöitä (Jarenko & Martela, 2014, s. 32-33).

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimus

Tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana kuvauksena Case-yrityksen työntekijöiden palkitsemisesta. Tutkimus tehtiin anonyymillä web-lomakkeella, joten vastaajat ovat voineet vastata kyselyyn luottaen anonymiteettinsä säilymiseen. Kyselyntekijä ei ole voinut vaikuttaa vastaajien vastauksiin. Työntekijöiden vastausprosentti oli varsin hyvä, vain yhden vastaajan jättäessä vastaamatta. Johdon vastauksissa vastausmäärä jäi puoleen kyselyyn kutsuttujen määrästä, joka laskee johdon vastausten luotettavuutta. Johdon vastauksilla ei ole tutkimuksen lopputulokseen merkittävää vaikutusta, palkitsemistavoitteita lukuun ottamatta. Jos johdolta olisi saatu enemmän vastauksia, voisi tutkimuksen jatkotutkimuksena tutkia johdon näkemystä työntekijöitä motivoivasta palkitsemisesta tulostaulukon avulla ja verrata sitä työntekijöiden tuloksiin. Vertailu rajattiin tästä tutkimuksesta pois työntekijöiden näkökulman ollessa kehittämistyön lähtökohtana. Jatkotutkimuksena tämän palkitsemiskyselyn tai palkitsemiskyselyn osan tekeminen vuosittain palkitsemisjärjestelmän kehittämistyön jälkeen on suositeltavaa palkitsemisen jatkuvan kehittymistarpeen vuoksi.

Tutkimus tehtiin mielipideasteikkoja hyödyntäen, joten vastausten keskiarvot eivät suoraan kerro tyytyväisyyttä. Vastausten analysoinnissa on keskitytty vastausten jakautumiseen kolmeen eri asteikkoon, erityisesti asteikon ääripäihin. Mielipideasteikon keskiarvo kuvaa keskimääräistä vastausta, mutta ei anna kuvaa vastausten jakaumasta. Sama keskiarvo voidaan saavuttaa niin että kaikilla ei ole mielipidettä tai puolet ovat tyytymättömiä ja puolet tyytyväisiä. Numeraalista arviointiasteikkoa kyselytutkimuksessa hyödyntämällä olisi analyysissa voinut hyödyntää vastausten keskiarvoja. Mielipideasteikko tarjoaa sanallisen kuvauksen ansiosta mahdollisuuden vastausten hierarkkiseen luokitteluun, kun numeraalisen asteikon käytössä luokittelu pitää luoda esimerkiksi määrittelemällä, että luvut 8-10 kuvaa tyytyväisyyttä. Mielipideasteikko tarjoaa tarkkojen lukujen sijaan kuvausta aineistosta.

Kyselytutkimuksessa ei kysytty työntekijöiden mielipidettä palkka-avoimuudesta, joka olisi ajankohtaisuutensa lisäksi mielenkiintoinen asia tutkia. Kiinnostavia kysymyksiä olisi työntekijöiden tietoisuus työkavereiden palkoista, millaiseksi he arvioisivat oman palkkansa suhteessa työkavereihinsa sekä vaikuttaako työntekijän tietämys työkaverien palkasta omaan palkkatyytyväisyyteen. Kyselyssä ei myöskään kysytty vastaajien sukupuolta, mikä olisi palkka-avoimuuden näkökulmastakin mielenkiintoinen tekijä. Koska case-yrityksessä on IT-alalle tyypillisesti vähän naistyöntekijöitä, olisi sukupuolen kysyminen saattanut heikentää naispuolisten vastaajien kokemaa anonymiteettiä ja näin vaikuttaa negatiivisesti vastausten luotettavuuteen.

6 Johtopäätökset

Palkitsemiseen liittyy aina vähintään kaksi näkökulmaa. Toimivan palkitsemisen tulee olla kannattavaa sekä palkitsijan että palkitsemisen kohteen näkökulmista. Opinnäytetyön tutkimuskysymys ”millainen kokonaispalkitseminen huomioi sekä työntekijöiden motivaatiotekijät että yrityksen strategiasta johdetut tavoitteet?” sisältää kaksi palkitsemisella tavoiteltavaa päämäärää; yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet sekä hyvinvoivan ja motivoituneen henkilökunnan, joita ei voi eikä pidä nähdä toisistaan erillisinä asioina niiden keskinäisestä riippuvuussuhteesta johtuen. Kyselytutkimuksen tulosten analysointi teoriapohjaa vasten synnytti yrityskohtaisen kehittämismatriisin, joka ottaa huomioon nämä palkitsemisen kaksi eri näkökulmaa.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa on Männistön ohjeen mukaisesti palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tueksi kyselytutkimuksen avulla kartoitettu palkitsemisen nykytilannetta ja olemassa olevia palkitsemistapoja, niiden toimivuutta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijöiden motivoimiseksi sekä arvioitu palkitsemisjärjestelmän ajantasaisuutta ja selkeyttä. Lisäksi tutkimuksen avulla on selvitetty henkilöstön motivointiin ja kannustamiseen parhaita palkitsemistapoja, jotka saavat työntekijät sitoutumaan ja kehittämään yrityksen toimintaa. Johdolle suunnatulla kyselyllä selvitettiin myös mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet eli mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa.

Kyselytutkimuksella ei otettu kantaa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, palkitsemisen kustannuksiin tai tavoitteiden mittaamiseen. (Männistö, 2018) Kyselytutkimuksen tulosten

pohjalta laadittu kehittämismatriisi kokoaa työntekijöiden palkitsemiseen liittyvät kehittämistarpeet, motivaatiota lisäävät tekijät, motivoivat palkitsemisen tavat ja perusteet sekä työnantajan palkitsemistavoitteet yhteen.

Kokonaispalkitseminen ottaa huomioon sen, että työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat ja rahallisen korvauksen rinnalla on olemassa laaja kirjo muitakin keinoja. Palkitsemiseksi luetaan esimerkiksi työntekijöiden osaamisen johtaminen ja työn merkityksellisyydestä huolehtiminen sekä esimerkiksi työajan joustot ja etätyömahdollisuus, työnkuvan sisällön muokkaaminen, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä palautteenanto. Muun muassa nämä asiat nousevat esiin myös kehittämismatriisissa sekä motivaatiota lisäävinä tekijöinä että motivoivina palkitsemistapoina. Ainoaksi rahallisen palkitsemisen muodoksi kehittämismatriisissa nousi peruspalkka.

Peruspalkka on merkittävä tekijä palkitsemisessa. Sitä pidetään palkitsemisjärjestelmän kehittämisen pohjana ja sen odotetaan olevan sekä riittävä että selkeästi määräytyvä. Palkka on Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan hygieniatekijä, jonka avulla sisäistä motivaatiota voidaan nostaa vain hetkellisesti (Jarenko & Martela, 2014, s.48), mutta toisaalta jos peruspalkka koetaan huonoksi, aiheuttaa se tyytymättömyyttä, jota ei voida motivaatiotekijöillä, esimerkiksi työn sisällöllisillä tekijöillä, parantaa (Herzberg, 1987, s. 9, Kamenzky, 2015, s. 412). Tyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia eivätkä ne siis poissulje toisiaan (Jarenko & Martela, 2014, s.48). Kyselytutkimuksen tulosten mukaan työntekijöistä yli puolet ovat tyytymättömiä peruspalkkaansa, mutta suurin osa vastaajista kokee silti tyytyväisyyttä työtään kohtaan ja enemmistö arvioi oman työmotivaationsa olevan hyvä. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että työntekijöiden motivaatiotekijät eli tyytyväisyyttä aikaansaavat tekijät ovat kunnossa. Siitä kertoo esimerkiksi se, että 10 työntekijää kokee toimenkuvansa haasteellisena ja merkityksellisenä. Peruspalkkauksen määrään ja määräytymiseen tulee silti kiinnittää huomiota, sillä tutkimuksen mukaan sekä peruspalkkaan että peruspalkan kilpailukykyyn kilpailijoihin verrattuna liittyi tutkimustulosten mukaan tyytymättömyyttä ja toisaalta peruspalkka niin palkitsemiskeinona kuin ammatillisen osaamisen kehittämisen kannustimena todettiin työntekijöitä motivoivaksi. Palkitsemisen kehittämistarvetta tukee

myös se, että kyselytutkimuksen mukaan työntekijöistä osa on sitä mieltä, ettei nykyinen palkitseminen tue työmotivaatiota. Johdolla on tulosten mukaan sama käsitys asiasta.

Palkitsemisesta tulisi puhua avoimesti, sillä palkitsemisen avoimuudella on todettu olevan vaikutusta palkitsemistyytyväisyyteen. Palkka-avoimuudella lisätään palkkatietämystä, joka puolestaan edesauttaa palkitsemistyytyväisyyden syntymistä (Nylander, 2021f).

Tyytymättömyys peruspalkkaan voi aiheutua siitä, ettei nykyiset palkitsemisen tavat ole tutkimuksen mukaan kaikille työntekijöille selkeitä eikä suurella osalla vastaajista siksi ole mielipidettä tyytyväisyydestään kokonaispalkitsemiseen tai sen kilpailukykyyn. Palkka-avoimuus lisää myös palkkatasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. Rekrytointivaiheessa palkka-avoimuudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia sekä työnantajaan että työnhakijaan.

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on yrityskohtainen ratkaisu, jonka kehitykseen vaikuttaa yrityskohtaiset tavoitteet ja arvot sekä yrityksen kasvun vaihe. Palkitsemisen kehittämiseen voidaan suhtautua monelle eri tapaa, mutta strateginen palkitseminen on kehittynein suhtautumistapa. Strategisessa palkitsemismallissa palkitseminen nähdään kokonaisuutena, jossa kaikkea toimintaa ohjaa yrityksen omat tavoitteet ja arvot ja jossa palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään, jotta toiminnalla saavutettaisiin hyötyjen optimointia. Toimiakseen palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä ja yrityksen työntekijöille ymmärrettävä ja tavoitteiden saavuttamiseen kannustava.

Palkitsemisen tehtävä on saada yrityksen työntekijät motivoitumaan ja suuntaamaan panoksensa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysjohdo asettaa palkitsemiselle strategiasta johdetut tavoitteet, mutta työntekijöitä osallistamalla ja kuuntelemalla saadaan tietoa siitä, kuinka tavoitteisiin päästään yrityksen työntekijöiden avulla. Siksi on elintärkeää, että palkitsemisen kehittämisen otetaan henkilökunta mukaan. Kyselytutkimus tukee tätä ajatusta, sillä johdolla ei vastausten eriävyyksistä päätellen, koskien muun muassa peruspalkan ja selkeän toimenkuvan ja selkeiden työtehtävien merkityksestä työntekijöille, ole selkeää kuvaa työntekijöitä motivoivista tekijöistä. Kaikkea ei kannata palkitsemisen kehittämisessä pistää kerralla uusiksi, vaan kohdistaa kehittämistyö kokonaisuuden kannalta kriittisiin tekijöihin. Esimerkiksi kun kyselytutkimuksen mukaan nykyinen palkitsemisen kokonaisuus tukee paremmin alle kuin yli 30-vuotiaiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä,

niin huomiota tulisi kiinnittää vanhempien työntekijöiden palkitsemistyytyväisyyteen vaikuttaviin asioihin.

Palkitseminen ei ole ikinä valmis, vaan sen pitää kehittyä jatkuvasti mm. yrityksen kasvuvaiheen, maailmantilanteen ja työntekijöiden elämäntilanteen mukaan. Palkitsemisen onnistumista pitää säännöllisesti mitata sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Palkitsemisen trendejä sekä kilpailijoiden toimia on hyvä seurata pysyäkseen mukana kilpailussa osaavasta henkilökunnasta. Koska palkitsemisen kohteena on joukko ihmisiä, joiden palkitsemisen kokemukseen vaikuttaa monta alati muuttuvaa tekijää, kuten motivaatio, elämänvaihe ja uranvaihe, ei palkitseminen voi olla yksilöllinen ratkaisu. Mutta ottamalla palkitsemisen kehittämistyössä huomioon palkitsemiseen vaikuttavat asiat, voidaan tavoitella riittävän hyvää ratkaisua.

Toimiva palkitseminen koostuu monesta eri tekijästä, tulkinta on aina yksilön, se on harvoin täydellistä, mutta mietittynä ratkaisuna se on riittävän hyvä. (Nylander, 2021a)

Lähteet

Akin menetelmäblogi, (17.4.2019). *Mielipideasteikon keskiarvo*.

<https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/18/mielipideasteikon-keskiarvo/>

Anttila, P. (n.d.). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Metodix Oy.

<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Aura, S. & Ahonen, G. (2020). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Alma Talent.

Deci, E. & Ryan, R. (2017). *Self-Determination Theory -Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guilford Press.

https://www.google.com/books/edition/Self_Determination_Theory/th5rDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=inauthor:%22Richard+M.+Ryan%22

Greiner, L. (1994). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*.

<https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf> Haettu 5.4.2022.

Hakonen, N. (2013). *Suorituksen johtaminen – Palkitseminen*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 211-232). Talentum.

Helsilä, M. (2013). *Suorituksen johtaminen – Suoritusarviointi*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 193-210). Talentum.

Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf

Ikävalko, H., Hakonen, A. & Vartiainen, M. (2014) *Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen*. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 3/2014.

Jarenko, K. & Martela, F. (2014). *Sisäinen motivaatio -Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

https://www.eduskunta.fi/fi/naineduskuntatoimii/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Juuti, P. (2013). *Johtaminen ja esimiestyö*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (ss.97-116). Talentum.

Järvilehto, L. (2013). *Upeaa Työtä! Näin teet itsellesi unelmatyöpaikan*. E-kirja. Tammi.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti - Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. E-kirja. Talentum.

Karttunen, A. (29.08.2016). *Henkilöstön innostaminen nousee strategiseksi teemaksi*.

<https://dif.fi/teema-artikkelit/hallitus-kiinnostuu-ihmisista/> Directors' Institute Finland.

Koppa (25.8.2021). *Monimenetelmäisyys*. Jyväskylän yliopisto.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Koppa (23.4.2015). *Tapaustutkimus*. Jyväskylän yliopisto.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Koulutus.fi, (16.8.2021). *Myers–Briggsin tyyppi-indikaattori (MBTI) ja 16*

persoonallisuustyyppiä. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/mbti-16-persoonallisuustyyppia-20847>

Maarianvaara, J. (1.11.2021). *Voiko palkkatasa-arvo toteutua ilman palkkojen*

läpinäkyvyyttä? Naisjärjestöt yhteistyössä Nytkis ry. <https://nytkis.org/ajankohtaista/voiko-palkkatasa-arvo-toteutua-ilman-palkkojen-lapinakyvyytta/>

Nylander, M. (17.3.2021a). *Palkitseminen työyhteisöissä – 1. Palkitsemisen toimivuusmalli*.

Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/29932556->

palkitseminen-tyoyhteisoissa/29932514-palkitseminen-tyoyhteisoissa-1-palkitsemisen-toimivuusmalli.

Nylander, M. (17.3.2021b). *Palkitseminen työyhteisöissä – 2. Palkitsemisen kokonaisuus, peruspalkka*. Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/29932556-palkitseminen-tyoyhteisoissa/34356391-palkitseminen-tyoyhteisoissa-2-palkitsemisen-kokonaisuus-peruspalkka>

Nylander, M. (17.3.2021c). *Palkitseminen työyhteisöissä – 3. Palkitsemisen kokonaisuus, muut osat*. Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/29932556-palkitseminen-tyoyhteisoissa/34358283-palkitseminen-tyoyhteisoissa-3-palkitsemisen-kokonaisuus-muut-osat>

Nylander, M. (17.3.2021d). *Palkitseminen työyhteisöissä – 5. Palkitsemisen trendit*. Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/29932556-palkitseminen-tyoyhteisoissa/34360275-palkitseminen-tyoyhteisoissa-5-palkitsemisen-trendit>

Nylander, M. (17.3.2021e). *Palkitseminen työyhteisöissä – 6. Palkitsemisen kehittäminen*. Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/29932556-palkitseminen-tyoyhteisoissa/34362439-palkitseminen-tyoyhteisoissa-6-palkitsemisen-kehittaminen>

Nylander, M. (17.3.2021f). *Palkitseminen työyhteisöissä – 7. Palkitsemisviestintä*. Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/29932556-palkitseminen-tyoyhteisoissa/34364613-palkitseminen-tyoyhteisoissa-7-palkitsemisviestinta>.

Mandatum life, (13.8.2018). *Haluatko yrityksen vastuullisuustavoitteista tuloksia? Älä unohda sitoa niitä palkitsemiseen*. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/haluatko-yrityksen-vastuullisuustavoitteista-tuloksia-ala-unohda-situa-niita-palkitsemiseen/>

Mayor, P. & Risku, M. (2020). *Opas yksilöllisen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Alma Talent.

Männistö, E. (04/2018). *Rahallinen palkitseminen*. Tilisanomat.
<https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>.

Oikarinen, M. (14.2.2019). *Nämä ovat palkitsemisen trendit 2019*. Mandatum life.
<https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2019/nama-ovat-palkitsemisen-trendit-2019/>

Pikkuaho, N. (18.11.2022). *Unohda brändioluet ja pallomeret – näin fiksut työnantajat houkuttelevat osaajia juuri nyt: ”Outoa, että palkoista ei puhuta”*. Duunitori.
<https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-avoimuus-it-ala>

Rope, T. & Kettunen S. (2012). *Halujohtaminen*. Kauppakamari.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*. Helsinki University of Technology. EDITA.
https://www.researchgate.net/publication/260930201_Palkitsemisen_tila_ja_muutos_Suomessa_2008_Palkitsemisen_yhteys_yritysstrategiaan_taloudelliseen_tulokseen_maineeseen_ja_ympariston_muutokseen

Salonen, A. (31.3.2022). *Palkka työpaikkailmoitukseen, kiitos! 10 painavaa syytä kertoa palkkahaitari työnhakijoille ja vinkit työnantajalle*. Duunitori.
<https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-tyopaikkailmoituksissa>

Talouselämä, (12.9.2022). *Palkka juoksee vapaallakin, sairaalle lapselle hoitaja: Kuuma kasvuala houkuttelee osaajia toinen toistaan paremmilla ehdoilla*.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/palkka-juoksee-vapaallakin-sairaalle-lapselle-hoitaja-kuuma-kasvuala-houkuttelee-osaajia-toinen-toistaan-paremmilla-ehdoilla/e07f755c-759e-4540-8175-a032e8bb9b50>

TIVIA, (2018). *Tasa-arvoisella IT-alalla työskentelee tyytyväisiä osaajia*. Tiedote. Tieto- ja viestintätekniiikan ammattilaiset TIVIA ry.

<https://tivia.fi/web/content/2053?unique=a849ecbd8736815e3a3d9f87f69746b86463b4ed>

Tuni.fi, (n.d.). *Reiss Motivaatioprofiili (RMP)*. Tampereen korkeakouluyhteisö.

<https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteisty/reiss-motivaatioprofiili-rmp>

Ussa, E. (20.09.2021). *Kilpailu osaajista kovenee – Suomen hiottava prosessit kuntoon*. FiCom ry. <https://www.ficom.fi/ajankohtaista/uutiset/kilpailu-osaajista-kovenee-suomen-hiottava-prosessit-kuntoon/>

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi*.

Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 377-419). Talentum.

Ruokonen, R. (22.2.2022). *Henkilökunta tyytyväiseksi joustavilla henkilöstöeduilla*. Visma

Solution Oy. <https://netvisor.fi/blog/henkilokunta-tyytyvaiseksi-joustavilla-henkilostoeduilla/>

YTY, (n.d.). *Miksi tarvitaan työehtosopimuksia?* Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY

ry. <https://www.yty.fi/palvelut-edut/tyoehtosopimukset.html>

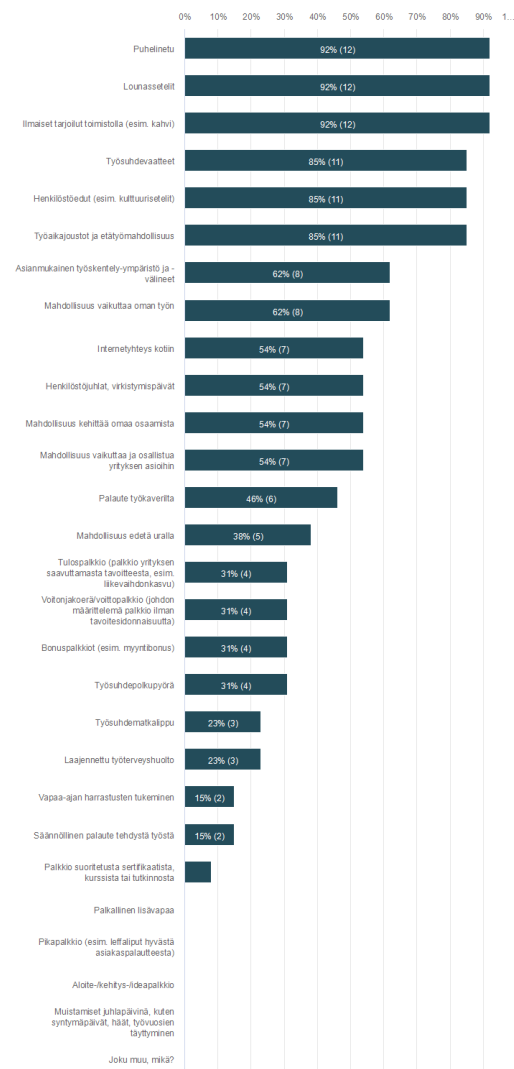
Liite 1 Palkitsemiskysely työntekijöille

Kyselyyn vastanneiden vastaajien kokonaismäärä kaikissa kysymyksissä on 13.

1. Ikä ja 2. Olen työskennellyt ICT-alalla

Olen työskennellyt ICT-alalla	Alle 30-vuotta		Yli 30-vuotta		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
alle 2 vuotta	2	28,6%	0	0,0%	2
2 - 5 vuotta	5	71,4%	0	0,0%	5
6-10 vuotta	0	0,0%	2	33,3%	2
yli 10 vuotta	0	0,0%	4	66,7%	4
Yhteensä	7		6		13

3. Näillä listatuilla yleisillä palkitsemiskeinoilla minua on palkittu nykyisessä työsuhteessani



	Alle 30-vuotta		Yli 30-vuotta		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Tulospalkkio (palkkio yrityksen saavuttamasta tavoitteesta, esim. liikevaihdonkasvu)	3	42,9%	1	16,7%	4
Voitonjakoera/voittopalkkio (johdon määrittelemä palkkio ilman tavoitesidonnaisuutta)	1	14,3%	3	50,0%	4
Bonuspalkkiot (esim. myyntibonus)	2	28,6%	2	33,3%	4
Työsuhdevaatteet	6	85,7%	5	83,3%	11
Työsuhdematkalippu	1	14,3%	2	33,3%	3
Palkallinen lisävapaa	0	0,0%	0	0,0%	0
Internetyhteys kotiin	4	57,1%	3	50,0%	7
Puhelinetu	6	85,7%	6	100,0%	12
Henkilöstöedut (esim. kulttuurisetelit)	6	85,7%	5	83,3%	11
Lounassetelit	7	100,0%	5	83,3%	12
Työsuhdepolkupyörä	4	57,1%	0	0,0%	4
Asianmukainen työskentely-ympäristö ja -välineet	4	57,1%	4	66,7%	8
Ilmaiset tarjoilut toimistolla (esim. kahvi)	7	100,0%	5	83,3%	12
Laajennettu työterveyshuolto	2	28,6%	1	16,7%	3
Pikapalkkio (esim. leffaliput hyvästä asiakaspalautteesta)	0	0,0%	0	0,0%	0
Aloite-/kehitys-ideapalkkio	0	0,0%	0	0,0%	0
Muistamiset juhlapäivinä, kuten syntymäpäivät, hää, työvuosien täyttyminen	0	0,0%	0	0,0%	0
Palkkio suoritusta sertifikaatista, kurssista tai tutkinnosta	0	0,0%	1	16,7%	1
Vapaa-ajan harrastusten tukeminen	2	28,6%	0	0,0%	2
Henkilöstöjuhlat, virkistymispäivät	2	28,6%	5	83,3%	7
Työaikajoustot ja etätyömahdollisuus	6	85,7%	5	83,3%	11
Säännöllinen palaute tehdystä työstä	2	28,6%	0	0,0%	2
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista	5	71,4%	2	33,3%	7
Mahdollisuus edetä uralla	4	57,1%	1	16,7%	5
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön	5	71,4%	3	50,0%	8
Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yrityksen asioihin	5	71,4%	2	33,3%	7
Palaute työkaverilta	5	71,4%	1	16,7%	6
Joku muu, mikä?	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	89		62		151

4. Väittämiä nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tiedän käytössä olevat palkitsemisen tavat	6 46,1%	1 7,7%	6 46,2%	13	2,0
Tiedän käytössä olevien palkitsemistapojen jakoperusteet	4 30,8%	1 7,7%	8 61,5%	13	2,3
Nykyinen palkitsemistapa on oikeudenmukainen	1 7,7%	4 30,8%	8 61,5%	13	2,5
Olen tyytyväinen peruspalkkaani	6 46,1%	2 15,4%	5 38,5%	13	1,9
Peruspalkkani on hyvä suhteessa kilpailijayrityksiin	9 69,2%	1 7,7%	3 23,1%	13	1,5
Olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen	3 23,1%	5 38,4%	5 38,5%	13	2,2
Nykyinen palkitsemisen kokonaisuus on hyvä suhteessa kilpailijayrityksiin	2 15,4%	7 53,8%	4 30,8%	13	2,2
Olen tyytyväinen palkkakehitykseeni	4 30,8%	3 23,1%	6 46,1%	13	2,2
Palkkani vastaa osaamistani	5 38,4%	4 30,8%	4 30,8%	13	1,9
Yhteensä	40	28	49	117	2,1

5. Väittämiä työmotivaatiosta

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Olen tyytyväinen työhöni	1 7,7%	2 15,4%	10 76,9%	2,7
Nykyinen palkitseminen tukee työtyytyväisyyttäni	4 30,8%	2 15,4%	7 53,8%	2,2
Työmotivaattoni on hyvä	2 15,4%	0 0,0%	11 84,6%	2,7
Nykyinen palkitseminen tukee työmotivaattoni	4 30,8%	0 0,0%	9 69,2%	2,4
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	0 0,0%	2 15,4%	11 84,6%	2,8
Olen tyytyväinen työyhteisööni	1 7,7%	2 15,4%	10 76,9%	2,7
Olen tyytyväinen työnantajayritykseeni	1 7,7%	1 7,7%	11 84,6%	2,8
Olen tyytyväinen urakehitykseeni	2 15,4%	4 30,8%	7 53,8%	2,4
Toimenkuvani on haasteellinen ja merkityksellinen	2 15,4%	1 7,7%	10 76,9%	2,6

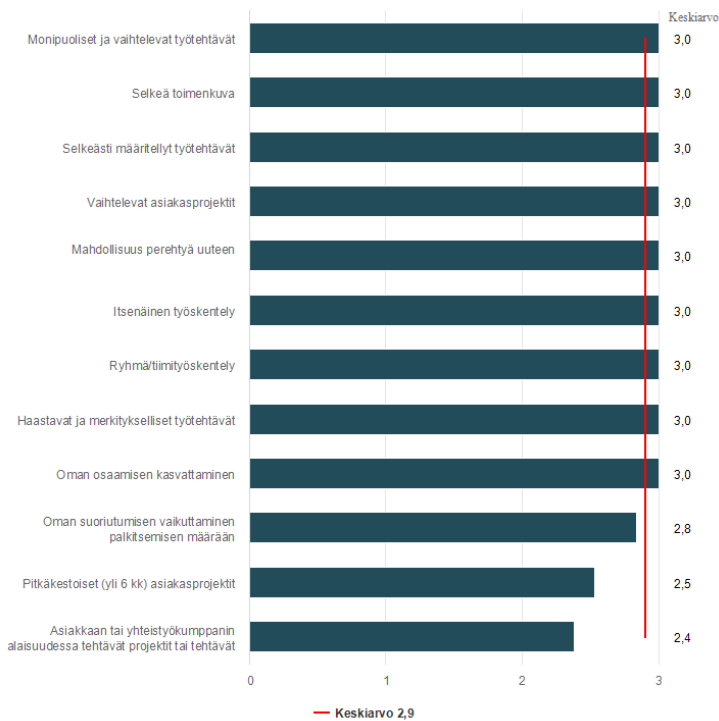
6. Työmotivaatiotani lisää

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keski arvo
Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät	0 0,0%	0 0,0%	13 100,0%	3,0
Selkeä toimenkuva	0 0,0%	0 0,0%	13 100,0%	3,0
Selkeästi määritellyt työtehtävät	0 0,0%	0 0,0%	13 100,0%	3,0
Vaihtelevat asiakasprojektit	0 0,0%	2 15,4%	11 84,6%	3,0
Pitkäkestoiset (yli 6 kk) asiakasprojektit	3 23,1%	4 30,8%	6 46,1%	2,5
Oman suoriutumisen vaikuttaminen palkitsemisen määrään	1 7,7%	4 30,8%	8 61,5%	2,8
Asiakkaan tai yhteistyökumppanin alaisuudessa tehtävät projektit tai tehtävät	4 30,8%	5 38,4%	4 30,8%	2,4
Mahdollisuus perehtyä uuteen teknologiaan	0 0,0%	1 7,7%	12 92,3%	3,0
Itsenäinen työskentely	0 0,0%	2 15,4%	11 84,6%	3,0
Ryhmä/tiimityöskentely	0 0,0%	1 7,7%	12 92,3%	3,0
Haastavat ja merkitykselliset työtehtävät	0 0,0%	0 0,0%	13 100,0%	3,0
Oman osaamisen kasvattaminen	0 0,0%	1 7,7%	12 92,3%	3,0

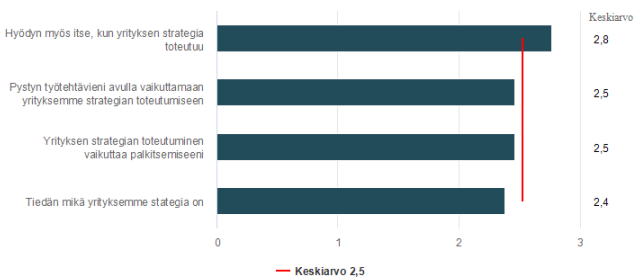
7. Väittämiä yrityksen strategiasta

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Yhteensä	Keski-arvo
Tiedän mikä yrityksemme strategia on	4 30,8%	0 0,0%	9 69,2%	13	2,4
Pystyn työtehtävieni avulla vaikuttamaan yrityksemme strategian toteutumiseen	2 15,4%	3 23,1%	8 61,5%	13	2,5
Hyödyn myös itse, kun yrityksen strategia toteutuu	0 0,0%	3 23,1%	10 76,9%	13	2,8
Yrityksen strategian toteutuminen vaikuttaa palkitsemiseeni	1 7,7%	5 38,5%	7 53,8%	13	2,5
Yhteensä	7	11	34	52	2,5

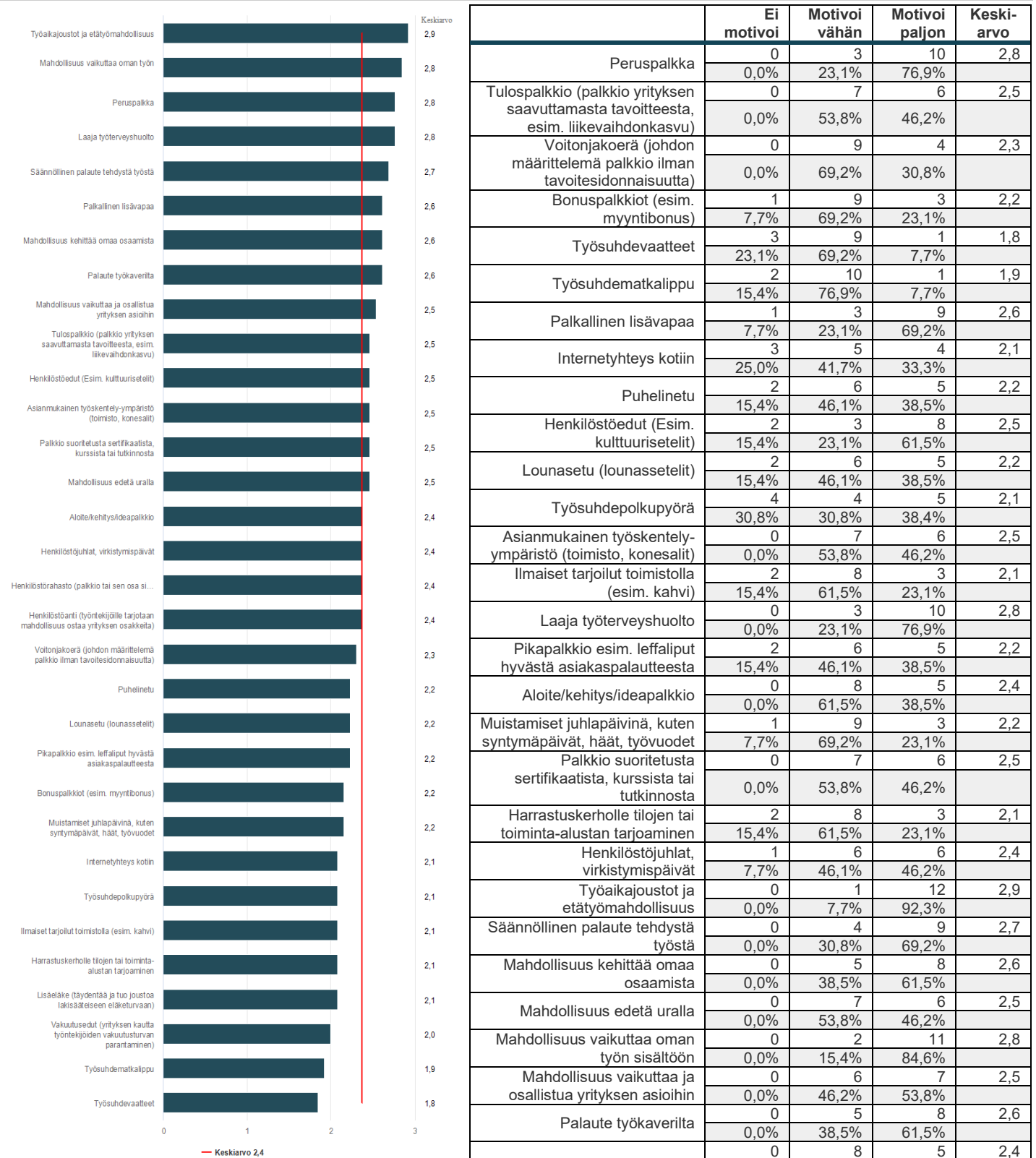
8. Nämä palkitsemisen tavat motivoisivat minua

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Ei motivoi

2= Motivoi vähän (motivoi kohtuullisesti- ja motivoi vähän -vastaukset)

3= Motivoi paljon (motivoi paljon- ja motivoi erittäin paljon -vastaukset)



Henkilöstörahassto (palkkio tai sen osa sijoitetaan rahastoon, tuo verotehokkuutta ja vahvistaa säästämisen kautta palkkioiden merkittävyyttä)	0,0%	61,5%	38,5%	
Lisäeläke (täydentää ja tuo joustoa lakisääteiseen eläketurvaan)	2	8	3	2,1
	15,4%	61,5%	23,1%	
Vakuutusedut (yrityksen kautta työntekijöiden vakuutusturvan parantaminen)	1	11	1	2,0
	7,7%	84,6%	7,7%	
Henkilöstöanti (työntekijöille tarjotaan mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita)	0	8	5	2,4
	0,0%	61,5%	38,5%	
Yhteensä	31	201	183	2,4

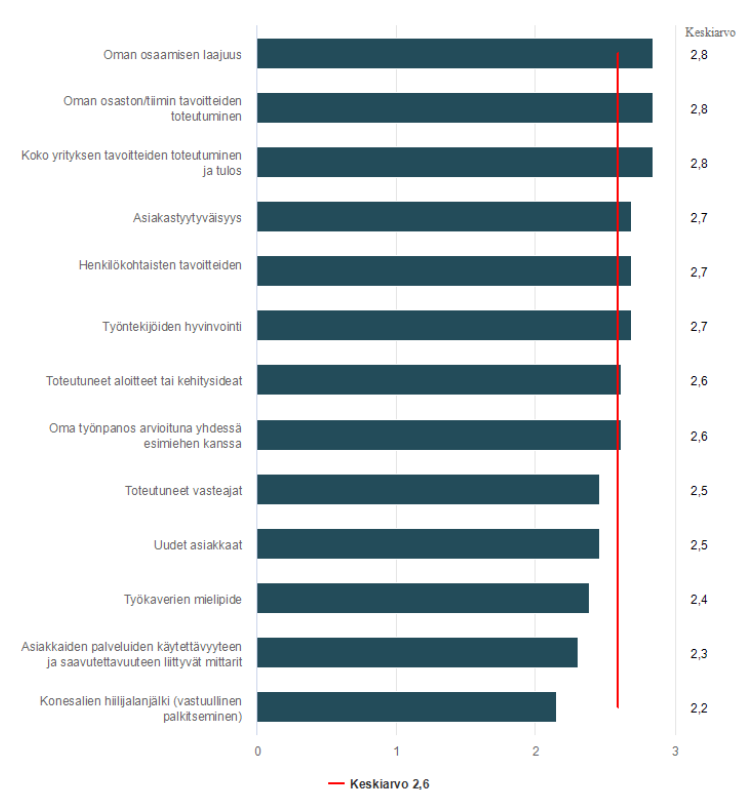
9. Nämä mittarit tai tavoitteet palkitsemisen perusteena motivoisivat minua

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Ei motivoi

2= Motivoi vähän (motivoi kohtuullisesti- ja motivoi vähän -vastaukset)

3= Motivoi paljon (motivoi paljon- ja motivoi erittäin paljon -vastaukset)



	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo
Asiakastytyväisyys	0	4	9	2,7
	0,0%	30,8%	69,2%	
Oman osaamisen laajuus	0	2	11	2,8
	0,0%	15,4%	84,6%	
Toteutuneet vasteajat	0	7	6	2,5
	0,0%	53,8%	46,2%	
Toteutuneet aloitteet tai kehitysideat	0	5	8	2,6
	0,0%	38,5%	61,5%	
Oma työnpanos arvioituna yhdessä esimiehen kanssa	0	5	8	2,6
	0,0%	38,5%	61,5%	
Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen	0	4	9	2,7
	0,0%	30,8%	69,2%	
Oman osaston/tiimin tavoitteiden toteutuminen	0	2	11	2,8
	0,0%	15,4%	84,6%	
Koko yrityksen tavoitteiden toteutuminen ja tulos	0	2	11	2,8
	0,0%	15,4%	84,6%	
Uudet asiakkaat	0	7	6	2,5
	0,0%	53,8%	46,2%	
Työkaverien mielipide	0	8	5	2,4
	0,0%	61,5%	38,5%	
Asiakkaiden palveluiden käytettävyyteen ja saavutettavuuteen liittyvät mittarit	0	9	4	2,3
	0,0%	69,2%	30,8%	
Konesalien hiilijalanjälki (vastuullinen palkitseminen)	3	5	5	2,2
	23,1%	38,4%	38,5%	
Työntekijöiden hyvinvointi	0	4	9	2,7
	0,0%	30,8%	69,2%	
Yhteensä	3	64	102	2,6

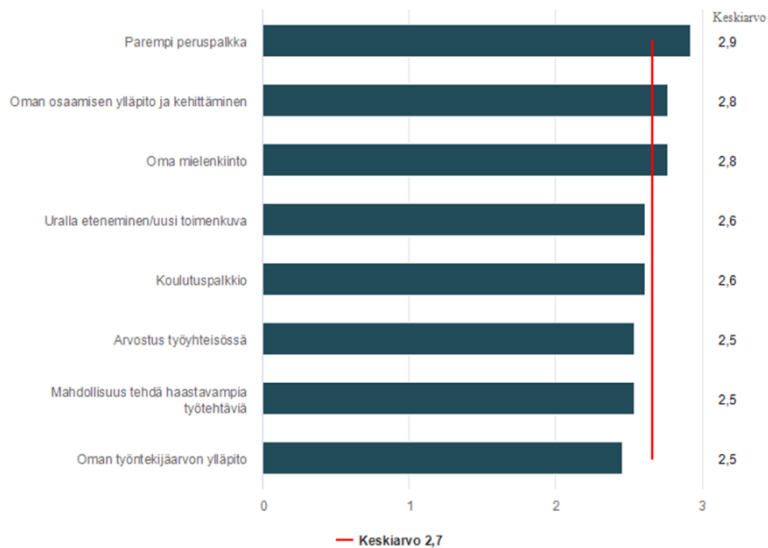
10. Nämä tekijät ja tavoitteet motivoisivat minua oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Ei motivoi

2= Motivoi vähän (motivoi kohtuullisesti- ja motivoi vähän -vastaukset)

3= Motivoi paljon (motivoi paljon- ja motivoi erittäin paljon -vastaukset)



	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo
Uralle eteneminen/uusi toimenkuva	0	5	8	2,6
	0,0%	38,5%	61,5%	
Parempi peruspalkka	0	1	12	2,9
	0,0%	7,7%	92,3%	
Oman työntekijäarvon ylläpito	0	7	6	2,5
	0,0%	53,8%	46,2%	
Oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen	0	3	10	2,8
	0,0%	23,1%	76,9%	
Koulutuspalkkio	0	5	8	2,6
	0,0%	38,5%	61,5%	
Arvostus työyhteisössä	0	6	7	2,5
	0,0%	46,2%	53,8%	
Oma mielenkiinto	0	3	10	2,8
	0,0%	23,1%	76,9%	
Mahdollisuus tehdä haastavampia työtehtäviä	0	6	7	2,5
	0,0%	46,2%	53,8%	
Yhteensä	0	36	68	2,7

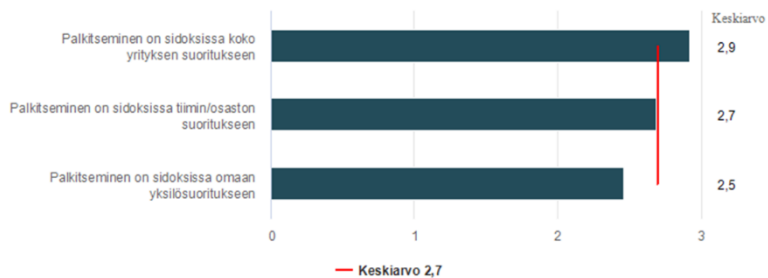
11. Minulle on tärkeää, että

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Palkitseminen on sidoksissa omaan yksilösuoritukseen	2	3	8	2,5
	15,4%	23,1%	61,5%	
Palkitseminen on sidoksissa tiimin/osaston suoritukseen	1	2	10	2,7
	7,7%	15,4%	76,9%	
Palkitseminen on sidoksissa koko yrityksen suoritukseen	0	1	12	2,9
	0,0%	7,7%	92,3%	
Yhteensä	3	6	30	2,7

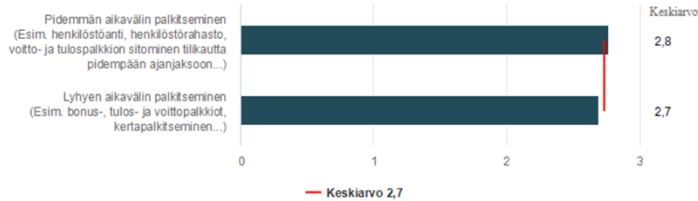
12. Minua motivoi

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielihpidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Lyhyen aikavälin palkitseminen (Esim. bonus-, tulos- ja voittopalkkiot, kertapalkitseminen...)	1	2	10	2,7
	7,7%	15,4%	76,9%	
Pidemmän aikavälin palkitseminen (Esim. henkilöstöanti, henkilöstörahasto, voitto- ja tulospalkkion sitominen tilikautta pidempään ajanjaksoon...)	1	1	11	2,8
	7,7%	7,7%	84,6%	
Yhteensä	2	3	21	2,7

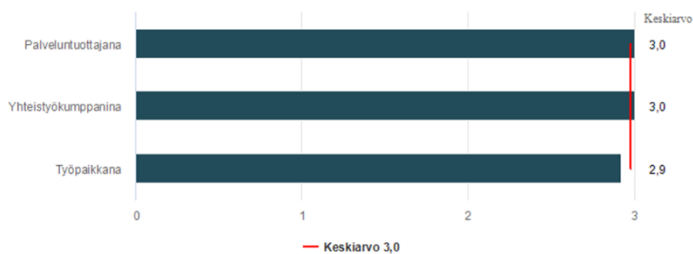
13. Olen valmis suosittelemaan työnantajayritystäni

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielihpidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Työpaikkana	0	1	12	2,9
	0,0%	7,7%	92,3%	
Palveluntuottajana	0	0	13	3,0
	0,0%	0,0%	100,0%	
Yhteistyökumppanina	0	0	13	3,0
	0,0%	0,0%	100,0%	
Yhteensä	0	1	38	3,0

Liite 2 Palkitsemiskysely johdolle

Vastaajien kokonaismäärä: 2

1. Näillä listatuilla yleisillä palkitsemiskeinoilla työntekijämme kokevat tulleensa palkituksi nykyisessä työsuhteessaan



	n	Prosentti
Tulospalkkio (palkkio yrityksen saavuttamasta tavoitteesta, esim. liikevaihdonkasvu)	1	50,0%
Voitonjakoera/voittopalkkio (johdon määrittelemä palkkio ilman tavoitesidonnaisuutta)	1	50,0%
Bonuspalkkiot (esim. myyntibonus)	1	50,0%
Työsuhdevaatteet	1	50,0%
Työsuhdematkalippu	1	50,0%
Palkallinen lisävapaa	0	0,0%
Internetyhteys kotiin	1	50,0%
Puhelinetu	1	50,0%
Henkilöstöedut (esim. kulttuurisetelit)	2	100,0%
Lounassetelit	1	50,0%
Työsuhdepolkupyörä	2	100,0%
Asianmukainen työskentely-ympäristö ja -välineet	2	100,0%
Ilmaiset tarjoilut toimistolla (esim. kahvi)	1	50,0%
Laajennettu työterveyshuolto	0	0,0%
Pikapalkkio (esim. leffaliput hyvästä asiakaspalautteesta)	0	0,0%
Aloite-/kehitys-/ideapalkkio	0	0,0%
Muistamiset juhlapäivinä, kuten syntymäpäivät, häät, työvuosien täytyminen	0	0,0%
Palkkio suoritusta sertifikaatista, kursseista tai tutkinnosta	2	100,0%
Vapaa-ajan harrastusten tukeminen	1	50,0%
Henkilöstöjuhlat, virkistymispäivät	1	50,0%
Työaikajoustot ja etätyömahdollisuus	2	100,0%
Säännöllinen palaute tehdystä työstä	1	50,0%
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista	1	50,0%
Mahdollisuus edetä uralla	1	50,0%
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön	1	50,0%
Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yrityksen asioihin	0	0,0%
Palaute työkaverilta	1	50,0%
Joku muu mikä	0	0,0%

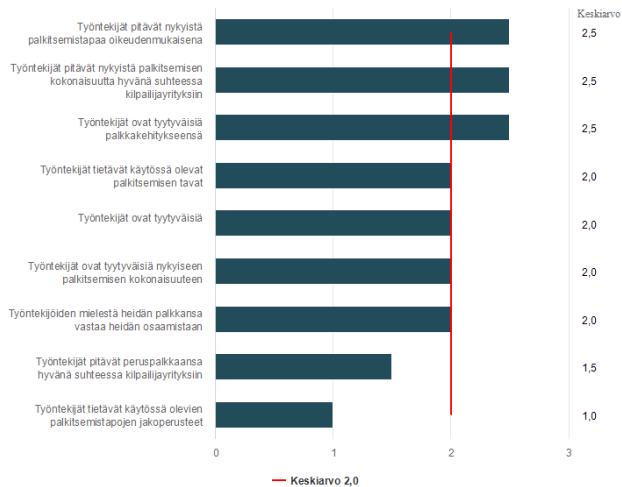
2. Väittämiä koskien työntekijöidemme nykyistä palkitsemista

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Työntekijät tietävät käytössä olevat palkitsemisen tavat	50,0%	0,0%	50,0%	2,0
Työntekijät tietävät käytössä olevien palkitsemistapojen jakoperusteet	100,0%	0,0%	0,0%	1,0
Työntekijät pitävät nykyistä palkitsemistapaa oikeudenmukaisena	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Työntekijät ovat tyytyväisiä peruspalkkaansa	50,0%	0,0%	50,0%	2,0
Työntekijät pitävät peruspalkkaansa hyvänä suhteessa kilpailijaryhtisiin	50,0%	50,0%	0,0%	1,5
Työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen	50,0%	0,0%	50,0%	2,0
Työntekijät pitävät nykyistä palkitsemisen kokonaisuutta hyvänä suhteessa kilpailijaryhtisiin	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Työntekijät ovat tyytyväisiä palkkakehitykseensä	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Työntekijöiden mielestä heidän palkkansa vastaa heidän osaamistaan	50,0%	0,0%	50,0%	2,0

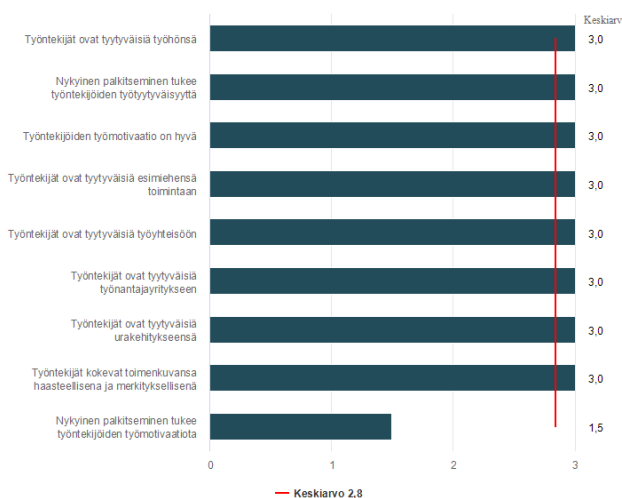
3. Väittämiä työntekijöidemme työmotivaatiosta

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Nykyinen palkitseminen tukee työntekijöiden työtyytyväisyyttä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työntekijöiden työmotivaatio on hyvä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Nykyinen palkitseminen tukee työntekijöiden työmotivaatiota	50,0%	50,0%	0,0%	1,5
Työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työntekijät ovat tyytyväisiä työnteeseen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajaryhtiseen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työntekijät ovat tyytyväisiä urakehitykseensä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työntekijät kokevat toimenkuvansa haasteellisenä ja merkityksellisenä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0

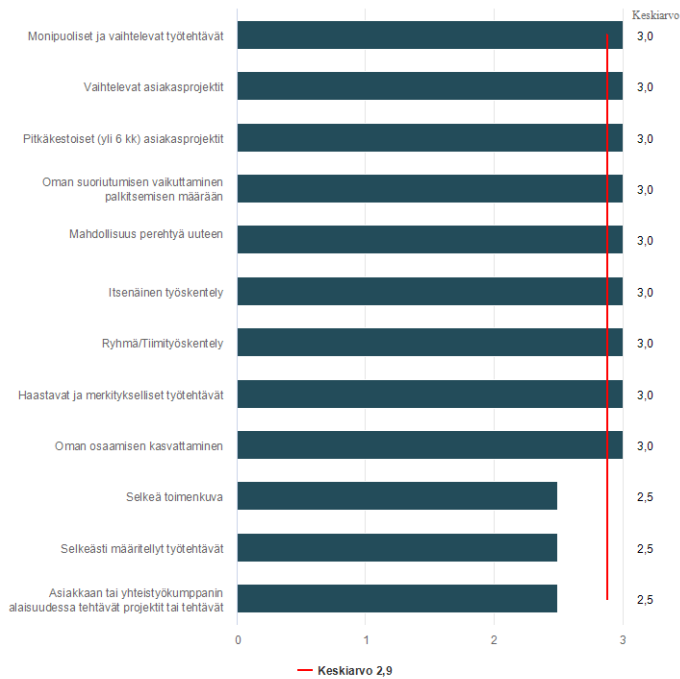
4. Työntekijöidemme mielestä heidän työmotivaatioitansa lisää

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielihpidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Selkeä toimenkuva	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Selkeästi määritellyt työtehtävät	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Vaihtelevat asiakasprojektit	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Pitkäkestoiset (yli 6 kk) asiakasprojektit	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Oman suoriutumisen vaikuttaminen palkitsemisen määrään	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Asiakkaan tai yhteistyökumppanin alaisuudessa tehtävät projektit tai tehtävät	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Mahdollisuus perehtyä uuteen teknologiaan	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Itsenäinen työskentely	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Ryhmä/Tiimityöskentely	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Haastavat ja merkitykselliset työtehtävät	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Oman osaamisen kasvattaminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0

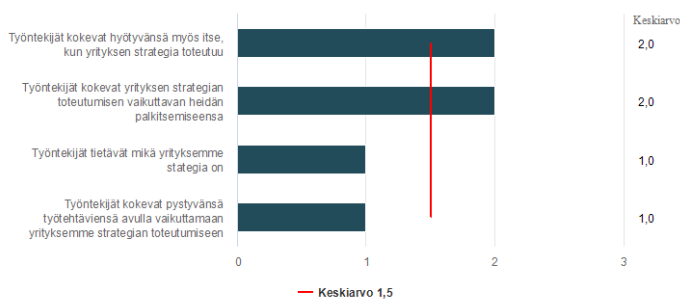
5. Väittämiä yrityksen strategiasta työntekijöidemme näkökulmasta

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielihpidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielihpidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Työntekijät tietävät mikä yrityksemme strategia on	100,0%	0,0%	0,0%	1,0
Työntekijät kokevat pystyvänsä työtehtäviensä avulla vaikuttamaan yrityksemme strategian toteutumiseen	100,0%	0,0%	0,0%	1,0
Työntekijät kokevat hyötyvänsä myös itse, kun yrityksen strategia toteutuu	50,0%	0,0%	50,0%	2,0
Työntekijät kokevat yrityksen strategian toteutumisen vaikuttavan heidän palkitsemiseensa	50,0%	0,0%	50,0%	2,0

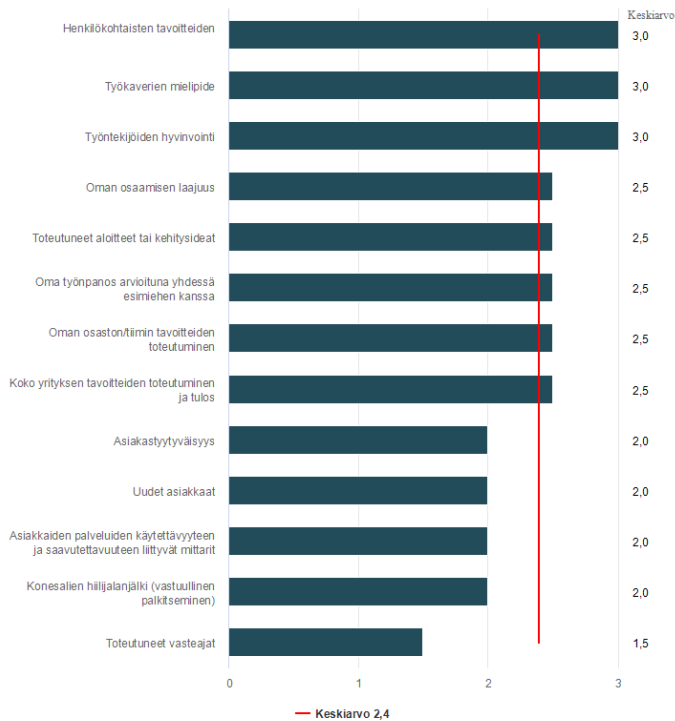
7. Työntekijöidemme mielestä nämä mittarit tai tavoitteet palkitsemisen perusteena motivoisivat heitä

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Ei motivoi

2= Motivoi vähän (motivoi kohtuullisesti- ja motivoi vähän -vastaukset)

3= Motivoi paljon (motivoi paljon- ja motivoi erittäin paljon -vastaukset)



	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo
Asiakastytyväisyys	0,0%	100,0%	0,0%	2,0
Oman osaamisen laajuus	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Toteutuneet vasteajat	50,0%	50,0%	0,0%	1,5
Toteutuneet aloitteet tai kehitysideoita	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Oma työnpanos arvioituna yhdessä esimiehen kanssa	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Oman osaston/tiimin tavoitteiden toteutuminen	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Koko yrityksen tavoitteiden toteutuminen ja tulos	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Uudet asiakkaat	0,0%	100,0%	0,0%	2,0
Työkaverien mielipide	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Asiakkaiden palveluiden käytettävyyteen ja saavutettavuuteen liittyvät mittarit	0,0%	100,0%	0,0%	2,0
Konesalien hiilijalanjälki (vastuullinen palkitseminen)	0,0%	100,0%	0,0%	2,0
Työntekijöiden hyvinvointi	0,0%	0,0%	100,0%	3,0

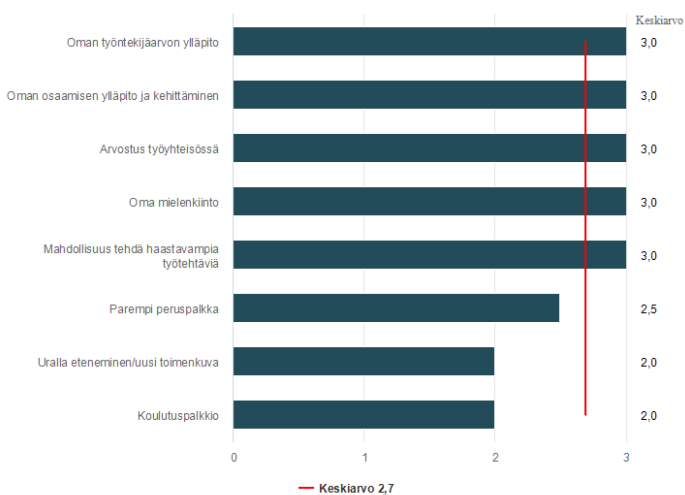
8. Työntekijöidemme mielestä nämä tekijät ja tavoitteet motivoisivat heitä oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Ei motivoi

2= Motivoi vähän (motivoi kohtuullisesti- ja motivoi vähän -vastaukset)

3= Motivoi paljon (motivoi paljon- ja motivoi erittäin paljon -vastaukset)



	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Keskiarvo
Uralla eteneminen/uusi toimenkuva	0,0%	100,0%	0,0%	2,0
Parempi peruspalkka	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Oman työntekijäarvon ylläpito	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Koulutuspalkkio	0,0%	100,0%	0,0%	2,0
Arvostus työyhteisössä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Oma mielenkiinto	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Mahdollisuus tehdä haastavampia työtehtäviä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0

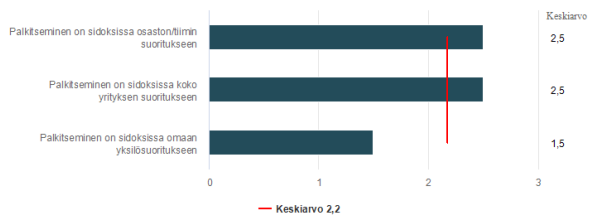
9. Työntekijöillemme on tärkeää, että

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Palkitseminen on sidoksissa omaan yksilösuoritukseen	50,0%	50,0%	0,0%	1,5
Palkitseminen on sidoksissa osaston/tiimin suoritukseen	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Palkitseminen on sidoksissa koko yrityksen suoritukseen	0,0%	50,0%	50,0%	2,5

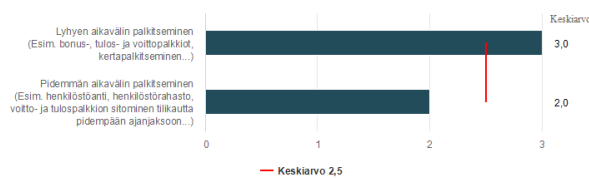
10. Työntekijöitämme motivoi

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Lyhyen aikavälin palkitseminen (Esim. bonus-, tulos- ja voittopalkkiot, kertapalkitseminen...)	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Pidemmän aikavälin palkitseminen (Esim. henkilöstöanti, henkilöstörahassto, voitto- ja tulospalkkion sitominen tilikautta pidempään ajanjaksoon...)	50,0%	0,0%	50,0%	2,0

11. Tavoittelemme palkitsemisjärjestelmän kehittämistä

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on yhdistelty vastausten analysoinnin helpottamiseksi seuraavan lailla

1= Eri mieltä (eri mieltä- ja jokseenkin eri mieltä -vastaukset)

2= Ei mielipidettä

3= Samaa mieltä (jokseenkin samaa mieltä- ja samaa mieltä -vastaukset)



	Eri mieltä	Ei mielipidettä	Samaa mieltä	Keskiarvo
Palkitseminen vastaa yrityksen strategisia tavoitteita	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Työntekijöiden motivointi	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Kannattavuuden parantaminen	50,0%	50,0%	0,0%	1,5
Työntekijöiden osaamisen kasvu	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työntekijöiden sitouttaminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Työnantajamielikuva ja osaavien työntekijöiden houutteleminen	50,0%	50,0%	0,0%	1,5
Oikeudenmukainen palkitseminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Vahvistaa yhteyttä tehdyn työn ja palkitsemisen välillä	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Asiakastytyväisyyden parantaminen	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Työtyytyväisyyden parantaminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Palkitsemisperusteena toimii yksilön suoritus ja osaaminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Palkitsemisperusteena toimii osaston/tiimin suoritus ja osaaminen	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Palkitsemisperusteena toimii koko yrityksen suoritus ja osaaminen	0,0%	50,0%	50,0%	2,5
Yritystoiminnan laadun kehittäminen	0,0%	0,0%	100,0%	3,0
Palkitsemisbudjetin tehokkaampi kohdentaminen	50,0%	0,0%	50,0%	2,0
Yritystoiminnan tehokkuuden parantaminen	50,0%	0,0%	50,0%	2,0
Kilpailukyky kilpailijayritysten palkitsemisen kanssa	50,0%	50,0%	0,0%	1,5