

Katri Matinlauri

**ASIAKASLASKUTUKSEN MÄÄRÄÄN PERUSTUVAN PALKITSEMISTAVAN
MAHDOLLISUUDET: CASE WELADO OY**

**ASIAKASLASKUTUKSEN MÄÄRÄÄN PERUSTUVAN PALKITSEMISTAVAN
MAHDOLLISUUDET: CASE WELADO OY**

Katri Matinlauri
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto

Tekijä: Katri Matinlauri

Opinnäytetyön nimi: Asiakaslaskutuksen määrään perustuvan palkitsemistavan mahdollisuudet:
Case Welado Oy

Työn ohjaaja: Leena-Maija Karukka

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 57 + 1

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen konsulttialan organisaatio Welado Oy. Työn tavoitteena oli selvittää, voisiko asiakaslaskutuksen määrään perustuva palkitsemistapa toimia osana Weladon palkitsemisen kokonaisuutta. Asiakaslaskutuksen määrään perustuvan palkitsemistavan ydinajatuksena on, että työntekijän palkka koostuisi jostain tietyistä prosentuaalisista osuudesta hänen kuukausittaisesta asiakaslaskutuksestaan. Lisäksi tavoitteena on luoda kaavat henkilöstöhallinnon tarpeeseen, joiden avulla palkitsemistavasta voidaan tehdä jatkotutkimuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda pohja palkitsemistavan mahdollisuuden tutkimiselle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, mitä palkitseminen merkitsee ja mikä on sen tarkoitus sekä palkitsemisstrategiaa ja -järjestelmää. Työn toisessa osassa keskitytään motivaation käsitteeseen yleisesti sekä erityisesti työmotivaatioon, arvioiden työn merkitystä sekä palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Yleisesti motivaatio sekä työmotivaatiota, mikä on työn merkitys sekä onko palkitsemisellä vaikutusta motivaatioon. Tietoperusta rakentuu ajantasaisen kirjallisuuden ja tutkimusten varaan, jotka tuovat konkreettista näyttöä tiedon tueksi.

Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka on kvalitatiivinen menetelmä. Toiminnallisen osuuden toteuttaminen aloitettiin selvittämällä Weladon henkilöstökustannukset sekä tutustumalla vastaavanlaisiin palkitsemistapoihin. Vertailukohteina käytettiin kolmea esimerkkiorganisaatiota, joiden palkitsemismalleihin Weladon lukuja vertailtiin. Vertailun lisäksi kehitettiin kaavat jatkotutkimuksia varten, joiden avulla voidaan syvällisemmin tutkia palkitsemistapaa huomioiden asiakaslaskutushinnat, työtuntien määrä ja organisaation osuus asiakaslaskutuksesta. Palkitsemismallilaskelmien lisäksi palkitsemistapaa tarkasteltiin tarkemmin sekä määriteltiin keskeisiä huomioitavia seikkoja sen kehittämisessä.

Tutkimuksesta selvisi, että palkitsemismalli voisi toimia. Sen kehittäminen vaatii kuitenkin paljon jatkotutkimuksia sekä työstämistä. Palkitsemistavassa ilmeni merkittäviä riskejä sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta, jotka tulee huomioida sekä hallita ennen palkitsemistavan käyttöönottoa. Toisaalta mallissa on myös runsaasti myönteisiä näkökohtia ja potentiaalia toimivuuteen.

Asiasanat: Palkitseminen, palkka, palkitsemisjärjestelmä, motivaatio, työmotivaatio

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author: Katri Matinlauri

Title of thesis: The potential of a reward system based on the amount of customer charges: the case of Welado Oy

Supervisor: Leena-Maija Karukka

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 57 +1

This thesis was commissioned by the Finnish consulting company Welado Oy. The aim was to explore whether a compensation method based on customer billing volume could function as part of Welado's overall reward structure. The key idea behind the planned reward model is that an employee's salary would consist of a certain percentage of their monthly customer billing.

The theoretical of the thesis is divided into two parts. The first part deals with the overall concept of reward, the meaning of reward, the purpose of reward and the reward strategy and system. The second part focuses on motivation in general, and in particular on work motivation, the meaning of work and the impact of rewards on motivation,

The method of the work was a functional thesis. The empirical part of the thesis started with a research on Welados's employees' costs and similar reward systems. Three different organisations' reward models were used as examples, against which Welado's numbers were compared. In addition to the comparison, models were created for further research to explore the reward system in more detail. In addition to the reward model calculations and models, the reward model was examined in more detail and the main issues to be taken into consideration in its development were established.

Research showed that the reward system would work. However, much further research and work is needed to develop it. The reward model revealed significant risks for both the organisation and the employee, which need to be consider and managed before the reward system is implemented. On the other hand, there are also plenty of positive aspects and potential for action.

Keywords: Rewarding, salary, reward structure, motivation, work motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	7
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
2	PALKITSEMINEN	9
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	11
2.2	Palkitsemisen merkitys ja sen tavoitteet	14
2.3	Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä.....	16
3	MOTIVAATION JA PALKITSEMISEN YHTEYS	19
3.1	Työmotivaatio.....	21
3.2	Työn merkitys.....	22
3.3	Palkan vaikutus motivaatioon.....	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	27
4.1	Tutkimusmenetelmä	27
4.2	Toteutus	29
5	PALKITSEMISTAVAN MAHDOLLISUUDEN TUTKIMINEN	30
5.1	Toimeksiantajan nykyinen palkitsemisjärjestelmä.....	31
5.2	Kulut työntekijästä.....	32
5.3	Toimeksiantajan työntekijöiden kulujen määrittely	34
5.4	Palkitsemistavasta	36
5.5	Laskelmien analysointi ja vertailu	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6.1	Johtopäätökset palkitsemistavasta	44
6.2	Hyödyt ja haasteet organisaatiolle	46
6.3	Hyödyt ja haasteet työntekijälle.....	48
6.4	Jatkotutkimusideat	50
7	POHDINTA	51
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Työelämässä tapahtuvat murrokset pakottavat työnantaja reagoimaan ja keksimään uusia ratkaisuja sitouttaakseen työntekijöitään sekä houkutellakseen uusia. Väestön vanheneminen, vähenevä syntyvyys sekä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen kasvattaa väistämättä Suomessa tälläkin hetkellä vallitsevaa työvoimapulaa. Koronapandemia pakotti Suomen ja koko maailman muuttamaan tuttuja työelämän käytänteitä. Kotona vietetty aika sai ihmiset miettimään elämää sekä omia arvojaan uudelta kannalta, mikä heijastuu nyt myös työpaikoilla. Pandemian pakottamat muutokset työntekemistapoihin sekä lisääntyvä työvoimapula ovat osoittaneet sen, että valta on siirtynyt työnantajilta työntekijöille. Tulevaisuuden trendinä tulee olemaan omaehtoisempi työelämä, johon työnantajien tulee sopeutua keksimällä uusia ratkaisuja pitääkseen huippuosajat itsellään sekä ollakseen houkutteleva uusille työntekijöille. (Lindström & Savaspuro 2023, 83–86.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää olisiko mahdollista kehittää toimeksiantajan palkitsemisen kokonaisuuteen uusi palkitsemistapa. Työskentelen itse tällä hetkellä organisaatiossa, joka toimii tämän työn toimeksiantajana. Kesällä 2023 sovimme, että tekisin opinnäytetyöni heille ja aihe työhön selkeni syksyn 2023 aikana, kun organisaatiolla oli tarvetta uuden palkitsemistavan kehitykseen, jota henkilöstön puolesta oli toivottu. Uudelle palkitsemistavalle oli melkoisen pikainen tarve, sillä haluttiin selvittää, olisiko palkitsemistapa mahdollista ottaa käyttöön jo vuoden 2024 aikana.

Henkilöstö oli toivonut laskutettavaan työn määrään perustuvaa palkitsemista vaihtoehdoksi kiinteän kuukausipalkan rinnalle. Laskutettavaan työn määrään perustuvan palkitsemistavan ydinajatuksena on, että henkilön palkka koostuu tietystä prosentuaalisesta osuudesta hänen ”myynnistään” eli tässä tapauksessa asiakkaalta laskutetuista euroista. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan olisiko tällainen palkitsemistapa taloudellisesti järkevä niin toimeksiantaja organisaation kuin henkilöstön kannalta. Työn tarkoituksena on selvittää mitä asioita tulee ottaa huomioon palkitsemistavan rakentamisessa sekä tutkia sen mahdollisuutta.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimusongelmana on selvittää, olisiko henkilön laskutetun työn määrään perustuva palkitsemistapa mahdollinen toimeksiantajan organisaatiossa. Opinnäytetyön rakenne koostuu teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimusosasta. Viitekehyksessä perehdytään palkistamiseen kokonaispalkistamisen avulla, palkistamisen merkitykseen, mikä on palkistamisjärjestelmä sekä tutkitaan motivaatio näkökulmasta työtä, työmotivaatiota sekä mitä vaikutus palkistamisella on motivaatioon. Lähteinä teoreettiseen viitekehykseen on tässä työssä käytetty käsiteltäviin asioihin pohjautuvaa kirjallisuutta, erilaisia artikkeleita sekä ajankohtaisia nettisivustoja. Teorian avulla perustellaan palkkauksen vaikutusta työntekijän motivaatioon työtä kohtaan sekä miten parempi palkka korreloi työtuloksiin.

Tutkimusosassa keskitytään selvittämään sekä laskemaan määritellyille työntekijäprofileille todelliset kustannukset. Toimeksiantajalla on työntekijöitä erilaisilla nimikkeillä, pätevyyksillä, työhistorialla sekä etuuksilla. Työssä tullaan määrittelemään erilaiset työntekijäprofiilit selkeyttämään henkilöiden kustannusten laskemista. Laskettujen kustannusten perusteella selviää, mitä työntekijä todellisuudessa keskimäärin maksaa yritykselle. Näiden keskimääräisten kustannusten sekä eri esimerkkipalkistamismallien avulla tutkitaan asiakaslaskutuksen määrään perustuvaa palkistamista. Tutkimuksen on tarkoitus antaa viitteitä, voisiko palkistamistapa olla järkevä lisä toimeksiantajan palkistamisen kokonaisuuteen. Tutkimusosiossa on tarkoituksena luoda kaavat toimeksiantajan käyttöön, joiden avulla palkistamistapaa voisi jatkossa tutkia. Esimerkkejä palkistamismalliin saadaan tutkimalla muiden organisaatioiden käyttämiä vastaavanlaisia malleja palkistamistavasta.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen konsulttialan yritys Welado Oy, joka on osa Welado Group Oy:n omistamaa konsernia. Uusimpana lisäyksenä konsernissa ovat Ruotsissa toimiva STHK AB sekä Welado Design Oy. Tällä hetkellä Welado vaikuttaa rata-, infra-, energia-, kiinteistö- sekä teollisuusrakennuttamisessa työllistäen reilu 300 weladolaista ympäri Suomea. Organisaation tarjoama ydinosaminen painottuu edellä mainittujen toimialojen suunnitteluttamiseen, rakennuttamiseen, projektinjohtoon sekä valvontaan. Vuonna 2017 Oulussa toimintansa aloittaneen Weladon tavoitteena on toimia suunnannäyttäjänä rakennuttamisen sekä projektinjohton asiantuntijana kohti parempaa rakennettua ympäristöä. Strategiassa painotetut teemat, joiden avulla

edelläkävijyyttä tavoitellaan perustuvat merkityksellisyyteen, inhimillisyyteen, yhteistyöhön sekä kasvuun. Näiden arvojen lisäksi organisaatio painottaa toiminnassaan rohkeutta, avoimutta, empaattisuutta sekä lupaa olla tekijöilleen paras. Weladolla työskentelee eri alojen asiantuntijoita, joiden työurat voivat olla hyvinkin eri vaiheissa. Ihmiskeskeisyys, yhteistyö sekä työntekijöiden arvostus on isossa osassa organisaation toimintatapoja. Organisaatio painottaa tärkeimpänä arvonaan, haluavansa olla halutuin alusta toteuttaa merkityksellistä asiantuntijuutta. (Welado 2024a & b.)

2 PALKITSEMINEN

Monesti palkitseminen yhdistetään sanana suoraan palkkaan. Kuitenkin työelämässä termillä palkitseminen tarkoitetaan rahan lisäksi myös muita vastineita kuten arvostusta, erilaisia etuja, mahdollisuutta kehittyä sekä tunnustuksia tehdystä työstä. Näitä kaikkia työnantaja voi tarjota vastineeksi työntekijän antamasta työpanoksesta. (Hakonen ym. 2014, 14.) Aineellinen sekä aineeton palkka on organisaation antama vastine työntekijälle tämän ideoista, työpanoksesta sekä osaamisesta. Ei ole yksinkertaista luoda työtehtäviä, työympäristö tai palkitsemisjärjestelmää, jossa työntekijä kokee antamansa panoksen olevan tasapainossa työstä saatavan korvauksen kanssa. (Viitala 2007, 140.)

Kun tarkastellaan sanaa palkka, voidaan se yksinkertaisesti määritellä aikasidonnaisena rahapalkkana, mikä tavanomaisesti on joko kuukausipalkka tai tuntipalkka, joka perustuu palkkajakson aikana tehtyyn työmäärään. Työsopimuslaki, henkilön palkkauksessa noudatettava työehtosopimus, yrityskohtaiset käytännöt sekä mitä työsopimuksen kirjattujen ehtojen perusteella on sovittu, määrittävät sen mistä palkka todellisuudessa koostuu. Erilaiset lainsäädännöt ja sopimukset sääntelevät palkkausta Suomessa. Verotus, lakisääteiset maksut kuten vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut sekä työ- ja loma-aikakäsittely ovat osa palkkaa ja palkanlaskentaa. (Lahti & Salminen 2014, 137.) Suomessa suurimpaan osaan työsopimuksista on yhdistetty jokin työehtosopimus, jossa on määritetty tehtävään sovellettava minimipalkka. (Kauhanen 2015, 126). Työehtosopimuksissa on kuitenkin määräyksiä, joista voidaan sopia paikallisesti kuten työaikoihin, palkkoihin sekä vuosilomiin liittyvät pykälät. Paikallisen sopimisen lisääminen on uudistus, jota hallitus parhaillaan työstää. Tavoitteena on, että uudistus kehittäisi Suomen työmarkkinoiden joustavuutta, mikä tukisi talouskasvua, kilpailukykyä, työllisyyttä sekä tuottavuuden kehitystä. Hallituksen päämääränä on luoda edellytykset paikalliselle sopimiselle, joka on saavutettavissa tasapuolisesti kaikissa yrityksissä, riippumatta siitä onko yritys jäsenenä työnantajaliitossa tai millainen on työntekijöiden edustus yrityksessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Ammattiliitto ja työntekijäjärjestöt eivät tue hallituksen näkemystä, jonka mukaan uudistus edistäisi toivottuja tuloksia. Sen sijaan he pelkäävät, että lopputuloksena olisi työntekijöiden etujen polkeminen ja työvoiman hyväksikäyttö. He ennakoivat, että uudistus vähentäisi halukkuutta paikalliseen sopimiseen ja saattaisi vaarantaa työehtosopimusten yleissovittavuuden. Elinkeinoelämän keskusliitto puolestaan kannattaa hallituksen uudistusta nähdesään sen sekä työntekijöiden että yritysten etujen mukaisena. (Pilke & Paukkeri 2024.)

Työnantajalla on suuri vastuu luoda oikeudenmukainen järjestelmä, jolla työntekijöiden palkat määritellään. Perusta työn tekemiselle on päivittäisen elämän mahdollistaminen sillä rahalla eli palkalla, joka maksetaan vastineeksi tehdystä työstä. Palkanmaksu on tärkein velvoite, joka työnantajalla on työntekijäänsä kohtaan. Tästä syystä, etenkin palkkaan liittyvät asiat herättävät usein keskustelua, erilaisia tuntemuksia sekä pahimmassa tapauksessa epäluottamusta. Epäluotettavuuden kitkemiseksi palkka-avoimuuden sekä sen läpinäkyvyyden tärkeys korostuu koko ajan enemmän organisaatioissa. (Huhta & Myllyntaus 2023, 284–285.)

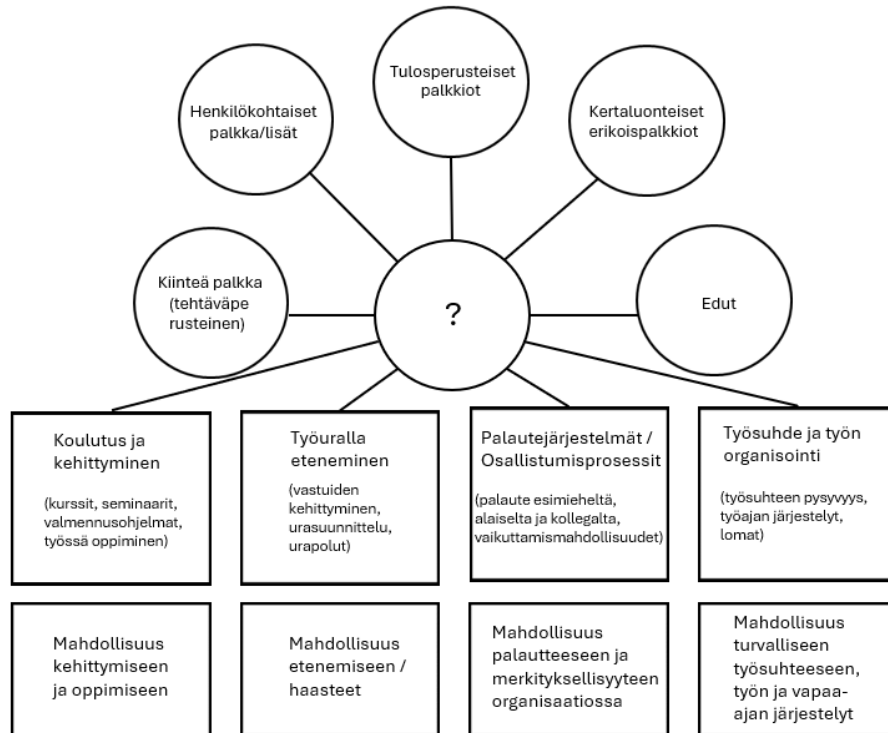
Työnantaja tavoittelee palkan määrällä sekä erilaisilla palkitsemistavoilla juuri kyseiseen yritykseen sopivaa henkilöstöä. Palkan on tarkoitus olla yksi motivaation sekä sitoutuvuuden tekijä henkilöstön ja organisaation välillä. Kun työntekijä kokee saavansa oikeanlaista vastiketta työpanokselleen, on hän motivoitunut ja innostunut hyviin työsuoritteisiin ja haluaa kehittää omaa osaamistaan sekä asiantuntijuuttaan ja tämä taas hyödyttää organisaatiota. Palkitseminen on myös organisaation tapa kertoa henkilöstölleen mitä pidetään tärkeänä. Sen avulla voidaan kannustaa erilaisiin organisaation sisäisiin tai ulkoihin tavoitteisiin kuten hyvään asiakaspalveluun tai toiminnan kehittämiseen. (Ylikorkala ym. 2018, 14, 21–22.) Palkitseminen luokitellaan myös yhdeksi johtamisvälineistä. Sen tarkoituksena on tukea organisaatiota sekä toimia kannustimena henkilöstölle ja ohjata heidän tekemistään vastaamaan organisaation määrittelemiä arvoja, strategiaa sekä tavoitteita. Oikein ja harkitusti valitut palkitsemisperusteet tukevat organisaation menestystä. (Kauhanen 2015, 106.)

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna palkitsemisella organisaatio viestittää sitä, miten henkilö on työssään suoriutunut. Palkitsemisen kokonaisuuden ollessa onnistunutta, tukee se henkilön motivaatiota työtään kohtaan ja poistaa esteitä, jotka ovat motivoitumisen tiellä. Organisaation näkökulmasta tarkasteltaessa palkitseminen on tapa ohjata toimintaa strategian mukaisesti. Palkitseminen on organisaation tapa vaikuttaa henkilöstöön sekä heidän toimintaansa ja auttaa saavuttamaan haluttuja vaikutuksia. Jotta palkitseminen johtaa haluttuihin lopputuloksiin, täytyy henkilön sekä organisaation näkökulmien olla läsnä samanaikaisesti. Palkitseminen liitetään yhtäaikaaisesti henkilön osaamiseen sekä organisaatiossa määriteltyihin tavoitteisiin ja strategiaan. Tämä ohjaa henkilöä toimimaan halutulla tavalla sekä tukee hänelle annetuissa tehtävissä kehittymistä. (Luoma ym. 2004, 34–35.)

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Raha palkitsemisvälineenä ei yksinään riitä motivoimaan tai sitouttamaan haluttua henkilöstöä, vaan tarvitaan myös muita tapoja palkita työntekijää antamastaan panostuksesta. Tutkittaessa palkitsemistapoja, on niitä pystytty listaamaan jopa parisen sataa erilaista. (Ylikorkala ym. 2018, 35–36.) Edelleen osalla aloista ja erityisesti pienemmissä organisaatioissa palkitsemisessä otetaan huomioon vain noudatettava työehtosopimus sekä lait, eikä ylimääräisiä elementtejä ole. Toinen vallitseva tapa toteuttaa palkitsemista on maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa, jota täydennetään mahdollisilla tulos- ja aloitepalkkioilla sekä merkkipäivämuistamisilla. Käsitys palkitsemisesta on kuitenkin muuttunut viime vuosien aikana. Palkitseminen on muuttanut muotoaan strategisemmaksi, jonka tarkoituksena on löytää organisaatiolle sopivat aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodot ja rakentaa niistä organisaation tarpeisiin soveltuva palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2014, 18.)

Strategisen palkitsemisen yleistyttyä Suomessa, alettiin ymmärtää kokonaispalkitsemisen tärkeys. Kokonaispalkitseminen auttaa löytämään oikeanlaiset palkitsemisen muodot eri tilanteisiin. (Ylikorkala ym. 2018, 22.) Kaikista erilaisista palkitsemistavoista on kehitetty kokonaispalkitsemisen malli, jossa perustan muodostavat erilaiset aineettomien ja aineellisten palkitsemistapojen kokonaisuus. Jako aineettomien ja aineellisten palkitsemistapojen välillä ei kuitenkaan ole selkeä, sillä esimerkiksi jotkut aineettomiksi luokitellut palkitsemistavat ovat välillisesti aineellisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että itse palkitsemiseen ei sisälly aineellista palkkiota, vaan se johtaa aineelliseen palkitsemiseen tai vaatii organisaatiolta rahallista panostusta. Parhaimman hyödyn palkitsemisen kokonaisuudesta saa, kun eri palkitsemistapoja käytetään samanaikaisesti täydentämään toisiaan. (Luoma ym. 2004, 38.) Alla olevassa kuviossa on esitelty palkitsemisen kokonaisuutta, jonka muodostaa erilaiset aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. Kuvion yläosassa olevat pallot kuvaavat erilaisia aineellisen palkitsemisen tapoja. Kuvion alaosassa olevat laatikot taas kuvaavat erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden perustan.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38.)

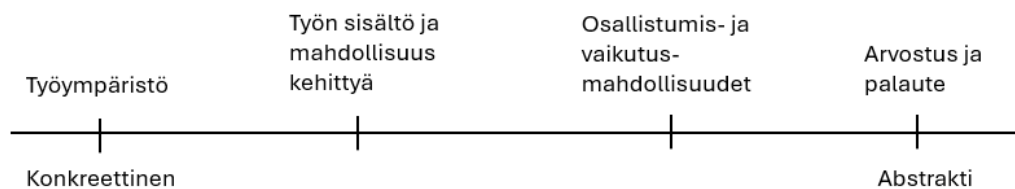
Palkitsemisen kokonaisuus on kaikki ne palkitsemisen tavat, joita organisaatio henkilöstölleen haluaa tarjota. Kokonaisuus on tehokkaampi väline kuin pelkkä rahapalkka. Sen osia on helpompi hyödyntää vaikeampinakin aikoina palkankorotusten sekä palkkioiden ollessa vähäisiä. Eri aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot luovat kokonaisuuden, mikä mahdollistaa palkitsemisen johtamisen. Hyvin määritelty kokonaisuus on myös hyvä tapa kertoa, mitä palkitsemisen keinoja kyseisessä organisaatiossa käytetään. (Ylikorkala ym. 2018, 31.) Jokainen organisaatio määrittelee itselleen sopivimman palkitsemisen kokonaisuuden, jota suunnitellessa on otettu huomioon organisaation strategia ja sen tukeminen palkitsemisen kokonaisuuden avulla. Palkitsemisen kokonaisuuden on myös tarkoitus motivoida ja sitouttaa organisaation nykyistä henkilöstöä sekä toimia houkuttimena uusille osaajille. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

Kokonaisuutta suunniteltaessa täytyy ymmärtää millä tavoin erilaiset tavat palkita ovat kytköksissä eri motivaation muotoihin. Konkreettisemmat palkitsemismuodot edesauttavat enemmän ulkoista motivaatiota, kun taas aineettomilla palkitsemistavoilla on vahvempi kytkös sisäiseen motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 37.) Palkitsemisen kokonaisuutta määriteltäessä on hyvä tuntee organisaation henkilöstö sekä selvittää, mitä he arvostavat palkitsemisessa. Kun palkitsemisen kokonaisuus on

suunniteltu henkilöstön toiveita kuunnellen, sitouttaa se myös heitä vahvemmin organisaatioon. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.)

Aineeton palkitseminen

Aineettomien palkitsemistapojen määrittely ei ole yksiselitteistä ja on organisaatio kohtaista minkä ajatellaan olevan aineetonta palkitsemista. Yleisimmät määrittelyt tässä kategoriassa ovat joko ei-rahallinen palkitseminen tai rahan arvoiset ja psykologiset palkitsemistavat. Aineeton palkitseminen on tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta, koska sillä on merkittävä vaikutus työssä viihtymisessä sekä henkilöiden sitouttamisessa organisaatioon. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.) Kun puhutaan aineettomasta palkitsemisesta, tarkoitetaan enemmän tunnekokemuksiin liittyviä asioita kuten kannustusta, kiitosta tai palautetta. Erilaisiin aineettomiin palkitsemistapoihin on sidoksissa organisaation toimintatavat sekä kulttuurilliset ominaisuudet. Etenkin asiantuntijatyössä aineettoman palkitsemisen on nähty olevan vahvasti kytköksissä sisäiseen motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 43.) Alla olevaan kuvioon on jaoteltu erilaisia aineettomia palkitsemistapoja käyttämällä jaotteluperusteena kuinka konkreettisia tai abstrakteja palkitsemistavat ovat. Mitä konkreettisempi palkitsemistapa on, sitä helpompaa sen kuvailu organisaation ulkopuolisille henkilöille on (Ylikorkala & Sweins 2015, 36).



Kuvio 2. Aineettomat palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.)

Aineellinen palkitseminen

Rahalliset palkitsemisen muodot sekä edut, jotka voidaan mitata rahassa, ovat aineellista palkitsemista. Peruspalkka, jota organisaatio maksaa henkilöstölleen vastineeksi annetusta työpanoksesta on aineellisen palkitsemisen perusta. Peruspalkan suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilön taustat ja osaaminen, parhaillaan oleva markkinatilanne sekä organisaation sen hetkinen menestyminen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21–24.) Erilaisia peruspalkan muotoja ovat aikapalkat, provisio- ja palkkiopalkat sekä urakkapalkat. Peruspalkan lisäksi aineelliseen palkitseminen

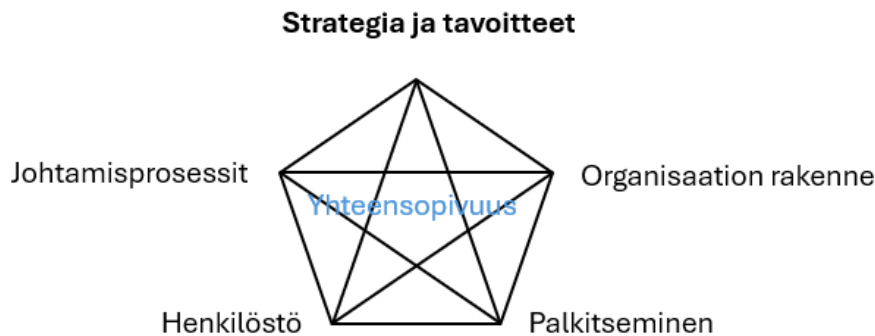
voidaan jaotella täydentäviin palkkaustapoihin sekä muihin palkkoihin, jotka yleensä liittyvät erikoistilanteisiin. Täydentäviin palkkaustapoihin sisältyy tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä erilaiset omistamiseen liittyvät järjestelyt. Erikoistilanteisiin liittyvillä palkkioilla yleensä palkitaan tietyssä hetkessä tapahtunutta onnistumista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91–93.)

2.2 Palkitsemisen merkitys ja sen tavoitteet

Palkkatyön ydinajatus sekä yleisimmin syy sen tekemiselle on toimeentulon mahdollistava palkka. Kun halutaan tukea työntekijän motivaatiota työtä kohtaan, on tärkeää panostaa palkkaus- ja palkkiojärjestelmän kehittämiseen sekä niiden ylläpitoon. On yleistä, että omaa palkkaa vertaillaan samaa työtehtävää tekevien palkkoihin. Vertaillessa työntekijä miettii, onko hänen palkkansa linjassa muiden organisaation työntekijöiden kanssa, sekä onko palkka kohtuudenmukainen verrattaessa työntekijän antamaan panostukseen. Vertaillessaan työntekijä pohtii omaa osaamistaan, aikaansaannoksiaan sekä ajankäyttöään ja näistä saatavaa korvausta sekä vertailee näitä asioita muihin vastaavissa tehtävissä työskenteleviin. Jos työntekijän mielestä vertailun päätteeksi nämä asiat eivät ole tasapainossa, kokee hän epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Se miten hyvin työntekijä tietää sekä ymmärtää organisaation määrittelemiä palkitsemisperusteita vaikuttaa osaltaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Tässä korostuu huolellisesti luotu palkkaus- ja palkkiojärjestelmä sekä palkka-avoimuuden tärkeys työpaikalla. (Ylikorkala ym. 2018, 48–50.)

Se mitä palkitsemisella haetaan sekä mihin se yhdistetään, on tavoitteellisuus sekä toiminnan aktiivinen suuntaaminen. Se on yksi keino ohjata henkilön toimintaa kohti ennalta määriteltyä tavoitetta. Palkitseminen itsessään ole vielä johtamista, mutta se on tehokas sekä käytetty väline tukemaan ohjaamista sekä johtamista organisaatioissa. Kun organisaation asettamat tavoitteet on liitetty palkitsemiseen selkeästi ja tarkkaan mietitysti, on palkitsemisen vaikutukset todennäköisesti myönteisempiä ja haluttu lopputulema saavutetaan varmemmin sekä todennäköisemmin välttyään ei-toivotuilta yllätyksiltä. (Luoma ym. 2004, 36.) Palkitseminen nähdään yhtenä osana organisaation toiminnan kokonaisuutta. Jokainen toiminnan kokonaisuuden osa tulisi suunnitella ottaen huomioon organisaation asettama strategia ja tavoitteet. Eri johtamisvälineet, jotka yhdessä muodostavat toiminnan kokonaisuuden tulisi tukea strategiaa ja tavoitteita sekä toinen toisiaan. Kun kaikki johtamisvälineet ovat linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa, puhutaan niiden yh-

teensopivuudesta. (Hakonen ym. 2014, 290–291.) Alla olevassa kuviossa on Lawlerin luoma timanttimali johtamisvälineiden yhteensopivuudesta organisaation strategian ja tavoitteiden tukijana.



Kuvio 3. Toiminnan kokonaisuus, Lawlerin timanttimali (Hakonen ym. 2014, 290.)

Palkitsemisen tarkoituksena on tavoitella myönteisiä vaikutuksia, vaikka välillä se aiheuttaa myös kielteisiä. Tietyn palkitsemistavan vaikutukset eivät ole identtisiä, vaan vaikutuksiin vaikuttaa erilaiset tapauskohtaiset tekijät. On kuitenkin kolme pääsääntöä.

- Palkitsemisella on aikaisempaa suurempi vaikutus koko organisaation toimintaan.
- Palkitsemisella on vaikutusta organisaation toimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.
- Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan myönteisiä ja kielteisiä tai enimmäkseen joko myönteisiä tai kielteisiä. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Kun palkitsemisen kokonaisuus on mietitty huolella ja sen toimivuutta on seurattu ja kehitetty tarpeen tullen, voi palkitsemisen avulla saada aikaan hyviä vaikutuksia organisaatiossa, kuten toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, yhteistyön lisääntyminen, tuloksellisuuden sekä tehokkuuden lisääntyminen, henkilöstön sitoutuminen ja henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen. Palkitsemisen ideana on viestittää henkilöstölle, minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan sekä toivotaan. Kun palkitsemisperusteiden määrittelyä ei ole hoidettu organisaatiossa huolellisesti, saattaa palkitseminen varsin helposti ohjata henkilöstön toimintaa ei-haluttuun suuntaan. (Rantamäki ym. 2006, 31–33.)

2.3 Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä

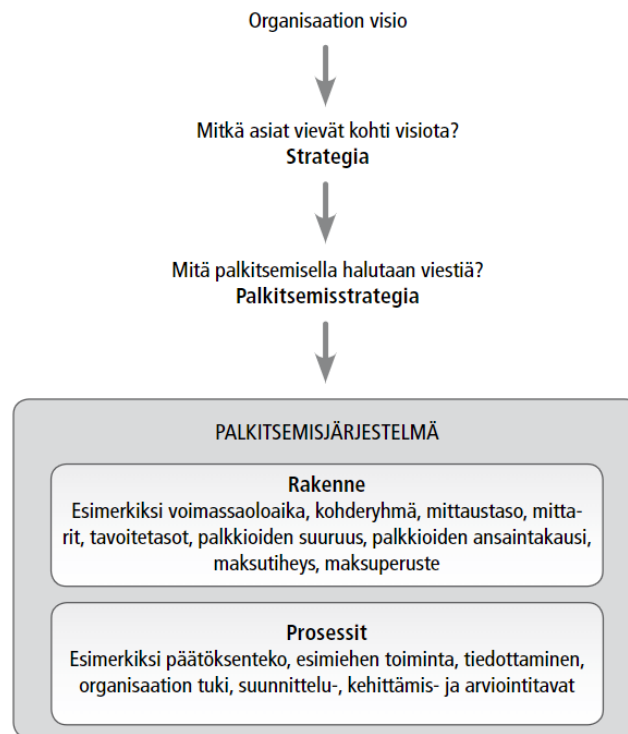
Organisaatiossa palkitsemisstrategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin säännöksiä, jotka koskevat palkitsemista. Palkitsemisstrategia on olennainen osa henkilöstöstrategiaa, joka osaltaan vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumista. Palkitsemisstrategian kehittäminen organisaatiossa kuuluu ylimmän johdon vastuisiin, mutta tässä prosessissa henkilöstöhallinto toimii keskeisenä asiantuntijana sekä toimeenpanijana. Palkitsemisstrategian avulla määritellään organisaation kanta palkitsemista koskeviin ydinajatuksiin.

- Mistä halutaan palkita
- Käytössä olevat palkitsemistavat
- Jos tulosta käytetään palkitsemisperusteena, minkä organisaatiotason tuloksesta palkitaan ja miten palkkiot tulisi jakaa
- Kuinka organisaatio sijoittuu palkitsemisessa suhteessa muihin työnantajiin ja erityisesti suhteessa kilpaileviin organisaatioihin
- Miten ja millä tavalla organisaation palkitsemista halutaan kehittää (Viitala 2021, luku 3.5. Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä.)

Strategian avulla voidaan myös määritellä organisaation asemoituminen palkitsemisen eri osa-alueilla verrattuna muihin saman toimialan organisaatioihin. Kun palkitsemisstrategia on oikeanlainen, auttaa se tukemaan organisaation liiketoimintaa muuttuvissakin olosuhteissa. Tällä tarkoitetaan, että strategia on läpinäkyvä, henkilöstö on ollut osallisena sen suunnittelussa, strategiasta löytyy lyhyen sekä pidemmän aikavälin tekijät, tarpeen tullen strategia on joustava sekä muokattavissa, henkilöstön mielestä strategia on kannustava ja oikeudenmukainen sekä organisaation ylin johto on sitoutunut palkitsemisstrategian noudattamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 45–46.)

Jotta ymmärtää miten palkitseminen oikeasti toimii, täytyy tarkastella palkitsemisjärjestelmää. Termi palkitsemisjärjestelmä yhdistetään yleensä järjestelmään, jolla tarkoitetaan koko organisaation palkitsemiseen liittyvää kokonaisuutta. Todellisuudessa palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan tiettyjä yksittäisiä palkitsemistapoja sekä niihin liittyviä prosesseja kuten toteutus- ja kehittämistavat. Nämä erilaiset mallit yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Jotta palkitseminen olisi onnistunutta, tarvitaan hyvin suunniteltu palkitsemisen kokonaisuus sekä palkitsemisjärjestelmä, joka toimii. (Hakonen ym. 2014, 287–288.) Lähtökohta hyvän palkitsemisjärjestelmän suun-

nittelulle on organisaation itselleen määrittelemät strategia, arvot sekä kulttuuri. Palkitsemisjärjestelmän tulisi osaltaan tukea näitä, jotta se ohjaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Kun palkitsemisstrategian avulla on otettu kantaa palkitsemisen ydinajatuksiin, mietitään palkitsemisjärjestelmän rakennetta sekä prosesseja. Rakenteen avulla luodaan perusta palkitsemiselle ja prosessit taas ovat konkreettisia toimintoja, joilla palkitseminen toteutetaan. (Viitala 2007, 144–145.) Alla oleva kuvio havainnollistaa palkitsemisjärjestelmää johtamisen välineenä.



Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Viitala 2007, 145.)

Hyvän palkitsemisjärjestelmän rakenne sekä palkkiotaso mukaillee saman toimialan työnantajien käyttämiä malleja, sillä nämä ovat yleensä jo toimiviksi todettuja käytäntöjä. Palkitsemisjärjestelmä ei myöskään saisi olla liian monimutkainen. Liian monitulkintainen järjestelmä on vaikea ymmärtää ja näin ollen menettää toimivuutensa. On tärkeää, että työntekijälle on selvää, mitä häneltä odotetaan sekä miten halutunlaista toimintaa ja saavutuksia palkitaan. Myös motivaatio kärsii, kun tavoitteet eivät ole selkeitä. Toimivan ja hyvän palkitsemisjärjestelmän luomiseen tulee paneutua huolellisesti. Järjestelmän hyödyt ja haitat sekä siitä aiheutuvat kustannukset ovat tärkeää miettiä perinpohjaisesti etukäteen. Yleensä palkitsemisjärjestelmää ei suunnitella vain hetkelliseen käyttöön, vaikka järjestelmä luodaankin palvelemaan tiettyä hetkeä. Järjestelmää luodessa hyvän pohjatyön tekeminen korostuu, jotta järjestelmää on mahdollista muokata aina tilanteeseen sopivaksi

muutosten tullessa. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 168.) Palkitsemisen kokonaisuutta rakennettaessa myös motivaatiotekijät tulee huomioida. Jos palkitsemistavoilla ei ole yhteyttä organisaation henkilöstön motivaatioon tai tavat, joilla palkitaan eivät ole heistä palkitsevia, muuttuu palkitsemisen kokonaisuus merkitsemättömäksi sekä tuhlaa se organisaation resursseja. Ei siis riitä, että järjestelmää suunniteltaessa on huomioitava organisaation tavoitteellisuus ja merkityksellisyys, vaan on tärkeää tarkastella myös yksilön näkökulmaa. (Luoma ym. 2004, 31.)

Perusteellisesti mietitty ja toimiva järjestelmä auttaa organisaatiota henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa siten, että organisaatiolla on edellytykset kehittää toimintaansa sekä parantaa tulostaan. Hyvin mietitty palkitsemisen kokonaisuus on myös väline henkilöstön hyvinvoinnin parantamisessa. Työhyvinvoinnin perustana pidetään selkeitä tavoitteita, palautetta tehdystä työstä sekä tasapainoa osaamisen ja työn haasteiden välillä. Henkilön onnistumista työssään edesautetaan asettamalla hänelle selkeät tavoitteet. Etenkin rakentava ja myönteinen palaute auttaa toiminnan suuntaamisessa ja luo merkityksellisyyden tunnetta henkilölle. Palkitsemisjärjestelmä on yksi apukeinoista näiden perusteiden toteuttamisessa, tavoitteita asetetaan palkkioiden toivossa sekä se luo selkeitä mahdollisuuksia palautteen antamiselle. (Rantamäki ym. 2006, 33–34.)

Palkitsemisjärjestelmän todelliset kustannukset eivät koostu pelkästään maksetuista palkoista tai palkkioista sekä niihin liittyvistä sivukuluista. Palkitsemisjärjestelmä voi tulla kalliiksi organisaatiolle, jos se ohjaa henkilöstöä vääränlaisiin toimiin tai maksetut palkat sekä palkkiot eivät ole kohdillaan. Palkitseminen on isossa roolissa tukemassa organisaation tavoitteiden toteutumista, joten siksi on tärkeää seurata, että järjestelmä on luotu tukemaan haluttuja asioita sekä tarkkailla järjestelmän toimivuutta. (Ylikorkala ym. 2018, 28.) Jotta palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä ja toimiva, täytyy sitä rakentaessa ottaa huomioon, että järjestelmästä on lähtökohtaisesti taloudellisesti järkevä toimenpide. Järjestelmästä saatavan hyödyn tulee olla suurempi kuin mitä järjestelmästä olisi haittaa. Tuottojen lisäyksen sekä kustannussäästöjen tulee vähintään kattaa järjestelmästä aiheutuneet kustannukset. (Ikäheimo ym. 2019, 168.) Palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta on hyvä pitää huolta. Säännöllinen palkitsemisen vaikutusten arviointi organisaatioissa auttaa huolehtimaan vaikuttavuuden parantamisesta sekä minimoimaan mahdolliset haitat. (Ylikorkala ym. 2018, 66.)

3 MOTIVAATION JA PALKITSEMISEN YHTEYS

Ihmisen toimintaa säätelevät erilaiset motiivit. Näiden erilaisten motiivien muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan motivaatioksi. (Luukka 2019, 143.) Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, jonka keskiössä on tahto, joka ohjaa toimintaa kohti haluttua lopputulosta. Tahto ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan myös oikeanlainen vireystila, jotta motivaatio on optimaalinen. Kun halutaan pystyä johtamaan ihmisiä, on tärkeää ymmärtää mihin motivaatio perustuu sekä miten tahtoon voidaan vaikuttaa. Erilaisia myönteisiä tapoja vaikuttaa tahtoon, joita työelämässä käytetään, ovat hyvä esimiestyö, avoin organisaatiokulttuuri, jossa vuorovaikutus toimii, palkitseminen, töiden organisointi sekä työn sisällöllinen haastavuus ja sen merkityksellisyys. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaatio on se voima, joka saa ihmisen liikkeelle ja toteuttamaan asioita. Sillä on suuri vaikutus ihmisen tapaan työskennellä sekä itse suoritukseen. (Viitala 2007, 160.) Motivaatio voidaan jaotella sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Jako näihin ei ole enää niin yksiselitteinen kuin, mitä se on ennen ollut, vaan erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutus henkilön kokonaismotivaatioon nähdään mutkikkaana ja yksilökohtaisena tapahtumana. Yksi ja sama asia voi siis vaikuttaa niin sisäiseen kuin ulkoiseen motivaatioon. Ne eivät siis ole toisistaan riippumattomia tai sulje toinen toistaan pois, vaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähdään toisiaan täydentävinä. (Luoma ym. 2004, 21.)

Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa on kyse siitä, että motiivin lähde löytyy henkilöstä itsessään eli lähtökohdaisesti tekeminen innostaa ja kiinnostaa ilman minkäänlaista palkintoa. Parhaassa tapauksessa sisäinen motivaatio on proaktiivista ja tekeminen, johon henkilö kokee sisäistä motivaatiota synnyttää energiaa, esimerkiksi henkilön tehdessä työtä, jonka hän itselleen mielekkääksi. Sisäinen motivaatio voidaan jaotella vielä sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikista voimakkain motivaation muoto, sillä siinä tekeminen itsessään tuottaa tekijälle mielihyvää. Sisäistetty motivaatio liittyy henkilölle itselleen tärkeisiin arvoihin sekä päämääriin, jotka saavat tekemisen tuntumaan henkilölle arvokkaalta. (Luukka 2019, 143–144.)

Yksi sisäiseen motivaation perustuva teoria Decin ja Ryanin kehittämän itsemääräytymisteoria, jonka ydinajatuksen mukaan henkilöllä on kolme psykologista perustarvetta. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus. Näiden kolmen perustarpeen nähdään osaltaan

liittyvän henkilön motivaatioon, hyvinvointiin sekä psykologisiin tarpeisiin. Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö voi vapaasti päättää tekemisistään eli halu tekemiseen on lähtöisin henkilöstä itsestään. Kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä henkilön kokemusta, että hän on kykenevä sekä aikaansaava. Henkilö kokee, että hän pystyy ammattitaitoisesti suoriutumaan hänelle uskotuista tehtävistä. Yhteenkuuluvuus taas on kokemus siitä, että henkilöstä välitetään ja, että hän kokee läheisyyttä muihin ympärillä oleviin henkilöihin. Itsemääräytymisteorian mukaan, jotta henkilön psyykinen hyvinvointi olisi tasapainossa, on näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen välttämätöntä. (Deci & Ryan 2000, 227–263.)

Ulkoisen motivaatio

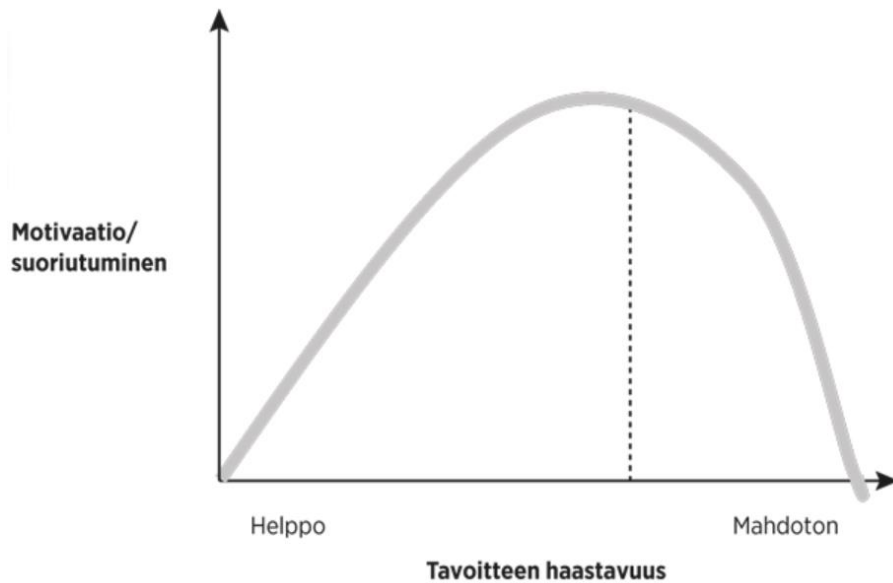
Ulkoisen motivaatio on sisäisen motivaation vastakohta. Se ei kumpua meistä itsestään, vaan tekeminen tarvitsee avukseen jonkinlaisen syyn, rangaistuksen tai palkinnon eli niin sanotun motivaattorin. Syy tai tarve toimintaa ei siis millään tapaa liity itse tekemiseen. Ulkoisen motivaation voidaan ajatella olevan reaktiivista eli ulkoisilla tekijöillä ajatellaan olevan vaikutusta siihen, miten henkilö toimii. Toiminta, jota ulkoisen motivaatio ohjaa voi pahimmillaan tuntua pakonomaiselta, minkä vuoksi henkilön on työläämpää motivoida itseään sen suorittamiseen. (Luukka 2019, 143–144.) Ulkoisen motivaatio ei kuitenkaan ole aina haitallista. Ulkoiset palkkiot, joita käytetään ulkoisen motivaation vahvistamisen välineenä voi myös olla erilaisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Huonoimmassa tapauksessa ulkoiset palkkiot voivat osaltaan heikentää henkilön sisäistä motivaatio. Parhaimmassa tapauksessa ulkoisen palkkio taas voi toimia keinona henkilön sisäisen motivaation vahvistamisessa. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 21–22.)

Itsemääräytymisteoria on jaotellut ulkoisen motivaation eri muotoihin sen autonomian suuruuden perusteella. Jaottelun vähiten autonomisessa päässä oleva ulkoisen motivaatio on täysin palkkioiden tai rangaistuksien ohjaamaa. Pidemmällä aikavälillä näin absoluuttinen ulkoisen motivaation muoto heikentää voimakkaasti henkilön autonomiaa ja hyvinvointia sekä pahimmassa tapauksessa heijastuu henkilön työtulokseen. Toisessa ääripäässä on ulkoisen motivaation muoto, jossa autonomia näkyy kaikista eniten. Tässä ulkoisen motivaation muodossa henkilöt ovat samaistuneet työrooliinsa sekä tietynlaiseen käyttäytymiseen. Hyväksyessään kyseisen roolin itselleen, henkilö toimii ja käyttäytyy autonomisemmin sekä joustavammin. (Deci ym. 2017, 21–22.)

3.1 Työmotivaatio

Työmotivaatio on mielentila, joka ohjaa henkilön toimintaa työtehtävien parissa. Motivoitumiseen sekä sen ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät ovat jokaisella yksilöllisiä. Pohja työmotivaatioon rakentuu henkilön kokemasta velvollisuuden tunteesta sekä ylpeydestä työtään kohtaan. Motivaatioon vaikuttaa myös erilaisia muuttuvia tekijöitä kuten työn ominaisuudet, työympäristö sekä henkilön elämäntilanne, aiemmat kokemukset ja persoonallisuus. Myös ulkoisilla tekijöillä kuten työn ominaisuuksilla sekä työyhteisöllä on oma osansa työmotivaation muovautumisessa. Näiden kaikkien tekijöiden ollessa henkilön kannalta suotuisia, edistää se henkilön motivaatiota työtään kohtaan. Ollessaan motivoitunut, henkilö on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen työssä asetetut tavoitteet. (Sinokki 2016, luku 4 Työmotivaation määritelmät ja merkitys.) Viitalan mukaan tekeminen, jota henkilö ei koe mielekkääksi, ei myöskään motivoi. Tämä pätee myös työssä. Motivaatioon on mahdotonta vaikuttaa suoraan, mutta sen edesauttamiseen voidaan kuitenkin luoda edellytyksiä. On tutkittu, minkälaisien kriteerien tulee täytyä, että työ koetaan mielekkääksi. Työn tulee vastata henkilön omia kykyjä sekä olla tarpeeksi haastavaa. Työssä tulee olla saavutettavissa olevat tavoitteet, jotka henkilö on myös itse hyväksynyt. Työstä saatava korvaus tulee olla oikeudenmukaista sekä houkuttelevaa. Työympäristön tulee osaltaan tukea mahdollisuutta onnistumiseen. Näiden edellytysten täytyessä, motivoi työ itsessään henkilöä suoriutumaan paremmin. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Hyvä työmotivaatio yhdistetään tuloksellisuuteen sekä henkilön haluun suorittaa hänelle annetut tehtävät hyvin. Heikko työmotivaatio taas ilmenee heikkona suoriutumisena työtehtävissä sekä pahimmassa tapauksessa aiheuttaa haittaa organisaatiolle. Organisaation tulisi toiminnallaan tukea henkilön työmotivaatiota. Tavoiteasetantateorian mukaan tavoitteet, jotka organisaatio on asettanut liian epämääräisiksi eivät motivoi tarpeeksi. Tarpeeksi yksiselitteiset sekä haastavat tavoitteet motivoivat henkilöä sekä suuntaavat toimintaa kohti parempaa suoritusta. Näiden lisäksi henkilön työmotivaatioon vaikuttavat henkilökohtaiset tavoitteet sekä suoritustaso, jota hän itseltään edellyttää. (Pellinen 2017, 121.) Alla olevassa kuvassa oleva tavoiteasetantateoria havainnollistaa tavoitteen haastavuuden sekä motivaation kehityksen välistä suhdetta. Kuvioista käy ilmi kuinka tiettyyn pisteeseen asti tavoitteen haastavuuden lisääntyminen lisää henkilön motivaatiota sekä suoriutumista. Haastavuuden ylitettäessä tämä tietty piste, lähtee henkilön motivaatio sekä suoriutuminen jyrkkään laskuun.



Kuvio 5. Tavoiteasetantateoria (Pellinen 2017, 121.)

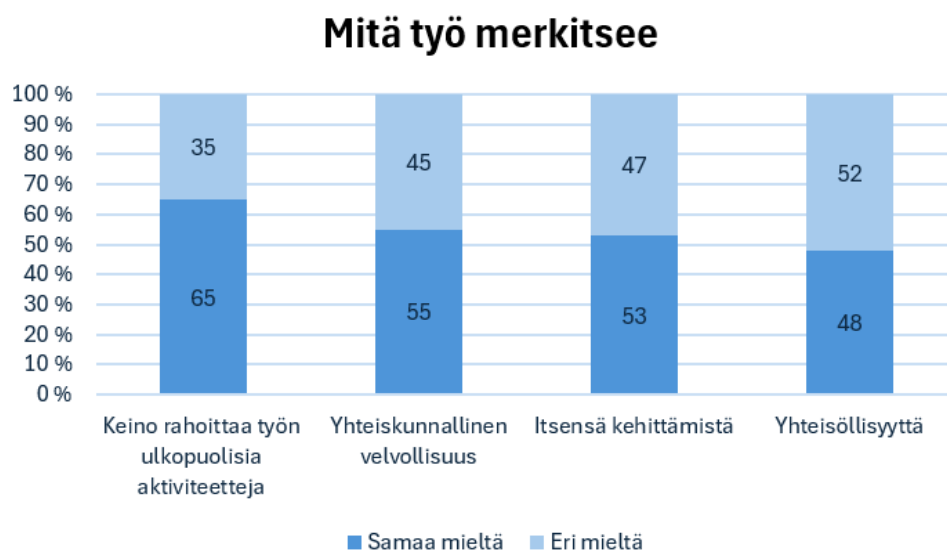
Vaikka motivaatio sekä siihen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä on tutkimusten perusteella käynyt ilmi, että yleisimmät tekijät, jotka aiheuttavat työmotivaation heikkenemistä ovat samoja. Näihin tekijöihin lukeutuu työtehtävissä toistuvat epäonnistumiset, epäselvät tavoitteet, huonosti organisoitu työ, eriarvoinen kohtelu sekä epäoikeudenmukaisuus, heikot kehittymismahdollisuudet, työpaikan huono ilmapiiri, huono esihenkilötyö, liian vähäinen palaute, liiallinen tai liian vähäinen työ määrä ja haasteellisuus työtehtävissä. Huonon työmotivaation seurauksena voi olla vähäinen ponnostaminen työhön, joka reflektoituu itse työsuoritukseen. (Viitala 2021, luku 2.4.) Kun tavoitteena on vahvistaa henkilön motivaatiota työhön pysyvästi, ei palkan korottaminen välttämättä ole oikea ratkaisu. Tällaisessa tapauksessa työn sisällön parantaminen voi olla toimivampi tapa. Hyvin hoidettu johtaminen sekä esihenkilötyö ovat avainasemassa tukemassa motivaation paranemista. Kannustava ja tukeva ilmapiiri sekä positiivinen palaute lisäävät henkilön motivaatiota sekä sitoutumista työhönsä. Kuitenkin, jos mikään edellä mainituista ei toteudu organisaatiossa, korostuu itse palkan sekä muiden ulkoisten palkitsemiskeinojen merkitys. (Viitala 2021, luku 3.5. Palkka motiivointikeinona.)

3.2 Työn merkitys

Työn tekeminen on vaihdantaa, jossa henkilö eli työntekijä antaa oman työpanoksensa ja saa siitä työnantajalta vastineeksi korvauksen. Erilaiset työtehtävät ovat edellytys yhteiskunnan toimimiselle sekä mahdollistajia hyvinvointiyhteiskunnalle. Jokaisella täysi-ikäisellä yhteiskunnan jäsenellä

poikkeuksia lukuun ottamatta on vastuu ja velvollisuus tehdä työtä. Tarkastellessa työn merkitystä syvällisemmin, jaotellaan se kolmeen eri rooliin. Tärkein ja työn ensisijainen rooli tekijälleen on toimeentulon hankkiminen. Itsensä toteuttaminen eli omien taitojensa hyödyntäminen työn kautta nähdään työn toisena roolina. Kolmas, mutta ei vähäisin rooli liittyy yhteisöllisyyteen kuten yhteisen hyvän edistämiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Työ ei siis ole vain toimeentulon hankkimista, vaan se on osa identiteettiämme sekä keino kokea merkityksellisyyden tunnetta. On mahdotonta yleistää, mikä työstä tekee merkityksellisen tai tärkeän tekijälleen. Jokaisen kohdalla merkityksellisyys tulee eri asioista eli merkityksellisyyden kokemus on subjektiivinen. Jonkun unelma voi olla toiselle pahin painajainen. Tarve merkityksellisyydestä nähdään kuitenkin yhdistävänä tekijänä. Jokainen meistä tavoittelee työtä, joka tuntuu omalta ja tarjoaa merkitystä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 58–61, 84–85.)

Elinkeinoelämän valtuuskunta on vuonna 2019 toteuttanut Arvo- ja asennetutkimuksen, jossa selvitettiin, mikä on työn merkitys suomalaisille. EVA-analyysistä käy ilmi, että suurimmalle osalle suomalaisista työ merkitsee rahaa. Jopa kaksi kolmesta suomalaisesta kokee työn olevan keino rahoittaa työn ulkopuolista elämää. Rahan lisäksi tutkimuksen tuloksissa painottuu työn merkityksenä yhteiskunnallinen velvollisuus, itsensä kehittäminen sekä yhteisöllisyys. Huomioitavaa on, että työn merkitys vaihtelee väestöryhmien välillä. Korkeamman koulutustason omaavien keskuudessa työn merkityksessä havaittiin suuri vaihtelu, kun taas vähemmän koulutetuille työ merkitsi enemmän pelkkää tulonhankintakeinoa. (Haavisto 2019.) Alla olevaan kuvioon on koottu neljä pääkohtaa, jotka havainnollistavat tutkimuksen tuloksia työn merkityksestä suomalaisille.



Kuvio 6. EVA-analyysin tulokset 2019 (kuvio muodostettu EVA-analyysin tietojen pohjalta.)

3.3 Palkan vaikutus motivaatioon

Palkkatyön ydin sekä syy itse työn tekemiselle on toimeentulon mahdollistava palkka. Tästä palkkatyön ydinajatuksista huolimatta, palkka nähdään monesti motivaatiota ja etenkin sisäistä motivaatiota heikentävänä asiana. Motivaatiotutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet kuinka tärkeitä merkitykselliset omia taitoja hyödyntävät työtehtävät sekä vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa ovat sisäisen motivaation kannalta. Kun rahallista palkitsemista käytetään oikein eikä välineenä kontrolloida tai painostaa henkilöstöä epärealistisilla tavoitteilla, pystytään sillä tukemaan henkilön sisäistä motivaatiota sekä edistämään autonomisten tarpeiden tyydyttämistä. (Ylikorkala ym. 2018, 49–50.) Kaikki työtehtävät eivät kuitenkaan ole sellaisia, joissa sisäisen motivaation tukeminen johdaisi parempiin suorituksiin. Aina työtehtävä ei ole se mielenkiintoisin tai syy tehdä juuri kyseistä työtä ei ole omien psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen, vaan puhtaasti raha. (Hakonen 2015, 150.)

Palkitseminen ja sen vaikutukset ovat myös tiivisti kytköksissä henkilön motivaatioon. Palkkioiden vaikutukset voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin. Sisäiset palkkiot ovat kytköksissä itse työn sisältöön, kun taas ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä. Nämä erilaiset vaikutukset eivät ole toisiaan poissulkevia tai riippumattomia. On mahdollista, että vaikutukset esiintyvät yhtäaikaisesti, mutta se ei kuitenkaan tee niistä tasavertaisia. Ulkoisten palkkioiden vaikutus on yleensä lyhytaikaista, jonka vuoksi palkkiota joudutaan toistamaan useammin, jotta henkilön motivaatio säilyy. Sisäiset palkkiot taas ovat pitkäkestoisempia. On mahdollista, että sisäinen palkkio muodostuu pysyväksi lähteeksi motivaatiolle. (Luoma ym. 2004, 21–22.) Rahallinen palkka ei vielä itsessään tee työstä sisäisesti motivoivaa, mutta erilaisilla rahallisilla palkitsemistavoilla on mahdollista tukea autonomista motivaatiota sekä tyydyttää kolmea psykologista perustarvetta (autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuus). Raha voi olla keino tukea työn merkityksellisyyttä sekä kokemusta vapaaehtoisuudesta eli tyydyttää autonomian tunnetta. Etenkin tällaisessa tilanteessa palkitsemiseen liittyvien prosessien tärkeys korostuu. Tulospalkan ideana on palkita hyvästä suorituksesta, mikä taas on kytköksissä henkilön kyvykkyyden tunteeseen. Ryhmäkohtaiset palkkiot taas voivat parhaillaan tyydyttää henkilön tarvetta yhteenkuuluvuudelle. (Hakonen 2015, 150–151.) Joissain tapauksissa palkitseminen voi kuitenkin olla liian kontrolloivaa. Tällöin palkka heikentää työntekijöiden omaehtoisuutta sekä johdattaa heitä keskittymään vain niihin asioihin, joista palkitaan. Vaikka tehtävät, joista ei palkita, olisivat organisaation kannalta tärkeitä, on työntekijän ajatusmaailmaan vaikutettu tahattomasti palkitsemisen avulla. Tehtävät, joista ei palkita, muovaantuvat työntekijän mielessä aliarvostetuiksi eivätkä enää houkuta. (Deci ym. 2017, 32–33.)

Rynes, Gerhart & Minette (2004, 381–383) kertovat artikkelissaan, kuinka tutkimukset ovat osoittaneet, että palkalla on oikeasti suurempi merkitys henkilöiden, käytökseen, valintoihin sekä motivaatioon, kuin mitä oikeasti annetaan olettaa. On tutkittu, että palkasta ja sen tärkeydestä kysyttäessä henkilöt usein vastaavat palkan olevan heille vähemmän tärkeä asia tai motivaation lähde työssä, kuin miten asia todellisuudessa on. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ajattelevat sen olevan sosiaalisesti halveksuttavaa, jos myöntää ääneen, kuinka tärkeä motivaatiotekijä palkka oikeasti on tai palkan määrälle annetaan liikaa painoarvoa. Silti henkilöiltä kysyttäessä, mitä he uskovat muiden vastaavan eniten motivoivaksi tekijäksi työssä, mainittiin palkka melkein joka kerta ensimmäisenä asiana. Palkan on kuitenkin tutkittu olevan työssä kaikista tehokkain keino motivoida. (Rynes, Gerhart & Minette 2004, 381–383.)

Tutkimusten perusteella on saatu selville, että organisaation tuottavuus paranee, kun palkitaan tuloksesta sekä suorituksesta. Yksilöiden, työryhmien sekä koko organisaation suoriutumiseen ja tuottavuuteen on vaikuttanut positiivisesti, kun palkitseminen on tapahtunut rahallisesti. Kuitenkaan kaikilla palkitsemistavoilla ei ole yhtä myönteistä vaikutusta. (Ylikorkala ym. 2018, 55.) Ei kuitenkaan voida yleistää, että yksi ja sama motivaatiokeino toimisi kaikille yhtä hyvin. Henkilön motivaatio vaihtelee tilanteesta ja tarpeista riippuen. Sen hetkiset sisäiset tarpeet määrittävät mikä motivoi milloinkin ja ulkoisilla motivaattoreilla voidaan vahvistaa näitä sisäisiä tarpeita. Ulkoisten motivaattorien, kuten palkan arvostus on myös yksilökohtaista, johon esimerkiksi henkilöiden erilaiset elämäntilanteet, arvot sekä varallisuusasema vaikuttavat. (Viitala 2007, 161.) Viime vuosikymmenien aikana kohonneista koulutus- sekä elintasojen takia toimeentulon mahdollistava palkka ei enää riitä ainoaksi motivointikeinoksi. Työtehtävällä sekä henkilön elämäntilanteella on vaikutusta, kuinka suuri painoarvo palkan määrällä hänelle on. Työn ollessa raskaampaa tai henkisesti köyhempää korostuu palkan merkitys todennäköisemmin kuin työssä, joka lähtökohtaisesti kiinnostaa ja innostaa sekä luo mahdollisuuksia kehittymiseen. (Viitala 2021, luku 3.5 Palkka motivaatiokeinona.)

Tutkittaessa asiantuntijoiden kokemuksia eri palkitsemismuodoista selvisi, että asiantuntijat kokevat yksilöllisesti eri palkitsemismuotojen tärkeyden. Toiselle asiantuntijalle työ itsessään saattaa olla ainoa lähde motivaatiolle, kun taas toisen mielestä parhaiten organisaatio osoittaa arvostusta rahallisella palkitsemisella, jolla taas on yhteys henkilön motivaatioon. Myös asiantuntijoiden iällä nähtiin olevan yhteys siihen, minkälainen palkitsemisen kokonaisuus koetaan tärkeäksi. Etenkin uransa alkuvaiheilla olevat asiantuntijat kokivat rahallisen palkitsemisen tärkeäksi, kun taas uransa

loppuvaiheessa olevat eivät nostaneet rahallista palkitsemista yhtä suureen arvoon. (Luoma ym. 2004, 46.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena, mikä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muodoista. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää olisiko laskutetun työn määrään perustuva palkitsemistapa toimiva tämän työn toimeksiantajalle. Palkitsemistavan toimivuutta tutkitaan selvittämällä toimeksiantajan työntekijöiden keskimääräinen kuukausittainen kustannus, selvitetään mitä asioita tulisi ottaa huomioon asiakaslaskutuksen määrään perustuvaa palkitsemistapaa suunniteltaessa sekä tutkitaan muiden organisaatioiden vastaavanlaisia palkitsemistapoja. Edellä mainitut tiedot yhdessä luotujen palkitsemismalli-laskelmien kanssa auttavat kokoamaan toimeksiantajalle pohjan palkitsemistavan lopullista toteuttamista ajatellen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tekeminen on yksi keino hankkia lisää tietoa sekä lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Se on keino löytää uutta tietoa, jonka avulla voidaan ratkaista ongelmia sekä ymmärtää laaja-alaisemmin ratkaistavan ongelman luonnetta. Tutkimuksen synnyttämä tieteellinen tieto täsmentää ongelmiin liittyviä kysymyksiä, luo uusia ideoita, rikastuttaa ajatusmaailmaa sekä tuo uusia näkökulmia uusien käsitteiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 19–20.)

Tieteellisestä tutkimuksesta puhuttaessa tarkoitetaan tutkimuksia, joilla on jokin vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen alkaa ja johon se myös päättyy. Vertailuperusta muodostuu kriteereistä, joita tieteelliselle tutkimukselle on asetettu. Tutkimuskohteen tulee olla täsmällisesti määriteltä, tutkimuksen tulee tuottaa jotain uutta, tutkimuksesta tulee olla hyötyä muille sekä tutkimuksen täytyy antaa tarpeeksi perusteita julkiselle keskustelulle. Lisäksi tutkimuksessa tulee käsitellä aiempia tutkimuksia kyseisestä aiheesta sekä hyödyntää jo kirjoitettua tietoa teoreettisen viitekehyksen muodossa. (Vilkkä 2021, luku 2 Tutkimusten vertailuperusta ja uuden tiedon tuottaminen.) Tieteellistä tutkimusta tehdessä työskentelytavan oletetaan olevan hyvin järjestelmällistä sekä kurinalaista, eli tiedon tuottaminen täyttää tutkimukselle hyväksytyjen metodien kriteerit. Näitä metodeja ovat teoria, käsitteet, mallit, tutkimusmenetelmät, aineiston keräämisen tavat, analyysitavat sekä argumentointi. Kuitenkaan pelkästään näiden seuraaminen ei vielä ole määritelmä tutkimukselle, vaan tutkijan täytyy ymmärtää sekä osata soveltaa metodeja oikealla tavalla. (Vilkkä 2021, luku 2 Järjestelmällisyys, kurinalaisuus ja täsmällisyys.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda jokin aikaansaannos tuotoksen tai raportin avulla, josta ilmenee tekijän ammatillinen asiantuntijuus. Toiminnallisessa tutkimuksessa tekijä perustelee tarkasti tutkimuksensa lähtökohdat, tutkimuksen aikana tekemät valinnat ja ratkaisut. Toiminnallinen opinnäytetyö on kehittämistyö, jossa luodaan joko kokonaan uutta tai kehitetään jo aiemmin luotua materiaalia. Toiminnallinen opinnäytetyö rinnastetaan monesti tapaustutkimukseen tai toimintatutkimukseen. Ero näihin kuitenkin tulee siinä, että toiminnallisen opinnäytetyön päämääränä on luoda ammatillinen tuotos palvelemaan ennalta määritettyä kohderyhmää tai toimintaympäristöä. Toiminnallisen opinnäytetyön toimintasuunnitelman rakenne eroaa myös muista edellä mainituista tutkimuksista, sillä siihen ei sisälly samoja lähestymistapoja tai strategioita, kuin tapaus- tai toimintatutkimukseen. Tutkimukselliset reunaehdot, tavoitteet sekä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset, joita käytetään tapaus- ja toimintatutkimuksissa eivät myöskään päde toiminnallista opinnäytetyötä tehdessä. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1.1. Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämistyönä.)

Tutkimusta tehdessä tulee huomioida, että tutkimusprosessi sekä tutkimus itsessään on eettinen eli sitä tehdessä on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen tekijä käyttää tutkimusta tehdessään eettisesti kestäviä tiedonkeruu- sekä tutkimusmenetelmiä, jotka ovat alan tiedeyhteisön hyväksymiä. Jotta tiedonhankinta toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaan, käytetään siinä tutkijan oman alan tieteellisiä lähteitä. Tutkija osoittaa tekemällään tutkimuksella, että hallitsee johdonmukaisesti tutkimusmenetelmät, tiedonhankinnan sekä tutkimuksen tulokset. Jotta tutkimustulokset täyttävät tieteellisen tutkimuksen kriteerit, on tutkimuksen tuotettava uutta tietoa tai siitä on käytävä ilmi, kuinka vanhaa tietoa voidaan soveltaa uudella tavalla. Vilpittömä ja rehellinen toiminta muita tutkijoita kohtaan, kuuluu myös hyvän tieteellisen käytännön piiriin. Tällä tarkoitetaan, että muiden tutkijoiden työtä, tuloksia sekä saavutuksia tulee kunnioittaa oikealla tavalla, esimerkiksi lähdeviitteiden muodossa. (Vilka 2021, luku 2 Tutkimusetiikka.) Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt parhaimpani mukaan huomioimaan hyvän tieteellisen käytännön sekä eettisyyden tässä opinnäytetyössä. Vaikka opinnäytetyössä henkilöiden kustannusten laskemiseen on käytetty oikeiden työntekijöiden kuluja vuoden ajalta, käsitellään näitä tietoja luottamuksellisesti sekä huolellisesti, jotta niistä ei koidu vahinkoa kenellekään. Toimeksiantajan tietoja, jotka eivät ole esimerkiksi netissä kaikkien saatavilla, ei tulla liittämään tämän opinnäytetyön julkiseen versioon eettisyyden vuoksi.

4.2 Toteutus

Tämä toiminnallisen opinnäytetyön empiirisen osuuden toteuttaminen aloitetaan katsauksella toimeksiantajan tämänhetkiseen palkitsemisen kokonaisuuteen. Ennen palkitsemistavan toimivuuden tutkimista tulee määritellä työntekijäprofiilit, joille lasketaan keskimääräiset kustannukset organisaation tuloslaskelmaa sekä sisäisiä järjestelmiä hyödyntäen. Työskentelen itse tällä hetkellä tämän työn toimeksiantajalla, joten minulla on pääsy organisaation käyttämiin järjestelmiin sekä intranettiin, joiden avulla pystyn keräämään tarvittavat tiedot empiiristä osiota varten. Laskelmien tarkoituksena on selvittää, mitä määriteltujen työntekijäprofiilien keskimääräinen kuukausittainen kustannus organisaatiolle on.

Palkitsemistavan tutkimista varten hyödynnetään muiden organisaatioiden samantapaisia malleja, joita he ovat nettisivuillaan julkaisseet. Muiden organisaatioiden malleihin tullaan vertailemaan toimeksiantajan lukuja, jotta selviää, olisiko jokin vertailtavien mallien tapainen kannattava. Tässä työssä en tule paljastamaan organisaatioiden nimiä, joiden palkitsemistapoja olen hyödyntänyt vertailuun. Eettisistä syistä, työhön ei myöskään tulla liittämään työntekijöiden keskimääräisistä kustannuksista tai palkitsemistavasta tehtyjä laskelmia, sillä ne sisältävät liian yksityiskohtaisia tietoja työn toimeksiantajasta.

5 PALKITSEMISTAVAN MAHDOLLISUUDEN TUTKIMINEN

Tässä luvussa otetaan katsaus toimeksiantajan nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen, käydään läpi mitä eri kuluja työntekijästä on organisaatiolle sekä määritellään työntekijäprofiilit toimeksiantajan työntekijöiden keskimääräisten kulujen laskemista varten. Taustatietojen sekä määrittelyiden jälkeen käsitellään uutta palkitsemistapaa ja siinä huomioitavia asioita sekä analysoidaan työhön valikoituneiden esimerkkiorganisaatioiden palkitsemismalleja ja vertaillaan niiden sopivuutta Weladolle. Työntekijöiden kustannuksia laskettaessa, on laskelmiin käytetty edellisen (2023) vuoden tilinpäätöksen lukuja. Palkitsemismalli laskelmissa sosiaalikulujen kertoimena on käytetty tämän (2024) vuoden lukuja, sillä ne olivat jo tiedossa laskelmia tehdessä sekä niitä käytettäessä saadaan realistisempaa tietoa. Tässä luvussa olevat tiedot perustuvat pääosin organisaation intranetissä olevaan sisältöön sekä kirjoittajan omaan tietämykseen toimeksiantaja organisaation työntekijänä. Laskelmiin oikeat tiedot ja luvut on saatu toimeksiantajan tuloslaskelmasta sekä sisäisistä järjestelmistä. Muina lähteinä on käytetty asiantuntijoiden kirjoittamia kirjoja sekä aiheeseen sopivia artikkeleita lähdekriittisyys huomioon ottaen.

Palkitseminen sekä sen eri muodot ovat osa organisaation johtamista ja toiminnan suuntaamista kohti toivottua päämäärää. Palkitseminen on yleensä suunniteltu tukemaan organisaatiossa määriteltä strategiaa, sillä palkitsemistavoilla on tutkittu olevan merkittävä vaikutus organisaation kilpailukykyyn sekä tuloksellisuuteen. Erilaiset palkitsemistavat sekä niitä koskevat valinnat, joita suunniteltaessa on kiinnitetty huomiota siihen, miten niiden avulla voisi edesauttaa organisaation menestystä, kilpailukykyä sekä erilaistaa organisaatiota muista kutsutaan strategiseksi palkitsemiseksi. Organisaatiossa päätösten tekemistä ohjaa liiketoimintastrategia. Myös palkitsemisjärjestelmään valitut palkitsemistavat on valittu liiketoimintastrategian pohjalta. (Ikävalko 2015, 106.)

Rohkeasti avoin, empaattinen sekä tekijöilleen paras, nämä arvot Welado on nimennyt strategiansa peruspilareiksi. Edellä mainitut arvot johdattavat Weladoa kohti strategiassa painottuvaa tavoitetta; olla halutuin alusta toteuttaa merkityksellistä asiantuntijuutta. Welado korostaa toiminnassaan sitä, kuinka tärkeää yhteistyö ja osallistava tekeminen heille työnantajana on. Vaikka Weladon tavoitteena on säilyä kasvuyhtiönä, haluaa organisaatio silti pitää ketteryden läsnä toiminnassaan. Asiakkailleen sekä kumppaneilleen Welado haluaa näyttäytyä asiantuntevana tiimipelurina, jonka tavoitteena on pystyä tarjoamaan paras mahdollinen kokonaisuus. Henkilöstön hyvinvointi ja mielipiteet ovat tärkeitä. Tästä syystä Weladolla painotetaankin, että jokaisen weladolaisen vastuulla on

mahdollistaa muiden menestyminen ja työyhteisön hyvinvointi. Henkilöstön tarpeita ja toiveita kuunnellaan ja strategiaa kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa. Halu olla rakennusalan sekä työelämän edelläkävijä on kantava teema, jota kohti Welado on menossa strategisen toimintansa sekä alan parhaiden asiantuntijoiden johdolla. (Welado 2024c.)

5.1 Toimeksiantajan nykyinen palkitsemisjärjestelmä

Weladolla tällä hetkellä käytössä oleva palkitsemisen kokonaisuus koostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Näitä palkitsemistapoja on täydennetty erilaisilla henkilöstöeduilla. Jokainen organisaatio määrittelee itse oman palkitsemisen kokonaisuutensa. Tästä syystä eri organisaatioiden väliset palkitsemisen kokonaisuudet voivat erota hyvinkin paljon toisistaan. Alla olevaan taulukkoon on koottu havainnollistamaan Weladon tämänhetkisiä palkitsemistapoja sekä henkilöstöetuja.

Aineellinen	Aineeton	Henkilöstöedut
<ul style="list-style-type: none"> • Kiinteä palkka (kuukausi- tai tuntipalkka) • Muuttuva palkanosa (määräaikaiset lisät, roolikohtainen lisä, korvaukset) • Tuloksen jako (henkilöstörahassto, tulospalkkio) • Bonukset (tulospalkkio, pikabonukset, rekrypalkkiot, vuoden weladolainen/kehittyjä) • Omistajuus (osakkeet) • Muistamiset 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiitos • Palautteen antaminen • Sanallinen muistaminen • Joustavat työjärjestelyt (aika, paikka, muutokset) • Oppiminen ja kouluttautuminen • Työn sisältö ja uralla kehittymisen mahdollisuudet • Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet • Muistamiset 	<ul style="list-style-type: none"> • Puhelinetu • ePassi • Vapaa-ajan tapaturmavakuutus • Laaja työterveys • Mökit • Polkupyöräetu • Kotikonttorin varustelu • Alennus kuntosalille • Autoetu (ei mahdollinen kaikille) • Matkustaminen työaikaa

Kuvio 7. Welado oy:n palkitsemisen kokonaisuus sekä henkilöstöedut 2024 (kuvio koostettu Weladon intranetin tietojen perusteella.)

Weladolla **aineellisen** palkitsemisen perustana on kiinteä peruspalkka (kuukausi- tai tuntipalkka), jota voidaan täydentää erilaisilla muuttuvilla palkanosilla. Peruspalkan sekä lisien lisäksi Welado haluaa palkita henkilöstöään onnistumista erilaisten palkkioiden muodossa, joita ovat tulokseen

liittyvät palkkiot sekä bonukset esimerkiksi työntekijöiden tai tiimien yksittäisistä onnistumisista. Yhtenä palkitsemisen muotona henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus omistajuuteen hankkimalla Weladon osakkeita. **Aineettoman** palkitsemisen perustaksi Welado on määritellyt kiitoksen, palautteen antamisen sekä sanallisen muistamisen. Tätä aineettoman palkitsemisen perustaa täydentämissä ovat työn sisältöön sekä osaamiseen liittyvät asiat kuten, työn joustavuus, oman osaamisen kehittäminen (esimerkiksi organisaation tarjoamien koulutusten avulla), erilaiset urapolku mahdollisuudet sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Welado tarjoaa henkilöstölleen myös erilaisia **henkilöstöetuja**, joiden avulla organisaatio haluaa tukea työntekijöidensä työhyvinvointia sekä työkykyä ja tarjota mahdollisuuksia vapaa-ajan virkistytymiseen. Henkilöstöeduista autoetu on ainoa, jota ei voida tarjota kaikille organisaation työntekijöille, vaan sen saamiseen täytyy olla järkevä peruste.

Weladon tämänhetkisten palkitsemistapojen kirjo on laaja. Palkitsemisen sekä henkilöstöetujen lisäksi organisaatio huolehtii työntekijöidensä viihtyvyydestä ja yhteisöllisyydestä esimerkiksi erilaisen toimistoilla pidettävillä tapahtumilla sekä vuosittaisilla pikkujouluilla ja kehityspäivillä. Welado tarjoaa henkilöstön käyttöön myös erilaisia virkistytymis- ja vapaa-ajan budjetteja yhdessä virkistytymiseen sekä tukemaan työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä.

5.2 Kulut työntekijästä

On vaikeaa määritellä tiettyä summaa, mikä yhden työntekijän todellinen hinta on, sillä kokonaissumma koostuu erilaisista välittömistä sekä välillisistä kuluista. Näitä erilaisia kuluja mietittäessä, työntekijälle maksettava peruspalkka on todennäköisesti ensimmäinen, mikä mieleen tulee. Ehdot palkkaukselle asettaa työsopimuslaki sekä alalla noudatettava työehtosopimus. Työsopimuslaissa on määritelty, että palkan suuruus ei saisi alittaa alan työehtosopimuksessa asetettua minimipalkkaa. Palkka kuitenkin voi alittaa työehtosopimuksen määrittelemän vähimmäismäärän, kunhan asiasta on erikseen työntekijän kanssa sovittu ja alittamiselle on pätevä syy. (Viitala 2007, 154–155.) Työehtosopimus, jota Welado noudattaa on Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus. Kyseisessä työehtosopimuksessa ei määritellä minimipalkkaa, vaan henkilön tulee itse neuvotella palkan suuruudesta työnantajan kanssa. Palkan määrää mietittäessä tulee ottaa huomioon tehtävän vaativuustaso sekä toimihenkilön aiempi kokemus ja koulutus. (Ylemmät toimihenkilöt 2023.) Peruspalkan lisäksi organisaatio on velvollinen maksamaan työntekijälle muitakin korvauksia. Osa näistä korvauksista on työehtosopimuksen määrittelemiä pakollisia

korvauksia ja osa taas vapaaehtoisia korvauksia, joita työnantaja voi halutessaan henkilöstölleen tarjota. Näihin erilaisiin korvauksiin sisältyy:

- Loma-ajan palkka
- Mahdollinen lomarahaa
- Arkipyhäkorvaukset
- Sairaus- ja koulutusajan palkat
- Työehtosopimuksen määrittelemät lisät tai korvaukset
- Mahdolliset luontaisedut
- Mahdolliset henkilöstöedut
- Mahdolliset tulos- ja voittopalkkiot

Nämä erilaiset korvaukset yhdessä peruspalkan kanssa muodostavat henkilön kokonaispalkan. Työnantajalla on vastuu maksaa henkilön kokonaispalkasta erilaisia lakisääteisiä sivukuluja. Näitä lakisääteisiä sivukuluja ovat:

- Työeläke (TyEL-vakuutus)
- Työnantajan sairausvakuutus (SaVa)
- Työtapaturmavakuutus
- Työttömyysvakuutus

Edellä mainittujen korvausten sekä lakisääteisten maksujen lisäksi koituu työterveyshuollosta lisää pakollisia kustannuksia. Suomessa jokaisella työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus järjestää henkilöstölleen työterveyshuolto. Jos työterveyshuolto on hoidettu velvoitteiden mukaisesti, koituu siitä työnantajalle kustannusta vuodessa noin 450 € työntekijää kohden. Halutessaan työnantaja voi kuitenkin tarjota vähimmäisvelvoitteita laajemman työterveyshuollon, jolloin siitä koituva kustannus on suurempi. (Suomi.fi 2023.)

Palkkakustannusten, työnantajan sivukulujen sekä lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi on muitakin kuluja, joita tulee ottaa huomioon. Ensimmäinen kulu työntekijästä tulee jo rekrytointivaiheessa. Organisaatio joutuu yleensä käyttämään jonkin verran aineellisia sekä aineettomia resurssejaan rekrytointiprosessiin. Uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävät kustannukset ovat myös tärkeää ottaa huomioon. Perehdytys on todennäköisesti perehdyttäjän työajasta pois eikä uusi työntekijä välttämättä ole aluksi aivan niin tuottoisa, kuin organisaation nykyiset työntekijät.

Riippuen työtehtävästä sekä mitä organisaatio haluaa tarjota, tarvitsee uusi työntekijä oikeanlaiset työtekemistä mahdollistavat suoja- ja työvaatteet sekä työvälineet. Alasta ja työtehtävästä riippuen erilaisista pakollisista sekä vapaaehtoisista koulutuksista aiheutuu myös kustannuksia. (Suomi.fi 2023.)

5.3 Toimeksiantajan työntekijöiden kulujen määrittely

Vuonna 2023 Weladolla työskenteli keskimäärin 260 henkilöä. Tähän määrään mahtuu koko- ja osa-aikaisia työntekijöitä, kuukausi- ja tuntipalkkalaisia, vastavalmistuneita ja jo hyvässä vaiheessa urallaan olevia. Erilaisia urapolkuja on siis lukuisia. Laskettaessa työntekijästä organisaatiolle tulevia kustannuksia, jaotellaan selkeyden vuoksi kaksi erityyppistä työntekijäprofiilia. Keskimääräinen työntekijä sekä työntekijä, jolla on vapaa autoetu. Autoedulla tarkoitetaan etua, kun työntekijällä tai hänen perheenjäsenellään on oikeus käyttää työnantajan henkilö- tai pakettiautoa yksityisajoihin. Autoetu on jaettu auton käyttöetuun tai vapaaseen autoetuun. Henkilö, jolla on auton käyttöetu, joutuu maksamaan itse auton käyttövoimakulut. Vapaassa autoedussa työnantaja maksaa kaikki autoon kuuluvat kulut. Autoetu on yksi luontoiseduista. Luontoisedulla tarkoitetaan muuna kuin rahana saatavaa korvausta tehdystä työstä eli se on saajalleen veronalaista ansiotuloa. Luontoisetu arvioidaan käypään arvoon Verohallinnon vuosittain määrittelemien luontoisetujen laskentaperusteiden avulla. (Verohallinto 2023.)

Weladon työntekijän keskimääräistä kustannusta määriteltäessä käytin apuna laskemisessa vuoden 2023 tuloslaskelmaa sekä etsin sisäisistä ohjelmista tarvittavia tietoja. Molempien työntekijäprofiilien kuluja laskettaessa henkilöstökulut ovat samoja, mutta työntekijän, jolla on vapaa autoetu, on lisätty vuoden 2023 aikana autoedusta organisaatiolle tulleet kustannukset. Alla olevaan listaan olen eritellyt erilaisia kuluja, joita Weladon työntekijän kustannusta laskettaessa on otettu huomioon.

- Työntekijälle maksettava palkka
- Loma-ajan palkka sekä lomaraha
- Työnantajan lakisääteiset sivukulut (TVM, TyEL, SaVa, Ryhmähenkivakuutusmaksu, Tapaturmavakuutusmaksu)
- Toiminnan vastuuvakuutus

- Työvälineet (läppäri + suojakalvo, puhelin + kuoret + panssarilasi + liittymä, hiiri, kuulokkeet, mahdolliset työvaatteet)
- Henkilökuvaukset, kulkukortti, valttikortti
- Luontoisedut (matkapuhelinetu, autoetu)
- Työsuhde-edut (työterveys (laaja), vapaa-ajan tapaturmavakuutus, matkustaminen työaikaan, henkilöstörahasto, kotikonttori, e-passi, mökit, yhteisöllisyys, toimistojen kahvittelu, kehityspäivät, pikkujoulut)
- Koulutukset sekä pätevyysmaksut

Jotta työntekijä on kannattava organisaatiolle, tulee hänen tekemällään työllään kattaa yllä olevien kustannusten lisäksi myös organisaation erilaisia yleisiä kuluja. Näitä kuluja ovat tuloslaskelmasta löytyvät liiketoiminnan muut kulut, jotka ovat tärkeitä kuluja organisaation toimivuuden kannalta. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa erilaiset ohjelmistokulut ovat suuressa osassa liiketoiminnan muissa kuluissa. Kaiken kaikkiaan näihin liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyy:

- Vapaaehtoiset henkilösivukulut
- Toimitilakulut
- Ajoneuvokulut (leasingautot vähennetty tästä summasta)
- Atk-laite ja ohjelmistokulut
- Muut kone- ja kalustokulut
- Matkakulut
- Edustuskulut
- Markkinointikulut
- Hallintopalvelut
- Muut hallintokulut
- Muut liikekulut

Tuloslaskelman liiketoiminnan muita kuluja läpikäydessäni olen eliminoinut erät, joita ei ole tarpeellista ottaa huomioon laskelmissa. Liiketoiminnan muissa kuluissa on siis otettu huomioon erät, jotka jokaisen työntekijän tulisi osaltaan tekemällään työllä kattaa. Hyvän eettisen käytänteen sekä toimiksiantajan toiveen vuoksi en tämän työn julkisessa versiossa sen tarkemmin erittele mitkä ovat Weladon henkilöstökulut tai millaisista summista ne koostuvat. Tarkemmat erittely sekä summat käyvät ilmi tekemistäni laskelmista.

5.4 Palkitsemistavasta

Weladon työntekijöiden tarpeista ja toiveista organisaation tämänhetkistä palkitsemisen kokonaisuutta halutaan kehittää. Tavanomaisen kuukausipalkan rinnalle on tarve lisätä palkitsemistapa, jossa henkilön saama kuukausittainen palkka perustuu hänen asiakaslaskutuksestansa saatavan korvauksen määrään. Isossa osassa tällaisessa palkitsemistavassa on se, millä tuntihinnalla asiantuntija on pystytty myymään asiakkaalle. Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä kerroin, jokaisen työntekijän tulee pystyä omalla tehdyllä työllään sekä siitä seuraavan tuloksen avulla kattamaan aiheuttamia menoneriä ja organisaation yhteisiä kuluja sekä tuottamaan katetta, jotta organisaation toiminta pysyy kannattavana. Tietenkään tuloksellisuus ei toteudu koko ajan jokaisen työntekijän kohdalla, mutta pääsääntöisesti työntekijän tulee olla tuottava, jotta organisaatio saa tuloja ja pystyy ylläpitämään toimintaansa sekä maksamaan palkkaa työntekijöilleen.

Kehitettäessä palkitsemista tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei se ole ristiriidassa organisaatiossa toteutettavan strategian sekä arvojen kanssa. Erityisesti niillä toimialoilla, joilla muutokset ovat merkittävimpiä, jota Welado myös edustaa, käytetään palkitsemistapoja strategian toteuttamiseen. Tyypillistä on, että organisaatiot sitovat palkitsemisen tulokseen. Tällainen palkitsemistapa ei aina ole optimaalinen, koska se saattaa johtaa siihen, että työntekijä kiinnittää huomionsa pelkästään palkan maksimointiin eikä huomioi muita tärkeitä tekijöitä. (Viitala 2007, 143.) Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden vastuu eri osa-alueiden onnistumisista on suurempi, jonka vuoksi työntekijöissä tunne yrittäjyydestä korostuu. Lisääntyneen vastuun oletetaan näkyvän myös palkassa. Tähän vastuksena on erilaiset tulospalkkausmallit sekä niiden perusteellinen suunnittelu. Hyvin laadittu tulospalkkausmalli sekä mahdollisuus luoda joustava palkkausjärjestelmä, jossa ratkaisut tehdään työntekijäkohtaisesti, on merkittävä kilpailuetu työntekijämarkkinoilla. (Fredman 2008.)

Palkitsemistapaa suunniteltaessa tulee miettiä tarkkaan, millaisin ehdoin palkitsemistapaa lähdetään toteuttamaan, jotta palkitseminen ohjaa kohti organisaatiossa haluttua lopputulemaa. Palkitsemista suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon, mitä työsopimus- sekä työaikalaisissa ja alalla noudatettavan työehtosopimuksessa määrätään palkitsemiseen liittyvistä asioista. Palkitsemistapa, jota tässä opinnäytetyössä käsitellään, on työntekijän laskutettavan työn määrään perustuva. Esimerkiksi jos henkilön hinta asiakkaalle on 120 €/h ja hän tekee 158 tuntia töitä kuukaudessa, on hänen sen kuukauden asiakaslaskutus $120 \text{ €/h} \times 158 \text{ h} = 18\,960 \text{ €/kk}$. Palkitsemistavan ydinajatus

on, että työntekijä saisi palkkaansa jonkin ennalta määritellyn prosentuaalisen osuuden asiakaslaskutuksestaan. Prosentuaalinen osuus tulisi määritellä siten, että palkan lisäksi asiakaslaskutuksen määrästä tulisi pystyä kattamaan työntekijästä koituvia kuluja sekä organisaation yleisiä kuluja ja jäädä vielä katetta organisaatiolle.

Organisaation täytyy tehdä linjaus, onko palkitsemistapaa mahdollista tarjota kaikille organisaation työntekijöille. On eri asia, onko palkitsemistapa kannattava kaikille. Tällä hetkellä palkitsemistapaa suunnitellaan vaihtoehdoksi etenkin sellaisille toimeksiantajan työntekijöille, joilla on itse mahdollisuus vaikuttaa omaan laskutushintaansa. Toimeksiantajan kaikilla työntekijöillä ei ole tällaista mahdollisuutta, sillä esimerkiksi osalla projekteista on käytössä puitesopimukset, joiden ehdoissa määritellään suoraan SKOL-luokkaan perustuen työntekijän laskutushinta. SKOL henkilöryhmittely on luonut SKOL ry eli suunnittelu- ja konsultointialan yritysten järjestely. Henkilöryhmittely perustuu koulutus- ja kokemustaan, sen tarkoituksena on helpottaa asiantuntijoiden ryhmittelyä esimerkiksi asiakkaiden tarjouksia varten. (Teknologiateollisuus 2023.) Työntekijällä tulee siis olla itse mahdollisuus neuvotella laskutushinnastaan asiakkaan kanssa. Parhaiten tämä toimii kokeneempien työntekijöiden kohdalla, joilla on jo kattavat asiakassuhteet sekä laajasti näyttöä omasta osaamisestaan. Palkitsemistapa ei kuitenkaan sulje pois uran alkuvaiheessa olevia asiantuntijoita. Tätä varten organisaation tulee määritellä, kuinka paljon katetta työntekijän kuukausittaisesta asiakaslaskutuksesta tulee organisaatiolle jäädä. Kokeneempi asiantuntija ei enää tarvitse yhtä paljon apua tai perehdyttämistä kollegoiltaan kuin esimerkiksi vastavalmistunut. On hyvä huomioida, että mitä enemmän työntekijä tarvitsee muiden apua ja ohjeistusta, sitä suurempi täytyisi hänen laskutettavasta työstään saatava kate olla.

Vaikka palkitsemistapa poikkeaa perinteisestä kuukausi- tai tuntipalkasta, on työntekijä silti oikeutettu vuosilomalain mukaisesti lomapäiviin. Täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta työntekijä on oikeutettu saamaan kaksi ja puoli lomapäivää. Mikäli lomanmääräytymisjakson loputtua työsuhde ei ole kestänyt vielä vuotta, on työntekijä oikeutettu kahteen lomapäivään jokaista täyttä lomanmääräytymiskuukautta kohden. Lomasta maksettava palkka tulee olla vähintään säännön mukaista tai keskimääräistä, vuosilomalain säädösten mukaisesti. Lomarahasta sekä sen maksamisesta on säädetty alalla noudatettavassa työehtosopimuksessa. Jos työehtosopimukseen linkitettyssä työehtosopimuksessa ei tästä ole säädetty, ei työntekijällä ole oikeutta lomarahaan. Lomapalkan lisäksi toinen huomioitava poikkeus on sairausajan palkka. Työsopimuslain mukaan työntekijällä on oikeus sairausajan palkkaan, jos hän on sairaana eikä voi tehdä työtään. Työstä tulee kuitenkin olla sovittu etukäteen, jotta sairausajanpalkkaan on oikeus. (Nieminen 2023. 30, 54–57.) Työntekijä,

jolle maksetaan palkkaa perustuen laskutettavan työn määrän, työsopimuksessa ei ole määritelty kuukausi- tai tuntipalkkaa, minkä vuoksi hintaa lomakorvauksille tai sairausajanpalkalle ei voida normaaliin tapaan määritellä. Lomakorvauksen sekä sairausajanpalkan määräytymiselle täytyy määritellä ehdot. Työntekijälle voidaan esimerkiksi maksaa jonkin tietyn ajanjakson keskiarvon perusteella kyseisiä korvauksia.

Kun palkitsemistapa mahdollistaa omaan kuukausittaiseen palkkaan vaikuttamisen sen avulla kuinka paljon laskutettavaa työtä tekee, ei sisäisen työn tekeminen enää houkuta. Sisäiset työtunnit eivät kerrytä henkilön asiakaslaskutuksen määrää eli eivät ole perusteena kuukausittaisen palkkasumman määräytymiselle. Jos jokainen organisaation työntekijä käyttäisi laskutuksen määrään perustuvaa palkitsemistapaa, jäisi erilaiset sisäiset työt, kuten esimerkiksi kehitystehtävät tai uusien työntekijöiden perehdyttäminen pahimmassa tapauksessa tekemättä. Organisaation tulisi miettiä oma kantansa sille vaaditaanko kaikilta, jotka palkitsemistapaa käyttävät, jokin tietty määrä sisäistä työtä kuukaudessa. Sisäinen työ on yksi elinehdoista organisaation kasvun ja kehittymisen kanalta.

Laskutuksen määrään perustuva palkitsemistapa koettelee työntekijän stressinsietokykyä perinteistä kuukausi- tai tuntipalkkaa enemmän. Voi olla ajanjaksoja, kun työntekijää ei saada myytyä projekteille tai töitä ei yksinkertaisesti ole. Ei kuitenkaan olisi reilua organisaation kannalta, että tällaisissa tilanteissa työntekijä voisi vaihtaa takaisin kuukausipalkkalaiseksi ilman minkäänlaisia ehtoja. Organisaation tulisi määritellä kuinka kauan yhtä palkitsemistapaa (kuukausi-/tuntipalkka vai laskutuksen määrään perustuva palkka) työntekijän tulee käyttää ennen kuin on mahdollisuus vaihtaa toiseen. Tämä estäisi sen, että eri palkitsemistapojen välillä ei olisi liiallista vaihtelua, vaan esimerkiksi heikompana aikana työntekijä ottaisi enemmän vastuun yrittää hankkia itselleen projekteja. Ei myöskään ole muiden organisaation työntekijöiden kannalta reilua, että työntekijä voisi työmäärän perusteella päättää kumpaa mallia haluaisi hyödyntää missäkin kuussa. Keino, jolla organisaatio voi pienentää työntekijän riskiä laskutukseen perustuvassa palkitsemistavassa on asettaa pohja- sekä takuupalkka. Pohjapalkalla tarkoitetaan ennalta määriteltyä summaa, jonka päälle laskutuksesta saatava prosentuaalinen osuus lisättäisiin kuukausittain. Takuupalkalla tarkoitetaan palkkaa, jonka työntekijä saisi, mikäli hänellä ei olisi yhtään laskutettavaa työtä kyseisen kuukauden aikana. Pohja- ja takuupalkka vähentää työntekijän riskiä sekä takaa sen, että hän ei jäisi miinään kuukautena kokonaan ilman palkkaa.

Palkitsemistapa, voi joillakin toimia houkuttimena tehdä paljon normaalia kuukausittaista tuntimäärää enemmän työtunteja, koska lisääntynyt asiakaslaskutus kasvattaa henkilön palkkaa. Toistuvat säännöllisestä työajasta poikkeavat tuntimäärät ovat työaikalain pykälää vastaan. Työaikalain määritelmän mukaan säännöllinen työaika voi vuorokauden aikana olla enintään kahdeksan tuntia sekä viikossa enintään 40 tuntia. Neljän kuukauden aikana kokonaistyömäärä, mukaan lukien ylityöt ei saisi olla keskimäärin yli 48 tuntia viikossa. Työaikalaki on yleislaki, eli lakia täytyy soveltaa kaikkiin työsuhteisiin ja virkasuhteisiin, mikäli työaikalaisissa ei ole muuta säädetty. (Nieminen 2023, 66–68, 70–71.) Palkitsemistapa varmasti kannustaisi työntekijöitä tekemään enemmän töitä kuin kuukausittainen säännöllinen työaika on. Weladolla ylityöt kerryttävät saldoja eli ylityöt lisätään työntekijän työaikapankkiin ja pidetään saldovapaina. Kyseistä palkitsemistapaa käyttävät työntekijät todennäköisesti haluaisivat, että ylityöt maksettaisiin rahana eli organisaation tulisi tähän määritellä oma kantansa.

Palkanmaksua sekä -laskentaa varten täytyy miettiä, maksetaanko tehty työ reaaliajassa eli kuluvan kuukauden työ maksetaan saman kuukauden lopussa vai tapahtuuko palkanmaksu kuukausi jäljessä. Mikäli palkanmaksua toteutettaisiin reaaliajassa, vaatisi se sisäisten toimintojen tehokasta toteutumista, kuten tuntikirjaamisten tekemistä sekä hyväksymistä ajallaan. Reaaliaikainen palkanmaksu tarkoittaisi myös sitä, että tunneista maksetaan ennen kuin ne on laskutettu asiakkailta. Asiakkaalla on aina oikeus laskun reklamoimiseen, mikäli hän kokee, että laskulla on virheitä. Jos laskulla on virhe ja osa tunneista joudutaan hyvittämään, pienentäisi se osaltaan työntekijän laskutettavan työn määrää eli hänelle olisi maksettu liikaa palkkaa. Reaaliaikainen palkanmaksu kuormittaa myös palkanlaskentaa enemmän. Toimeksiantaja ei ole ulkoistanut palkanlaskentaa, vaan taloustiimi, joka vastaa organisaation muistakin talouden asioista hoitaa myös palkanlaskennan. Täytyisi siis olla varmuus, että palkanlaskennan mahdollistavat sisäiset toiminnot olisi hoidettu aina tiettyyn päivään mennessä, jotta työntekijä saisi palkan ajallaan. Työntekijällä on oikeus ja velvollisuus saada palkka käyttöönsä määrättyinä palkanmaksupäivinä. Palkanmaksun viivästyessä työntekijä on oikeutettu viivästyskorkoon erä- ja maksupäivän väliseltä ajalta. (Nieminen 2023, 31.) Koska kyseessä on organisaatio, jossa työskentelee tällä hetkellä yli 300 työntekijää, olisi palkanlaskenta haastavaa toteuttaa reaaliaikaisuuden mukaan, vaikka kyseinen palkitsemistapa ei olisi monella työntekijällä käytössä. Vaikka palkanmaksu viivästyisi palkanlaskennasta riippumattomista tekijöistä, aiheuttaisi se silti epäluottamusta organisaatiota sekä etenkin taloustiimiä kohtaan. Järkevin tapa hoitaa työntekijöiden palkanmaksu heille, jotka käyttävät laskutetun työn määrään perustuvaa palkitsemistapaa on maksaa tehdystä työstä kuukausi takautuvasti. Eli esimerkiksi tammikuussa tehty työ maksettaisiin helmikuun palkanmaksussa.

5.5 Laskelmien analysointi ja vertailu

Palkitsemistapaa tutkiessa etsin tietoa eri organisaatioista, jotka käyttävät vastaavanlaisia malleja palkkauksessaan. Vertailuun valikoitui mukaan kolmen eri organisaation (A, B ja C) palkitsemismallit. Vertailuun mukaan valikoituneet mallit ovat keskenään hyvin samantapaisia, vaikka eroja löytyy. Jokainen organisaatio oli määritellyt takuupalkan, jonka työntekijä saa, jos hänellä ei ole yhtään laskutettavaa työtä kuukauden aikana. Kaikilla kolmella organisaatioilla takuupalkan määrä on melkein sama. Vain yksi vertailuun mukaan otetuista organisaatioista on määritellyt malliin pohjapalkan, jonka lisäksi tulee tietty prosentuaalinen osuus asiakaslaskutuksesta. Kaikilla kolmella organisaatiolla työntekijän palkkaan käytettävät prosentuaaliset osuudet asiakaslaskutuksesta ovat eri suuruiset. Organisaatiot eivät nettisivuillaan kertoneet millaisin perustein palkitsemismallit on luotu. Nettisivuilla ei myöskään avattu organisaatioiden henkilöstökuluja tai mistä kaikesta ne koostuvat, joten ei voida päätellä minkä perusteella organisaatioille jäävä prosentuaalinen osuus työntekijän asiakaslaskutuksesta on valikoitunut. Jokaisella organisaatiolla henkilöstökulujen sekä yleisten kulujen määrä on varmasti hyvin erilainen. Niiden suuruuteen vaikuttavia tekijöitä on monia, joten ei voida yleistää mitään tiettyä tapaa, jolla ne saisi määriteltä. On myös organisaatiokohtaista, mikä on katetarve työntekijää kohden. Alla olevaan kuvioon olen koontanut näiden kolmen eri organisaation palkitsemismalleista tiivistelmän.

Organisaatio A:n malli	Organisaatio B:n malli	Organisaatio C:n malli
<ul style="list-style-type: none">• Takuupalkka 3000€/kk• 70% laskutuksesta henkilön palkkaan• 30% laskutuksesta jää organisaatiolle	<ul style="list-style-type: none">• Takuupalkka 3080€/kk• 50% laskutuksesta henkilön palkkaan• 50% laskutuksesta jää organisaatiolle	<ul style="list-style-type: none">• Takuupalkka 3000€/kk• Pohjapalkka 2000€/kk• 30% laskutuksesta henkilön palkkaan• 70% laskutuksesta jää organisaatiolle

Kuvio 8. Esimerkkiorganisaatioiden palkitsemistavat (kuvio koostettu esimerkkiorganisaatioiden nettisivujen perusteella.)

Esimerkkiorganisaatioiden (A, B ja C) palkitsemismallien avulla loin laskelmat, joita täydensin Weladon luvuilla. Mallilaskelmien avulla tutkittiin, kuinka paljon katetta työntekijästä jäisi Weladolle jokaisen kolmen organisaation palkitsemistapojen ehdoilla. Aiemmin tässä työssä määrittelin työntekijäprofiilit, jotka olivat keskimääräinen työntekijä sekä työntekijä, jolla on vapaa autoetu. Molemmista työntekijäprofiileista toteutettiin omat laskelmat. Keskimääräisen työntekijän laskelmiin otettiin Weladon sisäisten järjestelmien määrittelemä keskimääräinen tuntilaskutushinta sekä keskimääräinen laskutettu tuntimäärä kuukaudessa. Työntekijän, jolla on käytössään vapaa autoetu laskelmissa otettiin huomioon kyseisen työntekijän keskimääräinen tuntilaskutushinta ja oletettiin, että hän työskenteli keskimäärin 158 tuntia kuukaudessa.

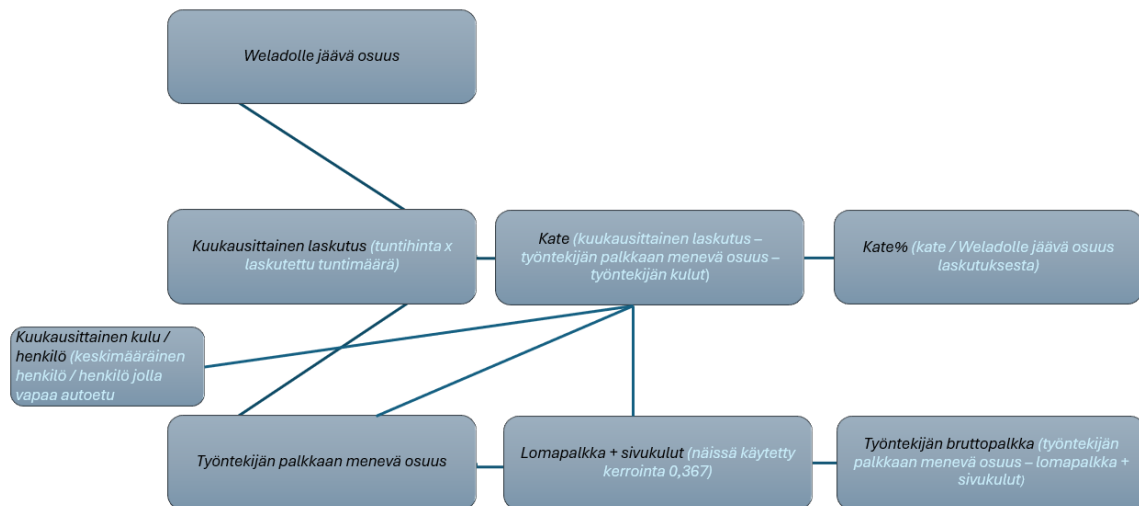
Organisaatioiden A, B ja C palkitsemismalleja vertaillen on huomioitavaa, että jokaisen organisaation kohdalla takuupalkan suurus on melko pieni. Tämä toki kannustaa työntekijöitä hankkimaan aktiivisesti itselleen projekteja. Huonoina aikoina se voi kuitenkin olla haastavaa, sillä kilpailu alalla on kovaa, johon huono taloustilanne tuo oman haasteensa. Palkitsemistavassa on työntekijän näkökulmasta paljon erilaisia riskejä, joten noin matalaan takuupalkkaan ei varmasti moni työntekijä Weladolla haluaisi suostua. On kuitenkin riski, että jos takuupalkka olisi liian suuri ja houkutteleva, saattaisi työntekijä vaikeimpina aikoina tyytyä siihen, mikä ei tietenkään organisaation näkökulmasta ole kannattavaa. Työntekijälle jouduttaisiin maksamaan palkkaa, vaikka hän ei sillä hetkellä olisi tuottava organisaatiolle.

Vain yhdessä esimerkkiorganisaatioiden palkitsemismalleista on käytössä pohjapalkka, jonka päälle provisio-osuus asiakaslaskutuksesta lisätään. Palkitsemistapa ilman minkäänlaista pohjapalkkaa on työntekijän kannalta todella riskialtis. Työntekijän kuukausittainen palkka koostuisi käytännössä kokonaan tietystä prosentuaalisesta osuudesta hänen asiakaslaskutuksestaan. Etenkin tällaisessa tapauksessa työntekijän laskutushinnan suuruudella on erityisen paljon merkitystä. Kuitenkin, jos palkitsemismallissa on määritelty jokin pohjapalkka, ei työntekijän palkkaan menevä prosentuaalinen osuus asiakaslaskutuksesta voi olla kovin suuri. Mikäli palkitsemistavassa on hyödynnetty takuu- sekä pohjapalkkaa, vähentää se hieman palkitsemistavan riskisyyttä. Työntekijän, joka kyseistä palkitsemistapaa haluaa käyttää, pitää pystyä sietämään riskejä sekä epävarmuutta hyvin. Työntekijän täytyy myös itse ottaa enemmän vastuuta projektien hankkimisesta, sillä palkitsemistapa vaatii sen, että työntekijä on normaalia enemmän oma-aloitteisempi.

Työntekijän palkkaan menevän prosentuaalisen osuuden arvon määrittely ei ole yksiselitteistä. Etenkin Weladolla ei voida yleistää, että työntekijäkohtaiset kulut olisivat jokaisen kohdalla yhtä

paljon. Tämän vuoksi työntekijän palkan määriteltävän prosentin erittely on haastavaa, eikä samaa prosenttia todennäköisesti voitaisi käyttää jokaiseen työntekijään, joka tämän palkitsemismallin haluaisi ottaa käyttöön. Organisaation tulisi määritellä selvät kriteerit sekä perusteet eri prosenttiluokille. Työntekijöillä pitää kuitenkin olla mahdollisuus liikkua asteikolla ylöspäin.

Jotta palkitsemistapaa olisi mahdollista tutkia syvällisemmin loin esimerkkiorganisaatioiden palkitsemismallien avulla molemmista työntekijäprofileista laskelmat, joissa laskutushintaa asiakkaalle sekä asiakaslaskutuksen tuntimäärää on mahdollista muokata. Laskelmien lisäksi loin molemmista työntekijäprofileista kaavan, joissa on mahdollista muuttaa työntekijän laskutushintaa asiakkaalle, kuukausittaisen asiakaslaskutuksen tuntimäärää sekä asiakaslaskutuksesta organisaatiolle jäävän prosentuaalisen osuuden määrää. Muuttamalla kyseisiä arvoja kaavassa voidaan tutkia työntekijän asiakaslaskutuksesta organisaatiolle jäävän katteen määrää. Laskelmat sekä kaava on luotu Weladon HR:n pyynnöstä palkitsemistavan jatkoselvitystä varten. Laskelmien avulla HR pystyy tutki- maan, olisiko palkitsemistapa järkevää ottaa käyttöön sekä miettiä ratkaisuja sen mahdolliseen toteuttamiseen. Alla olevaan kuvaan olen havainnollistanut, mistä luomani laskelmat sekä kaava koostuvat.



Kuvio 9. Havainnollistava kuva palkitsemismalli laskelmista (kuvio koostettu palkitsemismallilaskelma liitteen perusteella.)

Palkitsemismallilaskelmia analysoidessa kävi ilmi, että palkitsemismalleista organisaatioiden B:n ja C:n mallit voisivat toimia Weladolla. Tähän tietenkin vaikuttaa myös organisaation katetarve työntekijää kohden. Organisaatio A:n mallissa työntekijän palkkaan menevä osuus on liian suuri suhteessa kuluihin, joten malli olisi todella riskinen Weladon tämänhetkiseen tilanteeseen. Malleissa

on kuitenkin se ongelma, että vaikka ne olisivat Weladolle kannattavia, eivät ne välttämättä ole työntekijälle kannattavia. Ottamalla käyttöön tällaisen palkitsemistavan, kannustaa organisaatio tahtomattaan työntekijöitään suurempaan työmäärään. Kuukausittaisen asiakaslaskutuksen kasvaessa, kasvaa myös työntekijän saama palkka. Pidemmällä tähtäimellä, se voi koitua organisaatiolle kalliiksi, kun työntekijät uupuvat hurjiin työmääriin ja pahimmassa tapauksessa joutuvat olemaan pidemmän aikaa poissa töistä erilaisten sairauksien tai työkyvyn heikkenemisen vuoksi. Jonkun täytyisi kuitenkin tehdä asiakkaalle luvatut työt eli pahimmassa tapauksessa se myös kuormittaisi organisaation muitakin työntekijöitä. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta, organisaation olisi järkevää määritellä jokin raja kuukausittaiselle työntekemiselle. Tämän rajan voisi määritellä joko palkan määrän tai tuntien avulla. Organisaation tulisi seurata tällaista palkitsemistapaa käyttävien työaikaa erityisellä tarkkuudella. Liialliseen työntekemiseen tulisi puuttua sekä hoitaa ennaltaehkäisevästi työuupumusta ja huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Yhteistyössä työterveyden kanssa voisi järjestää pakollisia tapaamisia esimerkiksi pari kertaa vuodessa, jossa kartoitettaisiin työntekijän sen hetkistä jaksamista sekä työkuormaa.

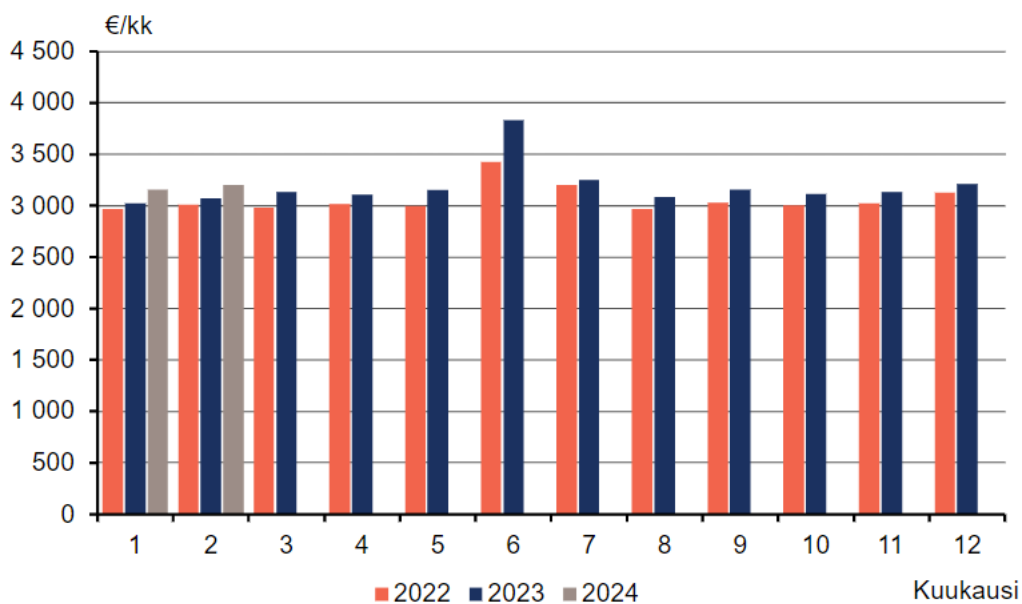
Jotta palkitsemistapa toimisi myös työntekijän näkökulmasta ilman kuukausittaisia ylitöitä, täytyisi laskutushinnan olla kova. Jokaisen Weladon työntekijän kohdalla tämä ei ole mahdollinen, sillä osasta liiketoiminnoista on käytössä puitesopimuksia, joissa laskutushinnat määräytyvät työntekijän SKOL-luokan mukaan. Ylityöt tuottaisivat myös ongelmia, sillä Weladolla on käytössä työaika-pankki, eli ylitöitä ei makseta rahana, vaan ne voidaan pitää vapaina suotuisana aikana. Asiakaslaskutuksen määrään perustuvassa palkitsemismallissa tällainen käytäntö ylitöiden osalta laskisi henkilön kuukausittaisten laskutettujen tuntien määrää eli suoraan pienentäisi työntekijän palkkaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää voisiko asiakaslaskutuksen määrään perustuva palkitsemistapa olla mahdollinen työn toimeksiantajalla. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan selvittämällä toimeksiantajan henkilöstökustannuksia, ottamalla selvää vastaavanlaisista palkitsemistavoista sekä kartoittamalla, mitä tulee ottaa huomioon palkitsemistavan suunnittelussa. Näiden lisäksi toimeksiantajalle tehtiin laskelmia eri esimerkkiorganisaation palkitsemistapoja hyödyntäen sekä luotiin kaava, jonka avulla on mahdollista tehdä jatkoselvityksiä palkitsemistavasta. Tässä luvussa punnitaan työssä tutkitun palkitsemistavan ja tehtyjen laskelmien tuloksia sekä hyötyjä ja haasteita organisaation sekä työntekijän näkökulmasta.

6.1 Johtopäätökset palkitsemistavasta

Suomalaisten mediaani palkka- ja palkkiotuloille oli helmikuussa 2024 3199 €/kk. Luku on hieman kasvanut vuoden takaisesta. Vuoden 2023 aikana mediaani on pysynyt melko samalla tasolla kuukausittain. Vuoden 2023 touko-, kesä- sekä heinäkuun mediaaneissa on havaittavissa selkeä poikkeamaa muihin kuukausiin verrattuna. Näitä poikkeamia sekä kesäkuun melkein 4000 €/kk mediaani selittää lomarahojen, sopimusalojen sopimuskorotusten sekä kertaerien maksu. (Tilastokeskus 2024.)



Kuvio 10. Palkka- ja palkkiotulojen mediaani kuukausittain 2022–2024 (Tilastokeskus 2024.)

Vertaillen Tilastokeskuksen tietoja suomalaisten mediaanipalkasta insinöörien samoihin lukuihin käy Insinööriliiton sivuilla olevien tietojen perusteella ilmi, että tämänhetkinen insinöörien mediaanipalkka on 4300 €/kk sekä palkkojen keskiarvo 4622 €/kk. (Insinööriliitto 2023.) Näitä palkkojen tilastollisia tietoja vertaillen, voidaan siis todeta, että insinööri tienaa keskimääräistä suomalaista paremmin. Tekniikka & Talouden toteuttamassa palkkaselvityksessä vertailtiin vuoden 2022 Suomen kolmeakymmentä suurinta insinööritoimistoa sekä heidän maksamiaan keskipalkkoja. Artikkelin mukaan keskipalkat insinööritoimistoissa ovat reilun 3000 euron ja melkein 5500 euron välillä. Palkkaselvityksen mukaan Welado maksoi vuonna 2022 työntekijöilleen keskimäärin palkkaa 5282 €/kk. Tällä keskimääräispalkalla Welado sijoittui neljänneksi palkkaselvitysvertauksessa. (Törmänen 2024.) Palkkaselvityksen tuloksia tarkasteltaessa, voidaan todeta, että Weladon maksama keskimääräinen kuukausipalkka on melko korkea verrattaessa Suomalaisten mediaanipalkkoihin vuonna 2022, jotka näkyvät yllä olevassa taulukossa. Kyseistä vuoden 2022 keskipalkkaa ei voida suoraan verrata tämän päivän lukuihin, mutta se antaa hyvin viitteitä sille, millaisissa luvuissa liikutaan. Vaikka artikkelin mukaan Weladon keskipalkka henkilöä kohden oli vuonna 2022 noinkin korkea, täytyy silti muistaa kriittisyys. Keskipalkkaa laskettaessa mukaan otettu koko henkilöstön palkat ja palkkiot ja jaettu tämä summa henkilöstön määrällä. Eli keskipalkasta ei voida päätellä palkkahaitarin ääripäitä. Tästä huolimatta voidaan yleistää, että Welado maksaa työntekijöilleen hyvin verrattaessa palkkaselvityksen muihin insinööritoimistoihin, joista vain Weladon lisäksi seitsemän organisaation keskipalkka ylitti 5000 €/kk. (Törmänen 2024.)

Palkkaselvitys osoitti, että Weladon keskimääräinen kuukausipalkka on korkea eli ainakaan rahan takia palkitsemistavan vaihtaminen kaikille toimeksiantajan työntekijöille ei ole kannattavaa. Pohdittaessa, onko palkitsemistavan vaihtaminen työntekijälle kannattavaa, tulee tarkastella hänen nykyistä palkkaansa, liiketoiminta-alueetta, tämänhetkistä keskimääräistä asiakaslaskutushintaa sekä voisiko hän itse vaikuttaa siihen. Liiketoiminta-alueella, johon henkilö on erikoistunut (infra, rata, energia, kiinteistö vai teollisuus) on myös alakohtaisia eroja, miten hyvin työntekijä voi vaikuttaa asiakaslaskutushintaansa tai kuinka helppo hintaa on neuvotella ylöspäin. Työntekijän, joka haluaisi käyttää palkitsemistapaa, täytyisi pystyä myymään itsensä asiakkaalle hyvään hintaan, jotta työntekijän palkka nousisi normaalin työaikalaissa määritellyn kuukausittaisen työajan puitteissa. Tämä vaatisi palkitsemistapaa käyttäviltä työntekijöiltä enemmän panostusta myyntiin, sillä palkitsemistavan käyttäminen edellyttäisi, että henkilö olisi oma-aloitteisempi projektien hankkimisen suhteen.

Työelämän trendeihin mukautuminen, joustavuus sekä työntekijöiden toiveiden kuunteleminen ovat valttikortteja työntekijöiden sitouttamisessa sekä kilpailussa työntekijämarkkinoilla. Palkka toimii motivaattorina ainakin tiettyyn pisteeseen asti. Työelämä on omaehtoistumassa, millä viitataan siihen, että tuttuja käytänteitä tullaan tulevaisuudessakin rikkomaan. Työurien pidentyessä omaehtoisemmat ratkaisut tulevat tarpeeseen, jotta etenkin työntekijöiden hyvinvointi, terveys sekä jakaminen pysyvät hyvinä työurien pidentyessä. (Lindström & Savaspuro 2023, 85–86.) Työnantajana Welado on pyrkinyt olemaan mahdollisimman joustava. Henkilöstön toiveita kuunnellaan parhaan mukaan sekä yhdessä kehitetään keinoja niiden toteuttamiseen. Tällä hetkellä Welado mahdollistaa työntekijöilleen paikasta sekä ajasta riippumattoman työnteon sekä on parhaansa mukaan kehittänyt erilaisia joustavia ratkaisuja heillä työskentelyyn. Tästä hyvänä esimerkkinä on Weladon lanseeraama Masters-ohjelma. Welado-Masters on tarkoitettu asiantuntijoille, jotka lähestyvät eläkeikää tai ovat jo eläköityneet. Nämä kokeneemmat asiantuntijat voivat jakaa tietoaan tai esimerkiksi toimia mentorina nuoremmille asiantuntijoille. (Welado 2024d.) Welado tarjoaa myös halukaille kumppaneille mahdollisuuden toimia aliurakoitsijan roolissa. Tämä kuitenkin edellyttäisi sitä, että aliurakoitsija toimisi oman yrityksensä kautta ja laskuttaisi Weladoa tehdystä työstä. Aliurakoitsijana toimiessaan henkilö ei kuitenkaan olisi oikeutettu kattaviin henkilöstöetuihin, joita Welado tarjoaa.

Päätöstä palkitsemismalliin siirtymisestä ei Weladolla ole vielä tehty. Näin iso uudistus tarvitsee perusteellista selvittelyä sekä suunnittelua, jotta toteutus on varmasti kaikkien osapuolten kannalta toimiva. Palkitsemistapa kaipaa vielä runsaasti jatkokehittelyä, sillä mallissa on paljon huomioitavaa, jotta se on kannattava organisaation sekä työntekijöiden kannalta. Laskelmat kuitenkin antoivat viitteitä sille, että palkitsemistapa voisi olla mahdollista toteuttaa.

6.2 Hyödyt ja haasteet organisaatiolle

Uusi palkitsemistapa sekä sen mahdollinen käyttöönotto tuo erilaisia hyötyjä sekä haasteita, joihin organisaation tulisi ennalta varautua. Työnantajalla on iso vastuu luoda palkitsemistavasta sellainen, että sen aiheuttamat haitat pystytään minimoimaan. Weladon tämänhetkinen palkitsemisen kokonaisuus on jo todella kattava. Se, että kokonaisuuteen voidaan lisätä vielä yksi mahdollisuus lisää ja saada se toimimaan on iso etu etenkin uusien työntekijöiden saamisessa. Erilaiset mahdollisuudet luovat kiinnostavan kuvan organisaatiosta ulkopuolisten silmissä sekä vahvistavat sen mitä Welado arvoissaan on luvannut; tekijöilleen paras. Palkitseminen on merkittävä tekijä monelle

työnhakijalle. Organisaatiolle voi olla kilpailuetu tarjota erilaisia palkitsemisratkaisuja, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeita. Kun palkitsemista kehitetään nykyisten työntekijöiden toiveesta, on tärkeää, että myös he ovat tyytyväisiä muutokseen. Heidän ollessa tyytyväisiä lopputulokseen, se vahvistaa heidän sekä organisaation välistä sitoutumista.

Uuden palkitsemistavan merkittävin haaste liittyy todennäköisesti työntekijöiden väliseen eriarvoisuuteen. Kun palkitsemistapaa ei voida soveltaa kaikkiin organisaation työntekijöihin tai se ei ole järkevä jokaisen kohdalla, se voi johtaa epätasa-arvoon organisaatiossa. Palkitsemistavan toteuttamisesta vastuussa olevien organisaation henkilöiden tulee miettiä tätä kantaa sekä tunteita, joita se työntekijöissä herättää. Eriarvoisuus korostuu myös siinä, että palkitsemistapaa ei todennäköisesti voitaisi tarjota samoilla ehdoilla kaikille halukkaille. Organisaation tulee laatia kattavat sekä selkeät perusteet henkilöiden luokittelulle, jotta toiminta on läpinäkyvää.

Monesti henkilöt kokevat epäreilouden tunnetta, kun toiset saavat jotain, mitä he itse eivät saa. Vaikka palkitsemistapa olisikin mahdollinen kaikille, mutta nykyisten korkeiden kuukausipalkkojen vuoksi vaihtaminen ei olisi kaikille järkevää, saattaa se silti herättää ulkopuolelle jäävillä tunteen epäreiludesta. Täytyisihän kaikilla olla mahdollisuus vaikuttaa omaan kuukausittaiseen palkkaan työn määrällä sekä asiakaslaskutushinnalla. Jos kaikki ajattelisivat samalla tavalla, johtaisi se esimerkiksi siihen, että organisaatiolla ei olisi halukkaita työntekijöitä työskentelemään pienempien tuntihintojen projekteissa. Monet pienempikatteisemmat projektit ovat eilinehto organisaation talouden kannalta. Aina ei voida tavoitella korkeinta hintaa, vaan joskus täytyy myydä halvemmalla, mutta silti pystyä tarjoamaan yhtä hyvä kokonaisuus asiakkaalle. Organisaatiossa täytyy siis olla myös tarpeeksi kokeneita työntekijöitä tällaisia projekteja varten.

Vaikka palkitsemistapa osaltaan kannustaa työntekijöitä suurempaan työmäärään, ei organisaatio kuitenkaan halua tukea tätä ajatusta. Palkitsemistapa on siis hieman ristiriidassa sen suhteen mikä organisaation näkemys asiaan on. Weladolla arvostetaan myös työntekijöiden työn ulkopuolista elämää. Tätä arvoa tukee se, että Welado on parhaansa mukaan luonut erilaisia ratkaisuja, jotta työntekeminen onnistuu elämäntilanteesta, ajasta sekä paikasta riippumatta. Laaja työterveys sekä erityinen panostus mielenterveyspalveluihin kertoo siitä, että Weladolle on tärkeää pitää huolta työntekijöidensä terveydestä.

Kun asiakaslaskutuksen määrä on se mikä määrittelee työntekijän kuukausittaisen palkan, saattaa tämä johtaa asiakkaan kannalta turhien tuntikirjausten tekemiseen. Työntekijä saattaa rahan motiivina kirjata tarpeettomia tunteja asiakkaalta laskutettaviksi. Huonoimmassa tapauksessa tämä voi johtaa reklamaatioiden lisääntymiseen sekä organisaation maineen heikentymiseen. Pahimmassa tapauksessa asiakas voi kieltäytyä yhteistyön jatkamisesta, jos hän kokee tullessa huijatuksi. Toisaalta palkitsemistapa motivoi varmistamaan, ettei alilaskutusta tapahdu eikä asiakkailta jää laskuttamatta mitään. Tämä on organisaation etu, sillä työntekijöillä on vähemmän houkutusta kirjata sisäisiin tehtäviin tunteja, joita voitaisiin laskuttaa asiakkaalta.

Organisaatiolla täytyisi olla järjestelmä, jonka avulla työntekijän olisi mahdollista seurata omaa kuukausittaista laskutusastetta reaaliaikaisesti, jotta työntekijällä olisi mahdollista seurata palkkasumman kehittymistä. Palkitsemistapa saattaa aiheuttaa stressiä työntekijöille erityisesti sellaisina kuukausina, kun asiakastyöt ovat vähissä. Tällaisina ajanjaksoina työntekijät todennäköisesti haluavat seurata palkan kehittymistä. Jos organisaation nykyiset järjestelmät eivät tue tätä ominaisuutta, on organisaation löydettävä ratkaisu, vähintään asiakaslaskutuksen määrän seuraaminen olisi työntekijälle mahdollista.

Normaaliin kuukausipalkkaan verrattaessa erikoinen ja poikkeava palkitsemistapa tuo myös omat haasteensa palkanlaskentaan sekä -maksuun. Organisaation tuntikirjausjärjestelmän täytyy osaltaan tukea tällaista palkitsemistapaa. Järjestelmästä tulisi helposti saada tieto työntekijän kuukausittaisesta laskutusasteesta palkanlaskentaa varten. Mikäli järjestelmä ei tähän taivu ja palkanlaskennan yhteydessä palkanlaskijan täytyy nähdä huomattava vaiva laskeessaan työntekijän laskutetun työn määrä suhteessa sisäiseen työhön, hidastaa se palkanlaskentaprosessia. Palkanlaskentaa varten tulisi kehitellä jokin toimintatapa, jolla palkitsemistavan mukaisten palkkojen laskenta voidaan hoitaa sujuvasti. Palkitsemistavan mukaan maksettavien työntekijöiden kuukausipalkat vaihtelevat, eikä niitä todennäköisesti voida suoraan hakea organisaation sisäisistä järjestelmistä. Kun palkitsemistapaa käyttävien työntekijöiden määrä kasvaa, se lisää palkanlaskenta- ja maksuprosessin kuormitusta entisestään.

6.3 Hyödyt ja haasteet työntekijälle

Palkitsemistapaa luodessa vaikutuksia ei tule miettiä vain organisaation kannalta, vaan myös työntekijän näkökulman huomioiminen on aivan yhtä tärkeää. Vaikka eri asioiden vaikutukset olisivat

organisaation kannalta suotuisia, ei se tarkoita, että työntekijän näkökulma olisi samoin. Palkitsemistavan tuomien hyötyjen lisäksi, täytyy miettiä myös sen tuomia haasteita sekä riskejä ja miten näitä voisi ehkäistä mahdollisimman hyvin.

Osalle työntekijöistä palkitsemistapa tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa kuukausittaista palkan määrää. On työntekijöitä, jotka esimerkiksi hyvän maineensa ansiosta pystyvät myymään itsensä todella kovaan hintaan asiakkaalle. Kovan hinnan ansiosta työntekijän ei esimerkiksi tarvitse tehdä ylitöitä ollenkaan, että hän pystyisi palkitsemistavan avulla tienaamaan enemmän kuin mitä perinteinen kuukausipalkka olisi. Palkitsemistapa on siis tällaisille työntekijöille oiva mahdollisuus tulojensa kasvattamiseen. Se, että työntekijällä itsellään on suurempi vaikutus saamansa kuukausittaiseen palkkaan, todennäköisesti motivoi työntekoon sekä projektien hankkimiseen aivan eri tavalla. Tämä hyödyttää osaltaan myös koko organisaatiota, sillä kulujen pysyessä hallinnassa lisääntyneet asiakastyöt tarkoittavat liikevaihdon kasvua.

Rahalla on merkittävä rooli monille työmotivaattorina. Mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa voi lisätä työmotivaatiota merkittävästi. Palkitsemistapa todennäköisesti vaikuttaisi positiivisesti työntekijöiden tehokkuuteen eli jos sisäisten työtuntien sijaan työntekijällä olisi mahdollisuus käyttää matkustusaika esimerkiksi asiakastyöhön, tekisi hän sen todennäköisesti. Koska asiakaslaskutuksen määrä on suoraan yhteydessä työntekijän palkkaan, motivoi se työntekijää etsimään ratkaisuja mahdollisen hukka-ajan vähentämiseksi.

Palkitsemistavan huomattavin haaste ja samalla riskinä on tahtomaton kannustaminen suureen työmäärään. Palkitsemistapa perustuu siihen, että työntekijä saa palkkaansa jokin ennalta määritellyn prosentuaalisen asiakaslaskutuksestaan. Jos palkitsemistavan ehtoihin on määritelty, että ylitöistä maksetaan sen sijaan, että ne lisättäisiin työaikapankkiin, kannustaa se vielä enemmän ylitöihin. Vaikka työkuorma ei alussa tuntuisi raskaalta työntekijälle, voi sillä olla pidemmällä aikavälillä vakavia seurauksia ja johtaa pahimmillaan esimerkiksi työuupumukseen, josta toipuminen voi viedä aikaa. Palkitsemistapa aiheuttaa myös perinteistä kuukausipalkkaa enemmän stressiä työntekijälle. Kuukausittainen palkka vaihtelee ja voi olla ajanjaksoja, jolloin töitä on vähemmän erinäisten syiden vuoksi. Palkitsemistapa edellyttää työntekijältä suurempaa vastuuta sekä itsenäisempää otetta projektien hankkimiseen. Palkan määrään on myös suuri vaikutus, millä hinnalla työntekijä on onnistunut itsensä myymään. Voidaan siis todeta, että palkitsemistavassa on monia tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle stressiä, josta voi yhdessä liiallisen työkuorman kanssa ai-

heutua pidemmällä aikavälillä vakavia seurauksia. Työnantajan on yhdessä työntekijän kanssa tärkeää pystyä tiedostamaan kyseiset riskit sekä varautua ja ennaltaehkäistä niitä parhaan kykynsä mukaan. Säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa sekä tiivis yhteistyö työterveyden kanssa auttavat tunnistamaan ongelmat ajoissa sekä ehkäisemään mahdollista työuupumusta.

6.4 Jatkotutkimusideat

Jos palkitsemistapa laajemman selvittelyn sekä jatkokehityksen jälkeen päätetään toteuttaa, voisi jatkotutkimuksia tehdä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Koska palkitsemistapa motivoi tahtomattaan työntekijöitä suurempaan työkuormaan sekä on jossain määrin perinteistä kuukausipalkkaa stressaavampi, olisi syytä tutkia työntekijöiden työhyvinvointia sekä jaksamista. Tutkimusaiheena voisi esimerkiksi olla miten työntekijä kokee, että palkitsemistavan vaihtaminen on vaikuttanut hänen työhyvinvointiinsa. Koska asia on tuore, eikä palkitsemistapa ole vielä käytössä organisaatiossa voisi siihen vaihtavia työntekijöitä haastatella ennen kuin he ottavat palkitsemistavan käyttöön sekä esimerkiksi puolenvuoden sekä vuoden kohdalla. Näin organisaatio pystyisi seuraamaan työntekijöiden jaksamista sekä tutkimus olisi tärkeänä välineenä ehkäisemässä työntekijöiden työuupumusta.

Työmotivaation kannalta, olisi mielenkiintoista tutkia, onko palkitsemistavalla vaikutusta työmotivaatioon. Kokevatko palkitsemistapaa käyttävät työntekijät, että palkitsemistapa on lisännyt heidän innostusta työtään kohtaan. Työmotivaation ja palkitsemisen välisen yhteyden tutkiminen auttaisi organisaatiota selvittämään, mitä työntekijät pitävät tärkeänä ja näin ollen se antaisi uusia ideoita palkitsemisen kokonaisuuteen tai auttaisi huomaamaan, onko jokin palkitsemistavoista osoittautunut tarpeettomaksi.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia voisiko työntekijän laskutettavan työn määrään perustuva palkitsemistapa toimia työn toimeksiantajalla Weladolla. Tämän lisäksi tarkoituksena oli selvittää Weladon henkilöstökustannuksia sekä luoda mallilaskelmia HR:n tarpeeseen palkitsemismallin jatkotutkimuksia varten. Aihe tuli toimeksiantajan tarpeesta lisätä nykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen palkitsemistapa, jota etenkin henkilöstö oli toivonut. Tavoitteeseen eli opinnäytetyön valmistamiseen aikataulussa päästiin. Uskon, että työstä sekä sen osoittamista tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle eli voin sanoa olevani tyytyväinen tekemääni työhön.

Opinnäytetyön toteuttamisessa on huomioitu eettinen näkökulma Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamien ohjeiden mukaisesti. Vaikka työn tekemisen aikana olen käsitellyt paljon arkaluontoista tietoa toimeksiantajasta, olen pitänyt prosessin aikana ja etenkin itse työssä huolen siitä, että kenenkään yksityisyys ei vaarannu tietojen käytön myötä. Lisäksi olen varmistanut, ettei työn julkisessa versiossa ole mukana arkaluontoista tietoa. Eettisen näkökulman olen huomioinut myös oikeanlaisilla lähdeviitteillä sekä tutkinut kriittisesti löytämäni tietoa, mitä työssäni olen käyttänyt.

Työn aihe eli palkitseminen sekä motivaatio ja sen yhteys palkitsemiseen ei ollut itselleni ennestään kovin tuttu. Palkitsemisen syvällisempi tutkiminen oli mielenkiintoista ja se auttoi ymmärtämään palkitsemista eri näkökulmista sekä miten tärkeitä erilaiset palkitsemismuodot ovat. Oli myös kiinnostavaa tutkia motivaatiota sekä sen ja palkitsemisen välistä yhteyttä. Työ sai miettimään myös omaa suhtautumista palkitsemiseen sekä onko sillä vaikutusta motivaatiooni. Olen huomannut, että palkitseminen, erityisesti rahallinen motivoi tiettyyn pisteeseen asti. Omakohtaisten kokemusten perusteella voin yhtyä teorian näkemys siihen, että työn ollessa sisällöllisesti köyhempää, rahallisen palkitsemisen merkitys korostuu entisestään.

Tämän prosessin aikana koen oppineeni paljon uutta niin työn aiheesta kuin näin laajan prosessin toteuttamisesta. Työn alku oli haastava, sillä ei ollut helppoa rajata teoriaosuuden aihealuetta tai löytää korrekkeja lähteitä. Prosessin alussa olisin voinut miettiä aihealuetta laajemmin, kun aluksi keskityin vain etsimään palkitsemistavasta kertovia lähteitä. Vaikeuksien kautta prosessi kuitenkin lähti vähitellen etenemään. Alun haasteista huolimatta koen, että teoriaosuus on ajankohtainen sekä tukee hyvin työn tutkimusongelmaa. Vaikka aihe ei ollut minulle ennestään tuttu, oli mielen-

kiintoista tutkia näin syvällisesti palkitsemista sekä sen vaikutusta motivaation. Jo heti työn alkuvaiheilla esihenkilöni avustuksella aloin työstämään palkitsemismalli-laskelmia. Oli mielenkiintoista tutkia, mistä kaikesta organisaation henkilöstökulut koostuvat sekä koen, että näiden avulla opin myös ymmärtämään syvällisemmin organisaation kulurakennetta henkilöstön osalta. Palkitsemismalli-laskelmien teko oli haastavaa, mutta antoisaa. Minulla ei ollut ennestään tietoa tai kunnollista osaamista palkitsemisen kannattavuuden tutkimisesta. Esihenkilöni Weladolta kuitenkin jaksoi tukea ja olla apuna tämän vaiheen toteuttamisessa ja laskelmat saatiin haasteiden jälkeen onnistumaan. Itselleni työn mielenkiintoisin osuus oli ehdottomasti tutkimuksen toteutus. Palkitsemista paan liittyvien asioiden pätkäily sekä laskelmien tuottamien tulosten analysointi oli mielenkiintoista. Haastavan alun jälkeen omien ideoiden, mielipiteiden sekä tulkintojen kirjoittaminen oli kiinnostavaa.

Voin tyytyväisenä todeta, että haasteita huolimatta onnistuin töiden sekä koulun ohella saattamaan työn loppuun aikataulussa. Koko kevätlukukauden kestänyt prosessi opetti etenkin paineen alla työskentelyä sekä loi monia onnistumisen tunteita. Erityinen kiitos työn toimeksiantajalle mielenkiintoisesta aiheesta sekä vielä isompi kiitos esihenkilölleni korvaamattomasta tuesta tämän prosessin aikana.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 28.2.2024. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Deci, Edward, Olafsen, Anja & Ryan, Richard 2017. Self-determination theory in work organization: The state of a science. Annual review of organizational psychology and organizational behavior 4, 19–43. Hakupäivä 27.2.2024. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

Deci, Edward & Ryan Richard 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11 (4), 227–268. Hakupäivä 27.2.2024. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf.

Fredman, Janne 2008. Tulospalkkauksen hyödyntäminen palkkausjärjestelmässä. Tilisanomat. 21.10.2008. Hakupäivä 17.1.2024. <https://tilisanomat.fi/yleiset/tulospalkkauksen-yodyntaminen-palkkausjarjestelmassa>.

Haavisto, Ilkka 2019. Rahan takia – EVA Analyysi. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Hakupäivä 27.2.2024. <https://www.eva.fi/blog/2019/11/18/tyo-merkitsee-suomalaisille-rahaa/>.

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavamin: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 17.1.2024. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2023. Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 19.1.2024. Alma Talent Bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Hulkko, Anu 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa (toim. Anu Hakonen & Minna Nylander). Jyväskylä: PS-kustannus. 135–158.

Ikäheimo, Seppo, Malmi, Teemu & Walden, Risto 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 19.1.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Ikävalko, Heini 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa (toim. Anu Hakonen & Minna Nylander). Jyväskylä: PS-kustannus. 105–122.

Insinööriliitto 2023. Palkka-asiat. Hakupäivä 16.4.2024. <https://www.ilry.fi/tyoelaman-tilanteet/palkka-asiat/>.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari. Hakupäivä 20.2.2024. Kauppakamari ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Kostamo, Pipsa, Airaksinen, Tiina & Vilkkä, Hanna 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy. Hakupäivä 28.2.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 19.1.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Lindström, Sara & Savaspuro, Miia 2023. Kiitti mulle riitti: Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 13.4.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 19.1.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Nieminen, Kimmo 2023. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2024. Uudistettu painos 23. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 16.4.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Pellinen, Jukka 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 21.4.2024. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Pilke, Antti & Paukkeri, Marica 2024. Ammattiliitoilta haulut: Hallituksen opeilla paikallinen sopiminen vähenee, ei lisääny. Yle. Hakupäivä 12.5.2024. <https://yle.fi/a/74-20074865>.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rynes, Sara, Gerhart, Barry & Kathleen, Minette 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepances between what people say and what they do. Human resource management 43 (4), 381–394. Hakupäivä 27.2.2024. <https://www.yumpu.com/en/document/view/12134235/the-importance-of-pay-in-employee-motivation->.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Hakupäivä 5.4. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomi.fi 2023. Työntekijän rekrytointi. Hakupäivä 27.3.2024. <https://www.suomi.fi/oppaat/tyontekijan-rekrytointi/suunnittele-rekrytointi/laske-kustannukset>.

Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus 22.2.2023-30.11.2024. Ylemmät toimihenkilöt. Hakupäivä 12.4.2024. <https://ytn.fi/sopimus/suunnittelu-ja-konsulttialan-ylempien-toimihenkiloiden-tyoehtosopimus-22-2-2023-30-11-2024/>.

Teknolgiateollisuus 2023. Suunnittelun ja konsultoinnin henkilöryhmittely päivitetty alan veto-voima ja urakehitys huomioiden. Hakupäivä 16.4.2024. <https://skol.teknolgiateollisuus.fi/fi/ajan-kohtaista/uutinen/suunnittelun-ja-konsultoinnin-henkiloryhmittely-paivitetty-alan-vetovoima-ja>.

Tilastokeskus 2024. Palkka- ja palkkiotulojen mediaani 3199 euroa helmikuussa 2024. Hakupäivä 16.4.2024. https://www.stat.fi/tup/kokeelliset-tilastot/tulorekisterin_palkat_ja_palkkiot/2024-04-08/index.html.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Paikallisen sopimisen lisääminen. Hakupäivä 12.5.2024. <https://tem.fi/paikallisen-sopimisen-lisaaminen>.

Törmänen, Eeva 2024. Nämä insinööri-toimistot maksavat parhaita palkkoja: 8 toimistoa rikkoi 5000 e/kk rajapyykin – Katso taulukosta 30 suurimman palkat. Tekniikka & Talous 25.3.2024. Hakupäivä 4.4.2024. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/nama-insinooritoimistot-maksavat-parhaita-palkkoja-8-toimistoa-rikkoi-kultaisen-5000e-kk-rajapyykin-katso-tilukosta-30-suurimman-palkat/ea2d936a-d629-473b-b636-29b1df9723df>.

Verohallinto 2023. Luontoisedut verotuksessa. Hakupäivä 11.4.2024. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa13/>.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Hakupäivä 19.2.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Hakupäivä 1.4.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeiden.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 28.2.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Welado 2024a Hakupäivä 12.4.2024. <https://www.welado.fi/yritys.html>.

Welado 2024b. Hakupäivä 12.4.2024. <https://careers.welado.fi/>.

Welado 2024c. Hakupäivä 12.4.2024. <https://www.welado.fi/blogi/vuorovaikutuksellinen-osallistava-ja-reagoiva-strategiatyo.html>.

Welado 2024d. Hakupäivä 27.4.2024. <https://careers.welado.fi/pages/welado-masters>.

Ylikorkala, Anna, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Verkkokirjahylly. Hakupäivä 19.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

Ylikorkala, Anna & Sweins, Christina 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa (toim. Anu Hakonen & Minna Nylander). Jyväskylä: PS-kustannus. 21–40.

PALKITSEMISMALLI LASKELMAT

LIITE 1

Liite työn toimeksiantajan hallussa sen arkaluontoisuuden vuoksi.