



Kokonaispalkitsemisen ja sitouttamisen kehittäminen päätöksenteon ilmiöiden avulla

Marleena Härö

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kokonaispalkitsemisen ja sitouttamisen kehittäminen päättöksenteon ilmiöiden avulla

Marleena Härö
Päättöksenteon ilmiöt ja
valintamuotoilu johtamisessa
Opinnäytetyö
Toukokuu 2024

Marleena Härö

Kokonaispalkitsemisen ja sitouttamisen kehittäminen päätöksenteon ilmiöiden avulla

Vuosi 2024

Sivumäärä

78

Etenkin kilpailluilla aloilla työnantajien on tänä päivänä tärkeää pystyä pitämään työntekijät tyytyväisinä, motivoituneina ja sitoutuneina organisaatioon. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia minkälaiset palkitsemismallit vahvistavat luovan alan asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Tavoitteena oli myös selvittää, miten yrityksen X nykyinen palkitseminen nähdään työntekijöiden näkökulmasta, jonka jälkeen tavoitteena oli laatia kehittämissuhteita palkitsemisen uudistamiseksi kohdeyrityksessä, jotta ne vastaisivat paremmin työntekijöiden tarpeita sekä tukisivat paremmin yrityksen strategiaa ja arvoja.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu palkitsemiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lisäksi hyödynnettiin päätöksenteon ilmiöiden eri teorioita ja tutkimuksia parempien palkitsemiskäytäntöjen ymmärtämiseksi ja mahdollisten kehitysehdotusten muotoilemiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kokonaistutkimuksena sisältäen kyselytutkimuksen kohdeyrityksen koko henkilökunnalle. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti yhden viikon aikana keväällä 2024. Kysely sisälsi 20 kysymystä, joista 3 kysymystä oli avoimia vastauksia. Monivalinnoissa käytettiin vastausvaihtoehtoja 1-5, mikä perustuu Likertin asteikkoon.

Kohdeyritykselle luodut kokonaispalkitsemisen kehitysehdotukset syntyivät tutkimusaineiston analyysin ja teorian pohjalta esille nousseiden näkökulmien ja olemassa olevan teorian perusteella. Keskeisimmät kehitysehdotukset kohdistuivat palkitsemiskokonaisuuden rakentamiseen ja dokumentointiin, palkitsemisen kriteerien selventämiseen, sisäiseen viestintään palkitsemisesta, palautteenantokulttuurin kehittämiseen sekä mahdollisten uusien palkitsemismuotojen käyttöönottoon.

Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehksen perusteella voidaan päätellä, että palkitsemisen kokonaisuus voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, kun taustalla on oikeudenmukainen ja hyvin viestitty palkitsemisjärjestelmä, joka ottaa huomioon juuri kyseisen organisaation tarpeet ja työntekijöiden yksilöllisyyden. Samaa järjestelmää ja kokonaispalkitsemisen mallia ei siis kannata suoraan monistaa kaikkiin organisaatioihin.

Asiasanat: palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, henkilöstöedut, sitouttaminen

Marleena Härö

Developing Total Rewarding and Engagement through Behavioral Insights

Year 2024

Pages 78

In today's competitive landscape, it is crucial to keep employees satisfied, motivated, and committed to the organization. This thesis aimed to investigate which types of reward models enhance motivation and commitment among employees in a creative industry expert organization. Additionally, the goal was to determine how Company X's current reward system is perceived from the employees' perspective, after which the objective was to develop proposals for improving the reward system in the target company so that they better meet the employees' needs and better support the company's strategy and values.

The theoretical framework of the thesis consists of literature and studies related to rewarding, motivation, and commitment. In addition, various theories and studies on behavioral insights were utilized to understand better reward practices and formulate possible development suggestions.

The research section of the thesis was conducted as a comprehensive study, including a survey for the entire staff of the target company. The survey was conducted electronically over one week in the spring of 2024. The survey consisted of 20 questions, three of which were open questions. Multiple-choice questions used a response scale of 1-5, based on the Likert scale.

The development suggestions for the overall reward system created for the target company were derived from the analysis of the research data and the theoretical perspectives and existing theories that emerged. The main development suggestions focused on constructing and documenting the reward system, clarifying reward criteria, internal communication about rewards, developing a feedback culture, and introducing potential new forms of rewards.

Based on the research and the theoretical framework, it can be concluded that a comprehensive reward system can increase employee motivation and commitment when there is a fair and well-communicated reward system that considers the specific needs of the organization and the individuality of the employees. Therefore, the same system and overall reward model should not be directly replicated in all organizations.

Keywords: rewarding, total rewards strategy, employee benefits, employee engagement

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus	9
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	10
2	Tietoperusta	10
2.1	Palkitseminen käsitteenä.....	11
2.2	Strateginen palkitseminen	11
2.3	Palkitsemisen eri muodot	13
2.3.1	Aineellinen palkitseminen.....	14
2.3.2	Aineeton palkitseminen.....	16
2.3.3	Palkitsemisen kokonaisuus	17
2.4	Palkitsemisen kokonaisuudesta viestiminen.....	19
2.5	Palkitsemisen ja työsuhde-etujen verotus.....	21
2.6	Palkitseminen ja motivaatio	23
2.7	Palkitseminen ja sitoutuminen	25
3	Käyttätymistaloustieteen soveltaminen palkitsemiseen	27
3.1	Ihmisen päätöksenteko	27
3.2	Heuristiikat	29
3.3	Kognitiiviset vinoumat	32
3.4	Referenssiriippuvuus	35
3.5	Prospektiteoria.....	36
3.6	Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaus.....	37
4	Kohti parempaan palkitsemista.....	40
4.1	Palkitsemisjärjestelmän luonti ja kehittäminen.....	41
4.2	Käyttätymistaloustiede apuna palkitsemisjärjestelmän luonnissa	42
5	Tutkimuksen toteutus.....	45
5.1	Tutkimusmenetelmä	45
5.2	Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteutus.....	47
5.3	Käytetyt analysointimenetelmät	48
6	Tutkimustulokset	49
6.1	Kyselytutkimuksen vastaukset	49
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	49
6.2.1	Taustatiedot	50
6.2.2	Yrityksen nykyinen palkitseminen ja sen yhteys strategiaan ja arvoihin ...	50
6.2.3	Työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi.....	52
6.2.4	Eri palkitsemiskeinojen tärkeys työntekijöille	53
6.2.5	Palkitsemismahdollisuudet tulevaisuudessa	57

6.3	Tulosten arviointi ja kehittämisehdotukset	59
7	Johtopäätökset.....	63
7.1	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu	63
7.2	Tutkimusasetelman tarkastelu	64
7.3	Eettinen tarkastelu ja luotettavuus	64
7.4	Tulosten mahdollinen käyttöönotto toimeksiantajalla	65
7.5	Oman oppimisen arviointi	66
	Lähteet	68
	Kuviot	74
	Kuvat	74
	Liitteet.....	75

1 Johdanto

Organisaation tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää henkilöstöä (Kauhanen 2015, 147), mutta työntekijöiden sitouttaminen on keskeinen haaste organisaatioille nykypäivänä, erityisesti epävarmassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Palkitsemisella on tässä merkittävä rooli, sillä oikein suunnitellut ja toteutetut palkitsemisjärjestelmät ja palkitsemisohjelmat voivat olla tehokas keino lisätä työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja suorituskykyä (Scott, McMullen, Roya, Stark 2010. & Sarwar & Abugre 2013). Tutkimustulokset korostavat työntekijöiden työtyytyväisyyden huomioimisen merkitystä, sillä työntekijöiden työtyytyväisyys edistää heidän lojaaliuttaan ja sitoutumista organisaatiota kohtaan (Sarwar & Abugre 2013). Tällä oikeanlaisella sitouttamisella voidaan vähentää työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työpaikkaa ja samalla vahvistaa uusien työntekijöiden innostusta kasvaa yrityksen kanssa sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. (Heikkinen 2005). Sitoutuneet työntekijät pysyvät tutkimuksen mukaan organisaatiossa heikoimpinakin aikoina. (Meyer & Allen 1991, 3-4.)

Jatkuvasti muuttuvat odotukset niin työntekijöitä kuin työnantajia kohtaan johtavat siihen, että on tärkeää suunnitella palkitsemisjärjestelmät entistä huolellisemmin ottaen huomioon organisaation tavoitteet, arvot ja kulttuurin sekä työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Kokonaispalkitseminen sisältää työntekijälle annettavat sekä rahalliset että ei-rahalliset palkkiot ja edut. Palkitsemisella ei siis tarkoiteta ainoastaan rahallisia etuja, vaan se voi sisältää myös muita kannustimia ja tunnustuksia, kuten henkilökohtaista palautetta, urakehitysmahdollisuuksia, liukuvia työaikoja, joustavia etätyömahdollisuuksia tai työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemista. (Hakonen & Nylander 2015, 21-25.)

Esimerkiksi etätyötä ei ennen maailmanlaajuista koronapandemiaa tunnettu laajalti lainkaan toimistotöissä. Pandemian leviämisen seurauksena monet yritykset ja organisaatiot joutuivat pakon edessä ottamaan käyttöön etätyömahdollisuudet nopeasti, jotta työntekijät voisivat jatkaa työskentelyä turvallisesti kotona (Yang, Holtz, Jaffe, ym. 2022). Tämä johti laajaan muutokseen työkäytännöissä ja nyt etätyöstä on tullut monella alalla saavutettu etu, josta etenkin työntekijät haluavat pitää kiinni. Tätä väitettä tukee esimerkiksi vuoden 2021 Microsoftin tekemä työelämän trendi-indeksi, jossa kysely oli tehty 31 maassa yli 30 000 ihmisen kesken, ja tuloksena oli, että yli 70 prosenttia työntekijöistä haluaa, että joustavat etätyömahdollisuudet jatkuvat myös tulevaisuudessa (Microsoft 2021). Maailman talousfoorumi (World Economic Forum) kirjoitti vuonna 2021, että yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan jopa 42 prosenttia työntekijöistä irtisanoutuisi, jos heidän työnantajansa ei tarjoaisi etätyövaihtoehtoja (Fleming 2021). Samaan aikaan on havaittu, että joustavat etätyökäytännöt voivat kääntyä itseään vastaan ja etätyö osittain eliminoi henkilökohtaisen

viestinnän, sillä etänä ihmiset eivät vain korvanneet henkilökohtaista vuorovaikutusta video- ja äänipuheluilla, vaan lisäsivät kommunikaatiota pelkin viestein. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen laajuinen etätö vähensi yleisesti ryhmien välisten vuorovaikutusten määrää ja huomiota muihin kuin omiin ryhmiin (Yang, L. ym. 2022). Tällöin yritysten ja työntekijöiden intressit voivat olla ristiriidassa keskenään, ja on mielenkiintoista seurata tulevaisuudessa, pysyykö etätö enemmän jo saavutettuna etuna vai korostetaanko sitä enemmän aineettoman palkitsemisen mahdollisuutena ja erityisenä etuna normaalin sijaan.

Etätöön lisäksi joustaville työaikakäytännöille on kysyntää. Esimerkki erityisestä työaikakäytännöstä on vakuutusyhtiö If, joka toi joustavat arkipyhät jo tuttujen joustavien työaikakäytäntöjen rinnalle, ja Ifin työntekijät voivat Suomessa vaihtaa esimerkiksi pitkäperjantain tai helatorstain heidän omassa kulttuurissaan tai elämäntapa- ja elämäntavoihinsa tärkeään päivään. Tällainen toimintamalli on yksi aineettoman palkitsemisen muodoista ja lisää työntekijän autonomiaa. Samalla työnantaja ilmaisee arvostavansa monimuotoisempaa työyhteisöä, jossa kaikkien ei tarvitse sopia samaan muottiin. Mahdollisuus on jo saanut ainakin kansallista huomiota Suomessa ja se on ehdolla vuoden 2024 parhaaksi työelämän vastuullisuusteoksi. (Vasara 2024). Tällaisten monipuolisten palkitsemismuotojen tarjoaminen voi vastata erilaisiin työntekijöiden tarpeisiin ja lisätä heidän sitoutumistaan organisaatioon (Hakonen & Nylander 2015, 240-241).

Mikä on tarpeeksi palkitsemisessa? Palkitsemista on tutkittu paljon ja vuonna 2010 nobelistit Daniel Kahneman ja Angus Deaton julkaisivat tutkimuksen, jossa tarkasteltiin tulojen ja hyvinvoinnin välistä suhdetta. Tutkimuksessa havaittiin, että ihmiset, joiden vuotuinen tulotaso ylitti noin 75 000 dollaria, kokivat elämänlaadun parantuvan, mutta heidän päivittäinen emotionaalinen hyvinvointinsa ei enää lisääntynyt sen jälkeen, kun heidän vuosiansionsa ylittivät tuon summan. Emotionaalinen hyvinvointi kuvaa yksilön kokemaa tunne-elämän tilaa ja sen myönteisiä ja kielteisiä ulottuvuuksia. Käytännössä emotionaalinen hyvinvointi voi ilmetä esimerkiksi tyytyväisyytenä elämään tai kykyyn selviytyä stressistä tai vastoinkäymisistä. (Kahneman & Deaton 2010). Lisäksi erilaiset tavoitteet, jotka korostavat sisäisiä tekijöitä, kuten sosiaalisuus ja yhteys muiden kanssa, lisäävät hyvinvointia. Syyksi on arveltu, että tällaiset tavoitteet lisäävät yksilön autonomiaa ja läheisyyden ja kompetenssin tunteita. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 144.) Pelkkä parempi palkka ei siis välttämättä motivoi pitkälle sen jälkeen, kun ihmisen perustarpeet on tyydytetty, vaan silloin aineettomat edut tai henkinen hyvinvointi voivat nousta suuremmiksi motivaattoreiksi. Toki myös elämänlaadulla on merkitystä ja palkkauksen on kohdattava työn vaatimuksia, mutta tämän tutkitun kynnysarvon jälkeen monipuolisemmat palkitsemisjärjestelmät kannattaisi ottaa harkintaan.

Palkitseminen on yhteydessä organisaation menestykseen ja hyvin suunnitellut ja toteutetut palkitsemisjärjestelmät voivat olla yhteydessä organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn (Kauhanen 2010, 86-69). Sitoutuneet ja erityisesti sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat parantaa tuottavuutta, innovaatiokykyä ja asiakastyytyväisyyttä, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä pitkällä aikavälillä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102-108). Pelkällä rahapalkalla kilpaileminen on lyhyt tie, ja palkitsemisen kokonaisuus on huomattavasti tehokkaampi väline työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon (Ylikorkala ym. 2018, 31).

Palkitseminen on yksi vahvimmista tavoista viestiä siitä, millaisia toimintamalleja tai käytöstä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Palkitaanko ihmisiä tehokkuudesta vai hyvästä asiakaspalvelusta, tiimityöstä vai yksilösuorituksista. Tämän kaltaiset päätökset muokkaavat koko organisaatiokulttuuria, kun mietitään mistä ollaan valmiita palkitsemaan. (Ylikorkala ym. 2018, 21-23.)

1.1 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen X työntekijöiden kokemuksia nykyisestä palkitsemisesta ja löytää sitoutumista ja motivaatiota kasvattavia palkitsemistapoja tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten yrityksen X nykyinen palkitseminen nähdään työntekijöiden näkökulmasta, ja tukevatko nykyiset palkitsemismallit yrityksen strategiaa ja arvoja työntekijöiden mielestä. Tavoitteena oli luoda kyselytutkimuksen ja teorian pohjalta kehittämisehdotuksia palkitsemisen uudistamiseksi kohdeorganisaatiossa ja tarkoitus on, että yritys X voisi selvityksen jälkeen ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmän, joka tukee liiketoimintastrategian tavoitteita ja yrityksen arvoja.

Tutkimuskysymys 1 (TK1): Minkälaiset palkitsemismallit toimivat luovan alan asiantuntijaorganisaatiossa vahvistaen motivaatiota ja sitoutumista?

Tutkimuskysymys 2 (TK2): Miten yrityksen palkitseminen nähdään tällä hetkellä ja tukeeko nykyinen palkitsemismalli yrityksen strategiaa ja arvoja työntekijöiden mielestä?

Toissijaisena tavoitteena on työntekijöiden palkitsemiseen liittyvien päätöksenteon ilmiöiden parempi hyödyntäminen mielikuvituksellisemman ja erottuvan palkitsemisen luomiseksi. Mahdollisesti kokonaan uusien palkitsemismallien löytäminen aiheeseen liittyvän tietokirjallisuuden ja työelämän case-esimerkkien kautta toisi palkitsemiseen vielä oman uuden tulokulman.

Opinnäytetyön tarve nousi esiin keskusteluissa kohdeyrityksen kanssa, kun käsiteltiin uskomuksia palkitsemisesta, sen hyödyistä sekä sen yhteydestä organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys X on Helsingissä toimiva osakeyhtiömuotoinen pk-yritys, jossa työntekijämäärä vaihtelee noin 10-20 henkilön välillä, jolloin sen katsotaan EU-komission määritelmän mukaan kuuluvan pieniin yrityksiin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018). Kohdeyritys X on perustettu vuonna 2008 ja yrityksen liikevaihto on viime vuosina vaihdellut noin 1,1-1,3 miljoonan euron välillä.

Kohdeyritys X toimii luovalla alalla ja se lupaa rakentaa merkityksellisiä suhteita brändien ja ihmisten välille. Yrityksen työntekijät ovat sekä suomalaisia että kansainvälisiä oman alansa asiantuntijoita, jolloin työkieli koko yrityksessä on englanti. Yritys X tekee myös paljon kansainvälisiä projekteja, ja asiakkaita on ympäri maailmaa, kuten Yhdysvalloissa, Itävallassa ja Etelä-Koreassa. Yrityksen X sukupuolijakauma on hyvin tasainen, ja tämän ei pitäisi vaikuttaa esimerkiksi tutkimusasetelmaan merkittävästi. Luova-ala on yleisesti hyvin vähän järjestäytynyt ja yrityksessä X ei ole käytössä minkään alan työehtosopimusta, vaan käytössä on niin sanottu sopimuspalkkausmalli, jossa jokainen voi neuvotella palkkansa suoraan työnantajan kanssa (Kauhanen 2015, 127).

Yksi yrityksen X arvoista on yhtenäisyys, jonka vuoksi palkitsemisen halutaan olevan linjassa tämän kanssa. Tämän takia kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti kokemuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä selvittää yleisesti myös muiden arvojen näkymistä tai näkymättömyyttä nykyisessä palkitsemisessä.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa. Se koostuu palkitsemisen käsitteen määrittelystä eri lähteiden mukaan, palkitsemisen eri muotojen esittelystä ja tarkastelusta kokonaisuutena sekä siitä miten yrityksen palkitsemisen suunnittelussa voidaan hyödyntää käyttäytymistaloustieteen teorioita. Näistä tarkastelen erityisesti niitä osa-alueita, jotka voivat tarjota ymmärrystä siitä, miten erilaiset kannustimet ja palkkiot vaikuttavat työntekijöiden päätöksentekoon ja sitoutumiseen.

2.1 Palkitseminen käsitteenä

Palkitseminen on aina kokonaisuus, joka voi sisältää aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja ja näiden suhde riippuu organisaation valitsemasta palkitsemisstrategiasta. Palkitseminen on jokaisessa organisaatiossa välttämättömyys, sillä jokaiselle työntekijälle on lain mukaan maksettava peruspalkkaa, joka on korvaus työntekijän tuottamasta työpanoksesta työnantajalle. (Hakonen & Nylander 2015, 21-25.). Vaikka palkka ei ole suoraan palkinto tehdystä työstä, niin tätä voidaan pitää silti yhtenä palkitsemismuotona ja arvostuksen osoituksena työntekijän työpanosta kohtaan (Viitala 2013, 138). Kokonaisuutena palkitseminen voi sisältää palkan lisäksi World-at-Work palkitsemisammattilaisten yhdistyksen mukaan edut, työ- ja perhe-elämän yhteensopivuuden, suoriutumisen ja huomioimisen sekä ura- ja kehitysmahdollisuudet. Näiden lisäksi palkitsemisessa tulee huomioida lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät rahalliset kannustimet pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. (Hakonen & Nylander 2015, 22-23.)

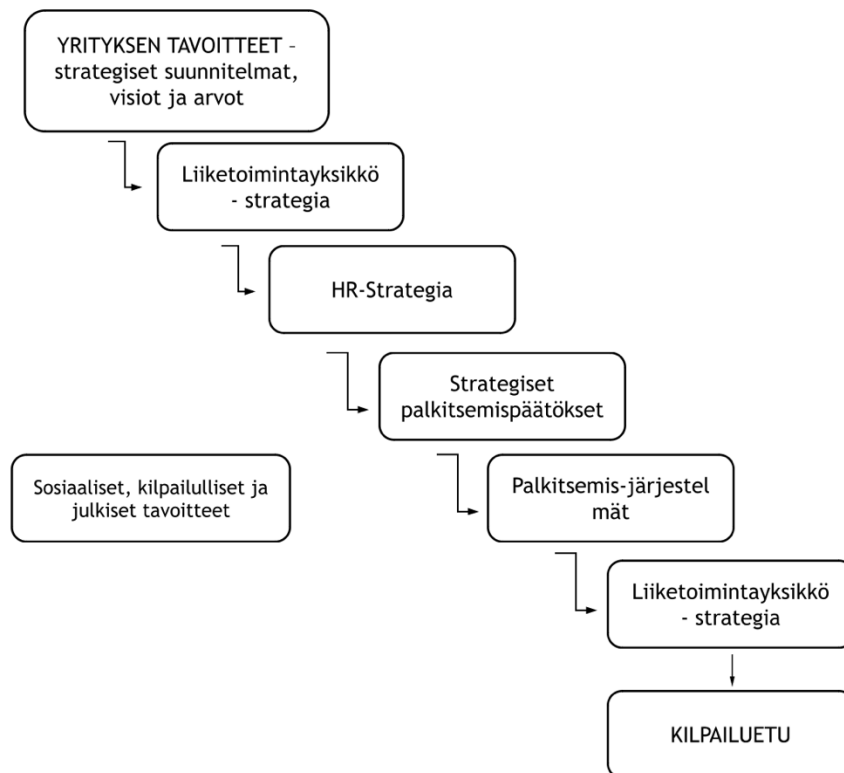
Palkitsemisen välittömät ja välilliset vaikutukset koko organisaatioon ovat suuruusluokaltaan strategisia, ja palkitsemisen tulisi tukea ja toteuttaa sekä yrityksen liiketoiminta- että henkilöstöstrategiaa. Lisäksi organisaatioiden tulisi nähdä palkitseminen osana johtamistapaa ja miettiä sen eri muotoja harkitusti. (Hakonen & Nylander 2015, 109-113.) Työntekijöitä sekä organisaation johtoa palkitsemalla halutaan houkuttaa profiililtaan oikeanlaisia työntekijöitä, korostaa hyviä sekä strategian mukaisia työsuorituksia, innostaa, luoda pysyvyyttä ja sitoutumista sekä kasvattaa työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja sen myötä organisaation toiminnan kehittymistä sekä lisätä mahdollisesti myös tuottavuutta (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 14-19).

Huomioitavaa on se, että palkitseminen voi synnyttää myös negatiivisia vaikutuksia, joita voivat olla esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätietoisuus, osaoptimointi, kateus, vapaamatkustus, vaatimattomat työsuoritukset, tiedon panttaaminen yhteistyön sijaan sekä ei-toivottu organisaatiokulttuuri ja kehityshankkeiden raukeaminen. Onnistuneen palkitsemisen mittarina voidaankin pitää sitä, että se saa aikaan enemmän myönteisiä kuin negatiivisia vaikutuksia. (Hakonen ym. 2014, 15-17.)

2.2 Strateginen palkitseminen

Koska palkitsemisen vaikutukset voivat olla myös negatiivisia, on organisaatioiden tärkeä miettiä heidän suhtautumisensa palkitsemiseen ja keskittyä heille sopivan palkitsemisjärjestelmän löytämiseen ja aktiiviseen kehittämiseen. Strategisen palkitsemisen keskiössä on idea, että sen avulla voidaan tavoitella kilpailuetua toimimalla eri tavalla kuin muut. Ei ole siis yhtä oikeaa tapaa palkita, vaan sen tulisi tukea valittua liiketoimintastrategiaa ja muuttua tarvittaessa sen mukana. (Hakonen ym. 2014, 49-53.)

Palkitseminen voi usein olla puuttuva palanen, kun yhteensovitetään organisaation rakennetta, johtamisprosesseja, henkilöstön osaamista sekä strategiaa ja tavoitteita. Yhteensopivuuden varmistaminen on organisaatioissa johdon tehtävä (Ylikorkala ym. 2018, 20-21).



Kuvio 1: Kuvaus palkitsemisen strategisista näkökulmista (Vartiainen & Kauhanen 2005, 260).

Esimerkkinä hyvä palkitsemisstrategia yrityksessä vastaa Juhani Kauhasen mukaan ainakin seuraaviin peruskysymyksiin koskien palkitsemista:

- Mistä henkilökuntaa halutaan palkita?
- Minkä tason suorituksista ja tuloksista palkkion saa?
- Miten palkkiot jaetaan yrityksen työntekijöiden kesken? (Kauhanen 2010, 89.)

Yleisesti taloudellinen tulos on yksi mitattava tekijä, kun mietitään, minkälaisista tuloksista palkitaan. Joskus se voi myös olla ainoa mitattava tekijä. Esimerkkejä mittareista ovat pääoman tuotto prosentti, kannattavuus, myyntikate tai joskus myös toiminnan määrä. Laatu määritellään usein yhdeksi mittareista, mutta sen mitattavuus voi olla huomattavasti vaikeampaa. Se minkä tason tuloksista palkitaan on erittäin oleellista, ja tällöin määritellään usein, palkitaanko yksilötasoa vai tiimitasoa. Usein tiimi- tai osastotason palkitseminen on tarkoituksenmukaisempaa. (Kauhanen 2010, 89.)

Kun kyseessä on taloudellinen palkkio ja mietitään sen jakamista työntekijöiden kesken, on hyvä ottaa huomioon organisaation arvot. Kauhasen mukaan niistä voi löytyä suoraan kannanotto siihen, miten palkkio jakautuu. Esimerkiksi tasavertaisuus on usein arvona, ja tämän tulisi ohjata myös palkitsemista. Taloudellisia palkkioita jaetaan myös perustuen esimerkiksi henkilömäärään, tehtyihin työtunteihin, palkkatasoon, palkkasummaan tai näiden erilaisiin yhdistelmiin. Tällöin huomioon voidaan ottaa esimerkiksi kausi- tai osa-aikatyöt, sillä sekin voisi olla epäoikeudenmukaista, että huomattavasti vähemmästä työmäärästä saisi saman palkkion esimerkiksi bonusten muodossa. (Kauhanen 2010, 90-91.)

Organisaatioiden suhtautuminen palkitsemiseen vaihtelee laajasti ja käsitys siitä voi olla hyvin perinteistä, enemmän lakiin ja normeihin perustuvaa kuin strategiseen ajatteluun tähtäävää. Ylikorkala ym. (2018,16) teoksessa kuvataan taulukon avulla suhtautumista palkitsemiseen ja eroja ajattelutapojen välillä.

Erlaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen	A. TES hoitaa	B: Jatketaan kuten ennenkin	C: Miten toiset tekevät?	D: Strateginen palkitseminen
Käsitys palkitsemista	Työ- ja virkaehtosopimuksen mukainen palkkaus	Täydentävät palkkiojärjestelmät ja merkkipuosisuistaminen	Kokonaispalkka, vertailukelpoinen palkka	Kokonaispalkitseminen (aineellinen ja aineeton)
Lähtökohta toiminnalle	Tehdään niin kuin on määrätty	Tehdään niin kuin on tehty tähänkin asti	Tehdään niin kuin toisetkin tekevät	Johtaminen, omat tavoitteet ja arvot
Toiminnalle tyypillistä	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Ei herätetä nukkuvaan karhua	Kiinnostutaan vertailutiedoista	Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään
Mihin pyritään	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkkakilpailussa	Hyötyjen optimointi

Kuvio 2: Erilaisia tapoja ajatella palkitsemisesta (Ylikorkala ym. 2018,16)

2.3 Palkitsemisen eri muodot

Aineellinen ja aineeton palkitseminen muodostavat kokonaisuuden palkitsemiselle ja näitä lähemmin tarkastelemalla päästään kiinni niiden eri muotoihin. Aineellisen palkitsemisen eri muodot voidaan mitata rahassa, kun taas aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia ei voida mitata taloudellisin keinoin. (Hyppänen 2009, 131.) Nämä yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden, joka on jokaisen organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama (Hakonen & Nylander 2015, 20-22).

2.3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliset palkitsemisen muodot voivat sisältää palkkoja, tulospalkkioita, henkilöstörahastoja, etuja, kannustimia ja muita konkreettisia taloudellisia hyötyjä (Kauhanen 2015, 126-133). Nämä ovat usein näkyvimmit elementit palkitsemisen kokonaisuudesta, sillä niitä on helpoin listata ja vertailla eri yritysten ja työntekijöiden välillä.

Aineellisen palkitsemisen perusta on peruspalkka, joka voi perustua aika-, urakka tai palkkiopalkkaan. Palkkaus perustuu yleensä markkinatilanteeseen, työn vastuuseen ja vaativuuteen sekä henkilön omaan suoriutumiseen ja kokemukseen tehtävästä. Aikapalkka on yleisimmin käytetty palkkaustapa asiantuntija- ja johtotehtävissä, ja tämän palkkausmuodon voi jakaa tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Urakka- ja palkkiopalkkaus ovat käytössä enemmän myyntitehtävissä, teollisuudessa ja suorittavissa töissä, joissa suoritteiden tarkkaa määrää voidaan mitata. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

Aikapalkan tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy työn vaativuuden mukaan, ja tutkimuksissa on löydetty neljä vaativuutta mittaavaa päätekijää, jotka sisältyvät kaikkiin työtehtäviin. Nämä ovat osaaminen, kuormitus, vastuu ja työolot. Henkilökohtainen palkanosa määritellään tehtävää hoitavan henkilön kautta, mutta se perustuu henkilön työssä suoriutumiseen eikä henkilöä arvioida persoonana, vaan niiden ominaisuuksien kautta, jotka ovat tehtävän kannalta oleellisia ja todennettavia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 156-157.)

Peruspalkan on tärkeää olla sopivalla tai riittävällä tasolla sen saajan mielestä, sillä jos peruspalkka ei vastaa työn vaativuutta tai työntekijän panosta, muut palkitsemisen keinot eivät välttämättä poista epäreiluuden tunnetta, jonka palkan koko aiheuttaa. Peruspalkan ollessa kunnossa muut palkitsemisen keinot voivat täydentää ja tehostaa palautteen antamista ja työsuorituksen johtamista. Tällöin työntekijät kokevat palkitsemisen kokonaisvaltaisemmin ja motivoituvat paremmin saavuttamaan organisaation tavoitteet. Mitä suurempi peruspalkka henkilöllä on, sitä enemmän aineettomat palkitsemiskeinot korostuvat aineellisten sijana. Kun peruspalkka saavuttaa tietyn tason, joka tyydyttää jo ihmisen perustarpeet, niin palkkakehityksen merkitys vähenee ja muiden tekijöiden, kuten työympäristön laadun, työtehtävien mielenkiintoisuuden ja työilmapiirin, merkitys kasvaa suurituloiselle työntekijälle. (Kauhanen 2012, 118, 134.)

Peruspalkan lisäksi on olemassa erilaisia palkan päälle maksettavia bonuksia tai muita palkkioeriä. Yleisesti nämä jaetaan pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimiin. Esimerkkinä lyhyen aikavälin palkkioista voivat olla vuositulospalkkio tai kertapalkkio hyvästä työstä. Pitkällä aikavälillä tarkastelussa on usein yli vuoden mittainen aikajakso, jolloin käytössä voi

olla osakepohjaiset kannustimet tai henkilöstörahasot. Lyhyen aikavälin vuositulospalkkiot tai muut vastaavat yrityksen tulokseen perustuvat bonukset ovat joustava tapa nostaa työntekijöiden kokonaispalkkatasoa tai vastaavasti pitää kuluja kurissa, kun yrityksellä ei mene taloudellisesti hyvin esimerkiksi vaikeasta markkinatilanteesta johtuen. Pitkän aikavälin palkkiot ovat taas usein sidottu mittareihin, joita ei edes olisi järkevää tai mielekästä seurata vuositasona, vaan mittarit on voitu virittää vastaamaan yrityksen pitkän aikavälin strategiaa. (Hakonen & Nylander 2015, 30-34.)

Yritykset tarjoavat useita erilaisia etuja työntekijöilleen ja pyrkivät muokkaamaan ne mahdollisimman houkutteleviksi, sillä ne edistävät hyvää työnantaja mielikuvaa, mutta samalla voivat edistää myös työntekijöiden terveyttä, vapaa-ajan sujuvuutta ja tuoda turvaa. Suomessa etuja säätelee osin eri lakien ja työehtosopimusten nippu. Lakisääteisiä etuja ovat esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosilomat. (Hakonen & Nylander 2015, 34-35.)

Työterveyshuollosta on säädetty laissa vain minimitaso, ja useat työnantajat kilpailevat eduissa laajalla työterveyshuollolla, hammaslääkärin palveluilla sekä mahdollisilla lisävakuutuksilla, kuten vapaa-ajan tapaturmavakuutuksella. Myös vuosilomista on säädetty laissa sekä osa työehtosopimuksista voi ottaa kantaa mahdollisiin lisävapaapäiviin. (Hakonen ym. 2014, 148-152) Työnantajat voivat halutessaan kuitenkin kilpailla myös pidemmällä loma-ajoilla tai ylimääräisillä vapaapäivillä, joita voi kertyä esimerkiksi enemmän vanhoille työntekijöille, mikä sitouttaa pysymään organisaatiossa pidempään. Tapa on erityisesti käytössä julkisella sektorilla (Hakonen ym. 2014,159).

Tietyt edut ovat suoraan verrattavissa palkkaan ja niitä kutsutaan luontoiseduiksi. Näitä etuja verotetaan Suomessa Verohallinnon vuosittain määrittelemän verotusarvon mukaisesti. Tyypillisiä luontaisetuja ovat esimerkiksi: auto-, aterialue-, asunto- ja puhelinetu. Näiden lisäksi ovat täydentävät edut, jotka voivat vaihdella hyvin paljon riippuen yrityksen toimialasta. Etuja voivat olla esimerkiksi työmatkakuljetus, työvaatteet, alennukset yrityksen omista tuotteista, liikunta- ja kulttuurisetelit, työsuhdematkalippu, hieronta sekä aamupala- tai välipalatarjoilu. Myös pienet yksittäiset muistamiset suoraan esihenkilöltä, kuten leffaliput, pienet lahjakortit tai muut arvoltaan vähäiset muistamiset voidaan laskea etuihin, sillä näillä on usein nopeana täsmäpalkitsemisena hyvästä suorituksesta positiivinen vaikutus. (Hakonen ym. 2014, 148-154.)

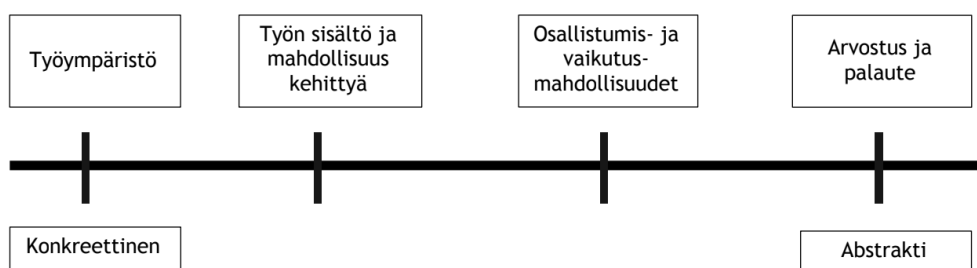
Muita taloudellisia etuja etenkin yritysten ylimmälle johdolle ovat niin sanotut erorahat sekä eläke- ja henkivakuutusedut. Näistä etenkin jälkimmäiset ovat pitkäaikaiseen palkitsemiseen sitovia, koska ne katsovat pitkälle tulevaisuuteen, jolloin myös etujen saajan pitää sitoutua yritykseen pitkäksi aikaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 264-265.)

2.3.2 Aineeton palkitseminen

On havaittu, että organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä ei usein huomioida aineettomia palkitsemisen tapoja. Silti aineettomat palkitsemismuodot ovat merkittävä osa työntekijöiden motivointia ja sitouttamista. Lisäksi ne edistävät työssä viihtymistä. Työnantajan näkökulmasta aineeton palkitseminen on osin ilmaista, mutta vaatii esihenkilöiltä sekä johdolta viitseliäisyyttä ja oivaltamista sen käytöstä sekä tärkeydestä. (Hakonen & Nylander 2015, 35-39.)

Hakonen ja Nylander ovat jakaneet aineettomat palkitsemistavat janelle konkreettisuuden ja abstraktisuuden mukaan. Mitä konkreettisempi palkitsemistapa on, sitä helpompi se on liittää osaksi organisaation palkitsemisjärjestelmää. Janan alkupäässä on konkretia, jota edustaa työympäristö. Organisaation työympäristöön liittyvät niin fyysiset olosuhteet kuin myös työsuhteen ehdot. On hyvä huomioida, että fyysisistä työympäristöä esimerkiksi toimistoa ei voi helposti siirtää, mutta sen sijainti ja saavutettavuus esimerkiksi julkisella liikenteellä tai omalla autolla, voi olla vetovoimatekijä, joka tuo arkeen sujuvuutta ja lisää työn ja vapaa-ajan tasapainoa, kun aikaa ei kulu liikaa työmatkoihin. Organisaation viihtyisät tilat, ergonomiset toimistokalusteet sekä modernit ja toimivat työskentelyvälineet ovat myös osa aineetonta palkitsemista. Ne mahdollistavat sujuvan arjen ja keskittymisen itse työhön. Työsuhteen ehdot määritellään yleensä työsopimuksessa, ja tässä työsuhteen pysyvyys toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen kautta voi usein nousta tärkeimmäksi palkitsemistavaksi määräaikaisuuden sijaan. (Hakonen & Nylander 2015, 35-39.)

Toisessa päässä janaa abstraktin palkitsemisen kohdalla löytyy arvostus ja palaute. Näitä kukaan ei voi suoraan konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi, vaan nämä ovat osa jatkuvaa vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä, mikä luo vahvasti pohjaa työhyvinvoinnille, motivaatiolle ja kehittymiselle. Janalta löytyvät myös kohdat työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet.



Kuvio 3: Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 36).

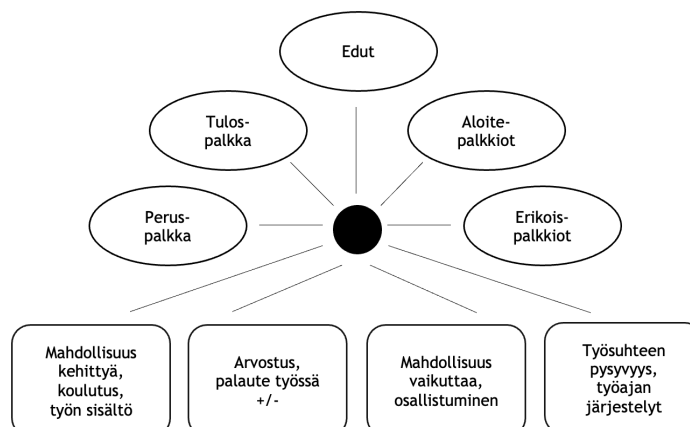
Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä vaikuttaa etenkin sisällön osalta henkilön sisäiseen motivaatioon ja innostukseen tehtävää kohtaan. Mielenkiintoiset sekä omaa osaamista vastaavat työtehtävät ovat keskiössä työpaikkaa valittaessa. Mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla on tärkeä osa palkitsemista. Usein kehittyminen voi tapahtua kouluttautumisen kautta, jonka voi tarjota työnantaja, mikä lisää sitoutumista organisaatioon. Näistä mahdollisuuksista organisaatioiden olisi hyvä luoda selkeitä urapolkuja ja järjestelmiä. (Hakonen & Nylander 2015, 35-39.)

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat osa psykologisia palkkioita. Psykologiset palkkiot muotoutuvat vuorovaikutuksessa työnantajan edustajan kanssa.

Vaikutusmahdollisuudet voivat olla esimerkiksi oman roolin kehittämistä mielekkääseen suuntaan esihenkilön kanssa, jolloin ihminen pääsee vaikuttamaan esimerkiksi omiin työtehtäviin tai niiden järjestykseen. (Hakonen & Nylander 2015, 35-39.) On tärkeää, että aineettomat palkitsemismallit ovat kaikille selkeitä, ja lopulta esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että ne toteutuvat tasapuolisesti kaikille tiimiläisille (Hakonen & Nylander 2015, 131-133).

2.3.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus (kuvio 4) toimii johtamisen välineenä, ja sen muodostamisesta vastaa organisaatio, joka voi käyttää omaa harkintaansa ja mielikuvitustaan sopivan palkitsemiskokonaisuuden koostamisessa. Mukana kokonaisuudessa ovat aiemmin mainitut aineelliset sekä aineettomat palkitsemiskeinot kaikkine eri vaihtoehtoineen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 282-284.) Aineellisista eduista kuviossa on mukana peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot. Aineettomista eduista kokonaisuuteen on valittu mahdollisuus kehittyä, koulutus ja työn sisältö, arvostus ja palaute työssä, mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen ja työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt.



Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen & Kauhanen 2005, 309).

Jotta kokonaisuus voi toimia toivotusti, on tärkeää laatia yhdenmukaiset ja tasapuoliset kirjatut säännöt palkitsemiselle. Etenkin organisaation koon kasvaessa dokumentoinnin tarve palkitsemisen kokonaisuudelle kasvaa. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön mielipiteet, ja kuunnella heidän toiveitaan palkitsemista, jotta palkitsemisjärjestelmä voi toimia odotetulla tavalla motivoiden ja sitouttaen henkilöstöä. (Hakonen & Nylander 2015, 38-39 & 132.)

Palkitsemisen kokonaisuus vastaa Michael Armstrongin mukaan kahteen suoraan kysymykseen: kuinka arvostamme ihmisiä ja miten palkitsemme sen mukaisesti. Hänestä palkitsemisen kokonaisuus on suunnittelua, implementointia ja palkitsemisjärjestelmän huoltamista tasaisin väliajoin. Tämän avulla yritykset pyrkivät houkuttelemaan ja pitämään hyviä työntekijöitä motivoituneina ja sitoutuneina organisaatioon (Armstrong 2019, 6-7). Mielenkiintoisena huomiona on, että usein parhaiksi tai halutuimmiksi mielletyissä organisaatioissa ei maksettu parhaita palkkoja, vaan kokonaiskorvaus oli jopa 5 prosenttia markkinoita alhaisempi kuin vastaavissa organisaatioissa. Huomio perustuu arvostetun aikakauslehti Fortuneen vuosittaiseen Most Admired Companies -listaukseen (Sistonen 2008, 210). Vuoden 2024 listauksen kärjessä olivat Apple, Microsoft ja Amazon (Murray & Gordon 2024). Tämä johtuu Sistosen mukaan siitä, että aineettomat edut toimivat näissä yrityksissä muita paremmin, ja näiden merkitys strategisessa palkitsemisessa on ymmärretty. Esimerkkinä johtaminen onnistuu keskimääräistä paremmin, työntekijöiden vaihtuvuus on maltillista sekä työnantajamielikuva on korkealla. Raha ei korvaa huonoa ja vastuutonta johtamista, vaan hyvä palkitsemisjärjestelmä on johtamisen tuki. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on hyvää palkitsemista ja hyväksi koettu palkitseminen edellyttää onnistuakseen hyvää johtamista. (Sistonen 2008, 210-213.)

Mistä sitten kokonaisuudessa kannattaa palkita? Hyvä palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista ja odotukset ylittävistä suorituksista, jotka voidaan luotettavasti ja oikeudenmukaisesti erottaa huonommista suorituksista. Etenkin lahjakkaat ja kyvykkäät työntekijät ovat alttiimpia tyytymättömyydelle ja he odottavat palkitsevuutta työltään. Vastapainona työntekijät, jotka ovat tyytyväisempiä, usein odottavat työltään vähemmän, ja pettymykset palkitsemisen puutteellisuudesta eivät korostu yhtä voimakkaasti (Sistonen 2008, 210-212). Tämän vuoksi palkkioiden tulisi olla jollain tavalla riippuvaisia suorituksista, sillä jos ne havaitaan oikeudenmukaisiksi ja läpinäkyviksi, niin suorituksen ja työtyytyväisyyden välillä kulkee positiivinen yhteys. Huomiona on, että suoritukset eivät kuitenkaan tarkoita vain yksilösuorituksia, vaan kannustaminen ryhmäpalkitsemiseen voi olla kannattava strategia yksilöpalkkioiden lisäksi. Tämä korostuu erityisesti monimutkaisissa työtehtävissä, joissa menestys vaatii vahvaa yhteistyötä. Vaikka yksilön suoriutumisen palkitseminen on perusteltua, epäjohtonmukaiset yksilökohtaiset kannustimet saattavat vähentää tiimityöhalukkuutta ja luoda tunteen epäoikeudenmukaisuudesta. (Uotila 2022.)

Kokonaispalkitseminen ei pysy kasassa itsekseen, vaan palkitsemisjärjestelmiä on arvioitava ja päivitettävä säännöllisesti varmistaakseen palkitsemisen toimivuuden suhteessa tulokseen sekä palkitsemisen yhteyden organisaation strategiaan ja arvoihin (Ylikorkala ym. 2018, 31). Huomioitavaa on kuitenkin, että vaikka palkitseminen olisi linjassa organisaation strategian kanssa, ei silti kannata suunnitella liian kauas tulevaisuuteen, jotta muutostarpeisiin pystytään reagoimaan tarvittavan nopeasti (Ylikorkala ym. 2018, 21-22).

Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin.	Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohtonmukaisesti.
Paneutuu suoritukseen ja osaamisen yksityiskohtiin.	On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmoteltavaa.
On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa.	On jatkuvasti samankaltaista, epäjohtonmukaista ja epäluotettavaa.
Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta.	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta.
Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta.	Ei tuota tietoa osaamisesta eikä tuloksista.
Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen.	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun.
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät kuten tavoitteet ja osaamiset.	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen.
Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota.	Vahvistaa henkilön motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta.
Kiinnittää henkilöiden huomion omaisiin suorituksiin.	Kiinnittää huomion esihenkilön miellyttämiseen ja muiden suorituksiin.

Kuvio 5: Tehokas ja tehoton palkitseminen (Sistonen 2008, 211).

2.4 Palkitsemisen kokonaisuudesta viestiminen

Sistonen nostaa esiin, että organisaatioissa suoritettavat erilaiset kyselyt tai ilmapiiritutkimukset saavat tyyppisesti nousemaan esiin kaksi tyytymättömyyden kohdetta: palkitseminen ja sisäinen viestintä. Kun palkitsemisessa ei ole huomioitu kokonaisuutta, ja siitä viestitään vain yleisten rahallisten elementtien kautta, tyytymättömyys helposti korostuu. (Sistonen 2008, 224-225.)

Yleisesti sisäinen viestintä voidaan jakaa kahtia, sisäiseen organisaatioviestintään ja sisäiseen esihenkilöviestintään. Ensimmäinen kattaa organisaation johdon viestinnän työntekijöille, kun taas jälkimmäinen käsittelee esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta (Heide & Simmonsson 2018, 207-208.) Sisäinen viestintä on haastavaa, sillä usein viesti ei välity kaikille

samanaikaisesti tai viesti menee perille eri tavoin. Osa on voinut kuulla informaation kokouksessa, osa lukee sen intrasta tai sähköpostista, jotkut kuulevat siitä kollegoiltaan ja aina löytyy henkilöitä, joille tieto ei mene millään keinolla perille. (Sistonen 2008, 224-225.) Määrätietoinen toiston luominen viestinnän eri keinoin yleensä parantaa viestin perillemenoaa, ymmärrettävyyttä sekä tavoitavuutta (Kauhanen 2010).

Toiston luonnin lisäksi tärkeää on oikean kommunikaation tehokkuuden kannalta valita sopiva tai sopivat viestintäkanavat, mutta myös muut tekijät voivat vaikuttaa viestinnän onnistumiseen. Kauhasen (2010) mukaan näitä ovat:

- kohderyhmä ja sen suuruus
- toimipisteiden fyysinen sijainti
- sisällön muuttumattomana pitäminen
- perillemenon nopeus ja varmuus
- viestittävän asian merkitys toimipisteelle ja organisaatiolle
- kustannukset
- välittömän palautteen tarpeellisuus

Ilman tehokasta kommunikaatiota oikeissa viestintäkanavissa palkitsemisen vaikutukset jäävät usein vähäisiksi, koska palkitsemisen tehokkuus riippuu siitä, että palkitsemisen perusteet ovat selkeitä, läpinäkyviä ja arvostettuja. Työntekijät arvioivat palkitsemisen arvoa itselleen sen perusteella, mitä he tietävät palkitsemisjärjestelmästä. (Ylikorkala ym. 2018, 58-61.) Tieto palkoista tutkimusten mukaan lähtökohtaisesti lisää tyytyväisyyttä omaan palkkaan ja lisää työntekijän sitoutumista yritykseen (Hakonen & Nylander 2015, 123-128). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijöiden tulisi saada tietää kaikkien työntekijöiden rahapalkat, vaan pikemminkin heidän tulisi ymmärtää yrityksen palkitsemiskäytännöt ja niiden perusteet (Hakonen ym. 2014, 279-286).

Avoimeen palkka- ja palkitsemisviestintään liittyen on myös merkille pantavaa, että maaliskuun lopussa 2023 Euroopan unionin parlamentti hyväksyi uuden palkka-avoimuusdirektiivin, joka velvoittaa jäsenvaltioiden organisaatioita edistämään palkka-avoimuutta työpaikoilla vuoteen 2026 mennessä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yritysten on varmistettava, etteivät sukupuolten väliset palkkaerot samankaltaisissa työtehtävissä ylitä viittä prosenttia. (Euroopan parlamentti 2023.) Tämä ohjaa tulevaisuudessa toivottavasti keskustelua palkoista julkisemmaksi, jolloin palkitsemisen eri muodoille voi tulla suurempaa kysyntää, kun yritykset kilpailevat osaavimmasta työvoimasta.

Palkitsemisen onnistuminen tai toimimattomuus kulminoituu usein esihenkilötyöhön, sillä esihenkilöiden tehtävä on välittää tietoa alaisilleen, ja he saavat tiedon yleensä ennen muita. Sistonen (2008, 225-226) kuvaa esihenkilön toimivan viestinnän tärkeimmiksi osaksi seuraavia:

1. Tutustu palkitsemisjärjestelmään ja opettele palkitsemisen pelisäännöt. Esihenkilön on tunnettava palkitsemisjärjestelmän rakenne, käytännön toteutus ja organisaation yleinen politiikka palkitsemisen suhteen. Olet viestinviejä muille, joten selvitä asioita tarvittaessa.
2. Ota roolisi esihenkilönä. Palkitsemisen tulee perustua oikeudenmukaisuuteen ja esihenkilön tulee ymmärtää olevansa aina työnantajan edustaja, jolla on valtaa kohdistaa palkitsemista suuntaan tai toiseen. Onkin taito kohdistaa tämä oikein.
3. Keskity odotusten hallintaan. Palkitsemisjärjestelmä ei automaattisesti nosta palkkoja tai palkkatasoa, vaan on tärkeää viestiä palkitsemisen tavoitteista ja palkitsemisjärjestelmän johdonmukaisuudesta.
4. Käytä useita viestikanavia. Mahdollisuuksien mukaan valitse kanava tilanteen ja henkilön mukaan sekä viesti monikanavaisesti. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka aina kerrata palkitsemisjärjestelmä sekä sen arviointikriteerit. Tällöin toki on hyvä arvioida myös työntekijän suoriutumista suhteessa palkitsemisen kriteeristöön.

Organisaatio ei ole koskaan valmis sisäisen viestinnän tai palkitsemisviestinnän suhteen, mutta yleisesti viestintä on onnistunutta silloin, kun saadaan aikaan tavoiteltu muutos halutussa kohderyhmässä (Åberg 2016, 134). Tämä voi tuottaa motivoituneempia, sitoutuneempia tai tuottavampia työntekijöitä oikein viestityn palkitsemisen jälkeen.

2.5 Palkitsemisen ja työsuhde-etujen verotus

Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa on huomioitava lainsäädäntö ja verotus. Suomessa työvoimakustannuksista puhuttaessa on olennaista huomioida monia tekijöitä, kuten verotus, lakisääteiset maksut ja muut työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät kulut.

Verotus on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työnantajan kustannuksiin. Suomessa on progressiivinen tuloverojärjestelmä, mikä tarkoittaa sitä, että korkeammat palkkatulot verotetaan suhteessa enemmän kuin matalammat tulot (Verohallinto, 2024). Tämä voi johtaa siihen, että työnantajan on maksettava korkeampia bruttopalkkoja, jotta työntekijälle jää riittävästi käteen verojen ja muiden lakisääteisten maksujen jälkeen. Tyypillisesti työntekijälle bruttopalkasta verojen jälkeen jäävä osuus on alle puolet työnantajan kustannuksista, mikä tarkoittaa työvoimakustannusten olevan todella korkeat. (Hakonen & Nylander 2015, 43-46.)

Organisaatioiden näkökulmasta työsuhde-edut on houkutteleva tapa motivoida ja palkita henkilöstöä, koska osa henkilöstöeduista ovat niille kokonaan tai osittain verovapaata (Hakonen ym. 2014, 148-150). Tällöin rahanarvoisia etuja parantamalla voidaan osittain vähentää painetta suorien palkankorotusten tarpeeseen. Tällainen lähestymistapa antaa

yrittäjille mahdollisuuden tarjota lisäarvoa työntekijöilleen ilman välitöntä vaikutusta palkkakustannuksiin.

Luontoisedut luetaan yleensä osaksi palkkaa, elleivät ne ole verovapaata etua tuloverolain tai oikeus- ja verotuskäytännön mukaisesti. Esimerkiksi henkilökuntaedut ovat yleensä verovapaita, jos ne ovat kollektiivisia eli kaikkien työntekijöiden saatavilla, eivätkä ne ole merkittävään arvoisia. Tämä periaate varmistaa, että verovapaat edut ovat avoimia ja käytettävissä kaikille työntekijöille organisaatiossa, mikä edistää tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta palkitsemisessa. Kohtuullisina ja vakiintuneina pidettäviä henkilökuntaetuja voivat olla esimerkiksi työterveyshuolto sekä virkistys- ja harrastustoimintaan liittyvät edut, ja nämä kuuluvat verovapaaseen kategoriaan. (Hakonen ym. 2014, 154.) Etujen kohtuullisuutta arvioidaan työntekijäkohtaisella vuosikustannuksella, jossa vuosittaiset kokonaiskustannukset jaetaan työntekijöiden lukumäärällä. Henkilökuntaedut eivät saa olla myöskään suoraa korvausta työstä. Jos rahallinen tai rahanarvoinen palkkio nousee yli 100 euron arvoiseksi, rinnastetaan se palkaksi (Verohallinto 2022).

Eduista hyvin yleisenä käytetään merkkipäivien tavanomaista muistamista, jolloin työnantaja voi muistaa lahjoilla työntekijöitään. Merkkipäivä voi olla työntekijän tai työnantajan. Etu on verovapaa, jos etu on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena sekä organisaatio noudattaa lahjojen antamisessa selkeitä käytäntöjä, jotka koskevat tasa-arvoisesti ja kollektiivisesti koko henkilökuntaa. Merkkipäivän lahjana voidaan antaa esimerkiksi erilaisia esineitä, pääsylippuja, palveluja ja yksilöidyn esineen tai palvelun ostoon tarkoitettuja lahjakortteja. (Verohallinto 2022.)

Tavanomaisia arkisin jatkuvasti käytössä olevia työnantajien tarjoamia luontoisetuja ovat myös esimerkiksi ravintoetu ja liikunta- ja kulttuurisetelit. Liikunta- ja kulttuurietua voidaan tarjota työnantajan toimesta jokaiselle työntekijälle verovapaasti enintään 400 eurolla vuodessa (Verohallinto 2023). Yleisimmin tarjottu ravintoetu on lounaseduksi kutsuttu etu, jossa työnantaja tarjoaa työntekijöilleen erilaisia ravintolaetuja, kuten lounaseteleitä, lounasrahaa tai lounassetelikortteja. Nämä etuudet ovat veronalaista tuloa ja ne lasketaan osaksi työntekijän palkkaa. Lounasetu voidaan joko lisätä peruspalkan päälle tai vähentää palkasta. Kun lounasetu saadaan osana palkkaa, puhutaan lounasvähennyksestä. Työntekijän nettopalkasta pidätetään lounasedun verotusarvo 75 % ja loput 25 % lounasedusta maksaa työnantaja. Huomion arvoista on kuitenkin, että työnantajan ei tarvitse maksaa tästä 25 %:sta työnantajamaksuja sekä lounasetu sivukuluineen voidaan vähentää kokonaisuudessaan yrityksen verotuksessa. (Verohallinto 2023.) Palkankorotuksen sijaan lounastujen käyttöönotto henkilöstöllä voikin tulla kustannuksiltaan halvemmaksi työnantajalle.

Tietyillä työsuhteeseen liittyvillä eduilla on erityispiirteitä niiden verotuksessa. Esimerkiksi työntekijöiden vapaaehtoisin henkilövakuutuksiin tai kollektiiviseen lisäeläkevakuutukseen maksettavia maksuja ei yleensä katsota työntekijän palkaksi. (Mandatum 2019.) Lisäksi henkilöstö- tai palkkiorahastoon maksettavista palkkioista ei peritä palkan sivukuluja tai veroja niitä siirrettäessä rahastoon. Henkilöstörahaston voi perustaa yritys, jolla on vähintään viisi työntekijää ja yrityksen liikevaihto on vähintään 100 000 euroa. Kun työntekijä nostaa varoja rahastosta, 20 % nostoista on verovapaata, kun taas 80 % verotetaan ansiotulona (Verohallinto 2024). Tätä käytäntöä sääntelee henkilöstörahastolaki ja yhteistoiminta-asiamies valvoo rahastojen lainmukaisuutta. Asiamies Joel Salminen sanoo Helsingin Sanomien haastattelussa, että ”Henkilöstörahastot nähdään järkevänä tapana lisätä pitkäaikaista säästämistä, sitouttaa henkilöstöä ja parantaa tuottavuutta”. Tämä ja viime vuosien aikana tehdyt lakimuutokset rahastoista voivat osaltaan selittää, miksi henkilöstörahastoista on tullut merkittävistä suosituimpia Suomessa lähivuosien aikana, vaikka järjestelmä on ollut olemassa jo 35 vuoden ajan. (Pietarinen 2024.)

2.6 Palkitseminen ja motivaatio

Kantasana motivaatiolle on motiivi, joka viittaa aiheeseen tai syyhyyn (Sinokki, 2016, 60). Käsitteenä motivaatio viittaa voimaan tai energian lähteeseen, joka ohjaa ja ylläpitää ihmisen käyttäytymistä kohti tavoitteita, haluja tai tarpeita. Se voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat moninaiset tekijät, kuten työntekijän persoonallisuus, elämäntilanne sekä työtehtävän ja työympäristön yhteisvaikutus. (Viitala & Jylhä 2019, 222) Haasteena on, että ihmiset motivoituvat eri asioista ja hyvin erityyppiset tekijät voivat joko laskea tai nostaa motivaatiota yksilötasolla. Joitain voi motivoida paremmin ulkoinen kannustin tai sanktio, henkilökohtainen päämäärä tai sitoumus, rahallinen palkinto tai arvostus (Ryan & Deci 2000, 69). Lisäksi työmotivaation kannalta yksilön motiivit ja reaktiot voivat vaihdella tilanteen, ympäristön ja ajankohdan mukaan (Åberg 2006, 28).

Yksi syy, miksi erilaisia motivaatiotekijöitä on niin paljon, johtuu siitä, että arvot ja motivaatio ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. On havaittu, että arvot näyttävät olevan väylä, jonka avulla ihmisten tarpeet muokkautuvat motivaatioksi ja sen kautta toiminnaksi. Universaalit perusarvot on pystytty Shalom Schawarzin teoriassa jakamaan kymmeneen erilaiseen arvotyyppiin, ja ne näyttävät olevan yleismaailmallisia kulttuurista riippumatta. Arvoja ovat: valta, suoriutuminen, hedonismi, vaihtelunhalu, itseohjautuvuus, universalismi, hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus. Arvoissa yhdistyy sekä sisäisen että ulkoisen motivaation elementtejä, sillä ne ovat ympäröivän kulttuurin ja oppimisen jalostamia. (Honkanen 2016, 114.) Arvot siis pohjustavat sen, mistä motivaatio yksilöllä kumpuaa, ja näitä paremmin ymmärtämällä voi luoda motivoivampia palkitsemismalleja.

Sisäinen motivaatio on välttämätöntä kognitiiviselle ja sosiaaliselle kehitykselle (Ryan & Deci 2000, 70). Sisäinen motivaatio kuvastaa ihmisen sisäistä halua ja tarvetta itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Se ilmenee aitona kiinnostuksena tiettyyn tehtävään tai aiheeseen, ja tällöin yksilö tekee kaiken omasta vapaasta tahdostaan eikä siitä saatavan aineellisen palkkion takia tai pakon edessä uhattuna. Sisäiseen motivaatioon palkkioksi voi riittää mielenkiinnon kohteen toteuttaminen ja oman tekemisen merkityksellisyyden korostaminen. (Leiviskä 2011, 49.) Sisäisen motivaation ja työntekijän sitoutumisen välistä suhdetta on tutkittu ja havainnossa kävi ilmi, että jos sisäisesti motivoituneille työntekijöille annetaan mahdollisuus toteuttaa luovuuttaan, he kokevat tämän myötä suurempaa sitoutumista työhönsä (Ghosh, Sekiguchi & Fujimoto, 2020, 1800). Sisäisesti motivoituneet ja psykologisten perustarpeiden osalta tyytyväiset työntekijät saavat tutkimusten mukaan enemmän aikaiseksi ja pystyvät näin tarjoamaan laadukkaampia vastauksia haastavampiin tehtäviin (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 112.). Tehokkuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat luovempia, oppivat nopeammin ja syvemmin kuin ulkoisesti motivoituneet (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102).

Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluu aineellinen palkitseminen, esimerkiksi palkka ja palkkiot, mutta myös sanktiot voivat olla ulkoisia motivaatiotekijöitä. Ulkoiset motivaatiolähteet eivät yksin kuitenkaan voi muodostaa kestävästä motivaatiotilaa (Leiviskä 2011, 49; Viitala 2013, 160).

Motivaatiotutkimuksissa on kuitenkin aliarvioitu myös ulkoisten tekijöiden, kuten rahan, tehokkuus suhteessa psykologisempiin sisäisiin motivaatiotekijöihin. Näyttäisi, että tilanne motivaatiotekijöiden välillä ei ole vastakkainasettelua, vaan motivaation rakentumiseen vaikuttavat rinnakkain sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Kyse on käytännössä siitä, miten yksilö tulkitsee ulkoisten tekijöiden merkityksen, ja ulkoisista motivaattoreista voi tulla myös sisäisiä, jos yksilö sisäistää ne hyvin. Ulkoisen toimintaympäristön vaatimusten tai paineiden kautta syntyneitä motiiveja kutsutaan kvasi- ja näennäistarpeeksi. Esimerkiksi kvasi-tarve tyydyttyä samalla tavalla kuin sisäinen tarve, kun yksilö täyttää jonkin ulkoisen ympäristön vaatimuksen. Vaatimus voi olla esimerkiksi postista saapuva lasku, jolloin tarpeena on saada rahaa laskun maksamiseen tai vastaavasti suurempi vastaava tarve voi olla uusi isompi koti kasvavalle perheelle elämäntilanteen muuttumisen myötä. Kvasi-tarpeet ovat tilannesidonnaisia ja nämä tarpeet tyydyttyvät tai poistuvat, kun näitä ylläpitäneet tilanteet ympäristössä vaihtuvat tai muut vaatimukset häviävät. Kvasi-tarpeet voivat vahvistua ehdollisen oppimisen avulla. (Honkanen 2016, 122-123.) Tätä tukee myös huomio, että joillekin korkea palkka voi olla tärkeä statussymboli, ja taustalla vaikuttavat kyseisen henkilön arvot, taloudellinen tilanne ja elämänvaiheen taloudellinen tarve. Palkan tärkeys motivaatiokkeinona on usein liittynyt nuoruuteen. (Viitala 2013, 160-161).

Al-Dubain ym. tekemä tutkimus tukee kuitenkin ajatusta myös sisäisen motivaation tarpeesta palkitsemisessa osoittamalla, että ilman riittävää motivaatiota työntekijät eivät välttämättä koe ulkoisia palkintoja motivoivina tai palkitsevina. Tämä voi johtaa sitoutumisen puutteeseen ja suorituksen alenemiseen työpaikalla (Al-Dubai ym. 2021).

On kuitenkin realismia, että vaikka sisäinen motivaatio voi olla voimakas tekijä monissa teoissa, niin suuri osa ihmisten teoista ei kuitenkaan johdu sisäisestä motivaatiosta, vaan sosiaalinen paine voi saada ihmiset ottamaan vastaan tehtäviä ja uusia vastuita, jotka eivät ole välttämättä mielenkiintoisia. Tämän vuoksi ulkoisilla kannustimilla ja palkitsemisella voi olla tärkeä rooli motivaation ylläpitämisessä ja tiettyjen tehtävien suorittamisessa, erityisesti silloin kun ne ovat riittävän houkuttelevia ja oikein suunniteltuja. (Ryan & Deci 2000, 71-72.) Sisäinen motivaatio voi myös hiipua, jos ulkoiset palkkiot puuttuvat, joten yhdessä sisäinen ja ulkoinen motivaatio tukevat toinen toistaan (Hakonen ym. 2014, 22).

2.7 Palkitseminen ja sitoutuminen

Usein puhutaan sitoutumisesta ja motivaatiosta samassa yhteydessä, mutta sitoutuminen on käsitteenä laajempi. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys edesauttavat merkittävästi niin yksilön kuin koko organisaation suoriutumista. (Viitala 2021, 19-20 & 45.)

Työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen liittyvät merkittävästi yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuteen (Harter, Schmidt & Hayes 2002). Yrityksen tuloksellisuus rakentuu merkittävästi työn tuottavuudesta. Yrityksessä pidempään työskennellyt työntekijä on usein huomattavasti tehokkaampi kuin uusi tulokas. Uuden työntekijän palkkaaminen vaatii merkittävää aikaa ja resursseja sekä rekrytointiprosessissa että perehdytyksessä. Lisäksi usein vaihtuvat työntekijät voivat hidastaa työn sujuvuutta ja työtahtia, kun taas vakiintuneet työntekijät ovat jo tuttuja yrityksen prosesseille ja työtehtäville, mikä edistää työn tehokkuutta. (Hyppänen 2009, 142-143.)

Tutkimuksen perusteella työhön sitoutuminen, työhön osallistuminen ja organisaation sitoutuminen ovat empiirisesti tunnistettavissa olevia erillisiä rakenteita (Hallberg & Schaufeli 2006). Näistä työhön sitoutuminen on käsite, joka kuvaa työntekijän psykologista samaistumista ja osallistumista työhönsä. Se voidaan pitää vastakohtana työhön liittyvälle kyynisyydelle. Kun työntekijä kokee työhön sitoutumista, hän on motivoitunut, innostunut ja omistautunut työlleen. Tällainen sitoutuminen voi ilmetä esimerkiksi haluna saavuttaa organisaation tavoitteet, innostuksena työn tekemiseen sekä positiivisena asenteena työtehtäviä kohtaan. (Bakker & Leiter 2010, 14.)

Bakkerin ja Leiterin (2010, 14-15) tutkimus korostaa työhön sitoutumisen tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta. Heidän mukaansa työhön sitoutuminen edistää positiivisia tuloksia

sekä yksilön että organisaation kannalta, kuten korkeampaa suorituskkyä, parempaa työtyytyväisyyttä ja vähäisempää poissaoloa työstä. Lisäksi heidän tutkimuksensa osoittaa, että työhön sitoutuminen voi toimia suojaavana tekijänä työuupumusta vastaan.

Työhön osallistuminen viittaa siihen, miten aktiivisesti ja intensiivisesti työntekijä kokee osallistuvansa työtehtäviinsä ja työympäristöönsä. Työhön osallistuminen voidaan nähdä dynaamisena prosessina, jossa työntekijä on aktiivisesti mukana työnsä eri näkökohtien hallinnassa ja toteuttamisessa. Tämä sisältää muun muassa työtehtävien suorittamisen huolellisesti, omistautumisen työtehtäviin ja tiimityöskentelyn tukemisen. (Hallberg & Schaufeli 2006, 124.)

Hallbergin ja Schaufelin (2006, 124) tutkimuksessa organisaation sitoutuminen kuvaa työntekijän tunnetta kuulumisesta organisaatioon ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Organisaatioon sitoutuminen ilmenee työntekijän haluna edistää organisaation etua ja toimia sen menestyksen puolesta. Tällainen sitoutuminen voi vahvistaa organisaation yhteisöllisyyttä ja luoda pohjaa pitkäaikaiselle menestykselle.

Yksilön sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat kolme erilaista sitoutumisen komponenttia, jotka on määritelty työpsykologien Allenin ja Meyerin toimesta: tunneperäiset, jatkuvuuteen perustuvat sekä normatiiviset eli ohjeelliset sitoutumisen komponentit (Viitala 2013, 86-87).

Tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen kuvaa henkilön vahvaa sitoutumista työhönsä ja organisaatioon, johon hän kokee kuuluvansa ja haluavansa olla osa sitä. Tämä sitoutuminen pohjautuu henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin, kuten itsenäisyyteen ja työn merkityksellisyteen, organisaation rakenteeseen sekä positiivisiin työkokemuksiin, jotka vastaavat henkilön omia arvoja ja tarpeita. Affektiivisen sitoutumisen muodostuminen vaatii aikaa, koska se edellyttää emotionaalista kiintymystä organisaatioon. (Viitala 2013, 86-87.)

Normatiivinen sitoutuminen heijastaa työntekijän yleistä moraalista sitoutumista organisaatiota kohtaan. Normatiivinen sitoutuminen, toisaalta, juontaa juurensa sosiaalisiin odotuksiin ja yksilön kokemukseen velvollisuudesta työskennellä organisaatiossa.

Jatkuvuuteen perustuva rationaalinen sitoutuminen liittyy työn kannattavuuden arviointiin ja työsuhde-etuihin, missä työntekijä punnitsee työpaikan vaihtamisen kustannukset ja hyödyt suhteessa mahdollisiin haittoihin. (Viitala 2013, 86-87).

Palkitsemisella on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumisen edistämisessä, ja organisaatiossa työnantajan tulee tarjota edellytykset sitoutumisen muodostumiselle (Viitala 2013, 88). Antonyn (2018, 32-46) mukaan organisaatioiden tulisi tarkkaan harkita palkitsemisstrategioitaan ja huomioida, että pelkät rahalliset kannustimet eivät riitä, sillä se jää vain rationaalisen sitoutumisen tasolle aiemmin mainituista kolmesta sitoutumisen komponentista. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa on tärkeää ottaa huomioon myös muut

resurssit, kuten työn laatu, työn ja yksityiselämän tasapaino sekä uramahdollisuudet sitouttamisen edistämisessä.

3 Käyttäytymistaloustieteen soveltaminen palkitsemiseen

Käyttäytymistaloustiede tarjoaa arvokkaita näkökulmia eri organisaatioiden palkitsemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Tavanomaisen taloustieteen oletus siitä, että ihmiset toimivat täysin rationaalisesti omien etujensa maksimoimiseksi, ei vastaa todellisuutta. Teoria ihmisestä itsekkäänä Homo Economicus toimijana perustuu oletukseen, että ihmiset ovat täysin rationaalisia toimijoita, jotka pyrkivät aina maksimoimaan omaa hyötyään tai hyvinvointiaan taloudellisissa päätöksissään. (Thaler 2000.) Voiton maksimoimisen lisäksi on olemassa useita muitakin Homo Economicuksen määritteleviä piirteitä. Näitä piirteitä ovat virheetön rationaalisuus, rajaton kognitiivinen kapasiteetti, jolla Economicus pystyy käsittelemään minkä tahansa määrän tietoa riippumatta sen määrästä, laadusta tai monimutkaisuudesta, oman edun tavoittelu ja omien mieltymysten johdonmukaisuus (Chen 2021).

Näistä rajoittuneen rationaalisuuden oletus on yksi käyttäytymistaloustieteen keskeinen piirre, ja ihmiset harvoin, jos koskaan, pystyvät käyttäytymään tai luomaan päätöksiä pelkän rationaalisuuden varaan (Kotakorpi 2017). Rationaalisuus päätöksenteossa pyrkii vastaamaan siihen, kuinka päätöksiä pitäisi tehdä, mutta parempia päätöksiä tehdäkseen yksilöiden ja organisaatioiden tulisi keskittyä ymmärtämään paremmin ja moniulotteisemmin koko päätöksentekoprosessia ja siihen liittyviä mahdollisia virheitä (Bazerman & Moore 2017, 5-6).

Käyttäytymistaloustieteestä voidaan käyttää myös termiä psykologinen taloustiede, joka kuvaa usein paremmin miten käyttäytymistaloustiede eroaa perinteisestä taloustieteestä. Käyttäytymistaloustiede ottaa huomioon ihmisten psykologiset tekijät, kuten motivaation, mieltymykset ja heuristiikkoja, ja näitä voidaan hyödyntää myös palkitsemisjärjestelmiä mietittäessä (Kotakorpi 2017). Hyväksymällä irrationaalisten päätöksen mahdollisuuden, päästään tutkimaan tarkemmin, miksi ja miten ihmisten käyttäytyminen ei noudata eri talousmallien ennusteita ja miksi todellisuuden kokemus on yksilölle välillä tärkeämpi kuin todellisuus itse (Meyer & Allen 1997, 88).

3.1 Ihmisen päätöksenteko

Ihmisen tekemien päätösten määrä vaihtelee suuresti yksilöiden välillä, mutta on arvioitu, että aikuiset tekevät keskimäärin jopa 35 000 päätöstä päivittäin (Sahakian & Labuzetta 2013). Esimerkiksi se, mitä syömme, miten pukeudumme, mitä sanomme ja miten sanomme sen vaativat useita eri päätöksiä päivän aikana. Pelkästään ruokaa koskevat päätökset

vaativat joka päivä noin 226,7 päätöstä Cornellin yliopiston tutkijoiden mukaan (Wansink ja Sobal 2007). Kaikkiin päätöksiin kuuluvat niin automaattiset ja tiedostamattomat päätökset kuin myös tietoisesti tehtävät päätökset.

Jakoa tiedostamattomin ja tiedostettuihin päätöksiin, kutsutaan kahden systeemin ajattelun teoriaksi, joka on keskeinen käsite käyttäytymistaloustieteessä ja päätöksenteon tutkimuksessa. Teoriaa on esitetty muun muassa nobelisti Daniel Kahnemanin ja hänen pitkäaikaisen tutkimuskumppaninsa Amos Tverskyn työssä. Kirjassaan Ajattelu nopeasti ja hitaasti Kahneman jakaa järjestelmät seuraavasti (Kahneman 2021, 30-31).

- Systeemi 1: Tunnetaan myös nimellä intuitiivinen tai automaattinen järjestelmä. Se on nopea, automaattinen, tunnepitoinen ja tiedostamaton. Systeemi 1 toimii ilman tietoista ponnistelua ja se käyttää hyväkseen lyhyitä heuristiikoita ja yksinkertaistuksia sekä oikopolkuja päätöksenteossa. Järjestämä perustuu nopeisiin reaktioihin ja intuitioon.
- Systeemi 2: Tunnetaan myös nimellä analyttinen tai harkittu järjestelmä. Se on hidas, tietoinen ja vaatii ponnistelua. Systeemi 2 käyttää tarkempaa ja analyttisempää ajattelua, joka perustuu ihmisen omaan harkintaan, pohdintaan ja syvempään prosessointiin. Järjestelmä vaatii toimijuutta yksilöltä.

Vastuu intuitiivisesta Systeemi 1:stä sisältää monimutkaisten mentaalimallien tuottamisen, kun taas hitaampi Systeemi 2 kykenee järjestämään ajatuksiaan sarjaksi ja tekemään muutoksia olemassa oleviin malleihin. Mentaalimallit ovat mielen luomia rakenteita, jotka kuvaavat ulkoisen maailman tapahtumia ja ihmisen sisäisiä tapahtumia (Hentunen & Suomala 2020). Näiden kahden järjestelmän jatkuva vuoropuhelu ja vuorovaikutus ovat olennainen osa päätöksentekoa. Työnjako systeemeillä on tehokas, sillä se minimoi ponnistuksen ja optimoi suorituksen. Systeemi 1 tuottaa ehdotuksia systeemi 2:lle jatkuvasti valveilla ollessamme. Nämä ovat vaikutelmia, intuitioita, intentioita ja tunteita. Systeemi 2 tulee vahvistaa vaikutelmat, jonka jälkeen ne voivat muuttua uskomuksiksi ja impulssit tahdonalaiseksi toiminnaksi. Usein systeemi 2 hyväksyy ehdotukset käyttöönsä juurikaan muuttamatta niitä, sillä ihminen uskoo vaikutelmiinsa ja toimii halujensa perusteella. Analyttisempi systeemi 2 käynnistää ajattelun vasta kun systeemi 1 on vaikeuksissa tai herää kysymys, johon se ei tiedä vastausta. Tällainen voi olla esimerkiksi monimutkaisempi laskutoimitus, tiedon hakua muistista tai vaikka auton taskuparkkeeraus. (Kahneman 2021, 30-35.)

Koska jokaisessa ihmisessä asuvat ajattelun nopea ja hidas puoli, on niiden huomioiminen palkitsemisessa tärkeää. Nopea ajattelu voi kannustaa ja motivoida työntekijöitä lyhyellä aikavälillä, kun taas hidas ajattelu voi auttaa tekemään oikeudenmukaisempia ja harkitumpia päätöksiä pitkällä aikavälillä. Yhdistämällä nämä kaksi näkökulmaa voidaan luoda tehokkaita palkitsemisstrategioita, jotka tukevat sekä työntekijöiden motivaatiota että organisaation

tavoitteiden saavuttamista.

3.2 Heuristiikat

Erilaiset heuristiikat auttavat meitä navigoimaan päivittäisessä elämässä monimutkaisen ja usein epävarman tiedon ympärillä, mutta samaan aikaan ne voivat altistaa meidät ennustettaville virheille ja vääristymille päätöksenteossa. Heuristiikat ovat lyhyitä, sääntöpohjaisia ohjenuoria tai yksinkertaistettuja ajattelumalleja, joita ihmiset käyttävät nopeiden päätösten tekemisessä ja ongelmien ratkaisemisessa. Jotkut kutsuvat näitä myös peukalosäännöiksi. Analyttisesti nämä päätökset eivät aina kestä lähempää tarkastelua, vaan heuristiikkojen kautta tehdyt päätökset voivat olla muita heikompia. (Gilovich, Griffin & Kahneman 2004.)

Aiemmassa kappaleessa esitetty jako nopeaan intuitiiviseen systeemi 1 ja harkitsevampaan ja hitaampaan systeemi 2 toistuu myös heuristiikoissa, sillä juuri systeemi 1 käyttää hyväkseen intuitiota ja heuristiikkoja. Kirjassaan Ajattelu nopeasti ja hitaasti Kahneman kuvaa heuristiikkoja menettelytapana, jossa tavoitteena on löytää riittäviä, joskin epätäydellisiä vastauksia vaikeisiin kysymyksiin. Esimerkkinä epätäydellisyydestä ja heuristiikkojen vaikutuksesta päätöksentekoon Kahneman käyttää todennäköisyysarvioita, joita ihmiset ovat kenneet tekemään huolimatta siitä, etteivät he tiedä mitä todennäköisyys on. Lopputuloksena kävi ilmi, että ihmisten on pakko yksinkertaistaa mahdottomia tehtäviä päässään, ja todennäköisyyttä arvioidessaan ihmiset todellisuudessa arvioivat jotain aivan muuta asiaa, mutta uskoivat silti arvioineensa todennäköisyyttä. Tämä yksinkertaisuudessaan esittää mitä systeemi 1 esimerkiksi tekee osana päätöksentekoa. (Kahneman 2021, 117-119.)

Esimerkissä alkuperäinen kysymys tavallaan korvautui toisella, ja tästä on johdettu toimivia, enemmän systeemiin 2 luottavia strategioita, joita kutsutaan Pólyan heuristiikoiksi. Idea lähtee siitä, että jos et pysty vastaamaan haastavampaan ongelmaan, etsi helpompi ongelma ja ratkaise se ensin (Kahneman 2021, 118). George Pólyan mukaan räikeimmät virheet ongelman ratkaisussa tehdään jo heti alussa, usein systeemi 1 ollessa ohjaksissa. Ongelmanratkaisun kannalta keskeistä on usein ongelman tarkka määrittely ja sen ymmärtämisen merkitys (Pólya 1945, 5-15).

Heuristiikkoja on lukuisia, mutta tunneheuristiikka, saatavuusheuristiikka edustavuusheuristiikka ja vahvistusheuristiikka ovat yleisiä esimerkkejä käytetyistä heuristiikoista, jotka voivat johtaa päätöksenteossa muihin vaihtoehtoihin nähden heikompiin tuloksiin (Bazerman & Moore 2017, 7-10).

1. Tunneheuristiikka (affect heuristic): Tunneheuristiikka viittaa tilanteisiin, joissa päätöksenteko perustuu voimakkaasti tai kokonaan tunteisiin ja intuitioon. Tämä heuristiikka saa yksilön tekemään päätöksiä sen perusteella, miten hän tuntee tietystä vaihtoehdosta tai tilanteesta, eikä niinkään rationaaliseen pohdintaan tai objektiiviseen arviointiin perustuen. Esimerkkinä valintoihin voi vaikuttaa jopa päätöksen kannalta epäoleelliset tunnetilat, kuten sään aiheuttama mieliala. (Bazerman & Moore 2017, 10.)
2. Saatavuusheuristiikka (availability heuristic): Tämä heuristiikka perustuu siihen, että arvioimme jonkin asian todennäköisyyttä sen perusteella, kuinka helposti tai nopeasti voimme muistaa vastaavia tapahtumia tai esimerkkejä aiemmasta kokemuksestamme. Esimerkkinä tästä, jos mediassa on paljon uutisia tietystä aiheesta, saatamme arvioida kyseisen asian olevan yleisempää tai tärkeämpää kuin se todellisuudessa onkaan. (Bazerman & Moore 2017, 7-8.) Liiketoiminnassa tällainen ajattelu voi vaikuttaa siihen, miten hyvin yksilöt valmistautuvat erilaisiin riskeihin, kuten kriiseihin tai liiketoiminnallisiin päätöksiin, koska heidän riskinarvionsa perustuu vinoutuneeseen käsitykseen riskien todellisesta luonteesta. Tietoinen ymmärrys saatavuusheuristiikasta voi auttaa yksilöitä tekemään tasapainoisempia ja perustellumpia päätöksiä riskienhallinnassa ja valmistautumisessa mahdollisiin uhkiin. (Thaler & Sunstein 2021, 30-31.)
3. Edustavuusheuristiikka (representativeness heuristic): Tämä heuristiikka perustuu siihen, että arvioimme jonkin asian todennäköisyyttä sen perusteella, kuinka paljon se muistuttaa meille jo tunnettua mallia tai tyypillistä esimerkkiä. Esimerkiksi, jos näemme kadulla henkilön pukeutuneena kauluspaitaan ja solmioon, saatamme automaattisesti olettaa hänen olevan liike-elämässä työskentelevä johtaja tai juristi, vaikka todellisuudessa tämä ei välttämättä pidä paikkaansa lainkaan. Tällainen ajattelu on omiaan myös lisäämään syrjivää käytöstä, ilman että ihmiset tiedostavat tätä ongelmana. Samalla näissä stereotyypeissä voi asua palanen totuutta, ja joskus nopea päättely voi olla myös suotuisaa. (Bazerman & Moore 2017, 8-9.)
Edustavuusheuristiikkaan on kuitenkin mahdollista puuttua lisäämällä omaa tietoisuutta tästä mahdollisesta vinoumasta. Opiskelijoille tehdyn tutkimuksen tulokset osoittavat, että yli 50 % vastaajista tekee vinoutuneita päätöksiä kaikissa tutkimuksen kuudessa eri kohdassa. Yksinkertainen koulutus vähensi kuitenkin merkittävästi tätä vinoutumaa ja nämä tulokset viittaavat siihen, että korkea kognitiivinen ajattelu voi vähentää vinoutuneiden päätösten määrää, ja tietoisuuden lisääminen kognitiivisista vinoumista auttaa osittain välttämään niitä. (AlKhars, Evangelopoulos, Pavur & Kulkarni 2022.)

4. Vahvistusheuristiikka (confirmation heuristic): Tämä heuristiikka viittaa taipumukseen etsiä, tulkita ja muistaa tietoa siten, että se vahvistaa yksilön omia olemassa olevia uskomuksia tai ennako-oletuksia. Heuristiikka ohjaa ihmisiä kiinnittämään huomiota ja painottamaan sellaista tietoa, mikä tukee jo valmiita näkemyksiä, ja samalla antaa vähemmän painoarvoa tai sivuuttaa tietoa, joka olisi ristiriidassa näiden kanssa. Heuristiikka auttaa välttelemään kognitiivista dissonanssia eli ristiriitaa omien uskomusten ja uuden tiedon välillä. Tämä auttaa ihmisiä ylläpitämään psykologista tasapainoa ja välttämään epämiellyttäviä tunteita, kuten epävarmuutta tai syyllisyyttä. (Bazerman & Moore 2017, 9-10.)

Mukaan yhdeksi merkittävimmistä heuristiikoista Tversky & Kahneman (1974) nostavat artikkelissaan vielä ankkuroinnin, joka näkyy etenkin päätöksentekoon epävarmuustilanteessa edustavuusheuristiikan ja saatavuusheuristiikan lisäksi. Ankkurointi viittaa ilmiöön, jossa päätöksentekijä asettaa päätökselleen lähtöarvon, jonka jälkeen hän säättää arviotaan suhteessa tähän alkuperäiseen arvoon. Ankkuri voi toimia joko ajattelun aloituspisteenä, josta päätöksenteko lähtee liikkeelle, tai kiintopisteenä, jota käytetään vertailukohtana käsillä olevan tilanteen arvioinnissa. Ankkurointivaikutus voi tapahtua, kun saatavilla oleva numeerinen vihje tai kommentti toimii vertailukohtana, vaikka se olisi epäolennainen päätöksen kannalta. (Kahneman 2021, 140-146.)

Erittäin käytettynä esimerkkinä toimii koetilanne, jossa Kahnemanin ja Tverskyn kahdelle tutkimusryhmälle arvottiin mielivaltaisesti kiintopisteiksi luvut 10 ja 65. Sen jälkeen ryhmiltä kysyttiin Afrikan valtioiden osuutta YK:ssa. Ryhmä, jonka kiintopiste oli 10, arvioi mediaanin olevan 25 prosenttia, kun taas toinen ryhmä, joka sai kiintopisteeksi luvun 65, arvioi keskiarvoksi 45 prosenttia. Nämä vinoumat johtuivat siis kiintopisteiden vaikutuksesta (Palosaari 2015 & Bazerman & Moore 2017, 50). Lukujen tai rahasummien lisäksi ankkurina voi toimia abstraktimmat kategoriat, käsitteet tai jopa kuvat, jolloin ankkurointi tapahtuu ihmisten mielikuviin vaikuttamalla (Bazerman & Moore 2017, 50).

Ankkurointi voi vaikuttaa myös palkitsemiseen työssä. Kun työnantaja esimerkiksi tekee ensimmäisen palkkatarjouksen työnhakijalle, tarjotun palkan määrä voi toimia ankkurina, joka vaikuttaa molempien osapuolten neuvotteluasemiin. Jos tarjottu palkka on korkea, työnhakija saattaa suhteuttaa omat palkkatoiveensa siihen, mikä voi johtaa korkeampiin vaatimuksiin palkan suhteen. Toisaalta, jos tarjottu palkka on matala, työnhakija saattaa asettaa omat odotuksensa alempaan tasoon. (Bazerman & Moore 2017, 51-52.) Kun arvioidaan työntekijän suoritusta, eräässä tutkimuksessa havaittiin, että arvioijan voi olla vaikeaa tarkasti painottaa kohtaamaansa numeerista tietoa. Ankkuroiva vaikutus voi siis ilmetä myös tilanteissa, joissa ankkuri itsessään ei ole olennainen. (Thorsteinson, Breier, Atwell, Hamilton & Privette 2008.)

Koska kaikkien 187 vinouman läpikäynti ei olisi relevanttia tässä, esittelen seuraavaksi yhden vinouman jokaisesta pääluokasta.

Liika informaatio voi luoda mahdollisuuden kehystysvaikutukselle (framing effect). Tämä vinouma ilmenee, kun samat vaihtoehdot esitetään eri tavoin, mikä vaikuttaa yksilön päätöksentekoon. Esimerkiksi ihmiset saattavat suhtautua myönteisesti taloudelliseen ohjelmaan, jos siihen liittyvä tulos esitetään positiivisessa valossa, kuten "90 % työllisyysaste". Sen sijaan samaa ohjelmaa saattaa vastustaa, jos tulos esitetään negatiivisesti, kuten "10 % työttömyysaste". Kehystysvaikutus on merkittävä ilmiö päätöksenteossa, sillä se osoittaa, että ihmisten mielipiteet ja päätökset voivat muuttua pelkästään sen perusteella, miten vaihtoehtoja esitetään (Druckman 2001). Rationaalisesti ajatellen ja loogisesti perustellen samanarvoisiin väittämiin tulisi suhtautua samalla tavalla ja kokea esiin nousseet tuntemukset samanlaisina. Kuitenkin psykologien toteuttamissa aivotutkimuksissa on löydetty viitteitä emotionaalisen kehystämisen vaikutuksista valintoihin. Esimerkiksi emotionaaliset ärsykkeet, ristiriitatilanteet ja ongelmanratkaisu herättivät aivoalueita, jotka ovat tunnetusti vastuussa päätöksenteosta sekä niihin liittyvistä tunteista ja itsehillinnästä. (Kahneman 2021, 417-419). Tämän tietämällä emme voi väheksyä esimerkiksi päivittäisen viestinnän ja markkinoinnin roolia siinä, miten tietoa esitetään mahdollisesti tunteisiin vetoavasti tai positiivisemmat luvut edellä, sillä kehystyksellä voidaan selkeästi vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen.

Liian vähäinen merkitys voi laukaista mentaalilaskennan vinouman (mental accounting). Mentaalilaskenta tai mentaalinen kirjanpito on vinouma, jota on tutkinut erityisesti Richard Thaler, ja hän mukaansa ihmiset ajattelevat arvoa suhteellisella eikä absoluuttisella tasolla. He saavat nautintoa paitsi esineen arvosta myös kaupan laadusta eli sen transaktiohyödyllisyydestä. Lisäksi ihmiset eivät usein ota täysin huomioon asioiden vaihtoehtoiskustannuksia ja ovat alttiita uponneiden kustannusten harhaan, mikä on myös oma vinoumansa. Ihmiset eivät siis vinoumassa käytä tarkkaa laskentaa tai analyyttistä ajattelua, vaan vinoumassa ihmiset ovat taipuvaisia tekemään päätöksiä tai arvioita perustuen intuitiivisiin ja nopeisiin laskutoimituksiin. (Thaler 1985.)

Tunnuksenomaista vinoumalle on mentaalinen kirjanpito, joka viittaa ihmisten taipumukseen luoda henkilökohtaisia tai mielikuvituksellisia tilejä rahalle sen alkuperän tai rahan oletetun käyttötarkoituksen perusteella. Tämä ilmiö voi ilmetä esimerkiksi siten, että ihminen pitää erillään eri rahamääriä tai -lähteitä mielessään ja käyttää niitä eri tavoin sen sijaan, että hän tarkastelisi kaikkia rahojaan yhtenä kokonaisuutena. Esimerkiksi henkilö saattaa pitää erillään rahaa, joka on voitettu arpajaisissa, ja hän käyttää sitä huolettomammin kuin säästöjä, jotka on ansaittu omalla työllä. (Bazerman & Moore 2017, 94-96.) Myös palkitsemisessa voidaan hyödyntää tätä vinoumaa, ja esimerkiksi erillinen lounasetu omalla maksukortillaan voi tuntua siltä, että raha olisi jotain erillistä rahaa, ja sitä voi käyttää huolettomammin kuin jos sama

raha olisi normaalilla pankkitilillä. Toisena esimerkkinä voi olla palkkiona saadut lahjakortit, joita saaja saattaa käyttää huolettomammin kuin jos se olisi osa kuukausipalkkaa. Lahjakorteilla tai lounaskortilla maksamista ja sen huolettomuutta tukee myös se, että maksaminen aktivoi tutkimusten mukaan samoja aivoalueita kuin fyysinen kipu (Tan ym. 2022). Tämä johtuu siitä, että ihmiset välttelevät luonnostaan menetyksiä ja tappioita (Thaler & Sunstein 2021, 35-36.), ja tästä kerrotaan seuraavassa alaluvussa lisää. Kuluttajien taipumusta mentaalisen kirjanpidon pariin on jo sovellettu eri aloilla ja erityisesti rahoituspalveluissa. Esimerkkinä ovat pankit, jotka tarjoavat useita eri tilejä säästämistavoitteen tunnisteilla, jotka tekevät mentaalista kirjanpitoa vielä selkeämmäksi ja tällöin se muuttuu mielikuvituksesta todellisuudeksi (Zhang & Sussman, 2018).

Mentaalilaskentaan liittyy myös aiemmin mainittu uponneiden kustannusten harha. Kahneman (2021) käyttää kirjassaan esimerkkiä, kuinka yritys on jo investoinut 50 miljoona projektiin, joka on myöhässä aikataulustaan ja tuotto-odotukset projektin valmistuttua ovat laskeneet alkuperäisestä suunnitteluvaiheesta. Yrityksen täytyy investoida lisää projektiin noin 60 miljoonaa, jotta se saadaan päätökseen. Toisena vaihtoehtona on sijoittaa sama 60 miljoona kokonaan uuteen projektiin, jonka tuotto-odotus on todennäköisesti hieman parempi. On havaittu, että aivan liian usein ensimmäinen vaihtoehto voittaa, sillä uponneiden kustannusten harha vaivaa yrityksen päättäjiä, ja häpeää projektista, joka on niellyt turhaa rahaa ei haluta kokea, vaikka uuden projektin investointi olisi sama summa, millä ensimmäinen projekti viedään loppuun. Toki huomiona on juuri yksittäisen henkilön tai projektitiimin häpeä omaa epäonnistunutta projektia kohtaa ja tästä ei ymmärrettävästi silloin haluta hevin luopua, mutta jos päätöstä tarkastelemassa olisi hallitus, niin päätöksessä tulisi unohtaa jo uponneet kustannukset ja keskittyä mentaaliseen kirjanpidosta vapaaseen laskentakaavaan (Kahneman 2021, 394-396).

”Liian vähän aikaa sisäistää informaatiota” pitää sisällään Status quo -vinouman. Status quo -vinouma viittaa ihmisten taipumukseen pitää kiinni nykyisestä tilanteesta tai päätöksestä sen sijaan, että he olisivat avoimia uusille vaihtoehdoille tai muutoksille (Thaler & Sunstein 2021, 37). Halu välttää muutosta ylittää jopa muutoksen tuoman lisäarvon. Tämä ilmiö johtuu ihmisten luonnollisesta halusta välttää riskiä ja epävarmuutta sekä mieltymyksestä pysyvyyteen ja vakauteen. Status quo -vinouma voi johtaa esimerkiksi huonoihin sijoituspäätöksiin, sillä ihmiset eivät ole taipuvaisia muuttamaan nykyistä tilannettaan tai sijoitusstrategioitaan. He saattavat esimerkiksi olla haluttomia uudelleen allokoimaan sijoituksiaan tai he voivat viivytellä tekemästä suuria rahoituspäätöksiä suuntaan tai toiseen (Bazerman & Moore 2017, 168). Palkitseminen voi omalta osaltaan kasvattaa tai vähentää status quo vinoumaa. Jos yrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä on liian sidoksissa nykytilanteeseen, niin tämä voi vahvistaa status quo -vinoumaa entisestään. Vastaavasti jos palkitsemisjärjestelmä aktivoidaan esimerkiksi bonusten muodossa tukemaan muutosta ja uusia innovaatioita, niin tämä voi edesauttaa muutosten hyväksymistä ja toteuttamista.

Liikaa muistettavaa -kategorian alle menee ensisijaisuusvaikutus ja äskettäisyysvaikutus (primacy effect & recency effect). Vinoumana ensisijaisuusvaikutus korostaa ensimmäisenä esitettyjä asioita tai tietoja. Nämä vaikuttavat voimakkaammin mielipiteisiin ja päätöksentekoon kuin myöhemmin esitetyt asiat. Tämä ilmiö tapahtuu usein tilanteissa, joissa henkilö altistuu useammalle kuin yhdelle ärsykkeelle tai vaihtoehdolle. Äskettäisyysvaikutus puolestaan tarkoittaa sitä, että viimeiseksi esitetyt asiat tai tapahtumat jäävät paremmin mieleen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi esitettäessä listausta, jossa viimeisenä mainitut asiat ovat tuoreemmin mielessä ja saavat enemmän painoarvoa päätöksenteossa tai muistamisessa. (Lieberman 2003). Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän etuja esitettäessä kannattaa ehkä yleisesti parhaat edut asetella ensimmäiseksi tai viimeiseksi, jotta ne varmasti muistetaan tai niiden tuottama positiivinen olotila jää viimeisenä päälle, jos palkitseminen esitellään vaikka yrityksen kuukausipalaverissa viimeisenä agendalla.

Tutkijat Abadie, Waroquier, & Terrier (2015) havaitsivat kokeessaan, joka tutki tietojärjestyksen roolia, että esitysjärjestys on kriittinen tekijä monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa, joihin liittyy suuri määrä tietoa. Kahdessa kokeessa osallistujille esiteltiin tietoa neljästä autosta, joista jokaisella oli 12 eri ominaisuutta. Heti näitä neljää autoa kuvaavien 48 lauseen esittelyn jälkeen osallistujien oli valittava se, jonka he halusivat ostaa. Kahdella autolla oli täsmälleen samat positiiviset ja negatiiviset ominaisuudet, mutta ne näytettiin eri järjestyksessä jokaiselle autolle. Tulokset paljastivat merkittävän tietojärjestyksen vaikutuksen, sillä ostopäätöksessä suosittiin selkeästi autoa, josta oli esitetty positiivinen tieto heti alussa, jolloin ensisijaisuusvaikutus korostui. (Abadie, Waroquier & Terrier 2015.)

3.4 Referenssiriippuvuus

Referenssiriippuvuus (Reference Dependence) on käsite käyttäytymistaloustieteessä, joka kuvailee yksilöiden taipumusta arvioida tuloksia, valintoja ja saavutuksia suhteessa vertailukohtiin, ei absoluuttisesti. Tämä ilmiö tarkoittaa sitä, että ihmiset eivät välttämättä arvioi omaa hyvinvointiaan tai menestystään objektiivisesti, vaan vertaavat sitä muihin ihmisiin tai aiempiin tilanteisiin. Tällainen vertailu voi vaikuttaa päätöksentekoon ja käyttäytymiseen monilla elämäalueilla, kuten taloudessa, terveydessä ja sosiaalisissa suhteissa. Ilmiön esittelivät ensimmäisenä psykologit Daniel Kahneman ja Amos Tversky prospektiteoriaansa keskeisenä osana vuonna 1979. (Hreha 2024.)

Referenssiriippuvuuteen liittyy myös keskeisesti omistusvaikutus (endowment effect). Tämä ilmenee, kun yksilöt arvostavat omistamiaan tavaroita enemmän kuin identtisiä esineitä, joita he eivät omista. Esimerkkinä ihminen saattaa arvostaa omistamaansa esinettä tai muuta omaisuutta enemmän kuin omaisuuden todellinen markkina-arvo olisi. Tämä johtuu siitä, että

omistaja itse kokee henkilökohtaista arvoa omistuksistaan. Tämä voi vaikuttaa päätöksentekoon esimerkiksi myyntitilanteessa, jossa omistajan arvioima hinta voi olla korkeampi kuin ostajan valmis maksamaan. Usein ihmisten asunnot ovat alttiita tälle vaikutukselle, sillä omasta kodista halutaan suurempaa hintaa, mitä markkinoilla ollaan valmiita maksamaan, ja arvostus perustuu usein myyjän omiin tunteisiin eikä oikeaan lisäarvoon ostajalle. (Bazerman & Moore 2017, 93-94.)

Referenssiriippuvuus näkyy myös palkkavertailussa (Salary Comparison). Palkkaa arvioidessaan ihmiset usein vertaavat sitä aikaisempaan palkkaansa tai ikätovereidensa palkkaan sen sijaan, että he arvioivat arvoa absoluuttisesti. Tämä voi johtaa tyytymättömyyteen, jos heidän palkkansa on referenssipistettä alhaisempi, vaikka se olisi objektiivisesti katsottuna riittävä suhteessa palkansaajan tarpeisiin sekä sen hetkiseen kokemukseen ja osaamiseen tai työn vaatimustasoon. (Hreha 2024.)

3.5 Prospektiteoria

Kognitiivisten vinoumin syntyyn liittyy vahvasti prospektiteoria, joka on yksi käyttäytymistaloustieteen perusteorioista. Teoria kyseenalaistaa odotetun hyödyn teorian, jonka mukaan rationaalinen päätöksentekijä valitsee riskitilanteissa eri vaihtoehtoista sen, jonka odotettu hyöty on suurin (Halko & Hytönen 2011). Kahnemanin ja Tversky loivat prospektiteorian vuonna 1979 ja julkaisivat alkuperäisen version artikkelissa "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". Prospektiteoria perustuu kolmeen keskeiseen oletukseen, jotka selittävät ihmisten päätöksentekoa taloudellisissa tilanteissa (Kahneman & Tversky 1979).

1. Referenssipisteiden merkitys: Ihmiset arvioivat valintojaan suhteessa tiettyyn referenssipisteeseen, joka voi olla esimerkiksi nykytilanne tai odotukset tulevaisuudesta. Näiden referenssipisteiden suhteen ihmiset arvioivat sekä potentiaalisia voittoja että tappioita. (Kahneman 2011, 323-324)
2. Riskinoton vältteleminen: Prospektiteoria olettaa, että ihmiset ovat riskejä vältteleviä suhteessa referenssipisteeseen voittojen kohdalla. Tämä tarkoittaa sitä, että he ovat halukkaampia ottamaan riskejä, jos kyseessä on voittojen maksimointi. Toisaalta ihmiset ovat valmiimpia ottamaan riskejä suhteessa tappioihin, pyrkiessään välttämään tappioita tai minimoidakseen ne. (Bazerman & Moore 2017, 144-145; Honkanen 2016, 312.)
3. Tappioiden välttäminen: Ihmiset ovat taipuvaisia välttämään tappioita ja ovat valmiita tekemään suurempia uhrauksia tai ottamaan suurempia riskejä välttääkseen tappioita kuin saavuttaakseen vastaavan suuruisen voiton. Tämä tarkoittaa muutoksen

vastustamista ja vahvaa halua pitää kiinni nykytilasta. Karkeasti mahdollisuus hävitä jotain, aiheuttaa ihmiselle usein tuplasti ikävämmän olon kuin mahdollisuus voittaa jotain. (Thaler & Sunstein 2021, 35-36.) Tappioiden välttelemisen kerroin nousee hitaasti ylöspäin sitä mukaa kun riskit kasvavat. Lisäksi on myös tiettyjä tilanteita ja olosuhteita, joissa yksilö ei hyväksy riskejä laisinkaan (Kahneman 2011, 325-327).

Näiden oletusten avulla prospektiteoria selittää ihmisten päätöksentekoa monenlaisissa tilanteissa, kuten sijoittamisessa, ostosten tekemisessä ja riskinottoon liittyvissä päätöksissä (Bazerman & Moore 2017, 144-146). Mielenkiintoisena havaintona Kahnemanin ja Tverskyn mukaan ihmiset kokevat voimakkaampaa katumusta, kun uusi toimintatapa johtaa huonoon lopputulokseen verrattuna tilanteeseen, jossa sama huono tulos olisi seurausta jo vakiintuneesta toimintatavasta. Tämä ilmiö korostaa ihmisten alttiutta katumukselle uusiin päätöksiin liittyen ja heidän taipumustaan arvioida tekemiensä valintojen seurauksia suhteessa odotuksiin ja vaihtoehtoihin. (Behavioral Economics, 2024.)

3.6 Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaus

Valintamuotoilulla pyritään vaikuttamaan ihmisten päätöksentekoon ja valinta-arkkitehtuurilla tarkoitetaan ihmisten päätöksentekoympäristön tietoista muokkaamista siten, että se ohjaa yksilöitä tekemään tiettyjä valintoja. Tämä voi sisältää esimerkiksi valintojen esittämistapaa, vaihtoehtojen järjestystä tai tarjottujen vaihtoehtojen määrää. (Thaler & Sunstein 2021, 3-8.) Valinta-arkkitehtuurista voidaan käyttää myös termiä vaikuttamismuotoilu. Muotoilun tavoitteena on vaikuttaa ja saada aikaan muutoksia joko ihmisten asenteissa ja ajattelussa tai toimissa ja valinnoissa. Valintamuotoilija luo pohjan eri vaihtoehtojen esittämiseen, mutta hän ei suoraan vaikuta siihen, mitä muotoilun kohteena olevien henkilöiden on mahdollista valita. Valintamuotoilun keskeinen periaate on tehdä valinnoista helppoja ja sujuvia. (Honkanen 2016, 306-311). Mikä tahansa valintamuotoilun näkökulma, joka aiheuttaa ylimääräistä vaikeutta tai vastusta päätöksenteolle, voidaan katsoa kitkaksi, jota kutsutaan myös termillä "sludge". Tämä on käytännössä tuuppauksen vastakohta, sillä se vaikeuttaa tai hidastaa päätöksentekoa eikä tue haluttua käyttäytymistä. (Thaler & Sunstein 2021, 151-152).

Tuuppaus, tunnetaan myös englanniksi nimellä "nudging", ja se on valintamuotoilun näkökulma, jossa pyritään muuttamaan ihmisten käyttäytymistä ennustettavalla tavalla, mutta rajoittamatta heidän valinnanvapauttaan tai saatavilla olevia vaihtoehtoja. Tätä mallia kutsutaan myös interventioksi. Malli ei kiellä suoraan mitään vaihtoehtoja tai muuta merkittävästi taloudellisia kannustimia eli insentiivejä. Tuuppaus perustuu ajatukseen siitä, että ihmisten päätöksenteko on altis systeemi 1-ajattelupolun esiintuomille erilaisille kognitiivisille vinoumille ja heuristiikoille, joita aikaisemmat kappaleet tässä työssä esittelivät. Näkökulmana on, että pienillä, mutta hyvin suunnitelluilla muutoksilla voidaan

ohjata yksilöitä tekemään parempia tai halutumpia valintoja, mutta samalla tuuppauksessa kunnioitetaan valinnan vapautta, eikä ketään pakoteta tekemään jotain tiettyjä valintoja. (Honkanen 2016, 308-311.)

Tuuppauksen tuomat mahdollisuudet ja hyödyt pehmeän vaikuttamisen suhteen on saanut myös useat valtioiden hallinnot tekemään omia tuuppauksia, näitä on pidetty viime vuosiin asti täysin uutena innovaationa yhteiskuntapolitiikassa. Esimerkiksi Yhdysvallat, Iso-Britannia, Saksa ja Tanska ovat hyödyntäneet tuuppauksia julkishallintotasolla ja Iso-Britanniassa perustettiin Behavioural Insights Team (BIT) osaksi valtionhallinto jo vuonna 2010. (Lappalainen 2019.) Lisäksi myös esimerkiksi EU ja OECD-järjestö ovat ottaneet osaa ajattelun eteenpäin viemiseen raporttien ja tutkimusohjelmien muodossa (Honkanen, 2016, 308-309). Julkishallinnoissa on erilaisten tuuppauksien avulla esimerkiksi testattu eläkemaksujen lisäämistä, autoverojen maksua, roskaamisen vähentämistä sekä elinluovuttajaksi rekisteröitymistä. (Service ym. 2014.)

Hyvän tuuppauksen rakentaminen vaatii kattavan käsityksen ihmisen käyttäytymisestä ja päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä ja onnistuneen tuuppauksen edellytyksenä on aito ymmärrys esteistä, jotka voivat estää henkilöä toimimasta halutulla tavalla (Lappalainen, 2019). BIT on kokeiden kautta päätyneet malliin, jossa tuuppaukselle luodaan yksinkertainen ja käytännöllinen kehys, jota kutsutaan EAST-malliksi. Lyhenne tulee seuraavista ohjeista (Service ym. 2014.):

1. Tee siitä helppoa (Make it Easy)
2. Tee siitä houkuttelevaa (Make it Attractive)
3. Tee siitä sosiaalista (Make it Social)
4. Tee siitä oikein ajoitettua (Make it Timely)

Tiivistettynä, kun tuuppaus on kohteelleen helppo, houkuttelevaksi tehty, mahdollisesti hieman sosiaalista painetta luova ja oikeaan aikaan ajoitettu, niin tuuppaus on helpompi saada maaliin. Esimerkkinä kun autoveronsa maksamatta jättäneille henkilöille lähetetyissä kirjeissä oli mukana kuva rikkomuksen tehneestä autosta, maksujen määrä nousi 40 prosentista 49 prosenttiin tai kun verovirasto lisäsi Irlannissa käsin kirjoitetun post-it-lapun vastauspyynnöllä lähettämiinsä kirjekuoriin, niin tämä nosti vastausprosentin tutkimuksessa 19,2 prosentista 36 prosenttiin vain 15 päivän aikana. (Service ym. 2014.)



Kuvio 6: EAST-malli (Behavioural Insights Team, 2019)

BIT itse EAST-oppaan johdannossaan kuittaa, että on olemassa monimutkaisempia viitekehyksiä ja typologioita sekä monia hienovaraisia vaikutuksia, joita EAST ei suoraan kata ((Service ym. 2014). Thaler & Sunstein esittelivät kirjassaan Nudge seuraavat periaatteet tuuppaukselle: kannustimet, valintakartta, oletusvalinnat, virheet, palaute ja valintojen monimutkaisuus Näistä vastaavanlaisen yhdeksän kohdan MINDSPACE-mallin laativat tutkijat Iso-Britanniassa Institution of Government organisaation alle. (Honkanen 2016, 312.)

MINDSPACE on akronyyymi, joka koostuu seuraavista osista:

- M - Messenger (Viestinviejä): Viestijän valinnalla ja viestinnällä voi olla suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen.
- I - Incentives (Kannustimet): Kannustimet voivat motivoida ihmisiä tiettyyn toimintaan.
- N - Norms (Normit): Ihmiset usein mukautuvat ympärillään oleviin normeihin.
- D - Defaults (Oletusasetukset): Oletusasetuksilla voi olla merkittävä vaikutus ihmisten käyttäytymiseen.
- S - Salience (Esilläolo): Asioita, jotka ovat helposti havaittavissa tai muistissa, pidetään usein tärkeämpinä.
- P - Priming (Aktivointi): Aiemmat kokemukset tai ärsykkeet voivat vaikuttaa siihen, miten ihmiset reagoivat tuleviin tilanteisiin.
- A - Affect (Tunne): Tunne voi vaikuttaa ihmisten päätöksentekoon.
- C - Commitments (Sitoutumiset): Sitoutumiset voivat auttaa ihmisiä pysymään päätöksissään.
- E - Easiness (Helppous): Ihmisten päätöksiä ja käyttäytymistä voidaan ohjata helpottamalla tiettyjä toimintoja tai vaihtoehtoja.

Tätä viitekehystä käytetään yleisesti erilaisten tuupaus-aloitteiden suunnittelussa ja arvioinnissa, koska se tarjoaa hyödyllisen kehyksen ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen ja ohjaamiseen. (Institution of Government 2009.)

4 Kohti parempaan palkitsemista

Entistä parempaan palkitsemiseen voi käyttää monipuolisia menetelmiä ottaen huomioon niin aineettomat kuin aineelliset palkitsemisen keinot. Parhaan lopputuloksen kannalta on oleellista tunnistaa työntekijöitä motivoivat ja työhyvinvointia lisäävät palkitsemisen mallit. (Sistonen 2008, 176-178.)

Tutkimuksissa on havaittu selkeitä piirteitä siitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä ihmisten motivaatiossa, työhyvinvoinnissa ja työssä viihtymisessä. Aaltonen, Ahonen & Sahimaa (2020, 77) esittävät kirjassaan kolmen eri tutkimuksen löydöksiä, jotka korostavat näitä motivaatiotekijöitä.

General Social Survey	Talent Vectia	Siqni
<ul style="list-style-type: none"> • mielekkäät työtehtävät • etenenemismahdollisuudet • palkka • työn säilyminen • työaika 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtainen osaaminen ja kompetenssin kokemus • tunne työn merkityksellisyydestä • työn päämäärien ymmärtäminen • vaikuttamis- sekä kehittymismahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • mielekkäät työtehtävät • työpaikan vahva yhteishenki • oikeudenmukainen palkka • luontoisedut • vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön • työn ja vapaa-ajan tasapaino

Kuvio 7: Työmotivaation lähteet eri tutkimustuloksien mukaan (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77)

Kuviossa 7 esitettyjen tutkimustulosten perusteella työmotivaatiota edistävät tekijät käsittävät muun muassa mielekkäät työtehtävät, positiivinen työilmapiiri, oikeudenmukainen palkkataso, luontoisedut, työaika, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä työssä, työn merkityksellisyys sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitäminen. Yleensä tiimi, joka tekee itselleen merkityksellistä työtä, ymmärtää työnsä tavoitteet ja päämäärät sekä tunnistaa työnsä vaikutuksen laajemmassa kontekstissa. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 55-57.)

Näiden pohjalta on hyvä lähteä kehittämään parempaan palkitsemiseen tähtäävää palkitsemisjärjestelmää, sillä tehokkaat palkitsemisjärjestelmät voivat luoda positiivisen

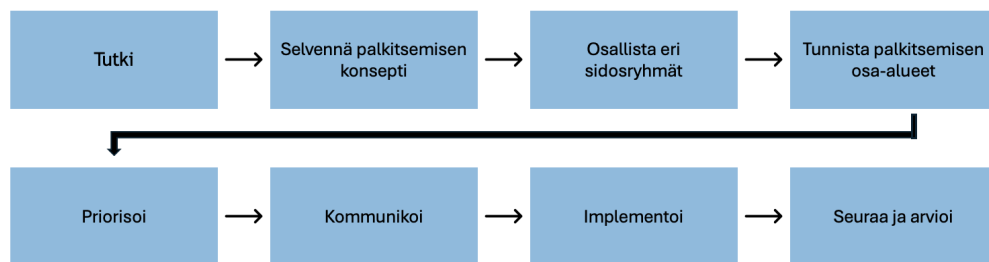
työilmapiirin, lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista.

4.1 Palkitsemisjärjestelmän luonti ja kehittäminen

Yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet koskien palkitsemista organisaatiossa muodostavat palkitsemisstrategian, joka on erittäin merkittävä henkilöstöstrategian palanen. Toimivan palkitsemisstrategian kehittäminen on organisaation ylimmän johdon asia ja vaatii mahdollisesti myös yrityksen ulkopuolista konsultointiapua. (Viitala 2013, 140-142.)

Palkitsemisjärjestelmä koostuu erilaisista palkitsemisen tavoista sekä prosessista, joka viittaa kaikkeen siihen, miten palkitsemisen käytännössä toteutuu. Esimerkkinä tästä on suorituksen johtamisen prosessi, jossa käsitellään tavoiteasetantaa ja arvioidaan suoriutumista.

Järjestelmän lähtökohtana on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. (Viitala 2013, 143-144.)



Kuvio 8: Palkitsemisjärjestelmän luonnin prosessi (Armstrong 2019, 31-32)

Menetelmiä palkitsemisjärjestelmän luontiin on varmasti useita organisaatioiden koosta ja toimialasta riippuen, mutta Armstrongin mukaan palkitsemisjärjestelmä luodaan kuvion 7 prosessin mukaisesti. Kuviossa ylärivillä on taustatyöt, jotka pohjaavat järjestelmän rakentamista. Aluksi tutkitaan valitun menetelmän kautta, mitä yrityksen työntekijät haluavat, ja millainen palkitseminen heitä motivoisi ja sitouttaisi. Tässä vaiheessa on hyvä selvittää palkitsemisen eri osa-alueet, jossa huomioidaan aineellinen ja aineeton palkitseminen. Järjestelmän suunnitteluun kannattaa osallistaa ihmisiä mahdollisimman laajasti eri sidosryhmistä. Tämän jälkeen on tärkeää tunnistaa palkitsemisen kehityskohteet. (Armstrong 2019, 31-32.)

Kuvion alarivi keskittyy vahvasti toteutukseen ja ensimmäisenä Armstrongin mukaan tulee priorisoida ne palkitsemisen keinot, jotka ovat helppo toteuttaa sekä luovat positiivisen vaikutuksen työntekijöiden sitoutumiseen. Kommunikointi on erittäin tärkeää, sillä ilman vaikuttavaa ja selkeää viestintää kaikille, hanke voi epäonnistua tavoitteissaan. Kaikille tulisi viestinnän myötä olla selkeää, miten palkitsemisjärjestelmää hyödynnetään ja miten se

otetaan käyttöön. Tämän jälkeen vuorossa on implementointivaihe, ja myöhemmin vakiintuneessa vaiheessa järjestelmän toimivuutta tulee arvioida tasaisin väliajoin, jotta sitä voidaan kehittää eteenpäin ja tehdä muutoksia aina tarvittaessa. (Armstrong 2019, 31-32.)

Mielenkiintoinen esimerkki käytössä olevasta ja erittäin toimivasta palkitsemisjärjestelmästä on asianajotoimisto Castrén & Snellmanissa käytössä oleva Etulaari-niminen järjestelmä työntekijöille. Tämä sisältää laajan kattauksen henkilöstöetuja, joista työntekijät voivat kerran vuodessa valita itselleen yli kymmenestä vaihtoehdosta haluamansa edut. Mukana on esimerkiksi työsuhdepolkupyörä, optikko-, hammashoito- ja hierontaetu sekä koulu- ja lukioikäisten lisäopetuspalvelu Tutorhouse. Etulaarin tehtävänä on tukea työhyvinvointia sekä työn ja vapaa-ajan balanssia joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa ja elämänvaiheissa. (Ruohola & Gestrin 2022.) Castrén & Snellmanilla yrityksen tärkein voimavara on hyvinvoivat ihmiset, ja tämä palaa Michael Armstrong näkemykseen palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitseminen vastaa siihen, kuinka arvostamme ihmisiä ja miten palkitsemme tämän arvostuksen mukaisesti (Armstrong 2019, 6-7). Tässä esimerkki yrityksessä ihmisiä selkeästi arvostetaan yksilöinä heille räätälöityjen etujen kautta ja työntekijöiden autonomiaa arvostetaan, sillä jokainen saa tehdä valinnat itse ja muuttaa niitä tarvittaessa.

4.2 Käyttäytymistaloustiede apuna palkitsemisjärjestelmän luonnissa

Yksi näkökulma palkitsemisen parantamiseen ja palkitsemisjärjestelmän luomiseen on hyödyntää käyttäytymistaloustiedettä apuna, kun mietitään esimerkiksi etujen tutkimista, eduista viestimistä tai tarkastellaan palkitsemisen osa-alueita.

Palkitsemisjärjestelmää luodessa on hyvä muistaa, että vastaavia on jo käytössä laajasti eri yrityksillä, ja referenssi riippuvuus voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät vertailevat näitä keskenään suhteessa aikaisempiin etuihin tai muihin vastaaviin alan työpaikkoihin (Hreha 2024). Jos palkitsemisjärjestelmän luonnissa ei huomioida referenssi riippuvuutta, se saattaa johtaa tyytymättömyyteen ja epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin työntekijöiden keskuudessa, koska työntekijät vertailevat tilannetta ulkoihin vertailukohtiin sisäisten lisäksi. Tällöin työntekijät saattavat kokea, että heitä ei palkita oikein suhteessa työpanokseensa tai saavutuksiin. Tunnetut yleiset työsuhde-edut voivat tämän kautta näyttäytyä enemmän hygienia-tekijöinä, jotka estävät negatiivisen vertailun. Tätä tukee myös jo edesmenneen professori Pekka Mattilan ja tutkijatohtori Juho-Petteri Huhtala Epassille suunnittelema Suuri Henkilöstöetututkimus 2023. Tämän tutkimuksen mukaan suomalaisista työntekijöistä yli 78 % vaihtaisi identtiseen yritykseen töihin, jos siellä tarjottaisiin paremmat edut samanlaisessa roolissa. Lisäksi vain yksi kymmenestä työntekijästä Suomessa ei pitänyt henkilöstöetuja tärkeänä. (Epassi 2023) Vertailu ja houkutus vaihtaa ovat siis aidosti riskeinä olemassa.

Lisäksi referenssipiste ja sen luomat haasteet voivat esiintyä liittyen tavoitteiden asetantaan, jota tarvitaan palkitsemisjärjestelmässä suorituksen arviointiin ja palkitsemisen

perustelemiseen oikeudenmukaisesti. Tähän liittyy se, että yhtenä motivaation keskeisistä periaatteista on, että ihmiset eivät tarkastele toimintaansa ja tuloksia objektiivisesti, vaan he arvioivat ne joko onnistumisiksi tai epäonnistumisiksi. Tämä saa aikaan joko negatiivisen tai positiivisen tunnekokemuksen suorituksen yhteydessä. (Heath, Larrick & Wu 1999, 84.) Tavoitteiden toimiessa referenssipisteenä, korkealle asetetut tavoitteet voivat heikentää aikaisemmin mainittua motivaatiota, jos tavoitteiden asettaminen ja keinot niiden saavuttamiseen ovat epäselvät (Heath ym. 1999, 103). Jotta tältä itseään vastaan kääntyvältä ajattelulta osin välttyttäisiin, niin suorituksen johtamisen fokus tulisi siirtää arvioinnista kohti kehitystä, panostaen enemmän seurantaan, valmennukseen ja kehittämiseen. Tällöin tavoitteet asetetaan yhdessä, huomioiden yksilölliset vahvuudet ja osaaminen, mikä korostaa yksilön vastuuta prosessissa. (Sydänmaanlakka 2014, 107.) Koska prospektiteorian mukaan vältämme tappioita hyvin voimakkaasti, tällöin myös ihmiset pyrkivät saavuttamaan tavoitteen välttääkseen tappion. Tavoitteisiin tämä peilautuu siten, että ennen tavoitteen saavuttamista ollaan tappion alueella, ja vasta sen jälkeen siirrytään voiton puolelle. (Heath ym. 1999, 104.)

Nudging-tekniikan eli tuuppauksen hyödyntäminen palkitsemisjärjestelmissä on yksi tapa soveltaa käyttäytymistalouden periaatteita organisaation toiminnassa. Tämä tarkoittaa hienovaraisten kannustimien luomista, jotka ohjaavat työntekijöitä haluttuun käyttäytymiseen ilman suoraa pakotusta. (Thaler & Sunstein 2021, 91-93.) Myös näitä voi hyödyntää toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa. Aiemmassa teoriaosuudessa esiteltiin useita tuuppauksen ja valinta-arkkitehtuuriin liittyviä malleja. Sunstein loi vielä omat kymmenen tuuppausmekanismia, jotka muodostavat Sunsteinin (2014) valinta-arkkitehtuurin. Seuraavaksi esittelen jokaisen näistä lyhyellä idealla, kuinka sitä voisi hyödyntää osana palkitsemisjärjestelmää.

1. Oletusasetukset.

- Esimerkiksi automaattinen oletusvalinta eduissa, jotka hyödyttävät työntekijän hyvinvointia tai säästämistä esimerkiksi henkilöstörahaston kautta. Vapaus vaihtaa toiseen etuun, mutta esimerkiksi liikuntaetu oletuksena voi lisätä liikuntaa ja sitä kautta työhyvinvointia.

2. Yksinkertaistaminen.

- Yksinkertaistamalla palkitsemisjärjestelmän sääntöjä ja prosesseja vältetään sekaannusta ja epäselvyyksiä, mikä tekee palkitsemisesta houkuttelevamman ja helpommin lähestyttävän koko henkilöstölle.

3. Sosiaalisten normien käyttäminen.

- Sisäisessä viestinnässä painotetaan sitä, mitä muut työntekijät yleisesti ottaen haluavat tai valitsevat. Tästä seuraa normiin mukautuminen.

4. Helppouden ja kätevyyden lisääminen.
 - Tarjoamalla helppoja ja nopeita tapoja saavuttaa tai käyttää etuja, kuten esimerkiksi mobiilisovelluksen kautta. Tällä kannustetaan työntekijöitä osallistumaan ja käyttämään palkitsemisjärjestelmän etuja aktiivisemmin.
5. Tiedon selkeys ja avoimuus.
 - Avointen ja selkeiden tietojen tarjoaminen palkitsemisjärjestelmän toiminnasta ja mahdollisuuksista auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten he voivat hyödyntää palkitsemista omassa työssään ja motivoi heitä osallistumaan aktiivisesti.
6. Varoitukset.
 - Esimerkiksi viestintä väärinkäytöksistä koskien palkitsemisjärjestelmää. Myös varoitukset tavoitteiden saavuttamatta jättämisestä voivat toimia motivaattoreina, joka sisuunnuttaa saavuttamaan tavoitteet vielä viime hetkellä.
7. Sitoutuminen etukäteen tiettyihin strategioihin.
 - Kannustamalla työntekijöitä sitoutumaan etukäteen tiettyihin tavoitteisiin ja palkitsemisstrategioihin, esimerkiksi henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kautta, luodaan vahvempi sitoutuminen ja motivoituneisuus tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa, mutta samalla riittävän haastavia, jotta ne innostavat työntekijöitä saavuttamaan parhaan suorituskykynsä.
8. Muistutukset.
 - Säännölliset muistutukset saavutetuista tavoitteista ja bonusmahdollisuuksista pitävät palkitsemisen mielessä ja kannustavat työntekijöitä jatkamaan tavoitteiden tavoittelua. Muistutukset palkitsemistasojen lähestyessä, kuten "Olet lähellä saavuttamassa seuraavan bonuksen/myyntipalkkion! Jatka samaan malliin".
9. Pyrkimys saada selville tiettyyn toimintaan liittyvät aiheet.
 - Esimerkiksi "Aiotko sijoittaa henkilöstörahoon?". Työntekijöiden saaminen tiettyyn toimintaan on todennäköisempää, jos työnantaja pyrkii saamaan etukäteen selville heidän mahdolliset aiheensa.
10. Informaatio koskien ihmisten menneiden valintojen luonnetta ja seurauksia.
 - Organisaatio tarjoaa tietoa siitä, miten aikaisempi menestyminen ja saavutukset ovat johtaneet palkitsemiseen ja uralla etenemiseen organisaatiossa, kannustetaan työntekijöitä pyrkimään jatkuvasti parempaan suoritukseen.

Vaikka tuuppausmenetelmillä on todistetusti saavutettu hyviä tuloksia monissa yhteyksissä, niitä on myös arvosteltu mahdollisten puutteiden vuoksi liittyen käyttäytymismuutosten aikaansaamiseen. Esimerkkinä tästä on se, että tuuppaukset kohdistuvat tarkasti tietyn käyttäytymisen tai valinnan ohjaamiseen, kun taas kokonaistavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan lähes aina useita hyviä päätöksiä, ja vain yhteen valintaan vaikuttaminen riittää tavoitteen saavuttamisessa. Toisena näkökulmana on tuotu esiin, että tuuppausten toteuttaminen täysin oikein on erittäin haastavaa. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi on ehdotettu, että muutosta suunniteltaessa hyödynnettäisiin motivaatiopsykologian keinoja yhdessä tuuppausten kanssa. (Dholakia 2016, 1-5.) Tuuppausten ja motivaatiopsykologian yhdistäminen tuntuisi toimivaa palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa luontevalta, sillä tarkoitus on nimenomaan lisätä motivaatiota ja sitoutumista.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimusaiheen valintaa, tutkimusmenetelmän valintakriteerejä sekä toteutustapaa. Osion lopussa esitellään käytetyt analyysimenetelmät.

Opinnäytetyö tehtiin luovan alan yritykselle X toimeksiantona keväällä 2024. Opinnäytetyön aihe valikoitui omien aikaisempien palkitsemiskokemusten pohjalta, mikä herätti kiinnostuksen aihetta kohtaan sekä sen perusteella, että yrityksellä X ei ole vielä kaikille työntekijöille käytössä perinteisiä luontoisetuja tai dokumentoitua palkitsemisjärjestelmää. Palkitsemisen yhteyttä nykyiseen strategiaan tai yrityksen arvoihin ei ole aikaisemmin yrityksessä selvitetty.

Tutkimusaiheeksi valikoitui yrityksen eri palkitsemismuotojen tarkastelu ja keinojen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Tavoitteena on luoda pohja vaikutuksiltaan sitoutumista ja motivaatiota lisäävälle palkitsemisjärjestelmälle ja sen kehittämiseksi.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on valittu tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman perusteella. Kun tarkoituksena on tutkia koko perusjoukkoa, voi tutkimuksen toteuttaa kokonaistutkimuksena. Perusjoukolla viitataan tutkimuskohteena olevaan koko joukkoon. Toisaalta on mahdollista valita otantatutkimusmenetelmä, jossa tutkitaan ainoastaan otos perusjoukosta. (Heikkilä 2008, 33-35.)

Vaikka yrityksen perusjoukko oli pieni, toteutettiin opinnäytetyö kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa

pyritään kuvailemaan jotain ilmiötä yleisesti, numeraalisesti tai selvittämään, miten jokin asia vaikuttaa toiseen. Tällaiseen tutkimukseen tarvitaan dataa, joka on mitattavassa muodossa. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin "miten paljon" ja "miksi". (Heikkilä 2008, 16-17.)

Asettamani tutkimusongelmien tavoitteena oli selvittää millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat toimeksiantajayrityksen henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Tavoitteena oli tutkia, miten tyytyväinen henkilöstö oli nykyisiin palkitsemisen muotoihin ja miten tärkeinä henkilöstö pitää erilaisia kokonaispalkitsemisen keinoja.

Tutkimus ja kehittäminen toteutettiin käytännössä seuraavalla tavalla:

1. Tutkimusasetelman suunnittelu: Suunnitelma sisälsi tutkimuksen rakenteen ja menetelmät, jotka mahdollistaisivat palkitsemisen vaikutusten arvioinnin työntekijöiden näkökulmasta. Tähän sisältyi esimerkiksi kyselylomakkeen suunnittelu ja työntekijöiden osallistaminen sen täyttämiseen.
2. Tiedonkeruu: Keräsin tietoa työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista palkitsemisesta. Tämä tapahtui sähköisen Typeform-kyselylomakkeen kautta anonymisti ja kyselylomakkeen linkki lähetettiin koko yrityksen henkilöstölle sisäisen Slack-kanavan kautta, jota käytetään yleisesti sisäiseen viestintään. Kyselyn kysymykset luotiin suomeksi opinnäytetyötä varten, mutta ne käännettiin englanniksi, joka on kyseisen yrityksen työkieli ja varmistaa, että kaikki pystyvät osallistumaan kyselyyn tasapuolisesti. Vastajat saivat täyttää avoimia vastauskenttiä halutessaan myös suomeksi.
3. Analyysi: Kerättyä tietoa analysoitiin ja tulkittiin huolellisesti. Pyrin tunnistamaan mahdollisia kuvioita, trendejä tai eroja työntekijöiden vastauksissa palkitsemiseen liittyen.
4. Tulosten raportointi: Tutkimuksen tulokset raportoitiin ja dokumentoitiin tarkasti. Raporttiin sisällytettiin yhteenveto tutkimuksen löydöksistä, mahdolliset suositukset ja johtopäätökset.

5.2 Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin perehtymällä laajasti henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen, joka käsitteli sitoutumista, motivaatiota ja palkitsemista. Lisäksi teoriassa perehdyttiin käyttäytymistaloustieteen yleisimpiin teorioihin, joiden avulla oli mahdollisuus miettiä erilaisia esimerkiksi tuuppaukseen perustuvia palkitsemismalleja. Tavoitteena oli luoda kyselylomakkeesta ja viitekehyksestä mahdollisimman yhtenäinen kokonaisuus, joka auttaa eri palkitsemisen näkökulmien tarkastelussa.

Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin siten, että sähköinen linkki kyselytutkimukseen lähetettiin Slack-pikaviestintäsovelluksen kautta yrityksen yleisellä viestintäkanavalla koko yrityksen X henkilökunnalle 30.4.2024. Kyselylle varattiin kyseiselle päivälle kaikkien kalenterista noin 30 minuuttia aikaa, jotta koko henkilöstöllä oli aikaa vastata kyselyyn huolellisesti. Nopean aikataulun ja pienen perusjoukon takia vastausaikaa oli vain 3.5.2024 asti. Kysely oli kuitenkin auki tähän asti, jotta henkilöt, jotka eivät olleet paikalla 30.4.2024, pystyivät vastaamaan kyselyyn.

Kyselytutkimukseen osallistumista pohjustettiin kertomalla kyselystä suullisesti kaikille paikalla olleille kasvatusten. Tässä käytiin läpi, mitä kokonaispalkitseminen on ja miksi sitä halutaan kehittää yrityksessä X. Lisäksi kerrattiin kyselyn olevan anonyymi, ja että vastauksia käsittelee vain opinnäytetyön tekijä. Samalla luvattiin, että yhteenveto vastauksista esitetään koko henkilöstölle myöhemmin työn valmistuttua. Kyselyn aloitussivu, jossa anonymiteetti mainitaan, löytyy liitteistä (Liite 2). Lisäksi esiteltiin opinnäytetyön mahdollinen otsikko, koulutustaso ja koulun nimi, johon työ tehdään.

Kyselytutkimuksen teossa hyödynnettiin alustana Typeformia kyselytyökalua, joka on kohdeyrityksessä muutenkin käytössä. Sähköinen kyselylomake sisälsi 17 monivalintakysymystä ja kolme avoimen vastausvaihtoehdon kysymystä. Kaikki kysymykset esitettiin Typeform-lomakkeella englanniksi, joka on yrityksen X virallinen työkieli.

Asetin kyselytutkimuksen kysymykset ottaen huomioon yrityksen strategiset tavoitteet, arvot, nykyiset palkitsemistavat, yleiset työsuhte-edut alalla sekä muut tämän opinnäytetyön teoriaosuuden tuomat palkitsemismallit. Kysymyksillä haluttiin selvittää nykyisten etujen suosiota ja yhteyttä arvoihin sekä strategiaan, eri palkitsemismuotojen tärkeyttä ja millaisia palkitsemistapoja henkilökunta haluaisi lisää. Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät liitteistä (Liite 1).

5.3 Käytetyt analysointimenetelmät

Käytetyn analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa olennaisesti se, mitä mittareita kyselyssä on käytetty ja miten ne ovat määritelty. Oikean analyysimenetelmän valinta on keskeistä tutkimustulosten onnistuneen analysoinnin kannalta (Heikkilä 2008, 183-185).

Viiden kohdan asteikon kysely on yksi käytetyimmistä kyselymalleista, ja se perustuu Likertin asteikkoon, jota käytetään yleensä, kun halutaan selvittää henkilöiden mielipiteitä, niin vastaaja valitsee asteikolta kohdan, joka parhaiten kuvaa hänen mielipidettään. Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdot muodostettiin aina kysymyskohtaisesti, mutta niin, että ne sijoittuvat esimerkiksi välille "täysin eri mieltä" ja "täysin samaa mieltä". Tällöin vastausvaihtoehtojen ääripäät ovat toistensa vastakohtat (Heikkilä 2008, 52-54). Esimerkkinä monivalintakysymysten asettelusta kuva 2, josta käy ilmi, että vastaajat näkivät myös kirjallisen kuvauksen englanniksi numeroasteikosta.

Opinnäytetyöni kyselylomakkeen monivalintakysymyksissä käytettiin seuraavia vastausvaihtoehtoja perustuen Likertin viiden portaan asteikkoon (Heikkilä 2008, 53-54).

Merkityksellisyyttä arvioitiin asteikolla: 1= Ei ole merkitystä 2= Melko merkitysettömäksi 3= Neutraali 4= Melko merkityksellistä 5= Erittäin merkityksellistä

Mielipidettä arvioitiin asteikolla: 1= Täysin eri mieltä 2= Melko eri mieltä 3= Neutraali 4= Melko samaa mieltä 5= Täysin samaa mieltä

Tärkeyttä arvioitiin asteikolla: 1. Ei lainkaan tärkeää 2. Ei kovin tärkeää 3. Neutraali 4. Melko tärkeää 5. Erittäin tärkeää

10 → Employee rewards are linked to your employer's business strategy.
Scale 1-5.

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Neutral
4. Agree
5. Strongly agree

1

2

3

4

5

OK

Kuva 2: Esimerkki Typeform työkalun kysymyksen asettelusta

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tuloksista saatiin kattava ymmärrys siitä, miten palkitsemiskäytännöt koettiin yrityksessä X, ja miten ne vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tulosten perusteella voitiin tehdä päätelmiä ja suosituksia mahdollisista kehitystoimenpiteistä palkitsemisjärjestelmän sitouttavien ja motivoivien vaikutusten lisäämiseksi. Tuloksissa saatiin vastauksia siihen, miten palkitseminen nykyisellään on sidottu työntekijöistä yrityksen X strategiaan ja arvoihin sekä toteutuuko palkitseminen tasapuolisesti.

6.1 Kyselytutkimuksen vastaukset

Yhteensä 11 kohdeyrityksen työntekijää vastasi kyselytutkimukseen 30.4.2024-3.5.2024 välisenä aikana. Tämä vastaa 85 % yrityksen koko henkilöstöstä, sillä itse kyselyn tekijänä en voinut osallistua vastaamiseen sekä toimitusjohtaja jätettiin pois vastaajista, sillä kysely oli laadittu nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta.

Kysymyksiä oli yhteensä 20 ja kaikista kysymyksistä avoimia kysymyksiä oli 3. Avoimiin kysymyksiin vastauksia kerättiin yhteensä 26 kappaletta, jotka annettiin anonyymisti. Avoimissa kysymyksissä kaksi henkilöä jätti vastaamatta avoimiin kysymyksiin.

Selainpohjainen Typeform työkalu mallinsi vastaukset valmiiksi ja antoi jokaisen kysymyksen osalta vastanneiden määrän, prosenttiyksiköt vastausten jakautumisesta sekä keskiarvon asteikon vastauksista. Tämän jälkeen käänsin kysymykset takaisin suomeksi ja tein omat kaavioni Microsoft Excel-ohjelmaa hyödyntämällä ja vetämällä kysymyksiä yhteen.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

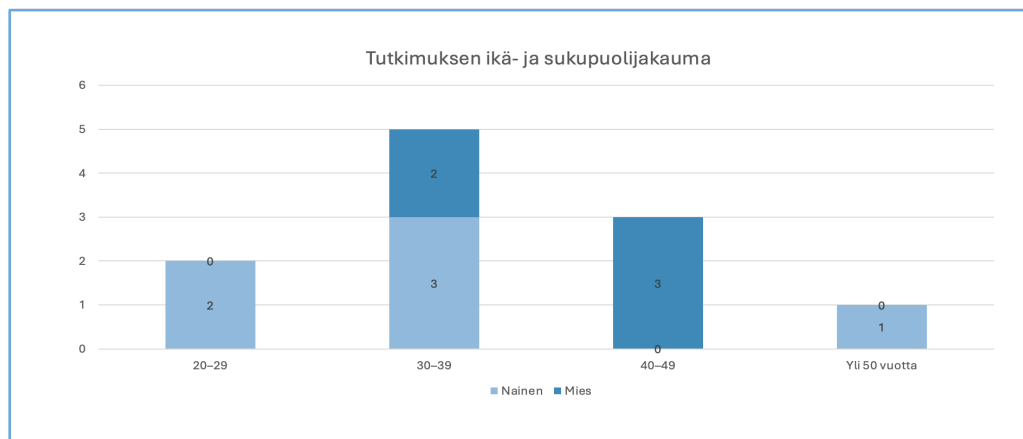
Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset, jotka saatiin sähköisestä kyselystä yrityksen X henkilöstölle.

Kappale on jaettu eri alaotsikoihin, joita ovat vastaajien taustatiedot, yrityksen nykyinen palkitseminen ja sen yhteys strategiaan ja arvoihin, henkilöstön sitouttaminen ja motivointi, eri palkitsemiskeinojen tärkeys ja palkitsemismahdollisuudet tulevaisuudessa. Kysymykset eivät kulje alaotsikoissa numerojärjestyksessä, sillä kysymysten asetteluhetkellä järjestys asetettiin sen mukaan, että vastaaja viritetään ajattelemaan itselleen tärkeitä asioita, jonka jälkeen siirryttiin työnantajaa koskeviin kysymyksiin ja vasta viimeisenä etujen arviointiin ja mahdollisiin kehitysideoihin etujen suhteen.

6.2.1 Taustatiedot

Kyselytutkimus aloitettiin vastaajien taustatietojen keruulla, joista kysyttiin ikä ja sukupuoli (kuvio 9). Ikä valikoitui tutkimuksessa taustamuuttujaksi, sillä pyrin selvittämään, esiintyykö eri ikäryhmien välillä merkittäviä eroavaisuuksia. Sukupuoli valittiin taustamuuttujaksi, koska tutkimuksessa haluttiin nähdä, löytyykö mahdollisia merkittäviä eroja sukupuolten välillä.

Vastaajia löytyi jokaisesta annetusta ikäryhmästä vähintään yksi, mutta eniten vastaajia (5 kpl) oli ikäryhmässä 30-39-vuotiaat. Sukupuolijakauma oli hyvin tasainen, miehiä vastasi kyselyyn 5 kpl ja naisia 6 kpl. Nuorimmassa 20-29-vuotiaat ja vanhimmissa yli 50-vuotiaat ikäryhmissä vastaajat olivat pelkästään naisia.



Kuvio 9: Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma

6.2.2 Yrityksen nykyinen palkitseminen ja sen yhteys strategiaan ja arvoihin

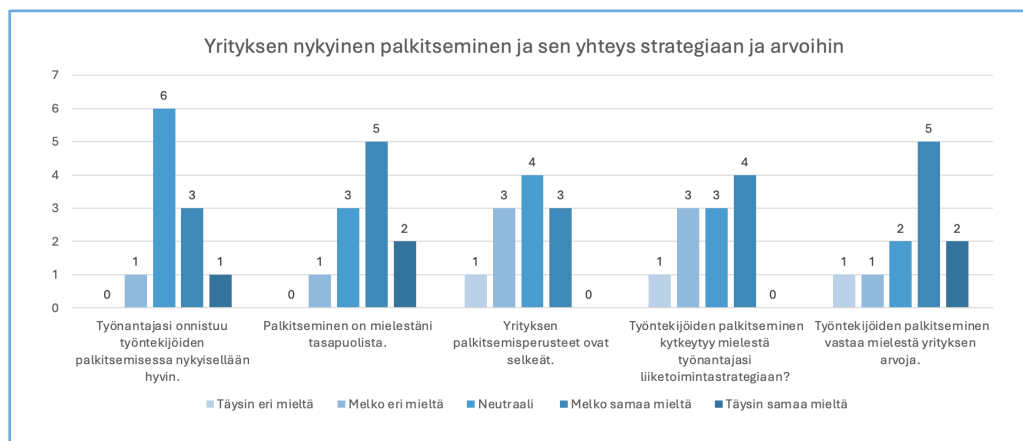
Kyselyssä pyrittiin selvittämään työntekijöiden tyytyväisyyttä palkitsemiseen tällä hetkellä sekä palkitsemisen yhteyttä työntekijöiden mielestä liiketoimintastrategiaan ja yrityksen arvoihin. Lisäksi haluttiin tietää, ovatko palkitsemisperusteet nykyisellään selkeitä ja kokevatko työntekijät nykyisen palkitsemisen olevan tasa-arvoista, sillä mahdolliseen epätasa-arvoiseen palkitsemiseen puuttuminen nähtiin tärkeänä asiana tulevaisuudessa.

Kysymykset esitettiin väitteinä avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta. Väitteiden vastaukset on koottu kuvioon 10. Väittämissä asteikolla 1-5 vastauksissa oli selvää hajontaa, ja moni valitsi neutraalin vaihtoehdon kaikissa viidessä eri väitteessä. Kysymyksissä oli avoin kenttä vastauksille, joilla pyrittiin kartoittamaan, miten työntekijät kokivat työnantajan palkinneen heitä aikaisemmin hyvistä työsuorituksista. Tähän saatiin 9 vastausta, ja näistä on tehty koonti kuvioon 11.

Väitteessä ”Työnantajasi onnistuu työntekijöiden palkitsemisessa nykyisellään hyvin” neutraalius korostui eniten ja kuusi valitsi neutraalin. Neljä vastaajaa oli väitteen kanssa

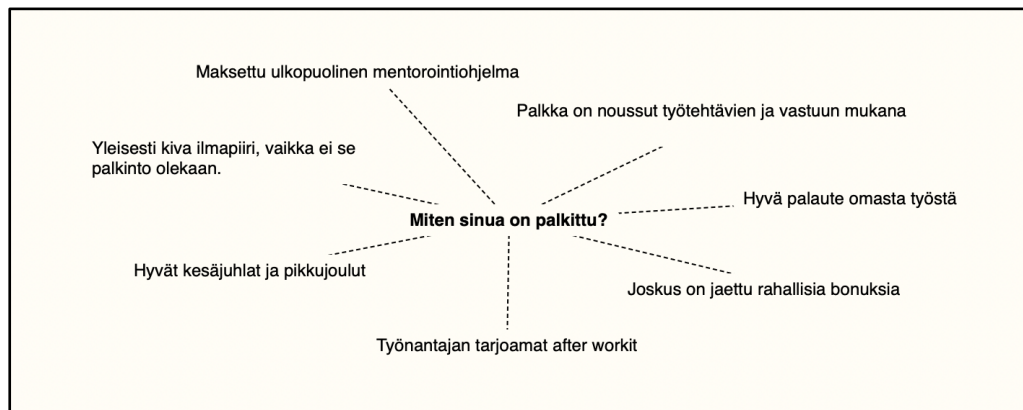
melko samaa tai täysin samaa mieltä. Keskiarvo tälle väitteelle oli 3,4 asteikolla 1-5. Väitteessä ”Palkitseminen on mielestäni tasapuolista.” keskiarvo oli 3,7 asteikolla 1-5. Suurin osa oli sitä mieltä, että väitteen kanssa voi olla melko samaa tai täysin samaa mieltä, mutta yksi vastaajista oli asiasta melko eri mieltä.

Kukaan ei ollut sitä mieltä, että yrityksen X palkitsemisperusteet olisivat täysin selkeät. Keskiarvo väitteen vastauksille oli 2,8, joka on heikoin tulos kaikista väittämistä. Neutraaleja vastauksia oli 4 ja saman verran vastaajista oli sitä mieltä, että perusteet eivät ole heille selkeitä. Väitteillä kysyttiin myös palkitsemisen yhteyttä arvoihin ja liiketoimintastrategiaan. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä, siitä että palkitseminen kytkeytyy liiketoimintastrategiaa ja väitteen vastausten keskiarvo oli 2,9, joka oli vastausten toiseksi heikoin keskiarvo. Neljä vastaajaa kuitenkin piti tätä väitettä yhteydestä jokseenkin nähtävänä ja 4 henkilöä oli melko tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Arvojen yhteydessä palkitsemiseen hajontaa oli vähemmän ja keskiarvo oli korkeammalla ollen 3,5 asteikolla 1-5. Vastaajista yli puolet oli väitteen kanssa samaa tai täysin samaa mieltä, ja vain kaksi vastaajaa oli väitteen kanssa eri mieltä.



Kuvio 10: Vastukset yrityksen nykyinen palkitseminen ja yhteys strategiaan sekä arvoihin

Avoimissa kommentteissa (kuvio 11) korostuivat seuraavat ajatukset työnantajan nykyisestä palkitsemisesta: hyvä palaute omasta työstä, työnantajan tarjoamat after workit ja muut yhteiset juhlat, maksettu mentorointiohjelma, rahalliset bonukset, palkka nousut työtehtävien ja vastuun kasvun mukana ja yleisesti kiva työilmapiiri.



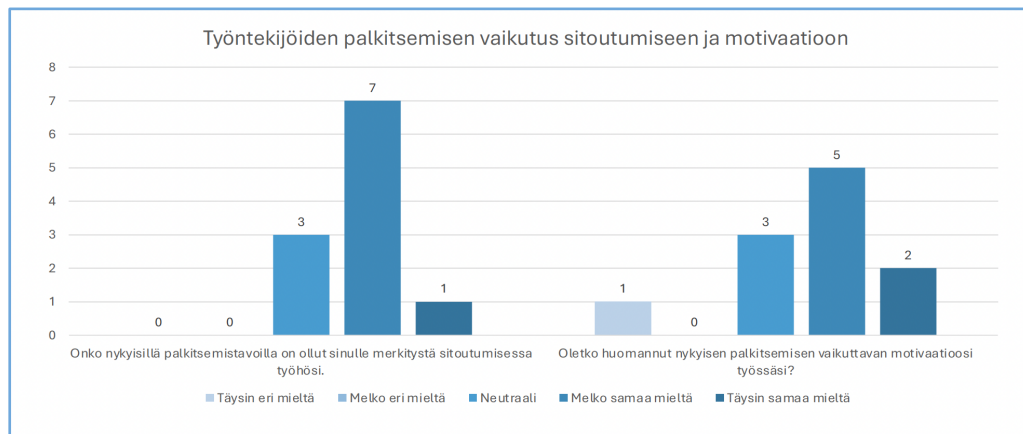
Kuvio 11: Työntekijöiden ajatuksia yrityksen palkitsemisesta

6.2.3 Työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi

Palkitseminen kehittäminen tähtää työntekijöiden entistä parempaan sitouttamiseen sekä motivointiin. Näiden toteutumista nykyistä toteutumista haluttiin selvittää, jotta voidaan asettaa lähtötaso, josta mahdollisia tulevia palkitsemismalleja tai palkitsemisjärjestelmää lähdetään kehittämään yrityksessä X.

Kuviossa 12 näkyy, että sitoutumisen suhteen kaikki vastaajat joko hyväksyivät sitouttavan vaikutuksen tai kokivat sen neutraaliksi omalla kohdallaan. Kukaan ei kokenut, että nykyisillä palkitsemisella ei olisi mitään vaikutusta sitoutumiseen. Keskiarvo vastaajien kesken oli 3,8 asteikolla 1-5. Sukupuolten välillä ei havaittu merkittäviä eroavaisuuksia vastausten suhteen.

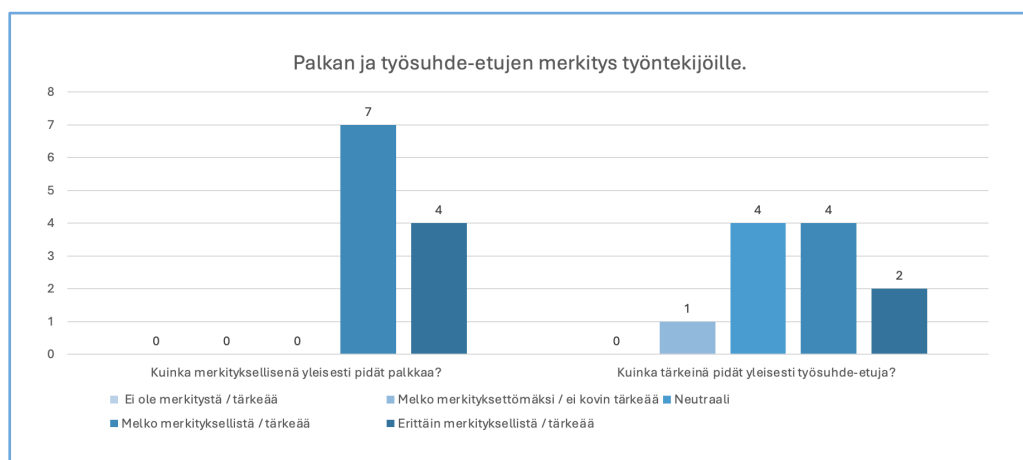
Kysymyksessä palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon hajontaa oli enemmän (kuvio 12), ja yksi henkilö koki, että nykyisillä palkitsemismalleilla ei ole lainkaan motivoivaa vaikutusta työhön. Yli puolet oli silti sitä mieltä, että nykyinen palkitseminen vaikuttaa motivaatioon. Keskiarvo vastaajien kesken oli 3,6 asteikolla 1-5, mikä on hieman alhaisempi kuin sitoutumisen suhteen. Myöskään tässä kysymyksessä merkittävää hajontaa sukupuolten välillä ei löytynyt.



Kuvio 12: Työntekijöiden palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon

6.2.4 Eri palkitsemiskeinojen tärkeys työntekijöille

Lähtökohtana oli selvittää työntekijöiden suhtautumista merkityksellisyyden näkökulmasta palkkaan ja työsuhde-etuihin. Tätä pohjustettiin kahdella kysymyksellä heti kyselytutkimuksen alussa: Kuinka merkityksellisenä pidät palkkaa sekä kuinka tärkeänä yleisesti pidät työsuhde-etuja. Kuviosta 13 ilmenee, että vastaajista kaikki pitivät palkkaa melko merkityksellisenä tai erittäin merkityksellisenä, keskiarvo oli tässä 4,4 asteikolla 1-5. Työsuhde-etujen tärkeyttä selvitettäessä hajontaa oli enemmän, ja kaikki eivät kokeneet näitä kovin tärkeiksi itselleen, vain 6 vastaajaa piti etuja melko tai erittäin tärkeinä, ja neutraalia tai ei niin tärkeänä etuja piti 5 vastaajaa. Keskiarvo oli tässä 3,6 asteikolla 1-5. Tulos on mielenkiintoista, sillä kokonaispalkitsemisessa etuja pyritään saamaan työntekijöille tärkeiksi itse peruspalkan lisäksi, sillä peruspalkan nostaminen kaikille ei ole jatkuvasti mahdollista, ja sen motivoiva vaikutus on yleensä lyhytaikainen ulkoisen motivaation teorioiden mukaisesti.



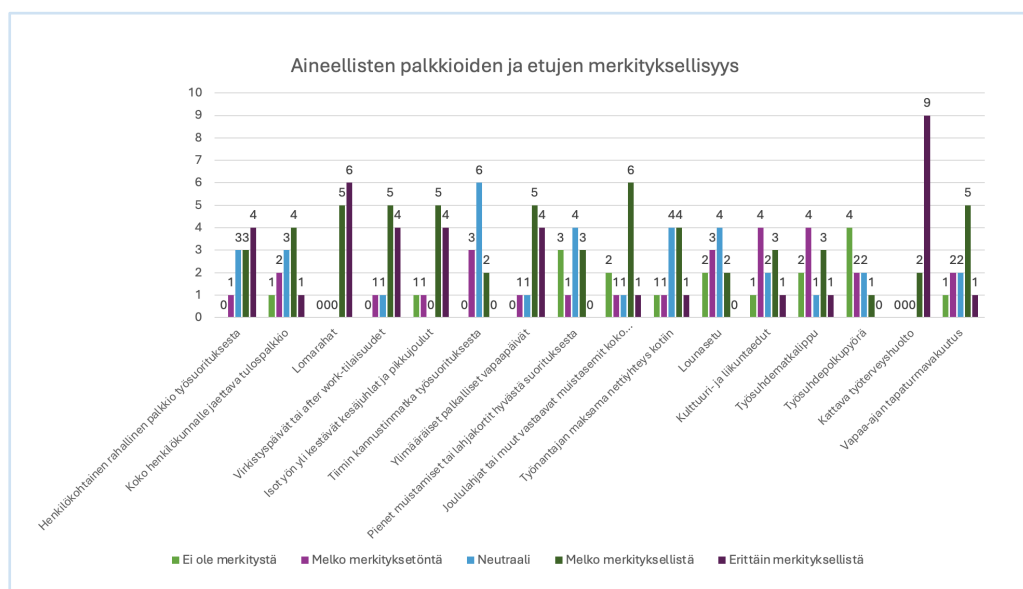
Kuvio 13: Palkan ja työsuhde-etujen merkitys työntekijöille.

Jaoin kyselyssä palkitsemisen aineelliseen ja aineettomaan kategoriaan, jotta vastaajille tuli selväksi jako niiden välillä, sillä vaikka työnantajalla ei olisi merkittävää määrää luontoisetuja käytössään saattaa moni aineettoman palkitsemisen tavoista toteutua jo nykyisellään, mutta työntekijät eivät välttämättä miellä näitä palkitsemisena lainkaan.

Molemmista palkitsemistavoista haluttiin selvittää työntekijälle itselleen merkityksellisiä etuja, jotta ne voitaisiin ottaa palkitsemismallien kehittämisessä paremmin huomioon. Etuja oli erittäin runsaasti, melkein 20 vaihtoehtoa molemmissa kysymyksissä.

Kuvioissa 14 näkyy aineellisten palkkioiden merkityksellisyys, siten että jokainen on valinnut jokaiselle 16 vaihtoehdolle asteikolta 1-5 sopivan vaihtoehdon, joka kuvaa edun merkityksellisyyttä vastaajalle parhaiten. Suurin erittäin merkitykselliseksi koettu etu oli laaja työterveyshuolto (82 % vastaajista) ja toisena oli lomarahat (55 %). Jo avoimissa vastauksissa mainitut maksetut after work tapahtumat erottuivat positiivisesti melko tai erittäin merkityksellisinä jopa 82 % vastaajista.

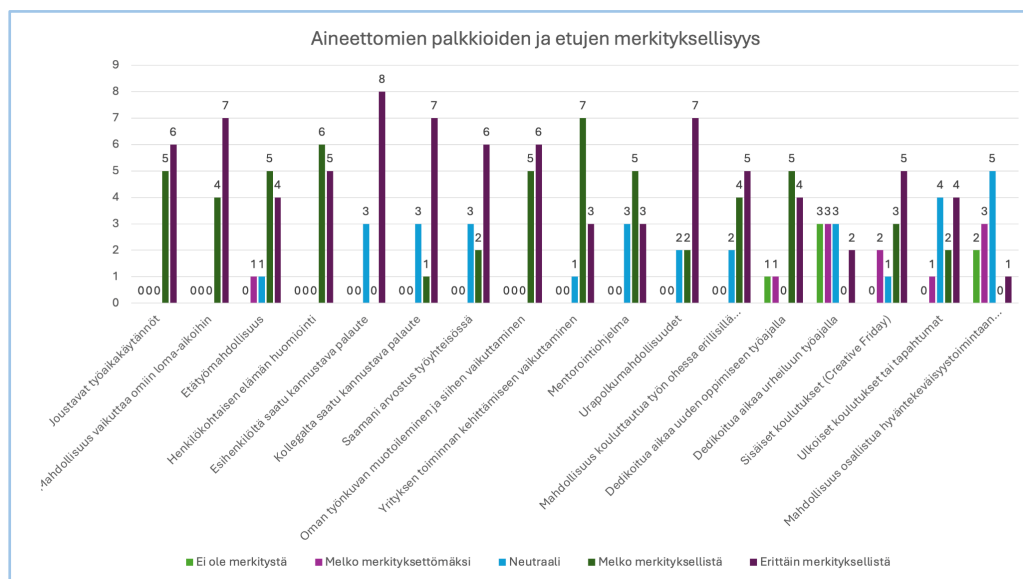
Vastaavasti 55 % piti melko merkityksettömänä tai täysin merkityksettömänä työsuhdematkalippua sekä työsuhdepyörää. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että useampi vastaajista autoilee töihin ja moni asuu yrityksen X toimistolta katsottuna kävelymatkan päässä. Molemmat edut saivat pientä kannatusta, joten nämä on todennäköisesti koettu merkityksellisiksi julkista liikennettä käyttävien työntekijöiden kesken. Mielenkiintoisena yksityiskohtana laajasti eri yrityksissä käytössä oleva lounasetu ei saanut laajaa kannatusta, ja kukaan ei kokenut etua erittäin merkitykselliseksi itselleen. Muuten etujen merkityksellisyys jakaantui työntekijöiden kesken ja ääripäihin muodostui usein vain 0-1 ääntä, jolloin mielipiteet olivat todennäköisesti lähempänä toisiaan.



Kuvio 14: Aineellisten palkkioiden ja etujen merkityksellisyys

Kuviossa 15 näkyy puolestaan aineettomien palkkioiden merkityksellisyys siten, että jokainen on valinnut jokaiselle 17 vaihtoehdolle asteikolta 1-5 sopivan vaihtoehdon, joka kuvaa edun merkityksellisyttä itselleen. Suurin erittäin merkitykselliseksi koettu etu oli kannustava palaute esihenkilöltä 73 %. Muita eniten erittäin merkityksellisiksi koettuja etuja olivat mahdollisuus vaikuttaa omiin loma-aikoihin, kannustava palaute kollegoilta ja urapolkumahdollisuudet.

Lähes kaikki aineettomat edut koettiin melko tai erittäin merkityksellisiksi ja toisesta päästä erottuvat ainoastaan etu käyttää työaika urheiluun sekä mahdollisuus osallistua hyväntekeväisyystoimintaan tai vapaaehtoistyöhön työnantajan tuella. Urheiluedun avulla työnantaja pystyy omalta osaltaan tukemaan työhyvinvointia, ja on mielenkiintoista, että vaikka avoimissa vastauksissa mainittiin urheilu ja tervehenkiset aktiviteetit, ei etua silti nähty merkityksellisenä. Yrityksessä X tehdään pro bono -työtä tarkoin valituille voittoa tavoittelemattomille kohteille, joten voi olla, ettei hyväntekeväisyystyötä tämän ulkopuolella nähty merkityksellisenä.



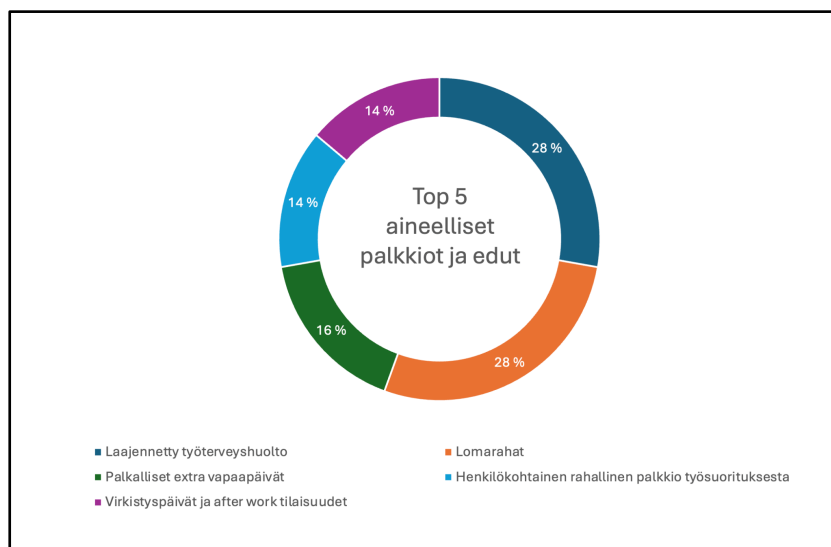
Kuvio 15: Aineettomien palkkioiden ja etujen merkityksellisyys

Tämän jälkeen työntekijöitä pyydettiin vielä uudelleen valitsemaan viisi tärkeintä etua itselleen sekä aineellisista että aineettomista eduista. Nämä vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti ja top 5 oli helppo hahmottaa molemmista kysymyksistä.

Aineellisista palkkioista ja eduista suosituimmat (kuvio 16) viisi olivat:

- Laajennettu työterveyshuolto 28 % äänistä
- Lomarahat 28 % äänistä
- Palkalliset ylimääräiset vapaapäivät 16 % äänistä
- Henkilökohtainen rahallinen palkkio 14 % äänistä
- Virkistyspäivät ja after work-tilaisuudet 14 % äänistä

Viiden suosituimman vastauksen lisäksi seuraavaksi tärkeimpien listalle nousivat kulttuuri- ja liikuntaetu, kesäjuhlat ja pikkujoulut sekä suoritukseen perustuva bonus koko henkilöstölle.

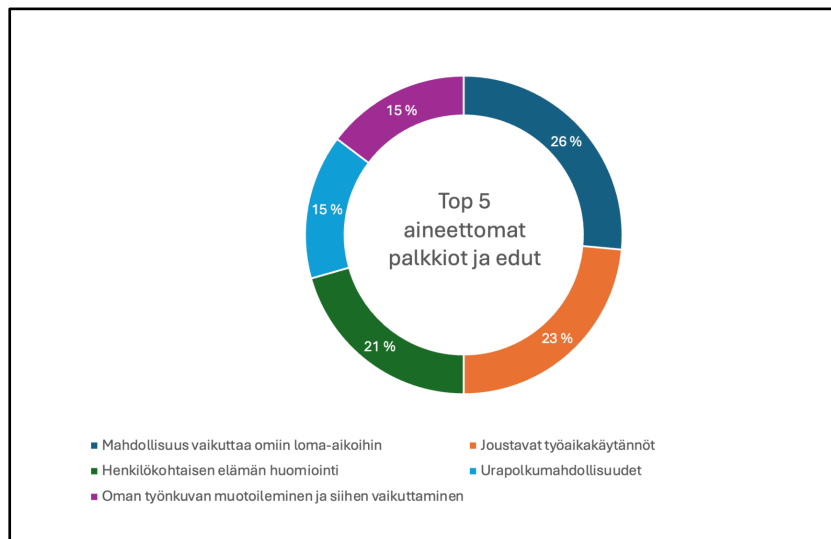


Kuvio 16: Tärkeimmät viisi palkitsemisen aineellisista muodoista

Aineettomista palkkioista ja eduista suosituimmat (kuvio 17) viisi olivat:

- Joustavat työaikakäytännöt 26 % äänistä
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin loma-aikoihin 23 % äänistä
- Henkilökohtaisen elämän huomiointi 21 % äänistä
- Urapolku mahdollisuudet 15 % äänistä
- Oman työnkuvan muotoileminen ja siihen vaikuttaminen 15 % äänistä

Viiden suosituimman vastauksen lisäksi seuraavaksi tärkeimpien listalle nousivat työpaikalla saatu tunnustus, osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen ja kannustava palaute työkavereilta.



Kuvio 17: Tärkeimmät viisi palkitsemisen aineettomista muodoista

6.2.5 Palkitsemismahdollisuudet tulevaisuudessa

Koska yrityksellä X ei ole vielä olemassa olevaa dokumentoitua palkitsemisjärjestelmää eikä nykyisiä palkitsemismalleja ole systemaattisesti tarkasteltu strategiaa ja arvoja tukevana kokonaisuutena, pyrkii yritys kehittämään palkitsemistaan tulevaisuudessa suuntaan, jossa näihin pystyttäisiin vastaamaan entistä paremmin.

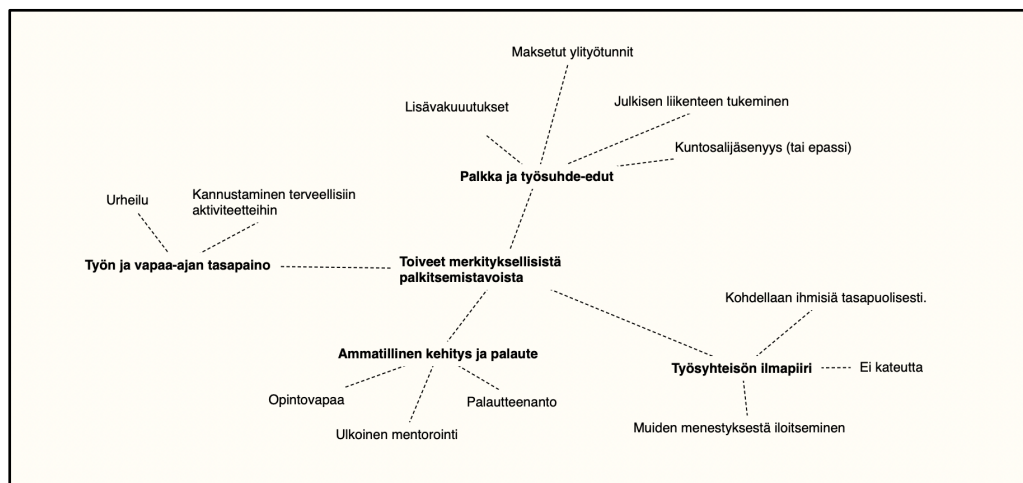
Tavoitteena oli tutkia, mitkä mahdolliset edut olisivat työntekijöille merkityksellisiä, ja mitkä voisivat parantaa työntekijöiden sitoutumista heidän omasta mielestään. Kyselyssä kysyttiin seuraavat kysymykset: “Mikä muu palkitsemistapa olisi sinulle mielekäs ja haluaisit nähdä sen toteutettavan työpaikalla?” ja “Mitä työnantaja voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut työhösi (palkkauksen lisäksi)?”. Tämä ei ota kantaa siihen tietävätkö työntekijät itse, mikä heitä aidosti sitouttaisi parhaiten, mutta kysymällä haluttiin selvittää työntekijän näkemystä asiaan, jotta voidaan muodostaa käsitys kohtaavatko työnantajan ja työntekijöiden käsitys asiasta.

Avoimia vastauksia tuli kahteen kysymyksiin yhteensä 17 kpl, ja vastauksissa oli yleensä listattu useampia vaihtoehtoja palkita. Vastauksissa oli paljon samaa esimerkiksi palautteenannon osalta, jota toivottiin enemmän. On tietynlainen paradoksi, että kaikki toivovat palautetta, mutta sitä annetaan suhteessa hyvin vähän. Pientä jatkuvaa suullista palautetta kaivattiin ja Työterveyslaitos kutsuu tätä mikropalautteeksi, joka voi olla esimerkiksi ohimennen huikattu “hyvin tehty” -lausahdus. Mielenkiintoinen huomiona on, että palaute nähdään useasti työpaikoilla käyttämättömänä voimavarana. (Sarkkinen 2017.) Toive oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta palkitsemisesta korostuivat vastauksissa. Tämä on hyvä pohja työyhteisön ilmapiirille, jossa voidaan iloita toisten menestymisestä ilman tarvetta kateudelle.

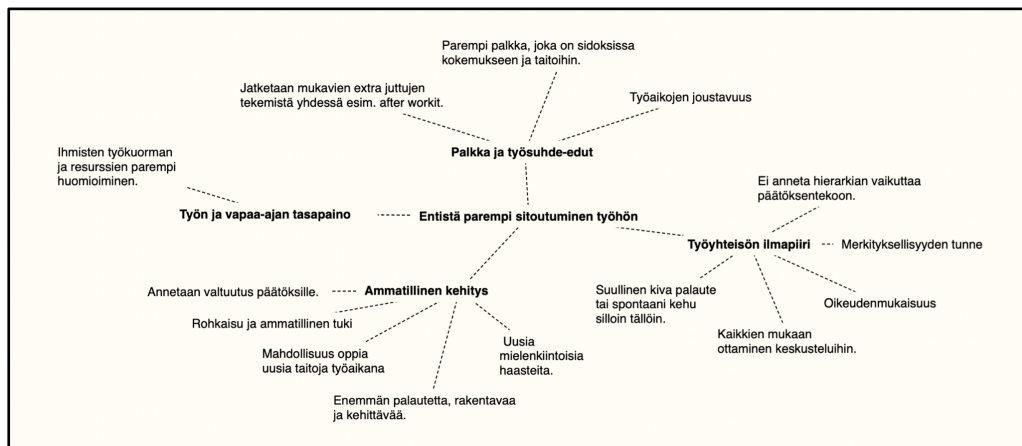
Merkityksellisiä ja sitouttavia aineellisia palkitsemistapoja nähtiin olevan useita. Näissä toivottiin mm. henkivakuutusta, julkisen liikenteen tukemista rahallisesti, liikuntaetua ja yhteisiä maksettuja after work tapahtumia. Lisäksi avattiin toiveita mahdollisista ylityötunneista ja paremmasta palkasta, jotka ovat suoraan perinteisempään rahalliseen kompensaatioon liitännäisiä. Aineettomista palkitsemismuodoista mainittiin erikseen työaikojen joustavuus.

Jaoin ajatuskartoissa (kuvio 18 ja kuvio 19) ammatillisen kehittymisen omaksi kategoriakseen, ja tänne tuli etenkin sitoutumisen kannalta paljon toiveita. Näissä toivottiin uusia mielenkiintoisia haasteita, mahdollisuutta uusien taitojen opetteluun työajalla, rohkaisua ja ammatillista tukea, mikropalautetta ja valtuutusta tehdä omia päätöksiä. Lisäksi toiveissa mikä muu olisi merkityksellistä, korostuivat opintovapaa, ulkoinen mentorointi ja palaute. Vastauksia voi niputtaa osin yhteen, sillä opintovapaa, uuden opettelu, mentorointi ja ammatillinen tuki kaikki tähtäävät kehittymiseen ja oppimiseen. Olisikin tärkeää, että työntekijät pääsevät kehittymään toivomallaan tavalla.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino sai melko vähän vastauksia, ja merkityksellisyyden kohdalla mainintoja sai urheiluun ja muihin terveellisiin aktiviteetteihin kannustaminen sekä sitoutumista lisäävänä tekijänä nähtiin parempi työmäärän ja resursoinnin hallinta, joka auttaa pitämään työn ja vapaa-ajan tasapainossa.

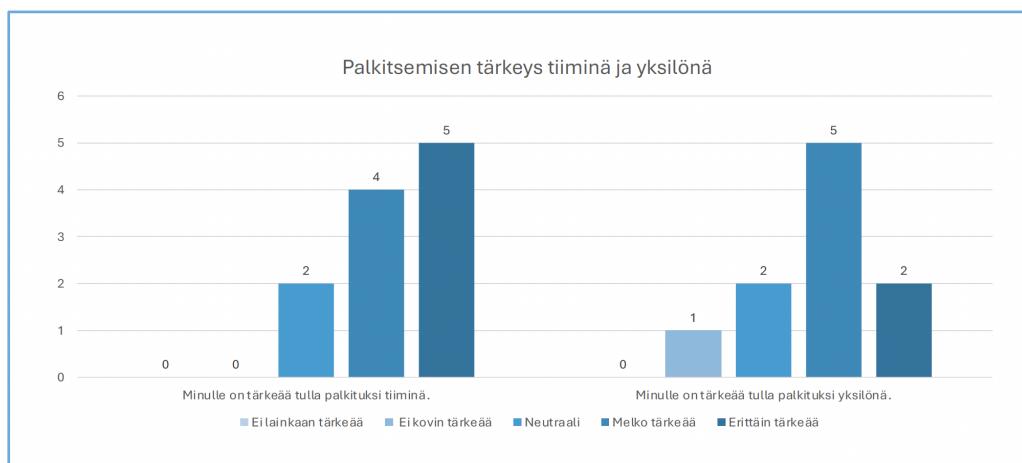


Kuvio 18: Työntekijöiden toiveet heille merkityksellisistä palkitsemistavoista



Kuvio 19: Mitä yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut työhösi?

Lisäksi kyselyssä haluttiin saada tietoa siitä, toivoivatko työntekijät palkitsemista enemmän yksilötasolla vai tiiminä. Kuvioista 20 ilmenee, että molemmat palkitsemistavat saivat runsaasti kannatusta, mutta vastaajista suurempi osa koki, että heille on erittäin tärkeää tai tärkeää tulla palkituksi tiiminä. Keskiarvoksi tiimin palkitsemisessa saatiin 4,3 asteikolla 1-5. Yksilönä palkitseminen oli myös tärkeää, mutta vain kaksi nosti sen erittäin tärkeäksi, ja yksi henkilö vastasi, ettei tämä ole kovin tärkeää. Keskiarvoksi yksilöpalkitsemisessa saatiin 3,8 asteikolla 1-5. Molemmissa kohdissa neutraalin vastausvaihtoehdon kysymyksiin valitsi kaksi henkilöä. Kysymyksessä yksilöpalkitsemista huomiona on, että yksi vastaaja jätti vastaamasta, ja se oli ainoa vastaus koko kyselyssä, joka ohitettiin.



Kuvio 20: Palkitsemisen tärkeys tiiminä ja yksilönä

6.3 Tulosten arviointi ja kehittämissuhteet

Seuraavaksi siirrytään arvioimaan kyselytutkimuksen tuloksia. Tuloksia analysoidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja analyysi johtaa konkreettiseen kehitysehdotukseen yritykselle X.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin näkemyksiä yrityksen palkitsemiseen suhteessa yrityksen liiketoimintastrategiaan ja arvoihin. Teorian mukaan hyvä palkitsemisstrategia pohjautuu näihin, ja sitä kehitetään strategian mukana. Vastajat eivät nähneet merkittävää yhteyttä strategian ja palkitsemisen välillä, ja tätä voidaan pitää yhtenä suurimmista kehityskohteista. Myöskään palkitsemisen yhteyttä yrityksen arvoihin ei nähty vahvana. Yrityksen palkitsemisperusteet eivät myöskään olleet täysin selkeitä vastaajille. Palkitsemisperusteita ei ole dokumentoitu yrityksessä X aikaisemmin, ja tämä voi selittää osaltaan yhteyden puutetta, vaikka se todellisuudessa olisikin jo olemassa.

Teoreettisessa viitekehyksessä sisäinen viestintä on tyypillinen tyytymättömyyden kohde. Tämän korjaaminen voi olla paikoin haastavaa, mutta sopivat viestintäkanavat, oikea-aikainen ja säännöllinen viestintä ja erilaisten kuulijoiden huomioiminen tehostavat viestinnän perillemenoja ja palkitsemisperusteiden ymmärtämistä. Tutkimusten mukaan avoin viestintä yrityksen palkkatasoista lisää tyytyväisyyttä omaan palkkatasoon (Hakonen & Nylander 2015, 123-128). Yrityksen kannattaa lisäksi huomioida EU:n tuleva palkka-avoimuusdirektiivi, ja sen tuomat mahdolliset keskustelut palkitsemisperusteista. Palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtäminen lisää tutkimusten mukaan työntekijöiden tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmään (Rötkin 2015, 121) ja tämä tukee käsitystä sisäisen viestinnän tärkeydestä ja selkeydestä palkitsemisen suhteen.

Työntekijät tunnistivat palkitsemisen vaikutukset sekä motivaatioon että sitouttamiseen. Vastausten pohjalta sitouttamisella oli hieman suurempi vaikutus. Teoreettinen viitekehys korostaa yhdistelmää sisäisen ja ulkoisen motivaation tekijöistä, joka toistuu myös vastauksissa. Avoimissa vastauksissa korostui vahvasti yhteisölliset tapahtumat ja palkitsemista haluttiin toteutettavan tiimitasolla. Tässä voi näkyä yrityksen X suhteellisen pieni koko, ja tiimikohtainen palkitseminen koetaan reiluna ja tasapuolisena keinona. Yrityksen tulee tarkastella tätä koon mahdollisesti kasvaessa tulevaisuudessa. Vastausten pohjalta voidaan sanoa organisaation olevan yhteisöllinen, joka voi teorioiden mukaan viitata työntekijöiden sitoutumiseen ja haluun toimia organisaation menestyksen eteen. (Hallberg & Schaufel 2006, 124.)

Aineellisten palkitsemiskeinojen yllättävän vähäinen suosio erityisesti etujen suhteen tukee ajatusta, ettei ihminen ole itsekäs Homo Economicus -toimija, joka pyrkii aina maksimoimaan omaa etuaan taloudellisissa kysymyksissä. Ihmiset harvoin toimivat täysin loogisesti, ja rajoittunut rationaalisuus on oletusarvo. Tämä näkyy esimerkiksi lounasedun vähäisessä merkityksessä vastaajille, sillä lounasedussa on tarjolla merkittävä verohyöty. Avoimissa vastauksissa ei myöskään lähdetty toivomaan merkittävästi kalliimpia etuja, vaikka tämä olisi ollut mahdollista. Tätä tulosta voi osaltaan selittää status quo vinouma, jossa on parempi pitäytyä nykytilassa kuin lähteä muuttamaan mitään. Jos ihmisillä ei ole kokemusta vastaavista eduista merkityksellisinä itselleen, niin muutokselle ei välttämättä nähdä

tarvetta. Olisi ollut myös mielenkiintoista nähdä olisiko vastauksissa ollut merkittävää eroa, jos vastaukset olisi annettu eri päivinä ja eri säätilojen vallitessa. Tunneheuristiikka korostaa päätöksenteon voimakasta perustumista tunteisiin ja intuitioon, jolloin esimerkiksi sää tai ajankohta voivat vaikuttaa kuinka positiivisesti tai negatiivisesti vastaaja vastaa. Jopa 80 % vastauksista on annettu vappuaattona poikkeuksellisen aurinkoisessa säässä, ja loput 20 % vapun jälkeen (Bazerman & Moore 2017, 10).

Vastauksissa aineellisista palkitsemiskeinoista korostui laaja työterveyshuolto, mitä voi pitää sekä yksilölle että työnantajalle tärkeänä etuna, sillä sen tarkoitus on lyhentää sairauspoissaoloja sekä ennaltaehkäistä niitä. Palkitsemiseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta tätä etua voidaan pitää jo hyvin vakiintuneena etuna, mikä voi osaltaan selittää sen suosittuutta vaihtoehtoista.

Vastaukset koskien palautteenantoa eivät olleet yllättäviä, sillä Palkitsemisen tutkimusohjelman kyselytutkimuksessa havaittiin kaksi asiaa yli muiden, mitä työntekijät toivovat onnistuessaan työssään. Näitä ovat tunnustus esihenkilöltä sekä rahallinen palkkio (Hakonen ym. 2014, 58). Nämä toistuivat myös tekemässäni kyselyssä etenkin palautteen osalta avoimissa vastauksissa sekä merkityksellisistä eduista kysyttäessä, ja rahapalkkio pääsi viiden tärkeimmän aineellisen palkitsemistavan joukkoon.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen perusteella muodostettuihin suoriin kehitysehdotuksiin yritys X:n nykytilaan:

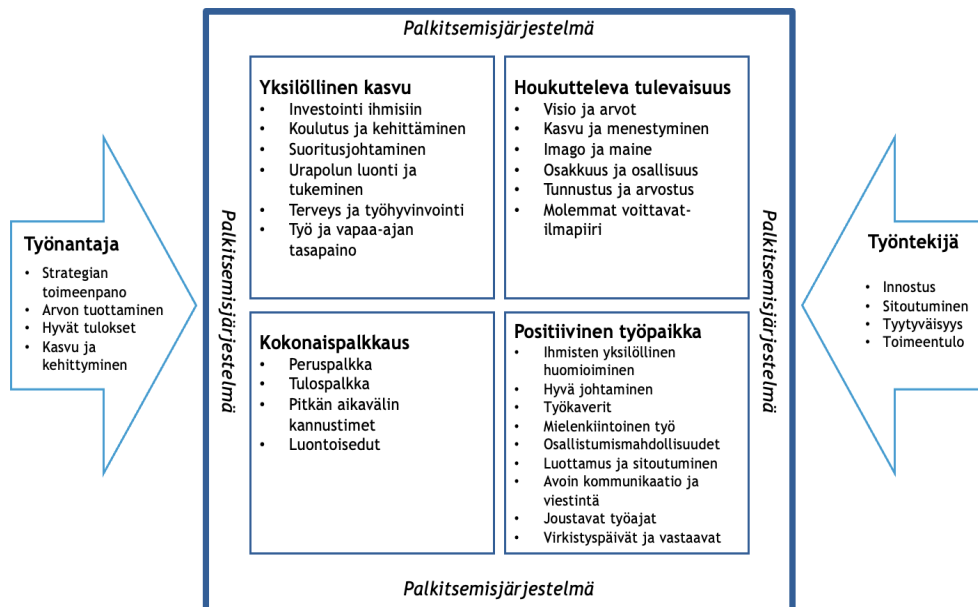
- Palkitsemiskokonaisuuden rakentaminen ja dokumentointi
- Palkitsemisen kriteerien selventäminen ja oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta huolehtiminen
- Sisäisen viestinnän lisääminen palkitsemisesta
- Palkitsemisen sitominen tiiviimmin yrityksen X arvoihin ja strategiaan
- Vahvemman palautteenantokulttuurin rakentaminen
- Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden säännöllinen seuranta
- Mahdollisten täysin uusien palkitsemismuotojen käyttöönotto

Kehittäminen suositellaan aloitettavan varsinaisen palkitsemisjärjestelmän luomisella, jotta kehitysehdotukset toteutuvat osana parempaa palkitsemista ja palkitsemiselle tulee luotua prosessi. Ehdotukseni palkitsemisjärjestelmän luomisesta yritykselle X sisältää suositukset perustuen työntekijöiden antamiin vastauksiin sekä teoriassa esiin tulleisiin faktoihin liittyen yleisesti palkitsemiseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja sitoutumiseen. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä tulisi mielestäni ottaa huomioon Fisherin näkemys aineellisen ja aineettoman palkitsemisen täydentävistä vaikutuksista suhteessa toinen toisiinsa. Hänen mukaansa ei tulisi koskaan olla aineellista palkitsemista ilman tunnustusta eikä tunnustusta ilman aineellista palkkiota, vaikka toinen näistä tekijöistä olisikin vain symbolinen (Fisher

2015, 3-4). Vaikka työntekijöiden tarpeet vaihtelevat, niin yrityksen X koon ollessa vielä suhteellisen pieni, on realistisempaa aloittaa järjestelmästä, jossa on tarjolla kaikille samoja etuja. Työntekijät olivat erittäin yksimielisiä tärkeimmistä eduista, jolloin niiden kehittämisestä voidaan helposti aloittaa.

Lisäksi palkitsemisjärjestelmän tulisi huomioida käyttäytymistaloustieteestä tuttuja tuuppauksia, joilla voitaisiin tehostaa toivottuja käytösmalleja pakottamatta kuitenkaan ketään valitsemaan näitä. Järjestelmässä voitaisiin huomioida tuuppaukset käyttämällä niin sanottua EAST-mallia, sillä sen neljän pääkriteerin hahmottaminen ja miettiminen jokaisen palkitsemistavan kohdalla on helpointa.

Hakonen ym. (2014, 37) on esitellyt erään järjestön kokonaispalkitsemisen mallin kirjassa Palkitse taitavammin. Mukana on erittäin monta kohtaa, joissa on suorat yhtymäkohdat opinnäytetyön kyselytutkimuksen avulla saatuihin tuloksiin. Uusi kokonaispalkitsemisen malli voisi siis mukaila tätä kuviota, joka on jaettu yksilölliseen kasvuun, kokonaispalkkaukseen, positiiviseen työpaikkaan ja houkuttelevaan tulevaisuuteen. Mikäli palkitsemisjärjestelmä ei sisällä kaikki kokonaisuuksia, jää kokonaisuus vajaaksi eikä toimi optimaalisesti. Kuviossa on tuotu esiin työnantajan ja työntekijän hyötyminen kokonaispalkitsemisesta. Mukaan on lisätty kehys palkitsemisjärjestelmästä korostamaan, että se sisältää kaikki kokonaispalkitsemisen osat.



Kuvio 21: Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän ja työnantajan näkökulmasta (mukailen Hakonen ym. 2014, 37)

Yhteenvedon kaikki esitetyt kehittämisehdotukset ovat toteutettavissa ja ne perustuvat vahvasti sekä nykyisten työntekijöiden toiveisiin että teoreettiseen viitekehukseen. Onnistuessaan nämä luovat lisäarvoa sekä työnantajalle että työntekijöille. Laadukas dokumentointi luo myös pohjan palkitsemisjärjestelmän muuttamiseksi työkaluksi koskien työnantajamielikuvaan liittyvää viestintää. Hyvin viestityt ja mielenkiintoiset palkitsemismallit voivat nostaa työnantajan mainetta potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa ja yleisesti yrityksen mainetta reiluna sosiaalisen vastuun huomioivana työnantajana, sillä sosiaalisesti vastuullinen yritys seuraa ja tukee esimerkiksi työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä tarjoaa oikeudenmukaista kohtelua niin palkitsemisen kuin muun työelämän suhteen.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa keskitytään vetämään koko opinnäytetyöprojekti yhteen. Tietoperustan avulla pyrittiin luomaan pohja opinnäytetyön kehittämistavoitteille. Opinnäytetyön tietoperustan lähdeaineiston valinnassa keskityttiin huomioimaan sekä kotimaisia että ulkomaisia painettuja sekä sähköisiä lähteitä. Kaikkein lähteiden tuli olla laadukkaita ja tutkimukseen perustuvia. Lisäksi mukaan haluttiin muutamia konkreettisia case-esimerkkejä muiden yritysten toimintamalleista. Tavoitteena oli löytää lähteitä, jotka tukivat opinnäytetyössä käsiteltyjä aiheita.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia erilaisten teorioiden avulla, joita tarkasteltiin sekä kirjallisuuskatsauksen että kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimuskysymys 1 (TK1): Minkälaiset palkitsemismallit toimivat luovan alan asiantuntijaorganisaatiossa vahvistaen motivaatiota ja sitoutumista?

Tutkimuskysymys 2 (TK2): Miten yrityksen palkitseminen nähdään tällä hetkellä ja tukeeko nykyinen palkitsemismalli yrityksen strategiaa ja arvoja työntekijöiden mielestä?

7.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Tarkastelen opinnäytetyön tuloksia sisältäen kaikki osa-alueet tässä työssä. Teoriassa keskityin pitkälti palkitsemisen eri muotojen käsittelyyn sekä tarkastelemaan sitoutumisen ja motivaation yhteyttä palkitsemiseen. Lisäksi pyrin tuomaan koulutusohjelmani pääsisältöä, päätöksenteon ilmiöitä, mukaan teoriaosuuteen ja käsittelemään, miten niitä hyödyntämällä voitaisiin saada palkitsemisessa parempia tuloksia.

Opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimus toteutui toivotusti kokonaistutkimuksena yrityksen henkilöstöstä, ja tutkimuksen vastauksien analysoinnin lopputulokset ovat uskottavia teoriaosuuteen peilattuna, mutta mielestäni tuloksien analysointiin olisi voinut varata vielä laajemman tulokulman, mitä aikataulu ei tällä kertaa sallinut. Itse tutkimusasetelmaan olisi voinut lisätä vielä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä liittyen sitoutumiseen ja motivaatioon yksilötasolla, sillä teoriaosuudessa opin, että etenkin motivaatiotekijöitä on useita erilaisia ja ne vaihtelevat laajasti yksilötasolla. Opinnäytetyön kautta muodostetut johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset yritykselle X olivat varmasti relevantteja, mutta yleistettäviä tuloksia muille yrityksille nämä eivät suoraan olleet, sillä otanta oli niin pieni ja luovan alan yrityksen toimintamallit sekä yrityskulttuuri poikkeavat varmasti keskisuurten tai suurten yritysten toiminnasta merkittävästi.

7.2 Tutkimusasetelman tarkastelu

Tämän opinnäytetyön aiheen tutkimusmenetelmäksi olisi sopinut hyvin sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Päädyin määrälliseen tutkimukseen, koska koin, että saisin silloin kattavan otannan kaikkien työntekijöiden kokemuksista nykyisestä palkitsemista sekä mielipiteistä myöhempää mahdollista palkitsemisjärjestelmän luontia varten. Koin, että jos haastattelut eivät koskisi koko henkilöstöä, mutta tekemäni työ kuitenkin vaikuttaa kaikkien palkitsemiseen tulevaisuudessa, niin tästä olisi voinut olla organisaatiokulttuurille haittaa, kun kaikkien työntekijöiden mielipidettä ei ole kuultu tasapuolisesti.

Laadulliseen tutkimukseen sisältyy ajoittain riski aineiston tulkintaongelmista liittyen haastateltavien kielelliseen ilmaisuun (Hirsjärvi ym. 2009, 229).

Halusin välttää myös mahdollisia kielellisiä ongelmia, sillä työkielimme on englantia, mutta vastaukset olisi pitänyt kuitenkin kääntää opinnäytetyöhön suomeksi ja vaarana oli että kielen nyanssit eivät välity oikein käännettäessä tai haastateltava ei saa ilmaista itseään välttämättä haluamallaan tavalla.

7.3 Eettinen tarkastelu ja luotettavuus

Hyvässä tieteellisessä käytännössä korostuvat neljä peruseriaatetta: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (TENK 2023, 12).

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus, viittaa siihen, että samankaltaiset tulokset saataisiin, mikäli tutkimus toistettaisiin, eikä tuloksia ole saatu sattumanvaraisesti. Yksi tapa arvioida luotettavuutta olisi toistaa tutkimus samoilla kysymyksillä ja tarkastella uudelleen saatuja tuloksia ja verrata niitä alkuperäisen tutkimuksen kanssa. Luotettavuuden heikkenemiseen voivat vaikuttaa muun muassa otannan epätarkkuus, mittauksien virheellinen

tulkinta tai liian laajat yleistykset. Otoskoon ollessa pieni tarkkuus kärsii, mikä heijastuu myös keskiarvojen epätarkkuuteen ja niiden antamaan suuntaa antavaan informaatioon. (Heikkilä 2008, 186-188). Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tarkasteltiin hyvän tieteellisen käytännön toteutumista pitäen mielessä eettiset näkökulmat koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tutkimus oli kokonaistutkimus yrityksen X työntekijöistä, ja vastauksien määrä oli 11 kpl, jonka vuoksi tarkkuus on voinut kärsiä pienestä otoskoosta, ja reliabiliteetti ei ole siksi kovin korkea.

Validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan, onko tutkimuksessa ja mittauksissa käsitelty niitä asioita, joita alun perin oli tarkoitus tutkia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämä toteutui mielestäni opinnäytetyössä hyvin, sillä tutkimuskysymyksissä palkitsemiseen liittyen toistui yrityksen strategia ja arvot sekä sitoutumisen ja motivaation näkökulmat.

Tutkimuseettiset periaatteet vaativat selvittämään, miten tutkimusaineisto säilytetään tutkimuksen päätyttyä (Vilka 2015, 27). Opinnäytetyön aineiston käsittelyssä noudatettiin näitä eettisyyden periaatteita ja kyselytutkimuksen tutkimustulokset käsiteltiin anonyymeinä. Valmiin tutkimuksen jälkeen, kaikki kyselytutkimuksen vastaukset poistettiin Typeform-alustalta, jotta kukaan ei pääsisi niihin jälkikäteen enää käsiksi. Tätä ennen vain minulla oli pääsy tutkimustuloksiin.

7.4 Tulosten mahdollinen käyttöönotto toimeksiantajalla

Toimeksiantaja yritys X:n tarve kartoittaa nykyistä palkitsemisen tilaa ja saada ymmärrystä paremmin toimivista palkitsemismalleista sekä sitoutumisen ja motivaation kasvattaminen palkitsemisen keinoin vaikuttivat tämän opinnäytetyön aiheen valintaan omien kiinnostuksen kohteiden lisäksi. Koska työskentelen kyseisessä yrityksessä X, minua innosti samalla toiminnan kehittäminen ja uuden palkitsemisjärjestelmän miettiminen varsinaisen tutkimustyön päätyttyä. Keskustelu uusien palkitsemismahdollisuuksien ja aikaisemmin järjestettyjen palkitsemisten ympärillä oli tiivistä toimeksiantajan kanssa prosessin aikana.

Yritys X halusi selvittää aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista suosituimmat vaihtoehdot koko henkilöstön keskuudessa, jotta näihin voitaisiin pureutua tarkemmin ja ottaa mahdollisesti uusia etuja käyttöön, kuten kulttuuri- ja liikuntaetu tai entistä laajempi työterveys. Näistä esimerkeistä molemmat näistä olivat saaneet kannatusta kyselyn pohjalta. Yrityksellä X on jo käytössä lomarahat sekä joulun välipäivät ovat usein olleet palkallisia lisävapaita. Molempia pidettiin erittäin tärkeinä myös jatkossa, ja näitä tullaan varmasti jatkamaan, mutta palkallisia lisävapaapäiviä esimerkiksi muiden pyhäpäivien yhteyteen voidaan tulevaisuudessa selvittää, jos sen katsotaan tukevan yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Lisäksi yrityksellä on säännölliset kesäjuhlat ja pikkujoulut sekä pienempiä after work -henkisiä kokoontumisia. Näitä arvostettiin kyselyssä erittäin paljon, ja

systemaattiseen jatkamiseen aiotaan kiinnittää huomiota jatkossa.

Aineettomista palkitsemismalleista yrityksellä X on jo käytössä joustava työaika, etätyömahdollisuus ja melko joustavat lomakäytännöt. Näistä pidetään kiinni myös jatkossa. Palautteenantokulttuuri on selkeä kehityskohde, ja tapoja antaa hyvää sekä rakentavaa palautetta tulee kehittää jatkossa niin, että siihen on kaikilla matala kynnyks. Työntekijät keskenään näkevät jo palautteen arvon, ja selkeästi janoavat sitä, mutta harva varsinaisesti haluaa palautetta antaa. Kouluttautuminen ja uuden oppiminen kiinnostivat laajalti, ja näiden huomioiminen etenkin ajallisesti paremmin on jatkossa asia, johon tulee kiinnittää yrityksessä enemmän huomioita.

Käyttöönnotosta keskustellaan seuraavaksi johtoryhmätasolla, ja opinnäytetyön tulokset sekä yrityksen tekemät päätökset mahdollisista kehityskohteista tai lisäeduista esitellään henkilöstölle viimeistään syksyn alussa 2024, jolloin ne voidaan ottaa konkreettisesti käyttöön. Tällöin avainasemassa on selkeä ja konkreettinen sisäinen viestintä, joka selittää miten ratkaisuihin on päädytty ja miten ne ovat linkittyneet yrityksen arvoihin ja liiketoimintastrategiaan. Lisäksi mahdollinen varsinainen palkitsemisjärjestelmän kehitys ja sen dokumentointi voidaan tällöin aloittaa, mutta tällöin tulee puntaroida järjestelmän laajuus ja realismi.

7.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2024 erittäin tiukassa aikaraamissa muutaman kuukauden aikana. Työlle laadittiin aikataulu, joka vaati noin 5 sivun kirjoittamista per viikko, ja määrä tiivistyi kevään mittaan valmistumista kohden. Tahti oli paikoin erittäin tiivis, ja toisella kerralla kannattaisi panostaa siihen, että asioita olisi teoreettisessa viitekehyksessä mahdollista pohtia vielä useamman eri teorian kannalta ja tutkimuskysymysten asetantaa olisi voinut kirkastaa entisestään ennen liikkeelle lähtöä.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen oli tarjolla paljon kirjallisuutta sekä suomeksi että englanniksi, mutta haasteena oli, että niiden sisältö oli palkitsemisen osalta hyvin toisteista, ja täysin uusia näkökulmia palkitsemiseen tuli lopulta vähän. Myös aineettoman palkitsemisen edut tuntuivat osittain vanhentuneilta käsityksiltä työelämästä. Esimerkiksi palautteen korostaminen erillisenä palkkiona tuntuu tietyllä tapaa kummalliselta, kun sen pitäisi olla enemmän työntekijä oikeus, tai jopa hygieniatekijä. Voidaan myös kyseenalaistaa, onko oman roolin muokkaaminen palkitsemista, sillä sen voidaan katsoa edistävän sekä työntekijän motivaatiota että yrityksen pitkäaikaista etua.

Opinnäytetyön teoriasta sai myös erittäin paljon hyödyllistä informaatiota, ja opin tuntemaan paremmin palkitsemisen eri elementtejä ja jaottelemaan palkitsemisen kokonaisuuden

paremmin eri osiin. Tuntuu, että etenkin luovalla alalla, missä olen viimeiset 10 vuotta itse työskennellyt, palkitsemisen eri muodot ovat hyvin epäformaaleja ja hierarkia yrityksissä on hyvin matalaa, jolloin alalla näkee vähemmän hyvin perinteisiä aineellisia ja aineettomia palkitsemismuotoja, joita esiintyi paljon kirjallisuudessa. Teorian näkökulmasta etenkin katsaus käyttäytymistaloustieteeseen toi eniten uusia näkökulmia, ja muistutti mieleen aikaisemmilta tämän tutkinnon kursseilta malleja, joita voisi hyödyntää aktiivisesti palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa. Etenkin tämä osuus muistutti hyvin siitä, ettei ihminen ole rationaalinen päätöksentekijä, vaan valinta-arkkitehtuurin muotoilu voisi olla hyvin mielenkiintoista palkitsemismahdollisuuksia asetettaessa.

Kyselytutkimuksen vastaajien saanti oli helppoa kohdeyrityksestä X, kun tälle oli yrityksen tuki ja mahdollisuus varata yhteistä aikaa. Pienenä haittana oli kohdeyrityksen X pieni henkilöstömäärä, joka ei mahdollistanut niin suurta otosta kuin olisin toivonut. Koska yrityksen X työkieli on englanti, mutta opinnäytetyö toteutettiin suomeksi, niin tietyt käännöstyöt veivät aikaa ja etenkin verotettavien etujen oikea käännöstyö oli tarkkaa, jotta kaikki varmasti ymmärtäisivät edut oikein ja että etujen nimet olisivat linjassa Suomen Verohallinnon kanssa.

Opinnäytetyön jatkotutkimus voisi suuntautua esimerkiksi tutkimaan kokonaispalkitsemisen pitkäaikaisvaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon erilaisissa organisaatiokulttuureissa. Tämä toisi esiin paremmin pitkän aikavälin mahdolliset muutokset sekä vertaamalla useampaa eri organisaatiota voisi tutkimuksessa saada monipuolisempaa näkökulmaa ja ymmärrystä siitä, miten erilaiset kontekstit ja organisaatiokulttuurit vaikuttavat palkitsemisen vaikutuksiin. Olisi kiinnostavaa tutkia ovatko tekijät, jotka ovat aikaisemmassa tutkimuksessa nähty palkitsemistekijöissä, muuttuneet nykyään hygieniehtekijöiksi.

Nykyään työn merkitys ihmisille korostuu entisestään. Työstä halutaan merkityksellisyyttä ja työ voi olla monelle myös osa identiteettiä, mutta samalla moni kamppailee oman työhyvinvointinsa kanssa. Itselleni oli tärkeää pyrkiä löytämään aiheen avulla palkitsemiskeinoja, jotka tukevat työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, sillä niiden avulla luodaan lopulta työhyvinvointia ja kaikille parempaa työelämää.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T. & Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Armstrong, M. 2019. Armstrong´s handbook of reward management practice. Improving performance through reward. 6th edition. United Kingdom: Kogan Page.

Bakker, A. & Leiter, M. 2010. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. E-Kirja. Taylor & Francis Group, Hove.

Bazerman, M. & Moore, D. 2017. Judgment in Managerial Decision Making. 8. painos. New York: John Wiley and Sons Inc.

Fisher, J. 2015. Strategic Reward and Recognition - Improving employee performance through non-monetary incentives. United Kingdom: Kogan Page.

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

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Heath, C., Larrick, R.P. & Wu, G. 1999. Goals as Reference Points. Cognitive Psychology February 1999, Vol.38(1), 79-109.

Heide, M. & Simonsson, C. 2018. Coworkership and Engaged Communicators: A Critical Reflection on Employee Engagement. The Handbook of Communication Engagement. Toim. Johnston, K. A. & Taylor, M. USA: John Wiley & Sons, Inc

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita.15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2016. Vaikuttamisen psykologia, mielen muuttamisen tiede ja taito. Arena-Innovation Oy. Helsinki: Influ-Era julkaisut.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen -liiketoiminnan menestystekijä. 1-2. painos. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy. Vantaa: Hansaprint.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun Kauppakamari. Vaasa: Waasa Graphics.

Kahneman, D. 2021. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Helsinki: Terra Cognita.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työnmerkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lieberman D. 2003. Learning and Memory: An Integrative Approach. 1. painos. Cengage Learning. USA.

Meyer, J. & Allen N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review Volume 1. Number 1, 61-89.

- Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. E-kirja. SAGE Publications, Incorporated, Thousand Oaks.
- Pólya, G. 1945. *How to solve it. A new aspect of mathematical method*. Princeton (NJ): Princeton University Press.
- Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Liettua: Talentum Media.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Juva: PS-kustannus.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Jyväskylä: Talentum
- Sydänmaanlakka, P. 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Thaler, R. & Sunstein C. 2021. *Nudge. The Final Edition*. Great Britain: Penguin Books.
- Vartiainen, M., & Kauhanen, J. 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Keuruu: Edita Publishing.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja kehitä*. 2 painos. Helsinki: Tammi.
- Ylikorkala, A. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. *Kokonaispalkitsemisen johtaminen - Ohjaa tai ajaudu*. Liettua: Alma Talent Oy.
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset

- Abadie, M., Waroquier, L., & Terrier, P. 2015. Information presentation format moderates the unconscious-thought effect: The role of recollection. *Memory*, 24(8), 1123-1133. Viitattu 20.4.2024. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00426-019-01178-2#Abs1>
- Al-Dubai, M, Mahmud, M, & Hamood, A. 2021. The relationship between rewards and employee performance among telecommunication employees in Yemen. Viitattu 24.4.2024. https://eprajournals.com/jpanel/upload/1238am_2.EPRA%20JOURNALS%20-6038.pdf
- AlKhars, M., Evangelopoulos, N., Pavur R. & Kulkarni, S. 2019. Cognitive biases resulting from the representativeness heuristic in operations management: an experimental investigation, *Psychology Research and Behavior Management* 12, 263-276. Viitattu 3.4.2024. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S193092>.

- Antony, M. 2018. Paradigm Shift in Employee Engagement - A Critical Analysis on The Drivers of Employee Engagement. *International Journal of Information, Business and Management* 10 (2), 32-46. Viitattu 5.5.2024. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/paradigm-shiftemployee-engagement-critical/docview/2063288901/se-2>.
- Buster, B. 2016. Cognitive bias cheat sheet. *Better Humans*. Viitattu 20.4.2024. <https://betterhumans.pub/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
- Chen, J. 2021. What Is Homo Economicus? Definition, Meaning, and Origins. *Investopedia*. Viitattu 20.4.2024. <https://www.investopedia.com/terms/h/homoeconomicus.asp>
- Dholakia, U.M. 2016. Why Nudging Your Customers Can Backfire. *Harvard Business Review Digital Articles*, (04/2016), 2-5. Viitattu 18.5.2024. <https://hbr.org/2016/04/why-nudging-your-customers-can-backfire>
- Druckman, J. 2001. Using Credible Advice to Overcome Framing Effects, *The Journal of Law, Economics, and Organization* 17 (1), 62-82. Viitattu 20.4.2024. <https://doi.org/10.1093/jleo/17.1.62>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Talous. Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään. *EK blogi* 24.01.2018. Viitattu 10.5.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>
- Epassi. 2023. Suuri Henkilöstötutkimus 2023. Viitattu 13.5.2024. https://www.epassi.com/hubfs/Guides/Suuri_Henkil%C3%B6st%C3%B6tutkimus_2023%E2%80%93T%C3%A4ysi_raportti_web.pdf?_hstc=153360231.02fffa2c417ef0df186a74c49199e029.1715797732241.1715797732241.1715797732241.1&_hssc=153360231.10.1715797732241&_hsfp=217158748&hsCtaTracking=43a92213-c939-4e89-afcc-73e45abe4bad%7C0992c08b-4a7c-49fd-94d3-1b7048e0c702
- Euroopan parlamentti. 2023. Sukupuolten väliset palkkaerot: parlamentti hyväksyi avoimuussäännöt. *EU* 30.3.2023. Viitattu 15.4.2024. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20230327IPR78545/sukupuolten-valiset-palkkaerot-parlamentti-hyvaksyi-avoimuussaannot>.
- Fleming S. *World Economic Forum*. 2021. Survey: 40% of employees are thinking of quitting their jobs. Viitattu 2.5.2024. <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/remote-workers-burnout-covid-microsoft-survey/>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T. & Fujimoto, Y. 2020. Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, 49 (9), 1789-1804. Viitattu 24.4.2024. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>.
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. 2004. Heuristics and Biases, *The Psychology of Intuitive Judgment*. Viitattu 20.4.2024. https://www.researchgate.net/publication/275859463_Heuristics_and_Biases_The_Psychology_of_Intuitive_Judgment
- Halko, M-L. & Hytönen, K. 2011. Poikkeavaa käyttäytymistä. Viitattu 12.5.2024. <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK42011/kak42011halko.pdf>.
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. 2006. "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist* 11 (2), 119-127. Viitattu 5.5.2024. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268-279. Viitattu 5.5.2024.
<https://doi.org/10.1037/00219010.87.2.268>.

Heikkinen, M. 2005. Monimuotoisuus organisaatiossa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja, *Hallinnon Tutkimus*, vol. 24, no: 1. Viitattu 20.4.2024.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101536/59037>

Hentunen, P. & Suomala J. 2020. Käyttäytymismalli yhdistää strategisen päätöksenteon käyttäytymistaloustieteeseen. *Laurea Journal*. Viitattu 12.5.2024.
<https://journal.laurea.fi/kayttaytymismalli-yhdistaa-strategisen-paatoksenteon-kayttaytymistaloustieteeseen/#27ef1ee2>

Hreha J. 2024. What is Reference Dependence In Behavioral Economics Viitattu. 20.4.2024.
<https://www.thebehavioralscientist.com/glossary/reference-dependence>

Institution of Government. 2009. MINDSPACE Influencing behaviour through public policy. Viitattu 24.4.2024.
<https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>

Kahneman, D. & Deaton, A. 2010. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. Viitattu 2.5.2024. <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1011492107>

Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Viitattu 21.4.2024.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. *Alma Talent*. Viitattu 14.4.2024.
<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAEBHXBTGD#kohta:1>.

Kotakorpi, K. 2017. Käyttäytymistaloustiede ja julkisen sektorin rooli. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* - 113. vsk. - 4/2017. Viitattu 20.4.2024.
https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/12/LOW3_30616645_KAK_sisus_4_2017_176x245-1-94-100.pdf

Lappalainen T. 2019. Maailmalla tuupataan nyt huolella - menetelmä toimii hyvin erityisesti julkishallinnossa. *Aalto University Executive Education and Professional Development*. Viitattu 24.4.2024. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/maailmalla-tuupataan-nyt-huolella-menetelma-toimii-hyvin-erityisesti-julkishallinnossa>

Lieberman, M., D., Rock, D., Grant Halvorson, H. & Cox, C. 2015. Breaking bias updated: SEEDS model. Vol 6. November 2015. Viitattu 12.5.2024.
[http://www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman\(2015\)Neuroleadership.pdf](http://www.scn.ucla.edu/pdf/Lieberman(2015)Neuroleadership.pdf)

Mandatum. 2019. HR:n muistilista palkkioiden ja palkitsemisen verotukseen. Viitattu 15.4.2024. <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2019/hrn-muistilista-palkkioiden-ja-palkitsemisen-verotukseen/>

Microsoft. 2021. Work Trend Index: 2021 Annual Report. The Next Great Disruption is Hybrid Work - Are We Ready? Viitattu 2.5.2024.
<https://www.architecturalrecord.com/ext/resources/Issues/2021/07-July/Work-Trend-Index-2021-Annual-Report.pdf>

Murray, A. & Gordon N. 2024. Apple, Microsoft, and Amazon rank as top 3 most admired companies in the world. *Fortune*. Viitattu 14.4.2024. <https://fortune.com/2024/01/31/apple-microsoft-amazon-fortune-most-admired-companies-2024/>

Palosaari, E. 2015. Psykologia ja taloustiede. Viitattu 20.4.2024.

https://paretory.files.wordpress.com/2015/04/palosaari_04-2015_tamperebehavioral.pdf

Pietarinen H. 2024. Henkilöstö-rahastot turpoavat vauhdilla, rahastoissa voi olla lähes 200 000 euroa jäsentä kohden. Helsingin Sanomat. Julkaisut 2.5.2024. Viitattu 22.4.2024.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000010393281.html>

Ruohola, O. & Gestrin, O. 2022. Tärkein voimavaramme on ihmiset - Etulaari tukee asiantuntijoitamme erilaisissa elämäntilanteissa. Castrén & Snellman. Viitattu 15.5.2024.

<https://www.castrén.fi/fi/tärkein-voimavaramme-on-ihmiset-etulaari-tukee-asiantuntijoitamme-erilaisissa-elamantilanteissa/>

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist* 55 (1), 68-78.

Viitattu 24.4.2024. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Sahakian, B. & Labuzetta, J. 2013. *Bad Moves: How decision making goes wrong, and the ethics of smart drugs*. OUP Oxford. Viitattu 20.4.2024.

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=sFFoAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=\(Sahakian+%26+Labuzetta,+2013\)&ots=9VWpZKOVd6&sig=NvQ0nk6K-diFOQFZ42lDoW3uDGE&redir_esc=y#v=onepage&q=\(Sahakian%20%26%20Labuzetta%2C%202013\)&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=sFFoAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=(Sahakian+%26+Labuzetta,+2013)&ots=9VWpZKOVd6&sig=NvQ0nk6K-diFOQFZ42lDoW3uDGE&redir_esc=y#v=onepage&q=(Sahakian%20%26%20Labuzetta%2C%202013)&f=false)

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Viitattu

18.5.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Sarwar, S. & Abugre, J. 2013. The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry. Viitattu 2.5.2024.

<https://www.proquest.com/openview/6f886524a32daec0c201fb59baff64eb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026610>

Scott, D, McMullen, T, Roya M, Stark, M. 2010. The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement. Viitattu 2.5.2024.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6c81117dbe58bb6cf471b3ee17e36862bf6224b3>

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. 2014. EAST - Four simple ways to apply behavioural insights. Behavioral Insights Team. Behavioral Economics. 2024. Status quo bias. Viitattu 24.4.2024.

https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Sunstein, C. R. 2014. Nudging: A Very Short Guide. *Journal of Consumer Policy* 37, 585-587.

Viitattu 15.5.2024. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:16205305>

Tan H, Duan Q, Liu Y, Qiao X, Luo S. 2022. Does losing money truly hurt? The shared neural bases of monetary loss and pain. *Hum Brain Mapp*. Julkaisu; 43(10): 3153-3163. Viitattu

21.5.2024. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35315958/>

Thaler, R. 1985. Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 4(3), Pages 199-214. Viitattu 20.4.2024.

https://www.researchgate.net/publication/227356174_Mental_Accounting_and_Consumer_Choice

Thaler, R. 2000. From Homo Economicus to Homo Sapiens. *Journal of Economic Perspectives*. Volume 14, Number 1. Winter 2000. Pages 133-141. Viitattu 20.4.2024.

<https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.14.1.133>

- Thaler, R., Sunstein, C. & Balz, J. 2012. Choice Architecture. Viitattu 20.4.2024.
https://www.researchgate.net/publication/269517913_Choice_Architecture.
- Thorsteinson, T., Breier, J., Atwell, A., Hamilton, C. & Privette, M. 2008. Anchoring effects on performance judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107, 2940. Viitattu 20.4.2024. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.01.003>.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 6.5.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tversky, A & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases', *Science* 185 (4157), 1124-1131. Viitattu 20.4.2024.
<https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124>.
- Uotila, T-M. 2022. Palkitseminen innovaatiokulttuurin johtamisen välineenä. Haaga-Helia. Viitattu 14.4.2024. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/palkitseminen-innovaatiokulttuurin-johtamisen-valineena/#0e87b981>.
- Vasara, S. 2024. Markkinointiuutiset. If vahvistaa työnantajabrändiään - mahdollistaa kansallisten vapaapäivien vaihtamisen työntekijän oman kulttuurin juhlapäiviin. Viitattu 8.4.2024. <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/ifin-vahvistaa-tyonantajabrandiaan--mahdollistaa-kansallisten-vapaapaivien-vaihtamisen-tyontekijan-oman-kulttuurin-juhlapaiviin>
- Verohallinto. 2022. Henkilökuntaedut verotuksessa. Viitattu 15.4.2024.
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa6/>
- Verohallinto. 2023. Luontoisedut verotuksessa. Viitattu 20.4.2024.
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa13/>
- Verohallinto. 2023. Työsuhde-edut. Viitattu 15.4.2024.
<https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/>
- Verohallinto. 2024. Ansiotulot. Viitattu 15.4.2024.
<https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/>
- Verohallinto. 2024. Henkilöstörahastosta saatavien tulojen verotus. Viitattu 22.4.2024.
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48977/henkilostorahastosta-saatavien-tulojen-verotus4/>
- Wansink, B., & Sobal, J. 2007. Mindless Eating: The 200 Daily Food Decisions We Overlook. *Environment and Behavior* 39 (1), 106-123. Viitattu 20.4.2024.
<https://doi.org/10.1177/0013916506295573>.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. 2022. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior*, 6, 43-54. Viitattu 2.5.2024.
<https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>
- Zhang, Y. & Sussman, A. 2018. Perspectives on mental accounting: An exploration of budgeting and investing. Viitattu 20.4.2024.
<https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/06/Fardapaper-Perspectives-on-mental-accounting-An-exploration-of-budgeting-and-investing.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Kuvaus palkitsemisen strategisista näkökulmista (Vartiainen & Kauhanen 2005, 260)	12
Kuvio 2: Erilaisia tapoja ajatella palkitsemisesta (Ylikorkala ym. 2018,16)	13
Kuvio 3: Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander 2015, 36)	16
Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen & Kauhanen 2005, 309)	17
Kuvio 5: Tehokas ja tehoton palkitseminen (Sistonen 2008, 211)	19
Kuvio 6: EAST-malli (Behavioural Insights Team, 2019)	39
Kuvio 7: Työmotivaation lähteet eri tutkimustuloksien mukaan (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77)	40
Kuvio 8: Palkitsemisjärjestelmän luonnin prosessi (Armstrong 2019, 31-32)	41
Kuvio 9: Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma	50
Kuvio 10: Vastukset yrityksen nykyinen palkitseminen ja yhteys strategiaan sekä arvoihin	51
Kuvio 11: Työntekijöiden ajatuksia yrityksen palkitsemisesta	52
Kuvio 12: Työntekijöiden palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon	53
Kuvio 13: Palkan ja työsuhte-etujen merkitys työntekijöille	53
Kuvio 14: Aineellisten palkkioiden ja etujen merkityksellisyys	54
Kuvio 15: Aineettomien palkkioiden ja etujen merkityksellisyys	55
Kuvio 16: Tärkeimmät viisi palkitsemisen aineellisista muodoista	56
Kuvio 17: Tärkeimmät viisi palkitsemisen aineettomista muodoista	57
Kuvio 18: Työntekijöiden toiveet heille merkityksellisistä palkitsemistavoista	58
Kuvio 19: Mitä yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut työhösi?	59
Kuvio 20: Palkitsemisen tärkeys tiiminä ja yksilönä	59
Kuvio 21: Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän ja työnantajan näkökulmasta (mukailten Hakonen ym. 2014, 37)	62

Kuvat

Kuva 1: Cognitive Bias Codex (Buster Benson, 2016)	32
Kuva 2: Esimerkki Typeform työkalun kysymyksen asettelusta	48

Liitteet

Liite 1: Kyselomake yrityksen työntekijöille palkitsemisesta.

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?
 - 1) 20-29
 - 2) 30-39
 - 3) 40-49
 - 4) Yli 50 vuotta
2. Sukupuoli
 - a. Mies
 - b. Nainen
 - c. En halua vastata
3. Kuinka merkityksellisenä yleisesti pidät palkkaa? Asteikko 1-5.
 - 1) Ei ole merkitystä
 - 2) Melko merkityksettömäksi
 - 3) Neutraali
 - 4) Melko merkityksellistä
 - 5) Erittäin merkityksellistä
4. Kuinka tärkeinä pidät yleisesti työsuhde-etuja? Asteikko 1-5.
 - 1) Ei lainkaan tärkeää
 - 2) Ei kovin tärkeää
 - 3) Neutraali
 - 4) Melko tärkeää
 - 5) Erittäin tärkeää
5. Väite: Työnantajasi onnistuu työntekijöiden palkitsemisessa nykyisellään hyvin. Asteikko 1-5.
 - 1) Täysin eri mieltä
 - 2) Melko eri mieltä
 - 3) Neutraali
 - 4) Melko samaa mieltä
 - 5) Täysin samaa mieltä
6. Väite: Palkitseminen on mielestäni tasapuolista. Asteikko 1-5.
 - 1) Täysin eri mieltä
 - 2) Melko eri mieltä
 - 3) Neutraali
 - 4) Melko samaa mieltä
 - 5) Täysin samaa mieltä
7. Väite: Onko nykyisillä palkitsemistavoilla ollut sinulle merkitystä sitoutumisessa työhösi? Asteikko 1-5.
 - 1) Täysin eri mieltä
 - 2) Melko eri mieltä
 - 3) Neutraali
 - 4) Melko samaa mieltä
 - 5) Täysin samaa mieltä

8. Kuinka paljon olet huomannut palkitsemisen vaikuttavan motivaatioosi työssäsi? Asteikko 1-5.

9. Väite: Yrityksen palkitsemisperusteet ovat selkeät. Asteikko 1-5.

- 1) Täysin eri mieltä
- 2) Melko eri mieltä
- 3) Neutraali
- 4) Melko samaa mieltä
- 5) Täysin samaa mieltä

10. Väite: Työntekijöiden palkitseminen kytkeytyy mielestä työnantajasi liiketoimintastrategiaan? Asteikko 1-5.

- 1) Täysin eri mieltä
- 2) Melko eri mieltä
- 3) Neutraali
- 4) Melko samaa mieltä
- 5) Täysin samaa mieltä

11. Työntekijöiden palkitseminen vastaa mielestä yrityksen arvoja. Asteikko 1-5.

- 1) Täysin eri mieltä
- 2) Melko eri mieltä
- 3) Neutraali
- 4) Melko samaa mieltä
- 5) Täysin samaa mieltä

12. Mitkä aineelliset palkkiot ja edut ovat sinulle merkityksellisiä? Asteikko 1-5.

1= Ei ole merkitystä 2= Melko merkityksettömäksi 3= Neutraali 4= Melko merkityksellistä 5= Erittäin merkityksellistä

- 1) Henkilökohtainen rahallinen palkkio työsuorituksesta
- 2) Koko henkilökunnalle jaettava tulospalkkio
- 3) Lomarahat
- 4) Virkistyspäivät tai after work-tilaisuudet
- 5) Isot yön yli kestävät kesäjuhlat ja pikkujoulut
- 6) Tiimin kannustinmatka työsuorituksesta
- 7) Ylimääräiset palkalliset vapaapäivät
- 8) Pienet muistamiset tai lahjakortit hyvästä suorituksesta
- 9) Joululahjat tai muut vastaavat muistasemit koko henkilöstölle
- 10) Työnantajan maksama nettiyhteys kotiin
- 11) Lounasetu
- 12) Kulttuuri- ja liikuntaedut
- 13) Työsuhdematkalippu
- 14) Työsuhdepolkupyörä
- 15) Kattava työterveyshuolto
- 16) Vapaa-ajan tapaturmavakuutus

13. Mitkä aineettomat edut ovat sinulle merkityksellisiä? Asteikko 1-5.

1= Ei ole merkitystä 2= Melko merkityksettömäksi 3= Neutraali 4= Melko merkityksellistä 5= Erittäin merkityksellistä

- 1) Joustavat työaikakäytännöt
- 2) Mahdollisuus vaikuttaa omiin loma-aikoihin
- 3) Etätyömahdollisuus
- 4) Henkilökohtaisen elämän huomiointi
- 5) Esihenkilöltä saatu kannustava palaute
- 6) Kollegalta saatu kannustava palaute
- 7) Saamani arvostus työyhteisössä
- 8) Oman työnkuvan muotoileminen ja siihen vaikuttaminen
- 9) Yrityksen toiminnan kehittämiseen vaikuttaminen
- 10) Mentorointiohjelma
- 11) Urapolkumahdollisuudet
- 12) Mahdollisuus kouluttautua työn ohessa erillisillä kursseilla
- 13) Dedikoitua aikaa uuden oppimiseen työajalla
- 14) Dedikoitua aikaa urheiluun työajalla
- 15) Sisäiset koulutukset (Creative Friday)
- 16) Ulkoiset koulutukset tai tapahtumat
- 17) Mahdollisuus osallistua hyväntekeväisyystoimintaan tai vapaaehtoistyöhön työnantajan tuella.

14. Mikä muu palkitsemismalli olisi sinulle merkityksellinen ja toivoisit toteutettavan työyhteisössä? Avoin vastauskenttä.

15. Millä tavoin yritys on palkinnut sinua hyvistä työsuorituksista? Avoin vastauskenttä.

16. Mitkä palkitsemisen aineellisista muodoista ovat sinulle tärkeimpiä? Valitse max. 5 kpl. Vastausvaihtoehtoina kaikki aiemmat vaihtoehdot aineellisista eduista.

17. Mitkä palkitsemisen aineettomista muodoista ovat sinulle tärkeimpiä? Valitse max. 5 kpl. Vastausvaihtoehtoina kaikki aiemmat vaihtoehdot aineettomista eduista.

18. Väite: Minulle on tärkeää tulla palkituksi tiiminä. Asteikko 1-5

- 1) Ei lainkaan tärkeää
- 2) Ei kovin tärkeää
- 3) Neutraali
- 4) Melko tärkeää
- 5) Erittäin tärkeää

19. Väite: Minulle on tärkeää tulla palkituksi yksilönä. Asteikko 1-5

- 1) Ei lainkaan tärkeää
- 2) Ei kovin tärkeää
- 3) Neutraali
- 4) Melko tärkeää
- 5) Erittäin tärkeää

20. Mitä yrityksemme voisi tehdä paremmin sitouttaakseen sinut työhösi (muu kuin palkka)? Avoin vastauskenttä.

Liite 2: Kyselyn etusivu työntekijöille

This is a personnel survey on rewarding.
Please take a few minutes to complete the survey below.
All responses are anonymous.

Title: Developing reward and engagement through behavioral decision-making

Master of Business Administration
Laurea University of Applied Sciences

Thanks a lot for your help 🙏🙏🙏 Marleena

Start press **Enter** ↵

🕒 Takes 4 minutes