

Palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategian johtamisessa

Riku Kulmala

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

KULMALA, RIKU:

Palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategian johtamisessa

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Maaliskuu 2025

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen nykyisen palkitsemisen vaikutuksia henkilöstöstrategian johtamisessa. Toimeksiantajayritystä ei mainita työssä nimeltä, jotta sitä ei voida suoraan tunnistaa. Palkitsemista tarkasteltiin nykyisten haasteiden ja kehitysehdotusten näkökulmasta. Niiden avulla pyrittiin selvittämään palkitsemisen vaikutusta henkilöstöstrategiaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yritykselle konkreettisia kehitysideoita, joiden avulla se pystyy palkitsemisen avulla tehostamaan henkilöstöstrategiansa toteuttamista.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän henkilöä yrityksen eri tasoilta. Haastattelut toteutettiin tammi- ja helmikuun 2025 aikana. Haastateltavien kanssa keskusteltiin heidän näkemyksistään palkitsemista kohtaan sekä sen heijastumisesta henkilöstöstrategiaan. Haastatteluiden pohjalta saadun aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä sekä tarkemmin teemoittelua.

Haastatteluissa esille nousi palkitsemisen haasteista tärkeimpinä epäoikeudenmukaisuus sekä palkitsemisen epäselvyys. Palkitsemisen kehittämissuhteet painottuivat palkitsemiskokonaisuuden rakenteen luomiseen, tiimikohtaiseen palkitsemiseen sekä tasapainoisen mittariston hyödyntämiseen. Palkitsemisen koettiin tukevan yleisesti henkilöstöstrategian johtamista, edellyttäen että sillä on selkeä ja johdonmukainen rakenne ja palkitsemisjärjestelmät tukevat yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamista.

Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta toimeksiantajayritykselle on rakennettu konkreettinen kokonaispalkitsemisen malli, jonka avulla yritys pystyy kehittämään palkitsemistaan.

Asiasanat: palkitseminen, suorituksen johtaminen, motivaatio, henkilöstöstrategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

KULMALA, RIKU:

The Impact of Rewarding in the Management of Human Resources Strategy

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 1 page
March 2025

The objective of this thesis was to examine the impact of the commissioning company's current reward system on the management of the human resources strategy. The company is not mentioned by name in the study to ensure that it cannot be directly identified based on the thesis. The reward system was analyzed from the perspective of the current challenges and development suggestions to determine its influence on the HR strategy. The purpose of the thesis was to provide the company with concrete development ideas that would help enhance the implementation of its HR strategy through rewards.

The thesis was conducted as a qualitative study, with data collected through thematic interviews. A total of seven individuals from different levels of the company participated in the interviews. The interviews took place between January and February 2025. The discussions focused on the interviewees' perceptions of the reward system and its reflection on the HR strategy. The collected data was analyzed using content analysis, with a particular emphasis on thematic analysis.

The interviews highlighted the main challenges of the reward system, with the most significant issues being perceived as unfairness and lack of clarity. The suggested improvements focused on establishing a structured reward system, implementing team-based rewards, and utilizing a balanced set of performance metrics. The reward system was generally seen as supporting the management of the HR strategy as long as it had a clear and consistent structure and when the reward mechanisms aligned with the company's strategic objectives.

Based on the interviews and the theoretical framework, a comprehensive total rewards model has been developed for the commissioning company to help enhance its reward system.

Key words: rewarding, performance management, motivation, human resource strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Toimeksiantajayritys.....	7
1.3	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rakenne	8
2	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN JOHTAMINEN.....	10
2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen	10
2.2	Henkilöstöstrategian määrittäminen	11
2.3	Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhteys.....	12
2.4	Henkilöstöstrategian toteuttaminen	13
3	SUORITUKSEN JOHTAMINEN.....	15
3.1	Suorituksen johtamisen määrittely	15
3.2	Tavoitteiden asettaminen	17
3.3	Suorituksen mittaaminen.....	19
3.4	Suorituksen arviointi.....	21
4	PALKITSEMINEN	24
4.1	Palkitsemisen määritelmä	24
4.2	Motivaatio.....	25
4.2.1	Motivaatioteorioiden sisältöteoriat	25
4.2.2	Motivaatioteorioiden prosessiteoriat	27
4.2.3	Sisäisen motivaation teoriat.....	29
4.3	Palkitsemisen kokonaisuus	30
4.3.1	Palkitsemisstrategia.....	32
4.3.2	Palkitsemispolitiikka.....	34
4.4	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	34
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	37
5.1	Metodologiset lähtökohdat	37
5.2	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi.....	38
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
6.1	Palkitsemisen haasteet	42
6.2	Palkitsemisen kehitysehdotukset	44
6.3	Palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategiaan	47
7	POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	50
7.1	Palkitsemisen kokonaisuuden selkeyttäminen	50
7.1.1	Haasteiden kiteyttäminen yhteen.....	50
7.1.2	Kehitysehdotusten käytännöllistäminen.....	51
7.2	Tutkimuksen arviointi	56

7.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	58
LÄHTEET.....	59
LIITTEET	63
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	63

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Viime vuosien aikana toimeksiantajayritys on kohdannut merkittäviä muutoksia, joilla on ollut suoria vaikutuksia organisaation henkilöstöstrategiaan. Yrityksen taloudelliset haasteet ovat johtaneet yritystä tiukkoihin valintoihin henkilöstön osalta, ja tämä on johtanut tilanteeseen, jossa nykyistä henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtamisen toimintaa halutaan kehittää ja tehostaa palkitsemisen kautta. Rantamäki ja Kauhanen (2006, 16) ilmaisevatkin palkitsemisen olevan merkityksellinen johtamisen väline, jonka avulla henkilöstön toimintaa voidaan ohjata yrityksen haluamia tavoitteita kohti.

Ajatus opinnäytetyön kehittämisestä syntyi yrityksen johdon sekä asiakaspalvelupäällikön kanssa käymistä keskusteluista, joissa esille nostettiin nykyisen palkitsemisen haasteita ja näihin haluttiin yhdessä lähteä etsimään ratkaisuja. Tämän pohjalta lähdettiin toteuttamaan opinnäytetyötä, jonka tavoitteena oli tunnistaa nykyisen palkitsemisen kokonaisuuden haasteita yrityksen eri tasoilta tarkastellen, sekä kehittää yritykselle kirjallinen palkitsemisen malli, jonka avulla pystytään tukemaan yrityksen henkilöstö- ja liiketoimintastrategian tavoitteita.

Palkitsemisen merkitystä johtamisen työkaluna on tutkinut Salimäki, Hakonen ja Heneman (2009), jossa he korostavat palkitsemisen kasvavaa merkitystä johtamisessa tavoitteiden asettamisen kautta, sekä nostavat suorituksen johtamisen merkitystä esihenkilötyössä. Myös useat muut tutkijat (Hakonen 2009, 214; Kauhanen 2010, 88; Hakonen & Nylander 2015, 11–12) ovat painottaneet palkitsemisen merkitystä johdon työkaluna, joilla he voivat ohjata toimintaa haluamaan suuntaan, sekä kannustamaan työntekijöitä tehokkaaseen suorittamiseen. Tässä opinnäytetyössä lähdetään näiden olettamusten pohjalta toteuttamaan tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuoda yritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia heidän palkitsemisen kokonaisuuteensa.

1.2 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii urheilu- ja liikuntatarvikkeiden jälleenmyyjäyryitys. Opinnäytetyössä ei mainita yrityksen nimeä, jotta se ei suoraan ole tunnistettavissa. Toimeksiantaja on osa pohjoismaista konsernia, ja sillä on toimipisteitä Tampereella sekä Vantaalla. Toimeksiantaja on keskisuuri yritys, joka työllistää suomessa noin 50 henkilöä. Yrityksen toiminta on alkanut vuonna 2007 ja se kasvoi valtavasti koronapandemian aikana vuosina 2020-2022. Yrityksen tavoitteena on ollut mahdollistaa asiakkailleen korkean hinta-laatusuhteen tarvikkeita sekä erinomaista asiakaskokemusta, ja tämän myötä kasvaa alalla yhdeksi isoimmaksi toimijaksi. Yritys on kuitenkin joutunut muokkaamaan tavoitettansa vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi, ja lähtenyt yrityssaneerauksella hakemaan taloutensa tasapainottamista ja uutta kasvua tämän jälkeen. Yrityksen visio on säilynyt silti koko tämän ajan vahvasti samana eli pyrkimyksenä luoda ihmisille terveempää elämää.

Yrityksen talouden tasapainottamiseen on liittynyt henkilöstöstrategian osalta tulojen ja menojen tasapainottamista. Henkilöstön kohdalla se on johtanut yrityksen johtoa tarkastelemaan yrityksen sisäisten prosessien tehokkuuden kasvattamisen mahdollisuutta. Palkitseminen on tähän mennessä ollut epäsäännöllistä ja kokeilunomaista asiakaspalvelussa työskenteleville työntekijöille.

Yritys on määritellyt viisi arvoa, jotka on suunniteltu ohjaamaan sen päivittäistä toimintaa. Arvoihin viitataan työn pohdintaosiossa nimityksillä arvo 1, arvo 2, arvo 3, arvo 4 sekä arvo 5. Ensimmäinen arvo (arvo 1) kuvaillaan yrityksen verkkosivuilla jatkuvan parantamisen tavoitteluna ja menestyksekkäisiin valintoihin pyrkimisenä. Toinen arvo (arvo 2) esitetään toistensa auttamisena ja tukemisena kiitosten ja palautteen voimalla. Kolmannessa arvossa (arvo 3) painotetaan motivaation sekä kannustamisen vaikutusta parhaisiin tuloksiin niin, että arvostus sidosryhmiä kohtaan säilyy. Neljäs arvo (arvo 4) puolestaan kuvaillaan avoimuuden ja luottamuksen ilmentymisenä toimintatavoissa. Viimeinen arvo (arvo 5) ilmaistaan tehokkaana suorittamisena ydintoimintoihin keskittyen.

1.3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella laadullisin menetelmin toimeksiantajayrityksen nykyisiä palkitsemisen haasteita sekä selvittää kehityskohteita, joiden avulla yrityksen palkitseminen olisi yrityksen henkilöstöstrategian mukaista. Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruu tapahtuu teema-haastatteluiden avulla ja haastateltavat osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastatteluissa kartoitetaan yrityksen eri tasoilla työskentelevien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia yrityksen nykyisestä palkitsemisesta. Haastateltavien ajatusten ja kokemusten pohjalta selvitetään yrityksen palkitsemisen kehityskohteita ja niiden vaikutusta henkilöstöstrategiaa vahvistavina tekijöinä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajayritykselle konkreettisia kehitysideoita, joiden avulla se pystyy tehostamaan palkitsemistaan vastaamaan henkilöstöstrategiaa ja liiketoimintastrategian tavoitteita. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä haasteita yrityksen palkitsemisessä on, ja miten palkitsemista tulisi kehittää?
2. Miten yrityksen palkitseminen tukee henkilöstöstrategiaa?

Opinnäytetyöstä laaditaan yrityksen johtoryhmälle tiivis ja konkreettinen esitys, jossa esitellään tutkimuksen teoria, aineisto ja tulokset. Lisäksi esitykseen sisällytetään konkreettisia kehitysehdotuksia palkitsemisen parantamiseksi.

Johdannon jälkeen opinnäytetyö jatkuu teoreettisella viitekehyksellä, joka käsittelee henkilöstöstrategiaa, suorituksen johtamista ja palkitsemista. Suorituksen johtamista on käsitelty laajemmin teoriaosiossa, jotta se muodostaa lukijalle selkeän kokonaiskuvan käsiteltävistä aiheista ja auttaa hahmottamaan sen merkitystä palkitsemisen ja henkilöstöstrategian osalta. Teoriaosuudessa on hyödynnetty arvostettuja ja luotettavia alkuperäislähteitä, jotka tukevat nykypäivän liikkeenjohtamisen ajatuksia. Viidennessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen toteutusta ja metodologisia lähtökohtia. Kuudennessa luvussa käydään läpi haastatteluaineiston pohjalta saadut tulokset tutkimuskysymyksiin peilaten. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimustulosten taustoja ja vaikutuksia sekä

analysoidaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään olennaisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 HENKILÖSTÖSTRATEGIAN JOHTAMINEN

2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategian ja henkilöstöjohtamisen välinen suhde voidaan määritellä strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen ytimessä on henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintastrategian välinen kaksisuuntainen vuorovaikutus. Aluksi henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden ajateltiin toteuttavan pelkästään organisaation strategiaa, mutta myöhemmin niiden on havaittu vaikuttavan myös strategian sisältöön. Nykyään henkilöstöä ja heidän osaamistaan pidetään strategian keskeisenä osana, joka ratkaisevasti määrittää organisaation menestyksen. (Luoma, 2009, 48–51.) Liiketoimintastrategian toteutuksessa liiketoiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtaminen tukevat toisiaan. Tämän takia niitä tulisi tarkastella yhtenäisenä. Liiketoimintastrategia on parhaimmillaan, kun se huomioi henkilöstövoimavarojen johtamisen ja yhdistää sen sulavasti osaksi liiketoiminnan toteutusta. (Viitala 2021, 4.2.) Strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena onkin keskittyä resurssien, prosessien ja ihmisten hallintaan, joilla toteutetaan yrityksen strategiaa tehokkaasti. (Johnson ym, 2008, 7).

Strateginen henkilöstöjohtaminen tulisi kiinnittää osaksi yrityksen liiketoimintavisiota, joka johdattaa sitä yrityksen tulevaisuuden tavoitetilaan. Henkilöstöjohtamiseen olisikin hyvä asettaa tarkennettu henkilöstövisio, joka kuvaa tarkemmin, minkälaisilla henkilöstövoimavaroilla ja osaamisella liiketoimintavisiota aiotaan saavuttaa. (Viitala 2021, 4.2.) Strategisella henkilöstöjohtamisella henkilöstöstrategia tiivistetään tavoitteelliseen maailmaan, jota kohti organisaatio tahtoo edetä. On tärkeää luoda selkeä ja ymmärrettävä kuva henkilöstöjohtamisen keskeisten toimintojen tilanteesta henkilöstöstrategian ajanjakson päättyessä sekä määrittellä periaatteet, jotka ohjaavat henkilöstöjohtamista organisaation edetessä kohti tavoitetilaansa. (Luoma 2009, 59–60.)

Hyvän strategiajohtamisen esitetäänkin olevan johdonmukainen suunnitelma, joka keskittyy merkittävien tavoitteiden saavuttamiseen selkeällä ja tehokkaalla tavalla. Se sisältää tarkan arvioinnin yrityksen haasteista ja mahdollisuuksista,

joiden pohjalta yrityksen toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Huono strategian johtaminen on puolestaan usein epäselvä ja ilman konkreettista toimintasuunnitelmaa siitä, miten tavoitteet saavutetaan. (Rumelt 2011, 11;36–37.)

2.2 Henkilöstöstrategian määrittäminen

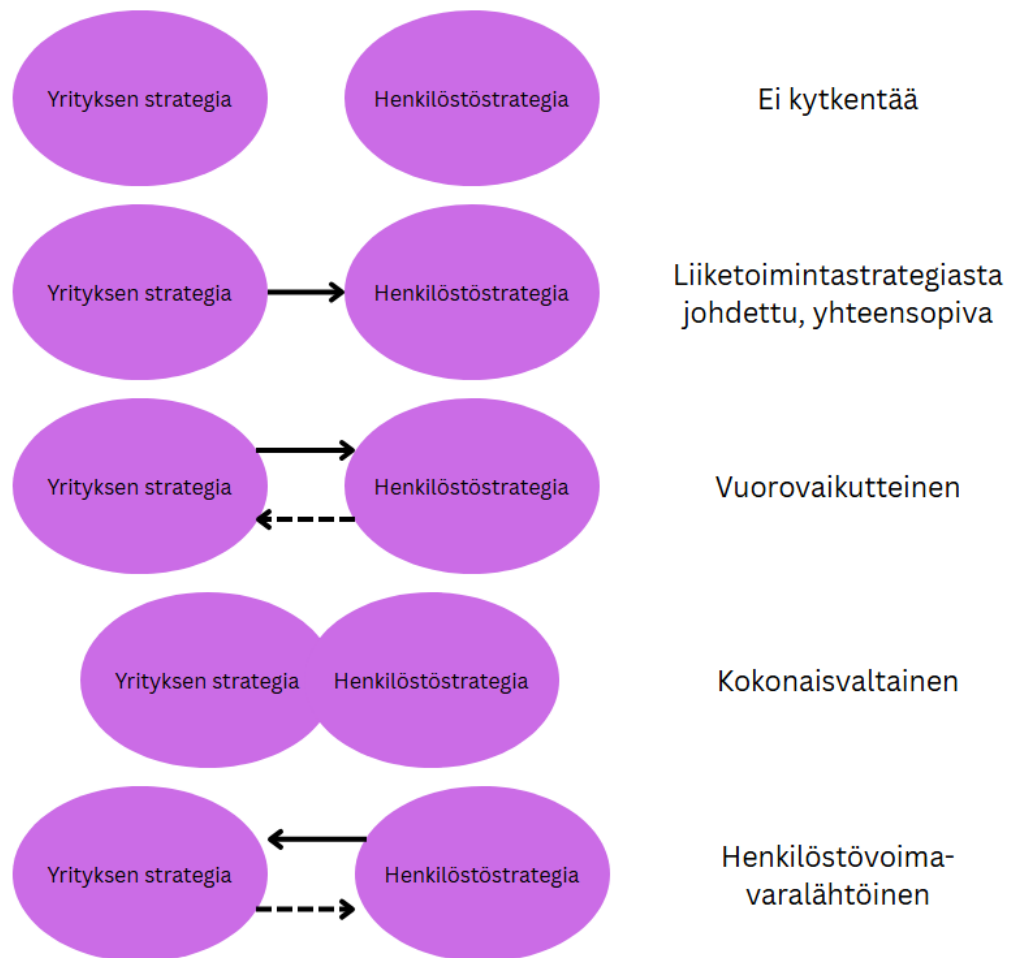
Henkilöstöstrategia tarkoittaa yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten yrityksen henkilöstöä tulee johtaa, jotta se mahdollistaa henkilöstön hyvinvoinnin ja kilpailuedun vahvistamisen (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004). Henkilöstöstrategia toimii suunnitelmana siitä, millaisilla toimilla liiketoimintastrategiaa pystytään toteuttamaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategia määrittelee keskeisimmät periaatteet, joita toteutetaan päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstötoiminnoissa. (Viitala, 2021, 4.2.) Luoma (2009 58–59) määrittelee henkilöstöstrategian olevan yrityksen kokonaisvaltainen näkemys siitä, millä tavoin johtamista voidaan hyödyntää sekä organisaation kilpailukyvyyn että henkilöstön hyvinvoinnin vahvistamiseksi. Henkilöstöstrategian tehtävänä onkin henkilöstön osallistaminen ja strategian laadun varmistaminen (Kehusmaa 2010, 12).

Henkilöstöstrategia koostuu pitkän aikavälin tavoitteista, jotka asetetaan henkilöstöresursseille. Näitä tavoitteita määriteltessä on tärkeää ottaa huomioon muun muassa yrityksen ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristöt, henkilöstöresurssien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä liiketoimintastrategian linjaukset. Ulkoisiin henkilöstöön vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi taloudellinen tilanne, markkinoiden kilpailutilanne, lainsäädäntö, teknologian kehitys sekä vallitsevat arvot ja asenteet. Sisäisiä tekijöitä ovat puolestaan muun muassa henkilöstön määrä, ikä- ja koulutusrakenne, osaaminen, kokemus, sitoutuneisuus sekä työtyytyväisyys. (Joki 2024, 19–20.)

2.3 Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhteys

Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välistä yhteyttä voidaan tarkastella reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden ulottuvuuksilla. Reaktiivisessa ulottuvuudessa henkilöstöjohto saa valmiiksi laaditun liiketoimintastrategian, johon sen on mukautettava toimintansa tukemaan strategian tavoitteita ja täyttämään sen asettamat ehdot ja vaatimukset ilman osallistumista strategiaprosessiin. Proaktiivisessa ulottuvuudessa puolestaan henkilöstönjohto ja henkilöstövoimavarat osallistuvat aktiivisesti strategiaprosessin eri vaiheisiin, mahdollistaen strategian suunnittelun ja toteutuksen onnistumisen. (Viitala, 2021, 4.2.)

Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia voivat olla tiiviisti yhteydessä toisiinsa tai täysin erillisiä ja etäisiä. Torrington, Hall ja Taylor (2005) esittivät (kuviokuva 1), että niiden suhteita toisiinsa voidaan kuvata viidellä toisistaan eroavalla tasolla. Ensimmäisellä tasolla yrityksen strategia ja henkilöstöstrategia laaditaan toisistaan erillisinä, jolloin niillä ei ole yhteyttä eikä vaikutussuhdetta toisiinsa. Toisella tasolla henkilöstöstrategia suunnitellaan valmiiksi laaditun liiketoimintastrategian perusteella siten, että ne ovat keskenään yhteensopivia. Kolmannella tasolla strategioiden välillä käydään vuoropuhelua, mutta liiketoimintastrategia säilyy henkilöstöstrategiaan nähden määräävämpänä. Neljännellä tasolla strategiat laaditaan kokonaisvaltaisesti ja tiiviissä yhteistyössä. Keskeisenä kilpailuetuna on henkisen pääoman ja henkilöstön arvostaminen. Henkilöstöstrategialla on merkittävä rooli yrityksen vision ja tavoitteiden saavuttamisessa. Viidennellä tasolla henkilöstöstrategia määrittää voimakkaammin liiketoimintastrategian muodostumista. Henkilöstö nähdään arvokkaana voimavarana ja henkilöstön osaaamisella on merkittävä rooli yrityksen päätöksenteossa. (Viitala 2021, 4.2.)



KUVIO 1. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Torington ym. 2005, 29, muokattu).

2.4 Henkilöstöstrategian toteuttaminen

Henkilöstöstrategian toteuttaminen on keskeisessä merkityksessä yrityksen menestyksen luomisessa. Tämän avulla yritys pystyy varmistamaan, että yrityksessä työskentelee osaavia, sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Henkilöstöstrategian toteuttamisessa on kuitenkin haasteensa, sillä sen johtaminen käytäntöön on vaikeampaa kuin sen suunnittelu. (Armstrong 2006, 129–133.)

Yleisesti henkilöstöstrategia luodaan kahden tai kolmen vuoden ajalle ja pääsääntöisesti se konkretisoituu lyhyen aikavälin henkilöstöpolitiikkana. Henkilöstöpolitiikkaa ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja palkitsemispoli-

tiikka. Henkilöstöpolitiikat toimivat pelisääntöinä, joita yrityksen henkilöstönjohtamisessa noudatetaan. (Joki 2024, 19.) Henkilöstöstrategian sisältö vaihtelee yrityksen ominaisuuksista, päämääristä ja tilanteesta. Yrityksen toimialan mukaan yritys voi esimerkiksi painottaa työvoiman hankinnan näkökulmaa enemmän kuin osaamisen kehittämisen ja sitoutumisen näkökulmaa. (Viitala 2021, 4.2.) Luoma (2009, 59) kiteyttääkin henkilöstöstrategian toteuttamisen vastaavan kysymyksiin siitä, millaisilla toimilla saavutetaan halutut tavoitteet.

Henkilöstöpolitiikkaan liittyy vahvasti yrityksessä oleva yrityskulttuuri. Yrityskulttuurin merkitys korostuu varsinkin toteutusvaiheessa, sillä henkilöstöpolitiikan ollessa yhtenäinen yrityksen henkilöstön toimintatapojen kanssa johtaa se niiden helpompaan hyväksymiseen. Tämän avulla henkilöstöstrategian jalkauttamista käytännön tasolle voidaan toteuttaa tehokkaasti ja tavoitteiden mukaisesti. (Armstrong 2006, 135.)

Henkilöstöstrategian toteuttaminen vaatii tehokasta johtamista onnistuakseen. Yrityksen nykyhetken tarkastelulla ja analysoinnilla voidaan kehittää henkilöstöstrategian toteuttamista vastaamaan tarkemmin haluttuja tavoitteita. (Joki 2024, 20.) Henkilöstövoimavarojen tilan laadullisia tavoitteita voidaan mitata työhyvinvoinnin, osaamisen, ilmapiirin ja sitoutumisen kautta. Näiden seuranta tapahtuu yleisesti jonkinlaisen numeraalisen indikaattorin, kuten vaihtuvuusluvun tai työyhteisökyselyn tuloksen avulla. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arviointi edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelua ja mittaamista kaikilla arvoketjun osa-alueilla. Pelkkä henkilöstöjohtamisen välittömien tuloksien, kuten osaamisen, hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden seuraaminen ei riitä, vaan niiden rinnalla tulee mitata ja arvioida niihin johtavien toimenpiteiden tehokkuutta tärkeimpien prosessien ja käytäntöjen osalta, jotka ovat vakiintuneita yrityksessä. Tämnäkaltaisia prosesseja ovat esimerkiksi suorituksen johtaminen ja palkitseminen. (Viitala 2021, 4.8.)

3 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

3.1 Suorituksen johtamisen määrittely

Suorituksen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan, visioon ja missioon. Niiden avulla suunniteltu strategia voidaan jalkauttaa käytännön toimintaan ja yhdistää osaksi operatiivista johtamista. Se on organisaation johtamisjärjestelmän olennainen osa, jonka avulla organisaation toiminnan tarkoitus, avaintehtäväalueet, avaintavoitteet ja kriittinen osaaminen tulevat selkeäksi kaikille organisaation tasoille. (Sydänmaanlakka 2007, 87.)

Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista, jonka tarkoituksena on, että yksilöt, sidosryhmät ja organisaatio tietävät mitkä ovat heidän toimintansa tarkoitus ja päätavoitteet, miten suoritusta arvioidaan ja millaista osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisprosessi tavoittelee jatkuvaa parantamista, jolla organisaatio saa kilpailuetua. (Sydänmaanlakka 2007, 81–82; Kauhanen 2010, 54–55; Viitala 2021, 3.4.) Suorituksen johtamisen prosessissa on neljä pääelementtiä, joita ovat tavoitteiden asetanta, seuranta ja mittaaminen, arviointi sekä kehittäminen (Sydänmaanlakka 2007, 83; Aguinis 2019, 8).

Suorituksen johtamista voidaan kuvailla systemaattisena prosessina, jonka tarkoituksena on parantaa organisaation suorituskykyä kehittämällä yksilöiden ja tiimien toimintaa. Sen avulla pyritään saavuttamaan parempia tuloksia ymmärtämällä ja hallitsemalla suoriutumista sovitut tavoitteet, standardit ja osaamisvaatimukset sisältävän suunnitelman mukaisesti. Suorituksen johtamisen prosessi luo yhteisen ymmärryksen siitä, mitä halutaan saavuttaa ja se ohjaa ihmisten johtamista sekä kehittämistä niin, että tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyys kasvaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Suoriutumisen johtaminen auttaa kohdistamaan ihmisten toiminnan oikeisiin asioihin selkeyttämällä heidän tavoitteensa. (Armstrong 2006, 496.)

Yrityksen suorituskyky perustuu tekijöihin, jotka mahdollistavat hyvän työsuorituksen. Yrityksen suorituskykyä ei voida määritellä yleisellä tasolla, vaan se tulee

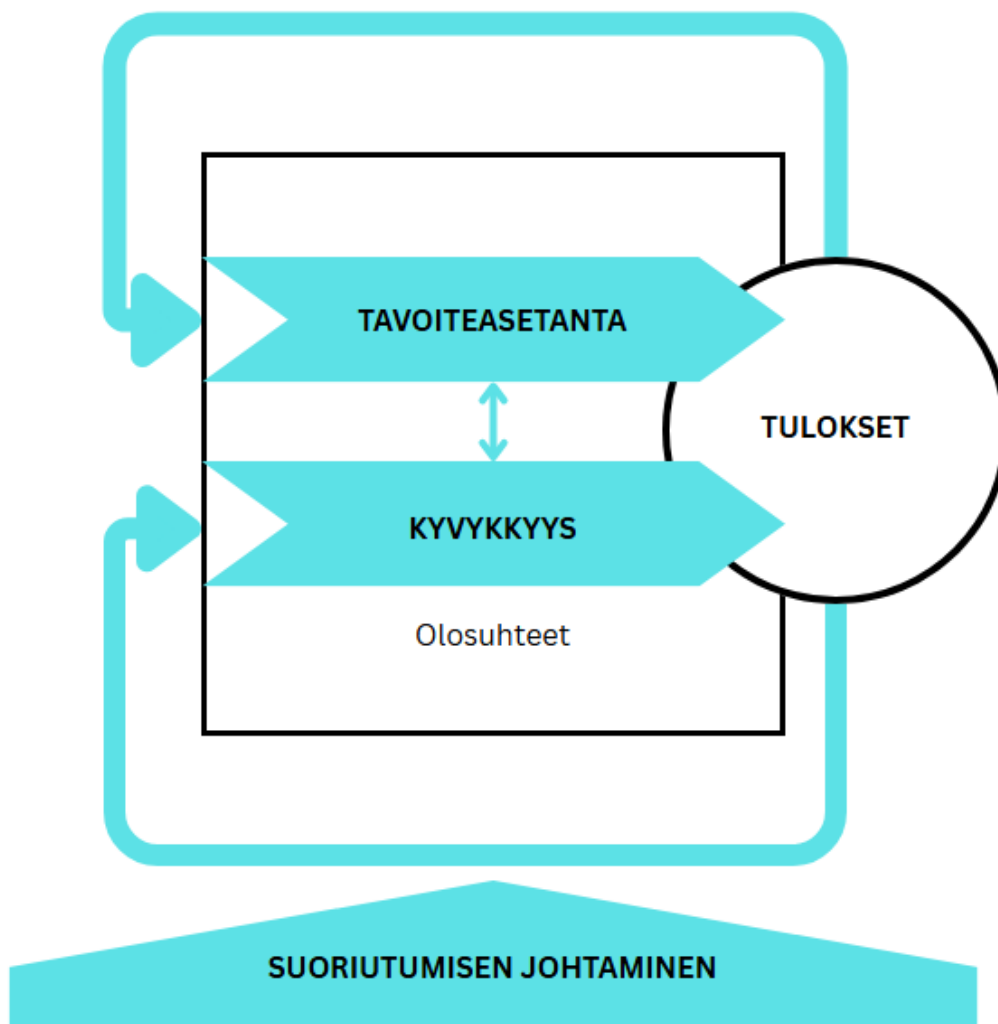
määritellä yrityksen liiketoimintaidean ja tilanteen mukaiseksi. Suorituskyky voi myös tarkoittaa eri asioita yrityksen eri tasoilla. (Viitala 2013, 130–132; Lönnqvist & Mettänen 2003, 22–23, Brudan 2010, 109–123.) Organisaation hierarkian ymmärtäminen on olennaista, sillä se auttaa hahmottamaan, miten eri tasoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat toisiin tasoihin (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23).

Suorituksen johtaminen voidaan jakaa organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmiin. Yksilötasolla suorituksen johtaminen jakautuu lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Lyhyen aikavälin kehittämisessä keskitytään työtehtäväkohtaiseen osaamisen parantamiseen, kun taas pitkän aikavälin kehittäminen painottaa yksilön urakehitystä ja tavoitteellista urasuunnittelua. Ympäristötasolla organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten suunnittelu- ja kehityskeskustelut toimivat. Keskeistä on pohtia, tukevatko vai estävätkö yrityksen kulttuuri ja arvot toimintaa. Arvot tulisi konkretisoida käytännön tasolla: mitä ne tarkoittavat jokapäiväisessä työssä, miten niitä noudatetaan ja miten toimintaa voidaan kehittää vastaamaan paremmin organisaation arvoja. (Sydänmaanlakka 2007, 85–86.)

Yksilön hyvä suoriutuminen perustuu vahvaan osaamiseen, motivaatioon tehtäviä ja tavoitteita kohtaan, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, osallistumiseen sekä työn tekoa tukevien henkisten ja fyysisten työolosuhteiden varaan (Viitala 2021, 2.11). Yksilön on tärkeää ymmärtää oma toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta. Tämän avulla hän pystyy tekemään yrityksen tavoitteiden mukaisia asioita ja saavuttamaan parempia tuloksia. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23; Sydänmaanlakka 2007, 87–88.)

Viitala (2021) kuvaili suorituksen johtamisen kohteita kuvion 2 mukaisesti. Sen mukaan suoriutumisen johtamisen tärkeimpiä elementtejä ovat kyvykkyys, tavoiteasetanta ja olosuhteet. Kuviossa suorituksen johtaminen lähtee tavoitteidenasetannan ja kyvykkyysien vuorovaikutuksesta, joiden kautta työn tulos muodostuu. Suorituksen johtaminen nähdään jatkuvana kehityksenä, jossa tuloksia arvioimalla voidaan kehittää tulevaisuuden kyvykkyyttä sekä tavoitteen asettamisella selkeyttää haluttua tavoitetta. Olosuhteet ovat tärkeässä osassa suori-

tuksen johtamista, johon henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa. Yrityksen tulee varmistaa työntekijälle työolosuhteet, joissa hänellä on mahdollisuus menestyä omien kykyjensä kanssa saavuttaakseen tavoitteet (Viitala 2021, 3.4.)



KUVIO 2. Suoriutumisen johtamisen kohteet (Viitala 2021, 3.4, muokattu).

3.2 Tavoitteiden asettaminen

Suorituksen johtaminen lähtee liikkeelle tavoitteiden asettamisesta. On tärkeää asettaa tavoitteita, jotka ovat selkeitä, mitattavissa olevia ja perustuvat tarkasti määriteltyihin arviointikriteereihin. Tavoitteiden tulee olla linjassa ylemmän tason tavoitteiden kanssa, ja jokaisen yksilön tavoitteiden tulisi tukea yrityksen kokonaisvaltaista tavoitetta. Niitä on usein tarpeen tarkentaa tilanteiden muuttuessa,

jotta ne pysyvät ajankohtaisina ja tarkoituksenmukaisina. (Viitala 2021, 3.5.) Tavoitteiden asettamisen kannalta on tärkeää määritellä aikaväli, jolle tavoitteet asetetaan. Organisaatiossa eri toimintojen aikavälit vaihtelevat, ja tärkeintä on se, että esihenkilö ja alainen yhdessä sopivat tavoitteiden kestosta ja seurannasta. (Kauhanen 2010, 60–61.)

Organisaation ylätasoinen tavoitteiden, kuten esimerkiksi vision, tulee ohjata tavoitteiden asettamista alemmille tasoille. Tavoitteiden siirtyessä tasolta toiselle niiden tulisi olla keskenään johdonmukaisia ja tukea toisiaan. Yrityksen eri tavoite- tasoja voivat olla esimerkiksi konserni-, organisaatio-, osasto-, tiimi- ja yksilötaso. (Kauhanen 2010, 55–58). Suorituksen johtamista tarkastellaan perinteisesti ylhäältä alas etenevänä johtamisprosessina, mutta yhtä olennaista on huomioida alhaalta ylöspäin tulevan toiminnan ohjauksen merkitys (Sydänmaanlakka 2007, 85–87).

Hyvin määritellyt tavoitteet tarjoavat suorituksen johtamiselle selkeän ja uskottavan kiintopisteen (Viitala 2013, 135–136). Ne suuntaavat toimintaa, määrittävät kunnianhimon tason ja tukevat keskittymistä olennaiseen. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin selkeyttää tavoitteet, sillä riittävän haastavat ja selkeät tavoitteet vahvistavat henkilöstön sitoutumista ja ohjaavat kohti tuloksia. Tavoitteet myös auttavat rajaamaan epäoleelliset asiat pois, mikä tekee toiminnasta keskittyneempää. Konkreettiset ja selkeät tavoitteet on helppo ymmärtää ja toteuttaa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 56).

Tätä prosessia tukee SMART-malli. SMART-malli auttaa määrittelemään tavoitteet selkeäksi ja ymmärrettäväksi (Specific), mitattaviksi ja todennettaviksi (Measurable), saavutettaviksi käytettävissä olevilla resursseilla ja osaamisella (Achievable), realistisiksi organisaation nykyisessä tilanteessa ja toimintaympäristössä (Realistic) sekä aikaan sidotuiksi (Time-based). Myöhemmin SMART-mallia on kehitetty lisäämällä siihen kaksi elementtiä, joita ovat tavoitteiden aktiivinen arviointi (Evaluated) sekä arvioinnin pohjalta tavoitteiden ja niiden saavuttamisen edellytysten muokkaaminen (Reviewed). (Viitala 2021, 3.4.)

Jotta SMART-mallin mukaiset tavoitteet voidaan saavuttaa, on tärkeää varmistaa, että yksilöllä on riittävä osaaminen sekä muut tarvittavat edellytykset tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden avulla tuetaan tehokkaasti ja tuloksellisesti yksilön suoriutumista ja siten myös organisaation toimintaa. (Viitala 2013, 136.) Esihenkilön ja alaisen välinen keskustelu on avainasemassa yksilötason tavoitteen asettamisessa. Hyvin asetetuilla tavoitteilla ja selkeällä viestinnällä voidaan kasvattaa työntekijän motivaatiota ja halukkuutta tarttua tehtäviin. Tämä puolestaan vahvistaa hänen sitoutumistaan tarvittavien toimien toteuttamiseen ja halutun lopputuloksen saavuttamiseen. Tavoitteet eivät kuitenkaan saa olla liian korkeita, koska riskinä on motivaation laskeminen tai häviäminen. (Kauhanen 2010, 61–62.)

3.3 Suorituksen mittaaminen

Suorituksen mittaaminen on suorituksen johtamisen alaprosessi, jossa keskitytään suoritustulosten tunnistamiseen, seurantaan ja viestimiseen erilaisten mittareiden avulla. Mittaaminen keskittyy tulosten arviointiin, kun taas suorituksen johtaminen hyödyntää näitä arvioita toimien suunnittelussa ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa. (Brudan 2010, 109–123.)

Suorituksen mittaaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa tunnuslukujen avulla selvitetään liiketoiminnallisen toiminnon tai toiminnan nykytila. Suorituksen mittausta voidaan hyödyntää organisaatiossa tukemaan koko ohjaus- ja päätöksentekoprosessia. Se toimii sekä keskeisenä osana yrityksen toiminnanohjausta että perinteisenä johtamisen työkaluna. (Lönngqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

Suorituksen mittaaminen on alun perin kehitetty organisaation valvonnan tueksi, jolla voidaan varmistaa strategian noudattaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Suorituksen mittaus tarjoaa perustan arvioida, miten hyvin organisaatio etenee kohti tavoitteitaan, auttaa tunnistamaan vahvuudet ja heikkoudet sekä ohjaa tulevia parannusaloitteita. Suorituksen mittaus toimii tehokkaamman johtamisen työkaluna. Suorituksen mittaustulokset kertovat mitä tapahtui, mutta eivät pal-

jasta syitä tai ratkaisukeinoja. Jotta mittaustulokset voidaan hyödyntää tehokkaasti, organisaation on ymmärrettävä mittauksen tulosten taustatekijöitä. (Amaratunga & Baldry 2002, 217–223.)

Suorituksen mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan osa-alueita, jotka ovat keskeisiä liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta. Kriittisiä menestystekijöitä ovat puolestaan liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeät avainalueet, joissa yrityksen on saavutettava korkea suoritustaso menestyäkseen. Menestystekijät voidaan perinteisesti jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Kuvio 3 kuvastaa esimerkkiä menestystekijöiden jaosta. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 23–24.)

Menestystekijät	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
<ul style="list-style-type: none"> • Likviditeetti • Kannattavuus • Taloudellinen kasvu • Tuotteen valmistuskustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys • Laatu • Toimitusaika • Tuottavuus

KUVIO 3. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Lönngqvist & Mettänen 2003, 24, muokattu).

Viime aikoina on yleistynyt näkemys siitä, että organisaation suoritusta tulisi tarkastella monipuolisesti eri näkökulmista. Yksi tunnetuimmista lähestymistavoista on Kaplanin ja Nortonin (1996) kehittämä Balanced Scorecard –malli. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 21–22.) Kaplan ja Norton (1996) kuvaavatkin Balanced Scorecardia työkaluksi, joka muuntaa organisaation mission ja strategian selkeäksi ja kattavaksi suorituksen mittaristoksi (Kaplan & Norton 1996, 21–30).

Mallissa arvioidaan suoritusta neljän eri näkökulman kautta: talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen. Taloudellinen näkökulma

keskittyy saavutettaviin taloudellisiin tuloksiin, jotka varmistavat omistajien tyytyväisyyden. Asiakkaan näkökulma puolestaan vastaa siihen, mitä yrityksen on tehtävä täyttääkseen asiakkaiden odotukset tuotteiden ja palveluiden osalta. Sisäisten prosessien näkökulma tarkastelee, kuinka yrityksen prosessit tulee järjestää, jotta ne tukevat taloudellisten ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamista sekä jatkuvaa parantamista. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma puolestaan käsittelee sitä, miten organisaation osaamista kehitetään tulevaisuudessa, jotta voidaan parantaa sisäisiä prosesseja sekä edistää asiakas- ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Balanced Scorecard ja muut suorituksen mittaamiseen tarkoitetut mallit jakavat yrityksen suoriutumisen pienempiin osa-alueisiin, mikä helpottaa sen mittaamista ja tarkastelua. (Lönqvist & Mettänen 2003, 21–22.)

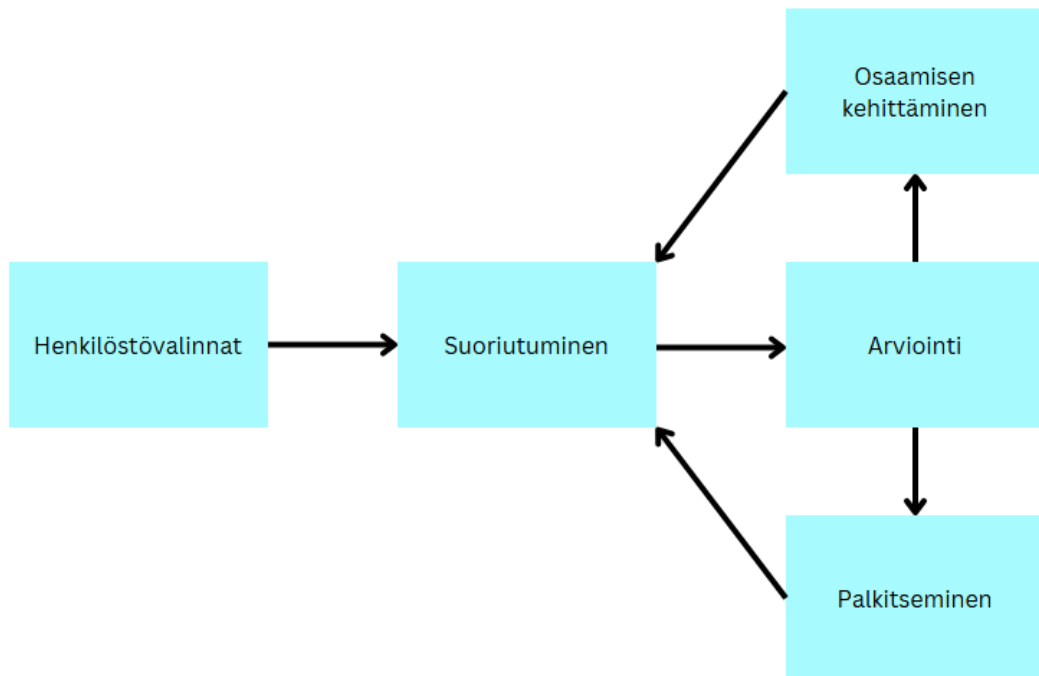
3.4 Suorituksen arviointi

Suorituksen mittaamisessa painopisteen keskittyessä nykyhetken ja menneisyyden tarkasteluun, suorituksen arvioinnilla keskitytään tulevaisuuden suoritusten kehittämiseen. Suorituksen arvioinnin avulla mittaristoista saadulle tiedolle luodaan ymmärrys ja merkitys, joilla suoriutumista voidaan kehittää. (DeNisi & Pritchard 2006, 253–255.)

Suorituksen arviointia pidetään nykypäivänä välttämättömänä osana suorituksen johtamista. Sen merkitys on kasvanut, koska työn menestyksen mittaamisesta on tullut keskeinen peruste sekä henkilöstön kehittämiselle että palkitsemiselle. (Viitala 2013, 135–137; Kauhanen 2012, 101–102; Sydänmaanlakka 2007, 81.) Suorituksen arviointi edellyttää selkeitä tavoitteita sekä mittareita, joilla voidaan määrittää ja todeta, onko tavoitteet saavutettu (Helsilä & Salojärvi 2009, 197).

Viitala (2013, 131–132) kuvailee suoritusarvioinnin roolia strategisessa henkilöstöjohtamisessa Fombrun, Tichy ja Devannan tekemän kuvion 4 omaisesti. Kuviossa tutkijat tuovat esiin, kuinka tärkeää eri osa-alueiden keskinäinen yhteensopivuus on. Suoriutuminen on alue, jota seurataan, ja johon tehtävien ja toimintaympäristön muutokset heijastuvat. Arvioinnin avulla voidaan tarkastella suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Jos arvioinnissa havaitaan, että suoriutuminen ei

vastaa vaatimuksia osaamisen puutteen vuoksi, voidaan osaamista ryhtyä kehittämään. Suorittumisen arviointi toimii myös palkitsemisen perustana, mikä osaltaan motivoi parempiin suorituksiin tulevaisuudessa. (Viitala 2013, 131–132.)



KUVIO 4. Suoritusarvioinnin rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa (Viitala 2013, 131, muokattu).

Henkilön tai tiimin suorittumista tarkastellaan usein etukäteen sovitun ajanjakson jälkeen. Arviointi toteutetaan yleensä esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa, jossa tarkastellaan odotusten ja tulosten välistä suhdetta. Kuitenkin nykyään useammat organisaatiot ovat siirtyneet suorituksen arvioinnissa tarkastelemaan yksilön sijasta tiimin suorittumista, erityisesti jos palkitseminen perustuu tiimin tulospalkitsemiseen. Esihenkilö voi tällöin arvioida ensin tiimin suorittumista, jonka jälkeen hän voi arvioida yksilötason suorituksia. Tämän avulla arviointiprosessi voidaan toteuttaa tehokkaammin. Arviointien tiheys riippuu organisaation toimialasta. Toimialoilla, joissa toimintaympäristö muuttuu nopeasti, arviointeja tulisi toteuttaa useammin. (Kauhanen 2012, 101–102.)

Suorittumisen johtaminen jää vajanaiseksi, mikäli se perustuu vain suorittusten seurantaan ja arviointiin. Panostamalla suorittumisen edellytyksiin, kuten riittävään osaamiseen, hyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin, luodaan edellytykset

tavoitteiden saavuttamiselle ja työn mielekkyydelle. Tällä tavoin suoriutumisen johtamiseen saadaan parhaimmillaan ennakoiva ote. (Viitala 2021, 3.5.)

4 PALKITSEMINEN

4.1 Palkitsemisen määritelmä

Palkitsemisen määritelmä on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta mielenkiintoinen. Se merkitsee kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee saavansa vastineeksi työpanoksestaan. Koska palkitsemisen kokeminen on yksilöllistä, sen merkitys ja vaikutus vaihtelevat eri henkilöiden välillä. Hakonen määrittelee palkitsemisen organisaation ja sen työntekijöiden väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Hakonen & Nylander 2015, 13–19.) Sen tavoitteena on kannustaa ja motivoida henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn, mikä tukee strategian toteutumista ja edistää työhyvinvointia. Johtamisvälineenä palkitseminen vahvistaa organisaation menestystä sekä ohjaa henkilöstöä toimimaan strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2010, 88.)

Palkitseminen on organisaation strateginen johtamisen väline, joka vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja suoritukseen. Se voidaan määritellä kokonaisuudeksi, joka sisältää rahallisia ja ei-rahallisia kannustimia. Kannustimilla pyritään edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. (Armstrong 2006, 623–625.) Kauhanen (2010, 95) ja Hakonen (2009, 216–217) korostavat ei-rahallisen palkitsemisen kasvavaa merkitystä niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa, sillä ei-rahallisella palkitsemisella on todettu yleisesti olevan motivoiva ja sitouttava vaikutus organisaatioon. Palkitsemista voidaan tarkastella myös motivaation näkökulmasta (Gagné, Forest, Vallendar, Koestner, Hunsley & Pelletier 2008).

Palkitsemisen merkitys korostuu organisaation kilpailukyvyyn ja työntekijöiden sitoutumisen sekä pysyvyyden kohdalla. Organisaatiolle sopivaksi suunniteltu ja johdettu palkitsemisstrategia mahdollistaa työntekijöiden paremman tuottavuuden ja sitoutumisen (Viitala 2021, 3.8). Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen voi taas johtaa heikentyneeseen motivaatioon ja tyytymättömyyteen. Tämän takia palkitsemista tulee johtaa systemaattisesti, oikeudenmukaisesti ja organisaation strategian mukaisesti, jotta se tukee organisaation menestystä. (Armstrong 2006, 623–625.)

4.2 Motivaatio

Motivaatio voidaan määritellä prosessiksi, joka selittää yksilön pyrkimysten intensiteetin, suunnan ja sinnikkyuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Intensiteetti kuvaa, kuinka suurella panoksella henkilö pyrkii pääsemään tavoitteeseen. Korkea intensiteetti ei yksinään riitä johtamaan onnistuneeseen lopputulokseen, vaan se tulee myös suunnata oikein. Sinnikkyys puolestaan kertoo, kuinka kauan yksilö on valmis jatkamaan ponnistelujaan. Motivoituneet yksilöt pysyvät tehtäviensä parissa sinnikkäästi, kunnes tavoitteet saavutetaan. (Robbins & Judge 2018, 130–131; Pinder 2008, 11.)

Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäiset voimat, jotka ohjaavat toimintaa. Ne jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa itse työstä ja saavutuksista, tuottaen tyytyväisyyttä ja liittyen itsensä kehittämiseen. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu palkkioihin, kuten rahaan, arvostukseen tai sosiaalisiin suhteisiin, ja korostuu erityisesti rutiininomaisessa työssä. (Viitala 2021, 2.4; Hyppänen 2013, 140–141; Gagné & Deci 2005, 331; Hakonen 2015, 137.)

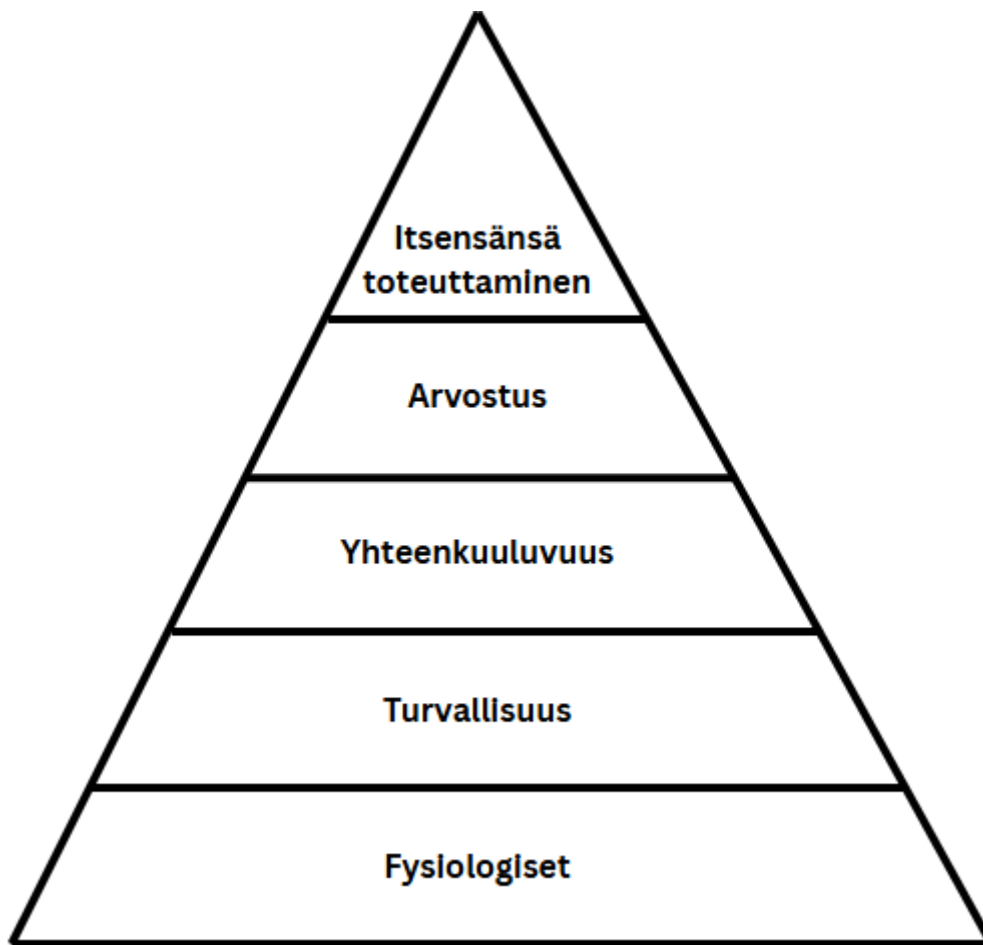
4.2.1 Motivaatioteorioiden sisältöteoriat

Motivaatioteorioiden sisältöteorioissa kiinnostuksen kohteena toimivat toimintaa liikuttavat voimat, kuten tarpeet. Ne antavat vastauksia kysymykseen siitä, mikä ihmistä motivoi. Sisältöteorioilla on yhteistä se, että ne väittävät jokaisen ihmisen motivoituvan samalla tavalla. Sisältöteorioilla on pyritty tukemaan käsitystä, jonka mukaan rahallinen palkitseminen ei voi toimia motivoivana tekijänä työelämässä. Muun muassa Maslowin (1943) tarvehierarkia ja Herzbergin (1959) kaksifaktori-teoria ovat tunnettuja sisältöteorioita. (Hakonen 2015, 140–141.)

Maslowin (1943) tarvehierarkiassa tarpeet luokitellaan hierarkkisessa järjestyksessä:

1. Fysiologiset
2. Turvallisuus
3. Yhteenkuuluvuus

4. Arvostus
5. Itsensä toteuttaminen



KUVIO 5. Maslown tarvehierarkia (Hakonen 2015, 142, muokattu).

Maslown teorian mukaan ihminen pyrkii täyttämään alemman tason tavoitteen ja tämän täytyttyä siirtymään seuraavalle. Tyydyttyt tarpeet eivät motivoi ihmistä enää sen jälkeen, kun ne ovat täytetty. (Robbins & Judge 2018, 131.) Tarvehierarkian näkökulmasta rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat hyvin rajoittuja. Rahalla voidaan täyttää alemmilla hierarkian tasoilla olevia fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita, kuten ostamalla ruokaa ja maksamalla asumiskustannuksia. Teorian mukaan näiden tarpeiden täytyttyä henkilöä ei enää voida motivoida rahalla. Tällöin ei-rahallisen palkitsemisen merkitys kasvaa, jolloin palkitseminen keskittyisi työn sisältöön ja osaamisen kehittämiseen. Maslown teorian tärkeimpiä anteja esihenkilöille on kyky tunnistaa, millä tasolla työntekijä on tarvehierarkiassa, jotta palkitsemistapoja voidaan soveltaa hänelle sopivaksi. (Hakonen 2015, 141–142.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria jakaa tarpeet sisäisiin motivaatiotekijöihin eli työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin sekä ulkoisiin hygieniatekijöihin eli työtytymättömyystekijöihin. Motivaatiotekijöitä ovat saavutukset, tunnustukset, itse työ, vastuu sekä kehitys- ja etenemismahdollisuudet. Teorian mukaan vain motivaatiotekijöillä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan voi parantaa työtuloksia. Hygieniatekijöihin puolestaan kuuluvat palkka, työn jatkuvuus, työolot, status, yrityksen politiikka ja hallinto, työnjohto sekä henkilöstösuhteet työkavereihin, esihenkilöihin ja alaisiin. Hygieniatekijät eivät suoranaisesti lisää motivaatiota, mutta niiden puute voi aiheuttaa työtytymättömyyttä ja siten heikentää työtuloksia. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 113–119; Hakonen 2015, 142–143.)

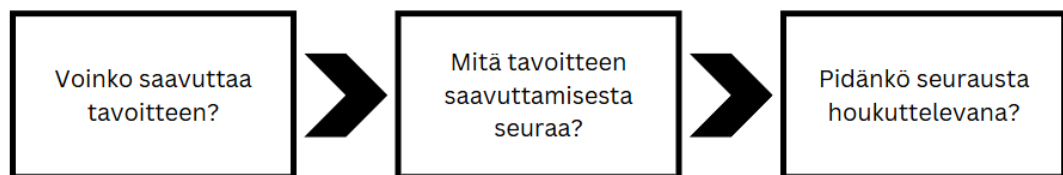
Herzbergin teoriaa käytetään usein myös kritisoimaan rahallista palkitsemista. Teorian mukaan palkka ja rahalliset palkkiot voivat toimia neutraaleina tekijöinä, eivätkä ne kasvata työntekijän motivaatiota. Teoriassa painotetaan työntekijän kehittämismahdollisuuksia ja hyvän palautteen antamista. (Hakonen 2015, 143.) Rahallisen palkitsemisen ei kuitenkaan voida todeta yksiselitteisesti olevan pelkästään hygieniatekijä. Rahallinen palkitseminen yhdistettynä menestykkääseen suorittamiseen voi vahvistaa motivaatiotekijöitä, jolloin niiden vaikutus kasvaa. (Herzberg ym., 1959, 113–119.)

4.2.2 Motivaatioteorioiden prosessiteoriat

Motivaatioteorioiden prosessiteoriat keskittyvät ihmisten yksilöllisiin eroihin ja syy-seuraussuhteiden etsimiseen. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia motivaatioon on usein kuvattu prosessiteorioiden näkökulmasta. Nämä teoriat selittävät palkitsemisen vaikutusta yksilön motivaatioon arviointien ja odotusten kautta. Motivaatioteorioiden prosessiteorioita ovat muun muassa Vroomin (1964) odotusarvoteoria ja Locken tavoitteen asettamisen teoria (Locke & Latham 1990; Hakonen 2015, 143–144.)

Vroomin (1964) odotusarvoteoria keskittyy henkilön ajattelu- ja päättelyprosessiin. Teorian mukaan yksilö motivoituu tehtävästä silloin, kun hän kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, usko saavansa suorituksesta palkkion ja tämä

palkkio on houkutteleva. (Hakonen 2015, 144–145.) Johtamisen näkökulmasta organisaation tavoitteet tulisi asettaa niin, että työntekijät kokevat suoritustasot saavutettaviksi ja palkkiot houkutteleviksi sekä merkityksellisiksi (Ivanchevich & Matteson 1990, 135). Hakosen (2015) luoma kuvio 6 konkretisoi teorian mukaista toimintaa, jossa ajatus lähtee tavoitteen saavutettavuudesta sekä sen saavuttamisesta seuraavan palkkion mahdollisuudesta ja sen houkuttelevuudesta. Palkitsemisessa on sovellettu kuvion kahta viimeistä komponenttia palkitsemisen tulkitsemiseen, jossa palkitsemisen merkitys muodostuu, jos henkilö saavuttaa itselle kiinnostavia asioita. (Hakonen 2015, 144–145.)



KUVIO 6. Toimintatavan valintaprosessi odotusarvoteorian mukaan (Hakonen 2015, 145, muokattu).

Odotusarvoteorian toteutuminen palkitsemisessa edellyttää, että työntekijä kokee oman suoriutumisensa johtavan hyvään henkilökohtaiseen palautteeseen, josta hän saa joko rahallisen palkkion tai sisäisen motivaation palkintoja, joiden avulla hän voi tyydyttää omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Teorian käytännön toimivuuden edellytyksenä on se, että organisaatiossa palkitaan suoriutumisesta, jolloin hyvä suoriutuminen johtaa parempiin palkintoihin. (Robbins & Judge 2018, 145.) Friebel, Heinz, Krueger ja Zubanov (2017) havaitsivat tutkimuksessaan ryhmäpalkitsemisen positiivisen vaikutuksen työntekijöiden tehokkuuteen palvelu-aloilla ja hyödyntävän tällöin yritystä sekä työntekijää. Heidän havaintonsa mukaan ryhmäpalkitsemisen edellytyksenä on se, että työntekijöillä on riittävästi vaikutusvaltaa lopputulokseen sekä se, että palkitseminen koetaan houkuttelevana. (Friebel ym. 2017, 2168–2203.)

Locken tavoitteen asettamisen teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat sekä tavoitteet että aikomukset (Locke & Latham 1990). Työssä tavoitteita voivat olla esimerkiksi suoritustason saavuttaminen tai aikataulussa pysyminen. Aikomuk-

set puolestaan liittyvät henkilön ymmärrykseen suunnitellusta toiminnasta. Teorian mukaan yksilön motivaatio ja suoriutuminen ovat parhaimmillaan, kun tavoitteet ovat haastavia sekä tarkkoja, ja tavoitteiden edistymisestä saa säännöllistä palautetta. Haastavat tavoitteet edellyttävät, että henkilöllä on vaadittavat taidot suoriutua tavoitteesta, jotta se edistää suoriutumista. Tarkasti määritellyt tavoitteet puolestaan lisäävät ponnistelua niiden saavuttamiseksi. (Hakonen 2015, 145–146.) Säännöllinen palaute tehostaa suoriutumista, koska sen avulla henkilö näkee, miten hän edistyy tavoitteessaan (Kauhanen 2015, 76). Robbins ja Judge (2018, 135) korostavat, että yksilön itse seuraama edistyminen ja itselleen annettu palaute vaikuttavat voimakkaammin kuin ulkoisesti saatu palaute.

Tavoitteen asettamisen teorian näkökulmasta palkitseminen voi edistää yksilöiden motivaatiota ja suoriutumista ainakin kahdella tavalla. Ensimmäinen palkitsemisen yhteys suoriutumiseen voi edistää sitoutumista. Toiseksi suoritukseen perustuva palkitseminen kannustaa henkilöä ottamaan haastavampia tavoitteita, joista on saatavilla suurempia palkintoja. (Hakonen 2015, 146.)

Heneman ja Werner (2005) totesivat suoritukseen perustuvassa palkitsemisessä, että palkkion tulisi olla tuntuva, jolloin se vaikuttaisi tehokkaasti työntekijän työmotivaation ja työsuoritukseen. Myös palkkioiden kertaluonteisuus ja työntekijän sitoutuneisuus haluttuihin tavoitteisiin olivat merkityksellisiä, jotta niiden vaikutus näkyisi tehokkuuden lisääntymisenä. (Heneman & Werner 2005, 41–45.) Rahaalliset palkkiot tukevat tavoitteisiin sitoutumista, mikäli henkilö kokee ne merkityksellisiksi ja saavutettaviksi (Hakonen, 2015, 146). Wright (1990; 1992) havaitsi tutkimuksissaan, että suoritusperusteinen palkitseminen sitouttaa henkilöstöä tavoitteisiin paremmin kuin kiinteä tuntipalkka.

4.2.3 Sisäisen motivaation teoriat

Sisäisen motivaation teorioissa olennaisimpana ajatuksena toimii sisäisen motivaation vaikutus. Näissä kiinnostus keskittyy tekijöihin, joilla voidaan selvittää, mikä tekee työstä mielenkiintoista, miten hyvinvointia voidaan edistää ja mikä saa työntekijän innostumaan työstä. Yksi tunnetuimmista asioita käsittelevistä teorioista on Decin ja Ryanin (1985) kehittämä itsemääräytymisen teoria. Teoriassa

ihminen pyrkii täyttämään kolme tarvetta, joita ovat autonomia sekä tarve kokea itsensä kyvykkääksi ja yhteenkuuluvaksi. (Hakonen 2015, 147–149.) Gagné ja Deci (2005) kävivät tekemässään tutkimuksessa läpi työnsisällön, työilmapiiriin ja työolosuhteiden merkitystä työmotivaation syntymisessä. He totesivat työntekijöiden tuntemukset hyvästä suoriutumisesta ja työssä etenemisestä ruokkivan työntekijän sisäistä motivaatiota, jolla oli positiivinen vaikutus työntekijän työpanokseen. (Gagné & Deci 2005, 331–362.)

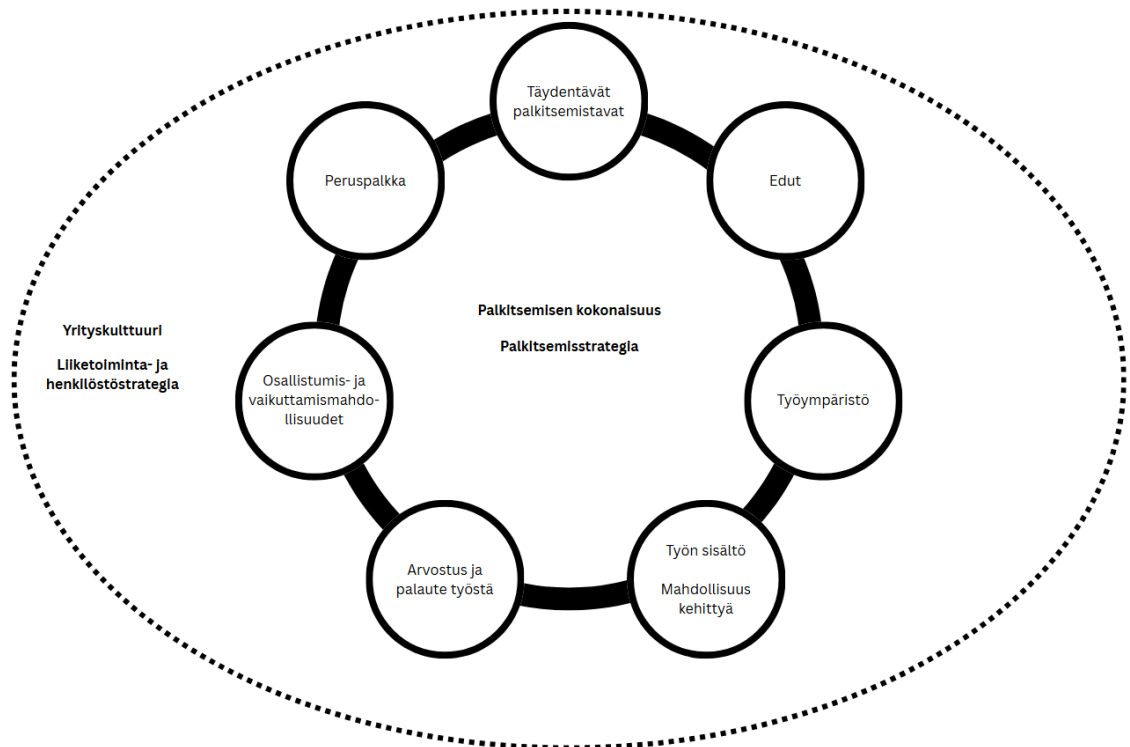
Itsemääräytymisteoria on kritisoinut vahvasti rahallisen palkitsemisen vaikutusta, jossa rahallinen palkitseminen voi heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Kuitenkin ei-rahallinen palkitseminen, kuten palaute ja vaikutusmahdollisuudet on nähty vaikuttavan yksilön sisäiseen motivaatioon positiivisesti. (Hakonen 2015, 148; Gagné & Deci 2005, 331–362; Deci & Ryan 1985.)

4.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka määrittää, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, sitoutumisestaan ja työpanoksestaan. Suorituksen ja osaamisen johtamisen avulla palkitsemisen kokonaisuus myös viestii organisaation odotuksista tulosten ja suoritusten suhteen. (Hakonen 2009, 215.) Palkitsemisen kokonaisuus on jokaisen organisaation itsensä määriteltävissä, jotta se tukisi parhaimmalla mahdollisella tavalla organisaation strategiaa sekä houkuttelisi, motivoisi ja sitouttaisi parhaimpia työntekijöitä (Ylikorkala & Sweins 2015, 22). Gupta ja Shaw (2014, 1–4) painottivat tutkimuksessaan kulttuurieroja ja organisaatioiden välisiä eroja, jotka tulisi ottaa huomioon palkitsemismallia rakentaessa, sillä samat mallit eivät välttämättä toimi eri organisaatioiden välillä. Palkitsemisen kokonaisuus perustuu yrityksen valitsemiin palkitsemisjärjestelmiin, jotka koostuvat palkitsemisen tavoista ja niitä tukevista prosesseista. Palkitsemisen tavoissa määritellään palkitsemisen perusteet, joissa selkeytetään millä perusteella, kuinka paljon, millä aikavälillä ja kenelle palkitseminen toteutetaan. Prosessit taas kuvaavat käytännön toimenpiteitä, joilla palkitseminen toteutetaan. (Viitala 2021, 3.5; Hakonen 2009, 218.)

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää monipuolisia palkitsemismenetelmiä, jotka on suunniteltu soveltumaan erilaisiin tarkoituksiin ja motivoimaan yksilöllisemmin eri henkilöitä. Kokonaispalkitsemisella on myös suuri vaikutus yrityskulttuurin muodostumiseen. Sen avulla voidaan viestiä, millaista toimintaa halutaan yrityksen sisällä nähdä lisää ja millaisista toimintaa halutaan karsia pois. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 22–29).

Ylikorkala ja Sweins (2015, 23) kuvailevat palkitsemisen kokonaisuutta kuvio 7 mukaisesti, jossa huomio keskittyy suomalaiseen liiketoiminnan olosuhteisiin. Heidän mallissaan palkitsemisen kokonaisuus jaetaan osa-alueiksi, joihin vaikuttavat yrityksen yrityskulttuuri, sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia. Palkitsemisen kokonaisuus ottaa kantaa siihen, millaisista asioista yrityksessä palkitaan ja ovatko palkkiot rahallisia vai ei-rahallisia. Palkitsemisen kokonaisuuden tehtävänä onkin tukea yrityksen strategiaa ja samalla houkuttaa parhaita osaajia, sekä motivoida ja sitouttaa haluttuja työntekijöitä (Ylikorkala & Sweins 2015, 22–39.)



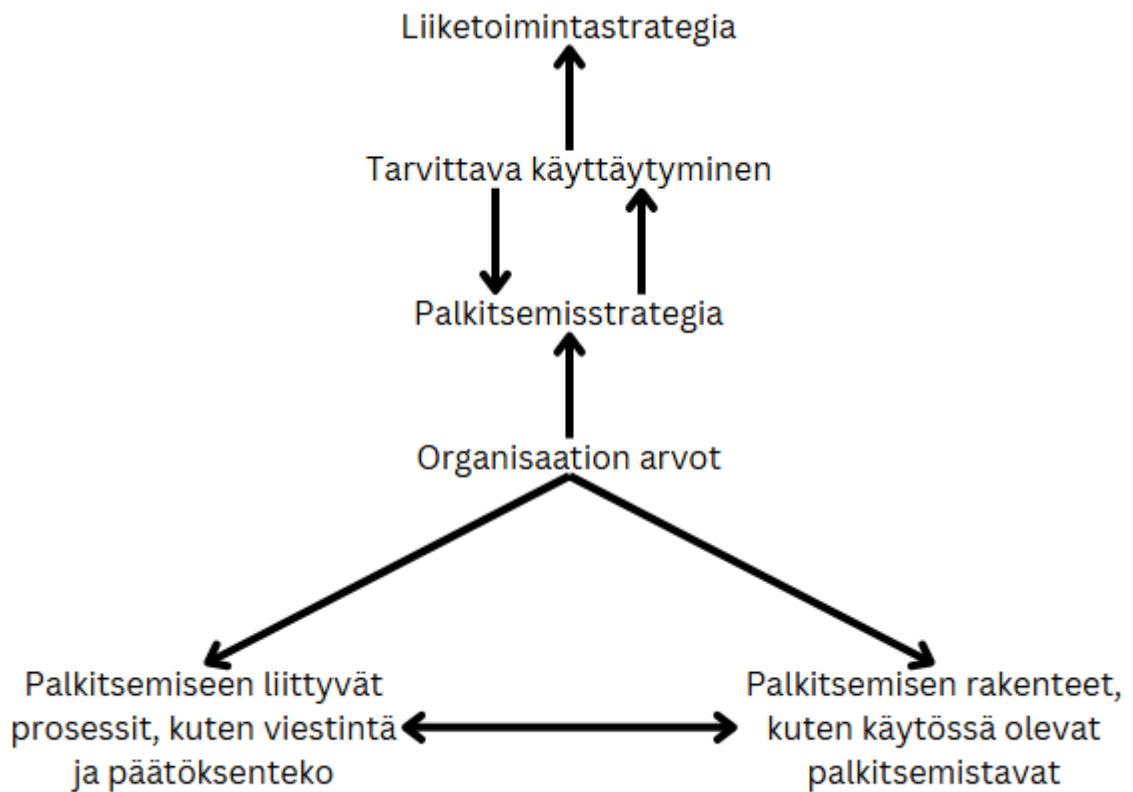
KUVIO 7. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, 23, muokattu).

4.3.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma, joka määrittelee, miten palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemisjärjestelmät tukevat organisaation tavoitteita ja arvoja (Kauhanen 2010, 88; Rantamäki & Kauhanen 2006, 44–45). Ikävalko (2015, 106) toteaa palkitsemisstrategian olevan tehokas johtamisen väline, joka vaikuttaa organisaation menestykseen, kilpailukykyyn ja mahdollisuuteen erottautua kilpailijoista.

Palkitsemisstrategiassa määritellään, minkälaisista asioista ja suorituksista halutaan palkita, minkä tason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan organisaation eri tasoilla. Samalla pohditaan, mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää ja kuinka se toteutetaan. (Kauhanen 2010, 89; Viitala 2021, 3.8.) Palkitsemisstrategian luomisessa organisaatioilla on tiettyjä vapauksia, mutta myös pakottavia reunaehtoja, kuten työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö. Lisäksi toimialan vakiintuneet käytännöt, kilpailu osaavista työntekijöistä ja yrityksen kulttuuri vaikuttavat siihen, millainen palkitsemissuunnitelma on järkevintä laatia. (Viitala 2021, 3.8.)

Lawler (1995) on esittänyt strategisen lähestymistavan palkitsemiseen kuvio 8 mukaisesti. Kuviossa liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Näiden pohjalta yritys pystyy tunnistamaan, millaista käyttäytymistä palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea (Lawler 1995, 14–22.) Ikävalko (2015, 106) toteaa, että palkitsemisjärjestelmien tehokkuus perustuu organisaation arvojen, palkitsemisprosessien ja rakenteen yhteensopivuuteen.



KUVIO 8. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun kriittisiä elementtejä (Lawler 1995,15, muokattu)

Palkitsemisstrategiassa tulisi huomioida organisaation ja ympäristön suhdetta sekä sitä, miten ympäristö heijastuu organisaatioon. Ympäristötekijät, kuten esimerkiksi teknologia ja markkinat, joiden kautta organisaatio on yhteydessä ympäristöön, määrittelevät palkitsemisen rakenteen luomista. Toimiakseen parhaiten jokaisen organisaation tulisikin tarkastella palkitsemisstrategiansa yhteensopivuutta omaan organisaatioon ja sen ympäristöön. (Ikävalko 2015, 107–109.)

Palkitsemisstrategian tavoitteena on siis varmistaa, että palkitsemiskäytännöt tukevat organisaation liiketoimintastrategian päämääriä ja edistävät toivottua organisaatiokulttuuria. Sen avulla johdetaan palkitsemispolitiikan ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelua ja implementointia, joka noudattaa organisaation arvoja, visiota ja pitkän aikavälin tavoitteita. Onnistuneesti jalkautettu palkitsemisstrategia yleisesti parantaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja suoriutumista. Nämä puolestaan edistävät organisaation suoritus- ja kilpailukykyä. (Hakonen 2009, 222–223.)

4.3.2 Palkitsemispolitiikka

Palkitsemispolitiikka on organisaation käytännön tason linjaus, joka johdetaan palkitsemisstrategiasta. Se konkretisoi strategiset linjaukset käytännön palkitsemisjärjestelmiksi, menettelytavoiksi ja ohjeiksi, joita sovelletaan organisaation päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. (Armstrong 2006, 643.) Palkitsemispolitiikan linjaukset vastaavat sellaisiin kysymyksiin, kuten perustuuko palkitseminen työntekijän osaamiseen vai tehtävään, palkitaanko lyhyen vai pitkän aikavälin suorituksista, sekä kuinka paljon tiimin tai organisaation tulokset vaikuttavat yksilön palkitsemiseen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 107–108.)

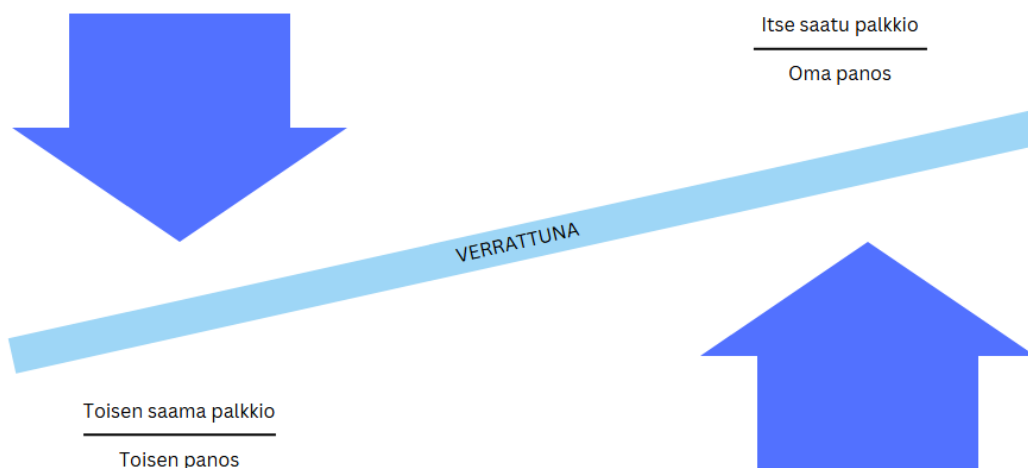
Palkitsemisstrategiassa voidaan esimerkiksi asettaa tavoitteeksi suoritusperusteinen palkitseminen, jolloin palkitsemispolitiikan linjauksena toimivat tulospalkkiojärjestelmät tai kannustinpalkkiot. Vastaavasti, jos organisaation palkitsemisstrategian keskiössä on työntekijöiden hyvinvointi, palkitsemispolitiikassa voidaan painottaa esimerkiksi työhyvinvointietuja ja urakehitystä tukevia kannustimia. (WorldatWork 2007.)

Palkitsemispolitiikan avulla selkeytetään palkitsemisen periaatteet työntekijöille ja esihenkilöille. Tämän avulla työntekijä ymmärtää, miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan palkkakehitykseen ja palkkioihin. Onnistuessaan palkitsemispolitiikka ja palkitsemisen kokonaisuus tukevat toisiaan työntekijöiden ohjaamisessa kohti haluttuja tavoitteita tai muutoksia, sekä kasvattavat työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Hakonen 2009, 225.)

4.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeä osa toimivaa palkitsemisjärjestelmää niin työntekijän kuin työnantajan kannalta. Oikeudenmukainen palkitsemiskokemus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, koska jokainen työntekijä kokee palkitsemisen yksilöllisesti. Työntekijöiden kokemus työpaikan oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat muun muassa organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja luottamukseen esihenkilöä kohtaan. (Maaniemi 2015, 124)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella Adamsin (1965) tase-suhtateorian avulla, joka on yksi oikeudenmukaisuusteorioista. Teoria tarkastelee palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuutta ja yksilön oikeudenmukaisuuskokemuksen muodostumista. (Maaniemi 2015, 125.) Teorian ajatuksena on ihmisen pyrkimys saavuttaa taseasuhta tilanne eli tilanne, missä hän kokee oman panos-palkkiosuhteen olevan taseapainossa viitehenkilön tai -ryhmän panoksen ja palkkion kanssa. Epätaseapainon tunne motivoi ihmistä toimimaan saavuttaakseen taseapainon tunteen. (Hakonen 2015, 146–147.) Maaniemi (2015) kuvaa taseasuhtateorian, jossa panoksen ja palkkion taseapainon vertailu esitetään kuvion 9 mukaisesti oman ja vertailukohteen panos-palkkiosuhteena. Taseasuhtatilanteen valitessa kuvan vaaka on vaakasuorassa, jolloin vertailun myötä ei koeta epaoikeudenmukaisuutta. (Maaniemi 2015, 126.)



KUVIO 9. Yksilön oikeudenmukaisuuskokemuksen muodostuminen taseasuhtateorian mukaan (Maaniemi 2016, 126, muokattu).

Teorian mukaan palkitseminen vaikuttaa merkittävästi yksilön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Epaoikeudenmukaisuuden tunne syntyy, kun yksilö kokee oman työpanos-palkkiosuhteen huonommaksi kuin vastaavassa työssä oleva toinen työntekijä. Tämän kaltaisessa tapauksessa työntekijä olisi saanut saman palkkion antamalla pienemmän työpanoksen, mikä johtaa epaoikeudenmukaisuuden tunteeseen. Tässä tilanteessa hän on motivoitunut taseapainoittamaan tilannetta muuttamalla omaa työpanostaan tai vaatimuksiaan, muokkaamalla käsitystään itsestään tai vertailukohteestaan, vaihtamalla vertailukohdetta

tai vaihtamalla työpaikkaa. (Robbins & Judge 2018, 141.) Hakosen (2015) mukaan epäoikeudenmukaisuuden tunne voi myös motivoida lisäämään työpanostaan. Alipalkkaukseksi kokemassaan tilanteessa työntekijä voi lisätä työpanostaan toivoen palkankorotusta. Vastaavasti ylipalkattu työntekijä voi pyrkiä lisäämään työpanostaan tavalla, jonka hän ei koe vaikuttavan palkkaansa. (Hakonen 2015, 146–147.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Metodologiset lähtökohdat

Opinnäytetyössä tutkitaan palkitsemisen roolia henkilöstöstrategian johtamisessa laadullisin menetelmin. Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat aineistonkeruumenetelmä, tutkijan oman ajattelun keskeinen rooli ja hypoteesien puuttuminen (Eskola & Suoranta 1998). Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tarkastellaan tosielämän yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteita, luonnollisia tilanteita ja syy-seuraussuhteita (Metsämuuronen 2008). Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohdana on kuvata todellisia tapahtumia. Tähän liittyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Tapahtumat muodostavat yhtenäisyyden ja muovaavat toinen toisiaan, minkä vuoksi on mahdollista muodostaa monensuuntaisia suhteita. Tästä syystä tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Laadullisen tutkimuksen tarkastelu keskittyy tutkimuskohteiden ajatuksiin, kokemuksiin, tunteisiin ja merkityksiin, joita henkilöt antavat tutkimuksen aiheelle. Keskeinen tavoite on ymmärtää tutkittavien kokemukset ja tarjota teoreettisesti perusteltu tulkinta tutkitusta ilmiöstä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Opinnäytetyössä tutkitaan palkitsemisen vaikutusta kohdeorganisaation henkilöstöstrategiaan, joten parhaiten tutkimuksen lähestymistapana toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa aihetta tai ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Tapauksen valitseminen ja tutkimuksen rajojen määrittely ovat tärkeimpiä tekijöitä tapaustutkimuksen suunnittelussa (Saunders, Lewis & Thornhill 2019). Tapaustutkimuksen keskeinen tekijä on kohdeorganisaatiolle tuotetun uuden tiedon merkityksellisyys. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yhdistää teoria ja empiirinen maailma, jolloin tutkimuksesta saadaan organisaatiolle relevantteja ja käytännönläheisiä tietoja. (Puusa ym. 2020.)

5.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumuoto, jossa haastattelun aihealueet ovat etukäteen valittuja, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä voidaan muuttaa eri haastattelutilanteissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelussa korostuvat yksilöiden henkilökohtaiset kokemukset, ajatukset, uskomukset ja tunteet, jotka voivat poiketa keskenään. Tästä syystä haastattelijan on huomioitava ihmisten omat tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset eri asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2022). Teemahaastattelun etuna on haastattelun joustavuus, sillä kysymyksiä voidaan syventää ja tarkentaa vastausten perusteella. Olennaista on kuitenkin muistaa, että teemahaastattelussa ei voida kysyä mitä tahansa, vaan kysymysten on perustuttava etukäteen valittuihin teemoihin, jotka pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska työssä haluttiin selvittää asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden sekä yrityksen johdon kokemuksia palkitsemisesta ja henkilöstöstrategian johtamisesta. Haastatteluiden avulla yksilöiden kokemuksista ja niiden eroavaisuuksista saatiin selkeämpi ja laajempi kokonaiskuva palkitsemiseen ja henkilöstöstrategian johtamiseen, kuin pelkän kyselylomakkeen avulla. Haastattelut soveltuivat myös hyvin tutkimukseen, sillä tutkimusjoukot olivat kooltaan pieniä. Myös toimeksiantaja koki, että teemahaastattelut olivat paras vaihtoehto tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla voitiin parhaiten tuoda esille asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden sekä johdon näkemykset. Haastattelujen rakenne ja kysymykset ovat liitteessä 1.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää yrityksen työntekijää. Haastateltavien määrä valittiin niin, että se huomioi sekä työntekijöiden että yrityksen johdon eri tasojen näkemykset. Tällä tavalla tutkimus kuvaisi yrityksen todellista tilannetta mahdollisimman tarkasti. Haastattelut toteutettiin tammi- ja helmikuussa 2025 ja ne olivat kestoltaan noin 20–30 minuutin mittaisia. Osa haastatteluista toteutettiin toimeksiantajayrityksen toimitiloissa ja osa etähaastatteluina Teamsin välityksellä. Haastateltavat edustivat erilaisia rooleja yrityksessä, ja heidän työsuhteidensa pituudet vaihtelivat. Haastateltavien henkilöllisyyden suojaamiseksi

työssä ei kuitenkaan erikseen määritellä haastateltuja rooleittain tai työsuhteiden kestojen mukaan. Tutkimuksessa haastateltavat jaettiin kahteen ryhmään, jotka olivat yrityksen johto ja esihenkilöt sekä asiakaspalvelun työntekijät. Tämän jaot- telun avulla tutkimuksessa voidaan selkeästi erottaa yrityksen johdon ja esihen- kilöiden näkemykset ja kokemukset asiakaspalvelussa työskentelevien näke- myksistä ja kokemuksista. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Tutkimuksen analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitteet kirjalliseen muotoon. Litteroinnin avulla nauhoitettua aineistoa pystyttiin tulkitsemaan ja analysoimaan mahdollisimman virheettömästi. Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisim- man pian haastattelujen jälkeen, jotta haastatteluiden luotettavuus säilyisi mah- dollisimman korkeana. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 76 sivua. Litte- roinnin apuna käytettiin etähaastatteluiden osalta Teamsin puheentunnistustyö- kalua ja lähihaastatteluiden tallenteet litteroitiin kirjoittamalla ne puhtaaksi erilli- selle tiedostolle.

Haastatteluaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysimenetelmää. Sisäl- lönanalyysillä tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan yleistetty ja tiivistetty ku- vaus, jonka avulla kerätystä aineistosta pystytään tekemään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään etsimällä yh- täläisyyksiä ja eroja sekä tiivistämällä sitä. Aluksi aineisto pilkotaan pienempiin osiin, minkä jälkeen se järjestellään uudelleen muodostaen siitä uuden kokonai- suuden. (Saaranen-Kauppinen & Puuniekka 2006.) Työn sisällönanalyysi toteu- tettiin aineistolähtöisesti induktiivisella teemoittelulla. Induktiivinen teemoittelu tarkoittaa aineistolähtöistä analysointia, joka ei pohjaudu teoriaan, malliin tai aiemmin tunnettuun teoreettiseen rakennelmaan. Työn teemat muodostetaan haastatteluista saatujen vastausten perusteella. Aineiston analysoinnilla pyritään tunnistamaan samanlaisia ajatuksia, jotka voidaan yhdistää teemoiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Opinnäytetyön teemoittelu tapahtui lukemalla litteroitua aineistoa useaan kertaan ja etsimällä kokonaisuuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli löytää aineistosta näkemyksiä palkitsemisen vaikutuksista ja kehittämisestä sekä

tarkastella, miten henkilöstöstrategia vaikuttaa palkitsemiseen. Aineisto koodattiin korostamalla eri väreillä vastauksia, jotka tukivat tutkimuskysymyksiä. Korostetut vastaukset luokiteltiin yhtenäisiksi teemoiksi. Luokittelua toteutettiin useita kertoja, jotta teemojen kuvaus olisi mahdollisimman tarkka. Teemoittelun jälkeen haastattelut käytiin vielä kertaalleen läpi varmistaen, ettei mitään olennaista jäänyt huomiotta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli yrityksen palkitsemisen vaikutuksia kyseisellä hetkellä. Vastausten perusteella aineistoa luokiteltiin palkitsemisen haasteisiin ja kehitysehdotuksiin. Haasteiden kohdalla aineistosta nousi esille neljä eri teemaa, joita olivat epäoikeudenmukaisuus, epäselvät palkitsemisen perusteet, osaoptimointi ja ei-rahallisen palkitsemisen puute (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Haastatteluissa esitetyt palkitsemisen haasteet

Pääkategoria	Yläluokat
Palkitsemisen haasteet	Epäoikeudenmukaisuus
	Epäselvät palkitsemisen perusteet
	Osaoptimointi
	Ei-rahallisen palkitsemisen puute

Palkitsemisen kehitysehdotusten kohdalla nousi myös neljä eri teemaa, joita olivat tiimin palkitseminen, ei-rahallinen palkitseminen, palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tasapainoinen mittaristo (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Haastatteluissa esitetyt palkitsemisen kehitysehdotukset.

Pääkategoria	Yläluokat
Palkitsemisen kehitysehdotukset	Tiimin palkitseminen
	Ei-rahallinen palkitseminen
	Palkitsemisjärjestelmän rakenne
	Tasapainoinen mittaristo

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli sitä, millä tavoin palkitseminen vaikuttaa yrityksen henkilöstöstrategiaan. Haastatteluaineistosta nousi esiin neljä keskeistä teemaa, joita olivat tavoitteiden selkeyttäminen, suorituksen johtaminen, organisaatiokulttuuri sekä kustannussäästöt (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Haastatteluissa esitetyt yrityksen palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategiaan.

Pääkategoria	Yläluokat
Palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategiaan	Tavoitteiden selkeyttäminen
	Suorituksen johtaminen
	Organisaatiokulttuuri
	Kustannussäästöt

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Palkitsemisen haasteet

Tutkimukseen osallistuneista haastateltavista jokainen koki nykyisen palkitsemiskokonaisuuden sisältävän paljon haasteita. Haasteet ilmenivät palkitsemisstrategian puuttumisen myötä palkitsemisjärjestelmien rakenteissa ongelmina, jotka eivät tue palkitsemista kaikilta osin.

Ensimmäinen aineistosta noussut teema palkitsemiseen liittyen oli palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus. Tämä koettiin merkittävimpänä haasteena nykyisessä palkitsemisessä. Vahvasti esille nousi kokemukset palkitsemisperusteiden epäreiludesta, työtehtävien välillä olevat epäedulliset mittarit ja toimipisteiden väliset eroavaisuudet. Erityisesti myyntikilpailuihin perustuva rahallinen palkitseminen koettiin epäoikeudenmukaiseksi, koska myyntiluvut eivät aina kuvanneet työntekijän oman myyntisuorituksen tuloksia, vaan niihin vaikuttivat esimerkiksi asiakkaiden palautukset. *“Jos joku hoitaa enemmän palautuksia, niin meidän järjestelmä laskee ne negatiivisena myyntinä. Se johtaa siihen, että kukaan ei halua ottaa vastaan vaikeita asiakkaita, koska ne huonontaa omia lukuja”* (H6). Toimipisteiden välillä olevat työtehtävien erot huomioiden, myyntikilpailuiden vaikutus voi siis negatiivisesti vaikuttaa monipuolisia rooleja tekevien asiakaspalvelijoiden asiakaspalvelutyöhön.

Myös palkitsemisjärjestelmän seuranta johti epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin. Tämä ilmeni erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä koki työpanoksensa menevän hukkaan. *“Saattoi käydä niin, että toinen työntekijä markkinoi tuotetta asiakkaalle, mutta toinen kävi lopulta hoitamassa kaupan ja sai myynnin itselleen”* (H7). Tämän kaltaisessa tilanteessa työntekijä tai tiimi voivat kokea epäoikeudenmukaisuuden tunnetta mitä Adams (1965) ja Viitala (2021, 3.5) kuvailevat tilanteeksi, jossa työntekijä kokee, että olisi saanut saman tuotoksen aikaan pienemmälläkin työpanoksella. Yrityksen kannalta tätä tilannetta halutaan välttää, sillä toistuvana kokemuksena tämä voi johtaa työntekijän työmotivaation ja työsuoriutumisen laskuun.

Toisena haasteena palkitsemiselle aineistosta nousi palkitsemisen epäselvyys. Haastatteluista ilmeni työntekijöiden kokevan, että heillä ei ole riittävää tietoa siitä, millä perusteella palkitseminen tapahtuu tai miten he voisivat itse vaikuttaa omaan suoriutumiseen. *“Sanotaanko näin, että mulla sattuu olemaan mahdollisuus päästä näkemään ne numerot, mutta jos en pääsisi, en tietäisi yhtään mitä multa tai meiltä odotetaan”* (H6). Epätietoisuus on pahimmillaan johtanut turhautumisen ja motivaation laskuun, koska mitattavat asiat ja niiden seuranta on ollut epäselvää. *“Mulle se oli henkilökohtaisesti tosi turhauttavaa, että mä en tiennyt mitkä ne toiminnot siellä taustalla on”* (H3). Haastatteluista käy myös ilmi, että työntekijät haluavat saada säännöllisesti palautetta esihenkilöltä tai päästä itse näkemään työnsä tuloksellisuutta. Palautteen määrän ollessa pieni, on sen koettu vaikuttavan itsensä kehittämisen ja työmotivaation näkökulmasta heikentävänä. Robbins ja Judge (2018) painottavatkin yksilön mahdollisuutta seurata omaa edistymistä ja sen avulla itselleen antaman palautteen muodossa motivaation kokemusta, joka voi parhaimmillaan toimia voimakkaammin, kuin esihenkilön toimesta annettu palaute (Robbins & Judge 2018, 135).

Palkitsemiseen liittyvä osaoptimointi ja väärään toimintaan ohjaavat kannustimet nähtiin haastattelujen perusteella haasteellisina. Yrityksen johdon ja esihenkilöiden haastatteluissa nostettiin selkeästi osaoptimointi huolenaiheena. Pelkona oli, että palkitseminen johtaisi yrityksen etujen vastaiseen toimintaan. *“Keskitytään pelkästään myyntiin ja sitten meidän koko toimitusketju ja asiakaspalvelu on viikon jumissa, kun ei olla niihin keskitytty ollenkaan”* (H1). Tämä ilmeni myös työntekijöiden näkökulmissa, joissa osoitettiin myyntikilpailuiden ohjanneen heitä painottamaan myyntiä kokonaisvaltaisten työtehtävien sijaan. *“Kaikki halusivat myydä, mutta muut tehtävät jäivät vähemmälle huomiolle”* (H5). Hulkko-Nyman (2015) toteaa, että oletuksena yksilöt tavoittelevat oman etunsa maksimointia. Tästä syystä palkkioiden on syytä pohjautua oikeisiin ja tarkkoihin tavoitteisiin ja niiden tasapainoiseen mittaamiseen. (Hulkko-Nyman 2015, 174–175.) Heneman ja Werner (2005) ovat tutkimuksissaan todenneet oikeanlaisen palkitsemisen johtavan työntekijöitä toteuttamaan toivottuja työsuorituksia. Palkitseminen toimii yhtenä tehokkaimmista keinoista konkretisoida liiketoimintastrategia johtamisentyökaluksi. (Heneman & Werner 2005, 41–45.)

Neljäntenä aineistoista noussut teema oli ei-rahallisen palkitsemisen puute. Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä oli eroja sen toimivuuden arvioinnissa. Yrityksessä ei ole systemaattisia ei-rahallisen palkitsemisen muotoja, ja erityisesti kehittymismahdollisuudet koettiin rajallisiksi. Johdon näkökulmasta etenemismahdollisuudet nähtiin yrityksen ei-rahallisen palkitsemisen vahvuutena, mutta haastattelujen perusteella työntekijät eivät kokeneet näiden lupauksen olevan todenmukaisia. *“Tällä hetkellä ei pysty mitään urapolkua tekee, kun sen verran pienempi firma ja mulla on vähän niinku seinä vastassa.”* (H2). Julkinen tunnustuksenanto nähtiin johdon keskuudessa merkittävänä tekijänä, sillä sen koettiin ohjaavan oikeaa palkitsemiskulttuuria ja vastaavan yrityksen tämänhetkistä liiketoimintatilannetta. *“Toimitusjohtaja nostaa kerran viikossa jonkun, joka on tehnyt haluttua toimintaa mitä halutaan lisää, niin se motivoi”* (H1). Työntekijät nostivat esiin myös tunnustuksenannon merkityksen ja sen positiivisen vaikutuksen motivaatioon. *“Itse henkilökohtaisesti koen, että sillä on iso merkitys, että sut huomioidaan, kun oot tehnyt hyvän suorituksen”* (H3). WorldatWork (2007) toteavat kokonaispalkitsemisen mallissaan kiitoksen ja tunnustuksen positiivisen vaikutuksen työntekijän työsuoritukseen ja työmotivaatioon. Yrityksen tulisi yhdistää tunnustukset osaksi liiketoimintastrategian mukaisia saavutuksia, jolloin se myös ohjaisi työntekijöitä kohti yrityksen yhteisiä tavoitteita. (WorldatWork 2007, 6–12.)

6.2 Palkitsemisen kehitysehdotukset

Palkitsemisen kehitys nähtiin erittäin tärkeänä jokaisen haastateltavan mielestä. Haastatteluista käy ilmi esihenkilöiden vahva tahto hyödyntää palkitsemista henkilöstöjohtamisen työkaluna asiakaspalvelussa ja työntekijöiden positiivinen näkökanta rahallisen ja ei-rahallisen palkitsemisen hyödyntämisestä.

Tiimikohtainen palkitseminen nousi esille jokaisessa haastattelussa. Aineiston perusteella voidaan todeta tiimikohtaisen palkitsemisen olevan tällä hetkellä motivoivampaa ja yhteisiä tavoitteita tukevampaa palkitsemista verrattuna yksilökohtaiseen palkitsemiseen. Perusteluina tiimikohtaiselle palkitsemiselle koettiin myymäläympäristön vaikutus, missä jokaisen työntekijän työpanos koettiin osaksi tiimin onnistumista. Myymälä- ja asiakaspalvelutyön koetaan sisältävän paljon

taustatyötä, joka ei näy suoraan myynnissä. Tässä tiimikohtainen palkitseminen ottaa huomioon kaikki tuotokseen osallistuvat tekijät. *“Mä uskon, että tiimikohtaisessa palkitsemisessa on enemmän hyötyjä, koska se hitsaa porukkaa yhteen ja siinä on vähemmän riskiä, että tulee niitä epäoikeudenmukaisuuden tunteita, kuten ne välistävetojutut”* (H4). Muutama haastateltava totesi yksilöllisten palkkioiden olevan tehostavampia työsuoritusta kohtaan, kuin tiimipalkkioiden. *“Tottakai yksilöpalkitseminen on vähän motivoivampaa, mutta siinä on myös se isompi riski”* (H6). Haastatteluaineistossa nousi useasti esille toiminnan epäjärjestelmällisyys. Nämä huomioon ottaen, yrityksen on kannattavaa muodostaa palkitsemisjärjestelmiä tukemaan tiimikohtaista palkitsemista, joka koetaan oikeudenmukaisemmaksi, sillä se ottaa huomioon monialaiset asiakaspalvelun työtehtävät. Haastatteluissa yrityksen johdon ja esihenkilöiden näkemys kallistui vahvasti kohti kannustimien kehittämistä yksilöpalkitsemisesta kohti tiimipalkitsemista, joka pohjautuu yrityksen menestykseen. Tiimipalkitsemisessä haluttaisiin painottaa niitä mittareita mihin yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa. *“Olennaista olisi päästä pois yksilön kannustamisesta tiiminpalkitsemiseen ja vielä mielellään semmoisiin asioihin mihin yksilöllä on vaikutusmahdollisuuksia”* (H1). Friebel ym. (2017) havaitsivat palvelualoilla ryhmäpalkitsemisen parantavan tehokkuutta ja hyödyntävän tällöin yritystä sekä työntekijää. Heidän havaintonsa tukevat ryhmäpalkkioiden soveltuvan parhaiten tilanteisiin, joissa työntekijöillä on riittävästi vaikutusvaltaa lopputulokseen. (Friebel ym. 2017 2168–2203.)

Palkitsemisen kehitysehdotuksista toisena teemana nousi esille ei-rahallisen palkitsemisen kehittäminen. Tämä teema nousi esille erityisesti yrityksen johdon ja esihenkilöiden suunnalta, sillä yrityksen taloudellinen tilanne on rahalliseen palkitsemiseen nähden rajallinen. Haastatteluissa tuotiin esille voimakkaasti tunnustusten ja henkilöstön arvostuksen osoittaminen sekä urakehitys. *“Semmonen asia minkä mä näkisin hyvänä ja kannustavana olis jollain syklillä ihmisten kehittyminen uusissa haasteissa, että semmonen työkuviin laajentaminen halutessa”* (H4). Gagné ja Deci (2005) painottavat itsemääräämisteorian kautta työnsisällön, työnilmapiirin ja työolosuhteiden merkitystä työmotivaation luomisessa. Työntekijöiden tuntemukset hyvästä suoriutumisesta ja työssä etenemisestä ruokkii työntekijöiden omaa sisäistä motivaatiota ja samalla voi parantaa työntekijän työpanostusta.

Kolmantena kehitysehdotuksena esille nousi palkitsemisjärjestelmän rakenne. Haastatteluissa palkitsemisjärjestelmän epäselvyys ja epäoikeudenmukaisuus olivat toistuvia teemoja palkitsemisjärjestelmien haasteissa. Palkitsemisjärjestelmien toivottaisiin tulevaisuudessa tuovan selkeämmin esille palkitsemisenstrategiaa ja miten se yhdistyy yrityksen kokonaisstrategiaan. Tavoitteiden selkeämpi jalkauttaminen ryhmätasolle ja yksilötasolle koettiin merkittävänä kehitysehdotuksena, jolloin tavoitteiden ja palkitsemisen välille muodostuisi selkeä yhtäläisyys. *“Mun mielestä tavoitteita pitäisi pilkkoo semmosiin pienempiin ihan selkeisiin lukuihin ja odotuksiin, että mitä se meiltä vaatii, että päästää siihen isoon yrityksen tavoitteeseen”* (H5). Lönnqvist ja Mettänen (2003), Viitala (2021) ja Sydänmaanlakka (2007) painottavat yksilön kykyä yhdistää oma toimintansa osaksi laajempaa kokonaisuutta. Työntekijän tiedostaessa mitä häneltä odotetaan, mahdollistuu oikeiden asioiden tekeminen ja parempien tulosten saavuttaminen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23; Viitala 2021, 3.5; Sydänmaanlakka 2007, 87–88).

Neljäntenä kehitysehdotuksena pidettiin tasapainoisen mittariston hyödyntämistä palkitsemisessa. Haastatteluista kävi ilmi, että nykyinen mittaristo painottaa liikaa pelkkää myyntiä, jolloin taustalla olevat tehtävät jäävät huomiotta. Taustatehtävät mahdollistavat parempaa myyntiä, jolloin näiden mittaamisen tärkeys muodostui molempien ryhmien mielestä tärkeäksi. *“Tuntuu siltä, että palkitseminen pohjautuu vaan myyntiin, jolloin helposti unohtuu taustalla olevat muut tehtävät, jotka ovat tärkeitä asiakaspalvelussa”* (H3). Kaplan ja Norton (2006) korostavatkin tasapainoista mittaamista Balanced Scorecardin avulla. Tämän avulla yrityksen suorituskykyä voidaan mitata useista näkökulmista, joita ovat taloudelliset, asiakkaan, sisäisten prosessien ja henkilöstön näkökulmat. Tasapainoisen mittariston lähestymistavalla yrityksessä voitaisiin ottaa huomioon palkitsemiseen liittyvä kokonaisvaltaisempi suoriutuminen sekä vähentää osaoptimoinnin mahdollisuuksia, jolloin työntekijän ja yrityksen tavoitteet ovat samansuuntaiset. (Kaplan & Norton 2006.)

6.3 Palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategiaan

Haastatteluissa käy ilmi, että palkitsemisella on epäselvä yhteys henkilöstöstrategiaan. Suurin osa haastateltavista uskoi selkeän henkilöstöstrategian vaikuttavan positiivisesti yrityksen palkitsemisenkokonaisuuteen, luoden selkeät raamit palkitsemiselle ja sen ympärillä oleville tekijöille, kuten suorituksen johtamiselle sekä organisaatiokulttuurin vahvistamiselle yrityksen arvojen mukaiseksi.

Ensimmäisenä haastatteluaineistosta nousi vahvasti esille tavoitteiden selkeyttäminen, joka määriteltiin selkeäksi kehityskohteeksi palkitsemisessa. Puolet haastateltavista tunnistivat yhteyttä oman työn ja yrityksen tavoitteen kanssa. Haastateltavat osasivat yhdistää myyntityön tärkeyden liiketoiminnan lyhyen aikavälin tavoitteisiin, kuten taloudellisen tilanteen vakauttamiseen ja liikevaihdon kasvattaminen. Sen sijaan organisaation osasto-, tiimi- ja yksilötason tavoitteet jäivät epäselväksi. Haastatelluista jokainen työntekijä ilmaisi, että organisaatiossa ei ole selkeästi määriteltyjä tavoitteita, joita heiltä odotetaan, mikä puolestaan heikentää työntekijöiden kykyä ymmärtää, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa kokonaisuuteen. *“Se vois olla huomattavasti paremmin jalkautettu tiimi kohtaisesti, et miten jokainen tiimi tai työntekijä vaikuttaa siihen yhteiseen tavoitteeseen”* (H4). Hakonen (2015, 145) ja Järvinen ym., (2014, 56) painottavat tavoitteiden selkeyttämistä Locken (1990) tavoiteasetannan teorian mukaisesti, jolloin selkeät tavoitteet vahvistavat työntekijöiden sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja ohjaa heitä niitä kohti. Selkeästi rajatut tavoitteet johtavat keskittyneempään toimintaan, jota on helppo ymmärtää ja toteuttaa. (Järvinen ym., 2014, 56). Yrityksen tulisikin panostaa henkilöstöstrategiassa liiketoimintatavoitteiden jalkauttamiseen tiimien ja työntekijöiden tasolle, jolloin suoriutumisella ja palkitsemisella olisi selkeä yhteys toisiinsa.

Suorituksen johtaminen oli haastatteluissa selkeä teema, joka yhdistettiin henkilöstöstrategian johtamiseen ja sen myötä palkitsemiseen. Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä ei ollut johdonmukaista suorituksen johtamisen järjestelmää, jolla tuettaisiin henkilöstön kehittymistä sekä palkitsemista. Kaksi haastateltavaa nosivat esille heidän haasteensa seurata omaa työsuoriutumistaan, koska henkilökohtaisia tuloksia ei jaettu säännöllisesti ja palautteen saanti esihenkilöltä oli epä-säännöllistä. *“Me ei saada kuitenkaan henkilökohtaista myyntipalautetta, ellei me*

itse pyydetä” (H6). Armstrong (2006) ja Helsilä ja Salojärvi (2009) nostavat palautteen antamisen merkitystä osana suorituksen johtamista. He painottavat suorituksen johtamisen merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja tuovat esille sen tärkeää roolia palkitsemisjärjestelmässä, jonka avulla tunnustusten antamiset ja kasvumahdollisuudet voidaan tunnistaa. (Armstrong 2006, 497; Helsilä & Salojärvi 2009, 198–199). Yrityksessä tulisikin kehittää suorituksen mittaamisessa käytettäviä mittareita, joita esihenkilöt ja työntekijät voisivat hyödyntää kehittäkseen yrityksen osaamista ja siten suorituskykyä. Helsilä ja Salojärvi (2009) mainitsee myös palautteen antamisen mahdollisen vaikutuksen työntekijän motivaatioon, jolloin sen hyöty tapahtuu myös lyhyemmällä tähtäimellä. Tämän avulla yrityksen palkitseminen tukisi voimakkaammin yksilöiden kehitystä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 198)

Kolmantena henkilöstöstrategian teemana nostettiin palkitsemisen vaikutus organisaatiokulttuuriin. Yrityksen johto ja esihenkilöt toivat esille toiveensa siitä, että yrityksen palkitseminen ohjaisi yrityksen toimintaa lähemmäksi yrityksen arvoja ja siten loisi yritykseen oikeanlaista organisaatiokulttuuria. *“Firmassa olis sellanen palkitsemisenkulttuuri, niin se sitouttais ja motivois työntekijöitä enemmän ja ne tietäis et tääl voi edetä. Siitä sit tietäis et sil kulttuurilla olis väliä”* (H5). Hakonen (2009) jakaa saman ajatuksen palkitsemiskulttuurin sitouttavasta, suoritusta kasvattavasta ja motivoivasta vaikutuksesta. Tämän avulla yritys myös edistää omaa suorituskykyä ja kilpailukykyä. Huolellisesti suunniteltu ja onnistuneesti jalkautettu palkitsemisenstrategia rakentaa positiivista palkitsemisenkulttuuria, joka yhdistyy osaksi isompaa organisaationkulttuuria. (Hakonen 2009, 222–223.)

Viimeisenä teemana haastatteluaineistossa nousi esille yrityksen kustannussäästöihin tähtäävä henkilöstöstrategia. Kaikissa haastatteluissa korostui yrityksen vaikea taloudellinen tilanne. Yrityksen johto ja esihenkilöt toivat esille, että henkilöstöstrategia painottuu tällä hetkellä ensisijaisesti kustannussäästöihin ja taloudelliseen selviytymiseen. Haastatteluissa käy ilmi, että palkitsemista ei tällä hetkellä hyödynnetä henkilöstöstrategian pitkän aikavälin kehittämisessä ja hyvinvointia vahvistavana tekijänä. Henkilöstöjohtaminen keskittyykin tällä hetkellä liiketoiminnan sopeuttamisen työkaluna. *“Tällä hetkellä henkilöstöstrategia näytätty lähinnä sillä, että millä se henkilöstökulu saadaan sellaiselle tasolle, että*

yrityksen liiketoiminta kestää” (H1). Viitala (2021) kuvaa tilannetta reaktiivisella ulottuvuudella, jossa henkilöstöjohtaminen toteutetaan valmiiksi laaditun liiketoimintastrategian pohjalta. Tällöin henkilöstöjohtaminen on mukautettava tukemaan liiketoimintastrategian asettamia ehtoja ja vaatimuksia, ilman osallistumista päätöksentekoon (Viitala 2021, 4.2.) Nykyinen henkilöstöstrategia voidaan todeta olevan reaktiivinen ja painottuvan säästöihin. Vaikka henkilöstöstrategian tavoitteena on karsia ja tasapainottaa liiketoiminnan kuluja, olisi sillä mahdollisuus tukea sitä kannustavalla palkitsemisella, hallitakseen siitä aiheutuvia negatiivisia tunteita ja kokemuksia. Työntekijä tasolta saakka voitaisiin palkita rahallisesti tai ei-rahallisesti, mikäli henkilö löytäisi sisäisiä prosesseja tehostavia keinoja, joka kannustaisi henkilöstöä aktiivisesti etsimään ratkaisuja yrityksen tavoitteeseen nähden.

7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

7.1 Palkitsemisen kokonaisuuden selkeyttäminen

Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajayrityksen nykyisen palkitsemisen tilannetta ja palkitsemisen osuutta henkilöstöstrategian kokonaisuudessa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin yrityksen palkitsemiseen liittyviä haasteita sekä kehitysehdotuksia eri organisaatiotasoilta. Näiden avulla pyrittiin selvittämään, miten palkitsemista voidaan kehittää johdon määrittelemiä tavoitteita kohti niin, että työntekijät kokevat sen oikeudenmukaiseksi ja reiluksi sekä sitoutuvat yhteisiin päämääriin. Haastatteluaineiston pohjalta muodostui neljä teemaa palkitsemisen haasteisiin sekä kehitysehdotuksiin. Haasteita olivat epäoikeudenmukaisuus, epäselvät palkitsemisen perusteet, osaoptimointi ja ei-rahallisen palkitsemisen puute. Kehitysehdotuksia olivat puolestaan tiimin palkitseminen, ei-rahallinen palkitseminen, palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tasapainoinen mittaristo.

7.1.1 Haasteiden kiteyttäminen yhteen

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli haastatteluissa luoda keskustelua nykyisestä palkitsemisen kokonaisuudesta ja millaisia tuntemuksia se herätti, jolla pystyttäisiin muodostamaan kokonaiskuvaa tämänhetkisestä palkitsemisesta. Haastatteluissa painottui vahvasti palkitsemisessä koetut haasteet mutta haastateltavat näkivät myös paljon potentiaalia palkitsemisjärjestelmässä, mikäli sitä kehitettäisiin toivottuun suuntaan.

Haasteissa painotettu epäoikeudenmukaisuus sekä palkitsemisen epäselvyys, jotka vaikuttivat voimakkaimmin tämänhetkisen palkitsemisen haastavuuteen. Palkitsemisen epäselvyys nähtiin haastateltavien puheissa kohdistuvan puutteelliseen kommunikointiin, joka voidaan olettaa johtuvan palkitsemisen rakenteen puuttumisesta. Esihenkilöiden ymmärrys palkitsemisen perusteista ovat olleet sekavat, joka on heijastunut työntekijöihin ja heidän kokemuksiinsa palkitsemisesta. Voidaan olettaa, että tämän takia haastatteluissa ilmeni yksi keskeinen ongelma,

joka liittyi palkitsemisjärjestelmän rakenteen epäselkeyteen. Palkitsemisen perusteiden ja kriteerien kirkastamisella yritys kykenee tarkentamaan palkitsemisen tavoitteita ja ohjaamaan toimintaa lähemmäksi toivottua tavoite tilaa.

Haastatteluissa ilmeni myös toimipisteiden välillä olevia eroavaisuuksia, joita ei olla otettu huomioon nykyisiä palkitsemisjärjestelmässä. Tämä on aiheuttanut sen, että palkitsemisjärjestelmä ei ole soveltunut tukemaan monipuolisia työtehtäviä tekeviä työntekijöitä. Tämä nostaakin pohdittavaksi tiimikohtaisen palkitsemisen soveltuvuuden, jolla tehtäväkohtaisten palkitsemisten epäoikeudenmukaisuutta voidaan hallitta tiimin kohdalla, jolloin vältetään ei haluttujen toimintojen tapahtumista, kuten myynnin painottaminen asiakaspalvelun kustannuksella.

Yrityksen taloudelliseen tilanteeseen peilaten työntekijät kokivat ei-rahallisen palkitsemisen määrän matalana. He ymmärsivät hyvin rahallisen palkitsemisen taloudellisen vaikutuksen, mikä on kasvattanut odotuksia ei-rahalliselle palkitsemiselle. Työstä saatu palaute ja sen arviointi olivat työntekijöille tärkeitä, sillä ne vahvistivat heidän kokemustansa asioiden tekemisestä oikein ja lisäsivät työmotivaatiota onnistumisten kautta. Tämä huomioiden yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota sisäisen toimintaympäristön vaikutuksiin ei-rahallisten palkkioiden määrän ja laadun suhteen. Joki (2024, 19–20) painottaakin sisäisten ja ulkoisten toimintaympäristöjen huomiointia henkilöstöön liittyvien suunnitelmien osalta. Koska yrityksen tavoitteet painottuvat vahvasti tällä hetkellä lyhyen aikavälin päämääriin, sen tulisi pohtia taloudellisen tilanteen parannuttua, miten rahallista palkitsemista voitaisiin hyödyntää tehokkaammin tulevaisuuden palkitsemiskokonaisuuden rakenteessa.

7.1.2 Kehitysehdotusten käytännöllistäminen

Toimeksiantajayrityksen kehitysehdotuksissa painottui vahvasti palkitsemisrakenteen luominen ja kehittäminen. Rakenteen luomisen koettiin mahdollistavan suurimpien haasteiden ratkaisemisen, sillä selkeä ja yksinkertainen rakenne vähentää palkitsemiseen liittyvää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta sekä selkeyt-

tää yksilölle ja tiimille asetettuja tavoitteita. Nykytilanteen perusteella voidaan tulkita, että palkitsemisrakenteen luominen ja kehittäminen liittyvät vahvasti roolikohtaisten työtehtävien selkeyttämiseen ja mittaamiseen.

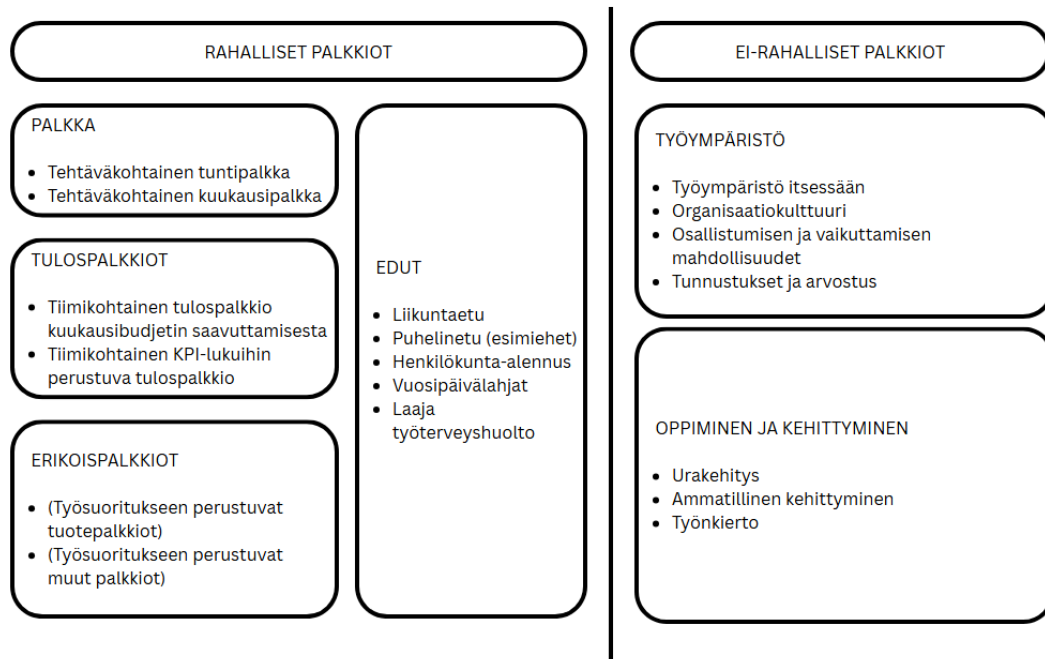
Yrityksen palkitseminen on keskittynyt rahallisesti enemmän yksilön palkitsemiseen ja on sisältänyt pienen osan tiimi kohtaista rahallista palkitsemista. Monimutkaiset työnkuvat ja vaikeasti seurattavissa olevat tulokset, ovat johtaneet työntekijöitä haluamaan tiimin suoritukseen perustuvaa palkitsemista. Tiimipalkitseminen voidaankin nähdä hyvänä suuntana yrityksen nykyiselle palkitsemiselle, sillä tämän avulla epäoikeudenmukaisuuden tunnetta voidaan vähentää ja tiimin sisällä olevia tehtäviä voidaan näin jakaa paremmin, ilman palkkioiden menetyksen pelkoa. Tämän voidaan nähdä sopivan myös paremmin yrityksen tilanteeseen nähden, koska yrityksen vajavainen mittaristo suorituksen arviointiin vaikuttaa negatiivisesti palkitsemiseen liittyviin tuntemuksiin. Salimäki ja Jämsén (2010) toteavatkin palkitsemisjärjestelmien kärsivän suorituksen johtamisen tai palkanjakoon liittyvien epäselvyyksien vuoksi, jolloin se estää saavuttamasta tavoiteltuja hyötyjä (Salimäki & Jämsén 2010, 229–251).

Haastatteluissa ryhmäpalkitsemisella ei kuitenkaan koettu olevan yhtä voimakasta vaikutusta yksilön suoriutumiseen kuin yksilökohtaisella palkitsemisellä. Tästä syystä yrityksen nykyinen palkitsemismalli, jossa palkitaan yksilö- ja tiimitasolla, voisikin soveltua hyvin kehitettävään palkitsemisen kokonaissuunnitelmaan. Nykyisen palkitsemismallin painoarvoja tulisi kuitenkin muuttaa painottumaan enemmän tiimikohtaista palkitsemista, joka koettiin oikeudenmukaisemmaksi ja enemmän yrityksen tavoitetta kohti vieväksi. Mittariston ja roolien selkeytymisen myötä yritys voisi pohtia mahdollista painotuksen muutosta uudelleen, jolloin suorituksen tehokkuuteen voidaan vaikuttaa voimakkaammin.

Palkitsemisjärjestelmän kehityksen ja rakentamisen osalta koettiin tärkeäksi, että yrityksellä on selkeä ja kirjallinen palkitsemisen viitekehys, joka johtaa kokonaispalkitsemista. Tämä johtuu vahvasti palkitsemisen kirjoittamattomien sääntöjen vuoksi, jotka selvästi koetaan epäselvinä niiden läpinäkyvyyden puutteen vuoksi. Tutkimusaineiston ja opinnäytetyössä käytetyn teorian pohjalta on rakennettu yritykselle kokonaispalkitsemisen malli, jossa on huomioitu haastatteluaineistossa

esille nostetut haasteet ja kehitysehdotukset. Samalla malliin on kiteytetty henkilöstöstrategiaa tukevia osia, jotka palkitsemisen avulla saadaan tukemaan yrityksen koko liiketoimintastrategiaa.

YRITYKSEN X KOKONAISPALKITSEMISEN MALLI



KUVIO 10. Yrityksen kokonaispalkitsemisen ehdotettu malli

Yritykselle suunnattu kokonaispalkitsemisen mallissa on selkeä jaottelu eri osaluokkiin. Sen tarkoituksena on selkeyttää työntekijöille ja esihenkilöille mistä yrityksessä palkitaan. Ylikorkala ym. (2018, 20–23) nostavatkin esille, että parhaimmatkaan palkitsemisjärjestelmät eivät toimi, mikäli henkilöstö ei ymmärrä niiden kokonaisuutta ja toimivuutta, eivätkä esihenkilöt osaa hyödyntää sitä. Malliin voidaan syventää vielä tarkemmin numeraalisesti palkitsemisesta saatavien etujen määrät, jolloin palkitsemisen kokonaisuudesta tulee vielä läpinäkyvämpi. Ylikorkala ym. (2018, 22) toteavat kokonaispalkitsemisen olevan toimiva malli myös taloudellisten haasteiden aikana, sillä palkitsemista voidaan kehittää valmiiseen malliin. Voidaan siis todeta, että kokonaispalkitsemisen mallin avulla yritys pystyy ratkaisemaan suurinta haastetta, mikä liittyy palkitsemisjärjestelmien epäselvyyteen ja epäoikeudenmukaisuuden tunteisiin.

Yrityksen taloudellisen tilanteen huomioiden rahallisen palkitsemisen tulisi seurata yrityksen liikevaihdon menestystä. Tämä on otettu huomioon tiimikohtaisessa tulospalkkiossa, jossa palkitseminen perustuu yrityksen tiimikohtaisen kuukausibudjetin saavuttamisesta. Mallissa on otettu huomioon myös tasapainoisen mittariston muodossa tiimikohtaiset KPI-mittarit, jotka tukevat myös myyntiin johtavien toimintojen tukemista, kuten asiakaspalvelun tehokkuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Näiden nähdäänkin olevan merkityksellisiä yrityksen tavoitteiden valossa, sillä näiden odotetaan tuovan lisämyyntiä tulevaisuudessa. Myös rahallisen palkitsemisen motivointia tulee tarkastella tavoitteiden määrittelyjen osalta. Kuten Wright (1990;1992) tutkimuksissaan toteaa, suoritusperusteinen palkitseminen sitouttaa henkilöstöä tavoitteisiin paremmin kuin pelkkä peruspalkka. Tämä huomioiden, palkitsemisen perustuminen ennalta määritettyihin kuukausi- tai viikkomyyntibudjettiin ja KPI mittareihin voidaan olettaa kannustavan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin. Yritys voi myös selvittää, onko myyntikilpailuista tarjottavilla työsuoritukseen perustuvilla tuotepalkkioilla motivoivaa ja tehostavaa vaikutusta työntekijän suoritukseen. Yrityksen tuottaessa oman tuotemerkin tuotteita, voi tuotepalkkiosta saatava rahallinen arvo olla mieluisampi kuin sama kustannushintainen rahapalkkio.

Myös nykyiset luontaisedut on syytä ottaa huomioon yrityksen kokonaispalkitsemisessa. Vaikka työntekijät eivät nähneet luontaisetuja niinkään palkitsemisena, koska ne ovat kaikille vakituisille työntekijöille saatavilla, voi niiden poistaminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tämä oletamus voidaan tehdä Maslowin (1943) tarvehierarkian pohjalta, jossa valmiiksi annetun edun pois vieminen voi aiheuttaa motivaation laskua. Luontaisetujen kohdalla on kuitenkin syytä pohtia, mitkä ovat tärkeimpiä etuja, jolloin taloudellisia resursseja voidaan kohdentaa tehokkaammin.

Haastattelujen pohjalta voitiin todeta ei-rahallisen palkitsemisen merkityksen tärkeys henkilöstön kokemuksissa. Malliin onkin nostettu selkeästi tärkeimpiä haastattelussa esiin nousseita aihe alueita, kuten tunnustukset ja arvostus, sekä urakehitys. Kuviossa työympäristön kohdalla yrityksen tulisi keskittää huomiota voimakkaimmin tunnustusten ja arvostuksen esille tuomiseen, mikä johtaa haastatteluisissa nostettuun haluttuun palkitsemisenkulttuuriin. Oikein toteutettuna palkit-

semisen kulttuuri on yhteydessä henkilöstöstrategiassa suunniteltuun organisaatiokulttuuriin, jonka avulla työntekijöiden sitoutumisen ja työpanoksen tehokkuuden voidaan olettaa kasvavan. Ylikorkala ym. (2018, 22–29) toteavatkin palkitsemisella olevan merkityksellinen vaikutus rakentaessa organisaatiokulttuuria, jonka toimintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Yrityksen nykyinen tilanne huomioiden, voidaan pohtia myynnin ja siihen johtavien toimintojen olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä tämän hetken liiketoiminnassa. Tästä syystä yrityksen arvoista voitaisiin korostaa erityisesti arvot 1, 3 ja 5. Näiden avulla yritys voi viestiä työntekijöilleen myynnin sekä sen ympärillä olevien asioiden merkitystä, jolloin koko myyntiin johtava prosessi otetaan huolellisesti huomioon.

Kehittymismahdollisuudet on otettu mallissa huomioon kolmella eri muodolla, joka nähtiin mahdolliseksi yrityksen sisällä. Urakehitys nähtiin merkityksellisimpänä, jolloin yrityksen pohdittavaksi jää, millaisilla tavoilla työntekijöiden urapolkuja halutaan tukea. Kehityskeskustelut ja säännöllinen palaute nähtiin tämän kohdalla erittäin kriittisenä, joten yrityksen tulisi keskittää huomiota näihin osa-alueisiin. Kiireellisen toimintaympäristön takia näiden toteuttaminen on ollut haasteellista. Pohdittavaa onkin, johtuuko tämä pelkästään kiireestä vai onko prosesseissa jotain kohtia, mitkä koetaan hankaliksi tai onko esihenkilöillä tarpeeksi pätevyyttä johtaa näitä keskusteluita tuloksellisesti. Sydänmaanlakka (2007, 85–86) korostaa pitkän aikavälin yksilön kehittämisen kohdalla urakehityksen suunnittelun merkitystä, kun taas lyhyen aikavälin kehittämisen tulisi keskittyä työtehtäväkohtaisen osaamisen parantamiseen. Tästä syystä mallissa on huomioitu vahvasti myös ammatillinen kehittyminen, joka tukee yrityksen kriittistä nykyvaihetta. Yrityksen kannattaisikin kehityskeskusteluissa painottaa tällä hetkellä työtehtäväkohtaista osaamista, mutta sisällyttää myös urakehitykseen liittyviä teemoja, jotta potentiaalisimmat työntekijät pystytään säilyttämään yrityksessä.

Yritykselle räätälöidyn palkitsemisen kokonaisuuden mallia johdonmukaisesti hyödyntämällä ja syventämällä yritys pystyy vastaamaan vaikeimpiin palkitsemisessä koettuihin haasteisiin, joita ovat epäoikeudenmukaisuus ja epäselvyys. Tämän toteutuessa palkitseminen tukee myös yrityksen arvoja 2 ja 4, joissa painotuu avoimuuden ja luottamuksen merkityksellisyys.

Mallin voidaankin todeta vastaavan tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta, joka on tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen palkitsemiseen sekä tunnistaa palkitsemisen vaikutus henkilöstöstrategian johtamiseen. Palkitsemisen avulla voidaan johdatella henkilöstöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan, jolloin yrityksen tavoitteleva henkilöstöstrategia toteutuu tehokkaasti.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnilla ja oman toiminnan reflektoinnilla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusetiikalla tarkoitetaan ammattietiikkaa, joka kattaa tutkimuksen eettiset periaatteet, arvot ja normit. Näitä tarkastelemalla voidaan pohtia tutkimuksen eettisyyttä koko tutkimusprosessin ajan. (Kuula 2011.) Laadukkaan tutkimuksen toteuttaminen vaatii hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteina toimii luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. (Keiski, Hämäläinen, Karhunen, Löfström, Näreaho, Varantola, Spoof, Tarkiainen, Kaila & Aittasalo 2023, 11–12.)

Koko opinnäytetyön tutkimusprosessin ajan on huomioitu edellä mainitut Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ja toimintaa on toteutettu niiden mukaisesti. Luotettavuus on huomioitu työn tekemisen jokaisessa vaiheessa teorian viitekehystä tutkimuksen menettelyihin ja analysointiin saakka. Tutkimusprosessin ajan on pyritty toimimaan vastuullisesti toteuttamalla tutkimusprosessi rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. Tutkimukseen osallistuneita on arvostettu ja heidän jakama tieto on käsitelty luottamuksella ja rehellisesti.

Tutkimusaineiston keruussa ja sen käsittelyssä tulee toteuttaa Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tietosuojalainsäädäntöä varmistamalla sen salassapito sekä luottamuksellisuus (Keiski ym. 2023, 13). Nämä ovat otettu huomioon tutkimusaineiston käsittelyssä. Tutkimukseen osallistuminen on ollut osallistujille vapaaehtoista, ja heille on kerrottu, millä tavalla haastatteluja hyödynnetään opinnäytetyössä. Haastatteluiden nauhoittaminen on viestitty jokaisen haastattelun alussa, jolloin jokaisella osallistujalla on ollut mahdollisuus kieltäytyä. Haastatteluaineistosta saadut tulokset ja analysoinnit eivät ole yhdistettävissä yksittäisiin

henkilöihin säilyttäen haastateltavien tunnistamattomuuden. Tämän lisäksi haastattelu aineistot ovat tuhottu niiden käsittelyn jälkeen ja tämä on viestitty haastateltaville.

Laadullisen tutkimuksen tutkijan tulkinnat ja näkökulmat aineistosta ovat keskeisessä asemassa tulosten tulkitsemisessä. Tästä syystä on tärkeää yrittää tunnistaa tutkijan omat ajatukset ja arvot, sekä niiden mahdolliset vaikutukset tulkintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, sillä tutkijan tausta heijastuu väistämättä tehtyihin tulkintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Puusa ym. 2020.) Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt osana yrityksen X henkilöstöhallinnon tiimissä sekä aikaisemmin asiakaspalvelussa. Näihin on hyvä kiinnittää huomiota tutkimusta arvioitaessa. Tekijällä on henkilökohtaista kokemusta yrityksen toimintavoista, mikä saattaa heijastua tutkimusten tulosten analysointivaiheessa.

Tekijän subjektiivisuutta pyrittiin parantamaan työn triangulaatiolla. Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti erilaisten metodien, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimusprosessin aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyössä on hyödynnetty useampaa eri lähdettä sekä käsitelty aihetta laaja-alaisesti ja monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa ottamalla tulosten tueksi määrällistä tutkimusaineistoa, joka olisi antanut tarkempaa näkökulmaa palkitsemisen kokemuksista. Triangulaation voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Yleisimpiä haasteita haastattelututkimukseen liittyen ovat esimerkiksi virhetulkinnat, haastateltavien johdattelu sekä luottamuksellisen ilmapiirin luominen (Puusa ym. 2020). Haastatteluissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa voi tapahtua erilaisia virhetulkintoja, jolloin haastateltava esimerkiksi ymmärtää kysymyksen väärällä tavalla tai tutkija tulkitsee vastauksen eri tavalla, mitä haastateltava on tarkoittanut. Haastattelija voi myös tahtomattaan johdatella kysymyksillään haastateltavaa tietynlaisiin vastauksiin. Luottamuksellinen ilmapiirin luominen on edellytys haastateltavien rehellisyyteen haastattelutilanteessa. Haastatteluissa on pyritty luomaan haastateltaville mahdollisimman turvallinen ja rento ilmapiiri, jossa he ovat voineet keskustella avoimesti, mutta tämän toteutumisesta ei voida olla täysin varmoja.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä tutkittiin laadullisen tutkimuksen keinoin toimeksiantajayrityksen palkitsemisen haasteita ja sitä, miten palkitsemista tulisi kehittää, sekä sitä, millainen vaikutus palkitsemisella on henkilöstöstrategian johtamiseen. Tutkimuksessa keskityttiin asiakaspalvelutehtävissä olevien henkilöiden palkitsemiseen. Tutkimusta voitaisiin täydentää laajentamalla haastatteluja koskemaan myös asiantuntijatehtävissä olevia henkilöitä, jolloin erilaisten palkitsemistapojen merkityksiä voitaisiin tutkia tarkemmin asiantuntijatehtävissä työskentelevien kohdalla. Tutkimusta voitaisiin myös täydentää määrällisen tutkimuksen avulla kattamaan koko yrityksen henkilöstöä, jolloin saataisiin tarkempaa tietoa rahallisen ja ei-rahallisen palkitsemisen kokemusten määrästä. Näiden tietojen pohjalta palkitsemisen kokonaisuutta voitaisiin kehittää entisestään. Myös koko konsernin tasolla voitaisiin tutkia, onko palkitsemisjärjestelmää mahdollista integroida osaksi jokaista tytäryhtiötä, jolloin palkitseminen olisi oikeudenmukaisempaa ja johdonmukaista jokaisessa konsernin tytäryhtiössä.

Opinnäytetyössä keskityttiin kehitysehdotusten lisäksi palkitsemisen vaikutukseen yrityksen henkilöstöstrategian johtamisessa. Henkilöstöstrategian johtamisen keinoja voitaisiin tutkia lisää muiden näkökulmien kautta. Tutkimusten avulla henkilöstöstrategian kokonaisuutta voitaisiin kehittää vastaamaan enemmän yrityksen tarpeita ja tavoitteita esimerkiksi rekrytointien kautta, jolloin myös onnistuneen palkitsemisen edellytyksiä tuetaan. Myös tämänhetkisen yrityssaneerausprosessin vaikutusta voitaisiin tutkia tarkemmin esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten tämä vaikuttaa henkilöstön ajatuksiin ja miten epävarmuutta voidaan tukea palkitsemisen ja tavoitteen asetannan avulla. Voidaankin todeta, että toimeksiantajayrityksen toimintaa voidaan tutkia jatkossakin ja näiden tutkimuksien avulla yrityksen kilpailuetua voidaan tukea lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen : inhimillistä tuloksentekoa. WSOY.

Adams, J. 1965. Inequity in social-exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(4), 267–299.

Aguinis, H. 2019. Performance management (1st edition). For Dummies.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities* (Bradford, West Yorkshire, England), 20(5/6), 217–223. <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>

Armstrong, M. 2006. A handbook of human resource management practice (10th ed.). Kogan Page Ltd.

Brudan, A. 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123. <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior (1st ed.). Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. 2006. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Friebel, G., Heinz, M., Krueger, M. & Zubanov, N. 2017. Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain. *The American Economic Review*, 107(8), 2168–2203. <https://doi.org/10.1257/aer.20160788>

Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., Forest, J., Vallerand, R. J., Koestner, R., Hunsley, J. & Pelletier, L. G. 2008. The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology = Psychologie Canadienne*, 49(3), 225–232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>

Gupta, N. & Shaw, J. D. 2014. Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>

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

Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.

Heneman, R. L. & Werner, J. M. 2005. Merit pay: linking pay to performance in a changing world (pp. xii–xii).

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. The motivation to work (2. ed.). Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.

Hulkko-Nyman, K. 2015. Palkitseminen organisaation toimintana. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Ikävalko, H. 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä - kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. 1990. Organizational behavior and management (2. ed.). BPI Irwin.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy : text & cases (8th ed.). Prentice Hall.

Joki, M., Helsingin seudun kauppakamari, kustantaja, & Helsingin seudun kaupakamari, kustantaja. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (8., uudistettu painos.). Kauppakamari.

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (David P.). 1996. The balanced scorecard : translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (David P.). 2006. Alignment : using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.-11. p.). Talentum.

- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana : aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse (1. painos.). Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö : organisaation voimanlähde. Kauppakamari.
- Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoofo, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Pdf-dokumentti. Viitattu 2.3.2025.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys (2. uud. p.). Vastapaino.
- Lawler, E. E. 1995. The New Pay: A Strategic Approach. Compensation and Benefits Review, 27(4), 14–22. <https://doi.org/10.1177/088636879502700404>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. A theory of goal setting & task performance. Prentice Hall.
- Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen : tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen : tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä (2. uud. p.). Edita.
- Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa - mitä se on, miksi sillä on väliä. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet (3. uud. p.). International Methelp.
- Pinder, C. C. 2008. Work motivation in organizational behavior (Second edition.). Psychology Press, Taylor and Francis.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Rantamäki, T. & Kauhanen, J. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro.
- Robbins, S. P. & Judge, T. 2018. Essentials of organizational behavior (Fourteenth edition.). Pearson.

- Rumelt, R. 2011. Good strategy, bad strategy : the difference and why it matters. Profile Books.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.htm>
- Salimäki, A. & Jämsén, S. 2010. Perceptions of politics and fairness in merit pay. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 229–251. <https://doi.org/10.1108/02683941011023721>
- Salimaki, A., Hakonen, A. & Heneman, R. L. 2009. Managers generating meaning for pay: A test for reflection theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/02683940910928865>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. Research methods for business students (Eighth edition.). Pearson Education.
- Sydänmaanlakka, P. & Talentum, kustantaja. 2007. Älykäs organisaatio (8. p.). Talentum.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human resource management (6th ed.). FT Prentice Hall.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teorat ja trendit (1. painos.). Edita.
- Vroom, V. H. 1964. Work and motivation.
- WorldatWork. 2007. The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards : a comprehensive guide for HR professionals (1st edition). John Wiley & Sons.
- Wright, P. M. 1990. Monetary Incentives and Task Experience as Determinants of Spontaneous Goal Setting, Strategy Development, and Performance. *Human Performance*, 3(4), 237–258. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0304_2
- Wright, P. M. 1992. An Examination of the Relationships Among Monetary Incentives, Goal Level, Goal Commitment, and Performance. *Journal of Management*, 18(4), 677–693. <https://doi.org/10.1177/014920639201800405>
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen : ohjaa tai ajaudu. Alma Talent.
- Ylikorkala, A & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Taustatiedot
 - a. Tunnetko organisaationne tavoitteet ja arvot? Kuinka paljon niistä puhutaan työyhteisössä?
2. Palkitseminen
 - a. Mitä palkitsemisjärjestelmiä yrityksellä on käytössä?
 - b. Miten palkitsemisjärjestelmät mielestäsi toimivat yrityksessä? Mitkä ovat hyviä puolia ja mitkä haasteita?
 - c. Miten palkitsemisjärjestelmät tukevat yrityksen tavoitteita ja arvoja?
 - d. Millainen vaikutus palkitsemisellä on työpanokseesi?
 - e. Millainen palkitseminen motivoi sinua eniten?
 - f. Huomioidaanko palkitsemisessä työtehtävä kohtaiset tarpeet ja tavoitteet?
 - g. Miten kehittäisit palkitsemisjärjestelmiä?
3. Henkilöstöstrategia
 - a. Mitä sinulle tulee mieleen yrityksen henkilöstöstrategiasta?
 - b. Miten mielestäsi yritys kehittää työhyvinvointia, kyvykkyyttä ja sitoutumista?
 - c. Miten koet henkilöstöstrategian vaikuttavan työhösi ja motivaatioosi?
 - d. Millä tavoin yrityksen palkitsemisen tukee henkilöstöstrategian johtamista?
4. Lopetus
 - a. Onko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä tai tuoda esiin haastattelun aiheista?

Haastattelut:

H1 15.1.2025 (Teams)

H2-H4 12.2.2025 (Toimistolla)

H5-H7 20.2.2025 (Teams)