

Ilmari Ainasoja

Aineettoman palkitsemisjärjestelmän
kehittäminen
Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ilmari Ainasoja Aineettoman palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Yritys X 37 sivua + 1 liite Marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää kehitysehdotuksia henkilöstöpalvelualalla toimivan yritys X:n aineetonta palkitsemisjärjestelmää varten. Yritys X on nuori yritys ja kaksi ensimmäistä tilikautta ovat olleet kasvun vuosia. Tulevina vuosina yrityksessä otetaan käyttöön vuokratyöntekijöille räätälöity aineeton palkitsemisjärjestelmä. Opinnäytetyön tarkoitus on olla työkalu palkitsemisjärjestelmää varten.</p> <p>Opinnäytetyön yhtenä osana oli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kolmella haastattelulla. Teoriaosuus käsitteli palkitsemista yleisesti sekä työntekijän motivaatiota ja sitouttamista. Teoriaosuudessa esitettiin useita palkitsemismalleja.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuokratyöntekijöiden palkitseminen on ollut vähäistä. Aineettoman palkitsemisjärjestelmän rakentaminen ei vaadi suuria ponnisteluja, lähinnä asioiden selkiyttämistä vuokratyöntekijöille. Aineettoman palkitsemisjärjestelmään kuuluu olennaisesti työntekijöiden sitouttaminen, ja yksi sen tärkeimmistä teemoista oli työsuhteen pysyvyys.</p>	
Avainsanat	aineeton palkitseminen, sitouttaminen, vuokratyö, motivaatio

Author Title	Ilmari Ainasoja Development proposals for immaterial reward system Company X
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendice November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Eija Westerberg. Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to give proposals for developing immaterial reward in a company that operates as an employment agency. For this young company the two first years have been years of growth. In the upcoming years the company will be launching an immaterial reward system in particularly intended for temporary workers. The result of this thesis will be used in the development of the reward system</p> <p>The theoretical part of thesis focused on rewarding in general and on employee motivation and commitment to the company. The theoretical part introduced various rewarding models.</p> <p>The results of the study showed that rewarding temporary workers has been minimal. However, setting up an immaterial reward system does not require a lot. The focus should mainly be on clarifying different matters for the temporary workers. Ensuring employee commitment is one of the key elements in an immaterial reward system. One of the most important themes in commitment is the stability of the employment.</p>	
Keywords	immaterial reward, commitment, temporary work, motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aineeton palkitseminen	1
1.2	Työn tausta ja tavoite	2
1.3	Tutkimusongelma ja tarkentavat kysymykset	2
1.4	Rajaus	3
1.5	Viitekehys	3
1.6	Tutkimusmenetelmä	4
1.7	Keskeiset käsitteet	4
2	Yritysesittely	5
3	Motivaatio	6
3.1	Mikä meitä motivoi?	6
3.2	Motivaation kolmikerrosmalli	6
3.3	Hygienia- ja motivaatiotekijät	7
3.4	Henkilöstön sitouttaminen	7
4	Palkitseminen	8
4.1	Mitä on palkitseminen?	8
4.2	Taloudellinen palkitseminen	10
4.3	Sistosen kokonaispalkitsemisen malli	11
4.3.1	Rahapalkka	12
4.3.2	Kokonaiskorvaus	14
4.3.3	Kokonaiskompensaatio	16
4.3.4	Kokonaispalkitseminen	16
4.4	Palkitsemisen kokonaisuus	16
4.4.1	Koulutus ja kehittyminen	18
4.4.2	Työuralla eteneminen ja haasteet	19
4.4.3	Palautejärjestelmät	20
4.4.4	Osallistumisprosessit	24
4.4.5	Työsuhde ja työn organisointi	25
5	Haastattelut	26
5.1	Haastateltavien valinta	26
5.2	Kysymykset	27
5.3	Haastattelutilanteet	28

5.4	Vastausten analysointi	28
5.4.1	Aineettoman palkitsemisen nykytilanne	29
5.4.2	Vuokratyöntekijöiden palkitseminen	29
5.4.3	Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen	30
5.4.4	Aineeton palkitsemismalli	31
6	Kehitysehdotukset	32
6.1	Työsuhteen pysyvyys	32
6.2	Arvostuksen lisääminen	33
6.3	Työntekijöiden osallistuttaminen	34
6.4	Työntekijöiden sitouttaminen	34
7	Lopuksi	35
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	35
7.2	Kehitysehdotuksista eteenpäin	36
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelut	

1 Johdanto

1.1 Aineeton palkitseminen

Työntekijöiden palkitsemiseen on olemassa rahallisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille aineettomia palkitsemiskeinoja vuokratyöntekijöille. Aineettoman palkitsemisen pääteema on ymmärrys siitä, että työnantaja arvostaa työntekijöitään. Rahalla palkitseminen luetaan helpoksi tavaksi saada työntekijät hetkeksi aikaa tyytyväisiksi. Aineeton palkitseminen vaatii työnantajalta pitkäjänteisyyttä. Aineeton palkitsemisjärjestelmä ei synny yhdessä yössä. Työn määrä sen saralla on todella suuri.

Aineettoman palkitsemisen kulttuurin luo työyhteisöön jokainen yksittäinen esimies. Jokaisen esimiehen on ymmärrettävä omien työntekijöiden tärkeys työyhteisön toimivuudessa. Aineetonta palkitsemisjärjestelmää ei vain oteta käyttöön samalla tavalla kuin esimerkiksi uutta bonusten jakomallia. Aineeton palkitsemisjärjestelmä vaatii aikaa ja varsinkin totuttautumista uudenlaiseen tapaan toimia.

Nykyään työntekijät eivät hae palkitsemista pelkästään rahan kautta. Nykyajan työntekijälle on myös hyvin tärkeää, että työyhteisö on toimiva, työajoista joustetaan esimerkiksi etäpäivien muodossa ja työ on sisällöllisesti mielekästä. Ennen saatettiin ajatella työpaikkaa vaihtaessa, että raha ratkaisee kaiken. Nykyään raha on joissain tapauksissa toissijainen asia. Tämä johtaa siihen, että yritysten on luotava itsestään imagollisesti yritys, jossa työntekijöitä palkitaan aineettoman palkitsemisen keinoilla.

Tämän hetkinen taloudellinen tilanne Suomessa ja maailmalla on osunut aineettoman palkitsemisen kannalta juuri oikeaan aikaan. Työntekijöiden mielialojen muuttuessa ja yleisen taloudellisen tilanteen heikentyessä ovat yritykset tilanteessa, joka on suopea heille. Yleinen tilanne on tulossa siihen pisteeseen, että palkitsemiseen ei tarvitse käyttää suuria rahallisia panostuksia. Pienet aineettomat tekijät, kuten kiitoksen antamien, ovat ne seikat, jotka tulevat toimimaan tulevaisuudessa tärkeimpinä keinoina palkitsemisessa.

1.2 Työn tausta ja tavoite

Aloitin 2.1.2014 työt henkilöstökonsulttina yritys X:ssä. Tehtävänimikkeeni oli alussa harjoittelija. Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantona yritykselle oli työhaastattelusta lähtien ollut selvillä. Ensimmäisten työviikkojeni aikana kävin yrityksen omistajan kanssa keskusteluita mahdollisesta toimeksiannosta. Kerroin, että olin hahmotellut tekeväni aineettomasta palkitsemisesta opinnäytetyön, mutta en ollut kuitenkaan löytänyt oikeaa tutkimussuuntaa. Keskusteluissa omistajan kanssa tuli aiheeksi se, miten henkilöstöpalvelualan yritys saisi sitoutettua työntekijöitään. Siihen yksi toimiva työkalu on aineeton palkitsemisjärjestelmä. Pohdittuani asiaa päätin, että tekisin opinnäytetyöni aineetonta palkitsemisjärjestelmää varten. Aineettoman palkitsemisjärjestelmän tekeminen on työläs prosessi, joten opinnäytetyöni on ehdotuksia siitä, mihin suuntaan aineetonta palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää kohdeyrityksessä.

Tavoitteeni työlle on esittää kehitysehdotuksia aineettoman palkitsemisjärjestelmän rakentamiselle vuokratyöntekijöille. Aineeton palkitseminen on nykypäivänä noussut entistä tärkeämmäksi palkitsemisen keinoksi, koska yleinen taloudellinen tilanne on aiheuttanut yrityksissä säästötoimenpiteitä ja menoeriä on jouduttu karsimaan rankasti. Yleensä työntekijöiden palkitseminen on kuluja karsittaessa ensimmäisten joukossa. Aineeton palkitsemisjärjestelmä sopii henkilöstöpalvelualalle sen vuoksi, että rahallisten palkkioiden hyödyntäminen alalla on lähestulkoon mahdotonta. Yrityksen kannattavuuden takia työntekijöille kannattaa maksaa heidän oman osaamisen tai työehtosopimusten mukainen korvaus tehdystä työstä.

1.3 Tutkimusongelma ja tarkentavat kysymykset

Opinnäytetyöni tarkoituksena on etsiä vastauksia seuraavaan tutkimusongelmaan: *Millainen aineeton palkitsemisjärjestelmä soveltuu henkilöstöpalvelualan kautta työskenteleville työntekijöille?* Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen on yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeää. Henkilöstöpalvelualalla työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ja hyvistä työntekijöistä on pulaa. Selkeällä palkitsemisjärjestelmällä hyvät työntekijät pystytään sitouttamaan yritykseen pidemmäksi ajaksi.

Päätutkimusongelman lisäksi pyrin löytämään vastauksia myös seuraaviin kysymyksiin: *Kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen? Kuinka työntekijät kokevat tulevansa palkituiksi aineettoman palkitsemisjärjestelmän kautta? Miten aineeton palkitseminen toimii käytännössä henkilöstöpalvelualalla?* Kysymyksiin etsin vastauksia palkitsemisesta kirjoitetusta aineistosta, ajankohtaisista lehtiartikkeleista ja kvalitatiivisilla menetelmillä tehdyistä haastatteluista.

1.4 Rajaus

Opinnäytetyöni liittyy palkitsemiseen ja motivointiin. Palkitsemisesta kiinnitän erityisesti huomiota eri palkitsemismalleihin ja aineettomaan palkitsemiseen. Rajamalla ja täsmentämällä tutkimukseni aineettomaan palkitsemiseen ja motivointiin pystyn varmistamaan sen, että tutkimukseni pysyy laadullisena (ks. Kananen 2012, 13). Opinnäytetyöni on tarkoitettu kohdeyrityksen käyttöön, joten ideat tulevat olemaan heidän näkökulmasta mietittyjä.

Kehitysehdotukset tulevat olemaan sellaisia, että niitä voidaan käyttää tulevaisuudessa aineetonta palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa. Päällekkäistutkimuksen pelkoa ei ole, sillä tiedän, ettei yrityksessä ole aikaisemmin tehty palkitsemisjärjestelmää vuokratyöntekijöille. (Ks. Kananen 2012, 13.)

1.5 Viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys koostuu aineettoman palkitsemisen eri malleista ja työntekijöiden motivoinnin teoriasta. Palkitsemista käsittelevässä luvussa esitellään, mitä palkitseminen on kokonaisuutena. Luvussa syvennyttään aineettomaan palkitsemiseen ja siihen, millaisia malleja siihen on kehitetty. Motivoinnista esitellään motivaation kolmikerrosmalli ja kuvataan yhteyttä henkilöstön sitouttamiseen motivaation kautta.

1.6 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus valikoitui menetelmäksi sen vuoksi, että yrityksellä on ongelma: yrityksellä ei ole palkitsemisjärjestelmää entuudestaan. Kehittämistutkimus on rinnastettavissa organisaatioissa tapahtuvaan kehittämistyöhön. Kehittämistyötä tehdään organisaatioissa toiminnan parantamiseksi. Tarkoitukseni on parantaa yritys X:n toimintaa.

Tutkimuksessani käytän kvalitatiivista menetelmää. Haastatteluun olen valinnut henkilöitä, joiden ajatuksista voisi mahdollisesti olla hyötyä työtäni sekä yrityksen tulevaisuutta varten.

Haastattelun tarkoituksena on keskustella haastateltavan kanssa asiasta mahdollisimman laajasti. Haastattelulla kerätään tutkimukseen soveltuvaa aineistoa, ja haastatteluiden valinnalla on suuri vaikutus siihen, mihin suuntaan tutkimus lähtee kääntymään. Haastattelussa on hyvä ottaa huomioon, että se on ennalta suunniteltu, idea haastattelulle on lähtöisin haastattelijalta, motivaatio haastattelu kohtaan lähtee haastattelijalta, haastattelija tietää roolinsa ja haastateltavan on luotettava siihen, että tietoja käytetään luottamuksellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusiekkä 2006.)

1.7 Keskeiset käsitteet

Vuokratyöntekijöistä puhuttaessa tulee yleisesti mieleen, että työt ovat lyhyitä määräaikaaisia sopimuksia ja palkat ovat muiden palkansaajien palkkoja pienempiä. Helsingin Sanomien artikkelissa ”Vuokratyöntekijät saavat 25 prosenttia vähemmän palkkaa kuin muut palkansaajat” tuodaan ilmi, että vuokratyötä tekevien palkkataso on pienempi kuin muiden palkansaajien. Artikkelissa ei kuitenkaan oteta huomioon, että yleensä vuokratyötä tekevät työntekijät ovat matalapalkkaisella alalla työskenteleviä. Näin ollen ei ole relevanttia verrata vuokratyöntekijöiden palkkoja muihin palkansaajiin.

Lainsäädäntö on muokannut vuokratyömarkkinoiden pelisääntöjä työntekijöiden hyväksi. Jos henkilöstöpalvelualan yrityksellä ei ole omaa työehtosopimusta, sen on noudatettava asiakasyritysten käytössä olevaa työehtosopimusta. Omakoh-

taisen kokemukseni mukaan yritys X:n työntekijät saavat kaikki vähintään työehtosopimuksien määrittelemää palkkaa. Osalle yrityksen työntekijöistä maksetaan jopa enemmän kuin työehtosopimuksessa on määritelty minimipalkaksi. Kilpailun vuoksi palkalla palkitseminen on vuokratyöntekijöiden keskuudessa haasteellista. Aina löytyy joku toinen henkilöstöpalveluyritys tai työntekijä, joka tarjoaa palveluksiaan halvemmalla hinnalla.

Yleisessä käsityksessä on, että henkilöstöpalveluyritykset riistävät työntekijöitä ja maksavat heille huonoa palkkaa. Tällainen mielikuva on tehnyt suuresti hallaa alalla toimiville yrityksille. Väärin toimivia yrityksiä onkin saatu karsittua lainsäädännön puuttuttua vuokratyöhön. Vuonna 2012 korkein oikeus teki merkittävän ennakkopäätöksen, jonka mukaan vuokratyö ei saa päättää vuokratyöntekijän työsopimusta pelkästään siksi, että työt käyttäjäyrityksessä loppuvat. (Vuokratyöntekijä saa 25 prosenttia vähemmän palkkaa kuin muut palkansaajat. 2014.)

2 Yritysesittely

Yritys X on vuonna 2012 perustettu henkilöstöpalvelualan yritys. Koska yritys on vielä nuori niin, kaikki järjestelmät eivät ole vielä käytössä. Yrityksen ydintoiminta on palveluiden myyminen asiakasyrityksille. Kaksi ensimmäistä tilikautta ovat olleet kasvuvuosia. Näiden aikana on perustettu yhdeksän itsenäisesti toimivaa osakeyhtiötä ympäri Suomea.

Vuoden 2014 aikana yritys X on kasvanut koko maan kattavaksi henkilöstöpalvelualan yritykseksi. Tällä hetkellä toimintaa on kymmenessä paikkakunnalla ja toimihenkilöitä on tällä hetkellä 18 yrityksen palveluksessa. Aloittaessani työt yrityksellä oli kolme toimipistettä ja kuusi toimihenkilöä työskenteli yrityksessä.

Yrityksen kasvaminen on ollut tärkein prioriteetti, joten liiketoimintaa tukevia järjestelmiä, kuten aineetonta palkitsemisjärjestelmää, ei ole ehditty rakentaa. Sekä minä että työnantajani tulevat hyötymään opinnäytetyöstäni. Minä saan yhdistää palkkatyöni ja opiskeluni yhteen, ja työnantajani saa arvokasta tietoa aineetonta palkitsemisjärjestelmää varten.

3 Motivaatio

3.1 Mikä meitä motivoi?

Jokainen ihminen on tavalla tai toisella motivoitunut tekemään annettuja tehtäviä. Joillain raha voi olla ratkaiseva motivaatiotekijä, kun taas toista henkilöä eteenpäin vie oman kehittymisen tarve.

Omat henkilökohtaiset motiivini tulevat oman kehittymisen tarpeesta ja työyhteisön toimivuudesta. Tällä hetkellä olen oman työurani alkuvaiheessa ja omat tavoitteet on asetettu työelämässä korkealla. Tässä vaiheessa raha ei henkilökohtaisesti ratkaise. Enemmän minua motivoi se, että saan tehdä haastavaa työtä mielekkäässä työympäristössä.

Kuulun tällä hetkellä siihen ikäryhmään, joka ei juokse rahan perässä. Anni Jonsuu ja Mira Lehikoinen tekivät vuonna 2014 opinnäytetyön, jossa he kysyivät Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijoilta, mikä näitä motivoi työssä. Työn tulokset ovat hyvin samankaltaiset kuin omat ajatukseni palkitsemisen suhteen.

3.2 Motivaation kolmikerrosmalli

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 19–20) nostavat kirjassaan esille Salmela-Aron ja Nurmen (2002) laatiman motivaation kolmikerroksisuuden. Ensimmäinen kerros muodostuu ihmisten persoonallisuuden piirteistä ja temperamentista. Toisessa kerroksessa on tekijöinä sopeutuminen ja reagointi eri tilanteisiin. Ylin kerros rakentuu yksilöllisestä elämäntietoisuudesta, joka muodostuu elämän kuluessa. Kohtaamme näihin sidottuja haasteita läpi meidän elämämme. Elämän varrella myös motivaatiotekijämme muuttuvat ja niiden kautta ohjeistamme omaa toimintaamme. Uran alkuvaiheessa olevan työntekijän motivaatio on lähinnä uran rakentamisessa, kun taas uran loppupuolella oleva työntekijä miettii, kuinka pysyä terveenä mahdollisimman pitkään.

Muuttuvien tilanteiden vuoksi onkin tärkeää, että yrityksen tarjoamat motivaatiotekijät pystyvät palvelemaan eri vaiheessa olevia työntekijöitä. Niiden tarkoituksena on johdattaa henkilö tekemään yrityksen kannalta oikeita asioita. Motivoimalla oikein työnantaja pystyy luottamaan siihen, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja työntekijä myös tekee kaikkensa saavuttaaksensa tavoitteet. (Rantamäki ym. 2006, 20–22.)

3.3 Hygienia- ja motivaatiotekijät

Rantamäki ym. (2006) kertovat kirjassaan, että ihmisen tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä on pyritty luokitteluun hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygienia-tekijät, kuten palkka ja työvälineet, lisäävät huonosti toimissaan työtytymättömyyttä. Työtytymättömyyttä ne eivät kuitenkaan paranna. Motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja arvostuksen kokemiseen. Näitä asioita kehittämällä voidaan lisätä työntekijöiden työtytymättömyyttä. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

3.4 Henkilöstön sitouttaminen

Nykypäivänä henkilöstön moninaisuus ei pelkästään rajoitu syntyperään ja uskontoon. Henkilöstön odotukset työltään ja elämältään ovat seikkoja, joihin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Jokainen työntekijä on omalla kohdallaan miettinyt ne seikat, jotka vaikuttavat omaan työskentelyyn. Muun muassa työn sisältö, työn määrä ja työkaverit ovat asioita, joiden varaan henkilö sitouttaa oman työnsä. (Kauhanen 2010, 79.)

Henkilöstön sitouttamisen kannalta työntekijöiden eri taustat ja motivaatiotekijät aiheuttavat haasteita. Yrityksen on voitava rakentaa sitouttamisjärjestelmä niin, että kaikkien työntekijöiden motivaatiotekijät ovat tulleet esille. Sitouttamisjärjestelmän on oltava hyvin joustava ja muovattavissa jokaisen työntekijän omia tarpeita ajatellen.

Henkilön sitouttaminen yritykseen alkaa siinä vaiheessa, kun hän saapuu työhaastatteluun. Työhaastattelun päämääräisenä tarkoituksena on löytää yritykselle sopiva työntekijä. Harvemmin ajatellaan seikkaa, että työnantajan tulee olla myös työnhakijalle sopiva yritys. Rekrytoijan tehtävänä onkin löytää yrityksen ja työntekijän motivaatiotekijöistä ne yhteiset päämäärät, joille voidaan mahdollisesti rakentaa yhteistä tulevaisuutta. Omien kokemusten perusteella voin todeta, että yhteiset motivaatiotekijät löytyvät useimmiten silloin, kun työntekijän ja yrityksen arvomaailmat kohtaavat.

Henkilöstön sitouttaminen on prosessi, joka jatkuu läpi työsuhteen yrityksessä. Yrityksen tarkoituksena on luoda työntekijälle ilmapiiri, jossa työntekijän on helppoa ja turvallista tehdä työtään. Henkilöstön sitouttamiseen ei vaadita suuria ponnisteluja, vaan pienet tekijät vaikuttavat suuresti työntekijän motivaatioon yritystä kohtaan. Oma kokemukseni sekä suorittavan tason työntekijänä lentokentällä että henkilöstöhallinnan työntekijänä on antanut minulle hyvän näkemyksen siitä, miten pienet tekijät vaikuttavat työntekijöiden mielialaan. Esimerkiksi viestintä työntekijöille on todella tärkeä osa henkilöstön sitouttamista. Työntekijöiden pimenossa pitäminen lisää työntekijöiden keskuudessa epäluuloja yritystä kohtaan.

4 Palkitseminen

4.1 Mitä on palkitseminen?

Palkitsemisen on järjestelmä, jonka tarkoituksena on tuoda työnantaja ja -tekijä lähemmäksi toisiaan. Työntekijän tehdessä oikeita asioita organisaation näkökulmasta palkitsee organisaatio häntä merkityksellisillä asioilla. Jokainen työntekijä näkee omalla tavallaan, mikä hänelle on merkityksellistä. Eri tapoja palkita työntekijää ovat muun muassa palkkiot, edut, työstä saatu palaute tai mahdollisuus kehittää itseään. (Rantamäki ym. 2006, 15.)

Palkitseminen on nähtävä kokonaisuutena, jossa elementteinä on aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Aineellista palkitsemista pidetään usein

rahallisena, ja hyvinä esimerkkeinä tästä ovat rahapalkka, erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineeton palkitseminen nimensä mukaisesti palkitsee työntekijää henkisesti tasolla. Esimerkkeinä käytetään usein mielekästä ja haastavaa työn sisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, joustavuutta työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä ja ajan tasalla olevia työvälineitä. (Sistonen 2008, 177.)

Useiden organisaatioiden palkitsemisjärjestelmä on rahallinen palkitsemisjärjestelmä. Usein organisaatiot aliarvioivat aineettoman palkitsemisen vaikutuksen. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat mm. viralliset kiitokset ja palkinnot, positiiviset maininnat yrityksen julkaisuissa, uudet tittelit ja lisääntynyt vapaa-ajan määrä. (Aguinis 2007, 237.)

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmäänsä kuuluvia. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline – tehokkaampi kuin yksikään sen osan irrallaan kokonaisuudesta. Palkitsemistapa puolestaan on laaja yleiskäsite, joka kattaa erilaiset palkitsemisen muodot. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia tai aineettomia. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkala. 2005, 23.)

Suorituksen johtamisella on palkitsemisen toiminnan kannalla erittäin tärkeä rooli. Ilman onnistunutta suorituksen johtamista ei yrityksessä voi olla hyvää palkitsemisjärjestelmää. Hyvä suorituksen johtaminen määrittelee suorittamiselle ja suorittamisen odotuksille tietyn tason. Yritykset saattavat joissain tapauksissa epäillä, että ongelmana on palkitsemisen puute, vaikka usein kyseessä on huono suorituksen johtaminen. (Aguinis 2007, 236.)

Hyvät palkitsemisjärjestelmät saavat myös työnhakijat liikkeelle kohti organisaatiota. Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään. Hyödyllistä on kuitenkin muistaa, että kysymys ei ole yksin palkitsemisesta, vaan myös tarjolla olevista tulevaisuudennäkymistä ja monista muista tekijöistä, joista kaikki eivät ole työnantajan vaikutuspiirissä. Juuri huoli ammattitaitoisesta työvoimasta saa usein ylimmän johdon kiinnostumaan henkilöstön palkitsemisesta. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Palkitsemisen tarkoituksena ei ole vain kiittää organisaation työntekijöitä hyvästä työstä, vaan saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon. Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla saadaan myös aikaan kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Jokaisella ihmisellä on erilaiset intressit palkitsemisen suhteen. Raha on useille meistä tärkein tekijä, kun työpaikkaa vaihdetaan. Asiantuntijaorganisaatioissa raha ei kuitenkaan ole tärkein kriteeri. Tällaisissa organisaatioissa palkkataso on keskiarvoa korkeampi ja silloin tärkeinä palkitsemisen keinoina nähdään muun muassa työn sisältö, tapa toimia ja kehittymismahdollisuudet. Palkitseminen on organisaatiolle keino houkutella uusia työntekijöitä ja pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä. Halu tulla ja pysyä organisaatioissa syntyvät eri asioista. Kilpailukykyinen palkka ja edut ovat hyvä lähtökohta, mutta esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa työn sisältö, tapa toimia ja kehittymismahdollisuudet ovat ratkaisevia tekijöitä. Etenkin nuoremmille työntekijöille organisaation imago on myös merkittävä tekijä. Työpaikka tunnetussa ja tunnustetussa yrityksessä on hyvä ponnahduslauta eteenpäin. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

Herman Aguinis (2007, 237.) muistuttaa kirjassaan Performance management, että palkitsemisjärjestelmän tulee olla mahdollinen. Esimerkiksi jos yrityksellä ei ole käytössään ylimääräistä rahaa palkitsemiseen tai palkan nostamiseen, on käytettävä aineettoman palkitsemisen mallia. Kirjassa listataan myös, että palkitsemisen tulee olla näkyvää, mahdollista, ajallaan toteutettavaa ja käänteistä ja että siinä tulisi käyttää aineettomia palkitsemisjärjestelmiä.

4.2 Taloudellinen palkitseminen

Ensi sijassa työstä maksetaan palkkaa, sillä palkka on korvaus tehdystä työstä (Kauhanen 2010, 104). Henkilöstövuokrausyritykset ovat sidottuja kunkin toimialan työehtosopimusten määrittelemään minimipalkkaan. Tätä pienempää palkkaa ei saa työntekijälle maksaa. Henkilöstövuokrausyrityksessä työntekijän palkka koostuu tuntipalkasta ja työehtosopimusten määrittelemistä lisistä. Yrityksen kannattavuuden kannalta ei ole järkevää maksaa esimerkiksi sähköasentajalle kuin, se mitä työehtosopimus työkokemuksen mukaan määrittelee.

Monissa yrityksissä ylin johtoporras kuuluu sellaisten palkitsemisjärjestelmien piiriin, jotka mahdollistavat mm. osinkojen jaon, osakkeiden omistamisen, työn takia

matkustamisen huippukohteisiin ja mahdollisuuden lentää ensimmäisessä luokassa. Näiden tekijöiden on todettu olevan motivaatiokeinoina erittäin hyviä, sillä alempien työntekijöiden tiedetään haluavan kyseisiä etuja. Johtotason palkitsemisjärjestelmän tuominen jokaisen ulottuville on hieno tavoite. Se vaatii yritykseltä suuren pääoman ja halun antaa työntekijöilleen mahdollisuuden motivoitua työstään entistä paremmin. (Aguinis 2007, 236.)

4.3 Sistosen kokonaispalkitsemisen malli

Samuli Sistosen vuonna 2008 julkaisemassa kirjassa Paranna tuloksia ja palkitse on hahmoteltu kokonaispalkitsemisen malli. Malli on jaettu rahapalkkaan, kokonaiskorvaukseen, kokonaiskompensatioon ja kokonaispalkitsemiseen. Kokonaispalkitsemismallista on helposti löydettävissä kunkin palkitsemisjärjestelmän sijainti. Kuvioista 1 huomataan, että aineellisen palkitsemisen ja aineettoman palkitsemisen sektorit ovat suhteessa toisiinsa hyvin lähellä.

<ul style="list-style-type: none"> • Oman työn arvostus • Tehtävien haasteellisuus • Tehtävien kiinnostavuus • Oman roolin itsenäisyys • Työn määrä ja laatu • Osaamisen kehittämismahdollisuudet • Urakehitysmahdollisuudet • Positiivinen ja korjaava palaute • Organisaation maine • Työnantajakuva • Organisaation arvot ja toiminta • Organisaatiokulttuuri • Työn ja muun elämän tasapaino • Työnteon joustavat järjestelyt • Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus • Työtoverit ja muut sidosryhmät • Työtilat ja välineet 	Aineeton palkitseminen	KOKONAISPALKITSEMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Osakejärjestelmät ja –palkkiot • Optiot • Eläkejärjestelyt • Henkilöstörahasto 	Pitkä aikavälin kannustimet	KOKONAISKOMPENSAATIO
<ul style="list-style-type: none"> • Lounas-, puhelin- ja autoetu • Työsuhdelippu • Asuntoetu 	Luontoisedut ja muut edut	KOKONAISKORVAUS

<ul style="list-style-type: none"> • Työterveyshuolto • Alennukset palveluista/tuotteista • Lastenhoidon järjestelyt • Harrastusten tukeminen • Lomamökit 			
<ul style="list-style-type: none"> • Vuosipalkkiot • Bonukset • Myyntipalkkiot • Aloituspalkkiot • Tunnustus-palkkiot 	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA	
<ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkka • Tuntipalkka • Palkankorotukset • Ylityökorvaukset 	Peruspalkka		

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008, 176).

4.3.1 Rahapalkka

Rahapalkka on yleisin maksutapa työntekijälle tehdystä työstä. Jokaisen työssäkäyvän ihmisen tulee saada tehdystä työstään rahallinen korvaus. Työaikalaki määrittelee työajaksi työhön käytetyn ja ajan, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki (605/1996) 2 luku, 4 §). Säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa.

Oikeudenmukainen ja kannustava peruspalkkaus, on yritysten tavoite. Jotta yritykset saavuttavat kyseiset tavoitteet on otettu käyttöön peruspalkkausjärjestelmä, joka perustuu työnvaativuuteen, henkilön suoriutumiseen ja työn tulokseen. (Rantamäki ym. 2006, 94.)

Rantamäki ym. (2006) toteavat, että henkilöperusteinen palkanosa voi perustua yksilön kokemukseen, pätevyyteen, tietojen ja taitojen käyttöön tai työsuorituksen arviointiin. Yksilön ominaisuuksia arvioitaessa tarkastellaan tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia.

Hyvästä tuloksesta työntekijöille maksetaan tulosperusteista palkanosaa. Tällainen järjestelmä saattaa luoda yhteistyötä työntekijöiden kesellä ja sitä kautta tiedon parempaan liikkumiseen. Työntekijöiden yhteistoiminnalla voidaan saada selkeyttä organisaation kokonaistoimintaan. (Rantamäki ym. 2006, 95.)

Palkkatyö on työn perusmuoto, jossa työntekijä tekee työtä työnantajalle rahallista korvausta vastaan. Perusoletuksena on, että työntekijälle korvataan tehdyistä tunneista korvaus tai kuukausittain maksettava korvaus.

Tuntipalkka on korvausmuoto, jossa työnantaja maksaa työntekijälle tehdyistä tunneista sovitun korvauksen. Esimerkiksi henkilöstöpalveluyritysten kautta työtä tekeville maksetaan tehdyistä tunneista rahallinen korvaus.

Kuukausipalkkajärjestelmä on yleisesti käytetty järjestelmä, jossa työntekijälle maksettava korvaus on kuukausittain tapahtuva. Yleisesti tuntipalkka saadaan laskettua kertoimien avulla kuukausipalkasta. Tällöin tuntipalkkaa saava henkilö ei ole huonomassa asemassa verrattuna kuukausipalkkaa saavaan työntekijään.

Peruspalkan lisäksi työnantaja on velvollinen maksaa työntekijälleen korvaukset mahdollisista ylityöistä, palkankorotuksista, vuorotyölisät ja pyhäpäivinä tehdyistä työvuoroista.

Ylityötä saa teettää työntekijällä vain hänen suostumuksestaan. Kahdelta ensimmäiseltä ylityötunnilta maksetaan 50 prosentin korvaus ja sitä seuraavilta 100 prosentin korvaus (Työaikalaki (605/1996) Luku 4, 22§). Työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälleen peruspalkan lisäksi palkkaa korottavia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa kokemuslisä ja monitaitosaaminen. Palkkaa korottavat tekijät on määritelty eri ammattiliittojen työehtosopimuksissa.

Sunnuntaina tai kirkollisena juhlapäivänä saa teettää työtä vain, jos sitä laatunsa vuoksi tehdään säännöllisesti mainittuina päivinä tai jos siitä on työsopimuksella sovittu tai jos työntekijä antaa siihen erikseen suostumuksensa. Säännöllisenä työaikana tehdystä sunnuntaityöstä on maksettava 100 prosentilla korotettu palkka. (Työaikalaki (605/1996) Luku 6, 33§)

Työaikalaisissa ei ole erikseen määritelty vuorotyöstä maksettavista vuorotyöolisistä. Ne on määritelty erikseen työehtosopimuksissa, joita työnantajan on noudatettava. Esimerkiksi lentoliikenteen palveluja koskevassa työehtosopimuksen 36§ määrittelee vuorolisät työntekijöilleen seuraavasti: kello 15.00–23.00 (iltavuoro) 2,63 euroa/tunti ja kello 23.00- 07.00 (yövuoro) 4,39 euroa/tunti (Lentoliikenteen palveluja koskeva työehtosopimus).

Lyhyen aikavälin kannustimia ovat esimerkiksi vuosipalkkiot, aloitepalkkiot, bonukset, myyntipalkkiot ja tunnustuspalkkiot. Nämä palkkiot tulevat työntekijälle peruspalkan lisäksi. Ne ovat kannustimia, jotka vievät työntekijää kohti parempaa suoritusta. Esimerkiksi myyntityössä yleensä peruspalkka on pienempi ja myyntipalkkio toteutuneesta myynnistä nostaa työntekijän palkkaa.

Organisaation strategisten tavoitteiden toteutuminen on tavoitepalkkioiden lähtökohtana. Tavoitepalkkioiden toteutumista mitataan jokaisessa organisaation vaiheessa. Niitä verrataan sekä kuluvan että tulevan tarkastelujakson tulokseen. Tämän avulla voidaan parantaa toiminnan kehittämistä. (Rantamäki ym. 2006, 99.)

Rantamäki ym. (2006) tuovat kirjassa esille RYTMI-säännön. *Realistisuus* tarkoittaa, että sekä organisaation esimiehet että alaiset kokevat tavoitteen realistiseksi. *Ymmärrettävyys* tarkoittaa sitä, että tavoite on ymmärretty osapuolien välillä samalla tavalla. Tärkeintä on, että asian viesti menee perille. *Toiminnallisuus* tarkoittaa sitä, että tavoite liittyy yksikön toimintaan ja että asiaan voidaan todella vaikuttaa omalla toiminnalla. Ulkopuolisten tekijöiden vaikutus mitattavaan asiaan pitäisi pystyä minimoimaan. *Mitattavuus* tarkoittaa sitä, että asia voidaan mitata määrällisesti tai laadullisesti. Joskus mitattavuutta ei voida saavuttaa konkreettisin luvuin, vaan pitää turvautua laadulliseen arvioon. *Innostavuus* tarkoittaa sitä, että tavoite on motivoiva, kannustava ja haasteellinen, mutta kuitenkin realistiseksi koettu.

4.3.2 Kokonaiskorvaus

Palkitsemisen yhteydessä puhuttaessa kokonaiskorvauksesta tarkoitetaan yleensä rahapalkan, luontoisetujen ja muiden etujen summaa. Luontoisedulla tarkoitetaan työnantajan muuna kuin rahan suorittamaa korvausta, toisin sanoen luontoisetu on työnantajan tarjoama hyödyke, joka annetaan työntekijän käyttöön (Luontoisedut verotuksessa, 2013.) Muita etuja ovat muun muassa työterveyshuolto, lasten päivähoidon tukeminen, harrastusten tukeminen ja alennuksien tarjoaminen tuotteista tai palveluista.

Pääsääntöisesti henkilöstöedut ovat kaikille organisaation työntekijöille samat. Joitain etuja voidaan kuitenkin kohdentaa työntekijä kohtaisesti. Esimerkiksi au-

toetu ei ole kaikkien käytettävissä, vaan autoetu myönnetään jos työtehtävät vaativat sen. Autoetu myönnetään yleensä myös aseman perusteella. (Rantamäki ym. 2006, 81.)

Verohallinnon hyväksymiä luontoisetuja ovat asunto-, auto-, ravinto- ja matkapuhelinedut sekä työmatkalippu. Luontoisedut ovat veronalaista palkkatuloa, josta edun antaneen työnantajan on toimitettava ennakonpidätys. Palkansaajan verotuksessa luontoisetu on veronalaista ansiotuloa. (Luontoisedut verotuksessa, 2013.)

Luontoisetu on työnantajan tarjoama apuväline työntekoon. Työntekijä ei saa sitä omakseen, vaan työsuhteen päättyessä myös edut päättyvät. (Luontoisedut verotuksessa, 2013.)

Muita etuja ovat edut, joita työnantaja voi tarvittaessa järjestää työntekijöilleen. Ne eivät ole pakollisia, mutta näillä eduilla työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen. Rantamäki ym. (2006) ovat listanneet kirjassaan eduiksi muun muassa työvälineisiin ja työterveyshuoltoon liittyvät edut sekä palvelu- ja olosuhde-edut.

Työsuhteen pysyvyyden jälkeen puoleensa vetävin etu on työterveyshuolto. Hyvä työterveyshuolto, esimerkiksi oma työterveyshoitaja ja – lääkäri viestittävät henkilöstölle, että työnantaja arvostaa heitä. Yleensä työnantajan rahallinen panostus työterveyshuoltoon on verrattuna työntekijöiden kokemaan arvostukseen suhteutettuna pieni. (Rantamäki ym. 2006, 85.)

Ajan tasalla olevat työvälineet koetaan usein työnantajan kustantamiksi eduiksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät ovat kokeneet työnsä ja itsensä arvostetuiksi kun heillä on ollut hyvät työkalut käytössään. (Rantamäki ym. 2006, 84.) Yleisesti on käsityksessä, että edut kuuluvat jokaiselle yrityksessä työskentelevälle, eivätkä sen takia ole osana palkitsemista. Edut voidaan kuitenkin täysin luokitella osaksi palkitsemista. Ne ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, jolla yritys pystyy kasvattamaan inhimillistä pääomaa.

4.3.3 Kokonaiskompensaatio

Kokonaiskompensaatio palkitsemismallissa tarkoittaa pitkän aikavälin kannustimien mukaan ottoa. Pitkän aikavälin kannustimia ovat muun muassa osakejärjestelmät ja palkkiot, optiot ja eläkejärjestelyt (Sistonen 2008, 176–177.) Pitkän aikavälin kannustimet ovat yleisesti johdon sitouttamiskeino. Vuonna 2009 hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta teki ohjeistuksen valtio-omisteisten yritysten johdon palkitsemisesta. Siinä ohjeistetaan, että vuosittaisen tulospalkkion enimmäismäärä on 40 % palkkionsaajan peruspalkasta. Pitkän aikavälin kannustimien vähimmäiskesto on kolme vuotta ja palkkion enimmäismäärä 100 % kestoajan peruspalkasta.

4.3.4 Kokonaispalkitseminen

Palkitseminen on kokonainen vasta, kun järjestelmään otetaan ei-rahalliset tekijät mukaan. Palkitseminen täytyy ajatella kokonaisuutena, jossa kaikki tekijät ovat lähestulkoon yhdenvertaisia. Palkitsemisen täytyy olla sekä rahallista että aineetonta. (Sistonen 2008, 176–177.)

Palkitsemisjärjestelmän käytön tarkoituksena on löytää yritykseen juuri yritykseen sopivia työntekijöitä, saada heidät pysymään yrityksessä ja samalla motivoita heitä ylittämään oman tasonsa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä aineettomassa palkitsemisessa on työsuhteen pysyvyys. Toistaiseksi voimassa olevalla työ sopimuksella työskentelevä voi suunnitella elämäänsä ja menojaan luottavaisemmin mielin kuin määräaikaisella sopimuksella oleva. (Hakonen ym. 2005, 203.)

4.4 Palkitsemisen kokonaisuus

Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004, 71.) ovat rakentaneet kirjassaan Ei ainoastaan rahasta, osaamisen kokonaispalkitseminen kaavion palkitsemisen kokonaisuudesta. Kaaviossa on käytetty kokonaispalkitsemisen kanssa työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden käytännön kokemuksia ja neuvoja. Tämä palkitsemisen kokonaisuus on sisällöllisesti painottunut enemmän asiantuntija-

organisaatioiden palkitsemisen hallintaan kuin tavallista työtä tekevien palkitsemiseen, mutta samaa voidaan soveltaa kuitenkin vuokratyöntekijöiden palkitsemiseen.

Vuokratyöntekijöiden jatkuva palkitseminen on vaikeaa. Syynä on se, että henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden vaihtuvuus on todella suuri. Palkitseminen on tehtävä lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi vuosineljännes kerrallaan. Aineettomien palkitsemiskäytäntöjen käyttäminen henkilöstövuokrausalalla on tehtävä varovaisesti ja mietittävä tarkkaan, kuinka pitkään työntekijä tulee yrityksen palveluksessa olemaan.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Kaajas ym. 2004, 71).

4.4.1 Koulutus ja kehittyminen

Menestyksenkäs työsuoritus edellyttää, että työntekijällä on kykyjä suoriutua työstään (Kaajas ym. 2004, 72). Työnantajan on annettava työntekijöilleen mahdollisuus suoriutua mahdollisimman hyvin. Tähän vaikuttavat koulutukset, henkilöstön kehittäminen ja onnistunut rekrytointi.

Jotta työntekijöiden työsuoritukset pysyvät hyvällä tasolla, on heitä koulutettava tarpeiden mukaan. Asiantuntijaorganisaatioissa koulutuksen tarve on huomattavasti suurempi kuin tekijäorganisaatioissa. Esimerkiksi henkilöstöpalveluyhtiöltä, joka välittää asiakkailleen rakennustyöntekijöitä ei vaadita yhtä paljon koulutusten järjestämistä kuin asiantuntijaorganisaatioissa.

Rakennustyöntekijöillä tulee nykyään olla työturvallisuuskortti voimassa, jotta voivat tehdä työtään rakennustyömailla. Henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevä rakennustyöntekijä voi tuntea itsensä arvostetuksi työssään, jos työnantaja olisi valmis kustantamaan umpeutuneen työturvallisuuskortin. Työnantajalle työturvallisuuskortin uusiminen on rahallisesti pieni suhteessa siihen, miten paljon se vaikuttaa työntekijän motivaatioon työtään kohtaan.

Työntekijöiden ammattitaidosta huolehtiminen näyttää työntekijöiden näkökulmasta suurelta panostukselta työnantajalta. Työntekijöiden kouluttamisessa on kuitenkin riskinsä. Suurin riski on työntekijän motivaatio työnantajaa kohtaan. Työnantajan on taattava itsellensä, että työntekijä on koulutuksen arvoinen. Hukkaan heitetty koulutus on suuri taloudellinen menetys yritykselle. Siksi on oltava täysin varmoja, että työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut luovuttamaan osaamisensa yrityksen käyttöön. (Kaajas ym. 2004, 72 - 73.)

Työnantajan ei tarvitse kokonaan maksaa työntekijöiden kouluttamista. Melko tavallista on, että työntekijä ja työnantaja jakavat koulutuksesta koituvat kustannukset, esimerkiksi edellä mainitun työturvallisuuskortin uusiminen. Työnantajalle työntekijän ammattitaitoon liittyvä tietojen päivittäminen on verovapaata toimintaa. Eli työntekijöiden kouluttaminen tai tietojen päivittäminen on loppupeleissä suhteellisen edullista. Yleisesti ajatellaan vain rahallista arvoa ja aineeton hyöty jää usein miettimättä. (Hakonen ym. 2005, 264.)

Henkilöstön kehittäminen vuokratyössä on haasteellista, koska työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Henkilöstövuokrausyrityksen kannalta tärkeää on kuitenkin pitää hyvistä työntekijöistään kiinni. Henkilöstön kehittäminen onkin tehtävä pitkällä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä minimoidaan riskiä siitä, että työntekijä irtisanoutuisi tai siirtyisi asiakkaalle kuuden kuukauden jälkeen suoraan töihin. Jos henkilöstövuokrausyritys haluaa panostaa työntekijöiden koulutukseen niin, on otettava päätöksen tekoon myös asiakasyritys. Asiakasyritykseltä saa relevanttia tietoa työntekijästä ja hänen kouluttamistarpeestaan.

Osaamisohjan luominen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoijien tehtävänä on löytää huipputekijät yritykseen töihin. Rekrytoijien harteilla lepää suuri vastuu siitä, että yrityksen palvelukseen saadaan mahdollisimman päteviä tekijöitä. Haastatteluvaiheessa on otettava jo huomioon työnhakijan kehittymismahdollisuudet ja arvioida kuinka paljon yritys tulee saamaan lisäarvoa kyseistä hakijasta.

4.4.2 Työuralla eteneminen ja haasteet

Työuralla eteneminen on varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa hyvin tärkeä osa kokonaispalkitsemista. Työntekijöille annettava mahdollisuus etenemiseen on koettu usein todella motivoivaksi ja palkitsevaksi. Työuralla etenemisen tärkeimmäksi kokevat nuoret työntekijät. Nuorille on tärkeää etsiä ja löytää itsellensä sopiva ura. Työnantajan on otettava huomioon tämä seikka nuoria osaajia palkatessaan. Nuorille on järjestettävä mahdollisuus etenemiseen yrityksen sisällä. Työuransa alussa oleva työntekijä etsii usein haasteita ja on hyvinkin kunnianhimoinen työtään kohtaan. Yrityksen kannalta tällaiset työntekijät ovat pitämisen arvoisia ja heille on tarjottava mahdollisuus edetä. Muuten yritys on siinä tilanteessa, että nuoret osaajat viihtyvät korkeintaan muutaman vuoden yrityksessä ja vaihtavat pahimmassa tapauksessa kilpailijalle töihin. (Kaajas ym. 2004, 76–77.)

Toinen ikäryhmä, jolle työuralla eteneminen on tärkeä motivaatiotekijä, on noin 10 vuotta samaa työtä tehneet työntekijät. Perhe-elämä sallii näille suurempia muutoksia ja talous alkaa olla kunnossa. Tällaiset työntekijät ovat myös suuri voimavara työnantajalle. He ovat jo varmasti omassa työssään ammattitaitoisia ja osaavat yrityksen toimintatavat hyvin. Heille on myös tarjottava mahdollisuus kehittyä eteenpäin. Heidän kouluttamisensa on hyvä aloitus.

Kouluttamalla lisää saadaan luotua motivaatiota työntekijälle. Työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hänet halutaan pitää yrityksessä töissä. Pelkästään työtehtävien vaihto voi luoda uutta mielekkyyttä ja haasteellisuutta. Tällöin on kuunneltava myös työntekijää siinä, että haluaako hän kehittyä organisaatiossa ylöspäin vai onko mielenkiinnon kohde samanarvoisessa työssä, mutta toisessa osastossa organisaatiossa. (Kaajas ym. 2004, 76–77.)

Kehittyminen työssä tai uralla eteneminen ei aina suoranaisesti tarkoita organisaatiokaaviossa vertikaalisesti ylös nousemista. Monet eivät edes halua tehdä esimiestyötä tai eivät sovi siihen. Yritysten on luotava työntekijöilleen myös mahdollisuus edetä muihinkin kuin esimestehtäviin. Pahimmassa tapauksessa organisaatio menettää hyvän osaajan ja alaiset saavat huonon esimiehen, joka ei ole kiinnostunut ihmisten johtamisesta eikä heidän kehittymisensä ja motivaationsa tukemisesta (Kaajas ym. 2004, 77).

Henkilöstöpalvelualalla tekijän on vaikea edetä työuralla. Henkilöstöpalveluyritys etsii asiakkaidensa tarpeisiin sopivia työntekijöitä ja henkilövuokrauksen kautta töitä tekevät sisäistävät tämän seikan. Hyville työntekijöille yritetään kuitenkin etsiä mahdollisimman pitkäkestoista työtä. Työuran etenemistä onkin mietittävä yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa. Työtehtävien haasteellisuuden tulee kasvaa työntekijän osaamisen kehittymisen myötä (Kaajas ym. 2004, 77).

4.4.3 Palautejärjestelmät

Hyvä esimies osaa antaa palautetta alaisilleen. Palautteen antaminen työntekijälle vaatii oikeanlaisen tilanteen ja aikaa palautteen antamiselle. Hyvä palautteen antamismahdollisuus ovat esimerkiksi kehityskeskustelutilanteet. Kehityskeskusteluita on hyvä käydä työntekijän kanssa kerran tai kaksi vuodessa. Kehityskeskustelut ovat keino käydä läpi sitä, kuinka työntekijä on onnistunut tavoitteissaan ja mitä tulisi parantaa tulevaisuudessa. (Kaajas ym. 2004, 80–81.)

Hakonen ym. (2005, 242.) kirjassaan Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä mainitsevat, että palautteen antaminen liittyy kiinteästi muihin palkitsemisen keinoihin. He myös nostavat palautteen antamisen tärkeimmäksi ja edullisimmaksi palkitsemisen keinoksi. Palautteen antaminen ei ole sidoksissa

työehtosopimuksiin eikä hallinnollisiin ohjeisiin. Edellä mainitut tekijät tekevät siitä erittäin käytännöllisen tavan palkitsemisen toteuttamiseen.

Aina palautteen antaminen ei tule esimiehiltä luonnostaan. Sitä on opittava käyttämään oikein ja oikeissa tilanteissa. Työntekijän kannalta epämääräisen palautteen tai palautteen antamatta jättäminen saattaa tuntua siltä, että hänen työpanostaan ei arvosteta tai pahimmassa tapauksessa sitä ei pidetä tärkeänä. Jos esimies ei tiedä kuinka palautetta antaa, on hänen rohkeasti kysyttävä alaisiltaan millaista palautetta he haluavat. Se ei ole kasvojen menettämistä alaisten silmissä, vaan alaisten ja esimiehen välistä luottamuksen rakentamista. Juuri esimieheltä saatu palaute on arvostetuinta ja sitä toivotaan eniten työntekijöiden keskuudessa. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Palautteen merkitystä ei tulisi väheksyä. Sillä on merkitystä työn sisällön selkiyttämiseen, työn kehittämiseen ja oppimiseen. (Hakonen ym. 2005, 244). Hyvä palaute ei pelkästään ole positiivista palautetta. On mustavalkoista ajatella, että on hyvää ja huonoa palautetta. Huonoa palautetta ei ole olemassa. Työntekijälle annettava rakenteellinen palaute antaa hänelle mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa parempaan. Rakentavalla tai kriittisellä palautteella ei haluta kaunistella asiaa, vaan korostaa sitä, että kielteisen palautteen antaminen ei välttämättä ole negatiivista. (Hakonen ym. 2005, 246.)

Hyvä palaute antaa työntekijälle hetkellisen mielihyvän tunteen, joka auttaa hetkellisesti työntekoa. Rakenteellisesta palautteesta saatu kehitysehdotus voi onnistuessaan tuottaa määrittelemättömän määrän positiivista tulosta. Näitä kahta voidaan verrata yksinkertaisen esimerkin avulla. Ajatellaan, että jokaiselle työntekijälle annetaan sada euron bonus hyvin tehdystä työstä. Sadan euron bonus saattaa hetkellisesti tuntua mukavalta, mutta hyvin pian työntekijät unohtavat bonuksen ja motivaatio työtä kohtaan palaa samalle tasolle, mitä se oli ennen bonuksen saamista. Toinen vaihtoehto työnantajalla on esimerkiksi sijoittaa sama rahallinen summa työntekijöiden taukotilan viihtyvyyden parantamiseen. Taukotilan viihtyvyys vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijöiden mielialaan ja motivaatioon huomattavasti enemmän, kuin yhden kerran maksettu bonus. (Hakonen ym. 2005, 245.)

Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala 2005 Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä kirjassa on esitelty Hakkarainen K, Lonka K ja Lipponen L (2004) Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä, WSOY teokseen luotu rakentavan palautteen perussäännöt. Siihen on luotu seitsemän kohtaa, joiden avulla on helppo toteuttaa palautteen antaminen.

Rakentavan palautteen perussäännöt:

1. *Palautteessa neuvon antamista tärkeämpää on kuunteleminen. Jokaisella on oma käsitys omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. On hyvä kysyä, mitä ihminen itse ajattelee suorituksestaan.*
2. *Positiiviset asiat sanotaan ensin, rehellisesti ja realistisesti. Pyritään siihen, että palautteen antajan ja vastaanottajan välille syntyy luottamus ja keskinäinen yhteisymmärrys. Tästä seuraa, että myös kriittiset kommentit pystytään käsittelemään. Positiiviset asiat ovat aina yhtä totta kuin kielteisetkin. Usein unohtamme kertoa ihmisille hänen vahvuuksistaan.*
3. *Palautteen tulee koskea ihmisen tuotosta tai toimintaa. Missään nimessä ei saa arvioida ihmisen persoonaa tai asioita, jotka ovat hänen kontrollinsa ulkopuolella. Jos ihmisellä aktivoituu yksinomaan halu puolustautua tai suojata itsetuntoaan, hän ei pysty ottamaan palautetta vastaan.*
4. *Kriittiset kommentit esitetään asiallisesti ja rakentavasti, mieluiten täsmällisillä kysymyksillä. ”Oletko vakuuttunut, että haluat tehdä työtehtävän juuri tuolla tavalla? Miettisimmekö vaihtoehtoja?”*
5. *Valtataistelua on vältettävä. Palautteesta ei tarvitse kinastella*
6. *Ihmisen on saatava itse miettiä, miten hän ottaa palautteen huomioon. Kun kommentit on kerran esitetty, ihmisen pitäisi mahdollisuuksien mukaan saada itse päättää, miten niitä hyödynnetään.*
7. *Palaute tulisi mieluiten antaa jo prosessin aikana. Jos prosessi on mennossa vikaan, asiaan kannattaa puuttua silloin, kun vika voidaan vielä korjata: ”Mitä voisimme vielä tehdä muistion liitteille ennen kuin se menee painoon?” Jälkiviisaus on turhaa.*

Kaajas, Luoma, Nordlund, Troberg, (2004) Ei ainoastaan rahasta – Osaamisen kokonaispalkitseminen kirjassa on myös esitelty käytännön neuvoja hyvän palautteen antamiseen. Kokonaisuudessaan heidän neuvonsa ovat hyvin samankaltaiset Hakosen ym. (2005) kirjassaan esittelemien neuvojen kanssa. Kaajas ym. ovat syvällisemmin paneutuneet esimiehen toimintaan ja palautteen antami-

sen käytäntöihin. Siinä missä Hakonen ym. listaavat pelkästään palautekeskustelun aikana tapahtuvia vinkkejä, ovat Kaajas ym. lisänneet neuvoihinsa myös esimiehelle tarkoitettuja jokapäiväiseen toimintaan soveltuvia neuvoja.

Kuviossa 3 on esitetty neuvoja, jotka lisäävät avoimuutta, luottamusta, runsasta kommunikointia ja toisten tukemista. Näiden toimintojen lisääminen organisaation sisällä mahdollistaa läpinäkyvyyden. Esimiehen on ymmärrettävä, että hänen on oltava aidosti kiinnostunut alaisten toiminnasta ja heidän hyvinvoinnistaan. Kuten Hakonen ym. (2005, 244) mainitsevat, että jos palautetta ei saada laisinkaan, jää käsitys työssä onnistumisesta omien tulkintojen varaan. (Kaajas ym. 2004, 82, Hakonen ym. 2005, 244–247.)

<i>Palautteen antamisen hyviä käytäntöjä</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Kehityskeskustelut voidaan käydä joko yksilö- tai ryhmäkohtaisesti. Asiasta on hyvä päättää yhdessä</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Kehityskeskusteluissa käydään yhdessä alaisen kanssa läpi palkitsemisjärjestelmää, jotta sen eri osat tulisivat selviksi. Silloin alaisella on myös mahdollisuus antaa palautetta palkitsemisjärjestelmästä.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Kehityskeskusteluissa käydään alaisen kanssa yhdessä läpi, kuinka menneelle vuodelle asetetut tavoitteet on saavutettu henkilökohtaisella tasolla ja miten niistä palkittiin. Kun alaiset eivät ole samaa mieltä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, palataan keskustellen arviointikriteereihin ja tulokseen kriteereiden pohjalta. Tavoitteena tulee olla yhteisymmärrykseen pääseminen.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Kehityskeskusteluissa käydään läpi vuoden tärkeimmistä toimeksiannoista saadut palautteet. Kirjallisen palautteen antaa toimeksiannossa tai projektissa mukana ollut ylempi esimies. Palautteiden perusteella esimies saa hyvän kokonaiskuvan alaisen kokonaissuorituksesta. Palautteet toimivat pohjana kehityskeskusteluille, joissa käydään ne läpi, keskustellaan kehittämiskohteista ja suunnitellaan tulevaisuutta.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Se että esimies referoi lyhyesti sähköpostitse alaisilleen tiettyjen kokousten sisällön sekä sisällyttää mukaan omat kommenttinsa, on ollut hyvä palautteellisuuden ja tiedon jakamisen keino.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>On hyvä, mikäli esimies kykenee sopeuttamaan omaa kommunikaatiotyyliään ja ilmaisemaan saman asian eri ihmisille eri tavalla.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Negatiivisen palautteen antamisessa tulee pysyä asiatasolla, henkilökohtaiselle tasolle ei saa mennä. Syistä ja parannusehdotuksista täytyy myös pystyä keskustelemaan.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Kritiikki on yleensä paras antaa henkilökohtaisesti. Kritiikin antamisen yhteydessä on jätettävä päällimmäiseksi positiivinen signaali siitä, että kritiikki ei laista henkilöä.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Se että esimies varaa kalenterista tietyt päivät kokouksilta vapaiksi ja kiertelee alaisten keskuudessa keskustelemassa ja antamassa palautetta, on toiminut hyvin.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Asiantuntijat kokevat erityisen motivoivaksi sen, että yrityksen johdosta joku huomaa työssä onnistumisen ja tulee antamaan palautetta esimerkiksi tiimin kokoukseen.</i>

- *Esimiehen tulee olla kiinnostunut siitä, mitä alaiset tekevät.*
- *Asiantuntijoiden spesialisoituminen voi olla ongelma, jos esimies ei enää ymmärrä, mitä alaiset tekevät. Tällöin esimies ei enää osaa antaa oikeanlaista palautetta. Palautetta etsitään silloin mm. kollegoilta.*

Kuvio 3. Palautteen antamisen hyviä käytäntöjä (Kaajas ym. 2004, 83).

Palautteen antaminen ei ole varsinkaan suomalaisessa kulttuurissa liian usein esillä. Palautteen avulla voidaan pelastaa tärkeitä yrityksen prosesseja ja pitää hyvät työntekijät yrityksessä töissä. Osa ihmisistä osaa antaa sitä luonnostaan, kun taas osa joutuu tietoisesti suunnitella etukäteen. Jotta palaute olisi mahdollisimman luontaista, tulisi jokaisen opetella antamaan palautetta. Palaute ei loppujen lopuksi vaadi antajaltaan paljoa. (Hakonen ym. 2005, 244–247.)

4.4.4 Osallistumisprosessit

Kaikista palkitsemistavoista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi omilla toiminnoillaan eniten vaikuttaa (Hakonen ym. 229). Osallistumisprosessilla tarkoitetaan työntekijöiden mukaan ottamista heihin vaikuttavaan päätöksentekoon. Työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi, kun he saavat olla mukana päätöksenteossa. Työntekijöiden mukana olo mahdollistaa myös akuutteihin ongelmiin paneutumisen. Usein työntekijät itse tietävät esimiehiä paremmin mihin tulisi puuttua. Ilman työntekijöiden läsnäoloa päätöksenteossa voidaan päätyä tilanteeseen, jossa esimiehet tekevät päätöksen, mikä ei tuo minkäänlaista parannusta tilanteeseen. Työntekijät haluavat päästä työssään vaikuttamaan ja sen ovat myös yritykset nykypäivänä huomioineet. Työntekijöiden vaikuttaminen omaan työskentelyyn on ollut viime vuosina nouseva trendi yrityksissä. Yrityksissä on ymmärretty, että osallistuminen ja vaikuttaminen ovat palkitsemiskeinoja, jotka ovat oikein toteutettuna edullisia toteuttaa. (Hakonen ym. 2005, 229–230.)

Päätöksenteon hajauttaminen on osallistumisprosessien yksi suurimmista ongelmista. Kun päätöksentekoon osallistuvat monet eri tahot, niin se voi viedä huomattavasti enemmän aikaa kuin pelkkä asiasta henkilöstölle tiedottaminen. Osallistuttamisprosessit myös nostavat kustannuksia, kun kokouksissa istuu paljon enemmän ihmisiä. Yhtenä ongelmana on myös se, että kokouksien jäsenmäärän

kasvaessa voi myös päätöksenteko muuttua huutoäänestykseksi. Jokainen ta-
hoista haluaa saada oman äänensä kuuluviin keinolla millä hyvänsä. Yrityksissä
on ymmärretty, että kaikkia päätöksiä ei voida tehdä henkilöstön kanssa. (Hako-
nen ym. 2005, 234.)

Työntekijöiden osallistuttaminen lisää yrityksen sisäistä läpinäkyvyyttä, joka on
toiminnan kannalta ehdottoman tärkeää. Työntekijöiden tulee olla tietoisia yrityk-
sen toiminnasta, ja heidän mielipiteiden merkitystä ei tule väheksyä.

4.4.5 Työsuhde ja työn organisointi

Työn sisällön merkitys varsinkin toimihenkilöorganisaatioissa on todella suuressa
merkityksessä työntekijöiden motivoitumiseen. Parhaimmassa tapauksessa
työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan oman työnsä sisältöön. Työn sisällöstä
puhuttaessa nousee usein esiin muun muassa onko työ merkityksellistä, moni-
puolista, kokonaisvaltaista ja haasteellista. Työntekijä kokee itsensä arvostetuksi,
kun hän saa tehdä työtä, joka koetaan yrityksessä merkitykselliseksi. Tunne siitä,
että tehty työ vaikuttaa organisaatioon, työtovereihin ja muiden ihmisten elämään
vie varsinkin asiantuntijaroolissa työskentelevää ihmistä eteenpäin. (Kaajas ym.
2004, 96.)

Työn merkityksestä puhuttaessa tulee myös mainita työn pysyvyys. Työntekijälle
tärkein tieto on se, kuinka pysyvää hänen paikkansa yrityksessä on. 2000-
luvun alussa tehdyssä kyselytutkimuksessa, Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutu-
minen organisaatioonsa ja sen loppuraportissa työsuhteen pysyvyys nousi tär-
keimmäksi motivaatiotekijäksi. Työn jatkuvuuden ollessa turvattuna työntekijän
on huomattavasti helpompi työskennellä ja keskittyä hänen omaan ydinosaami-
seen. Työpanos voi määräaikaisessa työsuhteessa olla vajavainen ja työntekijän
potentiaali jää hyödyntämättä. Kun taas vakituiseen työsuhteeseen palkatessa
henkilö tietää, että työsuhde on kiinni hänen omasta työpanoksesta. (Kaajas ym.
2004, 99–100.)

Henkilöstöpalvelualalla työsuhteen pysyvyys ja turvallisuuden tunteen luominen
on vaikein asia toteuttaa. Henkilöstöpalvelualalla työntekijöiden vaihtelevuus on

todella suurta ja työt ovat pääsääntöisesti keikkaluontoisia. Henkilöstöpalvelualan haasteellisin tehtävä onkin luoda työntekijöilleen turvallisuuden tunne. Turvallisuuden tunnetta pystytään lisäämään tekemällä esimerkiksi yhteistyötä tarkoin valituilla asiakassuhteilla. Käytännössä tarkoittaa sitä, että henkilöstöpalveluyritys ei tekisi yhteistyötä muun muassa sellaisen yrityksen kanssa, jolla on maksuvaikeuksia. Henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevät ihmiset ovat kuitenkin itse tärkeimmässä roolissa oman työnsä pysyvyyden kannalta. Työntekijä, joka tekee työnsä hyvin yhdellä asiakkaalla, tulee todennäköisesti töiden loppuessa saamaan toiselta asiakkaalta uuden työn.

Monesti internetin keskustelupalstoilla törmää keskusteluihin, joissa henkilöstöpalvelualan yritykset on mustamaalattu juuri sillä seikalla, että omalla työllään ei ole pysyvyyttä. Omasta kokemuksestani henkilöstöpalvelualalla olen huomannut, että työntekijän tehdessään työnsä hyvin on hänen tulevaisuutensa yrityksessä turvattu. Henkilöstöpalvelualan yrityksen maine riippuu täysin työntekijöistä, jotka työskentelevät sen kautta.

5 Haastattelut

5.1 Haastateltavien valinta

Haastattelut tein, koska niiden kautta tutkimukseen saatiin enemmän näkemystä ja osa haastatelluista henkilöistä tulee olemaan mukana aineettoman palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa. Kysymykset esitin yrityksen toimihenkilölle, vuokratyöntekijälle ja henkilöstöpalvelualalla pitkään vaikuttaneelle yrittäjälle. Haastateltavien valitsemisessa mietin sitä, kuinka kehitysehdotuksesta päästään tulevaisuudessa eteenpäin. Tämän pohdinnan jälkeen valitsin haastateltavaksi yrityksen toimitusjohtajan, pitkäaikaisen työntekijän ja yrityksen omistajan

Toimitusjohtajalla on tietty näkemys siitä, mihin suuntaan yritys on menossa ja mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat. Toimitusjohtaja on toiminut yritys X:n alusta lähtien toimitusjohtajana. Ennen yritys X:ää hän toimi rakennusalan yrityksessä henkilöstöosastolla. Hänellä on myös kokemusta mediamyynnin puolelta.

Vuokratyöntekijöistä haastateltavaksi valikoitu pitkäaikainen työntekijä, joka on tehnyt useille asiakasyrityksillemme töitä. Työntekijä on ollut yrityksen palveluksessa reilun vuoden verran. Hänellä on pintakäsittelyalan perustutkinto. Yritys X on hänen ensimmäinen vuokratyöpaikkansa. Hänen näkemyksiensä avulla saan tutkimukseeni lisää syvyyttä ja ymmärrystä siitä, mitä suorittavan tason työntekijä ajattelee palkitsemisesta.

Viimeisenä henkilönä haastatteluun valikoitui yritys X:n omistaja. Omistajan mukaan ottaminen haastatteluun oli opinnäytetyön laadun kannalta todella hyvä. Ennen yritys X:ää hän on perustanut kolme henkilöstöpalveluyritystä ja toiminut alalla 1990-luvun puolivälistä lähtien. Kaksi kolmesta aikaisemmasta yrityksestä menestyivät hyvin.

5.2 Kysymykset

Kysymyksiä kautta etsin vastauksia esittämäni tutkimusongelmaan. Olen esittänyt samat kysymykset jokaiselle haastateltavalle. Kysymyksiä tarkoituksena oli saada näkemys siitä, mikä on palkitsemisen tilanne tällä hetkellä ja kuinka siitä voidaan lähteä rakentamaan aineetonta palkitsemisjärjestelmää.

Haastattelussa esitin seuraavat kysymykset:

- Miten aineeton palkitseminen on mielestäsi tällä hetkellä käytössä henkilöstöpalvelualalla?
- Koetko, että vuokratyöntekijät kokevat tulevansa palkituksi työskennellessään henkilöstöpalveluyrityksen kautta?
- Kuinka työntekijöitä voidaan aineettoman palkitsemisen kautta sitouttaa henkilöstöpalveluyritykseen?
- Miten aineeton palkitsemisjärjestelmä sinun mielestä tulisi toteuttaa henkilöstöpalvelualalla?

5.3 Haastattelutilanteet

Haastattelut olivat luonteeltaan hyvin rennot ja epämuodolliset. Osittain tämä johdui siitä, että olen tutustunut haastateltaviin kuluvan vuoden aikana hyvin. Haastatteluissa pyrin olla itse sanomatta yhtään mitään. Tämä sen takia, ettei työni laadullinen puoli kärsisi. Viimeisen kysymyksen aikana esitin Juhani Kauhasen luoman taulukon kokonaispalkitsemisesta (kuvio 1). Taulukosta esitin pelkästään aineettoman palkitsemisen osion, jotta haastattelu pysyisi mahdollisimman rajattuna.

Tutkijana haastattelut jäivät mielestäni kovin lyhyeksi. Jokainen haastattelu kesti noin kymmenen minuuttia. Olin kuvitellut, että haastattelut olisi vienyt enemmän aikaa. Minulle jäi haastatteluista ajatus, että haastateltavat eivät olleet valmistautuneet haastatteluun etukäteen. Toisaalta en ollut antanut haastateltaville minikäänlaista ennakkomateriaalia, saati kertonut heille, että heidän tulisi valmistautua haastatteluun etukäteen. Jokainen haastateltava tiesi, että kyseessä on haastattelutilanne aineettomasta palkitsemista.

Se, että haastateltavat eivät mielestäni olleet täysin valmistautuneita kysymyksiini on toisaalta hyvä asia. Kun kysymykset esitettiin heille ensimmäistä kertaa, niin vastaus oli myös ensimmäinen ajatus mitä heidän mieleen tuli aiheeseen liittyen.

5.4 Vastausten analysointi

Jokaisen haastatellun henkilön vastaukset olivat hyvin samansuuntaiset. Suuria eroja sisällössä ei syntynyt, vaikka haastatellut olivat profiililtaan erilaisia. Analyttisimmat vastaukset tulivat henkilö A:lta. Näin kuuluikin olla, koska hänellä on eniten kokemusta alalta ja hän nähnyt alaa paljon. Lyhimmät vastaukset kysymyksiin antoi henkilö B. Hänen vastaukset tosin olivat maanläheisimmät, ja edustivat ajatusmaailmaltaan sitä miten työntekijät kokevat aineettoman palkitsemisen.

5.4.1 Aineettoman palkitsemisen nykytilanne

Henkilöt A ja C vastasivat suoraan, että alalla ei käytännössä ole aineetonta palkitsemisjärjestelmää. Henkilö A vastasi, että koko hänen uransa aikana ei ole nähnyt aineettoman palkitsemisjärjestelmän käyttöä. Tosin hän koki, että huomionosoitukset ovat yksi tärkeä osa työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. Henkilö C koki, että suorassa työsuhteessa olevat työntekijät tulevat palkituksi herkemmin ja ovat arvostetumpia kuin vuokratyöntekijät.

Henkilö B:n vastaus oli hieman samaan suuntaan, mutta kuitenkin positiivisempi. Hän koki aineettomana palkitsemisena sen, että on saanut sinä aikana kun yrityksen palveluksessa ollut joka kerta mieluisan työtehtävän ja asiakasyrityksen. Hänen mielestään myös läpinäkyvyys työnantajan ja työntekijän välillä on tällä hetkellä selkeä ja toimii hänen kohdallaan palkitsemistekijänä.

5.4.2 Vuokratyöntekijöiden palkitseminen

Henkilö B kiteytti vastauksellaan hyvin ihmisten ajatuksen vuokratyöstä. Hän kertoi, että ennen aloittamista yritys X:ssä hän ei ollut aikaisemmin työskennellyt henkilöstöpalveluyrityksen kautta ja hänellä oli suuret ennakkoluulot vuokratyötä kohtaan. Vuonna 2012 ilmestyneessä Helsingin Sanomien artikkelissa Suloinen, kirottu vuokratyö mainittiin Henkilöstöpalveluyritysten liiton teettämästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ennako-oletus työntekijöillä vuokratyötä kohtaan on ollut samanlainen kuin henkilö B:llä. Henkilö B:lle on tapahtunut samankaltainen muutos kuin kahdelle kolmasosaa kyselyyn vastanneille – hänellä ei enää ole ennakkoluuloja vuokratyötä kohtaan.

Henkilö B:n vastaus ei suoranaisesti anna kysymykseen vastausta. Hän ei osannut sanoa, kuinka työntekijät tulevat palkituksi, vaan hän kertoi oman kokemuksensa vuokratyöstä.

Henkilö C on vastauksessaan hyvin samaa mieltä kuin Suloinen, kirottu vuokratyö lehtiartikkelissa esiintyvä toimitusjohtaja. Molemmat ovat sitä mieltä, että vuokratyön maine on todella keho. Henkilö C:n mielestä työntekijät eivät tule palkituksi henkilöstöpalvelualalla, tosin vuosi vuodelta on menty eteenpäin.

Kaksi vuotta sitten julkaistussa Suloinen, kirottu vuokratyö- artikkelissa mainittiin, että henkilöstöpalvelualalla käytetään erillistä palkkataulukkoa vuokratyöntekijöitä kohtaan. Yleisesti en voi sanoa onko kyseinen käytäntö vielä käytössä, mutta yritys X on maksanut vuokratyöntekijöille työehtosopimusten mukaisia palkkoja. Työntekijöiden kokemus arvostus on henkilö C:n mielestä huonolla tasolla. Hän vertaa vuokratyöntekijöitä suorassa työsuhteessa oleviin henkilöihin.

Henkilö A:n näkökulma palkitsemiseen oli, että jo pelkästään työnsaanti voidaan kokea palkitsevana. Hän myös kommentoi samalla tavalla kuin henkilö C, että valitettavan usein vuokratyöntekijät kokevat olevansa vain asiakasyrityksen hätäapua, ja etteivät koe samanlaista arvostusta kuin asiakasyrityksen omat työntekijät.

Henkilö A tosin sanoi, että vuokratyö sopii myös tietynlaiselle väestölle. Yleensä he ovat sellaisia, jotka eivät hae työltään pysyvyyttä ja tekevät töitä lyhyissä päätöksissä, jotta voivat toteuttaa omia mielihalujaan. Henkilö A on samoilla linjoilla kuin Suloinen, kirottu vuokratyö- artikkelissa haastateltu vuokratyöntekijä. Haastateltu mainitsi artikkelissa, että tykkää vaihtelusta ja ei halua sitoutua samaan paikkaan pitkäksi aikaa.

5.4.3 Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen

Jokainen haastateltu henkilö oli sitä mieltä, että henkilöstöpalveluyrityksen täytyy saada tuotua omat työntekijänsä ns. samalle viivalle asiakasyritysten työntekijöiden kanssa. Henkilö A vastasi, että henkilöstöpalveluyrityksen tarkoituksena on mahdollistaa vuokratyöntekijöilleen sitouttamiskeino asiakasyritykseen. Tarkoitetaan sitä, että vuokratyöntekijä on tietyn sovitun ajanjakson henkilöstöpalveluyrityksen työntekijä ja siirtyy määräaikaisen työsuhteen päätyttyä asiakasyritykseen toistaiseksi voimassa olevalla työ sopimuksella.

Henkilö B:n vastaus jäi muihin haastateltuihin verrattuna suppeammaksi. Hänen mielestään vuokratyöntekijöitä sitoutetaan nykyisellään sillä, että tarjotaan pitkiä ja mielenkiintoisia työkohteita. Asiakasyrityksillä on suuri merkitys henkilöstön sitouttamisen kannalta. Kun asiakasyrityksessä kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti, niin vuokratyöntekijät kokevat olevansa osa tiimiä ja tulevat tätä kautta palkituiksi.

Henkilö C sanoi myös, että asiakasyritykset ovat sitouttamisen kannalta tärkein tekijä. Hän pohti asiaa syvällisemmin kuin henkilö B, sillä hänen mielestään vuokratyöntekijät voivat kehittyä tyourallaan eteenpäin henkilöstöpalveluyrityksessä. Jotta tähän päästään, täytyy kommunikoinnin olla työntekijän, työnvälittäjän ja asiakasyrityksen välillä monipuolista ja työntekijää kehittävää. Työntekijää kehittäväällä tarkoitetaan sekä kannustavan, että rakentavan palautteen saamista.

5.4.4 Aineeton palkitsemismalli

Henkilö A:n vastaus antoi mielestäni hyvän kuvan siitä, mitä yritys X:ssä on tehty aineettomassa palkitsemisessa tähän mennessä. Tällä hetkellä käytössä on kattavampi työterveydenhuolto vuokratyöntekijöille. Kattavampi terveyden huolto on oiva esimerkki aineettomasta palkitsemisesta, mikä ei näy vuokratyöntekijöille. Henkilö A kertoi, että on ollut kaksi erilaista tutkimuslinjaa aineettoman palkitsemisen käyttöön ottoon yritys X:ssä.

Ensimmäinen tutkimuslinja on tehdä palkitsemisjärjestelmä ns. yleishyödyllisellä tasolla eli tarkoittaen laajemman työterveyshuollon lisäksi muita taustalla toimivia tekijöitä. Yhtenä ajatuksena olisi kattaa myös vuokratyöntekijöiden vapaa-ajan tapaturmavakuutus. Palkitsemiskeinona tällainen ratkaisu on yrityksen maineen kannalta huomattava.

Toinen lähestymistapa, jonka henkilö A toi esille, oli vuokratyöntekijöiden ottaminen päätöksentekoon heitä koskevissa asioissa ja yhteistyön syventäminen henkilöstöhallinnon kanssa. Molempien lähestymistapojen tarkoituksena on huolehtia työntekijöiden jaksamisesta.

Henkilö B:n ajatukset aineettomasta palkitsemisjärjestelmästä liittyivät pitkälti yrityksen maineen ylläpitämiseen. Sekä työnantajan, että työntekijöiden on pidettävä huolta yrityksen maineesta. Työnantajan on pidettävä hyvät välit työntekijöihinsä ja pidettävä työhön liittyvät lupaukset. Henkilö B:n toinen ajatus aineettomasta palkitsemisjärjestelmästä oli se, että työtä pitää olla tarpeeksi tarjolla. Hänen tärkein motivaation lähde oli työn varmuus siitä, että työtä on tarpeeksi.

Henkilö C toi esille, että aineeton palkitsemisjärjestelmä toimii silloin kun asiakasyritys kohtelee vuokratyöntekijöitä kuin omiaan. Tällaisessa tilanteessa henkilöstöpalveluyritys ja asiakasyritys voivat yhdessä suunnitella erilaisia palkitsemiskeinoja.

6 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä kehitysehdotuksia aineetonta palkitsemisjärjestelmää varten. Teoriaosuuden ja haastatteluiden lisäksi kehitysehdotuksia olen poiminut omasta työstäni henkilöstökonsulttina. Kehitysehdotuksien on tarkoituksena toimia pohjana tulevalle aineettomalle palkitsemisjärjestelmälle. Näiden avulla on myös tarkoitus kartoittaa mihin suuntaan on järkevää lähteä viemään aineetonta palkitsemisjärjestelmää.

6.1 Työsuhteen pysyvyys

Töiden yhtäjaksoinen tekeminen on työntekijälle tärkeää. Vuokratyöntekijällä on suurempi riski jäädä hetkeksi ilman töitä kuin toistaiseksi voimassa olevalla työntekijällä. Jotta henkilöstöpalveluyritys pystyy pitämään työntekijöistään kiinni, on sen tehtävä asiakasyrityksensä kanssa todella läheistä yhteistyötä. Kommunikaation parantaminen on oltava yksi tärkeimmistä tekijöistä aineettomassa palkitsemisjärjestelmässä. Yritys X:n ja asiakasyrityksen on pystyttävä ennakoimaan nykyistä paremmin työtilanteita, jotta välttyttäisiin töiden yllättävältä päättymiseltä.

Vaikka kommunikointi olisikin hyvällä mallilla yritysten välillä, niin kokonaan ei pystytä poistamaan lyhyitä työssä poissaoloja. Yhtenä kehityskohtana nostaisin asian, mitä osa vuokratyöntekijöistä on omatoimisesti tehnyt. Työhön tullessa lyhyt tauko he ovat ottaneet työnantajaan yhteyttä ja pyytäneet palkkalaskelmaa tai palkkatodistusta tietyltä aikaväliltä ja toimittaneet tämän omalle työttömyyskassalleen.

Työn riittävytyteen liittyy myös työn ja vapaa-ajan järjestelyt. Tällä hetkellä yritys X:ssä mahdollistetaan mielestäni hyvin vuokratyöntekijöiden vapaapyynnöt. Toiminta on hyvällä mallilla, mutta se tulee ottaa tulevaisuudessa huomioon aineetomassa palkitsemisjärjestelmässä. Työntekijöille tulee tuoda esille se, että yritys X:n työntekijänä on mahdollisuus järjestää itsellensä vapaa-aikaa, jos niin haluaa.

6.2 Arvostuksen lisääminen

Haastatteluista ja lehtiartikkeleista kävi ilmi, että vuokratyöntekijöiden arvostaminen verrattuna suorassa työsuhteessa oleviin henkilöihin on heikolla tasolla. Yritys X:n tulee jatkossa tehdä parannuksia tämän tiimoilta. Arvostus vuokratyöntekijöitä kohtaan lähtee yritys X:n toimihenkilöiden tavasta toimia. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö yritys X:ssä arvosteta vuokratyöntekijöitään, päinvastoin. Vuokratyöntekijät ovat henkilöstöpalvelualalla se mistä liikevaihto tehdään, joten arvostuksen täytyy alusta alkaen olla oikealla tasolla.

Arvostuksen lisäämisellä tarkoitetaan sitä, että vuokratyöntekijät itse ymmärtävät olevansa arvostettuja yritys X:ssä. Heille täytyy tuoda se paremmin esille esimerkiksi laadullisen palautteen ja mielenkiintoisten työtehtävien muodossa. Palautteen antaminen työntekijöille on arvostuksen kannalta tärkeää, ja palautteen saadessa työntekijä kokee tulevansa välitetyksi.

Henkilöstöhallinnon tulee oppia tuntemaan vuokratyöntekijät ja yrittää löytää heistä se mikä heitä motivoi. Esimerkiksi aloitteleva rakennustyöntekijä voi löytää motivaatiota sillä, että hänelle tarjotaan haastavia tehtäviä ja luotetaan siihen, että hän pystyy tehtävästään suoriutumaan. Muun muassa tällä tavoin yritys X saa luotua itsellensä mainetta työntekijöitään arvostavana yrityksenä ja se heijastuu myös asiakasyrityksiin. Tekijän suoriutuessa haasteellisesta tehtävästä mainiosti asiakasyrityksessä ymmärretään, että yritys X tuottaa laadullista palvelua ja arvostamme työntekijöitämme.

6.3 Työntekijöiden osallistuttaminen

Työntekijöiden osallistuttamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua heitä koskeviin palavereihin. Palavereissa työntekijät pääsisivät itse sanomaan, mikä asia heidän mielestään työpaikalla on hyvin tai huonosti työpaikallaan. Verrattuna esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyyn henkilöstöpalaveri on huomattavasti interaktiivisempi tapa päästä vaikuttamaan. Henkilöstöpalaverissa työntekijät saivat heitä askarruttaviin kysymyksiin vastauksia ja palaverissa työnantaja pystyisi tiedottamaan työntekijöitä koskevia asioita. Tietenkään kaikki työntekijät eivät voi osallistua palavereihin, joten olisi perustettava työntekijäryhmät, joista valittaisiin edustajat, jotka kävisivät palavereissa.

Työntekijöitä tulisi myös muistaa yhteisillä tapahtumilla. Hyvänä esimerkkinä yritys X järjesti jokaiselle työntekijälleen vuonna 2013 pikkujouluaterian. Erilaisten tapahtumien järjestäminen on hyvä asia työntekijöiden viihtyvyyden kannalta. Pieni panostaminen siihen, että työntekijöille järjestetään jotain, lisää on arvostuksen kannalta hyvä asia.

Yksi ongelmakohta vuokratyössä on se, että vuokratyöntekijät eivät koe kuuluvansa työyhteisöön, jossa työskentelevät. Osallistuttaminen on keino, jolla työnantaja pystyy osoittamaan työntekijöilleen, että he kuuluvat johonkin työyhteisöön.

6.4 Työntekijöiden sitouttaminen

Rakennusliitto on keväällä 2014 voimaan tulleessa työehtosopimuksessaan kieltänyt ns. nollasopimusten käytön, ja käytäntö koskee myös henkilöstöpalvelualaa (Rakennusalan neuvottelutulos tuo vakautta työaikoihin. 2014). Tämä päätös tuo henkilöstöpalvelualalle suuren muutoksen, sillä nollasopimukset ovat olleet laajasti käytössä, varsinkin rakennusalalla. Jotta yritys X pystyy säilyttämään maineensa ja työntekijänsä, sen on pystyttävä tarjoamaan työntekijöille viikkotuntimääräiset työsopimukset.

Yrityksen omistaja otti haastattelussa puheeksi, että Suomessa tullaan lähi vuosina ottamaan mallia Ruotsissa olevasta käytännöstä. Ruotsissa on käytössä ollut useita vuosia käytäntö, että henkilöstöpalveluyritykset maksavat työntekijöilleen takuupalkan riippumatta siitä onko töitä tarjolla vai ei. Tällöin työntekijä pysyy elämään helpottuneemmin, kun ei tarvitse miettiä, onko töitä vai ei. (Suloinen, kirottu vuokratyö. 2012.)

7 Lopuksi

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kehittämistutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä ja validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Pysyvyyttä voidaan mitata niin, että jos tutkimus toistettaisiin, tulokset olisivat samankaltaiset. (Kananen 2012, 173.)

Opinnäytetyöni teoriaosuus on rajattu aineettoman palkitsemiseen, joten validiteetti pitänee paikkansa, sillä oikeita asioita on tutkittu useasta eri lähteestä. Myös haastatteluihin valitut kysymykset rajattiin, niin että vastaukset pysyisivät aihealueen parissa. Haastatteluiden validiteetti on pitävä, sillä haastatteluiden vastaukset pysyivät aihealueessa. Haastatteluun osallistuneet henkilöt valikoituivat yritys X:n sisäpuolelta, joten jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, niin vastaukset tulisivat pysymään hyvin samankaltaisina.

Vaikka kyseessä on kehittämistutkimus tiettyyn henkilöstöpalvelualan yritykseen, niin tutkimusta voidaan myös käyttää samalla alalla toimiviin yrityksiin. Opinnäytetyössä ei ole yritys X:stä salaisia tietoja ja kehitysehdotukset ovat muokattavissa muihin yrityksiin. Tutkimusasetelma on kuvattu opinnäytetyössä tarkasti, joten se joka haluaa soveltaa tuloksia voi sen toteuttaa omassa ympäristössään. (Kananen 2012, 175.)

7.2 Kehitysehdotuksista eteenpäin

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli löytää yritys X:lle vaihtoehtoja siihen, millaisia osia olisi hyvä ottaa aineettomaan palkitsemisjärjestelmään. Opinnäytetyön kautta löytyi hyviä vaihtoehtoja työntekijöiden sitouttamiseksi ja palkitsemiseksi.

Opinnäytetyö tulee toimimaan työkalunani yritys X:n palveluksessa. Haastatteluiden avulla sain myös sitoutettua toimitusjohtajan palkitsemisjärjestelmän luomiseen. Uskon, että opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana ja suuntaa antavana tutkimuksena tulevaisuudessa. Opinnäytetyön laadun pystyy lopullisesti arvioimaan vasta, kun aineeton palkitsemisjärjestelmä on käytössä yritys X:ssä.

Lähteet

Aguinis, Herman 2007. Performance management. Pearson Education, New Jersey, USA

Dessler, Gary 2008. Human resource management. 11. Painos. Pearson Education, London

Finlex 2014. Työaikalaki (605/1996)

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005, Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY, Helsinki

Hautamäki, Terhi 2014. Vuokratyöntekijät eivät pääse firman pukuhuoneisiin. Helsingin Sanomat. [Http://www.hs.fi/tyoelama/a1388812870062](http://www.hs.fi/tyoelama/a1388812870062). 8.1.2014 Luettu 10.2.2014.

Kaajas, Sani & Luoma, Kirsi & Nordlund, Hanna & Troberg, Elisa 2004. Ei ainoastaan rahasta, osaamisen kokonaispalkitseminen. Pro Tammi

Kananen, Jari 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Helsinki

Lehikoinen, Mira & Joensuu Anni 2014. Palkitseminen ja esimiestyö nuorten työmotivaatioon. Metropolia Ammattikorkeakoulu

Lentoliikenteen palveluja koskeva työehtosopimus 26.10.2010 – 31.10.2013, 2. painos, muutokset 1.1.2011 jälkeen.

Luontoisedut verotuksessa. 2013 Diaarinumero A112/200/2013. Verohallinto [Http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Luontoisedut_verotuksessa\(30393\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Tyonantajat/Luontoisedut/Luontoisedut_verotuksessa(30393)). Luettu 20.1.2014.

Niemelä, Kyösti 2012. Suloinen, kirottu vuokratyö, Helsingin Sanomat. 13.5.2012. [Http://www.hs.fi/tyoelama/a1305570780226](http://www.hs.fi/tyoelama/a1305570780226). Luettu 16.10.2014.

Rakennusalan neuvottelutulos tuo vakautta työaikoihin 2014. SAK. Ajankohtaista. Uutiset. [Http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/rakennusalan-neuvottelutulos-tuo-vakautta-tyoaikoihin-2014-03-10](http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/rakennusalan-neuvottelutulos-tuo-vakautta-tyoaikoihin-2014-03-10). 10.3.2014 Luettu 17.10.2014.

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

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Luettu 2.4.2014.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki

Valtio-omisteisten yhtiöiden johdon palkitsemisesta annettu ohjeistus 2009. Ohjausomistus, Valtionneuvosto

<http://valtioniomistus.fi/suomi/2009/09/08/valtio-omisteisten-yhtioiden-johdon-palkitsemisemisesta-annettu-ohjeistus-2/>. Luettu 24.1.2014.

Vuokratyöntekijät tienaavat 25 prosenttia vähemmän kuin muut palkansaajat 2014. Työelämä. Helsingin Sanomat

<http://www.hs.fi/tyoelama/a1388813221324>. 5.1.2014. Luettu 10.2.2014.

Haastattelut

Henkilö A

Miten aineeton palkitseminen on mielestäsi tällä hetkellä käytössä henkilöstöpalvelualalla?

No sitä ei käytännössä ole. Käsittääkseni kaikki palkitseminen mikä kohdentuu vuokrahenkilöstöön on aineellista, joko rahallista tai muuta palkitsemista. Aineeton palkitseminen on laaja abstrakti käsite, mutta toki varmaan jotain huomionosoituksia mm. kilpailun muodossa, mutta eihän se kukaan ole aineetonta palkitsemista sanan merkitysmuodossa. En ole törmännyt aineettoman palkitsemiseen urani aikana. Ei ole isossa kuvassa tullut vastaan.

Koetko, että vuokratyöntekijät kokevat tulevansa palkituksi työskennellessään henkilöstöpalveluyrityksen kautta?

Siinä mielessä, että se mahdollistaa työn saannin, varmaan jos se koetaan palkitsemisena. Toinen tekijä on se, että vuokratyöntekijä kokee tulevansa samanvertaiseksi asiakasyrityksen omien työntekijöiden rinnalla, silloin se on palkitsevaa. Valitettavan usein törmää siihen, että vuokratyöntekijät kokevat olevansa asiakasyrityksen työntekijöiden jatkeena. osa on sellaisia taivaanrannan maalareita, jotka haluavat vaihtelua ja vaarallisia tilanteita. Heille vuokratyösystemi mahdollistaa ns. pätkätyöt. Mutta jos nyt puhutaan siitä, että palkitseeko se vai puhutaanko vain palkasta.

Kuinka työntekijöitä voidaan aineettoman palkitsemisen kautta sitouttaa henkilöstöpalveluyritykseen?

*primääri asia on se, että vuokratyöntekijät tuodaan samalle viivalle vakituis-
ten työntekijöiden rinnalle. Vuokratyöyrityksen tarkoituksena tuoda vuokra-
työntekijät asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa samalle viivalle ja antaa
heille mahdollisuus sitoutua asiakasyritykseen.*

Miten aineeton palkitsemisjärjestelmä sinun mielestä tulisi toteuttaa henkilöstöpalvelualalla?

*siinä meillä on tässä yritys X:n aikana ollut paljonkin erilaisia ideoita. Käy-
tössä on laajempi työterveyshuolto yksityisellä lääkäriasemalla. On kaksi
vakavasti otettavaa tutkintalinjaa – tehdäänkö me palkitsemisjärjestelmä
yleishyödylliseltä eli vakuutus- ja terveydenhuoltopuolelta, joka ei suoraan
heijastuu työntekijöille vaan toimii ns. taustalla. Tarkoituksena on ottaa
käyttöön vakuutussuojankattaminen vapaa-ajan puolelle vuokratyönteki-
jöille. Immateriapuolelle kun mennään, niin miten me voidaan vaikuttaa
vuokratyöntekijöiden jaksamiseen. Vastuuhenkilöitä vuokratyöntekijöistä,
joiden ympärille rakennetaan vuokratyöntekijöistä tiimi, jotka käyvät hr-tilai-
suuksissa ja pitävät huolen siitä, että ryhmän jäsenet saavat tiedon missä
mennään. Ryhmille asetettaisiin tiettyjä tavoitteita, jotka saavuttamalla pal-
kitaan esim. Keilauksella ja ruokailulla yrityksen yhteyshenkilön kanssa.*

Tässä on näkyvillä kaavio, jossa on avainsanoja aineettoman palkit- semisen käyttöön, miten nämä huomioiden aineetonta palkitsemisjär- jestelmää tulisi rakentaa?

*Työn sisällölliset asiat – koulutus ja uralla kehittyminen. Työhyvinvointi-
hankkeet eläkeyhtiön kanssa, jossa tulee koulutus ja kehittämismahdolli-
suudet vuokratyöntekijöille. Rakennetaan tiimi taustalle, jonka avulla vuok-
ratyöntekijöille annetaan mahdollisuus kehittää itseään ja viedä uraa halua-
maan suuntaan.
Palautteen merkitys on todella suuri, pystytään antamaan hr-osaston kautta
tekijöille palautetta.*

Toinen tutkintalinja on Ruotsissa jo käytössä, ja vakavasti ottaen on mietitty, että vuokratyöntekijöitä ruvettaisiin pikku hiljaa sitouttamaan vuokrafirmaan vakituiseksi työntekijöiksi. Pystyttäisiin mahdollistamaan suurimmalle osalle vuokratyöntekijöistä vakituinen työsuhde. Työnantajalla on tässä riski, jos tekijää ei saada työntekijää asiakkaalle työllistettyä niin silloin palkka lähtee yrityksen pussista.

Henkilö B

Miten aineeton palkitseminen on mielestäsi tällä hetkellä käytössä henkilöstöpalvelualalla?

Omalla kohdallaan työmaat ja asiakasyritykset ovat olleet hyviä. Reilu meininki molemmin puolin eli vuokratyöntekijä on ollut reilu vuokratyöntekijää kohtaan ja toisten päin.

Koetko, että vuokratyöntekijät kokevat tulevansa palkituksi työskennellessään henkilöstöpalveluyrityksen kautta?

Ennen kuin tuli itse vuokrafirmaan töihin, niin kuva oli vuokratyöntekijöistä sellainen fiilis, että heidät vaan heitettiin tekemään työt mitä muut eivät suostuneet tekemään. Toimivat ns. hätäapuna. Alussa oli todella paljon ennakkoluuloja vuokrafirmaa kohtaan kun itse aloitti. Ennakkoluulot ovat kuitenkin hävinneet sen mukana kun on hyvin hoidettu hommat ja pidetty huolta työntekijästä.

Kuinka työntekijöitä voidaan aineettoman palkittamisen kautta sitouttaa henkilöstöpalveluyritykseen?

Pystyy. Jos tarkoitat sitä, että ei houkutella jäämään vain rahalla taloon, vaan tarjotaan hyviä keikkoja ja hyviä asiakasyrityksiä.

Miten aineeton palkitsemisjärjestelmä sinun mielestä tulisi toteuttaa henkilöstöpalvelualalla? Tässä on näkyvillä kaavio, jossa on avainsanoja aineettoman palkitsemisen käyttöön, miten nämä huomioiden aineetonta palkitsemisjärjestelmää tulisi rakentaa?

Organisaation maineen on oltava kunnossa. Kun menee uudelle työmaalle ja sieltä tullaan sanomaan, että ai sä oot siitä firmasta. Siinä täytyy molempien sekä työntekijöiden että työnantajan pitää huolta. Yrityksen maine ei saa missään vaiheessa vaarantua kilpailijoiden ja mahdollisten uusien asiakkaiden silmissä. Työn määrä totta kai, ei kukaan viihdy silloin töissä jos on vaan viikko silloin tällöin töitä. Palautetta on saatava enemmän, jaksaa töissä paremmin kun tulee positiivista palautetta silloin tällöin.

Henkilö C

Miten aineeton palkitseminen on mielestäsi tällä hetkellä käytössä henkilöstöpalvelualalla?

Luulen, että vuokratyöntekijät eivät koe saavansa riittävästi arvostusta. Koen, että "suorassa työsuhteessa" olevia palkitaan herkemmin sekä tehokkaammin ja taas vuokratyöntekijöiltä odotetaan huomattavasti enemmän. Luulen siis, että palkitseminen jää valitettavasti useimmiten asiakasyrityksen varaan.

Koetko, että vuokratyöntekijät kokevat tulevansa palkituksi työskennellessään henkilöstöpalveluyrityksen kautta?

Yleinen käsitys on että vuokratyöntekijät tekevät huonommalla palkalla huonompia töitä, yleisesti alalla se varmaan näin onkin. Tuskinpa moni vuokratyöntekijä on ylpeä ollessaan vuokratyöntekijä, eikä varmasti pääse nauttimaan samoista eduista kuin tekijä joka on suoraan työsuhteessa asiakasyritykseen. Onneksi on menty suuria askeleita eteenpäin vuosi vuodelta lisääntyneen vuokratyön käytön myötä. Yhteenvetona siis, en koe että tulevat ainakaan hyvin palkituksi.

Kuinka työntekijöitä voidaan aineettoman palkitsemisen kautta sitouttaa henkilöstöpalveluyritykseen?

Asiakkaat ja heidän toimintansa ovat kaiken lähtökohta, annetaan esim. muutakin palautetta kuin negatiivista, mietitään oikeasti kuinka tekijä voi edetä uralla jos haluaa, tarjotaan tekijälle töitä jota hän haluaa tehdä ja jossa hän tuntee itsensä tärkeäksi osaksi yritystä. Palaute ja helppo keskusteluyhteys tekijän ja vuokratyöntekijän välillä on toimittava mutkattomasti.

Miten aineeton palkitsemisjärjestelmä sinun mielestä tulisi toteuttaa henkilöstöpalvelualalla?

Kuten edellisessä kysymyksessä, kaikki lähtee asiakasyrityksestä. Kun he kohtelevat vuokratyöntekijää kuin omia tekijöitä, voi yhdessä asiakas sekä vuokraaja miettiä lukuisia eri palkitsemisvaihtoehtoja tekijöiden kohdalla.

