

# PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN PIENESSÄ PERHEYRITYKSESSÄ

Case: Lahden Nopeat Kuvat Oy

## Tiivistelmä

Tekijät Partanen, Anna Tanhuanpää, Salla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 55 + 3	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen pienessä perheyryksessä Case: Lahden Nopeat Kuvat Oy		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli laatia ehdotus pienelle valokuvausalan perheyryykselle sopivasta palkitsemisen kokonaisuudesta analysoimalla yrityksen nykyiset palkitsemisen keinot ja löytämällä uusia tapoja palkitsemiseen. Tarkoituksena oli vaikuttaa palkitsemiseen liittyvän ymmärryksen ja käytännön toimintojen kehittymiseen.</p> <p>Tietoperustaan koottiin ajankohtainen ja hankkeen kannalta olennainen katsaus aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, strategiseen palkitsemiseen ja motivointiin liittyvästä kirjallisuudesta. Siinä huomioitiin työnantajan ja työntekijän näkökulmat. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytettiin haastatteluita, kyselyä ja palavereita sekä työpajamenetelmää. Hankkeen aikana tehtiin myös vertaisarviointia muihin pieniin valokuvausalan perheyryyksiin.</p> <p>Tuloksista käy ilmi, että yrittäjät ovat aidosti kiinnostuneita saamaan uusia ideoita ja lisää tietoa siitä, miten palkita työntekijöitä. He myös haluavat kuunnella työntekijöiden näkemyksiä palkitsemisesta. Työntekijät ovat kyselyn vastausten perusteella suhteellisen tyytyväisiä palkitsemisen tilaan, mutta kaipaavat silti nykyistä oikeudenmukaisempaa ja henkilökohtaisempaa palkitsemisen mahdollisuutta. Aineettoman palkitsemisen arvostaminen nousi selkeästi vastauksissa esiin. Hankkeen lopputuotoksena syntyi työkalu palkitsemiskäytänteitä varten, sekä palkitsemispolku, jossa mallinnetaan koko palkitsemisprosessi yrittäjille.</p>		
Asiasanat palkitseminen, palkitsemismetodit, palkitseminen perheyryyksessä, pienet perheyrytykset		

## Abstract

Authors Partanen, Anna Tanhuanpää, Salla	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 55 + 3 appendices	
Title of publication Developing a reward system for a small family enterprise Case: Lahden Nopeat Kuvat Oy		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The goal of this development project was to create a proposal of a suitable rewarding system for a small family enterprise in photographic business by analyzing the company's current reward methods and finding new ways of rewarding employees. The purpose was to affect on understanding of reward system and practical activities related to rewarding.</p> <p>The theoretical part of this study is an up-to-date and project-relevant overview of the literature on tangible and intangible rewarding, strategic rewarding and motivation. It took into account the views of the both, employer and the employee. The development project utilized both quantitative and qualitative research approaches. The project was implemented as a performance study. The research and development methods used were interviews, questionnaires and both meeting and the workshop methods. The project also included a peer review of other small family-owned photographic companies.</p> <p>The result show that entrepreneurs are genuinely interested in finding out new ideas and more information on how to reward employees. They also want to listen to employees' views on rewarding. Based on the survey responses, employees are relatively satisfied with the rewarding system in the company, but the need for direct and more personalized rewarding is visible. Respect for intangible reward was clearly highlighted in the responses. The result of the project was to create a tool for company's rewarding system and a reward path for the entire reward process for entrepreneurs use.</p>		
Keywords rewarding, working motivation, rewarding methods, rewarding in family business, micro enterprises		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta .....	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tietoperusta sekä kehittämis- ja tutkimusmenetelmät.....	3
2	TIETOPERUSTA .....	5
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus.....	5
2.2	Aineellinen ja aineeton palkitseminen .....	13
2.3	Palkitsemisen vaikutus yrityksen menestykseen.....	15
2.4	Motivaatio .....	19
2.5	Palkitseminen pienissä perheyrytyksissä .....	22
2.6	Yhteenveto .....	25
3	KEHITTÄMISHANKE .....	27
3.1	Kohdeorganisaatio.....	27
3.2	Menetelmät.....	28
3.3	Kehittämishankkeen kulku .....	29
3.4	Tutkimusaineisto ja sen analysointi.....	32
4	TULOKSET.....	34
4.1	Palkitsemisen nykytila yrityksessä .....	34
4.2	Henkilöstöä motivoivat palkitsemisen keinot .....	37
4.3	Kehittämistoiveet palkitsemiskäytänteissä .....	40
4.4	Pienen perheyrytyksen menestystä tukeva palkitseminen .....	41
4.5	Tulosten yhteenveto .....	42
4.6	Ehdotus palkitsemiskäytänteiksi pienissä perheyrytyksissä .....	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
5.1	Tulosten pohdinta .....	50
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	51
5.3	Kehittämishankkeen arviointi .....	53
5.4	Seuraavat kehittämis- ja tutkimusaiheet.....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET .....	60

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Palkitseminen on yksi keinoista, jotka tekevät yrityksestä kilpailukykyisen. Aiheena palkitseminen on tärkeä ja ajankohtainen nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20). Palkitsemista on vuosien varrella tutkittu paljon ja tietoa on runsaasti, mutta sitä ei välttämättä osata hyödyntää työmotivaatiokeinoon oikein. Palkitseminen on usein nykyajan toimintamalleihin nähden vanhanaikaista, perinteiset rahalliset motivaatiokeinot, pahimmillaan jopa tukahduttavat luovuutta ja työtehoa. Tutkimusten mukaan uusi lähestymistapa palkitsemiseen on luonnollinen motivaatio. Yksilöllä on halu tehdä asioita, koska niillä on merkitystä, koska pitää niistä, ne ovat mielenkiintoisia, tai on osa jotain tärkeää. Nykyään halutaan olla itseohjautuvia, tulla paremmaksi jossakin millä on merkitystä ja tehdä työtä itseä suuremmalle ja paremmalle taholle. Kun nämä motivaatiokäsitteet, uudet rakennuspalikat, ja sen myötä palkitseminen tuodaan tälle vuosisadalle, saadaan vahvistettua liiketoimintaa tavoitteelliseksi ja kilpailukykyiseksi. (Pink 2009.)

Palkitseminen on välttämätöntä jokaisessa yrityksessä - työstä on maksettava palkkaa. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa, sen avulla motivoidaan henkilöstöä tehokkuuteen tai edistämään muuten työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Sen voi ajatella olevan vaihtosuhte, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on kokonaisuus erilaisia toimintatapoja, jolla kompensoidaan työntekijän saamaa ja työntekijän antamaa työaikaa, osaamista ja panosta. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu on luonut valtavia haasteita palkitsemiselle. Henkilöstöstä pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon. Oman haasteensa palkitsemiselle luo lisäksi se osa ihmisiä, jotka ovat olleet oravanpyörässä niin kauan, että heidän tavoitteenaan ei enää olekaan vain urakehitys ja tittelit. Tämän osan halut, tavoitteet ja toiveet voivat olla täysin toisaalla, kuten perhe-elämässä, harrastuksissa tai vaikka vain hitaammassa arjessa. Millä keinoin palkita myös nämä ihmiset, jotta tuottavuus edelleen säilyy ja kasvaa? Johtaminen ja motivointi ovat suurimpia haasteita, joita esimiehet kohtaavat työssään tänä päivänä. Taloudellisen motivaattorin lisäksi myös empatia, tiimityö, segmentointi uran elinkaaren mukaan, tarpeet ja odotukset, sekä koulutus ja kannustinpolitiikka on otettava esimiehenä huomioon työhyvinvoinnin osalta. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat erittäin tärkeässä asemassa kuluttajien tarpeiden ja toiveiden tyydyttämisessä parhaalla mahdollisella tavalla. (Fernandez & Pinuer 2018.)

Palkitseminen on ajankohtainen ja tutkimisen sekä kehittämisen arvoinen aihe. Onnistuneella strategisella palkitsemisella organisaatiot saavat huomattavan kilpailuedun, ja samalla henkilöstön hyvinvointi kasvaa. Se, mikä koetaan palkitsevaksi, on kuitenkin yksilöllistä, iästä, sukupuolesta, elämänarvoista, työhistoriasta sekä monesta muusta tekijästä riippuvaista. Esimiehen on tärkeä tuntee alaisensa, jotta motivoiva palkitseminen onnistuu. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006.) Nykyaikaista palkitsemista on tutkittu paljon, mutta liian kapeasta näkökulmasta sen moninaiisiin vaikutuksiin nähden. Tutkimusten näkökulma pitäytyy usein vain yrityksen tavoitteissa. Aiemmissä tutkimuksissa on pyritty selvittämään mitä tiedetään palkitsemisesta ja tutkimaan olemassa olevia palkkarakenteita. Hulkko-Nymanin mukaan (2016) erilaiset palkkiot ja palkitsemisjärjestelmät ovat pysyvä muutos yrityksissä. Ne vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden motivaatioon sekä työsuoritukseen, toisinaan myös negatiivisesti. On käynyt ilmi, että henkilöstö ei niinkään ole tyytymätön palkkion määrään, vaan siihen kuinka palkitaan ja minkä vuoksi. Tämän vuoksi on oleellista ymmärtää, miten ja minkälaisesta palkitsemisesta syntyvät myönteiset vaikutukset ja missä olosuhteissa ne toimivat parhaiten.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan palkitsemista ja sen toimintatapoja mikroyrityksessä, jossa johto on lähellä työntekijöitään. Pieniä yrityksiä on Suomessa paljon, kaikista yrityksistä 93,2% on alle 10 työllistäviä yrityksiä ja perheyrityksiä on 80%. (Suomen yrittäjät 2019; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 27–28.) Perheyritykset ovat maailman nopeimmin kasvava ja kunnianhimoisin yritysmalli, joissa palkitsemis- ja toimintatavat ovat hyvin erilaisia moniin suuryrityksiin verraten (Bhalla 2015). Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Lahden Nopeat Kuvat Oy, jonka yrittäjäpariskunnalla on halu palkita työntekijöitä henkilökohtaisemmin ja kehittää omaa palkitsemistaan yrityksessä. Yrittäjät haluavat selvittää erilaisia käytäntöjä, joilla voi motivoida työntekijöitä ja lisätä työhyvinvointia mahdollisimman pienin kustannuksin. Aloituspalaverissa kävi ilmi, että työyhteisön yhteistä palkitsemista on jo käytännössä, kuten vuosittaiset pikkujoulut, ”perjantaipullat” ja henkilökuntaalennukset. Ajatuksena onkin kehittää ja tuoda ilmi muita keinoja, joilla voisi henkilökohtaisemmin palkita ja motivoida henkilöstöä toteuttamaan yrityksen strategiaa.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Lahden Nopeat Kuvat Oy on ollut toiminnassa jo vuosikymmeniä, eikä henkilöstössä ole ollut suurta vaihtuvuutta, työntekijät ovat sitoutuneita ja viihtyvät työssään. Yrityksen palkitsemiskäytänteet halutaan kuitenkin uudistaa nykyaikaisempaan muottiin henkilöstöä kehittävin ja motivoivin keinoin.

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää yrityksen palkitsemisen tämän hetkinen tila yrittäjän sekä työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on aluksi selvittää, millaisia palkit-

semisen muotoja yrityksessä on tällä hetkellä käytössä sekä mitkä asiat yrittäjä sekä työntekijät kokevat palkitsemiseksi. Tämän lisäksi tarkoituksena on määrittää mitkä asiat yrittäjä sekä henkilöstö kokevat motivoivaksi palkitsemiseksi. Kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää mitä palkitseminen on sekä millä tavoin erilaiset palkitsemistavat tukevat pienen perheyriksen yrityksen toimintaa. Motivoivalla palkitsemisen kokonaisuudella on tarkoitus parantaa kohdeyrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä.

Tavoitteena on muodostaa kohdeyritykselle kehityshankkeena työkalu pienen perheyriksen palkitsemiskäytänteitä varten, joka ei ole suoraan riippuvainen tuloksista tai euromääräisistä suoritteista. Tavoitteena on siis laatia ehdotus yritykselle sopivasta palkitsemisen kokonaisuudesta analysoimalla nykyiset palkitsemisen keinot ja tuoden ilmi uusia keinoja palkita, huomioiden yrittäjän sekä henkilöstön toivomukset ja odotukset. Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa kohdeyritykselle arvokasta tietoa palkitsemisestä ja erilaisista palkitsemisen keinoista, jotka soveltuvat pieniin perheyriksiin. Lisäksi tavoitteena on tuoda esiin henkilöstöä motivoivia palkitsemiskäytänteitä ja osallistaa yksilöitä niiden kehittämisessä. Hankkeen lopputuotoksena syntyy työkalu palkitsemiskäytänteitä varten, sekä palkitsemispolku, jossa mallinnetaan koko prosessin askeleet yrittäjille. Näin halutaan uudistaa yrityksen toimintatapaa kestävästi.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Kuinka kehittää pienen perheyriksen palkitsemiskäytänteitä?

Päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä palkitsemisella tarkoitetaan?
- Mikä on palkitsemisen nykytila yrityksessä henkilöstön ja yrittäjän näkökulmasta?
- Mitkä ovat henkilöstöä motivoivat palkitsemisen keinot?
- Mikä yhteys palkitsemisellä on yrityksen menestymiseen?

### 1.3 Tietoperusta sekä kehittämis- ja tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeen tietoperustana on palkitseminen, jota tarkastellaan henkilöstön sekä työnantajan näkökulmasta. Muita tarkastelunäkökulmia hankkeessa ovat motivaatio, pienet perheyriksset, aineellinen ja aineeton palkitseminen ja palkitsemisen vaikutukset. Lähdekirjallisuudesta hankitaan tietoa palkitsemisen kokonaisuudesta, erilaisista palkitsemisen keinoista ja niiden vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen. Kohdeorganisaation palkitsemisen nykytilaa kuvataan yrittäjien kertoman pohjalta. Varsinaisiin tulostavoit-

teisiin tai palkkarakenteen muodostukseen kehityshankkeessa tai tietoperustassa ei syvennyttä.

Aineistoa hankittaessa hyödynnetään monimenetelmällistä tutkimusotetta, eli kvalitatiivista ja kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää. Tutkimusmenetelmiä yhdistämällä tarkennetaan tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 233.) Kehittämishanke toteutetaan toimintatutkimuksena, aineistoa varten haastatellaan Lahden Nopeat Kuvat Oy:n yrittäjäpariskuntaa, ja toteutetaan kysely koko henkilöstölle, jossa halutaan selvittää työntekijöiden ajatuksia palkitsemisesta ja uusia kehitysideoita käytänteiksi. Lisäksi lähetetään kysely kahdellekymmenelle valikoiduille pienelle perheyritykselle Päijät-Hämeessä. Vertaisarvioitavat, paikalliset yritykset valitaan Yrittäjät.fi ja Finder.fi -rekistereistä löytyvien tietojen avulla koon, toimialan, toimipaikan ja yritysmuodon mukaan. Näiden yritysten palkitsemiskäytänteitä vertaisarvioimalla analysoidaan tuloksia hanketta varten.

Sekä henkilöstökyselyn, että vertaisarvioituille yrityksille tehdyn kyselyn tulokset kootaan ja jaotellaan. Vastauksia verrataan keskenään ja tutkitaan, onko vertaisarvioituilla yrityksillä jo käytössä olevia palkitsemiskäytänteitä, joita on mahdollista soveltaa palkitsemistyökalua rakennettaessa henkilöstökyselyn mukaan. Tutkimustuloksia käsitellään työpajamenetelmällä Lahden Nopeat Kuvat Oy:n yrittäjien kanssa, fasilitaattoreina työpajassa toimimme me, kehityshankkeen tekijät. Yrittäjäparin kanssa pidetään lisäksi palavereita, aina tarpeen mukaan, läpi koko kehityshankkeen. Lähdekirjallisuuden sekä työpajan tulosten perusteella muodostetaan ehdotelma palkitsemisen käytänteistä yritykselle. Vertaisarvioituiksi yrityksiksi valikoituu pääosin samalta toimialalta, Päijät-Hämeen alueelta pieniä perheyrityksiä. Vertaisarviointikyselyä ei lähetetä saman toimialan ketjuliikkeille niiden laajemman liiketoimintamallin vuoksi.



## 2 TIETOPERUSTA

### 2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on positiivinen voima, jolla ohjataan toimintaa ja saadaan positiivinen ilma-  
piiri. Näin murretaan ennakkoluuloja johdon ja työntekijöiden väliltä, ja ratkaistaan yhdes-  
sä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä haasteita (Rantamäki, Kauhanen & Kolari  
2006, 2):

*Aurinko ja tuuli kiistelivät siitä, kumpi on voimakkaampi. Kun asiasta ei kes-  
kustelemalla päästy yksimielisyyteen, päätettiin mitata voimien riittävyys sat-  
tumalta ohikulkeneen matkamiehen avulla. Voittaja olisi se, joka saisi takin  
irti mieheltä. Tuuli aloitti puhaltamalla niin kovaa kuin pystyi, mutta mies vain  
otsa kurtussa kietoi takkinsa entistä tiukemmin ympärilleen. Aurinko puoles-  
taan paistoi hymyillen parhaalla lämmöllään. Eipä aikaakaan, kun mies riisui  
takkinsa tyytyväisenä ja jatkoi iloisena matkaansa.*

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen vaihtosuhde eli kokonaisuus eri  
tapoja, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Työnantaja kompensoi työntekijälle työajan,  
osaamisen ja panoksen, jonka työnantaja saa käyttöönsä. Nykyisin palkitsemisen katso-  
taan olevan johtamisen väline, jonka avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan strategiaan-  
sa, saavuttamaan tavoitteensa ja viestii halutusta toiminnasta. (Hakonen & Nylander  
2015, 11.) Palkitsemisen kokonaisuutta tarkasteltaessa on pyrittävä yhteensovittamaan  
sekä työnantajan, että työntekijän mielestä keskeisiä ja tärkeitä asioita. Palkitsemisen  
kokonaisuutta ei voida räätälöidä jokaisen yksilön tarpeiden mukaan, taitava johtaja nos-  
taa kuitenkin esiin niitä elementtejä, jotka ovat kullekin työntekijälle tärkeitä. (Rantamäki,  
Hakonen & Kolari 2006, 19.)

Se mitä palkitseminen kenellekin tarkoittaa vaihtelee huomattavasti (taulukko 1). Toiset  
ajattelevat palkitsemisen olevan työehtosopimuksen ylittäviä palkitsemistapaa kuten tu-  
lospalkkio, toisille se on kokonaispalkka lisineen ja luontaisetuineen. Toiset eivät taas  
miellä henkilöstöetujen kuten työpaikkaruokailun, ja liikuntaseteleiden olevan palkitsemis-  
ta koska se koskee kaikkia. (Hakonen 2013, 214–217.)

Taulukko 1. Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen (Hakonen 2013, 215.)

Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen	A ”Työehtosopimus hoitaa”	B ”Jatketaan kuten ennen”	C ”Miten toiset tekevät”	D ”Mikä sopii meille” Strateginen palkitseminen
1. <b>Käsitys palkitsemisesta</b>	Rahapalkka	Tulos- ja voittopalkkiot (Työehtosopimuksen ylittävä)	Rahapalkka lisineen ja luontaisedut	Palkitsemisen kokonaisuus
2. <b>Lähtökohta toiminnalle</b>	Tehdään niin kuin on määrätty	Tehdään niin kuin tähänkin asti	Tehdään niin kuin toisetkin tekevät	Toimitaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti
3. <b>Toiminnalle tyypillistä</b>	Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta	Yritetään olla herättämättä nukkuvaa karhua	Kiinnostutaan vertailutiedosta	Palkitsemista johdetaan. arvioidaan ja kehitetään
4. <b>Toiminnan tavoite</b>	Kustannusten minimointi	Lisäkustannusten minimointi	Sijoittuminen palkkakilpailussa	Hyötyjen optimointi

Kilpailu osajista kovenee monilla aloilla tulevaisuudessa. Työn imu, työssä viihtyminen ja halu työskennellä tietystä organisaatiossa syntyvät eri ihmisille eri asioista. Tehtävissä töissä korostuu peruspalkan lisäksi myös työn sisältö, toimitavat ja esimiestyöhön liittyvät seikat. Arvostus ja oikeudenmukaisuus merkitsevät yhä enemmän, uusi sukupolvi tulee uusin odotuksin työstä ja työelämästä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitsemisen kokonaisuus toimii valttikorttina tulevaisuuden kilpailussa osajista ja tekijöistä. (Hakonen 2013, 214–217.)

### Palkitseminen ja johtaminen

Palkitseminen on jokaisessa työpaikassa välttämättömyys, työntekemisestä on maksettava palkkaa (Hakonen & Nylander 2015, 11). Palkitsemista voidaan käsitellä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta palkitsemisen kautta organisaatio viestittää tärkeää viestiä siitä, miten työntekijä on työssään suoriutunut. Onnistunut palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee työntekijän motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella ohjataan työntekijän toimintaa strategian suuntaan. Organisaatio pyrkii palkitsemisen avulla vaikuttamaan työntekijään strategiset tavoitteiden saavuttamiseksi. Halutut vaikutukset voivat olla strategian mukaista toimintaa, tavoitteiden saavuttamista tai abstraktimpia kuten työtyytyväisyys ja hyvinvoinnin lisääminen. (Luoma ym. 2004, 34.)

Strategia, tavoitteet tai arvot, eivät termeinä välttämättä herätä mielenkiintoa, mutta palkitseminen yleensä avaa korvat. Yrityksen eri tasoilla tulee pohtia mitä pitää saada aikaiseksi, miten kannattaa toimia, missä asioissa ja miten pitää kehittyä, kun lähdetään suunnitte-

lemaan palkitsemisen perusteita. Tavoitteiden ja toiminnan yhteensovittaminen auttaa saavuttamaan päämäärän. Palkitseminen ei kuitenkaan korvaa hyvää esimiestä ja johtamista, vaikka välittääkin viestin siitä, minkälaista toimintaa yritys tavoittelee ja arvostaa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 32–33.)

Strateginen palkitseminen tarkoittaa, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan tukevan yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Strategiseen palkitsemiseen kuuluvat erilaiset palkitsemistavat, palkkausjärjestelmä uudistukset ja palkitsemisjärjestelmien arviointi. Strateginen palkitseminen on myös kilpailuetu, yritykset ympäri maailmaa joutuvat kilpailemaan tuotannon ja toimintojen sijoittumisesta, työpaikoista ja investoinneista, harva voi jättää hyödyntämättä palkitsemisen kaltaista johtamisen välinettä. Strateginen palkitseminen ei tarkoita palkkakilpailua, vaan palkitseminen on osa johtamista. Palkitseminen on tehokas johtamisen väline, joka toimii hyvin, kun palkitsemisen kokonaisuus on hyvin suunniteltu. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 23, 44.)

Johtamisessa on tärkeää kokonaisuusien hahmottaminen ja se pätee myös palkitsemiseen. Kun lähdetään tarkastelemaan yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta ja etenkin silloin, kun lähdetään kehittämään jotain uutta, on aluksi syytä koota palkitsemisen tavat yhdeksi näkyväksi kokonaisuudeksi kuten taulukoksi. Taulukko toimii työkaluna kehittämislle, mutta myös henkilöstölle esimerkkinä siitä mitä etuja on jo tarjolla. On tärkeää ilmaista mihin palkitsemisella pyritään, miten palkitseminen kytkeytyy yrityksen strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Palkitsemisstrategia puolestaan kertoo, miten yritys haluaa palkita henkilöstöään. Palkitsemisstrategia on tehtävä ymmärrettäväksi niin, että kaikilla on oikea ja riittävän hyvä käsitys, miten tavoitteisiin pyritään ja miten ei. (Hakonen ym. 2005, 29.)

Rahapalkan lisäksi aineeton ja yksilöllinen palkitseminen motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä paremmin. Ne kehittävät työntekijää yksilönä ja tiimipelaajana, sekä tuovat arvostusta henkilökohtaisesta saavutuksesta. Myös kaupallisesta ympäristön kehityksestä johtuen on aiheutunut näkökulman muutosta pois pelkästä rahapalkasta. Työnantajien on vaikeampaa rekrytoida henkilöstöä, säilyttää ja motivoida heitä lisäämättä huomattavasti palkkatasoa. Esimiesten tuleekin ottaa tasapuolisesti huomioon sekä aineelliset, että aineettomat palkitsemismahdollisuudet, jotka yhdessä auttavat tekemään työstä itsestään palkitsevaa. Towers Perrin palkitsemismallissa (kuvio 1) on neljä erillistä palkitsemisryhmää, ja jokaisella on sama potentiaalinen merkitys palkkion lähteenä työntekijöiden näkökulmasta. Yksilöllinen (rahallinen), liiketoiminnallinen (muun muassa lakisääteiset, konkreettiset edut), suhteellinen (aineettomat palkitsemiskeinot) ja yhteisöllinen (yksilön arvomaailma) ovat yhtä vaikuttavia palkitsemisryhmiä. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2009, 170.)



Kuvio 1. Towers Perrin palkitsemismalli (mukaillen Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2009, 171)

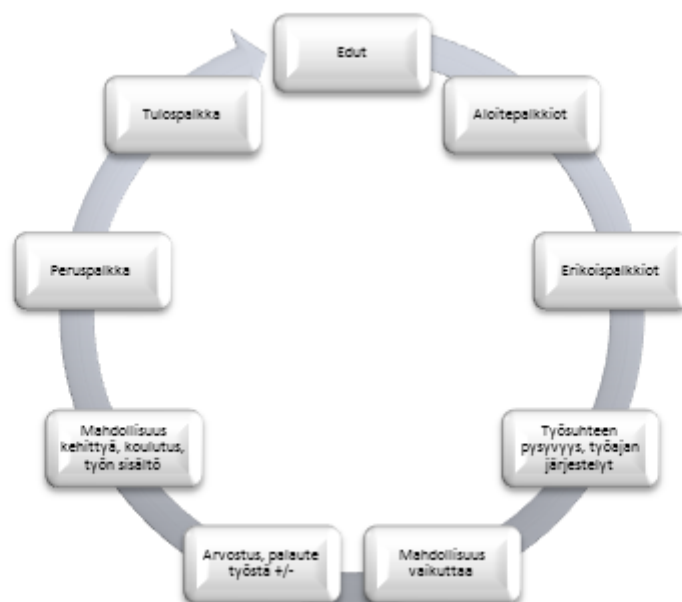
Liinalaakso, Moisio & Tiihonen (2016,12) mukaan palkitseminen on kaikkia niitä tapoja ja käytäntöjä, joilla yritys pyrkii:

- palkitsemaan hyvät työsuoritukset ja tavoitteiden saavuttamiset
- ohjaamaan henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan
- kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöä
- sitouttamaan työntekijöitä
- houkuttelemaan uusia työntekijöitä ulkoisilta markkinoilta

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu kaikki ne palkitsemisen muodot, joita organisaatiolla on käytössään työn ohjaamiseksi ja motivaation vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi (Luoma ym. 2004, 36). Palkitseminen on pelkkää palkkausta laajempi tapa tarkastella, mitä työntekijöille tarjotaan vastineeksi heidän työpanoksestaan, innostuksesta ja ajasta (Liinalaakso ym. 2016, 13).

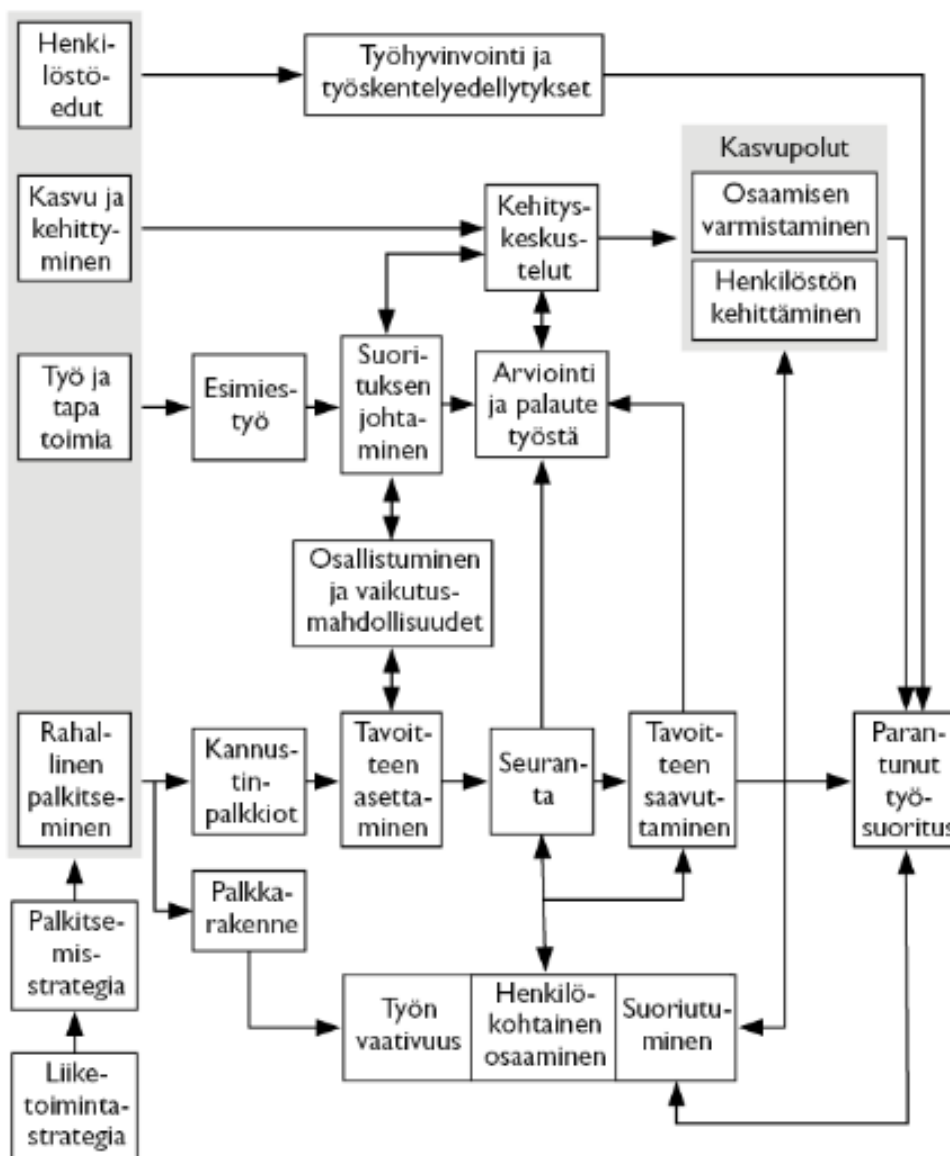
Hakonen & Nylander (2015) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuutta alun perin palkitsemistutkimukseen kehitetyllä palkitsemisen mallilla (kuvio 2) Mallissa on pyritty palkitsemisen kokonaisuuden ymmärrettävyyteen ilman erikoistermeihin turvautumista. Mallista haluttiin myös sellainen, että se olisi kelvollinen johtamisen välineenä ja sen vuoksi se jättää lueteloimatta palkitsevat ja motivoivat asiat, koska niillä ei luoda palkitsemisjärjestelmää.

Tämä kokonaispalkitsemisen mallia on käytetty viime vuosina useissa yrityksissä ja organisaatioissa. Jokainen yritys on muokannut siitä oman näköisensä ja omiin tarpeisiinsa vastaavan. Kaikki palkitsemisen muodot kuten osakepohjaiset palkkiot eivät sovellu esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioille.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015)

Jokainen organisaatio määrittelee oman palkitsemisen mallinsa. Palkitsemisen kokonaisuutta on tärkeä katsoa sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Organisaatio toiminta perustuu strategiaan, arvon tuottamiseen, hyviin tuloksiin ja kasvuun ja kehittymiseen. Pelkkä palkitsemisen kokonaisuuden hahmottelu ja esittely henkilöstölle ei riitä, vaan se tulee ottaa käyttöön johdon välineenä ja arvioida sen toimivuutta. (Hakonen 2013, 217.) Palkitsemisen avulla yritetään houkutella yritykseen sopivaa ja osaavaa työvoimaa, sekä innostamaan ja pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä. Jotta tämä tavoite saavutetaan kannattaa kuunnella herkällä korvalla henkilöstön toiveita. Palkitsemisen kehittäminen onnistuu paremmin, kun aloite tulee henkilöstöltä eikä johdolta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, 41.)



Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisprosessi (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 145)

Palkitsemisen tulee tukea yrityksen strategian toteutumista. Visio, missio ja arvot on palkitsemista päätettäessä oltava esimiehen mielessä. Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on vaativaa, sen toimivuutta on seurattava koko ajan ja vaikutuksiin on otettava kantaa. Palkitseminen on monitahoinen sokkelo organisaation toiminnassa (kuviokuva 3) ja sen ymmärtäminen auttaa henkilöstön huippusuorituksiin. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 143–144.)

### Palkitsemisstrategia

Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmää luotaessa on tunnettava sen vaikutukset eri henkilötyyppisiin tai henkilöstöryhmiin. Ennen kaikkea sitä on kuitenkin tarkasteltava strategisesti eli liiketoiminnan tarpeiden näkökulmasta. Järjestelmää luotaessa on päätettävä, onko

palkitseminen oleellinen osa liiketoimintastrategiaa vai onko se enemmän tukijärjestelmä. Yleensä yrityksissä, joissa on suuri ja jatkuva muutostarve on palkitseminen osa liiketoimintastrategiaa. Palkitsemisjärjestelmien on joustettava nopeastikin, jos toimintastrategiaa muutetaan. Palkitsemisstrategia voi olla avoin tai sulkeutunut. Organisaation on arvioitava eri tilanteissa hyödyt ja haitat, kuinka avoimesti viestii palkitsemisstrategiastaan sisäisesti ja ulkoisesti. (Kauhanen 2010, 121–122.)

Palkitsemisstrategiassa on hyvä ottaa huomioon mistä halutaan palkita, millaisista tuloksista halutaan palkita ja miten palkkiot jaetaan henkilöstön kesken. Työnantajalla on täysi vapaus palkita haluamallaan tavalla, on kuitenkin tarkoituksenmukaista luoda oikeudenmukainen järjestelmä ja keskustella palkkioiden jakamiskriteereistä henkilöstön tai sen edustajien kanssa etukäteen. (Kauhanen 2012, 89–91.)

Yritykset ovat kaikki jollain tavalla hierarkkisia ja myös palkkaus noudattaa hierarkiaa. On kuitenkin oleellista, onko kyse perinteisestä byrokraattisesta hierarkiasta vai osaamisen ympärille rakennettu hierarkia ja onko palkkarakenteen oltava koko yhtiössä tai kaikissa tulosyksiköissä samanlainen. Sitä miten yritys sijoittaa oman palkkatasonsa muihin yrityksiin nähden kutsutaan ulkoiseksi painoarvoksi. On tärkeää tuntea kilpailijoiden palkkataso ja palkkausjärjestelmät, kun kilpaillaan hyvistä osaajista. Tietyillä aloilla on kova kilpailu osaavasta henkilöstöstä ja joudutaan maksamaan korkeita palkkoja sekä tarjoamaan hyviä muita etuja työntekijöiden houkuttelemiseksi ja pitämiseksi. Palkitsemisstrategiassa on huomioitava suoritusnäkökulma eli se kuinka paljon palkitseminen perustuu suorituksen mittaamiseen eli palkitsemiskannusteen asteesta. Tämä problematiikka liittyy vahvasti tulospalkkaukseen. Myös organisaation elinkaaren vaiheella on vaikutus palkitsemisstrategian muodostamiseen. Organisaation johdon on pystyttävä paikallistamaan organisaation elinkaarenvaihe ja suunniteltava palkitsemista ja houkuttelevuutta sen mukaan. (Kauhanen 2010, 121–127.)

### **Palkkauksen rakenne**

Yrityksen palkkapolitiikka tarkoittaa niitä periaatteita, joihin palkkaus perustuu ja ohjaa johtoa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuissa. Henkilöstölle se ilmaisee millä perusteella palkkaus määräytyy yrityksessä ja miten omaan palkkaukseen ja palkitsemiseen voi vaikuttaa. Kun palkkapolitiikkaa laaditaan, huomioidaan siinä yleensä tehtävän vaativuus ja vastuut, suoriutuminen ja markkinatilanne. (Hakonen ym. 2018, 80.)

Palkkausta, ja sopivaa kompensatiota työtä vastaan suunniteltaessa, tulisi ottaa huomioon markkinahinta, jonka työntekijä minimissään ansaitsisi vastaavassa työssä muualla. Tämän ei arvoltaan kuitenkaan koeta olevan riittävä ja kilpailukykyinen, ja esimerkiksi suoritusta vastaava palkitseminen on tästä syystä yksi rakennemalli. Palkkarakennetta pää-

tettäessä on otettava huomioon mitä tavoitteita halutaan saavuttaa, kuten (Torrington ym. 2009,142):

- Palkkakulujen minimointi pitkällä aikavälillä
- Halutun, kokeneen työvoiman houkuttelevuus ja sitouttaminen
- Henkilöstön motivointi organisaation strategian saavuttamiseksi
- Henkilöstön kannustaminen ja innostaminen tiettyä käytösmallia kohti
- Muutosjohtamisen tukeminen ja helpottaminen

Näiden tavoitteiden saavuttaminen tekee palkitsemisesta haastavaa käytännössä. Ei ole yhtä oikeaa rakennetta, joka on hyödynnettävissä organisaation joka tasolla, tai yksilöittäin. Esimiehen tehtäväksi jää punnita edut ja haitat ennen välttämätöntä päätöksentekoa. (Torrington ym. 2009, 154.) Vaikka organisaatiot määrittelevät itse palkitsemisen kokonaisuuden henkilöstölleen, Suomessa palkitsemisen kokonaisuus sisältää yleensä myös työehtosopimuksien ja työlainsäädännön määrittelemiä tapoja ja etuuksia. Suomalaisissa yrityksissä on vuosikymmenien ajan tehty paljon töitä oikeudenmukaisemman ja kannustavamman palkkaporrastuksen kehittämiseksi. Tavoitteena on ollut, että työn vaatavuus, henkilön pätevyys ja työn tulokset ovat palkan peruste. (Hakonen 2013, 217, 225.)

Yksilön tyytyväisyys palkitsemiseen ei riipu ainoastaan palkkioiden tai palkan suuruudesta. Onnistuneen palkitsemisen edellytyksiä on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuutta on kolmenlaista: jaon oikeudenmukaisuutta, vuorovaikutuksen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Nämä viittaavat tapaan, jolla palkkaan liittyviä päätöksiä tehdään, miten niistä viestitään, ja miten ihmisiä kohdellaan palkkaukseen liittyvissä tilanteissa. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan jaon lopputulosta, kuten palkkion suuruutta, palkkaperusteita. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, sitä miten lopputulokseen on päädytty. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus taas kertoo yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, kuten kollegoilta tai esimieheltä saatua kohtelua, palautetta tai asioiden viestimistä. Oikeudenmukaisuuden arviointiperusteita ovat, panos, tarpeet, tasapuolisuus, oman edun oikeutettu tavoittelu, lupauksien pitäminen, lakien määräykset, asema ja omistussuhteet. (Hakonen ym. 2005, 31; Hakonen & Nylander 2015, 123, 131.)

Esimiehet pitävät palkitsemisen oikeudenmukaisissa menettelytavoissa tärkeinä johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. Henkilöstön arvostuksissa taas korostuu kuulluksi tuleminen, eettisyys ja puolueettomuus. Menettelytavoilla on vahva yhteys myös työtyytyväisyyteen, luottamukseen, myönteiseen suhtautumiseen esimiehestä ja koettuun jaon oikeudenmukaisuuteen. (Hakonen ym. 2005, 32–33.)



## 2.2 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Kaikki ne asiat, jotka työnantaja voi tarjota ja joita henkilöt pitävät palkitsevina voidaan katsoa johtamisen kannalta palkitseviksi elementeiksi. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Usein palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan palkitsemista, jolla on henkilölle taloudellista hyötyä. Johtamisen kannalta kuitenkin parhaat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineettomista palkitsemisen keinoista. (Kauhanen 2012, 107.)

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallista palkkiota kuten palkkaa tai muita tekijöitä, joista on työntekijälle taloudellista hyötyä. Aineellinen palkitseminen on verotettavaa tuloa ja näitä ovat muun muassa palkka, tulospalkkiot, edut, osake- ja optiojärjestelyt sekä erilaiset erikoispalkkiot. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat ei-rahalliset tai psykologiset palkkiot, kuten työympäristöön, työnorganisointiin ja sisältöön, työilmapiiriin ja työssä kehittymiseen liittyvät asiat. Aineettomiin palkitsemistapoihin voidaan vaikuttaa johtamiskäytäntöjen kautta. (Liinalaakso ym. 2016, 13.) Kauhasen (2012) mukaan aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Aineetonaan palkitseminen ei ole yritykselle täysin kulutonta, mutta voi olla huomattavasti edullisempaa. Edullisuudesta huolimatta aineettomat palkinnot voivat olla huomattavasti yksilöidympiä ja yksilölle arvokkaampia. Mieliänteet, asenteet ja arvot esimerkiksi psykologisia palkkioita kohtaan jakautuvat kuitenkin paljon, ja se tekee aineettomasta palkitsemisesta haastavampaa. Alla muutamia esimerkkejä yksilön aineettomasta palkitsemisesta Woodburn & McDonald mukaan (2011, 349–350):

- Vapaa-aika
- Kunnianosoitus
- Tapahtumat, illalliset
- Yritysjuhlat
- Julkinen huomionosoitus
- Lisäkoulutus
- Mentorointi
- Tittelit

Palaute ja arvostus ovat arvokkaita palkitsemisen keinoja ja ne saattavat olla jopa kustannustehokkain tapa palkita. Palaute työstä ja arvostuksen osoittaminen työntekijöille on äärimmäisen tärkeää ja sitä kaivataan aina. (Hakonen ym. 2018, 100.) Suomalaiset yritykset ovat panostaneet sellaisiin etuihin, jotka liittyvät työaikojen ja työn joustavuuteen kuten etätömahdollisuuteen ja terveyden ylläpitämiseen. Henkilöstö voi kokea palkitsevana ja arvostustaan osoittavana sen, että heillä on mahdollisuus itse vaikuttaa työaikoihin ja

sovittaa ne muuhun elämään sopivaksi. Terveystuottoon liittyvät edut koetaan itseltään selvyyksiksi, mutta se on todettu olevan työsuhteen pysyvyyden jälkeen vetovoimaisimpia etuja. Hyvät terveydenhuollon palvelut viestivät henkilöstön arvostusta. Kun työntekijän sairastuminen voidaan estää ja nopean hoidon saaminen järjestää hyötyä siitä myös työnantaja. Muut hyvinvointiin liittyvät edut kuten liikuntasetelit ja keuhonhuollon palvelut viestivät henkilöstölle, että henkisesti ja fyysisellä kunnolla on merkitystä ja organisaatio haluaa ihmisten huolehtivan itsestään ja voivan hyvin. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 18, 82–86.)

### **Henkilöstö- ja luontoisedut**

Henkilöstö- ja luontoisedut ovat palvelusuhteeseen liittyviä etuoikeuksia, joita yritykset käyttävät parantaakseen yrityskuvansa, helpottaakseen työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja edistääkseen työntekijöidensä terveyttä ja työkykyä (Liinalaakso ym. 2016, 35). Monet rahanarvoiset henkilöstöedut ovat kustannustehokkaita, koska saajalle ei kerry verotettavaa tuloa eikä yritykselle palkan sivukuluja. Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet ovat arvokkaita etuja, jotka eivät ole verotettavia. (Hakonen ym. 2018, 100.) Henkilöstöedut koskevat koko henkilöstöä tai tiettyä rajattua ryhmää, luontoisedut ovat yksilöllisiä (Malinen 2019, 12–14). Osa eduista niin sanotut luontoisedut ovat verotettavaa tuloa, yleisimpinä auto- puhelin- ja asuntoetu. Verottaja päättää vuosittain etujen verotusarvoin. Henkilöstöedut eivät ole verotettavaa tuloa, näitä etuja ovat sairaskuluvakuutus, erilaiset liikuntaedut, harrastustoiminnan tuet ja henkilökunta-alennukset. Osa eduista ovat lakisääteisiä, kuten työterveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn tasoon asti. Näitä työntekijät usein pitävät itsestään selvyysnä, mutta työnantajalle ne ovat kuitenkin merkittävä osa palkitsemisen kokonaisuudesta. (Liinalaakso ym. 2016, 35–36.) Taloudelliset edut kuten alennukset yrityksen omista tuotteista ja palveluista voi olla merkittävä etu. Päivittäistavarasta saatu pieni henkilökunta-alennus voi kerryttää vuositasolla mukavan säästön. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 88.)

Osaan henkilöstö- ja luontoiseduista verottaja on määritellyt verotusarvon, muissa eduissa verotusarvoksi katsotaan käypäarvo. Yleispätevästi voidaan määritellä, että verosta vapaita etuja ovat käyvältä arvoltaan kohtuulliset ja edut, jotka ovat kaikkien saatavilla. Verotusarvoltaan määritellyt edut ovat siis veronalaista tuloa, josta maksetaan ennakopidätys ja työnantajan sivukulut. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 82.)

Malinen (2019, 13–14) mukaan luontoisedulla voi saada enemmän kuin lisäeurolla, oikeilla ratkaisuilla, verotus huomioon ottaen, työntekijä voi säästää merkittävästi. Palkka voidaan maksaa jopa kokonaan luontoisetuina, yrittäjien keskuudessa tätä tapaa toisinaan hyödynnetään. Rahapalkka on yksinkertaisin, ja yleisin tapa, mutta palkan maksu muussa

muodossa voi tuoda molemmille osapuolille isojakin säästöjä. Myös työnantaja säästää, jos luontoisedulle vahvistettu verotusarvo on alempi kuin sen järjestämisestä työnantajalle aiheutuneet todelliset kustannukset.

Henkilöstörahasot palkitsemisen keinona on vielä toistaiseksi huonosti tunnettu tapa palkita. Suomessa oli vuoden 2017 lopussa vain alle sata henkilöstörahasot tulos- tai voittopalkkiota maksavia yrityksiä. Käytännössä henkilöstörahasot tarkoittaa tulos- tai voittopalkkion rahatoimista henkilöstön omistamaan ja hallinnoimaan rahastoon. Palkkiorahaston voi perustaa mikä tahansa yli kymmenen työntekijän yritys. Rahastoon maksetuista palkkioista ei makseta työnantajan sivukuluja. Kun työntekijä nostaa rahastosta varoja, osa nostettavasta summasta on verovapaata eikä sosiaalikulua peritä ja lopusta maksetaan ansiotuloverotuksen mukaisesti. Edellä mainituista syistä rahaston kautta palkkiota jää käteen enemmän kuin mitä tavallisen palkkion maksun kautta. (Hakonen ym. 2018, 101–102.)

Ryhmäeläkevakuutuksen maksuista ei makseta henkilösivukuluja ja vakuutus maksut on katsottu yleensä vähennyskelpoisiksi yrityksen verotuksessa. Ryhmäeläkevakuutukseen maksettu summa on sijoitus ja tuottaa eläkkeelle jäämiseen asti ja verotetaan vasta kun eläkettä nostetaan. Ryhmäeläkevakuutusta käytetään erityisesti johdon ja avainhenkilöiden palkitsemiseen, mutta se soveltuu myös koko henkilöstön palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2018, 103.)

### 2.3 Palkitsemisen vaikutus yrityksen menestykseen

Jokaiselle palkitsemisen muodolle on perusteltavissa oleva tarkoitus. Yrityksissä saattaa olla vuosien saatossa syntyneitä palkitsemisen muotoja, joiden merkitystä ei ole tarkemmin ajateltu. Ajan mittaan niistä on tullut itsestään selvyiksi, joista on vaikea luopua. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla vaan jokaiselle palkitsemisen muodolle tulisi olla perusteltavissa oleva syy ja sen tulisi olla johdettu strategiasta ja tavoitteista. (Rantamäki, Hakonen & Kolari 2006, 81.)

Palkitsemisella tavoitellaan motivointia ja pysyvyyttä, todellisuus on kuitenkin laajempi. Monelle yritykselle palkitseminen ja työvoimakustannukset ovat merkittävä tai merkittävin kustannustekijä. Erilaisten tulokseen perustuvien palkkioiden myönteinen vaikutus tuottavuuteen saattaa olla jopa kymmeniä prosentteja. Palkitsemisen vaikutukset ovat suuria ja on tieteellisesti todistettu, että palkitsemisjärjestelmät ovat henkilöstötyön tehokkain mahdollinen työväline. Palkitsemisen avulla voi vahvistaa organisaation rakenteita ja kulttuuria sekä viestittää tavoitteita ja arvoja. (Hakonen 2013, 220.)

Strateginen palkitseminen tarkoittaa, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan tukevan yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Strategiseen palkitsemiseen kuuluvat erilaiset palkitsemistavat, palkkausjärjestelmä uudistukset ja palkitsemisjärjestelmien arviointi. Strateginen palkitseminen on myös kilpailuetu, yritykset ympäri maailmaa joutuvat kilpailemaan tuotannon ja toimintojen sijoittumisesta, työpaikoista ja investoinneista, harva voi jättää hyödyntämättä palkitsemisen kaltaista johtamisen välinettä. Strateginen palkitseminen ei tarkoita palkkakilpailua, vaan palkitseminen on osa johtamista. Palkitseminen on tehokas johtamisen väline, joka toimii hyvin, kun palkitsemisen kokonaisuus on hyvin suunniteltu. (Hakonen ym. 2005, 23, 44.)

Palkitsemisen kirjo on laaja ja yksilöiden näkökulmasta merkitykselliset ja palkitsevat asiat voivat olla keskenään hyvin erilaisia (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 16–18). Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 31–32) kirjoittavat, kuinka palkitseminen voi vaikuttaa yrityksessä myönteisesti ja kielteisesti, sekä lyhyt-, että pitkävaikutteisesti. Koska palkitseminen on vaikeaa, siksi tarvitaan tietoa sen toimivuudesta. Monet yritykset eivät edes ymmärrä mitä palkitsemistapoja niillä itsellään on jo käytössä. Onnistuessaan palkitsemalla voidaan saada muun muassa seuraavanlaisia vaikutuksia aikaan:

- Toiminnan ohjaus oikeaan suuntaan
- Positiivinen muutosjohtaminen ja muu esimiestyön helpottuminen
- Strategian ja yksilön roolin parempi ymmärtäminen
- Positiivinen kulttuuri ja ilmapiiri
- Yhteistyö ja henkilöstön sitoutuminen
- Tuloksellisuus ja tehokkuus
- Yrityksen imagon paraneminen
- Työhyvinvoinnin paraneminen

Palkitsemisellä määritellään motivoivat ja palkitsevat tekijät neljästä eri näkökulmasta: työ- ja toimintatavat, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Esimiehillä on erilaisia palkitsemismahdollisuuksia näistä jokaisen näkökulman mukaan. Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 58) esittelevät eri alueiden vaikutukset (taulukko 2).

Taulukko 2. Palkitsemisen vaikutukset (Rantamäki, Kauhanen &amp; Kolari 2006, 58)

Näkökulma	Vaikutukset, jos asiat on hoidettu hyvin	Vaikutukset, jos asiat on hoidettu huonosti
<b>Työ- ja toimintatavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>työ koetaan mielekkääksi</li> <li>yhteistyö toimii</li> <li>ihmiset haluavat osallistua työpaikkansa kehittämiseen</li> <li>tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuudet paranevat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lähtöaikeet lisääntyvät</li> <li>osa työajasta kuluu valittamiseen</li> <li>välipitämättömyystavoitteita ja kehittämistä kohtaan</li> </ul>
<b>Kasvu- ja kehittyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisaation mahdollisuudet tuntuvat mielenkiintoisilta</li> <li>ihmiset haluavat kehittää osaamistaan</li> <li>ihmiset haluavat sovittaa tulevaisuuttaan organisaation tarpeiden mukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>muut työpaikat houkuttelevat</li> <li>ihmiset optimoivat lyhyen tähtäimen tavoitteita</li> <li>osa työajasta menee uuden työpaikan pohdintaan</li> </ul>
<b>Henkilöstöedut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan</li> <li>työn tekeminen helpottuu</li> <li>työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vertailuytymättömyys suhteessa kavereiden työpaikkoihin</li> <li>"meitä ei arvosteta"</li> </ul>
<b>Rahallinen palkitseminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toiminta ohjautuu strategian mukaan</li> <li>rahallisen palkitsemisen hyödyt organisaatiolle ovat kustannuksia suurempia</li> <li>tavoitteet halutaan saavuttaa</li> <li>toimintatapoja halutaan kehittää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>toiminta ohjautuu väärin</li> <li>palkkatyytymättömyys</li> <li>sisäiset ristiriidat, kateus</li> <li>epäoikeudenmukaisuuden kokeminen</li> <li>palkitseminen koetaan hallinnollisena pakkopullana</li> </ul>
<b>Palkitsemissalkun yhteisvaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>halu tulla töihin</li> <li>halu pysyä</li> <li>halu onnistua</li> <li>halu parantaa omaa työpanostaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>halu vaihtaa työpaikkaa</li> <li>halu ottaa hyöty omin luvuin (ajan, tiedon tai tavaran varastaminen)</li> <li>halu heikentää omaa työpanostaan</li> </ul>

Tietynlainen, yksilöity, kullekin työntekijälle räätälöity palkitseminen voi edesauttaa työ-säoloajan pidentymistä pitkässä juoksussa, on työurien jatkumisen kannalta kuitenkin keskeistä, että itse työ on mielekästä. (Alaräisänen 2014, 145).

**Henkilöstöön** kohdistuu usein jatkuvaa painetta esimiehiltä tavoitteiden saavuttamiseksi. Väärin kannustimin ja tuloksiin perustuvan johtamisen takia syntyy sekaannusta ja stressiä. Lisäksi yksilöllisten ja ryhmätavoitteiden luominen pelkäänsä lukuihin perustuenedistä kilpailukykyistä ja epämiellyttävää ympäristöä, jopa asiakkaalle asti. (Fernandez & Pinuer 2018.) Useimmat haluavat hyvän suoriutumisen näkyvän jollain tavalla palkassa tai palkitsemisessa. Suunnitelmalliset urapolut, tulos- ja erikoispalkkiot, peruspalkan säännölliset korotukset hyvistä työsuorituksista vastaavat tähän tarpeeseen. Lojaaluis ja sitoutuminen työnantajaa kohtaan syntyy hyvästä ja reilusta johtamisesta, henkilöstökäytänteistä sekä henkilöä huomioivasta ja arvostavasta esimiestyöstä. Kilpailukykyiseen palkitsemisen kokonaisuuteen on rakennettu mukaan henkilöstön erityisesti arvostamia

elementtejä. Jotta palkitsemisen kokonaisuus pysyy henkilöstön näkökulmasta toimivana, on sitä aika ajoin päivitettävä. (Hakonen ym. 2018, 43.)

### **Tuottavuuden tehostaminen**

Henkilöstön tuottavuuden tehostaminen tarkoittaa parasta mahdollista johtamista. On otettava huomioon työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, heidän kouluttamisensa sekä motivaationsa työn kehittämiseen. Kaikessa tässä tulee huomioida esimerkiksi yksilön profiili, elinkaari, uratyypit, asiakaskanta ja kulttuuri. Parhaan kannustinrakenteen (rahallinen, ei-rahallinen) määrittäminen riippuu muun muassa henkilöstön urakehityksestä, ympäristöstä ja henkilökohtaisista odotuksista. On huomioitava, että työntekijöillä on erilaiset arvot (perhe- ja sosiaaliset) ja tavoitteet, ja että nämä vaikuttavat henkilökohtaiseen kehitykseen ja tuottavat erilaisia tarpeita ja odotuksia. Tarkoituksena on siis luoda motivaatio ja työtyytyväisyys, sekä osallistaa. Kun esimiehet onnistuvat sitouttamaan henkilöstön ja motivoivat saavuttamaan yrityksen tavoitteita asiakaslähtöisesti, tuntevat työntekijätkin tulokset ominaan ja tiimien yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Näin saavutetaan myös yritykselle kilpailuetua orgaanisesti ajan mittaan. (Fernandez & Pinuer 2018.)

### **Negatiiviset vaikutukset**

Palkitsemisella on myös sivuvaikutuksia, joita ei ole tavoiteltu. Palkitseminen saattaa herättää erilaisia tunteita kuten tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta kuin myös haitallista kilpailua, vapaamatkustamista, osaoptimointia ja työrauhahäiriöitä. (Hakonen 2013, 220.) Työntekijöitä sitoutetaan palkitsemisen avulla. Usein eritoten yritysjohtajien halutaan sitouttavan aikaansa, myös vapaa-aikaansa, yrityksen hyväksi. Esimerkiksi johtajilla harvoin on sovittua työaika, koska heidän työnsä oletetaan sisältävän paljon ilmaista yrityksen kannalta, kuten matkoja, lomaosakkeita, optioita, autoetuja ja muita palkkioita, jotka sisältävät paljon valtaa. Näin sitouttamisella aiheutetaan helposti myös vahinkoa. Esimiehet tekevät usein ylimääräisiä työpäiviä, osalla työviikko on jo yli 70 tunnin. Yleistynyt työperäinen stressi ja väsymys vaikuttavat hyvinvointiin ja uhkaavat työuran jatkuvuutta. (Alaräisänen 2014, 114–116.)

Käytössä olevista palkitsemisen tavoista voi olla vaikea luopua juridisessa mielessä ja ilman, että se herättää tyytymättömyyttä. Joskus oli mahdollisuus sulkea käytössä oleva palkitsemisjärjestely tietyn päivämäärän jälkeen työsuhteeseen tulleilta työntekijöiltä, käytännössä etu jäi voimaan vanhoille työntekijöille ja poistui kokonaan heidän eläköityessä tai jäädessä pois työpaikasta. Nykyään tämä ei ole yhdenvertaisuussyistä välttämättä mahdollista. Tämän vuoksi hyvinäkään aikoina palkitsemisen kokonaisuuteen ei kannata lisätä harkitsemattomasti erityisiä etuja, joista myöhemmin olisi hankala luopua. Muutokset tulee tehdä lakeja ja sopimuksia kunnioittaen. Joitain palkitsemiskäytänteitä on hanka-

la muuttaa pienemmäksi kuten kiinteitä palkkoja. Täydentäviin palkitsemiskäytänteisiin sen sijaan kuuluu muutos, toki myös tällainen muutos on suunniteltava huolella ja huomioidtava mahdolliset riskit. Joistain palkitsemiskäytän-teistä on saattanut muodostua yrityksessä vakiintuneita saavutettuja etuja ja ennen muutosta on varmistettava mitä palkitsemistapoja on oikeus muuttaa. (Hakonen ym. 2018, 104–105.)

## 2.4 Motivaatio

Avaintekijä oppimisessa, osaamisessa ja suoriutumisessa on motivaatio (Sistonen 2008, 32). Jos tekemistä ei koeta merkitykselliseksi ei se myöskään motivoi. Motivaatio on sisäinen voima, joka ohjaa ja virittää toimintaa ja saa ihmisen toimimaan. Motivaatio on mielentila, joka määrittää mitä ja millä viireystasolla ja kuinka pitkäkestoisesti jotain asiaa ihminen tekee. (Hakonen & Nylander 2015, 136; Viitala 2013, 16.) Erilaiset toiminnan syyt, motiivit muodostavat ihmisen motivaation. Palkitsemisen avulla pyritään motivoimaan työntekijöitä tehokkuuteen ja vastaamaan organisaation asettamiin tavoitteisiin. Jotta saadaan rakennettua toimivia palkitsemistapoja, on välttämätöntä ymmärtää motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 135.) Onnistuneella palkitsemisella henkilöstö saadaan motivoitua ajattelemaan ja toimimaan, kuten yrittäjät. Jakamalla organisaatio pienempiin yksiköihin, tai työtehtäviä spesifioimalla, saadaan motivoitunut, yrittäjämainen kulttuuri luotua. (Martin, Petty & Wallace 2009, 136, 140.)

Motivaation yhteydessä puhutaan ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisiaan poissulkevia tai toisistaan riippumattomia, vaan ne nähdään toisiaan täydentävinä. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi, jolloin käyttäytyminen on itsessään motivoivaa. Sisäisen motivaation tekijöitä on työ itse, edistyminen, vastuu ja saavutukset. Ulkoisen motivaation voidaan taas ajatella johtuvan toiminnan seurauksista. Ulkoisesti kannustavien töiden ulkoinen motivaattori on useimmiten raha, mutta lisäksi myös status, työolosuhteet, turvallisuus, yrityspolitiikka ja hallinto ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Luoma ym. 2004, 23.; Hakonen ym. 2018, 49.)

### **Työmotivaatio**

Työmotivaatiota kuvataan viireystilaksi, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa. Työmotivaation viireystila määrittää toiminnan muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Sekä yksilön sisäiset voimat, että ulkoiset tekijät kuten työn luonne ja palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 136–137.) Sisäisessä motivaatiossa tyydytystä tuottaa itse työ ja sen tulokset. Ulkoisessa motivaatiossa ulkoiset palkkiot tuottavat tyydytystä. (Viitala 2013, 17.) Esimiesten tulee ymmärtää työntekijöiden käytöksen syyt. Woodburn & McDonald esittää (kuvio 4), kuinka tämä prosessi mahdollisesti toimii; Yksilö vastaa ärsykkeeseen, käytös muuttuu esimerkiksi ympäristön, perintötekijöiden, halujen

tai tarpeen myötä. Kun halutaan motivoida työntekijöitä, on välttämätöntä käyttää motivaatioteoriaa, joka erittelee mahdolliset tekijät, joihin esimiestyöllä on mahdollista vaikuttaa.



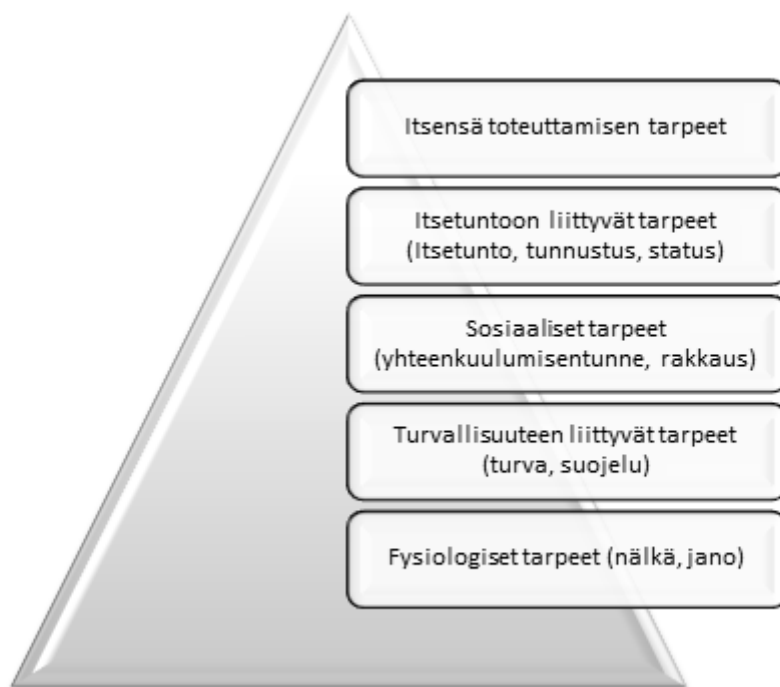
Kuvio 4. Yksilön prosessi (mukaillen Woodburn & McDonald 2011, 240)

Tämän päivän moninainen työvoima vaikeuttaa johtamista ja henkilöstön motivointia. Tutkimusten mukaan esimerkiksi miehet arvostavat enemmän itsenäisyyttä ja omatoimisuutta työssään kuin naiset, kun taas lisäkoulutus, joustavat työajat ja hyvät sosiaaliset suhteet ovat naisille tärkeämpiä. Johtajan tulee myös tunnustaa motivaatioero muun muassa yksinhuoltajaäidin, nuoren yksineläjän tai osa-aikaeläkkeellä olevan työntekijän välillä. Työntekijöillä on erilaiset tarpeet, joita he pyrkivät tyydyttämään myös työnsä kautta, näihin tarpeisiin esimiesten tulisi vastata huomioiden myös kulttuurierot. (Robbins & DeCenzo 2008, 279-280). Kun arvioidaan motivaatiotekijöitä, tarvitaan jokin motivaatioteoria, jonka perusteella arvioida vaikuttavat tekijät, työmotivaatioon vaikuttavat lisäksi työntekijän yksilöllisyys ja tilanne. Kaksi tunnetuinta teoriaa ovat Maslown tarvehierarkia ja Hertzbergin kaksifaktoriteoria, jotka esitellään seuraavissa kappaleissa. (Donaldson 2011, 240.)

### **Maslown tarvehierarkia**

Maslown tarvehierarkia teoria on yksi varhaisimmista motivaatioteorioista (kuviot 5). Maslown tarvehierarkian perus ajatus on, että kaikkia ihmisiä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Ihmisen toimintaa ohjaa Maslown teorian mukaan hierarkkisessa järjestyksessä viisi tarvetta: fysiologiset, turvallisuuden liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Nämä viisi tarvetta esitetään pyramidikuviolla, jonka alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet ja huipulla itsensä toteuttaminen. Tarvehierarkian mukaan motivoituminen tapahtuu ensin tyydyttämällä järjestyksessä alimpien tasojen tarpeet, joiden jälkeen on mahdollista saavuttaa ylemmillä tasoilla olevat tarpeet kuten huipun itsensä toteuttaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 141.)





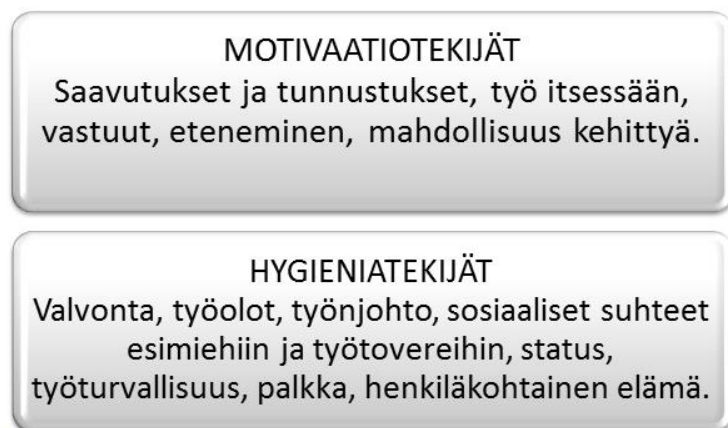
Kuvio 5. Maslown tarvehierarkia (mukaillen Donaldson 2007, 241)

Maslown teorian näkökulmasta rahalla palkitseminen on hyvin rajattua. Rahalla voidaan vastata alempien tasojen fysiologisiin ja turvallisuuteen liittyviin tavoitteisiin kuten ruoan ostaminen ja asuminen, mutta muuten rahalla ei voi teoriaan mukaan motivoida. (Hakonen & Nylander 2015, 142.) Maslown tarvehierarkian mukaan rahallinen palkitseminen kadottaa merkityksensä silloin kuin fysiologiset elämiseen välttämättömät perustarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, eivät enää ohjaa työkäyttäytymistä, näin ollen Maslown mukaan raha on vain perustarpeiden tyydyttämisen väline. (Kauhanen 2010, 112.) Maslown teoriaa voidaan hyödyntää paremmin aineettoman palkitsemisen kautta kuten tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia ja muita henkilön omaa tilannetta ja tarpeita vastaavia palkitsemisen tapoja. Aineeton palkitseminen motivoi teorian mukaan silloinkin, kun aineellinen palkitseminen ei. (Hakonen & Nylander 2015, 142.) Yksilöiden odotukset ja psyyke eroavat kuitenkin paljon toisistaan, joka tekee esimiesten ja yritysten näkökulmasta motivoimisen haastavaksi Maslown teorian mukaan (Donaldson 2007, 240).

Maslown teoria pohjautuu amerikkalaiseen kulttuuriin, jossa yksilöllisyys on korkealle arvostettua, toisin kuin esimerkiksi Japanissa, Kreikassa ja Meksikossa, joissa turvallisuuden tunteet olisivat arvoasteikossa korkeimmalla. Esimiesten tulee tunnistaa myös kulttuuriset erot ympäristöstä huolimatta, ja sovittaa motivaattorit yksilön mukaan. (Robbins & DeCenzo 2008, 280–281).

### **Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Fredrik Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvät tekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen johtaviin tekijöihin, sekä tekijöihin, jotka tekevät työntekijät tyytymättömiksi (kuvio 6).



Kuvio 6. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Donaldson 2007, 242)

Herzberg nimitti tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen liittyviä tekijöitä motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijöiksi Herzberg kutsui tekijöitä, jotka poistavat tyytymättömyyttä kuten palkka, työolot, työnjohto, sosiaaliset suhteet työpaikalla ja oma elämäntilanne. Herzbergin teoriaan mukaan palaute, vastuun antaminen, itsenäisyys, kehittymismahdollisuudet lisäävät motivaatiota. Hänen mukaansa hygieniatekijät eivät kuitenkaan voi lisätä tyytyväisyyttä tai motivaatiota, vaan hyvin hoidettuna ne ovat lähes merkityksettömiä eli niiden avulla on mahdollista päästä neutraaliin tilaan. Herzbergin teoriassa kiinnostus palkkaa kohtaan johtuu lähinnä siitä, että sillä voidaan vaikuttaa tyytymättömyyden poistamiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 142–143; Kauhanen 2010, 112.) Teoria tuo haasteita esimiehille ja edellyttää hyviä kommunikaatio- sekä palautteenantotaitoja motivoidakseen henkilöstön suoritusta (Donaldson, 2007, 241).

## 2.5 Palkitseminen pienissä perheyriyksissä

On havaittu, että monet pienet ja keskisuuret yritykset eivät käytä palkkauksen tai palkitsemisen tuomia mahdollisuuksia hyväkseen. Syyksi on arvioitu osaamattomuus ja ymmärryksen puute, ajankäyttö ja huoli ei-toivotuista vaikutuksista sekä tietämättömyys kuinka merkityksellistä palkitseminen on ja mitä mahdollisuuksia se tuo yritykselle. Työehtosopimuksissa olevat palkkausta koskevat määräykset saatetaan kokea rajoittaviksi, vaikka niissäkin on mahdollisuuksia muokata yrityksen palkkausjärjestelmä se tarpeisiin sopivaksi. (Liinalaakso, Moisio, Tiihonen 2016, 6.)

Mikroyrityksissä palkitseminen on henkilökohtaisempaa, ja yleensä yksilöllistä. Se motivoi suorittajia, mutta ei aina kannusta yhteistyöhön. Tämä palkitsemisen malli on useimmin

henkilöstön suosiossa. Palkitsemisen muodoista tiimipalkitseminen parantaa ilmapiiriä ja yhteistä toimintaa, mutta ei ole yhtä motivoivaa kuin henkilökohtainen palkitseminen. Johtamisen tärkeys tulee jälleen esille, kun punnitaan palkitsemismalleja. Useimmin on todettu, että molemmat yhdessä sekä yksilöllinen, että tiimipalkitseminen on toimivin yhdistelmä. Esimiehen tulee tutustua hyvin tiimiinsä, ja sen yksilöihin, jotta jokaisen henkilökohdaiset toiveet palkitsemisesta tunnetaan. (Levi 2011, 281–282.) Jotta perheyritys tai mikäään yritys tuottaa taloudellusta hyötyä omistajilleen pitää sitä luonnollisesti hoitaa hyvin. Omistajien keskinäinen tasapuolinen ja oikeuden mukainen kohtelu edistää yhteistyötä yrityksen hyväksi. Avoimuus ja yhteiset, tasapuoliset pelisäännöt ovat tärkeitä asioita keskustellessa perheenjäsenten palkitsemisesta. Myös perheenjäseniä tulisi palkita samoilla perusteilla kuin muitakin. Palkitsemisen tulisi perustua tehtävään ja suoriutumiseen. On hyvä muistaa, että palkkio omistajuudesta tulee yrityksen arvonnousuna sekä osinkoina, joten omistajuuden ei pitäisi vaikuttaa palkkion tasoon. (Elo-Pärssinen 2018.)

### **PK-yritykset**

Eu:n komission sen jäsenmaille antamaan suosituksen mukaan mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä yritysluokkien määrittämisessä käytetään henkilöstömääräisiä ja rahamääräisiä kynnysarvoja (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018). Yritykset on jaettu kolmeen luokkaan: pieniin, keskikokoisiin ja suuriin yrityksiin. Kokoluokittelu määräytyy henkilökunnan määrän, liikevaihdon, taseenloppusumman sekä omistussuhteiden mukaan. Pienyrityksenä pidetään yritystä, jonka henkilöstömäärä on enintään viisikymmentä henkilöä ja joko liikevaihto tai taseen loppusumma ovat enintään kymmenen miljoonaa. Kaikista pienimmistä yrityksistä käytetään lisäksi nimitystä mikroyritys. Mikroyrityksenä pidetään yrityksiä ja joiden henkilöstömäärä jää alle kymmenen henkilön. (Vanhalta, Laukkanen & Koskinen 2002, 28-29; Tilastokeskus 2017.) Tilastokeskuksen mukaan Suomessa toimi 283 805 yritystä vuonna 2015. PK yritysten eli pienten ja keskisuurten yritysten (alle 250 työntekijää työllistävien) osuus kaikista yrityksistä on 99,8 prosenttia. Mikroyritysten osuus on 93,4 prosenttia. (Suomen Yrittäjät 2017.)

### **Parempi tuottavuus ja työhyvinvointi PK-yrityksissä**

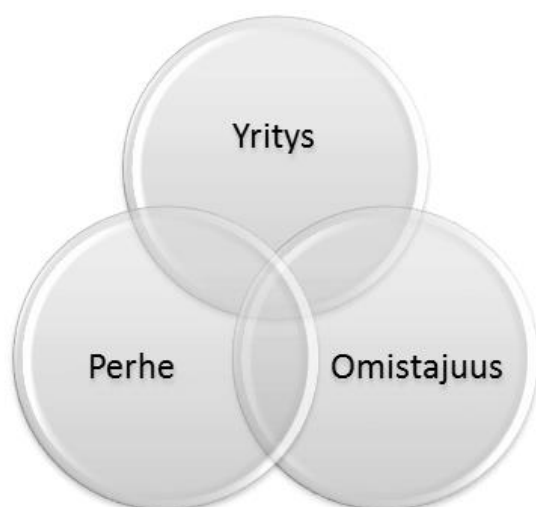
Asiantuntijoiden mukaan PK-yrityksissä muutostarve on kehittämisen lähtökohta, myös palkitsemisessa; Jos mikään ei muutu, ei mikään myöskään kehity. Tuottavuudella ja työhyvinvoinnilla on yhteys, ja niiden kehittämistä ei tulisi tehdä irrallaan vaan kokonaisuutena. Kun tuottavuutta (sujuvuutta), palkitsemista, esimiestoimintaa kehitetään, myös työhyvinvointi paranee, joka lisää motivointia. Motivoiva johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito lisäävät työhyvinvointia, joka vaikuttaa muun muassa suoraan työssä jaksamiseen, tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Myös sairauspoissaolojen määrä

laskee, kun työhyvinvointiin panostetaan. Usein ajatellaan, että palkka on määräävin motivaatiotekijä. Työpanokseen ja motivaatioon vaikuttavat palkan lisäksi työn sujuvuus, työn sisältö sekä johtaminen ja muut vuorovaikutukseen liittyvät seikat. Pelkästään yhtä osaluuetta kehittämällä ei saavuteta parhaita mahdollisia tuloksia. Siksi työn sujuvuutta ja sisältöä, johtamista ja palkitsemista on kehitettävä yhtäaikaisesti työpaikalla, jotta varmistetaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen. Kehittämiskonseptissa keskeistä on työntekijöiden osallistaminen koko prosessin kehittämiseen alkaen aina selvitysvaiheesta asti. (Tiihonen, Juuti, Laine & Mähönen 2019.)

### Perheyrietykset

Suomen kaikista yrityksistä 80% on perheyrietyksiä. Käsitteenä perheyrietyks on määriteltä vuonna 2005 Suomen kauppa- ja teollisuusministeriössä ja se on myös vahvistettu Euroopan komissiossa vuonna 2009. Perheyrietykseksi voidaan määritellä sellainen yritys, jossa on äänivaltaenemmistö eli yli puolet; Joko välillinen tai välitön on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai toisella suvun jäsenellä. Perheyrietyksen hallinnossa tulee olla vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa. Listattu yritys on perheyrietyks, jos sen äänivallasta 25% on yhden perheen tai suvun hallinnassa. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 27-28; Perheyrietyksien liitto 2017.)

Perheyrietyksissä yhdistyy yritystoiminta, omistajuus ja perhe (kuvio 5). Perheyrietyksien aikutlaatus johtuu näiden kolmen ulottuvuuden vuorovaikutuksesta (kuvio 7) ja niiden välisistä jännitteistä. Perheen ja yrityksen olemassaololla on erilaisia tavoitteita ja syitä. Perhettä ohjaa tunteet, vakauden säilyttäminen ja sisäänpäin suuntautuneisuus, kun taas yrityksen menestystekijät ovat toiminta, ulospäin suuntautuneisuus ja jatkuva muutosvalmius. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14–15.)



Kuvio 7. Kolmen ympyrän jännite (mukaillen Elo-Pärssinen & Talvitie 2010,15)

Perheyriyten tärkeimmät sidosryhmät ovat työntekijät ja asiakkaat. Sidosryhmien suhteiden ylläpito on kaksisuuntaista ja vaatii molemminpuolista sitoutumista. Sitoutuneisuus ilmenee perheyriyksiin pitkinä yhteistyösuhteina ja työntekijöillä jopa elinikäisinä työsuhteina. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 180–181.) Bhallan (2015) puheenvuoron mukaan kehittyvissä talousmaissa perheyriyket ovat maailman nopeimmin kasvava ja kunnianhimoisin yriytsmalli.

## 2.6 Yhteenveto

Palkitseminen on kokonaisuus eri tapoja, josta organisaation molemmat osapuolet (työnantaja ja työntekijä) hyötyvät. Työnantaja kompensoi siis palkitsemisella minimissään työntekijän yriytselle antaman työpanoksen. Palkitsemisen keinot kehittävät työntekijää yksilönä ja tiimipelaajana, sekä tuovat arvostusta henkilökohtaisesta saavutuksesta. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2009, 170.) Palkitsemisen kokonaisuutta on tärkeä katsoa sekä organisaation, että työntekijän näkökulmasta työntekijälle työajan, osaamisen ja panoksen organisaatiolle. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla organisaatio toteuttaa strategiaansa ja pyrkii tavoitteeseensa. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Usein palkitseminen ymmärretään taloudellisena hyötynä, johtamisen kannalta kuitenkin parhaat ja motivoivimmat keinot löytyvät aineettomista palkitsemisen keinoista. (Kauhanen 2012, 107.) Rahapalkan lisäksi aineeton ja yksilöllinen palkitseminen motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä paremmin. Palkitsemisen tulee olla käytössä johdon välineenä strategian toteuttamisessa ja sen toimivuutta tulee arvioida usein. (Hakonen 213, 217.) Myös henkilöstö- ja luontoisedut ovat palvelusuhteeseen liittyviä etuoikeuksia (Liinalaakso ym. 2016, 35).

Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 31–32) mukaan palkitseminen vaikuttaa yriytsessä myönteisesti tai kielteisesti. Onnistuessaan palkitsemalla voidaan saada muun muassa positiivista muutosjohtamista, positiivista yriytskulttuuria, henkilöstön sitoutumista ja yriytsen imagon paranemista aikaan. Jotta palkitsemisen kokonaisuus pysyy henkilöstön näkökulmasta toimivana, on sitä kehitettävä koko ajan. (Hakonen ym. 2018, 43.)

Motivaatio on sekä voima, joka ohjaa ja virittää toimintaa, että mielentila, joka määrittää mitä ja millä viritystasolla ja kuinka pitkäkestoisesti jotain asiaa ihminen tekee (Hakonen & Nylander 2015, 136; Viitala 2013,16). Palkitsemisen avulla pyritään motivoimaan työntekijöitä tehokkuuteen ja vastaamaan organisaation asettamiin tavoitteisiin. Jotta saadaan rakennettua toimivia palkitsemistapoja, on välttämätöntä ymmärtää motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 135.) Sekä yksilön sisäiset voimat, että ulkoiset tekijät kuten työn luonne ja palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon (Hakonen & Nylan-

der 2015, 136-137). Kun arvioidaan motivaatiotekijöitä, tarvitaan jokin motivaatioteoria, jonka perusteella arvioida vaikuttavat tekijät, työmotivaatioon vaikuttavat lisäksi työntekijän yksilöllisyys ja tilanne. Kaksi tunnetuinta teoriaa ovat Maslown tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Woodburn & McDonald 2011, 240.)

Monet pienet ja keskiuuret perheyrietykset eivät käytä palkkauksen tai palkitsemisen tuomia mahdollisuuksia hyväkseen. Syyksi on arvioitu esimerkiksi osaamattomuus ja ymmärryksen puute tai ajankäyttö ja huoli ei-toivotuista vaikutuksista. Osaltaan myös tietämättömyys palkitsemisen merkityksellisyydestä ja mitä mahdollisuuksia se tuo yritykselle. (Liinalaakso, Moisio, Tiihonen 2016, 6.)

### 3 KEHITTÄMISHANKE

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Lahden Nopeat Kuvat Oy on Lahdessa ja Hollolassa toimiva, perinteinen valokuvausalan perheyrittys. Yritys on perustettu vuonna 1982 Jukka Partasen toimesta. Ensimmäinen toimipiste avattiin Hollolan kuntakeskukseen vuonna 1982 nimellä Hollolan Fotosoppi Oy. Myöhemmin avattiin toinen toimipiste Lahden Trioon, jolloin perustettiin Lahden Nopeat Kuvat Oy. Vuosien varrella toimipisteet ovat vaihdelleet sekä Hollolassa, että Lahdessa markkina-alueen, esimerkiksi uusien kauppakeskusten mukana. Tänä päivänä toimipisteitä on kaksi ja liikkeet toimivat nimellä Kuvamestari. Liikkeet ovat avoinna arkisin 9:00–19:00, Trion liike on avoinna myös lauantaisin kauppakeskuksen aukioloaikojen mukaan. Yrityksessä työskentelee yrittäjien lisäksi kaksi vakituista, kokoaikaista sekä kolme osa-aikaista työntekijää. Osa-aikaiset työntekijät työskentelevät vähintään 20 tuntia viikossa. Lisäksi loma- ja sesonkiaikoina Kuvamestareilla työskentelee myös kesätyöntekijöitä ja työharjoittelijoita. Palkkauksessa noudatetaan kaupanalan työehtosopimusta. Kaikkien työntekijöiden tehtävänimike on myyjä. Yrityksen perustaja Jukka Partanen jäi eläkkeelle kehityshankkeen aikana, keväällä 2019, mutta toimii edelleen hallituksen puheenjohtajana.

Toimialana yrityksellä on valokuvausalan vähittäiskauppa, pääasiallisena tuotteena on valokuvaus ja valokuvien kehitys, lisäksi myynnissä on paljon alan oheistuotteita. Yritys työllistää omistaja pariskunnan lisäksi yhteensä neljä työntekijää sekä lomakausina lisäksi kaksi työntekijää. Henkilöstö on kautta aikojen ollut sitoutunutta, suurin osa on palvellut yrityksessä lähes perustamisesta asti. Hallituksessa vaikuttaa yrittäjien lisäksi myös muita perheenjäseniä. Työntekijöiden pääasiallisina työtehtävinä on asiakaspalvelu, myynti, valokuvaus ja kuvien valmistus. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat kamerat sekä niihin tarvittavat lisätarvikkeet, kiikarit, studio- ja miljöokuvaus, passikuvaus, digikuvat tunnissa, paitapainatukset, kuvakirjat, canvastaulut, julisteet, kehykset ja kehystyspalvelu, käyntikortit, vanhojen VHS kasettien siirto digitaaliseen katselumuotoon. Palvelukattaus on todella laaja. Monet palveluista pystytään tekemään itse paikan päällä, joten yhtenä valttina yrityksellä on nopea palvelu laadusta tinkimättä. Yrityksen käytössä on alan huipputekniikka ja korkealaatuiset materiaalit. Kuvamestari liikkeet ovat aina sijainneet keskeisillä paikoilla: Lahdessa kauppakeskus Triossa ja Hollolassa kuntakeskuksessa tai sen läheisyydessä.

Kohdeyrityksellä ei ole ollut käytössä varsinaista palkitsemismallia. Käytössä on kuitenkin ollut jo vuosia samat palkitsemisen keinot, mutta niiden käyttö on hyvin sattumanvaraista.

Henkilöstöpalaverien ja henkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden mukaan yrityksen palkitsemiskäytänteet kaipaavat kehittämistä ja uudistamista henkilöstön motivoimiseksi.

### 3.2 Menetelmät

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus tähtää olemassa olevien asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi (Kamk.fi 2017). Toimintatutkimus pyrkii vaikuttamaan käytännön toimintojen kehittymiseen, osallistujien ymmärtämiskyvyn lisääntymiseen ja toimintatilanteen kehittymiseen (Suojanen 2014).

Tutkimuksessa käytettiin monimenetelmällistä tutkimusotetta, eli kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimus, jonka avulla pyritään tuloksiin ilman laadullisia menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus on sanoja ja lauseita ja kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkitavan ilmiön kuvaaminen, tulkitseminen ja ymmärtäminen. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut merkityksistä eli siitä, miten ihmiset kokevat tutkitavan asian tai ilmiön. (Kananen 2014, 35-36.) Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa ilmiöstä määrällistä tietoa, Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on aina kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena on syntynyt teoria tai malli, joihin kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan peilata. (Kananen 2012, 30–31.)

Monimenetelmällisyys tiedonkeruumenetelmänä on lisääntynyt 2000-luvun alussa. Useammalla eri tiedonkeruumenetelmällä saadaan tiedonkeruuprosessista nykyaikaisempaa ja nopeampaa. (Tilastokeskus 2010.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä täydentävät toisiaan, eivät niinkään kilpaile keskenään. Tässä aineistonkeruussa kvalitatiivista käytettiin kvantitatiivisen menetelmän niin kutsuttuna esikokeena, jotta aiotut tutkitavat ja mitattavat seikat ovat tarkoituksen mukaisia ja mielekkäitä tutkimushenkilöille. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 136-137.)

Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa henkilöltä kysytään mielipidettä tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu tutkimuksessa on osa tutkimusprosessia ja se on osa tieteellisen päättelyn ketjua. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on sillä tavoin päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 41–42.) Taustatietoa hankittiin aluksi haastattelemalla yrityksen omistajia. Haastattelun avulla selvitettiin Lahden Nopeat Kuvat Oy:n tämän hetkistä palkitsemisen tilaa ja käytäntöjä tilaa sekä kehittämistarpeita. Kehityshankkeen aikana pidettiin myös lyhyitä palavereita yrittäjien kanssa hankkeen edetessä esiin nousseista asioista.

Tutkimusaineistoa kerättiin sähköisillä kyselyillä, joita lähetettiin sekä kohdeyrityksen henkilöstölle, että vertaisarvioitaviksi valikoitujen pienyritysten esimiehille. Kyselylomake on



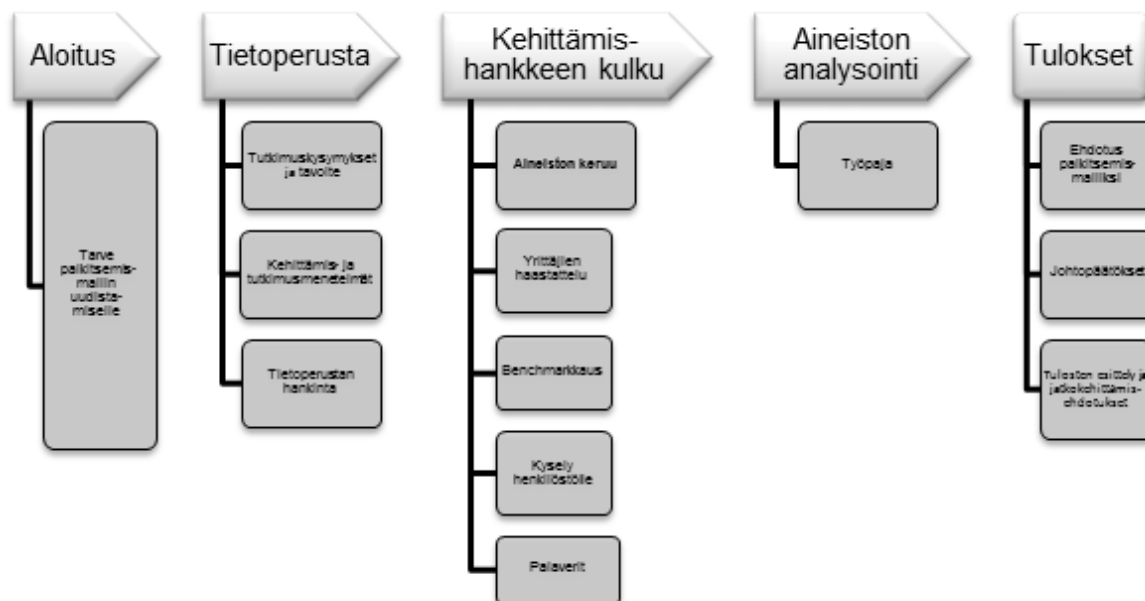
tavallisin aineiston keräämiseen käytetty tapa määrällisessä tutkimuksessa. Kyselyt ovat standardoituja eli vakioituja, jolloin kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomake soveltuu hyvin tiedonkeruuseen erityisesti silloin, jos tutkittava joukko ihmisiä on suuri, hajallaan ja halutaan kerätä tietoa, joka on arkaluontoista. (Vilkkä 2005, 73–74.)

Muita yrityksiä vertaisarvioimalla tutkittiin palkitsemisen malleja muissa pienyrityksissä, jotta saatiin vertailukelpoista materiaalia nykyajan palkitsemiskäytänteistä. Esikuva-analyysi, benchmarking, eli vertaisarviointi tuottaa mahdollisesti yritykselle arvokasta tietoa edelläkävijöistä toimialallaan. Vertaisarvioinnin avulla on siis mahdollista löytää niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritys pystyy parantamaan omaa toimintaansa omaksumalla uusia, mahdollisesti parempia käytäntöjä. (Kansallinen ennakointiverkosto, 2010.)

Työpajatyöskentelyssä yhdessä yrittäjien kanssa havainnoitiin voisiko muilla yrityksillä käytössä olevia palkitsemismalleja hyödyntää tai soveltaa palkitsemismallia suunniteltaessa. Työpajatyöskentely on nykyään suosittua, kun halutaan luoda uutta ja kehittää vanhaa, sekä tuoda eri alojen osaamista yhteen. Eri ideat ja hulluimmatkin ajatukset voidaan näin tuoda julki, ja jatkojalostaa osallistujien kesken. Työpajatyöskentely osallistaa perinteisiä palaverieita paremmin. On kuitenkin huomioitava, että tällä menetelmällä keskustelu helposti ohjautuu tiettyyn suuntaan ja osaa ideoista näin blokataan tai suositetaan. Fasilitaattorin tulee pyrkiä pysymään puolueettomana, vain ohjata ja antaa suuntaa keskustelulle sekä pitää palaverin ilmapiiri luottavaisena. (Aalto 2015.)

### 3.3 Kehittämishankkeen kulku

Kehittämishanke (kuvio 8) aloitettiin yrityksen tarpeesta uudistaa palkitsemiskäytänteitä. Yrittäjien haastattelulla kartoitettiin taustaa ja ongelmakohtia, sekä luotiin hankkeelle aikataulu. Tutkimuskysymysten ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen päätettiin aineistonkeruumenetelmät ja aloitettiin tietoperustan hankinta. Aineistoa kerättiin haastatteluin, kyselyin, sekä vertaisarvioimalla kaksikymmentä muuta pientä perheyrittystä. Aineistoa analysointiin ja uutta ideoitiin työpajamenetelmin yrittäjien kanssa. Yrittäjille esiteltiin palaverin myös hankkeen aikana esiin tulleita johtopäätöksiä sekä jatkokehittämissuhteita palkitsemiskäytänteiden uudistamiseksi. Tulosten perusteella rakennettiin ehdotelma uudesta palkitsemismallista yrityksen tarpeeseen.



Kuvio 8. Kehittämishankkeen kulku

### Yrittäjien haastattelu

Kehittämishanke aloitettiin Lahden Nopeat Kuvat Oy:n yrittäjien haastattelulla. Haastattelu tehtiin yrityksen tiloissa kauppakeskus Triossa. Paikalla olivat sekä toimitusjohtaja, että hallituksen puheenjohtaja. Keskustelu oli vapaamuotoista yrityksen toimintatavoista sekä käytänteistä. Haastattelu taltioitiin älypuhelimien äänentallennin sovelluksella.

Haastatteleamalla yrittäjiä oli tarkoitus saada selville yrityksen nykytila jo käytössä olevista palkitsemisen käytänteistä. Kysymykset (liite 1) jaettiin kahteen osioon, yrityksen taustatiedot ja palkitseminen yrityksessä. Yrittäjien vastausten perusteella, sekä heidän näkemyksiään ja tarpeitaan kuunnellen päätettiin mitä haastatteluja, kyselyitä, sekä vertaisarviointoja hanke edellyttää, ja millä aikataululla nämä toteutetaan. Sovittiin myös alustavat aikataulut tuleville tapaamisille ja työpajalle.

### Kysely palkitsemiskäytänteistä vertaisarvioiksi valikoiduille pienille perheyrittäjille

Varsinaisen hankkeen käynnistyessä, alkuvuodesta 2019, vertaisarvioinnin avulla haluttiin selvittää mitä mielletään palkitsemiseksi ja millaisia käytänteitä pienillä perheyrittäjillä Suomessa on. Hankkeen aluksi (22.2.2019) lähetettiin kyselylomake (liite 2) palkitsemiskäytänteistä pienille perheyrittäjille Päijät-Hämeessä. Tiedonkeruun kohdeyrityksiksi valikoitui mikroyrittäjiä, joilla on vankka perhetausta yrityksen perustamisesta lähtien. Anonyymi kysely lähetettiin sähköpostitse kahdellekymmenelle vertaisarvioiksi koon, toi-

mialan, yritysmuodon ja toimipaikan perusteella valikoidulle yritykselle. Kysely osoitettiin yrittäjille sekä esimiehille. Kyselyllä selvitettiin mitä palkitsemisen keinoja yrityksessä on käytössä ja kuinka niiden koetaan vaikuttavan työmotivaatioon. Alueen yrityksiä haettiin Yrittäjät.fi ja Fonecta.fi rekistereiden kautta, osa yhteystiedoista saatiin suoraan yritysten verkkosivuilta. Palautteen vaste kyselyyn oli heikko, vastauksia saatiin aluksi vain kahdelta yritykseltä, joten valikointi toimipaikan mukaan pelkästään Päijät-Hämeen alueen yrityksistä laajennettiin muuallekin Etelä-Suomen. Edelleenkin kohteena oli vain pienet perheyrietykset, pääpainona valokuvausliikkeet. Perheyrittäjäyryystausta selvisi lähes jokaisen yrityksen verkkosivuilta. Vastauksia oli tässä vaiheessa saatu neljältä yritykseltä, joten kyselystä lähetettiin vielä muistutus sähköposti kaikille ei-vastanneille yrityksille. Lopulta saimme kyselyyn vastaukset viideltä eri yritykseltä.

### **Kysely henkilöstölle**

Henkilöstön mielikuvaa palkitsemisesta ja omaa suhtautumista palkitsemisen nykytilaan selvitettiin kyselyn (liite 3) avulla. Yrittäjät kertoivat haastattelussa jo käytössä olevista palkitsemiskäytänteistä, mutta henkilöstön ymmärrystä ja tarpeita haluttiin selvittää henkilökohtaisemmin. Kyselyllä selvitettiin mitkä palkitsemiskeinot henkilöstö koee motivoivimmiksi. Kysely lähetettiin yrityksen yleiseen sähköpostiin avoimena linkkinä koko henkilöstölle kahden viikon ajaksi. Kyselyssä oli 12 kysymystä ja ne sisälsivät valmiit vastausvaihtoehdot, sekä avoimia vastauskenttiä. Kyselyn vaste oli 100%, vastaukset saatiin kaikilta viideltä työntekijältä.

### **Työpaja**

Kohdeyrityksen yrittäjien kesken pidettiin työpaja (17.4.2019) valokuvaamon toimitilassa, Lahden Triossa, jossa vaihdettiin ajatuksia palkitsemisesta ja heillä, sekä alan muilla yrityksillä jo käytössä olevista palkitsemiskäytänteistä. Fasilitaattoreina kerroimme mitä kehittämistyöpajassa on tarkoitus saavuttaa. Työpajan materiaali, kyselyiden ja haastattelujen tulokset, koostuivat henkilöstöltä, yrittäjiltä ja vertaisarvioiduilta yrityksiltä saaduista vastauksista, ideoista ja ajatuksista, kuinka palkitsemisen koetaan vaikuttavan henkilöstön työmotivaatioon, ja kuinka sen avulla voitaisiin vaikuttaa strategian toteuttamiseen paremmin. Vaihdettiin myös ideoita, millä keinoin olisi mahdollista toteuttaa henkilökohtaisempaa palkitsemista. Kyselyiden ja teemahaastattelun tulosten perusteella kehittämistyöpajassa käsiteltäviksi aiheiksi valikoituivat strategiset tavoitteet ja henkilöstön yksilöllisempi motivointi.

Työpajassa valikoitujen aiheiden mukaan lähdettiin rakentamaan varsinaista työkalua. Työkalussa esiintuottiin hyödyt, haasteet ja huomioitavat seikat, sekä varsinaiset palkitsemisen keinot. Työkalun käyttämistä varten rakennettiin myös palkitsemispolku, jossa ha-

luttiin tuoda esiin koko palkitsemisprosessi, ja mallintaa askeleet esimiehille tai yrittäjille palkitsemiskäytänteitä varten. Työkalu esiteltiin seuraavassa palaverissa yrittäjille.

### 3.4 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Yrityksen taustatietoja, yrittäjien näkökulmaa palkitsemisesta sekä palkitsemisen nykytilaa yrityksessä selvitettiin haastattelemalla yrittäjiä hankkeen aluksi. Laadullisella tutkimuksella haluttiin kuvata yksityiskohtaisesti tutkimuskohteen toimintaa. Laadullinen analyysi jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä, kun taas kvantitatiivinen kuvaa ja tulkitsee tutkimuskohdetta numeroiden valossa. Vaikka laadullinen ja määrällinen analyysi eroavat toisistaan käytetään niistä usein samassa tutkimuksessa. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Haastattelun perusteella muodostettiin tarvittavat kysymykset molempiin kyselyihin sekä henkilöstölle, että vertaisarvioitaville yrityksille. Kyselylomakkein kerätty aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tuloksia kuvailtiin taulukoin Webropol -työkalulla muodostettujen kyselyiden vastausten perusteella. Näistä kävi ilmi vastausprosentti, avoimet vastaukset sekä määrät valmiisiin vastausvaihtoehtoihin.

Yrittäjien haastattelun tuloksia sekä vertaisarvioitavien yritysten kyselytuloksia analysoitiin rinnakkain. Haastattelun kysymykset muokattiin myös vertaisarvioiksi valikoitujen yritysten kyselyyn, ja kysely kohdennettiin vain yrittäjille ja esimiehille, jotta tuloksista saatiin vertailukelpoisia. Näillä tuloksilla haluttiin saada selkeä kuva sekä kohdeyrityksen, että vertaisarvioitujen yritysten tämän hetken palkitsemiskäytänteistä. Vertaisarvioitujen yritysten henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemisesta ei ollut tarve selvittää. Yrittäjien haastattelujen muistiinpanot avattiin luettavaksi tekstiksi ja kyselyn tulokset muunnettiin Webropol työkalulla taulukkomuotoon samalla tavalla kuin henkilöstölle tehty kysely. Haastattelun ja kyselyn tuloksista nostettiin esiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kyselyyn vastanneita oli vähän, joten tuloksien vertailu ja hallinta oli suhteellinen helppoa ja hallittavissa. Aineiston luokittelun avulla on tarkoitus jäsenellä vastauksia samojen tai toisia muistuttavien ominaisuuksien mukaan. Analyysimenetelmän avulla voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivisen että määrällisen analyysin tapoja. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Sekä haastattelun, että kyselyiden perusteella hankittua aineistoa analysointiin työpajamenetelmin yhdessä yrittäjien kanssa. Alustuksena työpajalle esiteltiin kyselyistä saadut tulokset ja esille nousseita ajatuksia koskien palkitsemisen nykytilaa. Henkilöstöä motivoivia palkitseminen keinoja sekä niiden merkitystä havainnollistettiin muodostamalla kaavio post-it-lapuilla, joista ilmeni konkreettisesti yrityksen strategia, jo käytössä olevat motivaattorit, vertaisarvioitujen yritysten aineelliset ja aineettomat palkitsemiskeinot sekä yrityksen työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet palkitsemisen kehittämisestä. Seuraavaksi jaoteltiin kaikki kyselyistä saadut tulokset aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoin. Yrittäjiä

ohjeistettiin valitsemaan näistä esitetyistä keinoista ne, jotka koettiin mahdollisiksi toteuttaa yrityksessä. Valittujen keinojen perusteella pyrittiin muodostamaan ehdotelma palkitsemisen keinoista ja käytänteistä, joka tukisi mahdollisimman hyvin tämän pienen perheyriksen menestystä. Työpajan tuloksien perusteella lähdettiin muodostamaan varsinaista työkalua yritykselle henkilöstön palkitsemista varten. Tulokset esitellään luvussa neljä.

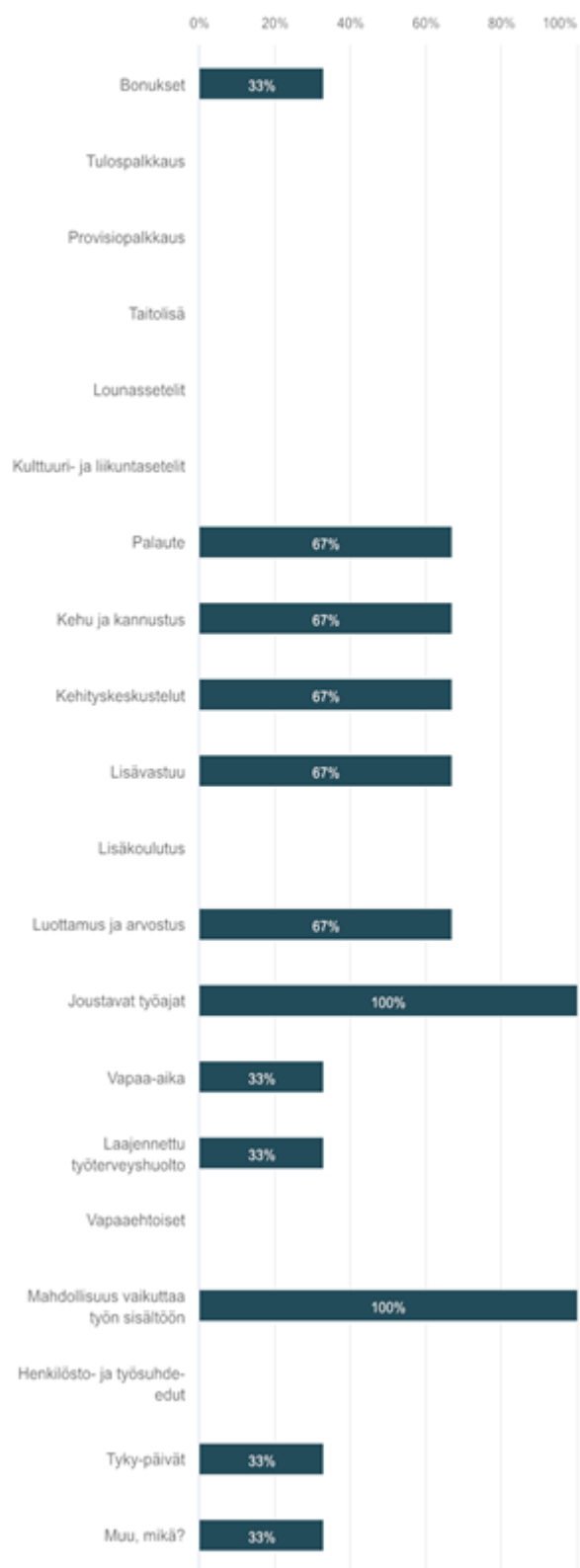
## 4 TULOKSET

### 4.1 Palkitsemisen nykytila yrityksessä

Yrityksen strategiaa ei ole pienten yritysten tapaan varsinaisesti kirjattu ylös, mutta yrittäjien mukaan tarjoamalla laadukkaita ja monipuolisia tuotteita sekä palveluita on tarkoitus saavuttaa tasainen vuosittainen myyntivoitto sekä olla parhaita alan toimijoita Päijät-Hämeen alueella. Kuvamestarit haluavat tarjota asiakkailleen laadukkaita tuotteita ja palveluita sekä hyvää asiakaspalvelua. Näihin asetettuihin tavoitteisiin päästään olemalla alan kehityksessä mukana eli vahvistamalla palveluita niin, että pystytään mukana muuttuvissa ja kehittyvissä trendeissä. Yrittäjät kertovat, että uskovat työntekijöiden tietävän yrityksen strategian ja tavoitteet, vaikka niitä ei erityisesti heidän kanssaan läpi käydä. Työntekijöillä on tiedossa myynnilliset tavoitteet ja ymmärrys myynnissä onnistumisen merkityksestä yrityksen menestykselle. Yrittäjät kertovat peruspalkan lisäksi palkitsevansa henkilöstöä myös muilla keinoilla. Yrittäjien kertoman mukaan yrityksessä on käytössä alla luetellut palkitsemisen keinot.

- Vapaaehtoinen vapaa-ajan vakuutus
- Henkilökunta-alennukset yrityksen omista palveluista ja tuotteista. Henkilökunta-alennus on huomattavasti kuluttajahintoja alhaisempi, alennuksen piiriin kuuluvat myös henkilöstön perheenjäsenet
- Virvokkeet, kuten kahvi ja tee yrityksen puolesta, lisäksi hyvistä myynneistä palkitaan pullatarjoiluin
- Yhteinen tekeminen, kuten tyky-päivät, pikkujoulut, konsertissa käyminen työnantajan maksamana
- Jouluna henkilöstöä muistetaan joululahjalla
- Henkilökunnalla luettavissa alan ammattilehtiä liiketiloissa

Palkitsemista ei ole huomioitu yrityksen budjetissa muuten kuin peruspalkan ja vapaaehtoisen vakuutuksen osalta.



Kuvio 9. Palkitsemiskäytänteet vertaisarvioitavissa yrityksissä, n=5

Tuloksista (kuvio 9) selvisi, että kaikilla käytössä olevat käytänteet (100%) olivat joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Seuraavaksi eniten (67% vastauksista) saivat seuraavat, aineettomat palkitsemiskäytänteet:

- Palaute
- Kehu ja kannustus
- Kehityskeskustelut
- Lisävastuu
- Luottamus- ja arvostus

Vain osalla, (33%) yrityksistä oli käytössä bonukset, vapaa-aika, laajennettu työterveys-huolto ja tyky-päivät sekä kohoaminen hierarkiassa.

Kohdeorganisaation henkilöstölle osoitetussa kyselyssä selvitettiin työntekijöiden mieliku-  
vaa palkitsemisesta yrityksessä, onko se heidän mielestään oikeudenmukaista, ovatko he tyytyväisiä käytänteisiin ja ovatko nykyiset käytänteet motivoivia. Tulosten analysoinnissa ei käytetty keskiarvoa vastaajien vähäisestä määrästä johtuen, jokainen vastaus otettiin tulosten analysoinnissa esille.

5. Olen tyytyväinen olemassa oleviin palkitsemiskeinoihin.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	0%	40%	20%	40%	0%	Täysin samaa mieltä

Kuvio 10. Tyytyväisyys palkitsemiskeinoihin, n=5

Henkilöstön vastaukset palkitsemisen tyytyväisyydestä jakoutuivat vastausten: Osittain eri mieltä (2), 40% vastaajista, En osaa sanoa (3), 20% vastaajista ja Osittain samaa mieltä (4), 40% vastaajista kesken (kuvio 10).

6. Palkitsemistavat ovat mielestäni oikeudenmukaisia.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	20%	20%	20%	20%	20%	Täysin samaa mieltä

Kuvio 11. Oikeudenmukaisuus palkitsemiskäytänteissä, n=5

Palkitsemiskäytänteiden oikeudenmukaisuudesta henkilöstö oli montaa mieltä, tulokset jakoutuivat vastausten Täysin eri mieltä (1) - Täysin samaa mieltä (5) välille laajalti (kuvio 11).





Kuvio 12. Nykyisten palkitsemiskäytänteiden toimivuus, n=5

Nykyisten palkitsemiskäytänteiden motivoivuutta selvitetessä tulokset jakautuivat vastausten Osittain eri mieltä (2), 60% vastaajista ja Osittain samaa mieltä (4), 40% vastaajista kesken (kuvio 12).

#### 4.2 Henkilöstöä motivoivat palkitsemisen keinot

Yrittäjät kertoivat alkuhaastattelussa, että uskovat palkitsemisen vaikuttavan oleellisesti työmotivaatioon ja haluavatkin nyt tarkastella erilaisia palkitsemisen mahdollisuuksia ja käytänteitä. Vertaisarvioitaviksi valituille yrityksille esitetyn kyselyn tuloksista kävi ilmi, että kaikki (100% vastaajista) olivat sitä mieltä, että palkitsemisella on selvä yhteys työmotivaatioon.

Avoimella henkilöstökyselyllä haluttiin selvittää lisääkö palkitseminen työntekijöiden motivaatiota, mitkä palkitsemisenkeinot koetaan motivoiviksi ja ajatuksia motivoivista asioista työpaikalla ja työnsisällössä.



Kuvio 13. Motivoivat asiat työssä, n=5

Motivoivia asioita työssä muun muassa palkan, työilmapiirin, mukavien työkavereiden ja asiakkaiden lisäksi vastausten mukaan olivat myös (kuvio 13):

- Töiden sujuvuus
- Mielekkäät työtehtävät
- Kannustava johtaminen ja
- Mahdollisuus kehittää omaa osaamista



Kuvio 14. Palkitsemisella motivointi, n=5

Kyselyssä selvitettiin lisääkö palkitseminen henkilöstön työmotivaatiota. Tulokset jakautuivat vastausten En osaa sanoa (3), 20% vastaajista, Osittain samaa mieltä (4), 60% vastaajista ja Täysin samaa mieltä (5), 20% vastaajista kesken (kuviokuva 14).



Kuvio 15. Motivoivat palkitsemisen keinot, n=5

Kyselyssä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteet motivoivimmista palkitsemiskeinoista. Tuloksista selvisi, että eniten vastauksia (80%) saivat seuraavat palkitsemiskeinot (kuvio 15):

- Kulttuuri- ja liikuntasetelit
- Kehu ja kannustus
- Luottamus ja arvostus ja
- Mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön

Seuraavaksi eniten (60%) vastauksista oli tuloksissa seuraaville keinoille:

- Lounassetelit
- Joustavat työajat ja
- Vapaa-aika

Lisäksi vastauksia saatiin myös palkitsemiskeinoille: Bonukset (40%), Henkilöstö- ja työsuhde-edut (40%) sekä Tulospalkkaus (20% vastauksista).

#### 4.3 Kehittämistoiveet palkitsemiskäytänteissä

Yrittäjät mainitsivat haastattelussa, että heillä ei ole kovinkaan paljon tietoa siitä, miten palkita ja olivat kiinnostuneita kuuntelemaan työntekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä ja toiveita koskien palkitsemista. He olivat valmiita myös saamaan uusia ideoita muiden alalla toimivien yritysten palkitsemiskäytänteistä.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn lopuksi selvitettiin henkilöstön mielipiteitä palkitsemisen kehittämisestä yrityksessä.

12. Miten kehittäisin palkitsemista yrityksessä?

	Vastaukset
Y	Koulutusten tms erilaisten kurssien kautta osaamisen lisääminen
Y	Liikunta- ja kulttuurisetelit ottaisiin käyttöön.
Y	Esim. hierojalla käyni joskus tai vaikkapa lääkärin yleistarkastus olisi kiva joulupaketti. Työssäjaksamisen tukeminen.
Y	Jos olisi esim. muutamia vaihtoehtoja ja voisi itse valita mieluisan.
Y	Esim. Kulttuurisetelit olisivat hyvä lisä

Kuvio 16. Kehittämistoiveet palkitsemiskäytänteissä, n=5

Kyselyssä (kuvio 16) saatiin henkilöstöltä kehittämis ehdotuksia esimerkiksi seuraavin vastauksin:

- Koulutus- ja kurssitarjonnan kautta osaamisen lisääminen

- Liikunta- ja kulttuurisetelien käyttöönotto ja
- Työssäjaksamisen tukeminen muun muassa hieronnan ja lääkärintarkastusten muodossa

#### 4.4 Pienen perheyrittäjän menestystä tukeva palkitseminen

Kohdeorganisaation yrittäjät kutsuttiin kehittämishankkeen työpajaan analysoimaan haastatteluin ja kyselyin saatuja vastauksia, joiden perusteella oli tarkoitus lähteä kehittämään palkitsemistyökalua yritykselle. Post-It lapuilla muodostetun kuvion avulla oli tarkoitus havainnollistaa palkitsemisen nykytilaa ja motivoivia, mahdollisia palkitsemismallissa ilmenneitä kehityskohteita sekä henkilöstöltä, yrittäjiltä, että vertaisarvioitaviksi valituilta yrityksiltä saatujen tulosten perusteella.



Kuva 1. Tulosten jaottelu

Tiedonkeruusta saadun aineiston tulosten jaottelu (kuva 1) nykytilan, motivoivien asioiden, ja strategisten tavoitteiden osalta sekä henkilöstön, yrittäjien, että muiden yritysten vastauksien perusteella. Yrittäjien ja henkilöstön vastauksissa palkitsemisen nykytilasta poikkesivat toisistaan. Henkilöstön vastauksissa motivoivimmiksi keinoiksi vastauksissa ilmeni muun muassa työnsujuvuus, ilmapiiri ja joustavat työajat muiden työmotivaattoreiden lisäksi. Palkitsemiskäytänteistä yrittäjiä ohjeistettiin valikoimaan henkilöstön motivaattoreista ja vertaisarvioitujen yritysten palkitsemiskäytänteistä yrittäjien mielestä mahdollisia käyttöönotettavia palkitsemismalleja. Yrittäjiä ohjeistettiin jaottelemaan tuloksiksi saadut palkitsemismallit aineellisiin ja aineettomiin.

Valittujen palkitsemiskeinojen perusteella työkalua uusista palkitsemiskäytänteistä lähdettiin rakentamaan. Yrittäjille mieleiset palkitsemiskäytänteet olivat seuraavia:

- Kulttuuri- ja liikuntaselvit
- Tyky-päivät
- Lääkärintarkastukset
- Hieronta
- Kehu ja kannustus
- Työnsujuvuus
- Työn ilmapiiri
- Luottamus ja arvostus
- Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön

#### 4.5 Tulosten yhteenveto

Haastattelun perusteella saatiin selville, että yrittäjät uskovat palkitsemisen vaikuttavan oleellisesti työmotivaatioon ja haluavat tarkastella erilaisia palkitsemisen mahdollisuuksia sekä käytänteitä. Yrittäjät ovat kiinnostuneita saamaan uusia ideoita ja lisää tietoa siitä, miten palkita sekä kuuntelemaan työntekijöiden näkemyksiä koskien palkitsemista.

Vertaisarvioitavaksi valittujen yritysten vastuksista kävi ilmi, että palkitsemisella on yrittäjien mielestä selvä yhteys työmotivaatioon. Kyselyn vaste oli heikko, mutta saatujen vastusten perusteella saatiin tietää, että aineeton palkitseminen, muun muassa kehu ja kannustus, lisävastuu, palautteen antaminen sekä vapaa-aika olivat usean yrityksen palkitsemiskäytänteissä mukana.

Henkilöstö oli kyselyn vastausten perusteella suhteellisen tyytyväinen palkitsemisen tilaan, mutta kaipaisi oikeudenmukaisempaa ja henkilökohtaisempaa palkitsemista nykykäytänteiden lisäksi. Aineettoman palkitsemisen arvostaminen nousi selkeästi myös vastauksissa esiin.

Työpajassa mahdollisiksi käyttöön otettaviksi palkitsemiskäytänteiksi valikoitui esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntasetelit, tyky-päivät, lääkärintarkastukset, hieronta, mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön, kehu ja kannustus, työnsujuvuus ja –ilmapiiri, sekä luottamus ja arvostus. Näiden perusteella lähdettiin rakentamaan ehdotelmaa hankkeen tavoitteena olevasta pienen perheyriksen palkitsemistyökalusta.

#### 4.6 Ehdotus palkitsemiskäytänteiksi pienissä perheyriksissä

Kehittämishanke toteutettiin haastatteluin, kyselyin ja työpajan avulla. Näistä saatujen tulosten pohjalta luotiin työkalu palkitsemiskäytänteitä varten. Käytännössä työkalun avulla voidaan arvioida hyödyt ja haasteet, jotka tulee huomioida arvioitaessa yrityksille sopivimpia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja.

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden motivaatioon sekä työsuoritukseen, toisinaan myös negatiivisesti. Hulkko-Nymanin mukaan (2016) henkilöstö ei niinkään ole tyytymätön palkkion määrään, vaan siihen kuinka palkitaan ja minkä vuoksi. Tämän vuoksi on oleellista ymmärtää minkälaisesta palkitsemisesta syntyvät myönteiset vaikutukset ja missä olosuhteissa ne toimivat parhaiten. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella halutaan vaikuttaa työntekijään konkreettisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta myös työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisäämiseksi (Luoma ym. 2004, 34).

Case yrityksessä on jo käytössä erilaisia palkitsemisen keinoja sekä aineellisia, että aineettomia. Peruspalkan lisäksi henkilöstöä palkitaan vapaa-ajanvakuutuksella, henkilökunta-alennuksilla palveluista ja tuotteista, yhteisillä virkistytymistapahtumilla pienimuotoisella huomioimisella hyvistä myynneistä. Tämän kehityshankkeen aikana yrityksellä jo käytössä olevat palkitsemisen keinot ovat hyväksi todettuja eikä niistä ei ole tarpeen luopua. Tämän kehittämishankkeen tarkoitus oli kehittää ja tuoda palkitsemiseen uutta näkökulmaa ja keinoja. Hakonen ym. (2015, 281) mukaan hyvin toimivan palkitsemisen kehittäminen ei tapahdu hetkessä vaan usein kokeilujen ja niistä oppimisen kautta. Hankkeen aikana yrityksessä on jo käynnistetty muutos palkitsemismallin kehittämistä varten. Yrittäjät ja henkilöstö osallistuivat hankkeeseen haastatteluin, vastamaalla kyselyyn ja osallistumalla työpajaan. Ennen kehittämishankkeen aloittamista case yrityksessä ei ollut tunnistettu olevan palkitsemisjärjestelmää. Kehittämishankkeen käynnistäminen haastatteluin ja

kyselyin auttoi sekä yrittäjät, että työntekijät huomaamaan, että todellisuudessa yrityksessä on jo useita palkitsemisen keinoja käytössä. Tästä voidaan päätellä, että palkitsemista yrityksessä ei ole tuotu riittävän näkyväksi ja montaa asiaa pidetään niin itsestään selvänä, että sen vuoksi sitä ei ole osattu ajatella osana palkitsemista.

### **Palkitsemisen hyödyt ja haasteet**

Muutostarve on aina kehittämisen lähtökohta. Yrityksen menestymisen lähtökohta on aina hyvin voiva työyhteisö. Motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, ammattitaidon kehittäminen lisäävät työntekijöiden motivaatioita, vaikuttavat työssä jaksamiseen, tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Palkkaus ei ole ainut määräävä motivaatiotekijä vaan kaikki edellä mainitut työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät ovat yhtä tärkeitä, ellei jopa tärkeämpiä motivaation vaikuttavia tekijöitä. Pelkästään huomion kiinnittäminen yhden osa-alueen kehittämiseen ei riitä vaan on katsottava kokonaisuutta ja kehitettävä kaikkia osa-alueita yhtäaikaisesti päästäkseen parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Parhaaseen mahdolliseen ratkaisuun pääsemiseksi on keskeistä myös työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen kehittämisprosessin alusta alkaen. (Tiihonen ym. 2019.)

Palkitsemisen kokonaisuutta rakennettaessa on huomioitava niin työnantajan kuin työntekijän tarpeet ja odotukset vastaan kokonaisuus. Palkitsemisen kokonaisuutta ei voida räätälöidä jokaisen yksilön tarpeiden mukaan, on rakennettava henkilöstöä tasapuolisesti huomioiva kokonaisuus. (Rantamäki ym. 2006, 19.) Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteita ja pidemmällä tähtäimellä saavuttamaan myös kilpailuetua (Fernandez & Pinuer 2018).

Monelle yritykselle työvoimakustannukset ja palkitseminen on merkittävä kustannustekijä, palkitsemisen myönteinen merkitys tulokseen ja tuottavuuteen voi olla kymmeniä prosentteja. Voidaan siis sanoa, että palkitsemiseen kannattaa myös budjetoida, hyvin toteutettu kohderyhmälle oikein valikoitunut palkitseminen maksaa itsensä takaisin monin kertaisena. (Hakonen 2013, 220). Strategisella palkitsemisella halutaan tukea yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Strateginen palkitseminen on myös kilpailuetu, hyvät palkitsemisedut houkuttelevat uusia työntekijöitä ja vaikuttaa pysyvyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Hakonen ym. 2005, 23, 44.) Kehittämistyö on jatkuvaa ja palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on vaativaa ja palkitsemisen kokonaisuuden toimivuutta tulee arvioida jatkuvasti ja varmistaa sen soveltuvuus. (Hakonen 213, 217, Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 143–144.)





Kuvio 17. Työkalu case-yrityksen palkitsemiskäytänteitä varten

### Suosituslista

Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on huomioitava monia seikkoja (kuvio 17) niin yrityksen, kuin henkilöstönkin kannalta. Pienessä perheyrityksessä esimies on lähellä työntekijöitään, ja yksilöllinen palkitseminen on mahdollisempaa, kuin suurissa organisaatioissa. On kuitenkin huomioitava, että palkitsemisella on myös sivuvaikutuksia, ja se saattaa herättää tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta (Hakonen 2013, 220). Tämän vuoksi tulee palkkiomalli suunnitella huolella, jotta yhdenvertaisuus toteutuu mahdollisimman hyvin. Henkilöstön motivointi tarkoittaa parasta mahdollista johtamista, esimiestyön tärkeyttä ei voi riittävästi korostaa. On huomioitava yksilön profiili, elinkaari, uratyypit, ja kulttuuri. Työntekijöillä voi olla todella erilaiset elämänarvot ja tavoitteet. Fernandez ym. (2018) kertookin, kuinka tarkoituksena on luoda motivaatio ja työtyytyväisyys, jotta saavutetaan myös yritykselle kilpailuetua orgaanisesti ajan mittaan.

## Palkitsemiskeinot

Rahapalkka on itsestäänselvyys, sen taso usein määrittelee työntekijälle arvon. Yksilön markkinahinta on summa, jonka työntekijä minimissään ansaitsisi vastaavassa työssä muualla. (Martin ym. 2009.) Palkkauksen, rahapalkan sekä bonusten lisäksi myös aineeton ja yksilöllisempi palkitseminen motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä tänä päivänä. Esimiesten tuleekin ottaa tasapuolisesti huomioon sekä aineelliset, että aineettomat palkitsemismahdollisuudet ja siirtää näkökulmaa pois pelkästä rahapalkasta. Torrington ym. (2009) mukaan kaikki neljä eri palkitsemisryhmää: yksilöllinen, liiketoiminnallinen, suhteellinen ja yhteisöllinen (kuvio 1), ovat yhtä merkityksellisiä palkkion lähteenä työntekijöiden näkökulmasta.

Case-yrityksellä jo käytössä olevat virvoke-edut, kahvi ja tee, sekä hyvien myyntiviikkojen tuomat perjantaipullat on otettu hyvin vastaan, eikä niistä kannata luopua. Yritys saa kuitenkin verotuksellista etua ravintoedusta, jos esimerkiksi kahvitarjoilu on niin runsas, että se korvaa normaalin lounasruoan (Verohallinto 2019). Toisinaan kiitos hyvästä viikosta voisi olla siis vaikka lounas tai brunssi. Myös tyky-päivät, pikkujoulut, ja joulumuistaminen on jo yleinen käytäntö yrityksessä. Hankkeen aikana henkilökuntaa osallistettiin yhteisen tekemisen innovointiin lisää, ja yhteisöllisyyden, sekä työilmapiirin kehittämiseksi voisikin yhteisen tekemisen suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa. Osallistettu ja tyytyväinen henkilöstö kokee useimmin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoi toisiaan saavuttamaan yrityksen tavoitteet, lisäksi saavutetaan yritykselle kilpailuetua orgaanisesti ajan mittaan (Fernandez ym 2018).

Vapaa-ajanvakuutus ja henkilökunta-alennukset ovat henkilöstölle mieluiset palkitsemiskeinot, eikä niistä kannata luopua. Myös hyvinvointipalvelujen suosio, kuten kausittaiset lääkärintarkastukset ja hieronta nousivat esiin henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksissa. Niiden käyttöönottoa ehdotetaan, jo työhyvinvoinnin kannalta ajateltaessa. Näiden, sekä kulttuuri- ja liikuntaedun tarjoaminen työmotivaattorina olisi oivallinen lisäpalkitsemiskeino joko tiimin, tai yksilön myynnillisen suorituksen perusteella. Herzbergin teoriassa kiinnostus palkkaa ja palkitsemista kohtaan johtuu siitä, että sillä voidaan vaikuttaa tyytymättömyyden poistamiseen. Onkin huomioitavaa, että motivoidakseen yksilön suoritusta tarvitaan esimiehiltä erinomaisen hyviä kommunikaatio- sekä palautteenantotaitoja. (Hakonen & Nylander 2015, 142–143; Kauhanen 2010, 112; Donaldson 2007, 241.)

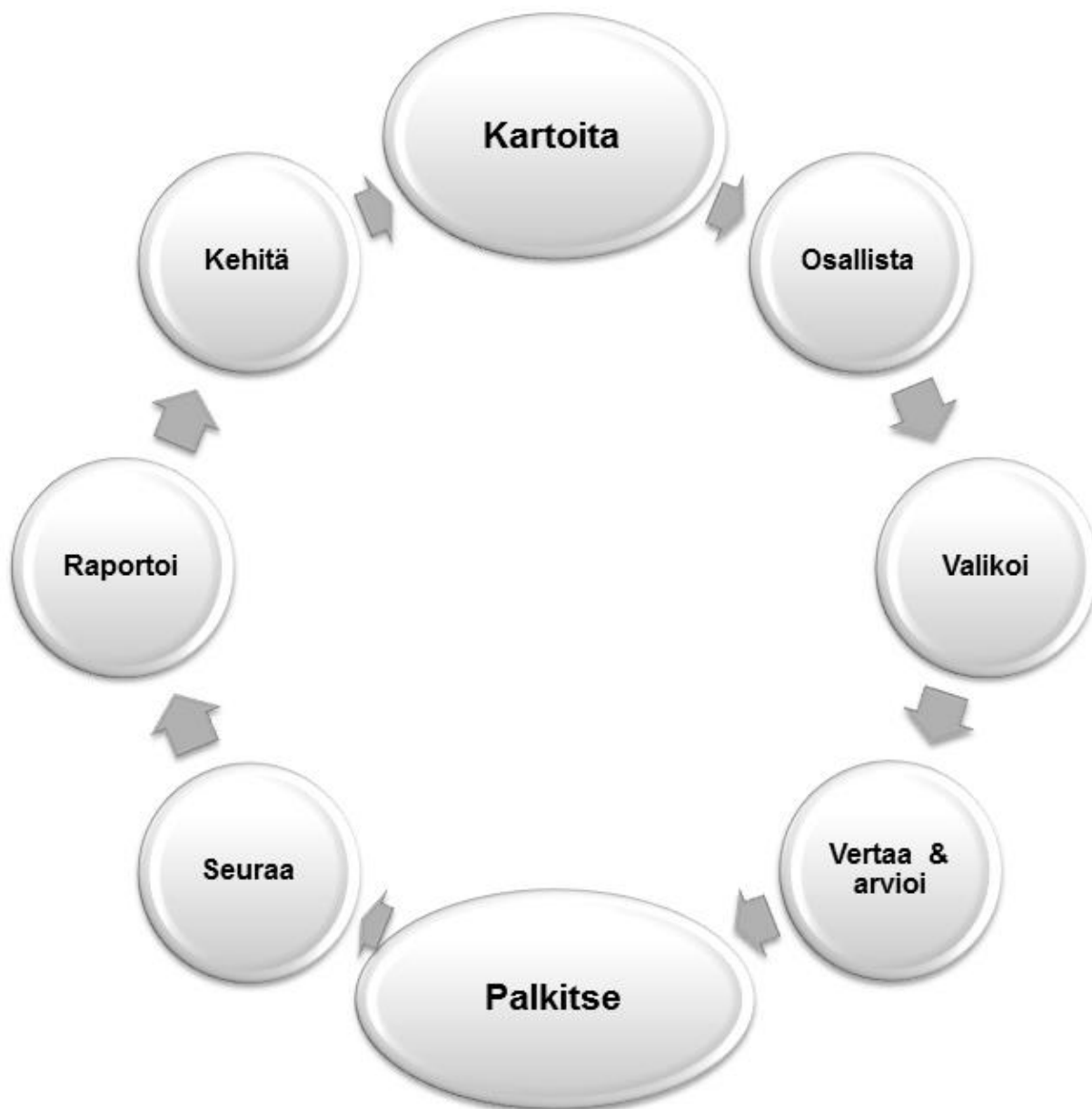
Työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajan järjestelyt ovat tärkeä palkitsemisen keino. Varma ja pitkä työsuhde, joustava työnantaja sekä usko töiden jatkumiseen luovat työntekijälle turvallisuuden tunnetta ja halua sitoutua yritykseen. Sitoutunut henkilöstö on säästö ja arvokas voimavara yritykselle. Pelkästään uuden työntekijän palkkaamisesta koituneen

investoinnin säästäminen antaa yritykselle paljon. (Hakonen ym. 2015, 202–203.) Aineeton palkitseminen, kuten kehittymismahdollisuudet ja muut henkilön omaa tilannetta ja tarpeita vastaavat palkitsemisen tavat motivoi Maslown teorian mukaan silloinkin, kun aineellinen palkitseminen ei (Hakonen & Nylander 2015, 142). Työilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat laajalti henkilöstöön sekä motivointiin ja suorittamiseen. Palkitsemisen avulla vahvistetaan myös yrityskulttuuria ja organisaation rakenteita sekä viestitetään tavoitteita ja arvoja. (Hakonen 2013, 220.) Rantamäki ym. (2006) toteaaakin, että onnistuessaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa muun muassa positiivisesti kulttuuriin ja ilmapiiriin sekä työhyvinvoinnin paranemiseen. Kaikella toiminnalla on seurauksensa, se tulee huomioida erityisesti esimiestyössä. Ulkoisesti kannustavien töiden motivaattori voi olla esimerkiksi status, työolosuhteet, turvallisuus tai yrityspolitiikka. (Luoma ym. 2004.) Erikoispalkkiot, kuten kehu, kiitos ja kannustus on verrattain usein edullista, mutta vaatii mielikuvitusta ja toisinaan vaivannäköäkin. Symbolinen esimerkki voi olla, vaikka kiitoskortti, joka on helppo tapa viestiä, että hyvä työ on huomattu ja sitä arvostetaan. Pienillä eleillä voi olla merkittävä, pitkäaikainen positiivinen vaikutus. (Hakonen ym. 2014, 193.)

Aineeton, erikoispalkkioiden käyttö on suositeltavaa, ja yrityskulttuuria sekä työhyvinvointia parantavaa. On kuitenkin otettava huomioon myös sivuvaikutukset, ja osattava toimia oikein ja avoimesti, jotta ei saada aikaan hämmennystä ja kateutta. Esimiehen taidonnäyte on osata käyttää aineetonta palkitsemista oikein, ja seuraavin ohjein palkitseminen on läpinäkyvämpää ja oikeudenmukaisempaa:

1. Mitoita palkkio saavutuksen ja panostuksen mukaan
2. Toimi johdonmukaisesti
3. Perustele avoimesti
4. Tunne alaisesi
5. Ole aito
6. Toimi ajallaan
7. Kerro mistä palkitaan
8. Ota henkilöstö mukaan

Aineettomasti palkitessa voi innovoida ja antaa mielikuvituksen laukata. Kehumalla, kannustamalla, arvostusta ja luottamusta osoittamalla voidaan pienin ja edullisin keinoin osoittaa, että työpanos on hyvä ja sitä arvostetaan. (Hakonen ym. 2014, 198–201.)



Kuvio 18. Palkitsemismallin kehittämisen polku

Palkitsemismallin kehittämisen polun avulla on tarkoitus avata ja selkeyttää kehittämisen eri vaiheita. Kehittämistyö lähtee nykytilan eli olemassa olevien palkitsemisen keinojen kartoittamisesta. Seuraava askel on osallistaa henkilöstöä, kuten kehittämishankkeessa teimme eli henkilöstö pääsi vastaamaan kyselyyn koskien palkitsemisen nykytilaa ja toiveita.

Työpajatyöskentelyn kautta yrittäjät ja henkilöstö pääsivät innovoimaan yhdessä palkitsemismenetelmiä. Seuraavassa vaiheessa työpajan tulosten ja siellä voimakkaimmin esiin nousseiden palkitsemiskeinojen perusteella yrittäjät valikoivat parhaat palkitsemiskeinot edelleen arvioitavaksi. Valitun palkitsemiskeinon hyödyt ja haasteet arvioidaan ja vertail-

laan keskenään kuviossa 17 esitellyn työkalun avulla. Parhaiten yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja henkilöstön toiveisiin vastaavat keinot otetaan käyttöön. Kehittäminen on jatkuvaa, joten valittuja keinoja on käyttöön oton jälkeen myös tehtävä arviointia palkitsemiskäytänteiden toimivuudesta ja sopivuudesta ja tarvittaessa muuttaa olemassa olevia, poistaa toimimattomiksi todettuja tai lisätä uusia keinoja.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten pohdinta

Hankkeen alussa tehdyssä haastattelussa case-yrityksen yrittäjät kertoivat palkan lisäksi palkitsevansa työntekijöitään vapaaehtoisella vapaa-ajan vakuutuksella, henkilökunta-alennuksilla yrityksen omista palveluista ja tuotteista, virvokkein (kahvi ja tee) sekä hyvillä myyntiviikoilla perjantaipullalla. Myös tyky-päivät, konsertit ja joulumuistaminen on yleinen käytäntö yrityksessä. Palkitsemista, ja motivointia on siis jo jonkin verran käytössä. Tuloksellisuuden tavoittelu on kuitenkin luonut haasteita palkitsemiselle, henkilöstöstä halutaan saada irti mahdollisimman paljon. Oman haasteensa palkitsemiselle luo lisäksi se osa työntekijöistä, joiden tavoitteet ovatkin titteliin sijaan esimerkiksi perhe-elämässä ja harrastuksissa. (Fernandez & Pinuer 2018.)

Vertaisarvioituille yrityksille tehdyn kyselyn (liite 2) tuloksista (kuvio 9) selvisi, että alalla yleisimmät jo käytössä olevat palkitsemiskäytänteet olivat joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Aineettomista palkitsemiskäytänteistä myös palautteen antaminen, kannustus, kehityskeskustelut, lisävastuunjako sekä luottamus ja arvostus ovat yleisesti käytössä. Henkilöstön motivointiin on siis käytössä jo paljon aineettomia keinoja, jotka koetaan toimiviksi. Nämä ovat aina kuitenkin yksilöllisiä ja elämäntilanteesta riippuvaisia. Johtaminen ja motivointi koetaankin tänä päivänä yhdeksi suurimmista haasteista, joita esimiehet kohtaavat työssään, sillä taloudellisen motivaattorin lisäksi myös segmentointi uran elinkaaren mukaan, tarpeet, halut ja odotukset, sekä koulutus ja kannustinpolitiikka on otettava esimiehenä hyvin huomioon. (Fernandez & Pinuer 2018.)

Henkilöstölle osoitetussa kyselyssä (liite 3) selvitettiin työntekijöiden mielikuvaa palkitsemisesta, sen oikeudenmukaisuutta ovatko nykyiset palkitsemiskäytänteet motivoivia työntekijöiden mielestä (kuvio 10). Vastaukset jakautuivat laajalti, osa henkilöstöstä oli erittäin tyytyväisiä ja kokivat käytännön toimivaksi ja oikeudenmukaiseksi, kun taas osa oli täysin erimieltä. Rantamäen ym. (2006) mukaan esimiehen onkin tärkeä tuntee alaisensa, jotta motivoiva palkitseminen onnistuu. Näin ollen se, mikä koetaan palkitsevaksi, on yksilöllistä esimerkiksi iästä, sukupuolesta, elämänarvoista tai työhistoriasta riippuvaista.

Työpajatyöskentelyssä yrittäjien kanssa havainnoitiin vertaisarvioitujen yritysten palkitsemismalleja (liite 2) ja tutustuttiin henkilöstökyselyn (liite 3) tuloksiin. Työpajatyöskentely on suosittua, kun luodaan uutta tai kehitetään vanhaa, se osallistaa henkilöstöä perinteisiä palavereita paremmin (Aalto 2015.) Työpaja antoi paljon uusia ideoita yrittäjille henkilöstön motivointia varten. Kehityshankkeen aikana pidettiin myös aina tarvittaessa palaveri

yrittäjien kanssa tukemaan hankkeen kulkua. Varsinainen työkalu esiteltiin yrittäjäpariskunnalle myös loppupalaverissa.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeessa tutkimusongelmana oli kuinka kehittää pienen perheyrittäjän palkitsemiskäytänteitä. Jotta kysymykseen voidaan vastata, on selvitettävä mitä palkitseminen on kokonaisuutena ja sen merkitys yritykselle ja työntekijöille. Koska tarkoituksena on kehittää palkitsemiskäytänteitä, on myös selvitettävä palkitsemisen nykytila.

### **Mitä palkitsemisella tarkoitetaan?**

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kokonaisuudessa selvittää mitä palkitseminen on, ja millä tavoin erilaiset palkitsemistavat tukevat pienen perheyrittäjän yrityksen toimintaa. Motivoivalla palkitsemisella on tarkoitus parantaa kohdeyrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä.

Työstä maksetaan palkkaa, palkitseminen on siis välttämätöntä. Sen tavoitteena on kannustaa, motivoida ja edistää työhyvinvointia sekä työssä viihtyvyyttä. Palkitseminen on kokonaisuus erilaisia toimintatapoja; Vaihtosuhte, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkitseminen tekee yrityksestä kilpailukykyisen aina muuttuvassa maailmassa (Luoma ym. 2004, 20). Yrityksen näkökulmasta palkitsemisella ohjataan esimerkiksi työntekijää toimimaan strategian edellyttämään suuntaan ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisella pyritään myös lisäämään työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, se on perinteistä rahapalkkausta laajempi tapa tarkastella, mitä henkilöstölle halutaan tarjota työpanoksen vastineena. (Luoma ym. 2004, 34, Liinalaakso ym. 2016, 13.)

### **Mikä on palkitsemisen nykytila yrityksessä henkilöstön ja yrittäjän näkökulmasta?**

Yksilöiden näkökulmasta merkitykselliset asiat palkitsemisessa voivat olla hyvin erilaisia (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 16). Rantamäki, Kauhanen & Kolari (2006, 31–32) kertovat myös, että palkitseminen on vaikeaa, ja tarvitaankin paljon tietoa sen toimivuudesta. Monet yritykset eivät edes ymmärrä mitä palkitsemistapoja on jo käytössä.

Kehittämistyö aloitettiin olemassa olevien palkitsemisen keinojen kartoittamisesta. Kohdeorganisaation palkitsemisen nykytilaa lähdettiin selvittämään haastattelun (liite 1) avulla. Yrittäjien kertoman pohjalta saatiin kattava kuvaus käytänteistä. Työntekijöillä on tiedossa organisaation strategia ja myynnilliset tavoitteet. Henkilöstöä on palkittu peruspalkan lisäksi muun muassa vapaaehtoisella vapaa-ajan vakuutuksella, henkilökunta-alennuksin, virvokkein, tyky-päivin ja vuosittaisin pikkujouluin.

Henkilöstökyselyllä (liite 3) haluttiin tuoda esiin työntekijöiden suhtautumista ja mielikuvaa palkitsemisen nykytilasta. Kyselyllä selvitettiin yksilöllisesti mitkä palkitsemiskeinot henkilöstö kokee motivoiviksi ja hyödyllisiksi. Yrittäjien haastattelun ja henkilöstökyselyn vastauksista kävi ilmi, että ajatukset palkitsemisen nykytilasta poikkesivat jonkin verran toisistaan. Henkilöstön mielestä motivoivimpia keinoja ovat muassa työnsujuvuus, ilmapiiri ja joustavat työajat muiden, rahallisten, motivaattorien lisäksi.

### **Mitkä ovat henkilöstöä motivoivat palkitsemisen keinot?**

Palkkausta, ja sopivia palkitsemisen keinoja suunniteltaessa, tulee ottaa huomioon markkinahinta, jonka työntekijä ansaitsisi vastaavassa työssä muualla. Palkkarakennetta päätettäessä on otettava huomioon mitä tavoitteita halutaan saavuttaa, kuten henkilöstön motivointi organisaation strategian saavuttamiseksi, henkilöstön kannustaminen ja innostaminen tiettyä käytösmallia kohti. (Martin ym. 2009,142.)

Kyselyllä (liite 3) selvitettiin mitkä palkitsemiskeinot case yrityksen henkilöstö kokee motivoiviksi (kuvio 13) ja lisääkö palkitseminen työntekijöiden motivaatiota (kuvio 14). Motivoinvia asioita työssä henkilöstön mukaan olivat muun muassa palkka, työilmapiiri, töiden sujuvuus, mielekkäät työtehtävät, kannustava johtaminen ja mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Ääniä saaneet vastaukset motivoivimmista palkitsemisen keinoista (kuvio 15) olivat esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntasetelit, kehu ja kannustus, luottamus ja arvostus, mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön, lounassetelit ja joustavat työajat, bonukset, henkilöstö- ja työsuhte-edut, sekä tulospalkkaus.

Koko henkilöstöä motivoivien palkitsemiskeinojen päättäminen on haastavaa käytännössä. Ei ole yhtä oikeaa rakennetta, joka on hyödynnettävissä organisaation joka tasolla, tai yksilöittäin. Esimiehen tehtäväksi jääkin punnita edut ja haitat ennen välttämätöntä päätöksentekoa. (Torrington ym. 2009, 154.) Myös moninainen työvoima vaikeuttaa henkilöstön motivointia. Esimerkiksi miehet arvostavat enemmän itsenäisyyttä ja omatoimisuutta työssään kuin naiset, joille lisäkoulutus, joustavat työajat ja hyvät sosiaaliset suhteet ovat oleellisempia. Työntekijöillä on erilaiset tarpeet, ja näihin tarpeisiin esimiesten tulee vastata. (Robbins & DeCenzo 2008, 279-280.) Esimiehen on tänä päivänä oltava lähellä henkilöstöä, osallistettava ja uskallettava koittaa erilaisia kannustimia, jotta toimivat, motivoivat palkitsemisen keinot tulevat näkyviksi ja konkreettisesti käyttöön. Mikroyrityksissä yksilöllinen palkitseminen on huomattavasti helpompaa, mutta on myös osattava säilyttää oikeudenmukaisuus ja avoimuus palkitsemisrakennetta suunniteltaessa.



### **Mikä yhteys palkitsemisella on yrityksen menestymiseen?**

Hyvinvoiva työyhteisö on menestymisen lähtökohta. Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen, ilmapiiri työyhteisö ja motivoiva johtaminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota, tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. Sitouttaminen ja motivointi auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa ja saavuttamaan myös kilpailuetua. Vaikka työvoimakustannukset ja palkitseminen ovat merkittäviä kuluja yritykselle, on niillä myös myönteinen vaikutus tulokseen ja tuottavuuteen. (Fernandez & Pinuer 2018, Hakonen 2013, 220, Tiihonen ym. 2019.) Case yrityksessä työntekijöillä on yrityksen strategia ja tavoitteet selvillä, heillä on myös ymmärrys myyntitulosten merkityksestä yrityksen menestymiseen. Henkilöstö kokee osittain olemassa olevat palkitsemisen keinot motivoiviksi, mutta toivoisivat enemmän konkreettisia ja näkyviä palkitsemisen keinoja.

Edellisten alatutkimuskysymysten pohjalta saatiin vastaus varsinaiseen kehityshankkeen päätutkimusongelmaan:

### **Kuinka kehittää pienen perheyriksen palkitsemiskäytänteitä?**

Perheyriksien tärkeimmät sidosryhmät ovat työntekijät ja asiakkaat. Sidosryhmien suhteiden ylläpito on kaksisuuntaista ja vaatii molempinpuolista sitoutumista. Sitoutuneisuus ilmenee perheyriksiin pitkinä yhteistyösuhteina ja työntekijöillä jopa elinikäisinä työsuhteina. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 180–181.) Tutkimusten mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eivät käytä hyväkseen palkitsemisen tai palkkauksen tuomia mahdollisuuksia. Yleensä syynä on vajavaiset tiedot ja ymmärrys palkitsemisen merkityksestä yrityksen menestykseen. (Liinalaakso, Moisio, Tiihonen 2016, 6.) Palkitsemismalleja vertaillen johtamisen merkitys korostuu, esimiehen tulee tuntee tiimensä, jotta jokaisen henkilökohdalliset toiveet palkitsemisessa tunnetaan. Mikroyriksissä palkitseminen on yleensä henkilökohtaisempaa ja yksilöllisempää. (Levi 2011, 281 – 282.) Jotta mikä tahansa yritys menestyy, pitää sitä hoitaa hyvin. Keskinäinen tasapuolisuus, avoimuus, yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä asioita. Palkitseminen tulisi perustua tehtävään ja suoriutumiseen. (Elo-Pärssinen 2018.) Tuottavuudella ja työhyvinvoinnilla on yhteys ja niitä tulisi kehittää kokonaisuutena. Pelkästään yhtä osa-aluetta kehittämällä ei saavuteta tuloksia. Palkitsemista, työn sisältöä ja sujuvuutta, johtamista ja palkitsemista on kehitettävä samanaikaisesti, jotta tuottavuus ja työhyvinvointi kehittyvät. Voidaan siis todeta, että kun työssä voidaan hyvin, tuottavuus paranee ja yritys menestyy. (Tiihonen ym.2019.)

### **5.3 Kehittämishankkeen arviointi**

Tämän kehittämishankkeen toteuttaminen oli innostavaa ja mielenkiintoista, koko työyhteisö osallistui mielellään hankkeeseen ja hyviä tuloksia saatiin jo hankkeen aikana.

Hankkeen oli hyödyllinen, koska yrityksessä oli selkeä tarve palkitsemismallin uudistamiselle. Sekä henkilöstölle, että yrittäjille selkiytyi palkitsemisen käsite hankkeen aikana paremmin. Vaikka yrityksessä on aikaisemminkin ollut käytössä erilaisia palkitsemisen käytänteitä, ei niitä ollut osattu mieltää palkitsemiseksi. Palkitseminen oli vain osa yrityksen vakiintuneita käytäntöjä. Kehittämishanke toi myös yritykseen uusia toimintamalleja. Myös johtaminen on alkanut muuttua tavoitteiden mukaiseen suuntaan.

Aineistonkeruussa ja tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja saavuttamaan luotettavimman mahdolliset vastaukset ja tulokset. Luotettavuutta arvioidaan eri mittaus- tai tutkimuskeinoin. Reliaabeliudella tarkoitetaan toistettavuutta, eli mittaustulosten eissattumanvaraisuutta. Validius taas tarkoittaa menetelmän kykyä mitata juuri tarkoituksenmukaista todellisuutta. Esimerkiksi kysymysten asettelussa tämä tulee huomioida, on oleellista, että vastaaja ei ymmärrä kysymyksiä toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 231–233.)

Aineistonkeruun kvalitatiivinen osuus, haastattelu toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa, vain yrittäjien kesken, välttämällä näin ollen muita häiriötekijöitä. Luotettavuutta lisättiin myös huolellisella kysymysten suunnittelulla taustatietojen keräystä varten, ja rauhallisella haastatteluaikataululla. Validiteetti henkilöstökyselyssä oli hyvä, vastausprosentti oli 100. Vertaisarvioituille yrityksille tehty kysely taas tuotti huomattavasti huonomman vastausprosentin, joka heikensi hieman kyselyn validiteettiä, mutta vastauksista saatiin silti yhteneväisyyksiä kohdeyrityksen käyttöönotettaviin palkitsemisenkeinoihin. Tutkimusmenetelmiä yhdistämällä (triangulaatiolla) tarkennettiin myös tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 233.) Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta muun muassa koko tutkimusongelman kattavilla kysymyksillä ja kyselyiden toistettavuudella, palkitsemiskäytänteiden tyytyväisyys- ja työmotivaattoreiden kyseenalaistaminen olisikin suositeltava jatkumo jokaiselle organisaatiolle. Koko hankkeen, ja aineistonkeruun vaiheet on dokumentoitu ja lisätty opinnäytetyöhön kuvina, kaavioina ja liitteinä, ja näin ollen voidaan varmistua asioiden oikeasta kulusta.

Uusien järjestelmien ja toimintatapojen rakentaminen on vaativaa. Uusien käyttöönotettujen kokonaisuuksien toimivuutta on tärkeää arvioida jatkuvasti ja varmistaa sen soveltuvuus organisaation käyttöön. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 143–144.)

#### 5.4 Seuraavat kehittämis- ja tutkimusaiheet

Palkitseminen tuo yritykselle kilpailuetuutta, ja vaikuttaa näin ollen suoraan menestykseen. Tämän vuoksi aiheen jatkuva seuranta ja kehittäminen on edellytys onnistuneelle palkitsemiselle. Tähän perustuen kehittämissankkeen tuotoksena syntyneitä palkitsemis-

polkua ja palkitsemiskäytänteitä tarkoituksen mukaista hyödyntää myös tulevaisuudessa esimerkiksi osana vuosisuunnittelua.

Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä (liite 3) selvitettiin työntekijöille motivoivimpia palkitsemisen keinoja. Tuloksista (kuvio 15) selvisi, että muun muassa kulttuuri- ja liikuntaselvit, kehu ja kannustus sekä luottamus ja arvostus sekä mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön olivat henkilöstöä motivoivimpia keinoja. Myös lounassetelit, joustavat työajat, vapaa-aika, bonukset, henkilöstö- ja työsuhde-edut sekä tulospalkkaus saivat ääniä. Jatkossa yrityksessä voisi näitä keinoja käyttäen tuoda motivaatiota työyhteisöön ja työhyvinvointiin, sekä konkreettisesti arkea sujuvoittamaan.

Henkilöstön osallistamisen hyöty on tuonut selvästi uutta intoa koko työyhteisöön, jatkosakin kannattaa siis hyödyntää osallistumishalukkuutta. Työtyytyväisyyden seuranta, digitaalisen sovelluksen, tai muun vastaavan järjestelmän avulla esimerkiksi viikoittain, voisi myös tuoda uutta näkökulmaa arjen sujuvuuteen ja työhyvinvointiin työyhteisössä.

Kohdeyrityksellä ei ole käytössä mitään euromääräisiä mittareita tai yksilöllistä myynninseurantaa palkitsemisen pohjana tällä hetkellä. Jatkossa voisi kehittää myös myynninseurantaa henkilökohtaisemmaksi, ja palkitsemista mahdollisesti myös sitä kautta.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Donaldson, B. 2007. Sales management. Principles, process and practice. London. Palgrave macmillan.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. Perheyryitys on enemmän. 2010. Helsinki. WSOYpro Oy.

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

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva. WSOY.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki. Alma Talent.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmistenjohtamisessa. Jyväskylä. PS-kustannus.

Hakonen, N. 2013. Palkitsemisen lähtökohdat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Talentum Media Oy. 114 – 117.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo. Bookwell Oy.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulut.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy.

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Management Institute of Finland.

Levi, D. 2011. Group dynamics for teams. USA. Sage publications, inc.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta – Reilu palkitsemisjärjestelmä. Teknologiateollisuus ry. Helsinki. Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Malinen, K. 2019. 3 X Kiinnostavimmat luontoisedut. Helsinki. Verotieto Oy

Martin, J.D. & Petty, J.W. & Wallace, J.S. 2009. Value-based management with corporate social responsibility. New York. Oxford University Press, inc.

Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki. WSOY.

Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A. 2008. Fundamentals of management. USA. Pearson education LTD.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum Media Oy.

Torrington, D. & Hall, L. & Taylor, S. & Atkinson, C. 2009. Fundamentals of human resource management. Essex. Pearson Education limited.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key account management. West Sussex. John Wiley and Sons Ltd.

### **Elektroniset lähteet**

Aalto, T. 2015. Workshopien viisi sudenkuoppaa – ja miten vältät ne. [viitattu 21.4.2019] Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>

Bhalla, V. 2015. Ted Talks. Family businesses are here to stay and thrive. [viitattu 31.5.2018] Saatavissa: [https://www.ted.com/talks/vikram\\_bhalla\\_family\\_businesses\\_are\\_here\\_to\\_stay\\_and\\_thrive](https://www.ted.com/talks/vikram_bhalla_family_businesses_are_here_to_stay_and_thrive)

Elinkeinoelämän keskusliitto. Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään. [viitattu 9.3.2019] Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/01/24/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>

Elo-Pärssinen, K. 2018. Perheenjäsenen palkitseminen perheyriyksissä. [viitattu 24.4.2019] Perheyritys.fi. Saatavissa: <https://perheyritys.fi/uutishuone/asiantuntija-artikkelit/perheen-jasenen-palkitseminen-perheyriyksessa>

Fernandez Valenzuela, L. & Villegas Pinuer, F. 2018. Empowerment of the sales forces in 2000s. [viitattu 17.3.2019] Saatavissa: <https://www.intechopen.com/online-first/empowerment-of-the-sales-forces-in-2000s>

Hulkko-Nyman, K. 2016. Making strategy work: Sense and Sensibility of results-oriented pay systems. [viitattu 18.3.2019] Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20263/isbn9789526067766.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jyväskylän Yliopisto 2015. Aineiston analyysimenetelmät [viitattu 24.4.2019] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>

KAMK. 2017. Opinnäytetyöpankki. Toimintatutkimus. [viitattu 16.11.2017] Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>

Kansallinen ennakoitiverkosto. Valtioneuvoston Kanslia. Sitra. 2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakkoinnin perusmenetelmänä. [viitattu 20.4.2019] Saatavissa: <http://foresight.fi/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakkoinnin-perusmenetelmana/>

Tiihonen, J., Juuti, P., Laine, J. & Mähönen, H. 2019. Sujuva työ – palkitsemista ja hyvinvointia. [viitattu 27.9.2019] Palkkataito Oy. Saatavissa: [https://www.palkkataito.fi/wp-content/uploads/2016/12/Sujuva-tyo-palkitsemista-ja-hyvinvointia\\_raportti.pdf](https://www.palkkataito.fi/wp-content/uploads/2016/12/Sujuva-tyo-palkitsemista-ja-hyvinvointia_raportti.pdf)

Pink, D. 2009. Ted Global. The puzzle of motivation. [viitattu 31.5.2018] Saatavissa: [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation](https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation)

Perheyritysten liitto ry. Mikä on perheyritys. [viitattu 21.12.2017] Saatavissa: <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä [viitattu 16.11.2017] Metodix.fi. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Suomen Yrittäjät 2017. Yrittäjä – hyvä työnantaja. [viitattu 24.11.2017] Yrittäjät.fi. Saatavissa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/file/\\_sy\\_yrittaja\\_hyva\\_tyonantaja\\_2017\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/file/_sy_yrittaja_hyva_tyonantaja_2017_0.pdf)

Suomen yrittäjät 2019. Yrittäjyys Suomessa [viitattu 31.5.2019] Saatavissa:  
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Tilastokeskus 2010. Ajat muuttuvat, muuttuvatko menetelmät? [viitattu 31.5.2019] Saatavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-12-14\\_009.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-12-14_009.html)

Tilastokeskus 2017. Tietoa tilastoista, käsitteet. [viitattu 24.11.2017] Saatavissa:  
<https://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/index.html?P>

Verohallinto 2019. Luontoisedut verotuksessa. [viitattu 11.10.2019] Saatavissa:  
[https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut\\_verotuksessa/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut_verotuksessa/)

### **Suulliset lähteet**

Partanen, Jukka & Tiina 2019. Yrittäjät. Lahden Nopeat Kuvat Oy. Haastattelu 8.2.2019.

## LIITTEET

### LIITE 1. Yrittäjien haastattelu, Lahden Nopeat Kuvat Oy 8.2.2019

#### Yrityksen taustiedot

- Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?
- Mikä on yrityksenne strategia ja tavoitteet?
- Tietääkö henkilöstö oman roolinsa strategian toteuttamiseksi?

#### Palkitseminen yrityksessä

- Millaisin keinoin työntekijöitä palkitaan yrityksessänne?
- Miten koette palkitsemisen vaikuttavan työmotivaatioon?
- Onko palkitseminen huomioitu budjetissa vuosittain?



## LIITE 2. Kysely vertaisarvioiduksi valikoiduille yrityksille

### **Palkitseminen osana yrityksen menestystä**

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää palkitsemiskäytänteitä pienissä yrityksissä. Kysely on osa opinnäytetyön kehittämishanketta. Vastaukset ovat anonyymejä.

#### Yrityksen taustatiedot

1. Kuinka monta työntekijää yrityksessä on?
2. Mitkä ovat yrityksen strategia ja tavoitteet
3. Tietääkö henkilöstö oman roolinsa yrityksen strategian toteuttamiseksi?

#### Palkitseminen

4. Mitä palkitsemisen keinoja yrityksessä on käytössä?
5. Miten koette palkitsemisen vaikuttavan työmotivaatioon?
6. Palkitsemistavat ovat mielestäni oikeudenmukaisia?

#### Motivaatio

7. Mitkä asiat motivoivat työssäni?
8. Koen nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi?
9. Palkitseminen lisää motivaatiani?
10. Mistä haluan tulla palkituksi?
11. Palkitsemiskeinoista minua motivoivat?

#### Kehittäminen

12. Miten kehittäisin palkitsemista yrityksessä?

### LIITE 3. Kysely työntekijöille kohdeyrityksessä

#### **Palkitseminen osana yrityksen menestystä**

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää palkitsemiskäytänteitä pienissä yrityksissä. Kysely on osa opinnäytetyön kehittämishanketta. Vastaukset ovat anonyymejä.

#### Yrityksen taustatiedot

1. Kuinka monta työntekijää yrityksessä on?
2. Mitkä ovat yrityksen strategia ja tavoitteet?
3. Tietääkö henkilöstö oman roolinsa strategian toteuttamiseksi?

#### Palkitseminen

4. Mitä palkitsemisen keinoja yrityksessä on käytössä?
5. Miten koette palkitsemisen vaikuttavan työmotivaatioon?
6. Onko palkitseminen huomioitu yrityksen budjetissa vuosittain?