

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Marjaana Jussilainen

# PALKITSEMINEN JA MOTIVAATION MERKITYS KOKONAISPALKITSEMISESSA

– Case Salon Rautaliike Oy

OPINNÄYTETYÖ YAMK | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2020 | 55 sivua, 2 liitesivua

Marjaana Jussilainen

# PALKITSEMISEN JA MOTIVAATION MERKITYS KOKONAISPALKITSEMISESSÄ

- case Salon Rautaliike Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajaorganisaatiolle sopivaa kokonaispalkitsemisen mallia sekä myös tutkia motivaation merkitystä osana palkitsemista. Tavoitteena on selvittää minkälainen on hyvä kokonaispalkitsemisen malli yritykselle ja samalla pohtia sekä sisäisen, että ulkoisen motivaation vaikutuksia palkitsemisessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin palkitsemisen merkitykseen ja strategiaan, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi teoriaosuudessa painotettiin sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia palkitsemisessä ja käytiin läpi eri motivaatioteorioita.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, koska haastattelusta haluttiin avoin ja vastavuoroinen keskustelutilanne esitettyjen teemojen ympäriltä. Haastatteluissa on mukana sekä esimiehen, että myyjän näkökulmia esitetyistä teemoista.

Teemahaastattelujen kautta saaduista tuloksista havaittiin, että organisaatiossa palkitsemisen kehittymistä odotetaan tapahtuvan pian. Ilmeni myös että rahallista palkitsemisen muotoa arvostetaan eniten vaikka sekä palautteella, että työssäviihtymisellä on merkittävä vaikutus henkilöstön motivaation ylläpitämiseen.

Tutkimusaineiston perusteella organisaation tulee laatia kirjallinen seloste käytössä olevista eduista ja palkitsemistavoista. Palkitsemisen kokonaisuuden hallinnan odotetaan olevan myös oikeudenmukaista ja suunnitelmallista. Henkilöstölle tulee esittää mahdollisen palkkion tavoiteportaatt, jotta työskentelyä osataan ohjata kohti asetettua tavoitetta.

ASIASANAT:

Palkitseminen, kannustinjärjestelmä, kannustimet, motivaatio.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2020 | 55 pages, 2 pages in appendices

Marjaana Jussilainen

# SIGNIFICANCE OF REWARDING AND MOTIVATION IN THE OVERALL REWARDING

- Case Salon Rautaliike Oy

The purpose of this thesis is to study the model of the overall rewarding suitable to the principal organization and also to study the significance of the motivation as a part of the rewarding. The objective is to clarify what kind of model of the overall rewarding is good to the company and at the same time to think about the effects of both internal and external motivation in the rewarding.

In the theoretical frame of reference of this thesis the significance and strategy of the rewarding, the material and immaterial rewarding and fairness of the rewarding were studied. Furthermore, the effects of the internal and external motivation were emphasised in the theory share in the rewarding and different motivation theories were reviewed.

The study was qualitative. Semi-structured theme interviews were used as a data acquisition because from the interview one wanted an open and reciprocal discussion situation from around the presented themes. In the interviews there are the salesperson and the superior points of view along that from presented themes.

It was noticed the development of the rewarding from the results that were obtained through the theme interviews that it is expected to take place soon. Also was that the pecuniary form of the rewarding is appreciated at the most. Even though the feedback and feeling happy at work has a significant effect at the motivation of the staff.

On the basis of the research material the organisation has to draw up a written caption of advantages in use and the ways rewarding. It is expected that the control of the wholeness of the rewarding is also equitable and systematic. To the staff the objective stairs of the possible reward have to be presented so that it is known how to direct the working towards as a set objective.

KEYWORDS:

Recompensing, rewarding systems, incentives, motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa ja toimeksiantajaorganisaation esittely	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät	8
<b>2 PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO</b>	<b>10</b>
2.1 Palkitsemisen merkitys	10
2.2 Strateginen palkitseminen	11
2.3 Palkitsemisjärjestelmät	12
2.3.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen	14
2.3.2 Kokonaispalkitseminen	16
2.3.3 Oikeudenmukaisuus	19
2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	21
2.5 Motivaatioteorioita	23
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>28</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	28
3.2 Teemahaastattelujen tulokset	29
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUS</b>	<b>45</b>
4.1 Tuloksien pohdintaa ja kehittämisehdotus	45
4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	50
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>52</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>53</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelun runko ja kysymykset

## **KUVAT**

Kuva 1. Kokonaispalkitsemisen viitekehys.	15
Kuva 2. Palkitsemisen kokonaispalkitsemisen malli.	16
Kuva 3. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.	21
Kuva 4. Maslowin tarvehierarkia.	23
Kuva 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria	25
Kuva 6. Esitetty aikataulu palkitsemisen kehittämisestä organisaatiossa	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa ja toimeksiantajaorganisaation esittely

Opinnäytetyössä käsitellään sopivan palkitsemisjärjestelmän määrittelyä ja palkitsemisen kokonaiskuvan luomista Salon Rautaliike Oy:lle. Samalla tarkastellaan henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Yrityksellä ei ole käytössä suunnitelmallista palkitsemisjärjestelmää eikä tähän asiaan ole perehdytty aikaisemmin sen tarkemmin. Henkilökunta on selvästi osoittanut kiinnostusta palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi ja odottaa sen suunnitelmallista toteuttamista. Näkemuserot siitä sisältääkö hyvä palkitseminen pelkästään puhdasta rahaa vai myös aineetonta palkitsemista on noussut esiin esimiesten ja henkilökunnan kesken. Käsitteenä palkitseminen on hyvin laaja, ja se käsittää niin taloudelliset sekä ei-taloudelliset seikat, lähinnä sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitsemisen avulla saadaan aikaan toivottu tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2003, 105.)

Palkitsemisen kokonaisuuden ja sopivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen organisaatiolle on hyvin tärkeänä osa-alueena noussut esiin työtyytyväisyyttä kehitettäessä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä on muutamia aineellisia sekä aineettomia kannustintapoja, mutta palkitsemista odotetaan selvästi enemmän. Palkitsemisesta on keskusteltu monissa henkilökuntapalaverissa ja asiaa on nimenomaan nostettu esiin henkilökunnan puolelta. Yrityksen vastuuhenkilöt ovat valmiita prosessin kehittämiseen ja toteuttamiseen, kun hyvä ja oikeudenmukainen suunnitelma palkitsemisesta saadaan kokoon. Palkitsemistavoista tulisi saada kehitettyä hyvä kokonaisuus ja sen tulisi palvella niin työntekijöitä kuin myös sitouttaa yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Tämä on tärkeää, koska motivoituneen henkilökunnan myötä yritys pääsee tavoitteeseensa, tarjoamalla hyvän asiakaskokemuksen. Työntekijöiden tuottavuuteen vaikutetaan paljon palkitsemisella ja motivaatiolla (Muhammad ym. 2019, 48). Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla uskotaan, että työntekijät olisivat motivoituneimpia ja tällainen keino toisi mahdollisesti henkilökuntaan pysyvyyttä sekä herättäisi mielenkiintoa tulevilla työmarkkinoilla. Organisaatio haluaa huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista, jaksamisesta sekä antaa kannusteita oman työn kehittämiseen. ”Motivaation kannalta olennaisia vaikuttumia ovat oman työn merkityksen tiedostaminen, tietoisuus omasta suoriutumisesta, pätevyyden tunne omassa tehtävässä sekä valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa” (Sinokki 2016, 13).

Tässä opinnäytetyössä eri palkitsemisjärjestelmät ja niiden vaikutukset kiinnostavat erityisesti, koska haluttiin tutkia minkälainen palkitsemisjärjestelmä sopisi juuri toimeksiantajaorganisaatioon ja miten se samalla motivoisi henkilöstöä tuottavampaan työntekoon.

Kehittämistutkimuksen takana on lähes 75 vuotias, perheomistuksessa olevan konsernin Salon Kone ja Rauta Oy:n tytäryhtiö Salon Rautaliike Oy, joka kuuluu K-Rauta vähittäiskauppaketjuun. Yrityksen toiminta pitää sisällään kaksi liiketoiminta-alueita eli varsinaisen K-Rauta toiminnan sekä sen lisäksi muun liiketoiminnan, joka pitää sisällään eri terästen tukku- ja vähittäismyynnin. Kehittämistutkimuksessa tarkastellaan molempia liiketoiminta alueita yhtenä kokonaisuutena. Yrityksen liikevaihto oli menneellä tilikaudella, joka oli poikkeuksellisesti 15 kk, johtuen tilikauden muutoksesta kalenterivuodeksi yli 12 milj. euroa. Yritys tekee niin kuluttaja- kuin yrityskauppaa. Tilikautena 2018 – 2019 B2C kaupan osuus oli 42 % ja B2B:n osuus 58 %, koko liiketoiminta alueesta. Henkilöstöä tilikaudella oli keskimääräisesti 27 henkilöä. Määrä kuitenkin nousee kesätyöntekijät mukaan lukien yli 30 henkeen sesonkikautena. Yrityksen talous- ja palkkahallinnosta vastaa pääsääntöisesti konsernin emoyhtiö Salon Kone ja Rauta Oy, jossa työskentelee kaksi henkilöä, itseni mukaan lukien.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on laatia toimeksiantajaorganisaatiolle kehittämis ehdotus palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudesta ja sen eteenpäin viemisestä. Kehittämis ehdotuksen tarkoituksena on luoda yhtenäinen toimintamalli, jotta organisaatiolla olisi oikeudenmukainen sekä motivoiva kannustinjärjestelmä sisältäen niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen. ”Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa ovat yksi keskeisimmistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä (Ojansalo ym. 2009, 15).”

Kehittämistutkimuksen tutkimuskysymykset muotoutuivat tavoitteiden pohjalta seuraavanlaisiksi:

- Minkälainen on hyvä kokonaispalkitsemisen malli yrityksessä?
- Minkälainen palkitseminen motivoisi työntekijöitä parhaiten?

### 1.3 Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, joka lähti organisaation omista tarpeista kehittää palkitsemista ja sen kokonaiskuvan ymmärtämistä yhteydessä yrityksen strategiaan. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tarkoituksena on luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2009,19.) Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen suoraan käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin (Ojasalo ym. 2009, 20). Laadullinen tutkimus antaa tavan ymmärtää ilmiötä ja tämän tutkimustulosta ei voida yleistää, sillä se pätee vain tutkimuskohteen osalta (Kananen 2014,19).

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään palkitsemisen ja motivaation aihealueisiin tämän hetkisten eri teorioiden, mallien ja tutkimusten avulla (Kananen 2014, 51). Teoriaa käytetään luomaan pohjaa tutkimukselle, osoittamaan tutkimuksen tarkoitus muiden tutkimusten joukossa ja suuntaamaan tutkimuksen tekemistä. Teoreettinen viitekehys sisältää keskeisen aiheeseen ja toisiinsa liittyvän aineksen, ei siis mitä tahansa irrelevanttien ja toisistaan irrallisten teorioiden kokoelmaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin organisaation eri toimintoja edustaville työntekijöille. Teemahaastattelu edellyttää tutkijan huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu pystytään kohdentamaan valikoituihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan ohjaamaa. Se vaatii lisäksi haastateltavan motivoimista ja motivaation ylläpitämistä sekä osapuolten välistä luottamusta. (Ojasalo 2009, 96.) Teemahaastattelu ottaa huomioon, sen että haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2006,48). Teemahaastatteluilla päästään myös keskustelunomaiseen tilanteeseen teemojen mukaisesti ja haastateltavien kanssa



teemojen järjestystä ja laajuutta voidaan muokata tilanteen mukaan sopivaksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

## 2 PALKITSEMINEEN JA MOTIVAATIO

### 2.1 Palkitsemisen merkitys

Palkitseminen nähdään johtamisvälineenä, jolla tuetaan niin organisaation menestystä kuin myös kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella tulisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen sekä tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2003, 105.) Tämän avulla siis motivoidaan henkilöstöä tehokkaampaan toimintaan ja työskentelyyn.

Monen suuntaiset kysymykset nousevat esiin palkitsemisjärjestelmää määriteltäessä ja pohdittavaa tavoitteiden saavuttamiseksi ilmenee paljon. Palkitseminen ei tuo pelkästään hyviä kokemuksia vaan huomioon tulee ottaa myös sen varjopuolet. Palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain väline toteavat myös Hakonen ja Nylander (2015, 21). Heidän saamien tutkimusten mukaan palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan sekä tuloksiin huomattavasti enemmän kuin aiemmin kuviteltiin.

Palkitsemisella tavoitellaan tietynlaista henkilöstöä, sen pysymistä, hyviä työsuorituksia, sitoutumista, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, toiminnan kehittämistä sekä tuottavuutta. Palkitseminen voi kuitenkin tuoda esiin myös negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön mm. kateutta, epäoikeudenmukaisuuden kokemista, alisuorittamista työtehtävissä tai ei-toivottua organisaatiokulttuuria. Tavoitteena on muodostaa kuitenkin innostavia ja tuottavia työpaikkoja, joissa henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi sekä muut toimintatavat oikeudenmukaisiksi. (Ylikorkala ym. 2018,13.) Palkitsemisessä on vältettävä salamyhkäisyyttä, jota helposti syntyy, kun palkitseminen ei ole suunniteltua ja strategista yhteyttä ei ole muodostettu yhdessä tavoitteiden kanssa. Myönteiset vaikutukset menetetään helposti, jos toimintapa ei ole johdonmukainen. (Ylikorkala ym.2018,17.)

Palkitseminen liittyy osana kaikkiin kehittymistä, edistymistä ja muutoksia hakeviin organisaatioihin. Sen merkitys korostuu organisaatioissa, joiden henkilöstä on hyvin tietoinen siitä mistä ja keiden panoksesta menestys riippuu. Palkitsemisen mittarit toimivat myös koko taloudellisen arvon mittareina eikä pelkästään vain henkilöstön arvon mittarina. (Helsilä & Salojärvi 2009, 394-395.) Kun arvioinneista saadun tulokset kertovat tavoitteiden saavuttamisesta, astuu kuvioon usein organisaation mukaan joko aineellinen tai aineeton palkitseminen. ”Palkitsemisen tärkein ohjaustavoite on tukea strategian toteutu-

mista ja tavoitteiden saavuttamista. Palkkauksen tulee motivoida yksilöitä työskentelemään siten, että työpanosten avulla saadaan aikaan yrityksen kannalta tavoiteltu tulos” (Järvenpää ym.2015, 347).

Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa, että saadaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Työntekijöiden arvon kehittymisen seuraaminen on haastavaa, mutta samalla se muodostaa mielenkiintoisen osa-alueen organisaation johtamiseen. Työntekijöiden arvon suunnittelussa olisi tärkeää ottaa huomioon myös osaamisen kehittymisen suunnitelmallisuus, seurannan ja raportoinnin lisäksi. (Hakonen ym.2014, 57.)

## 2.2 Strateginen palkitseminen

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä perusasiana johon yrityksen kannattaa keskittyä. Henkilöstöä tulisikin palkita yrityksen tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta. (Liinalaakso ym. 2016, 8.) Strategisen palkitsemisen tärkein lähtökohta ei ole pelkästään organisaation ulkopuolinen normisääntely tai vertailutieto, vaan yrityksen oma strategia, arvot sekä tavoitteet (Hakonen ym. 2014,17). Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan myös tukevan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista (Hakonen ym. 2014, 49). Perusajatuksena tässä mallissa on se, että pyritään tavoittelemaan kilpailuetua toimimalla toisin kuin muut. Tämä ei tarkoita pelkkää palkkakilpailua, vaan pitää sisällään huolellisesti suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia ja hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. Tunnusmerkkejä tälle strategiselle palkitsemisjärjestelmälle on mm:

- tukee liiketoimintastrategiaa
- kiinteä osa johtamisjärjestelmää
- selkeät suuntaviivat palkitsemisen kokonaisuudelle
- tarvittavat vastuut ja roolit määritelty
- palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan ja parannetaan

Linjaukset liittyen palkitsemiseen ja palkkaukseen ovat organisaation kannalta aina lähes strategisia- myös se, ettei tehdä erityisesti mitään. Hyvänä vaihtoehtona on voitu pitää valitsevan olotilan säilyttämistä, jolloin luovutaan palkitsemisen mahdollisista

myönteisistä vaikutuksista ja niiden tilalle tulee joukko kielteisiä ja huonosti tunnistettuja vaikutuksia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 223.)

Liiketoimintastrategia ohjaa kaikkia organisaation päätöksiä, myös palkitsemisjärjestelmään liittyviä. Lawlerin mallin (1995) mukaan juuri liiketoimintastrategia määrittelee sen, mitä yritys tavoittelee sekä minkälaista toimintaa tavoite edellyttää. Keskeiset tekijät tässä mallissa ovat organisaation arvot, palkitsemiseen liittyvät prosessit (viestintä ja päätöksenteko) ja palkitsemisen rakenteet (käytössä olevat palkitsemistavat), joiden yhteensopivuuden kautta syntyy palkitsemisjärjestelmän tehokkuus. (Hakonen & Nylander 2015, 106-107.)

Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa siihen että, palkitaanko koko konsernin tuloksesta, organisaation, tulosityksikön, osaston, tiimin vai yksilön suoriutumisesta. Useiden yritysten muodostamissa konserneissa voidaan valita joko yhdenmukainen palkitsemiskäytäntö tai sallia yrityksille täysin omat ratkaisut. Tärkeää on huomioida, että mahdolliset erot palkitsemisessä perustuvat yhteisesti ymmärrettyihin periaatteisiin. (Viitala 2007, 141.)

Organisaatiolle on suositeltavaa luoda järjestelmällinen toimintamalli, jossa on osana selvä rooli-, ja vastuunjako palkitsemisjärjestelmän käsittelystä. Palkitseminen on tavaltaan kaksisuuntainen menetelmä, koska molemmat osapuolet, niin työntekijät, kuin johto tulevat siitä hyötymään. Toiminnan kehittäminen ei onnistu, jos samaan aikaan palkitaan kuitenkin vanhasta tavasta toimia. Palkitsemisen kehittämistä ei pidä aloittaa mittareiden suunnittelulla, vaan koko organisaation yhteensopivuutta tulisi suunnitella ensin huolellisesti. Miten palkitseminen tukisi organisaation tavoitteita, palkittaisiinko mahdollisesti vain yksilöä, ryhmiä vai koko organisaatiota? Palkitseminen kuitenkin viestii työntekijöille, että organisaatio on kiinnostunut ja pitää henkilöstöä erittäin tärkeänä. (Ylikorkala ym. 2018, 21.)

### 2.3 Palkitsemisjärjestelmät

Henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja arviointiin on suositeltavaa ainakin Ylikorkala ym. mielestä (2018). Se on tehokas keino viestiä muutoksista ja tulevista tavoitteista. Toimivuus palkitsemisjärjestelmässä tarkoittaa sitä, että sekä henkilöstö että esimiehet ovat tyytyväisiä järjestelmään. Näin ollen se vaikuttaa organisaation toimintaan myönteisellä ja halutulla tavalla. Palkitsemisjärjestelmän avulla johto

yhdistää erilaisia palkkioita täyttämällä yrityksen ja työntekijöiden tavoitteet, niiden toteutumisen ja lopulta palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta (Järvenpää ym. 2015, 347; Beck-Kara ym. 2017, 25). Organisaation vastuulla on työntekijän rohkaiseminen ja positiivisuuden ruokkiminen, ottamalla käyttöön tehokas palkitsemisjärjestelmä (Muhammad 2019, 48). Palkitseminen on väline organisaation tärkeimpien viestien korostamiseen, jotta henkilöstö kohdistaisi ponnistuksensa organisaation kannalta keskeisten asioiden tekemiseen (Rötkin 2015, 120). Palkitsemisjärjestelmän tulisi tyydyttää organisaation strategiaan liittyvät tavoitteet ja samalla olla myös houkutteleva, kustannustehokas ja oikeudenmukainen (Van Eerde 2015). Hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän rakenne on huolellisesti pohdittu ja kirjattu, organisaation kokonaisuuteen sopiva, mutta myös riittävän yksinkertainen ja ymmärrettävä. Hakonen ja Nylander toteavat (2015), että palkitsemisjärjestelmän vaikutukset syntyvät usein itse organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimesta. Näiden henkilöiden tulkinta muokkaa palkitsemisen vaikutuksia. Ymmärrys palkitsemisen perusteista on lähtökohta myös työntekijän motivaatiolle ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle. Palkitsemisjärjestelmän lopulliset vaikutukset riippuvat eri osa-alueista, joita ovat: tarkoitus, rakenne, soveltaminen ja yksilöllinen tulkinta. ”Palkitsemisjärjestelmillä on suuri symbolinen merkitys työntekijöille. Ne kertovat, mitä organisaatiossa todella arvostetaan” (Järvenpää ym. 2015, 347). Ngwa ym. (2019, 3) tutkimuksessa nousi esiin myös se, että kun työntekijä ylittää tavoitteensa tai asetetun tason, odottaa hän tulla palkituksi heti, jonka työntekijä yhdistää heti motivaatioon sekä työkytökseen ja odotettavissa olevaan suoritustasoon. Tästä syystä on tärkeää kehittää palkitsemisjärjestelmä, joka tarjoaa positiivisia myötävaikutuksia haluttuun työntekijän suoritustasoon.

Johtamisessa käytetään paljon mittareita, jotka kertovat lopputuloksesta suoraan, eikä kiinnitetä lainkaan huomiota niihin tekijöihin, joilla lopputulos oikeastaan saavutetaan. Enemmän kiinnitetään huomiota vain menneisiin tapahtumiin, vaikka päämäärä tulisi olla tulevaisuuden saavutuksissa ja niitä ennakoivissa tekijöissä, niin kuin Helsilä & Salojärvi myös toteavat (2009, 398). Kun mittarit ovat vain päämääriä, tekevät työntekijät sitä mitä mitataan, eivät sitä mikä on tärkeintä. Mittarit nostavat helposti asioiden painoarvoa ja väärin asioiden mittaaminen johtaa kokonaisuuden kannalta vääränlaiseen käytökseen ja huonoihin tuloksiin. (Törmälä ym. 2015, 69.) Suoriutumisen motivaattorina ollessa jokin ulkoinen elementti, kuten raha, ei ihmisillä ole tarvetta ajatella suoritustaan samalla pieteetillä kuin, jos motivaatio tulisi jostain muualta, kuten sisältäpäin toteaa Rötkin (2015, 105) Terveisiä pomolle teoksessaankin. Palkitseminen on suorituksen johtamisen apuna, mutta ei koskaan toisin päin.

Palkitsemisjärjestelmään kuuluu läheisesti myös työhyvinvointi. Sen kuuluminen osana organisaation palkitsemisjärjestelmää, viestii työhyvinvoinnin arvostuksesta. Se nähdään hyvinkin tärkeänä osana organisaation toimintaa, johon halutaan panostaa. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja palkitsemiselle asetetut kriteerit ja vaatimustasot tulee olla suunnitelmallisia, kun palkitsemisjärjestelmästä puhutaan. (Virolainen 2012, 141.) Ngwa ym. (2019, 1) tutkimuksessa pääteltiin, että palkitsemisjärjestelmien ja työntekijöiden motiivien välillä on positiivinen yhteys. Tämä osoittaa sen, että palkitsemisjärjestelmien käyttö auttaa työntekijöiden motivoinnissa ja ohjaa käyttäytymistä organisaation tavoitteiden hyväksi. Kuitenkaan parhaan strategian ja tarkoituksenmukaisen organisaatiokaavion omaaminen ei takaa sitä, että organisaatio olisi tehokas vaan siihen tosiaan tarvitaan hyvin motivoituneita työntekijöitä.

### 2.3.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Nykyään nuori sukupolvi arvostaa rahallista palkitsemista enemmän esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä. Tulevaisuudessa on pystyttävä myös motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. Halutaan enemmän aikaa, arvostusta, itseenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä. Muita aineettoomaan palkitsemiseen kuuluvia esimerkkejä ovat vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet sekä palautteen saaminen. (Alaräisänen 2014, 29-30.)

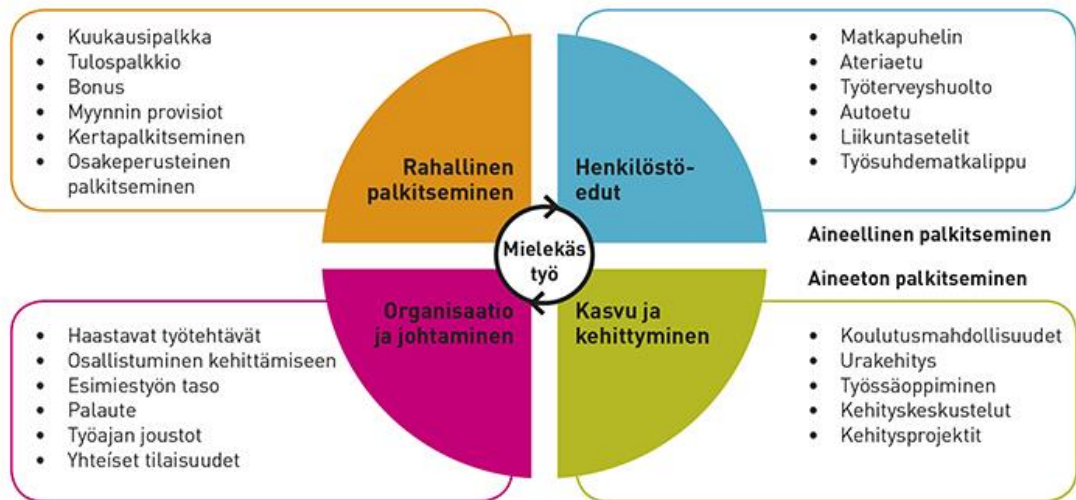
Aineetonta palkitsemista on helpoimmillaan joustava työaika, hyvä ilmapiiri työyhteisössä sekä mukava yhdessä tekeminen, joilla kaikilla on merkittävä vaikutus yleiseen työhyvinvointiin. Palkitsemisjärjestelmää ovat myös muut henkilöstöedut, työympäristö, työhyvinvointi ja henkilökohtaiset kehittämismahdollisuudet. (Ylikorkala ym. 2018, 11.) Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja on myös haasteellinen työ, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen sekä positiivinen palaute (Österberg 2015, 169). Usein aineeton palkitseminen on työpaikoilla jätetty kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ole edes mielletty palkitsemiseksi. Ongelmaksi tulee helposti se, että henkilöstö ei arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin todellisiin kustannuksiin (Kauhala 2003, 117.) Aineeton palkitseminen on kuitenkin erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista. Talouden näkökulmasta se on melko usein ilmaista eli vaatii lähinnä vain esimieheltä asian tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 35-36.)

Pelkät mekanismit eivät riitä aineettomaan palkitsemiseen vaan siihen tarvitaan myös tukevaa asenneilmapiiriä. Jos esimiehenä ei itse arvosta tai tunnusta jotakin aineettoman palkitsemisen elementtiä, kannattaa ensin selittää ja perustella asia itselleen, jotta vaikuttaa olevansa vakuuttunut asiasta. (Rötkin 2015, 144.)

Aineellinen palkitseminen voi olla suoraan rahallista tai sitten rahassa mitattavaa. Se sisältää peruspalkan lisäksi muuttuvan palkanosan, palkkiot ja osakkeet. Näitä edellä mainittuja voidaan soveltaa hyvin eri tavoin organisaatioissa. Rahanarvoisia etuja voivat olla esimerkiksi työterveydenhuolto, eläkejärjestelmät tai erilaiset lomiiin liittyvät edut. (Österberg 2015, 169.) Aineellisista palkitsemistavoista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä peruspalkkaa ja sitä täydentäviä palkitsemistapoja. Palkka määräytyy Suomessa useilla aloilla vähimmäisehdot määrittävän työehtosopimuksen mukaan. Peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, suorituspalkat, palkkiopalkat ja urakkapalkat. (Hakonen & Nylander 2015, 24; Liinalaakso ym. 2016, 16-17.) Täydentävät palkitsemistavat ovat kiinteän palkan päälle maksettavia palkkioeriä. Näitä ovat erilaiset lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimet. Lyhyet, pääsääntöisesti alle vuoden mittaiselle jaksolle asetettuja palkkioita ovat esim. tulos- ja voittopalkkiot. Pitkän aikavälin kannustimet, joissa seuranta-aika on tätä pidempi ovat erilaiset osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät tai henkilöstörahas-  
toon maksettava tulos- tai voittopalkkio. (Hakonen & Nylander 2015, 31-33.) Rahallisesta palkitsemisesta on Van Eerden (2015) julkaisussa todettu, että se menettää merkityksensä, kun palkinto on liian pieni. Liian suuren palkitsemisen vaarana on puolestaan se, että se voi muuttaa käyttäytymistä ja olla jopa haitallista yritystä kohtaan.

Taloudellisten tunnuslukujen mittaamisen välineinä voidaan käyttää esimerkiksi voittoa tai myyntikatetta. Määrällisillä tavoitteilla voidaan puolestaan mitata kappalemääriä tai tehokkuuden parantamista, jolloin yhteys on suoraan tuottavuuden kasvattamiseen. (Österberg 2015, 168.) Rahapalkitsemisen motivoiva vaikutus on melko lyhyt, eikä sitä muisteta kovinkaan pitkään. Rahapalkitseminen ei myöskään tunnu samalla tavalla palkitsemiselta, kuin jokin muu henkilökohtaisempi palkitsemisen keino (Alaräisänen 2014, 102). Missään tapauksessa taloudelliset palkkiot eivät ole ainoa tapa motivoida, kun huomioon otetaan henkilöstöhallinnon muut vaihtoehtoiset palkkiot (Van Eerde 2015).

### Kokonaispalkitsemisen viitekehys



Kuva 1. Kokonaispalkitsemisen viitekehys (Tilisanomat 2018).

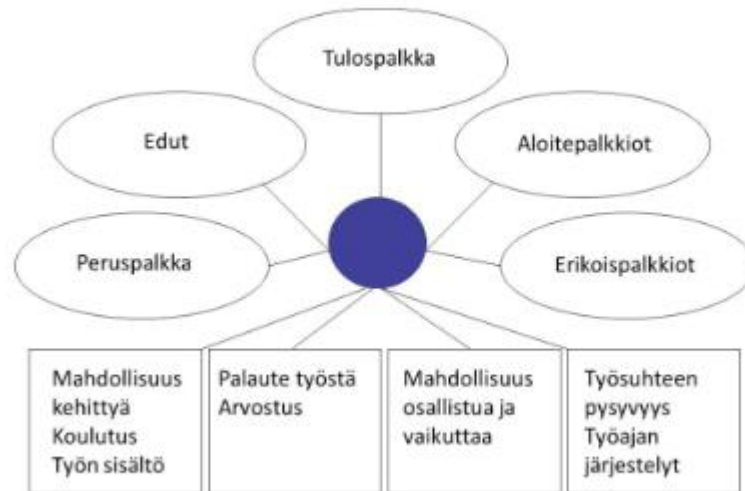
Yrityksillä on valinnanvaraa valitessaan sopivaa palkitsemisjärjestelmää. Kuvassa 1 on vain osa jo perinteisistä sekä muista vaihtoehtoisista palkitsemistavoista, jotka ovat sekä aineettomia, että aineellisia palkitsemistapoja. Tehokkaat palkitsemisjärjestelmät auttavat houkuttelemaan ja sitouttamaan päteviä työntekijöitä. Yksi tärkeimmistä eduista työntekijöiden tyytyväisyyteen palkitsemisjärjestelmässä ovat kuitenkin positiivinen asenne työtä kohtaa, pieni vaihtuvuus, uskollisuus työnantajaa kohtaan ja yhteistyö. (Beck-Klara 2017, 17.)

#### 2.3.2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen (kuva 2) sisältää kaiken aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, jota organisaatio tietyille työntekijälleen tai henkilöryhmälleen tarjoaa vastineeksi heidän osaamisestaan, ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Kokonaispalkitseminen kertoo vaihtosuhteesta, mutta se on samalla myös johtamisen väline. Organisaatio määrittelee itse käyttämänsä palkitsemisen kokonaisuudet. (Ylikorkala ym. 2018, 11; Helsilä & Salojärvi 2009, 215.) Palkitsemisen kokonaisuus sisältää useimmiten työehtosopimuksen tai työlainsäädännön määrittelemiä palkitsemistapoja ja etuuksia, joiden lisäksi voidaan määrittellä eri henkilöstöryhmille omat tavat palkita (Helsilä & Salo-



järvi 2009, 217). Edut täyttävät kaikki palkitsemiselle asetetut kriteerit. Ne ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, joka voidaan mieltää myös investoinniksi inhimilliseen pääomaan. (Hakonen ym. 2014, 148.)



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaispalkitsemisen malli (Ylikorkala ym.2018,36).

Yksittäinen palkitsemistapa ei ole ratkaisu palkkauksen ja palkitsemisen haasteisiin vaan kokonaisuus muodostuu kaikista käytetyistä palkkaus- ja palkitsemistavoista sekä niiden määrittämisen prosesseista (Ojala & Ahonen 2005, 181). Kokonaispalkitseminen kuuluu johdon tehtäviin. Se sisältää niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen, jota tarjotaan vastineeksi henkilöstön osaamisesta, ajasta ja työpanostuksesta.

Palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy paremmin erityyppisiä työntekijöitä kiinnostavia asioita. Eri elämäntilanteissa olevat voivat kokea palkitsemisen hyvin eri tavalla ja erilaiset palkitsemistavat nousevat esille. Tällainen kokonaisuus ei ole sidottu suoraan rahaan, joten taloudellisesti huonoina aikoina palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy tilanteeseen sopiva muoto. Tämä kokonaisuus ei pysy kuitenkaan toimivana itsekseen. Sen kehittäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Konkreettinen aikaikuna tällaisen toiminnan tarkasteluun olisi ehkä tilikauden vaihde. (Ylikorkala ym. 2018, 31.) Kokonaispalkitsemisen mallin keskellä voidaan kuvitella olevan niin yksittäinen työntekijä tai koko organisaatio, jonka tehtävänä olisi hahmottaa ympärillä olevat elementit ja ratkaista niiden toteutus. Hyvää työntekijää tavoitellessa on huomattu palkitsemisen ko-

konaisuuden olevan tehokkaampi väline heidän pysyvyyteensä kuin pelkästään vain rahapalkka. Tämä kokonaisuus kertoo siitä, mitä kaikkea organisaatio haluaa työntekijöilleen tarjota. Rötkin (2015, 121) tiivistää kokonaispalkitseminen vielä seuraavasti: ”Alaiset, jotka ymmärtävät organisaation palkitsemisen kokonaisuuden, ovat tutkitusti keskimääräistä tyytyväisempiä organisaation palkitsemisjärjestelmään.”

**Tulospalkkio** on palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaation, sen osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai useamman tuloksen yhdistelmään (Kauhanen 2003, 126.) Tällaisen järjestelmän kehittäminen ja rakentaminen vaatii suunnitelmallista työskentelyä ja monien asioiden huomioon ottamista. Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton ajankohdan tulee olla myös sopiva. Jos edessä on suuria muutoksia tai suurta epävarmuutta tulevaisuudessa, saattaa tämänkaltaiset tekijät siirtää järjestelmän käyttöönottoa. Joissakin tapauksissa tulospalkkauksella toisaalta saadaan kannustettua henkilöä kohtaamaan tuleva muutos. (Kauhanen 2003, 126-127.)

Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohta on motivoida henkilöstöä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja samalla pyritään parempaan tehokkuuteen tai tuottavuuteen. Rahana maksettavat tulospalkkiot voidaan jakaa kolmeen eri tapaan. Yleisin tulospalkkion muoto on sen suhteuttaminen peruspalkkaan esimerkiksi jokin prosentti vuosipalkasta. Toinen tapa on määritellä koko henkilöstölle sama jokin tietty euromääräinen palkkio. Kolmas tapa on yhdistelmä edellä mainituista tavoista. Tällöin tulospalkkio voidaan määritellä palkkaluokkien mukaisesti eri ryhmiin. (Viitala 2007, 149-150).

Miten sitten määritellään kullekin alaiselle tulospalkkioon oikeuttavat tavoitteet ja mittarit? Niiden tulee olla oikeudenmukaisia, mielekkäitä ja riittävän haastavia, mutta samalla saavutettavissa olevia sekä riittävän konkreettisia, jotta yhteys omaan työhön ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin tulee selvästi nähdä. (Rötkin 2015, 135.) Tulos- ja voittopalkkioiden perusteena on palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen sekä niiden ylittäminen. Tavoitteet voidaan yhdistää niin taloudellisiin kuin toiminnallisiin tunnuslukuihin, kuten yrityksen tulokseen, tuottavuuteen, toimintavarmuuteen, laatuun ja kehitystavoitteisiin sekä näiden yhdistelmiin. (Hakonen ym.2014, 125; Liinalaakso ym. 2016, 29.) Tulospalkkioita kutsutaan yrityksissä mm. bonuksiksi, tavoite-, kannuste- ja suoritepalkkioiksi. Nämä erilaiset tulospalkkiot ovatkin hyvä esimerkki yritysten käyttämästä omasta palkitsemislangista. (Liinalaakso ym. 2016, 30.)

Tulospalkkioiden tulee olla järkevässä suhteessa odotettuihin tuloksiin. Muutaman kymmenen tai sadan euron suuruisilla tulospalkkioilla ei riittävästi löydy vielä motivaatiota

työntekijöiltä. Siksi tulospalkkioiden mitoittaminen mielekkäiksi ja suhteuttaminen odo-  
tuksiin olisi tärkeää. (Rötkin 2015, 137.) Tulospalkkioiden kertyminen alkaa siitä, kun  
minimitavoite on saavutettu. Palkkioiden suuruus kasvaa tavoitteen ylittävältä osalta esi-  
merkiksi lineaarisesti tai portaittain maksimitulostasoon asti. Maksimitason asettaminen  
ei ole välttämätöntä, mutta sen asettamisella yritys voi pitää järjestelmän kustannukset  
kurissa. (Hakonen ym. 2014, 135.)

### 2.3.3 Oikeudenmukaisuus

Tyytyväisyys palkitsemiseen ei riipu ainoastaan palkkioiden tai palkan suuruudesta vaan  
myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta (Hakonen & Nylander 2015,  
123). Työntekijöiden arviot työpaikan reiluudesta ovat sidoksissa organisaation sitoutu-  
miseen, työsuoritukseen, tyytyväisyyteen sekä esimiehiin kohdistuvaan luottamukseen  
(Hakonen & Nylander 2015, 124). Palkitsemisen etiikka lähtee lähinnä siitä, että palkit-  
seminen on aina oikeudenmukaista. Huonosti toimivat henkilökemiat voivat mahdolli-  
sesti vääristää suoritusarvioinnin oikeudenmukaisuutta (Alaräisänen 2014, 112). Orga-  
nisaatiolla tulee olla selvät periaatteet ja ohjeet siitä, miten palkkaa tarkistetaan tehtä-  
vänkuvassa tapahtuvien muutosten kohdalla. Epäselvät käytännöt ja erilaiset poikkeaa-  
miset johtavat siihen, että henkilöstössä velloo helposti epäoikeudenmukaisia tunteita.  
(Rötkin 2015, 127.)

Palkitsemisessa on muistettava huolehtia oikeudenmukaisuudesta. Sitä on karkeasti ja-  
oteltuna kolmenlaista: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukai-  
suutta. Onnistuneen palkitsemisen kannalta nämä kaikki ovat tärkeitä. (Hakonen ym.  
2014, 29.) Jaon oikeudenmukaisuus perustuu Adamsin (1963) määrittämään tasasuhta-  
periaatteeseen, jossa palkkiot määräytyvät suhteessa annettuihin panoksiin (Hakonen &  
Nylander 2015, 125). Eli oikeudenmukaisuus määräytyy, kun työn vaativuus ja henkilön  
pätevyys kohtaavat eli esimerkiksi kun samaa työtä tekevät henkilöt suoriutuvat tehtä-  
västä yhtä hyvin ja saavat siitä saman palkan (Hakonen & Nylander 2015, 125). Tehtä-  
vän vaativuuden tunteminen ei kuitenkaan pelkästään riitä palkitsemisen oikeudenmu-  
kaiseen toteutumiseen. Esimiesten on tunnettava alaistensa osaamisen ja suoritusten  
taso. (Sistonen 2008, 190.) Mikäli palkkioita ei sidota suorituksiin on vaarana se, että  
heikommat työntekijät voivat olla tyytyväisiä, mutta kyvykkäämmät henkilöt hyvinkin tyy-  
tymättömiä. Kun palkkiot havaitaan oikeudenmukaisiksi, suorituksen ja työtyytyväisyy-  
den välillä vallitsee positiivinen riippuvuus. (Sistonen 2008, 212.)

Työntekijät arvioivat sekä vertailevat jaon oikeudenmukaisuuksia erilaisin perustein. Muita arviointiperusteita panos-tuotos-suhteen lisäksi ovat myös lupaus, perustuminen lakiin tai sopimukseen, omistussuhde, asema sekä oikeutettu oman edun tavoittelu (Hakonen ym. 2014, 29). Epäoikeudenmukaisella palkkio-panossuhteella on vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin. Oleellista kuitenkin on huomata, että kokemus tästä oikeudenmukaisuudesta on subjektiivista ja jokainen meistä itse päättää sen mihin palkkaansa tai itseään vertaa. (Hakonen & Nylander 2015, 126).

Oikeudenmukaiset menettelytavat liittyvät kokemukseen siitä, miten yksilöä kohdeltiin päätöksenteossa ja miten päätös tehtiin (Hakonen ym. 2014, 30; Hakonen & Nylander 2015, 128). Tätä kuvataan usein Leventhalin (1980) nimeämän kuuden periaatteen mukaan, joita ovat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus sekä eettisyys (Hakonen ym. 2014, 31-32; Sistonen 2008, 195-196; Liinalaakso ym. 2016, 53). Varmin tapa yksilön näkökulmasta on, edistää toivottua lopputulosta on pyrkiä vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin. Vaikuttamisen mahdollisuuksia on kaksi: suora tai epäsuora. Suorassa vaikuttamisessa yksilöllä on mahdollisuus itse päättää asiasta tai suorittaa valinta eri vaihtoehtojen välillä. Epäsuorassa vaikuttamisessa voidaan olla mukana päätöksenteossa ja osallistua prosessiin, mutta lopullisen päätöksen tekee joku muu. (Hakonen & Nylander 2015, 128-129.)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus huomataan yleensä esimiesten toiminnassa. On tärkeää antaa kuulijalle riittävä perustelu päätökselle ja kertoa asiat kunnioittavalla tavalla. (Hakonen ym. 2014, 32.) Tämä oikeudenmukaisuus jaetaan kahteen osa-alueeseen, joita ovat ihmisten välinen oikeudenmukaisuus ja informatiivinen eli perustelujen oikeudenmukaisuus. Ihmisten välisellä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan lähinnä kohtelun laatua mm. ystävällisyyttä ja arvostamista. Informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen liitetään juuri selkeät ja totuudenmukaiset perustelut. Vuorovaikutus on siis tärkeä osa palkitsemista, koska nykyisin palkitseminen on usein organisaation muuta johtamista ja toimii myös tavallaan palautteenannon välineenä. Onnistunut vuorovaikutus on merkityksellinen, koska se muokkaa osaltaan kokemuksia palkitsemisen reiluuudesta. (Hakonen & Nylander 2015, 131-132.)

Palkkiojärjestelmien ja työntekijöiden suorituskyvyn välisestä yhteydestä vallitsee mielihopekysymys. Tämä linkki luo työnantajille mahdollisuuden käyttää palkitsemisjärjestelmää motivoivana tekijänä ja ohjata työntekijöiden käyttäytymistä kohti tehokkuutta ja vaikuttavuutta. On johdon vastuulla varmistaa, että palkitsemisjärjestelmä palkitsee oikeudenmukaisesti oikean henkilön. Samalla työntekijät tuntevat yrityksen arvostavan heitä

ja että, palkkio kuuluu niille henkilöille, jotka suorittavat tehtävänsä hyvin. (Ngwa ym. 2019, 14.)

#### 2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Palkitseminen liittyy keskeisesti motivaatioon ja sitä voidaan pitää vahvuutena, jolla yksilö haluaa ryhtyä johonkin toimintaan ja myös toteuttaa sen. Motivaatioon liittyy voimakkaasti sisäiset tarpeet, mutta sitä voidaan vahvistaa myös ulkoisilla kannusteilla. (Järvenpää ym. 2015, 347; Österberg 2015, 167; Rope & Kettunen 2012, 98.) Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi (Sinokki 2016, 60). Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä hyvin toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle ja käyttämiselle. Motivaatio on eräänlainen voima, joka saa ihmisen toimimaan. Koska motivaatiota ei voi suoraan nähdä ja se ei ole konkreettinen, sitä tulee hahmotella erilaisten teorioiden avulla (Hakonen & Nylander 2015, 136). Näitä selittäviä teorioita tulisi tarkastella monipuolisesti, koska kaikki eivät motivoidu samoista asioista ja jokaisen oma mieltymys ohjaa omaa vireyttä kohti työmotivaatiota.

Yrityksissä korostetaan nykyään itseohjautuvuutta eli vapauden ja vastuun jakamista enemmän työntekijöille. Talouselämän artikkelissa (Urpelainen 2020) nousee esiin Kantar TNS:n tekemässä selvityksestä se, että itseohjatuilla työpaikoilla päätöksenteko oli nopeampaa, motivaatio oli korkeampi ja työn merkityksellisyys nousi. Itseohjautuvuus ohjaa myös koko organisaation toimintaa ketterämmäksi sekä lisää työntekijän autonomian tunnetta.

Työmotivaatio on jaoteltavissa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla viitataan ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin sekä omiin henkilökohtaisesti tärkeiksi todettuihin asioihin (Lämsä & Hautala 2005, 81; Sinokki 2016, 98). Sisäinen motivaatio liittyy mahdollisuuteen käyttää omia kykyjään, kokea onnistumisia ja toimia itsenäisesti (Österberg 2015, 167). Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat pitkälti monet tilannesidonnaiset tapahtumat (mm. elämänvaihe, talouden tilanne, henkilökohtainen työtausta) eli saman ihmisen kohdalla erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksesta erilaiset ratkaisut koetaan työyhteisössä mahdollisesti hyvin eri tavoin (Rope & Kettunen 2012, 89). Sisäisen motivaation tyydytys tulee siis itse tekemisestä, ei niinkään ulkoisista palkkioista tai muista seurauksista. Tätä tarvitaan esimerkiksi tutkimiseen ja haasteelliseen

toimintaan ja se liittyy usein varsinaiseen työn sisältöön, monipuolisuuteen sekä mielekkyyteen. (Sinokki 2016, 98.) Breck-Kralan ym. (2017, 24) tutkimuksessakin nousi positiivisina tekijöinä motivaation lisäämiseksi esiin myös työn kehittymisen ja sisällön merkitys sekä mahdollisuudet ylennyksiin.

Ulkoisella motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan ulkopuolelta tulevia tekijöitä mm. palkkioita tai rangaistuksia (Lämsä & Hautala 2005, 81; Sinokki 2016, 98). Tutkimuksissa on havaittu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten entistä paremmalla palkalla, voidaan tyytymättömyyttä poistaa vain hetkellisesti. Ulkoiset tekijät eivät riitä motivoimaan ihmistä, kehittämään työtään eikä toimimaan virtaustilassa vaan sisäisiä tekijöitä kuten työtovereita, kehittymismahdollisuuksia ja vaikutusmahdollisuuksia tarvitaan. (Ojala & Ahonen 2005, 182.) Rope & Kettunen (2012, 181) toteavat myös, että rahalla pystytään joitain henkilöitä motivoimaan, mutta kiinteä rahapalkka on kuitenkin varsin keho motiivointiväline. Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat ulkopuolelta, ja niitä välittää toinen henkilö, organisaatio tai sen edustaja. Ne motivoivat usein vain lyhytaikaisesti ja näin ollen motivaatio saattaa sammua herkästi. (Sinokki 2016, 98.)



Kuva 3. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (Ojala & Ahonen 2005, 183).

Tärkein keino parantaa organisaation menestyksen edellytyksiä on ottaa kiinni organisaation nykyisen suorituskyvyn ja sen ihmisiin sitoutuneen potentiaalisen välistä aukkoa. Innostuneen ja osaavan tekijän tuottavuus voi olla moninkertainen huonosti motivoituneeseen työkaveriin verrattuna. Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden aika ja ener-

gia on organisaatioiden tärkein ja rajallinen resurssi. (Törmälä ym. 2015, 23.) Motivoituneet työntekijät vahvistavat samalla organisaatiota ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa jouhevasti annettujen aikataulujen puitteissa (Muhammad ym. 2019, 48).

Työntekijöiden motivaatiossa ei ole pelkästään kyse psykologisesta ja sosiologisesta työkäyttäytymisestä, vaan käyttäytymisestä, joka on suunnattu tavoitteeseen, joka herättää ihmisen todelliset tarpeet (Zunac ym. 2018, 3). Nykyään monien tutkimusten mukaan aineettomia mekanismeja pidetään tärkeänä osana motivaatioprosesseja, joten esimiehillä tulee olla riittävästi taitoa ja tietoa ymmärtää työntekijöiden tarpeita sekä toiveita, jotka vaikuttavat motivaation lisäämiseen ja myös viime kädessä organisaation tehokkuuteen saavuttaa asetettuja tavoitteita (Zunac ym. 2018, 11).

## 2.5 Motivaatioteorioita

Yleisesti käytettävät motivaatioteoriat, jotka selittävät palkitsemisen motivaatiovaikutuksia ovat Hakosen & Nylanderin luokittelulla (2015, 138) seuraavanlaiset: vahvistamisen teoria, sisältöteoria, prosessiteoria ja positiivinen psykologia.

**Vahvistamisen teoriassa** ihminen nähdään lähinnä ulkoapäin ohjautuvana ja kokemuksen pohjalta toimivana. Siinä ajatellaan lähinnä, että ihmiset toimivat vain mekaanisesti ulkoisiin ärsykeisiin reagoiden. Tämän teorian mukaan ihmistä voi ohjailla palkkioin ja rangaistuksin eri toimintamalleja kokeillen. (Hakonen & Nylander 2015, 138-139.)

**Sisältöteoriassa** ajatellaan, että kaikki motivoituvat samojen tarpeiden kautta. Tätä teoriaa käytetään usein tukemaan käsityksiä siitä, että rahallinen palkitseminen ei voi työelämässä toimia motivoivana tekijänä. Työmotivaation sisältöteorioista tunnetuimmat ovat Abraham Maslowin (1954) portaittain etenevä tarvehierarkia ja Fredrick Herzbergin (1959) motivaatio- hygieniateoria (Hakonen & Nylander 2015, 140-141).

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen motivoituu erilaisista tarpeista, jotka noudattavat tiettyä etenemisen kaavaa, viittä erilaista tasoa (kuvio 1). Alempien tasojen tarpeet ovat luonteeltaan fysiologisia ja ylemmillä tasoilla psykologisia. Kuitenkin hänen mukaansa alemman tason tulleessa tyydytyksi, ne eivät enää riitä olemaan motivaation lähteenä. Tarvehierarkia ei kuitenkaan ole koskaan pysyvä, vaan sen vaihtuvuuteen vaikuttavat eri tilanteet, olosuhteet ja yksilön elämäntilanteet. Tämä teoria on ohjannut näkemyksiä siihen suuntaa, että työ tulisi järjestää vastaamaan työntekijöiden tarpeita. (Kau-

hanen 2003, 108; Lämsä & Hautala 2005, 82-83; Muhammad 2019, 51.) Tämän tarvehierarkian avulla voidaan yrittää ymmärtää ihmisten motivoitumista ja turhaumia työyhteisöissä (Sinokki 2016, 75).



Kuva 4. Maslowin tarvehierarkia (1954).

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa on jaoteltu työhön liittyviä tekijöitä kahteen luokkaan (kuvio 2) eli asiat, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi sekä motivoituneiksi (motivointitekijät) ja asiat, jotka lisäävät tyytymättömyyttä (hygieniatekijät) (Hakonen & Nylander 2015, 142-143). Tämän teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten perusteella ei ole löydetty selkeää näyttöä työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoritukseen. On mahdotonta todeta, onko hyvän työsuorituksen takana tyytyväinen työntekijä vai onko hyvä työsuoritus tyytyväisyyden aiheuttaja. Työmotivaatio on monitahoinen ilmiö ja siihen vaikuttavat yhtä aikaa monet ristiriidassakin olevat tekijät. (Lämsä & Hautala 2005, 84-85.)



Työtyytymättömyys	Työtyytyväisyys
<p style="text-align: center;"><b>Hygieniatekijät</b></p> <p style="text-align: center;">Palkka ja työsuhte-edut Organisaation toiminta- ja henkilöstöpolitiikka Ihmissuhteet työyhteisössä Työnjohdollinen valvonta Status Työturvallisuus Työehdot</p>	<p style="text-align: center;"><b>Motivaatiotekijät</b></p> <p style="text-align: center;">Saavutukset Vastuu Tunnustus ja arvostus Työ itsessään Etenemismahdollisuudet Kehittymismahdollisuudet Henkilökohtainen kasvu</p>

Kuva 5. Herzbergin kaksifaktoriteoria (mukaillen Herzberg 1959).

**Prosessiteoriassa** tarkastellaan yksilöllisyyttä korostavaa ihmistä tiedon ja arvostuksen pohjalta toimivana yksilönä. Tässä paneudutaan yksilöllisiin eroihin ja syy-seuraussuhteiden etsimiseen. Keskeistä on selvittää ihmisen tietoon pohjautuvaa ajatus- ja arviointiprosessia. Esimerkkiteorioita ovat odotusarvoteoria, tavoitteiden asettamisen teoria ja tasasuhteoria. (Hakonen & Nylander 2015, 143.) Kognitiivinen eli prosessiteoria kuvaillee siis yksilön eroja tulkita ja havaita erilaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä reagoida niihin (Sinokki 2016, 75).

**Positiivisessa psykologiassa** keskitytään enemmän olosuhteisiin ja prosesseihin, jotka edistävät ihmisten, ryhmien ja eri instituutioiden, kuten työorganisaatioiden parasta mahdollista toimintaa. Työelämässä positiivinen psykologia keskittyy niihin tekijöihin, mikä tekee työstä mielekkään, edistää hyvinvointia ja saa myös työntekijän innostumaan itse työstä. (Hakonen & Nylander 2015, 147.) Positiivinen psykologia on määritelty tieteilisyyteen perustuvaksi näkökulmaksi siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista, sekä myös inhimillisiin olosuhteisiin, jotka johtavat onnellisuuteen, täyttymykseen ja kuistoukseen (Hakanen 2011, 11).

Samalla kun työelämän vaatimukset ovat tiukentuneet on työn merkityksellisyydestä tulut entistä keskeisempi motivaatio- ja tuloksellisuustekijä. Työelämän tarpeiden sekä myös ihmisten odotusten kannalta katsottuna on meneillään ainutkertainen mahdollisuus luoda töistä ja työyhteisöistä sellaisia, että ne mahdollistavat työssä energisoitumisen,

sille omistautumisen ja ylpeyden siinä koetuista onnistumisista – sekä myös hyvän ja täysipainoisen muun elämän (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014.) ”Positiivisen työn psykologian on pyrittävä tasapainoiseen näkemykseen yhteisvastuullisesta ja parhaisiin myön-teisiin mahdollisuuksiin tähtäävästä työn kulttuurista työpaikoilla: olemme toinen tois-temme onnen seppiä ja tuotamme pitkälti yhdessä työn arjessa työyhteisömme hyvin-voinnin ja menestyksen”, toteaa Hakanen (2011, 13-14).

Työhyvinvoinnin kokemuksia ja tiloja ei myöskään enää tarkastella pelkästään stressin, työuupumuksen tai sairauspoissaolojen näkökulmasta, vaan on ymmärretty, että aidolla hyvinvoinnilla ja onnellisuudella on tärkeä sijansa ja etteivät ne tarkoita vain pahoinvoinnin oireiden puuttumista (Uusitalo-Malmivaara ym. 2014). Työntekijöiden kokemilla tun-teilla ja työpaikan tunneilmastolla on ratkaiseva vaikutus työtehtävien oppimiseen, moti-vaatioon ja suoriutumiskykyyn. Positiiviset tunteet johtavat niin tehokkaampaan, syste-maattisempaan, monipuolisempaan ja huolellisempaan päätöksentekoon. Päätöksiä tehdessään ihmiset jotka kokevat positiivisia tunteita, kysyvät enemmän lisätietoja, tar-kastelevat asiaa useammasta näkökulmasta ja huomaavat paremmin tilanteeseen vai-kuttavat olosuhteet (Rantanen ym. 2020, 34).

### **Työmotivaation peruskaava**

Motivaation vahvuuden voidaan sanoa muotoutuvan siitä, kuinka hyvä yksilön motivaatio on työtä ja työpaikkaa kohtaan, sekä kuinka yrityksen toimintaratkaisut ja johtamisen toimivuus sopivat omiin ajatus- ja johtamismalleihin. Tästä voi todeta työmotivaation pe-ruskaavan muodostuvat seuraavasti Ropen ja Kettusen (2012,90-91) mukaan:

$$W_m = (J_s \times P_m \times C_s \times L_c) \times 100$$

$W_m$  = (work motivation) ihmisen sitoutuminen ja halu toimia yhtiössä

$J_s$  = (job satisfaction) ihmisen tyytyväisyys omaan työhönsä

$P_m$  = (person motivation) henkilön lähtökohtainen työmotivaatio kyseisessä tehtävässä

$C_s$  = (company systems) yrityksen taustarakenteiden soveltuvuus henkilölle, mm. yrityk-sen koko, urakehitys- ja kannustejärjestelmät yms.

$L_c$  = (leadership competence) esimiehen johtamistaidot ja niiden osaava käyttö, jonka seurauksena saadaan kasvatettua tai heikennettyä motivaatiota (Rope & Kettunen 2012,91.)

Toimintahalu muodostuu neljän kaavassa esitetyn tekijän tulofunktiona. Mikäli yksikin tulofunktion osatekijöistä on nolla, on toimintamotivaatio eli toimintahalu myös nolla. Toimintahalu rakentuu asteikoilla nollasta sataa seuraavasti (Rope & Kettunen 2012, 91-92):

- Huippumotivaatio (90-100), tässä ihminen on täysin sitoutunut ja hyvin motivoitunut työtehtäviinsä
- Hyvä motivaatio (70-89), kokee työpaikan ja toiminnan palkitsevaksi ja pyrkii suoriutumaan työtehtävistä hyvin
- Käypä motivaatio (50-69), työssä tai yrityksessä ei suurempaa tuomittavaa, mutta oma työ ei ole suuri elämäntehtävä. Työt tehdään ilman huomautuksia ilman suurta paloa
- Heikko motivaatio (30-49), ei juuri kiinnostusta työtä kohtaa, koska joku asia työssä, yrityksessä tai työyhteisössä ahdistaa. Työtä tehdään pakon sanelemana niin kauan kuin jotain muuta tulee eteen.
- Negatiivinen motivaatio (10-29), työ tai työyhteisö ei kiinnosta lainkaan. Työ tehdään vain sillä perusteella, että se on välttämätöntä työpaikan säilymistä kannalta. Uutta työtä etsitään aktiivisesti, koska nykyisestä ei löydy mitään positiivista.
- Olematon motivaatio (0-9), työntekijä irtisanoutuu pikaisesti, koska ei siedä olemista nykyisessä työpaikassaan. Tyypillinen kuppi nurin-tilanne, jonka taustalla pitkäaikainen negatiivinen ajatus työtä, yritystä ja työyhteisöä kohtaan.

Työyhteisössä kenenkään ei pitäisi olla alle hyvän motivaatiotason, silloin työhalu ei ole toimivalla tasolla. Halumotivaation jäädessä puolestaan alle viidenkymmenen, on työntekijän motivaatio heikko työpaikkaa kohtaan. Tämän kaltaisia henkilöitä saattaa olla kuitenkin kauan työyhteisössä ja heillä voi olla muuta työyhteisön henkilöstöä kohtaan rapauttava vaikutus. Näin ollen esimiehillä on merkittävä tehtävä seurata työyhteisön vuorovaikutuksellisuutta. (Rope & Kettunen 2012, 93.)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Kehittämistyö aloitettiin kartoittamalla siis toimeksiantajaorganisaation nykytilaa palkitsemisen suhteen. Kartoituksessa hyödynnettiin tutkijan omia tietoja ja kokemuksia palkitsemistavoista. Lisäksi hyödynnettiin yrityksen strategisia dokumentteja aiheesta. Tämän jälkeen siirryttiin haastatteluihin.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valikoitui menetelmäksi sen vuoksi, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ei niinkään yksityiskohtaisten kysymysten mukaan ja samalla se tuo haastateltavan äänen ja todellisen mielipiteen kuuluviin. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei kuitenkaan ole niin vapaa kuin syvähaastattelun muoto. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.)

Teemat valikoituivat haastatteluun empiirisen osaan ja tutkimuskysymyksiin perustuen. Esitetyt teemat olivat nykytila ja sen kokemukset, palkitseminen ja sitouttaminen yrityksessä, aineeton ja aineellinen palkitseminen sekä motivaatio palkitsemisessä. Kysymyksiä oli etukäteen pohdittu teemojen alle, mutta tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin haastattelujen aikana. Esimiehille tehdyissä haastatteluissa painotettiin enemmän palkitsemisen tavoitteita otettaessa huomioon yrityksen strateginen ajattelu sekä palkitsemisen muotoja. Myyjille suunnatuissa haastatteluissa käsiteltiin enemmän motivaation merkitystä ja aineellisen palkitsemisen odotuksia.

Haastateltavaksi valikoitui kaksi esimiestason henkilöä ja kaksi organisaatiossa myyjänä työskentelevää työntekijää. Tutkimuksesta voidaan puhua harkinnanvaraisena näytteenä, koska tässä pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä sekä etsimään uutta näkökulmaa tapahtumaan (Hirsjärvi & Hurme 2006, 59). Toinen esimiehistä vastaa taloushallinnon kokonaiskuvasta ja toinen haastateltava on aktiivisesti mukana kaupan päivittäisissä toiminnoissa erityisesti varas-

tohallinnasta vastaavana. Myyjät valikoituivat eri myyntiosastoilta, koska osastojen välisissä toiminnoissa on eroja mm. myynnin jakautumisella B2B ja B2C kauppaan sekä tuoteryhmien keskimääräisissä katetuotoissa.

Haastattelut toteutettiin sovittuina aikoina työajalla kahden eri päivän aikana ja haastattelut tallennettiin älypuhelimien äänitallentimella. Tallennettuja haastatteluja ei puhtaaksikirjoitettu eli litteroitu täysin kirjalliseen muotoon, vaan päätelmiä ja teemoja käytiin läpi suoraan tallennetuista aineistoista. Haastattelutilanteessa tein samalla itselleni merkintöjä tallenusajoista, joissa käsiteltiin tärkeitä huomioita käsiteltävästä teemasta. Haastatteluista oli etukäteen sovittu haastateltavien kanssa ja tiedoksi oli annettu ennen haastattelua teemat, joista haastattelu tehdään. Haastateltavat olivat erittäin myönteisiä haastattelupyynnöjä kohtaan, koska aihe oli sellainen, josta odotetaan sekä esimiesten, että alaisten puolesta selkeää suunnitelmaa ja kehittämistä. Esimiesten haastattelujen kestot olivat hieman yli tunnin ja myyjien haastattelutilanteet olivat kestoltaan noin 45 minuuttia. Haastattelut pidettiin neuvotteluhuoneessa, jolloin itse haastattelutilanne oli rauhoitettu muilta häiritsejiltä ja haastattelutilanteeseen voitiin keskittyä ja syventyä molemminpuolisesti. Haastattelujen teemarungot olivat kaikille haastateltaville samat, mutta esitetyissä kysymyksissä oli jonkin verran eroavaisuuksia esimiesten ja myyjien välillä, jotta haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon vastauksia kokonaisuutta tarkasteltaessa.

### 3.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelujen tuloksia kuvataan neljän eri teeman mukaisesti. Ensimmäisessä osassa käydään läpi palkitsemisen nykytilaa ja sen muotoja sekä kokemuksia tämän hetkisistä malleista. Toisessa teemassa nostetaan esiin palkitsemista ja sen tuomaa sitouttamista yritykselle. Kolmannessa teemassa käydään läpi palkitsemista aineettomasta ja aineellista näkökulmasta. Viimeinen teema tuo esille palkitsemisen vaikutusta motivaatioon.

Kaikissa neljässä teemassa haastattelujen tulosten ohessa kuvaillaan nykytilaa, jotta haastateltavien näkemyksiä on helpompi käsitellä. Haastatteluissa tuodaan esille nykyisistä palkitsemistavoista erityisesti ainakin poistomyyntikilpailu, henkilökunnan ostoetu, työn joustavuus ja kehitteillä oleva tulospalkkio.

## Nykytilan kuvaus

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ei ole käytössä parhaillaan johdonmukaista palkitsemisjärjestelmää vaan palkitseminen koostuu erilaisista aineettomista sekä aineellisista palkkioista. Palkitsemisen kokonaiskuva ei ole myöskään tällä hetkellä yrityksessä selkeästi kirjattuna koko henkilöstön saatavilla.

Parhaillaan olevia palkitsemistapoja ovat perinteiset liikuntasetelit, laajempi työterveys, merkkipäivämuistamiset, hinnoitteluun perustuva henkilökunnan ostoetu, poistotuotteiden myyntikilpailu, hyvien myyntipäivien palkitsemista kakkukahveilla, K-Ryhmän henkilökuntaetukortti ja tilikauden tulokseen perustava mahdollinen pieni euromääräinen bonus. Alkuun on ajateltu soveltuvaksi laskentakaavaksi tulospalkkion laadintaan, että mitarina toimisi bruttotuoton prosentuaalinen nousu. Alimmalta portaalta maksuun lähtisi jokin kiinteä euromäärä, jos tavoite saavutettaisiin. Seuraavalta nousulta palkkio muodostuisikin ylitettävän osan jakamisesta suoraan henkilökunnalle, tietyn prosentin mukaan. Esimerkiksi 100 000€ ylityksestä 10 % jaettaisiin henkilöstön kesken ( $10\,000/27=370\text{€}$ ) ja 200 000€ ylityksestä 15 % jako toisi jo palkkiota yli 1100€ per työntekijä.

Haastattelujen alussa käytiin läpi yrityksen nykyistä palkitsemista niin aineellista kuin aineetonta. Haastateltavat kertoivat omat näkemyksensä siitä, mitä palkitsemisjärjestelmiä heidän mielestään on käytössä tällä hetkellä eli minkä he tulkitsevat palkitsemiseksi. Nykytilan kartoituksessa nousi kuitenkin esiin melko paljonkin eri palkitsemistapoja, joista monet olivat laadultaan sellaisia, että ne on mielletty itsestäänselvydeksi eikä niitä ole ajateltu kuuluvaksi palkitsemiseen.

"selkeää palkitsemisjärjestelmää ei ole"

"vuosittain katsottu onko perustetta tai tarvetta palkitsemiselle, jos hyvä vuosi joku kiinteä euromäärä jaettu kaikille työntekijöille, ei merkittävä summa palkitsemisen näkökulmasta"

"liikuntasetelit, on ollut ihan pyytämällä, sen eteen ei ole tarvinnut tehdä mitään muuta"

"monen mielestä itsestäänselvyys, että esim. työterveys kuuluu tällaisena kuin se on"

"helkkarin hyvä työterveyshuolto, jos olisi vain lakisäänteinen se on suurin piirtein vain ennaltaehkäisevää, nythän meille kuuluu siihen sairaanhoitokin"

"klassiset liikuntasetelit, 2 x vuodessa, jaetaan halukkaille, hyöty on suurempi kuin kustannus"

"Myyjien välillä omia kilpailujuttuja, myyt tietyn tuotteen josta "skaba" joku tarjoa lounaan, menee omista rahoista"

Kaikki haastateltavat nostivat esiin poistotuotteiden osalta toimivan kisan eli myyjä, joka saa eniten tuottoa euroissa (suurin katekertymä) myydyistä poistotuotteista (itsemääritellyt poistotuotteet ovat mm. vanhaa valikoimaa, huonon varastonkierron omaavat tuotteet jne.) on saanut K-ryhmän 50€:n lahjakortin mitatulta kuukaudelta. Tämä on ollut käytössä reilun vuoden ajan ja on koettu hyvin vaivattomaksi tavaksi saada aktiivisuutta tiettyjen tuotteiden myyntiin. Itse palkinto on melko pieni, mutta mukavana lisänä sitä siitä huolimatta pidetään. Siitä koettu konkreettinen hyöty kuitenkin todettiin olevan suurempi, kuin sen rahallisen arvon merkitys myyjälle. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että palkitseminen koetaan osittain ristiriitaisena, koska siinä palkitaan huonosta myynnistä vaikka myyjän tarkoitus yleensä on pyrkiä myymään hyvällä katteella.

"Tämä käytössä oleva palkitsemistapa on poikkeuksellinen muihin samaa liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin verraten"

"palkitaan työstä, joka on perustekemistä"

"vähän hassua palkita sitä, että myydään lähes ilmaiseksi, ei myydäkään sitä tuotetta, josta saisi parempaa tuottoa"

"se motivoi, muuttaa arjen myyntikäyttäytymistä, tehoa mitä ulosmittaa myydyistä tuotteista on suurempi hyöty varastonkiertoon, kuin palkitsemisen konkreettinen hintalappu"

Poistomyyntikilpailu sai haastateltavilta enemmän positiivista palautetta, kuin negatiivista. Tämän palkitsemisen tasapuoleisuudesta nousi esiin, että kisaan voi osallistua kaikki myyjätunnukset omaavat työntekijät, myöskin aloittaneet kesätyöntekijät. Se rajaa kuitenkin muita kaupan työntekijöitä ulkopuolelle, vaikka heidänkin työpanostaan tarvitaan. Tämä on enemmänkin myyjien välinen lisäkilpailu, mutta sen pienestä palkinnosta johtuen, siitä ei synny suurempia erimielisyyksiä. Omalla aktiivisuudella ja poistotuotteiden listausten seurannalla myyjä saa vahvaa apua kilpailuun.

"säännönmukainen, periaatteessa kaikkien saatavilla, rajaa pois henkilöt, jotka eivät ole myyntityössä mukana"

"jollain tavalla alitajuntaisesti pyrin myymään sen poistuvan tuotteen pois, vaikka se jättää pienemmän katteen"

"hyviä kaikki, mutta niihin ei pysty kaikki osallistumaan eli esim. poistomyyntikilpailu, kassa ja varasto jää ulkopuolelle, sekä se vaikuttaa suuresti keneltä ja mitä se asiakas on tullut ostamaan, ei ole tasapuolista"

"poistotuotteiden tietämys ei ole kaikilla tiedossa"

Myyjät laittoivat suljettuun kirjekuoreeseen tammikuussa 2020 oman henkilökohtaisen tavoitteen tuottoprosentin nostamiseksi kuluttajakaupasta kuluvan tilikauden 2020 aikana. Osalla tuottoprosentti on jo kohdallaan yrityksen budjettiin nähden, joten loppuvuodesta tuloksia näiden osalta tullaan tarkastamaan eri kriteerien valossa. Palkinnoksi voittajalle on mitä todennäköisemmin luvassa tuttu K-ryhmän lahjakortti. Vuoden tarkastelujako todettiin tässä liian pitkäksi ja esiin nostettiin myös osastokohtaisten katekertymien erovaisuus ja päivittäisen myynnin rakenne. Tähän malliin eräs haastateltavista esittikin hyvän huomion, että tuottoprosenttia voisi tarkastella osaston keskiarvoon, jolloin saatava hyöty olisi tasaisempi ja pitkäaikaisempi tarkasteltaessa hinnoittelua.

"kuluttajakaupan nosto, ei päästä edes tavoitekatteeseen, kun tuotteilla on niin erilainen katekertymä"

"voisi olla vaikka osaston keskiarvo ja siitä se luku mihin peilataan"

"jos tulee 50€ ei sillä tee yhtään mitään"

"vuodenkestävä tarkastelujakso aivan liian pitkä, unohtuu helposti"

"kuluttajakaupan tuoton nosto, miten voin nostaa, jos on jo tavoitteessa"

Aineellisista palkkioista vastaajat nostivat myös esiin kakkukahvittelun. Kakkua tai muuta vastaavaa leivonnaista on organisaation puolesta tarjottu hyvistä myyntipäivistä. Tämä palkitsemisen muoto on ollut käytössä jo vuosia, jopa vuosikymmenen. Yritykselle rahallisesti hyvin pieni panostus, mutta työntekijöille tärkeä perinne ja hyvänmielen tuoma kannustin keskellä työviikkoa.

"yhteinen positiivinen fiilis, esim. kakkutarjoilu"

"kakkupäivät, ihan kiva, mutta kyllä tässä se on ansaittukin"

Muusta palkitsemisen muodosta kolme neljästä haastateltavasta nosti esiin tärkeänä huomiona työajan joustavuuden. Organisaatiolla ei ole sovittuna erillistä liukumaan vaan yhteisesti sovitulla työvuorojen vaihdoilla ja muilla vastaavilla joustoilla tuodaan merkittävää etua työssä viihtymiseen. Omien henkilökohtaisten menojen sovittaminen sujuu yleensä poikkeuksellisen hyvin ja erilaiset elämäntilanteiden haasteet, otetaan huomioon tarvittaessa työvuorosuunnitteluun. Esimiesten näkemyksestä joustavuutta oletetaan löytyvän myös työnantajaa kohden, jos tarve sitä vaatii.



"vapaat oltavat, ei kelloteta työaikoja"

"työnantajana ollaan erittäin joustava. Helposti unohdetaan hyvänä asiana, voin kuvitella, että sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa, kun ollaan joustava työnantaja, edellytetään molemminpuolista joustoa tarvittaessa"

"joustava työaika, se on hyvä etu, vaikka ei palkassa näy, mutta kaikessa muussa sitten"

Organisaatiolla on käytössä hyvinkin yhdenmukainen ja tasapuolinen henkilökuntahinnoittelu kaikista tuotteista. Tämä on ollut käytössä vuosikymmenien ajan. Sen merkittävyys on kuitenkin työntekijöille hyvin erilainen sen mukaan, miten ja missä asutaan, ollaanko kenties rakentamassa taloa tai mökkiä jne. Tätä etua kyllä arvostetaan, mutta sitä pidetään niin itsestäänselvytenä, ettei se nouse esiin palkitsemisen kokonaiskuvaa tarkasteltaessa. Haastatteluissa nostettiin esiin myös henkilökuntakerhon toiminta. Kerho järjestää muutaman kerran vuodessa virkistäytymisiltoja työntekijöille sekä on vastuussa yleensä pikkujoulujen järjestämisestä koko konsernille. Kerhon saamalla avustuksilla pystytään pitämään yllä myös esim. henkilökunnalle tarkoitettua karkki- ja jäätelökioskia sekä henkilökunnan merkkipäivämuistamisia.

"henkilökunta-alennusta ei moni edes ajattele"

"henkilökuntahinta on merkittävä etu, ollut käytössä vuosikymmeniä, totuttu talon tapa"

"arkisin (henkilökuntaetu), se on oman tarpeen mukaan kaikille saatavilla"

"henkilökuntakerhon toiminta on aika suuressa määrinkin palkitsemista, sitä ei vaan moni huomaa"

"pienellä summalla pääsee mukaan (henkilökuntakerho)"

Samassa teemassa myös otettiin esiin kokemukset nykyisistä palkitsemistavoista ja minikälaista palautetta näistä on saatu sekä annettu. Kaikki palkitseminen ja annetut edut yleisesti miellettiin hyvänä asiana, vaikka varsinaiset rahalliset palkkiot olivat myyjien sekä osittain myös esimiesten näkökulmasta liian pieniä. Käytössä olevien palkkioiden pieni taloudellinen etu toisaalta koettiin sellaisena, että siitä ei kateutta synny, vaikka työkaaveri kilpailun voittaisikin. Esimiehet toivoivat selvästi lisää palautetta nykyisistä palkitsemistavoista, jotta niiden tulevaisuuden kehittäminen palvelisi parhaiten työntekijöitä.

"muut sidosryhmät ovat olleet myös kiinnostuneita poistomyynti-kilpailusta, sillä saataisiin tehostettua helposti muutakin tekemistä"

”suhteellisen tyytyväistä porukkaa ilmeisesti, koska ei ole kommenttia oikein kuulunut”

”Tämä 50€:n lahjakortti ei haittaa, vaikka sitä ei saa, jos olisi isompi palkinto niin ei olisi tasapuolista koska kaikki eivät pysty myymään poistotuotteita”

”Jos palautetta saisi enemmän henkilökunnalta, toki pitäisi kysyäkin enemmän, saisi työkaluja enemmän johdon käyttöön”

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin myös tämän hetkisen palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja sitä tavoittaako se koko henkilöstöä. Osa palkitsemistavoista todettiin olevan oikeudenmukaisia esim. henkilökunnan osto-etu, laajempi työterveys ja henkilökuntakerhon toiminta, koska nämä kaikki olivat selkeästi kaikkien saatavilla. Poistomyyntikilpailusta jo todettiin, että siihen ei voi koko henkilöstö osallistua. Liikuntasetelit ovat kaikille tarkoitettuja, mutta haastatteluista ilmeni juuri se, että koko henkilöstölle ei ole selkeästi tiedossa heille kuuluvat edut. Oikeudenmukaisuutta halutaan olevan läpi koko palkitsemisen, ja jos näin ei olisi, niin silloin tulisi kuitenkin tuoda esille sovitut säännöt eri palkitsemistavoista.

”poistomyynti rajaa tiettyjä henkilöitä ulkopuolelle, mutta palkitseminen tukeutuu niihin liittyviin työtehtäviin, joten on toisaalta reilua koska kohdistuu näihin työtehtäviin”

”tilikauden perusteella maksettu palkkio on johdonmukainen, kaikki toiminnot mukana”

## **Palkitseminen ja sitouttaminen yrityksessä**

Toinen teema käsitteli palkitsemista ja sen sitouttamista yrityksessä. Alkuun haastateltavat kertoivat omat näkemyksensä palkitsemisen tarkoituksesta ja tavoitteista. Esimiesten haastatteluista nousi esiin tärkeänä osana palkitsemisen tavoitteet suhteessa yrityksen strategiaan. Haastateltavat vastasivat osittain hyvin samalla tavalla ja totesivat, että tarkoituksena ja tavoitteena on saavuttaa taloudellinen kannattavuus sekä motivoida työn tekemistä parempaan suuntaan. Sisäisen motivaation merkityksen haastateltavat kokivat merkittävän tärkeänä. Työssä viihtymiseen ja muuhun työhyvinvointiin halutaan ehdottomasti kiinnittää huomiota enemmän. Motivaatiosta keskusteltiin tarkemmin vielä lisää myöhemmin haastatteluissa, siitä oma kappaleensa tuloksien loppuosassa.

Palkitseminen nähtiin hyvin tehokkaana keinona saavutettaessa haluttua ja toivottua lopputulosta. Tavoitteiden tulisi olla henkilökunnalle haastavia, mutta kuitenkin sellaisia, että

ne ovat tavoitettavissa olevia ja myös mahdollisia. Niiden pitäisi olla hyvin ennalta määriteltäviä ja työntekijällä tulisi olla mahdollisuus sen vaikuttamiseen. Esiemiesten näkemys palkitsemisesta on pitkälti se, että hyvästä ja onnistuneesta suorituksesta tulee ehdottomasti palkita. Näin ollen, jos palkitsemisella saavutetaan haluttua lisäarvoa, tulee se myös toteuttaa. Palkitsemisen halutut tavoitteet nähdään hyvin molempia osapuolia hyödyttävänä tekijänä. Kun yritys pääsee tuottotavoitteeseen hyvän ja motivoituneen henkilöstönsä avustuksella, tulisi kiitos osoittaa palkkion avulla.

”suoriudu oletettua paremmin, sut palkitaan oletettua paremmin”

”palkitsemisen tarkoituksena pitäisi olla se, että saadaan henkilökunta motivoituneemmaksi ja sitä kautta ns. nälkäsemmäksi”

”Tavoite on motivaation parantaminen, saada ihmiset arvostamaan työnantajansa myös enemmän”

”mielestäni se on aika yksioikoinen, totta kai sillä yritetään saada myyjä tekemään enemmän kauppaa, paremmalla tuotolla”

”jos työntekijälle aukeaa bonuksia, pitää yrityksenkin hyötyä win-win tilanne”

Nyt käytössä olevilla palkitsemistavoilla on pitkälti saavutettu haluttua lopputulosta. Esimerkiksi poistomyynti kilpailulla saadaan poistettua vanhaa valikoimaa pois, joka ei enää välttämättä vastaa niin hyvin tämän hetken kuluttajien ostokäyttäytymistä. Varastohallinnan kannalta näin ollen erittäin toimiva järjestelmä. Muun palkitsemisen kautta saavutettuja tavoitteita oli hankala eritellä, koska määriteltäviä mittareita ei ole käytössä tältä osin. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet jo pitkän uran kyseisessä organisaatiossa, joten tästä voidaan päätellä, että työpaikkana organisaatio on malliesimerkki sitoutuneista työntekijöistä ja tavoitteena on edelleen jatkaa sekä luoda pitkiä työsuhteita.

Haastattelussa käytiin läpi myös palkitsemisen merkitystä työntekijän sitouttamiseen ja innostamiseen. Vertailuna pohdinnalle esitettiin niin uuden työntekijän palkkaamista kuin myös työntekijää, jolla on työuraa jo paljon takana. Uusille työntekijöille tulisi selkeästi kertoa palkan lisäksi tulevasta eduista ja palkkioista. Näitä etuja voisi jo työhaastattelutilanteessa käydä läpi ja esitellä samalla organisaation positiivisiksi koettuja muita tapoja. Mielikuvanluomisella vahvistetaan kiinnostusta työpaikkaa kohtaan. Pitkään työskennelleet työntekijät tuovat omat haasteensa sitouttamisen jatkumiseen. Haastatteluista nousi vahvasti esiin se, että pitkän työuran tehneitä ei enää saada lisämotivoitua mahdollisella 50€ lahjakortilla, vaan he odottavat suurempia rahallisia palkkiota. Tämä tuokin helposti esiin palkitsemisen eriarvoisuuden työntekijöiden välillä, kun huomioon otetaan juuri mainittu työuran kesto.

"myydään meidän kauppaamme ihmisille ihmisten työpaikkana"

"Miten palkitsemisen avulla voidaan houkuttaa? Se on helppoa, kun se tehdään avoimesti niin kuin me kaikki tehdään, niin se on helppo motivoida"

"jonkinlaisia leipääntymisiä voi tulla vuosien saatossa, mutta sit, kun saa jotain extraa, tuo se uutta potkua siihen työhön"

"yli 10 vuotta tai 20 vuotta olleet työntekijät voivat olla aika leipiintyneitä ja ei heitä mitkään 50€ lahjakortit paljon kiinnosta"

"uudelle työntekijälle olisi hyvä kertoa mitä käytäntöjä on käytössä palkitsemisen suhteen, ne jäävät yleensä kertomatta ja luulen ettei liikuntaseteleistäkään kaikki tiedä"

Tämän teeman kohdalla haastatteluista nousi esiin muiden palkitsemismuotojen mahdollisuudet, jotka voisivat toimia hyvinä kannustimina. Provisiopalkkausta pidetään teoriassa yhtenä hyvänä mallina, mutta käytännössä tämän käyttöönotto ja toteuttaminen olisi hyvin haastavaa. Työtehtävät ovat myyjillä hyvin laajat, joten jos siirryttäisiin pelkkään provisiopalkkaan, niin jäisi hyvin pitkälti muut työtehtävät myynnin lisäksi tekemättä, epäilivät kaikki vastaajat. Provisiopalkkio toimisi mahdollisesti muutamilla työntekijöillä, mutta ei koko yrityksen osalta. Enemmän ajateltiin vastuullisten työtehtävien tuomia lisäpalkkioita jaettavaksi sen mukaan, mikä on toimenkuva. Työntekijöille kuuluvien lisäetujen esiintuomista ja niiden kehittämistä toivottiin osaksi suunnitelmallisempaa henkilöstöhallintoa.

"jokaisella myyjällä pitäisi olla periaatteessa provisiopalkkaus, toisi sisäistä yrittäjyyttä, että on oma talous kiinni siitä kuinka ahkerasti teet töitä"

"palkkarakenteen muuttaminen hankalaa vanhojen työntekijöiden osalta"

"henkilökuntaetujen kirjaaminen ja tuominen esiin vuosittain henkilökunnan tietoisuuteen, sekä niiden vuosittainen tarkastus"

Ymmärrys palkkion ja työn yhteydestä työntekijälle, tulisi esittää selkeästi. Palkitsemisen tulisi olla tarpeeksi yksinkertaista, jopa käytännönläheistä, jotta kaikki sen piiriin kuuluvat saavat täyden hyödyn ja ymmärryksen siitä, mikä on palkan lisäksi tuleva mahdollinen lisäetua ja mitä sen eteen tulee tehdä, jotta se saavutetaan. Palkitsemisen viestinnän toivottiin olevan mahdollisimman avointa ja selkeää. Väliaikatietoja toivottiin varsinkin myyjien puolelta ja muutenkin viestinnän haluttiin olevan jouhevaa esimiesten ja työntekijöiden välillä. Sopiva viestintämuoto tähän löytyy organisaation Teams-kanavilta, kun vain viestit ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Avoimuutta läpi koko palkitsemisprosessin

pidetään ehdottoman tärkeänä asiana. Tavoitteiden ylittämisestä tai alittamisesta tulisi kertoa henkilökunnalle, jotta turhilta väärinymmärryksiltä ja olettamuksilta säästytäisiin.

"avoin tiedotus, selkeillä pelisäännöillä, aktiivisella seurannalla, aktiivisella kannustamisella ja huomioimisella"

"syy-seuraus-suhteista ollaan kiinnostuneita myyjien näkökulmasta"

"avoimuus ja väliaikatietoja, että missä nyt mennään tavoitteissa"

### **Aineeton ja aineellinen palkitseminen**

Aineettomasta palkitsemista esiin nousi erittäin tärkeänä seikkana palautteen ja kannusteen saaminen omasta työstään. Haastatteluista kävi ilmi, että palautetta odotetaan saavan enemmän kumpaankin suuntaan niin esimiehille kuin työntekijöille. Negatiivisesta palautteesta toivottiin enemmän rakentavan kaltaista palautetta ja kokonaisvaltaisempaa asian läpikäyntiä. Negatiivisen palautteen takana voi mahdollisesti olla jokin väärä toimintatapa, joten sen selvittäminen voisi auttaa koko työyhteisöä toimimaan tehokkaammin.

Hyvien esimiestaitojen osaaminen korostui haastattelijoiden vastauksista. Esimiehen tulee tietää omat vastuualueensa ja oppia tuntemaan alaisensa. Henkilökohtaisella, mutta valmentavalla tyyllillä pääsee parhaimpiin tuloksiin. Myyjät arvostavat saamaansa palautetta, palautteen laadusta huolimatta. Palautteen viestintään toivottiin enemmän henkilökohtaisuutta, face to face- tyyliä, vaikka organisaation käytössä olevan teamsin kautta tavoitettavuus onkin vaivatonta. Teasmin käyttö soveltuu parhaiten kuitenkin koko organisaatiota koskeviin palautteisiin tai tietysti myös kannusteisiin, mutta henkilökohtainen kehu jää aina parhaiten kuitenkin mieleen. Esimiesten antamien palautteiden lisäksi, on kiva saada palautetta aina myös työkaverilta. Se samalla vahvistaa hyvää henkeä henkilöstön välillä.

"suullisen palautteen miksi ei kirjallisenkin palautteen niin se on esimiehen tehtävä ja esimiehen on siihen työhön kasvettava ja osattava ja ennen kaikkea reagoitava"

"kaikki tekeminen on vastavuoroista palautteen vaihtamista, kehityksen kehittämistä"

"hyvä esimies hankkii itseään paremmat alaisensa"

"palautetta tarttis aina tulla lisää ja mielellään sitä positiivista"

”yläkerrasta tulee jonkin verran positiivista palautetta, mutta näinä kuukausina sitä voisi tulla enemmänkin”

”henkilökohtaisesti annettava palaute olisi parempi kanava”

Kehityskeskustelut nousivat tässä teemassa esiin ja jokaisen haastateltavan kanssa näistä saatiin hyviä huomioita. Organisaatiolle on kehitetty esimiehen toimesta omanlainen versio kehityskeskusteluista. ”Puolen tunnin pärinät” on aloitettu kuluvana tilikautena ja tarkoituksena on madaltaa kynnystä keskusteluihin, verrattuna perinteisiin melko jäykkiin kehityskeskusteluihin, joita yleensä kerran vuodessa pidetään. Myyjät pitävät säännönmukaisia kehityskeskusteluja tavallisena ”jutusteluna”, joissa sovitut tavoitteet ja kehitysmahdollisuudet ovat jääneet nopeasti unholaan. Organisaation toimintavuosi jakautuu kuitenkin eri sesonkisykleihin, joten useammin tehtävästä ajatusten vaihdosta olisi enemmän molemmiin puolista hyötyä. Tällä tavalla saataisiin tehokkaampaa yksilötoista sparrausta, joka vaatii samalla myös hyviä ja luotettavia esimiestaitoja.

”turha kerrata mennyttä, kun pitäisi varautua tulevaan”

”vanhanaikainen lomakepohjainen kehityskeskustelu ei ole johtanut mihinkään”

”voi mennä milloin vain juttelemaan, tuntuu että olisi helpompi puhua, kun ei ole vanhanaikainen lomakekysely”

”voisi olla useammin, vaikka vartin setti, ei ihan joka kuukausi”

Aineellisen palkitsemisen ehdotuksia haastateltavilta tuli vähänlaisesti. Toteutettavissa olevia konkreettisia tapoja ei esiin tullut lopulta montaa. Henkilökohtaiset palkkiot voisivat olla yksi keino, mutta niiden oikeanlaiset mittarit ovatkin hankalampi asia. Mittareilla voitaisiin mitata juuri omaan työhön liittyviä suorituksia, jolloin siitä voitaisiin kehittää työtehtäväkohtainen palkkio. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla saadaan monenlaista tietoa ja dataa toki hyödynnettyä, mutta palkkioiden oikeudenmukaisuus ei voisi tällöin millään toteutua. Tämänkaltainen palkitseminen tavallaan koettaisiin helposti uhkana, joka vaikuttaisi päivittäisiin toimintoihin mahdollisesti negatiivisesti. Osastokohtaisista palkkiosta on hieman kokemuksia menneiltä ajoilta. Tavallaan se olisi hyvä keino, mutta osastokohtaisten rajojen määrittely tulee jo vaikeaksi, sekä pelko yli rajojen myynnin kieltäytymisestä ja vapaamatkustamisesta nousee heti esiin.

”vois olla yhteinen potti, mutta myös henkilökohtainenkin”

"oman työn suorittamiseen liittyvä palkkio"

"voi useasti olla niin että luullaan ettei työkaveri tee jotain asioita, vaikka toinen tekeekin niitä mitä ei näe (tarjoukset jne.)"

"jos on oikea vapaamatkustaja se näkyy varmasti henkilökohtaisissa myynneissä ja päälliköiden tulisi puuttua"

"kaikilla hieman eri roolit, osastojen väliset rajat hankala määritellä, voisi käydä niin, että myyntiä ei tehtäisiin yli osastorajojen"

Aineellisista palkkioista tuotiin esiin myös kiinnostuneisuus mahdollisista lisä lomapäivistä. Oman vapaa-ajan arvostus on nykyään korkealla ja samalla mahdollisella lisä vapaa-ajalla tulisi hoidettua työhyvinvointia. Myyjien puolelta aiheesta todettiin se, että aika helposti vaihdettaisiin lahjakortti palkalliseen extra-vapaaseen. Haastattelun alussa käytiin läpi nykyisiä palkitsemistapoja, mutta niiden lisäksi myyjien haastatteluista ilmeni, että tavallaan palkitsemista myyjälle on myös erinäiset asiakkaiden kanssa tehdyt koulutustapahtumat, asiakasillat ja vaikka tavarantoimittajan tarjoamat virkistystapahtumat. Tämänkaltaiset tapahtumat ovat mahdollisia vain osalle henkilökunnasta, johtuen mm. työtehtävistä. Hyvänä etuna koettiin myös mahdollisuus lomarahojen vaihtaminen vapaaseen, joka on juuri tällainen win-win-tilanne.

"Saat käyttää tunnin viikossa omiin harrastuksiin"

"lomarahojen vaihtaminen vapaaksi"

"asiakkaiden kanssa tehtävät reissut mukava lisä, ei tietty koske kaikkia"

Aineettoman palkitsemisen uusia ehdotuksia ei tullut juurikaan. Selkeästi rahaa odotetaan palkkioiksi, vaikka viihtyvyys tuntuu olevan se perimmäinen tarkoitus. Haastatteluissa muisteltiin joskus käytössä ollutta kk-työntekijä titteliä, mutta se miellettiin heti helposti unohdettavaksi asiaksi. Koulutusmahdollisuuksien esille tuominen ja niiden hyödyntäminen työntekijän kehitysnäkemyksiin voisi aina lisätä, ehdottivat haastateltavat myyjät.

"ei tarvi aina olla aineellista, arvostetaan muutakin kuin rahaa, vapaa-aika on aika arvokasta ja oma hyvinvointi myös"

"jää unholaan helposti jokin muu juttu, vaikka kk-työntekijä tms."

Kolmannessa teemassa haastateltavien kanssa käytiin läpi myös palkitsemisen yksinkertaisuutta ja sitä, miten se saadaan riittävän helposti toteutettavaksi. Henkilökohtaisen seurannan tekemistä pidetään vaikeana, mutta osastokohtaisen palkkion kerryttäminen voisi olla mahdollista, jos vain rajat ja säännöt ovat kohdallaan. Liian monimutkaiseksi ja vaikeasti hallittavaksi palkitsemista ei kannata rakentaa. Sen tulisi olla helposti seurattavissa olevaa ja annettujen tavoitteiden tulee olla saavutettavissa. Selkeää, mutta monipuolisesti motivoiva kokonaisuus olisi kaikkien haastateltavien mieleen.

"täytyy olla yksinkertainen ja läpinäkyvä ja oltava ennakoitavissa"

"ei historiaan perustuva, se luo tehottomuutta"

"laskentakaavat millä perusteilla palkintoja tulee ja minkä suuruisia ne on, on tosi haastavaa"

"palkitsemisjärjestelmän tulee olla sellainen, johon myyjä voi oikeasti vaikuttaa"

Eniten keskustelua käytiin organisaatiossa alkuvuodesta pidetyssä henkilökuntapalaverissa esimiesten toimesta esitetystä mahdollisesta uudenaikaisesta tulospalkkiosta. Mittarina tässä ajateltiin toimivan, kumulatiivisen tuottoprosentin kasvun nousu yli 10 %:n eli jos organisaatio tekee 10 % lisää tuottoa, siitä saavutetusta euromäärästä tulotaisiin suoraan jakamaan 10 % työntekijöiden kesken. Tätä mallia alustavasti esiteltiin, mutta mitään lopullista mittaria ei ole vielä esitetty henkilöstölle.

Esimiesten näkemys on, että palkkion on mahdollista olla huomattavasti isompi kuin ennen ja että, sille ei asetettaisiin välttämättä ylärajaa tavoiteportaiden määrittelyssä. Yhdenäisen potin kerryttäminen nähdään tasapuolisena ja siinä olisi mukana koko organisaation liiketoiminta, koska muutaman työntekijän erottaminen omaan palkkiojärjestelmää ei nähdä järkevänä tapana ja se voisi helposti aiheuttaa eriarvoisuutta. Yhteisesti sovittua palkitsemistapaa on myös paljon helpompi hallita seurannan kannalta. Palkkion ulkopuolelle jäisivät vain esimiesten mielestä kesäntyöntekijät. Uudet työntekijät otettaisiin huomioon kertyneen työssäoloajan mukaan.

"motivaatioon iskevä kertakorvaus"

"huono maku tästä ei jää kellekään, päättyy tämä miten tahansa"

Toinen laskennallinen vaihtoehto nousi esiin myös haastattelusta. Mittarina voisi toimia myös budjettiin sidottu myyntikatekertymä, josta myös laadittaisiin vaiheittain nousevat tavoiteportaat. Palkkio sidottaisiin näin ollen kiinteään tuottotavoitteeseen ja silloin myyn-



tikatekertymästä, jokin tietty (esim. 1 %) prosenttiosuus jaettaisiin ulos. Esimerkiksi saavutetusta 1,6 miljoonasta eurosta jaettaisiin 0,5 % ulos, niin tästä tulisi hieman vajaa 300€, keskimääräisen henkilökuntaluvun mukaan. Jaettava prosentti nousisi portaiden mukaan aina ylemmäs, jolloin palkkion mahdollisuus nousee jopa yli tuhanteen euroon. Budjettiin perustuva malli olisi yksinkertaista vuosisuunnittelun aikana tarkastaa ja näin heti uuden tilikauden alussa voitaisiin tiedottaa kuluvan kauden tavoiteportaista henkilöstölle. Koska tässä mallissa ei oteta huomioon edellisen vuoden toteumaa, vaan suunniteltu budjetti, ottaa se huomioon myös tulevat kasvunäkymät myyntikatekertymässä. Tällä tavoin voidaan osaltaan kitkeä vapaamatkustamista pois. Vuoden kestävää tarkastelujaksoa pohdittiin myös esimiesten puolelta, että onko se liian pitkä aika palkkion mahdolliseen saavuttamiseen.

”yrityksen vuosisuunnittelun kautta aloittaa rakentamaan, lähtökohtana budjetti ja mittarina myyntikatekertymä”

”myyntikatetavoite tarkistetaan vuosisuunnittelun aikana”

”saavutetuista eduista pidetään kiinni, vuodeksi kerrallaan, ja mahdollisuus muuttaa rakennetta”

”pitäisikö olla puolivuositainen tarkistus, vuosi on liian pitkä, unohtuu helposti”

Tämän kaltaisia mittareita ei voi tehdä moniksi vuosiksi eteenpäin, vaan mittareita tulisi tarkastella vuosittain. Vuoden ja kahden jälkeen, ehkä täytyy jo kehittää jokin muu mitattava kohde. Esimiehet ovat tätä jo etukäteen pohtineetkin ja kehittämissuunnitelmia on ajateltu tulevaisuudessa eteenpäin.

”Ensi vuonna keskitytään tehokkuuden lisäämiseen ja henkilökohtaisiin mittareihin”

Myyjien ajatukset tästä yhteisen tuottobonusmallista olivat innostuneen positiivisia. Motivaatiota ja kiinnostusta löytyy tuoton kasvattamiseen myyjien puolelta, kun vain palkinto siitä olisi riittävän kohtuullinen. Huomio kiinnittyi kuitenkin myös tarkastelujakson pituuteen. Vuosi koettiin liian pitkäksi ajaksi ja etenkin pelko siitä, että hiljainen aika voisi tasata liikaa koko vuoden kerättävän tuoton lisäystä. Ns. vapaamatkustaminen koettiin myös tässä uhkana, kun yhteistä jaettavaa pottia kerätään. Ei voida olla varmoja siitä,

että kaikki ovat panostaneet yhtä paljon yhteisen tuoton keräämiseen. Ehdottomasti oltiin sitä mieltä, että kesätyöntekijät tulee jättää tämän palkitsemistavan ulkopuolelle ja vakituisten henkilöstön palveluaika tulee ottaa huomioon. Eli lähinnä uudet työntekijät eivät voi saada samaa palkkiota kuin pidempään olleet työntekijät.

”toiset yrittävät myydä hyvällä katteella ja pitää itsensä kurissa niin toiset antavat rutkasti alennuksia, tulee välillä sellainen olo, että miksi mun täytyy vain yrittää”

”motivoi ja sit tulee niemenomaan se harmitus, kun joku myy niin pienellä katteella, että menee hukkaan oma työ”

”tasainen kun jaetaan kaikkien kesken, mutta taas kaikki ei ole tehnyt siihen omaa panostusta”

Maksettavan palkkion suuruudesta haastateltavat myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että 150 euron bonus, joka on viimeaikoina ollut mahdollista saada kerran vuodessa, on liian pieni. Tuottobonuksen rajaportaat siitä miten palkkiota olisi mahdollista saavuttaa, toivottiin esitettävän mahdollisimman pian, koska aikaa on kulunut kohta jo puoli vuotta kyseisestä henkilökuntapalaverista. Minimisumma joka tulisi olla alimmalla tavoiteportaalalla, olisi myyjien vastausten perusteella oltava enemmän kuin 150 euroa. Viestintää tämän palkitsemisen tilanteesta toivottiin myös lisää, jotta motivaatiota riittäisi loppuun asti tarkkailla omaa tekemistään.

”alarajana ehkä muutamia satoja euroja, enemmän kuin se 150€”

”tulisi muistuttaa henkilökuntaa tilanteesta, että sitä oikeasti seurataan”

”puolen vuoden välein ja jos on mennyt hyvin niin, sit annettaisiin kesäloman ylimääräinen bonus minimi 500€ ja sit seuraava katsottaisiin vuoden loppuun”

### **Motivaatio palkitsemisessa**

Motivaation merkitys niin sisäisten, kun ulkoisten tekijöiden osalta jakautui aika lailla puoliksi, kumpaakin osaa haastateltavat arvostavat. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio koettiin pitkälti yhteiseksi eli kumpikin puoli täydentää toinen toisiaan. Ulkoisesta motivaatiosta

raha nousi ehdottomasti tärkeäksi motiivoinnin kohottajaksi. Kaikki haastateltavat vastasivat ensimmäiseksi, että ”raha on se joka motivoi”, eli sen arvostus nostetaan korkealle. Toisaalta haastateltavat olivat sitäkin mieltä, että ei se raha pidemmän päälle kuitenkaan pidä yllä motivaatiota. Rahan vaikutus koetaan aluksi hyväksi, mutta toisaalta kovin lyhytaikaiseksi tavaksi parantaa työntekijöiden motivaatiota. Rahalla ei voida korvata kuitenkaan ihmissuhteita, tässä tapauksessa työyhteisön vaikutusta omaan työssä viihtymiseen. Kaikki organisaation tarjoamat ulkoiset motivaation keinot otetaan mielissään vastaan, mutta niiden taloudellisista hyödyistä ei kuitenkaan olla kovin vakuuttuneita.

”raha motivoi ainakin aina hetken”

”kyllä se raha on se suurin kannuste, sitä varten töitä tehdään”

”150€ on parempi kuin ei mitään, mutta onhan se aika pieni raha nykypäivänä”

”Olosuhteet on loppuviimeinen tärkeämpiä kuin satasen lisä”

Sisäisen motivaation elementit ovat hyvin tärkeitä kaikille haastateltaville. Luonnollisesti toiset arvostavat enemmän työssä viihtymistä kuin toiset. Välillisesti on hyvällä työvihtyvyydellä kuitenkin merkitystä esim. työvuorojen joustot ja vaihdot ovat pitkälti työkaverista kiinni. Joten vaikka ulkoiset tekijät motivoisivat enemmän, on sisäisillä tekijöillä väistämättä yhteys kokonaisuuteen. Omaa työmotivaatiota pienentää helposti muiden työntekijöiden välinpitämättömyys, taidottomuus ja itsekkyyys.

”monta työntekijää nähnyt läheltä, niin harmittaa kun joutuu itse puuttumaan muitten tekemiseen”

”Kehittävän palautteen saaminen tärkeä motiivointi keino”

”yhteistyöllä pärjätään ja saavutetaan parempia tuloksia”

Eräs haastateltavista painotti omassa vastauksessaan sisäisten motivaatiotekijöiden arvostusta ja oli sitä mieltä, että ”olisi ihan järkyttävää, jollen viihtyisi töissä”. ”Siihen ei auttaisi edes rahakaan”, hän totesi vielä lopuksi. Palkan ja palkkioiden tuoma taloudellinen turva on tärkeä osa työn tekemisen tarkoitusta, mutta työssä viihtyvyys nostettiin haastatteluissa merkittävästi esille monessa kohdassa.

”Jos sä et tippaakaan työssäsi viihdy niin se on ihan sama mitä siitä maksetaan”

”äärimmäisen hyvän yhteishengellä, avoimuudella saadaan poistettua sitä harmaata pilveä näiden ulkoisten motivaatioiden näennäisestä pienuudesta”

”kun on hyvä työilmapiiri työntekijöiden keskuudessa niin se auttaa pirusti parempiin tuloksiin, tuo tervettä kilpailua ja sparraamista ja motivoi toinen toistaan hyvään tulokseen”

Työntekijän mahdollisuudet kehittyä ja vaikuttaa omaan työnkuvaan koettiin yleisesti positiivisena asiana. Niin kuin jo aikaisemmin haastatteluista kävi ilmi, organisaatiolla on hyvin pitkiäkin työsuhteita. Haastateltavista kaikki ovat työskennelleet organisaatiossa hieman alle tai yli 15 vuotta. Monet talon tämän hetkisistä työntekijöistä on aloittanut uran heti valmistuttuaan ja vastuutakin on ehtinyt kertyä eri työtehtävistä. Työntekijän omalla aktiivisuudella on siis merkittävä vaikutus omaan kehittymiseen ja tätä ominaisuutta myös esimiehet arvostavat. Mahdollisista koulutuksista sekä kursseista myyjät olivat kiinnostuneita, kun tieto niistä saavuttaisi myyjät riittävästi. Koulutukset antavat lisämotivaatiota myyjille, mutta on huomattu, että osa niistäkin unohtuu helposti ja jatkokehittyminen pysähtyy.

”talon sisällä ihmiset nousee aika paljon ylöspäin, pitkiä työuria”

”koulutus motivoi hetken, mutta sitten jäi taka-alalle”

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUS

### 4.1 Tuloksien pohdintaa ja kehittämisehdotus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sopivaa kokonaispalkitsemisen mallia ja motivaation merkitystä palkitsemiseen toimeksiantajaorganisaatiolle. Samalla selvitettiin, minkälaisia palkitsemisenmuotoja on tällä hetkellä käytössä. Tutkimuksessa nostettiin esille myös kehitteillä olevan tulospalkkion rakennetta ja sen loppuun saattamista. Työn tavoitteena oli antaa kehittämisehdotus kokonaispalkitsemisen mallista sekä antaa organisaation esimiehille tukea tulospalkkion mallin kehittämiseen.

#### **Yrityksen kokonaispalkitseminen**

Tutkimuksessa haettiin ensimmäisenä vastausta kysymykseen, minkälainen on hyvä kokonaispalkitsemisen malli yrityksessä. Kokonaispalkitsemisen tulee pitää sisällään niin aineellista, mutta myös aineetonta palkitsemista. Kokonaispalkitsemisella ohjataan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Sen tulisi myös kannustaa ja motivoida henkilöstöä riittävästi, jotta työntekijät sitoutuvat yritykseen. Työtehtäviin liittyvät erilaiset vastuut ja työntekijöiden panostus vaihtelevat. Sen vuoksi tarvitaankin palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla palkitseminen voidaan hoitaa oikeudenmukaisesti, kannustavasti sekä myös yrityksen näkökulman kannalta hyvin kustannustehokkaasti. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Yrityksen kokonaispalkitsemisen mallin tulisi olla sen mukaan laadittu, jotta sen tukee mahdollisimman hyvin yrityksen strategisia tavoitteita ja samalla tukee myös työntekijöiden motivaatiota. Palkitsemisen tärkein tavoite on tukea strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Palkkauksen tulee motivoida työntekijöitä työskentelemään siten, että työpanosten avulla saadaan aikaan yrityksen kannalta tavoiteltu tulos (Järvenpää ym. 2015, 347).

Tutkimusaineistosta nousi esiin hyviä huomioita palkitsemisen laajuudesta ja malleista. Esille nousi monia tällä hetkellä käytössä olevia palkitsemisen muotoja. Henkilöstö arvostaa sekä aineellisia ja aineettomia palkintoja. Monia aineellisia etuja pidetään kuitenkin hyvin itsestäänselvyytenä, eikä niitä koeta palkitsemisen muodoksi vaikka ne sitä

todellisuudessa ovatkin. Selvyys siitä mitä palkan lisäksi kuuluvia etuja ja palkkioita on tällä hetkellä käytössä, henkilöstölle tulisi esittää ja tuoda julki selkeällä tavalla niiden sisältö. Etujen valikoimaa tulisi yrityksessä käydä läpi aika ajoin, jotta voidaan varmistaa, että käytössä olevat edut ovat toimivia ja tarpeellisia sekä miettiä mitä etuja mahdollisesti puuttuu vielä. Jo se, että yrityksessä käytössä olevat edut listataan ja tehdään kaikille näkyväksi saattaa vaikuttaa kannustavasti työntekijän motivaation (Hakonen ym. 2014, 150). Esimiesten vastuuta korostetaan hyvän palkitsemistavan ylläpitämisessä. Avoin keskustelu henkilöstön ja esimiesten välillä antaa tukea päätöksentekoon ja luo luottamusta. Henkilöstö ei täysin välttämättä arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Sen vuoksi esimiesten on tunnettava tarkkaan, mitä henkilöstö milloinkin arvostaa ja mihin palkitsemisen muotoon kannattaisi panostaa (Kauhanen 2003, 117).

Hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän rakenne tulisi olla huolellisesti pohdittu ja kirjattu. Sen tulisi sopia organisaation kokonaisuuteen, mutta olla samalla myös riittävän yksinkertainen ja ymmärrettävä. Rahallisten palkkioiden lisäksi kokonaispalkitsemisen malliin kuuluu henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Mitä enemmän henkilöstöä otetaan mukaan yrityksen päätöksentekoon ja mitä suuremmat vaikutusmahdollisuudet henkilöstö kokee itsellään olevan, sen sitoutuneempia heidän koetaan olevan. Henkilöstön mukaan ottaminen yrityksen päätöksentekoon mahdollisimman laajasti on aina edesauttamassa pitkän aikavälin tulostyössä (Rope & Kettunen 2012, 19).

### **Palkitseminen ja motivointi**

Yhtä mieltä olen siitä, että palkitseminen ja palkkaus ovat kiehtovia sen takia, että niihin kohdistuu erinäisiä odotuksia, tunteita, mielipiteitä, uskomuksia sekä vaatimuksia. Palkitseminen on todella tärkeä osa esimiestehtäviä. Hyvä esimiestyöskentely heijastuu väistämättä hyvin toimivaan palkitsemiseen. Näin ollen organisaatiossa olisi hyvä olla henkilö, joka vastaa palkitsemisen hallinnasta ja perehtyy palkkaukseen kokonaisuutena sekä on valmis kehittämään sitä eteenpäin.

Palkitseminen voi tuoda niin negatiivisia kuin positiivisia sävyjä työyhteisöön. Tämän vuoksi avoimutta ja oikeudenmukaisuutta korostettiin haastatteluisissa. Palkitsemisen periaatteiden tulisi olla yrityksessä läpinäkyviä ja helposti tulkittavia. Tämä edellyttää avointa keskustelua siitä, millaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan (Viitala 2007, 142). Henkilöstö päättää loppu viimein itse mihin palkkaansa tai itseään vertaa, kokemus on siis aina subjektiivinen myös Hakosen & Nylanderin

(2015) mukaan. Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmiä kohtaan lähtee esimiesten ja työntekijöiden välisestä kommunikaatiosta. Niitä koskevat päätökset vaikuttavat niin organisaatioiden kilpailukykyyn, mutta myös työntekijöiden onnellisuuteen (Van Eerde 2015). ”Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä tekee palkkionmaksun lisäksi onnistumisen läpinäkyväksi” viitataan myös Hakosen ym. teoksessa (2014, 137). Avoimella kommunikaatiolla saavutetaan mitä parhain lopputulos.

Arvostus työyhteisöä kohtaan ja työssä viihtyminen nousivat suureen rooliin haastatelluista. Raha ei korvaa positiivisen psykologian tuomia kokemuksia tunteiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Henkilöstön kokemat tunteet ja yhteisön tunneilmaston vaikutuksilla on merkittävä vaikutus henkilöstön työn suoriutumiseen. Tutkimuksen tulokset yhdistyvät hyvin positiiviseen psykologiaan, koska siinä keskitytään työn mielekkyyteen ja hyvinvoinnin edistämiseen, palkitsemisen sijaan (Hakonen & Nylander 2015, 147).

Kerätyn aineiston perusteella voidaan myös todeta, että työhyvinvoinnin merkitys on suuri. Niin palkitsemisen viestintä kuin palautteen anto tai antaminen koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. Palautteen merkittävyys nousi ehkä yllättävänkin suureen osaan. Palautetta kaivataan lisää ja sen viestimiseen toivottiin enemmän henkilökohtaisuutta. Tämän esiin tuleminen tuloksista on tavallaan hyvin ilahduttavaa, koska se kertoo paljon työyhteisön tärkeydestä. Yleisesti ottaen henkilöstön kehitysmahdollisuudet ja monet ai-neettoman palkitsemisen osa-alueet nousivat esiin. Tässä voidaan päätellä, että työpaikka ei ole pelkästään vain sen rahallisen korvauksen vuoksi vaan kokonaisuus on se, mitä arvostetaan niin esimiesten kuin henkilökunnan näkökulmasta. Sisäinen motivaatio tulee lähinnä itse tekemisestä, ei suoranaisesti ulkoisista palkkioista. Breck-Kralan ym. (2017) tutkimuksenkin mukaan positiivisiksi tekijöiksi tulee työn kehittymisen mahdollisuudet ja työnkuvan muutokset.

Tulospalkkauksella saadaan kannustettua henkilöstöä kohtaamaan myös aina tulevat muutokset (Kauhanen 2003, 126). Hyvällä palkkiolla myyjä voidaan siis ohjata ajattelemaan saatavia katekertymiä vielä enemmän ja kiinnittämään huomiota ylimääräisten alennusten turhaan jakamiseen. Palkkion tulisi olla myös tasapuolisessa suhteessa kerättäviin tavoitteisiin. Pienet summat eivät henkilöstöä juuri motivoi, joten alarajaa voisi pyrkiä nostamaan. Tätä ajatusta vahvistaa myös Rötkinin (2015,137) ajatus siitä, että motivaatiota ei riitä jos palkkiossa on kyse muutaman kymmenen tai sadan euron palkkioista. Samanlaista tietoa tarjoaa myös Van Eerden (2015) julkaistu tutkimus, jossa varoitetaan myös liian pienen palkkion merkittävydestä.

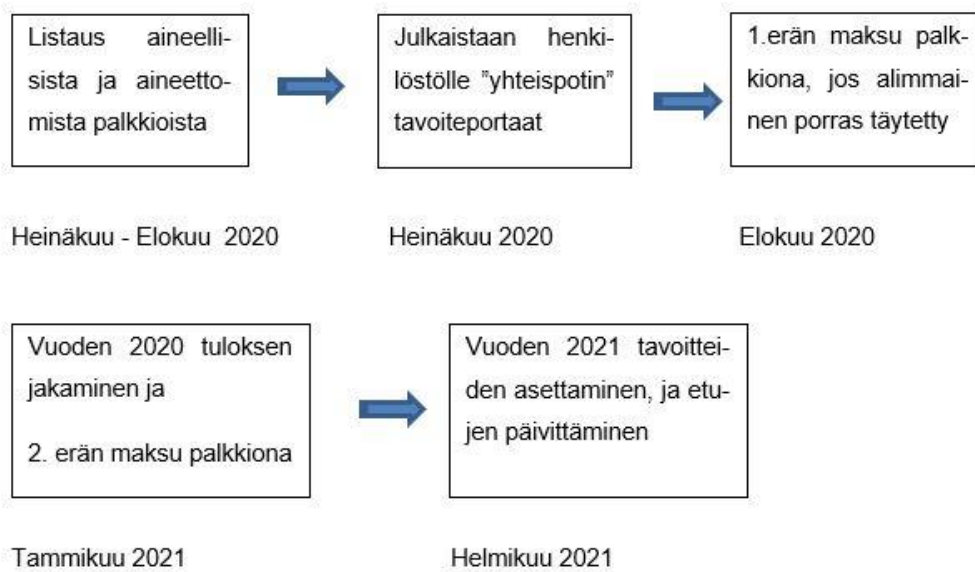
Erilaisten mittarien liika käyttö voi nostaa helposti asioiden painoarvoa väärin ja silloin keskitytään liikaa epäolennaisiin asioihin, jolloin tärkein työ jää hyvin pintapuoliseksi ja muiden seikkojen huomioiminen jää helposti liian vähäiseksi. Näin tulokset voivat olla jopa huonoja ja käytös hyvin vääränlaista, vahvistaa myös Törmälä ym. (2015,64.)

Esille tuodun ”yhteispotin” loppuun vieminen ja tavoiteportaiden asettaminen tulisi tehdä melko nopealla aikataululla. Kuluvasta tilikaudesta on lähes puolet jo kulunut, joten informaatiota ja päätöksiä sen sisällöstä tulee esittää pian. Myyjiltä tulleissa vastauksissa nousi esiin hyvin epätietoisuus, siitä että mitä jos tavoite ei minirajaltakaan ylitä vaan jää sen alle. Onko silloin tarjolla vain pelkkää lämmintä kättä? Vaikka kevään osalta tuottoa ja katetta on pystytty keräämään vallitsevasta poikkeustilasta huolimatta, ei kukaan voi ennustaa mitä loppuvuosi tuo tulleessaan. Tämän vuoksi parempi tarkastelujakso olisi puolivuositainen. Hyvin menneestä ensimmäisestä puolikkaasta palkitseminen olisi toivottua. Loppuvuotta voitaisiin tarkastella erillisenä osana ja tästä mahdollinen maksettava palkkio tulisi maksuun tammikuussa, kun joulukuun myyntiluvut ovat kirjautuneet järjestelmästä.

Kehittämisehdotuksena esitän tutkimustulokset huomioon ottaen, että osana henkilöstöhallinnon kokonaisuutta, tulisi laatia organisaation oma kokonaispalkitsemisen malli sekä luoda uusi aineellinen palkitsemistapa tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella. Kaikista palkan lisäksi tulevista eduista niin aineellisista kuin aineettomista tulisi kirjata selkeä yhteenveto. Tätä tulisi käydä läpi henkilökunnan kanssa vuosittain kehityskeskustelun ohessa tai yhteisissä henkilökuntapalaverieissa. Vuosittainen tarkastus saataviin etuihin toisi mielestäni lisää luotettavuutta työnantajaa kohtaan ja parantaisi oikeudenmukaisuutta henkilöstön välillä. Osaan etuja ja palkkioita voitaisiin tehdä lisäyksiä tai muutoksia henkilöstön antaman palautteen ja esitettyjen toiveiden mukaan. Aineellisiin etuihin tulisin lisäämään sopimusalennuksien kautta saatavia etuja henkilöstölle. Oman talousalueen yritysten tukemista puolin ja toisin voitaisiin lisätä tämän avulla, tekemällä enemmän yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa. Näiden etujen tulisi olla kaikille henkilöryhmille sopivia ja puolueettomia. Kaupanala on alana kuitenkin matalapalkka ala, joten lisäeduilla vahvistettaisiin työssä viihtymistä sekä luotaisiin vakaata perustaa mahdollisille pitkille työurille.

Alla olevassa kuvassa esitän aikataulun kehittämistyön loppuun saattamiselle toimeksiantajaorganisaatiossa. Tulen olemaan vahvasti mukana kokonaispalkitsemismallin luomisessa ja vastaamassa materiaalin kokoamisesta sekä yhteistyössä esimiesten kanssa laatimassa soveltuvia mittareita tulospalkkion tavoiteportaiden laadintaan.





Kuva 6: Esitetty aikataulu palkitsemisen kehittämiseksi case-organisaatiossa

Tänä keväänä vallitsevan covid19- pandemian puitteissa työskentely on ollut hyvin poikkeuksellista, joten odotukset palkkiosta ja palkitsemisesta ovat aivan erityisen merkittäviä henkilöstölle. Kaupan alan töitä ei juuri etänä tehdä, joten viime kuukausien työskentelystä poikkeusaikana odotetaan selvästi jotain extra-palkitsemista. Esimerkiksi yhteisen virkistäytymisillasta tuleva kannuste toimisi enemmän työyhteisöä parantavana ja sisäisen motivaation vahvistajana. Sisäisesti motivoituneet ja psykologisten perustarpeidensa osalta tyytyväiset työntekijät kokevat saavansa enemmän aikaiseksi sekä kykenevät luomaan laadukkaampia ratkaisuja erilaisiin haasteisiin (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 112.)

Mahdollisesti laajempi tutkimus, jossa olisi otettu huomioon työuran kesto, sukupuoli, ikä, koulutus yms. tekijät, voisi tulokset olla yksityiskohtaisempia tai ainakin niistä olisi voitu saada vielä enemmän tietoa palkitsemistapojen tuomasta merkityksestä omaan työmotivaatioon. Haastatteluista sai todella hyvin irti henkilöstön ajatuksia työtä kohtaan. Teemahaastatteluista kerätyn aineiston avulla saadaan paljon varmuutta tehtäviin päätöksiin.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tulokset perustuvat hyvin suunniteltuihin ja toteutettuihin teemahaastatteluihin ja tarkasti valikoituun teoreettisen osuuden kirjallisuuteen. Kaikki teoriaosassa käytetyt artikkelit ovat myös vertaisarvioituja. Englanninkielisen vertaisarvioidun materiaalin käyttö olisi voinut olla tutkimuksessa vielä laajempaa. Uusia tutkimuksia työmotivaation vaikutuksista palkitsemiseen on julkaistu kuitenkin lähivuosina laajasti.

Haastattelujen dokumentointi tapahtui älypuhelimien äänitysohjelman avulla ja etukäteen testattiin teknisten välineiden toimivuus. Haastatteluvaiheen aikana laatua voi parantaa huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on varmasti kunnossa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184). ”Videoimisen ja nauhoittamisen voidaan ajatella lisäävän luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016).

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä että, jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tutkimustulokset eli tehty uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset (Kananen 2014, 147). Tutkimuksen validiteetti mittaa asioiden oikeellisuutta, liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan ja myös osittain siihen, että aineiston syy-seuraussuhteet tehdään oikein (Kananen 2014, 147; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016). Luotettavuutta pohdittaessa tulee miettiä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016). Kaikilla haastateltavilla on takana jo melko pitkä työura toimeksiantajan organisaatiossa. Eri työtehtävistä ja vastuunjaosta huolimatta haastatteluista ilmeni samoja ajatuksia ja tietynlainen yhteinen linja tutkimuskysymyksistä, joten luotettavuutta pidetään erittäin hyvänä.

Teemahaastateltavat saivat lukea haastatteluista tehdyt tulkinnat ja tutkimustulokset ennen tulosten julkaisua. Tällä yksinkertaisella todentamistavalla voidaan vahvistaa tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta (Kananen 2014, 151). Haastattelijana en tullut esittämään omia käsityksiäni enkä kyseenalaistanut vastaajien vastauksia. Haastatteluaineisto on myös luottamuksellisesti vain omaan käyttööni ja aineiston sekä tulosten analyysissä on käytetty vain anonyymejä kommentteja, jotta haastateltavien henkilöllisyyttä ei voida jäljittää. Tutkimuksen hyöty oli selkeä toimeksiantoyritykselle ja tutki-

muksen mielekkyyttä lisäsi sen tarpeellisuus ja se, että nykytilakartoitus ja kehittämissuositukset tarjoaa konkreettista hyötyä organisaation johdolle. Tässä opinnäytetyössä tulokset perustellaan niin, että voidaan olla varmoja niiden paikkansapitävyydestä (Kananen 2014, 60).

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajaorganisaation palkitsemisen kokonaisuutta ja tuoda esille sopivia palkitsemismuotoja. Huomiota sai tutkimuksessa myös motivaation vaikutus palkitsemiseen. Tämä aihealue on kehittämisen ja uudistamisen kohteena organisaatiossa, joten sen hyödyllisyys jatkokehittymistä varten on merkittävä.

Tutkimuskysymysten ympärille kootun empiirisen osuuden pohjalta sekä kvalitatiivisen teemahaastattelun tuomista vastauksista voidaan todeta, että palkitseminen pitää sisälleen hyvin monenlaisia ominaisuuksia. Helposti ajatellaan palkitsemisen olevan ainoastaan pelkkää rahaa ja muita taloudellisia etuja. Johdon käyttäessä rahakannusteita motivointikeinoina, tulisi siihen rakentaa aina tapauskohtaisesti suunnatut kannusteet, jotta henkilöstön toiminnan fokus kohdistuisi yrityksen kannalta merkityksellisiin seikkoihin (Rope & Kettunen 2012, 185). Organisaation strategian mukaan tarkoituksena on kuitenkin olla taloudellisesti kannattava yritys ja pitää yllä hyviä asiakaskokemuksia.

Kehittämiskohteena olevan organisaation henkilöstö pitää rahaa tärkeänä motivaation lähteenä, mutta työilmapiirillä ja aineettomalla palkitsemisella koetaan olevan myös erittäin suuri merkitys koko työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisöltä saatu kannustus, arvostus, rakentava asenne sekä ilo vaikuttavat useimpien työmotivaatioon. Selkeät tavoitteet, hyvä sosiaalinen yhteisö ja toimiva yhteistyösuhde esimiehen kanssa, parantavat yleensä myös motivaatiota. (Sinokki 2016, 100.)

Kehittämisehdotus palkitsemisen kokonaisuudesta on laadittu hyvin nopeakin aikataulu, koska palkitsemista on jo hyvin pitkään puhuttu ja sitä odotetaan toteutuvaksi vielä tänä vuonna. Henkilöstöllä on oikeus tietää palkitsemiseen kuuluvat aineelliset ja aineettomat edut sekä saada tietoonsa mahdollisen rahallisen palkitsemistavan saavutettavat tavoitteet. Näin ollen työntekijöiden arviot työpaikan reiluudesta ovat sidoksissa organisaation sitoutumiseen, työsuoritukseen, tyytyväisyyteen sekä esimiehiin kohdistuvaan luottamukseen (Hakonen & Nylander 2015, 124).

Motivointi on hyvä keino organisaatiolle tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoituneet työntekijät tuottavat laadukasta työtä ja ponnistelevat saavuttaakseen organisaation asettamat tavoitteet. Vähemmän motivoituneet työntekijät vain suorittavat työnsä ilman laadukasta lopputulosta. (Muhammad ym. 2019, 53.)

## LÄHTEET

Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatustiede. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 5.6.2019 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61687>

Beck-Krala, E., Tarczón, E. & Maslyk, T. 2017. Employee satisfaction with tangible and intangible rewards in health care sector. Polish Journal of Management studies. 16 (2), 17-27. Viitattu 4.6.2020. <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=158381>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

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

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Herzberg, F. & Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1959. The motivation to work. 2. painos. New York. Wiley.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvenpää, M.; Länsiluoto, A.; Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Liinalaakso, V.; Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä – Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Grano Oy.

Lämsä, A—M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maslow, A. 1954. Motivation and personality. New York. Harper & Row.

Muhammad, H.A.H.A.; Nasina, M.D. & Loganathan, S. 2019. Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees. International Journal of Business and Management. 14 (4), 48-59. Viitattu 1.6.2020. <http://eprints.usm.my/45246/1/hasmi%20JBM%202019%2014%284%29%2048-59.pdf>

Männistö, E. 2018. Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat. Tilisanomat 23.5.2018. Viitattu 5.6.2020. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>

Ngwa,W.T., Adeleke, B.S., Agbaeze, E. K., Nwanneka, C. G. & Imhanrenialena, B.O. 2019. Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the litoral region of Cameroon. Academy of Strategic Management Journal. 18 (3), 1-16. Viitattu 7.6.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/2294437017>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Helsinki: Wsoy Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY pro.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä Pomolle. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 27.5.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Salmela – Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Törmälä, V.; Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Urpelainen, A-K. 2020. Kuulostaako tutulta: Ylin johto kokee yrityksensä olevan itseohjautuva mutta työntekijät eivät ole tällaisesta edes kuulleet. Talouselämä 10.4.2020. Viitattu 8.6.2020. <https://www-talouselama-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/kuulostaako-tutulta-ylin-johto-kokee-yrityksensa-olevan-itseohjautuva-mutta-tyontekijat-eivat-ole-tal-laisesta-edes-kuulleet/e26347b3-b9a7-4d31-8258-19fa73cf543f>

Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2014. E-kirja. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Suomi: Book on Demand.

Van Eerde, W. 2015. Motivation and Reward Systems. Research Gate. Chapter: January 2015. Viitattu: 1.6.2020. [https://www.researchgate.net/publication/313993584\\_Motivation\\_and\\_Reward\\_Systems](https://www.researchgate.net/publication/313993584_Motivation_and_Reward_Systems)

Ylikorkala, A.; Hakonen, A.; Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen –Ohjaa ja Ajaudu. Helsinki: Alma-Talenti.

Zunac, A.G.; Buntak, K. & Tisler, P. 2018. Size of a Company and its impact on perception of intangible motivation. International Journal for Quality Research. 13 (1), 3-12.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari.

1..... Osan vaihto (seuraava sivu).....

**Teemahaastattelun runko:**

Yrityksen nimi: Salon Kone ja Rauta Oy /Salon Rautaliike Oy

Toimiala: K-Rauta, vähittäiskauppa

Liikevaihto: n.12,1 milj. € (tilikausi 2018–2019, 15kk)

Henkilöstö: 27 (keskimääräinen arvo tilikausi 2018–2019,15kk)

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: Marjaana Jussilainen

Ajankohta: Toukokuu - Kesäkuu 2020

Kesto varattu n.1h per haastateltava

Haastateltavana: 2 esimiestä ja 2 myyjää

**Teemat**

**Teema 1:** Näkemyksiä ja kokemuksia nykytilasta

- ✓ Minkälaista palkitsemista on tällä hetkellä? (esim. poistomyynti, liikuntasetelit)
- ✓ Minkälaista palautetta näistä on saatu?
- ✓ Palkitsemisen oikeudenmukaisuus, täyttyykö tämä organisaatiossamme tällä hetkellä?
- ✓ Toimivatko kannustimet koko henkilöstölle?

**Teema 2:** Palkitseminen ja sitouttaminen yrityksessä

- ✓ Mikä on mielestäsi palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet organisaatiossamme?
- ✓ Onko näitä tavoitteita saavutettu mielestäsi?
- ✓ Miten palkitsemisen avulla voidaan houkutella/sitouttaa ja innostaa työntekijöitä?
- ✓ Miten varmistetaan, että jokainen työntekijä ymmärtää työsuorituksen ja palkkion välisen yhteyden?



### **Teema 3:** Aineeton ja aineellinen palkitseminen

- ✓ Miten varmistetaan muun kannustuksen ja palautteen saaminen omasta työstään?
- ✓ Miten palkitsemisesta saadaan riittävän yksinkertainen ja helposti toteutettava?
- ✓ Aineettomat palkitsemistavat esim. joustavuus työajoissa tms miten arvostat tällaisia palkitsemiskeinoja?
- ✓ Minkälaisia palkitsemiskeinoja voisi olla? Rahallista vai myös aineetonta? Kehitysehdotuksia?
- ✓ Kehitteillä olevan palkitsemistavan (yhteispotti) hyvät ja huonot puolet?

### **Teema 4:** Motivaatio palkitsemisessä

- ✓ Sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitys?
- ✓ Minkälainen palkitseminen motivoisi työntekijöitä parempaan tulokseen?
- ✓ Miten koet rahan merkityksen motivoijana omassa työpanoksessasi? Mikä voisi olla euromääräisesti sellainen summa, jonka kokisit hyväksi palkitsemiseksi ja mikä motivoisi tavoitteeseen pääsyä?
- ✓ Tuetaanko itsensä kehittämistä tarpeeksi, onko motivaatiota siihen (esim. kurssit, koulutukset)?