



Palkitsemisen kehittäminen yrityksessä X

Anette Palander

Julkaisuvuosi Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palkitsemisen kehittäminen yrityksessä X

Anette Palander
Liiketalouden tradenomi
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2021

Anette Palander

Palkitsemisen kehittäminen yrityksessä X

Vuosi

2021

Sivumäärä

55

Opinnäytetyön aiheena on palkitsemisen kehittäminen kohdeyrityksessä X kannustavammaksi. Tavoitteena oli löytää uusia tapoja palkita, jotka kannustaisivat työntekijöitä tekemään työnsä parhaansa mukaan samalla toimien yrityksen arvojen mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin keräämällä tietoa Great Place to Work -tutkimuksen vuoden 2020 kärkiyritysten palkitsemismalleista. Tavoitteena oli, että kohdeyritys saisi opinnäytetyöstä saadun tiedon avulla uusittua palkitsemisjärjestelmänsä onnistuneesti.

Tietoperustassa käsiteltiin kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta ja aiheesta saatuja tutkimustuloksia. Työssä käydään läpi palkitseminen kokonaisuutena, yleisimmät palkitsemismenetelmät sekä palkitsemisen merkitys työympäristössä. Lisäksi perehdytään siihen, millaista palkitseminen tulee olemaan tulevaisuudessa ja palkitsemiseen globaalilla tasolla. Myös onnistuneen palkitsemisen elementit ja yrityksen arvojen integrointi osaksi palkitsemista ovat osa työn teoriaperustaa. Teoriaosuudessa läpikäydään myös tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä työssä käytettiin vertailuanalyysiä ja teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin kuuden yrityksen kanssa. Haastatteluiden jälkeen yritysten vastauksia läpikäytiin vertailuanalyysin avulla.

Tutkimuksesta selvisi, että yrityksissä on hyvin paljon käytössä saman tyyliisiä palkitsemismenetelmiä. Seikat, kuten yrityksen koko ei suuresti vaikuttanut palkitsemismenetelmien valintaan. Koon sijaan yrityksen omistuspohja vaikutti yrityksen palkitsemiskulttuuriin enemmän. Tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa yritysten omista toimintatavoista ja kokemuksista, joita voidaan käyttää hyödyksi yritys X:n palkitsemisjärjestelmää rakentaessa. Tulosten perusteella voitiin todeta aineettoman palkitsemisen olevan laajempi yrityksissä, verrattuna aineelliseen palkitsemiseen. Enemmistö yrityksistä myös kannatti ryhmäpalkitsemista yksilöpalkitsemisen sijaan. Tutkimuksessa kävi myös ilmi oikeudenmukaisuuden, vaikuttamisen, arvostuksen ja läpinäkyvyyden tärkeys palkittaessa työntekijöitä.

Asiasanat: Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, motivaatio, arvot

Anette Palander

Development of reward policies in Company X

Year	2021	Pages	55
------	------	-------	----

The subject of this thesis is the development of reward policies in Company X. The goal was to make the system of rewards more motivating in the target company and to find new ways to reward, that would encourage the employees to do their best at work and to operate according to the company values. The research included in this thesis was collected by gathering information about reward policies from the best listed companies in the Great Place to Work -research for 2020. The purpose of this thesis was to offer the information needed to the target company, so that the renewing of the reward system in the Company X could be executed in the best way possible.

The knowledge base includes domestic and international literature, including also different research results about the topic. This thesis covers information about rewarding, the most common ways to reward and the importance of rewarding in the working environment. This thesis report also covers how rewarding will look like in the future and what kinds of rewards are being used globally today. Also included are information about the different elements of highly successful reward policies and how to incorporate company values a company has as a part of the reward system. The two research methods used in this thesis, are presented. The theme interviews were executed with six companies. After the interviews, the responses received were being processed and compared between the companies through benchmarking.

The research showed that there is surprisingly much similarity between the different ways of rewarding in different kinds of companies. Factors such as the size of the company do not significantly affect the ways rewards are used. Instead, the form of ownership of the company was found to have a greater effect. Valuable information was collected from the research about e.g. different experiences and policies regarding rewarding in different companies. This information can be used by Company X to build and renew their rewarding system. From the results of the research, it was noticed that immaterial rewards are broader when compared to material rewards in companies today. Most of the companies preferred to reward group rather than individuals. Also, justice, the opportunity to influence, appreciation and transparency play important roles when rewarding the staff.

Keywords: Rewarding, reward system, motivation, values

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Palkitseminen	7
2.1	Yleisimmät palkitsemismenetelmät	10
2.2	Palkitsemisen merkitys työympäristössä.....	11
3	Tulevaisuuden palkitsemismenetelmät	12
3.1	Trendit palkitsemisessä maailmalla	14
4	Onnistunut palkitseminen	16
4.1	Palkitseminen motivaattorina ja kannustimena	18
4.2	Yrityksen arvojen näkyminen palkitsemisessä	19
5	Tämänhetkiset palkitsemismenetelmät kohdeyrityksessä.....	20
6	Great Place to Work -tutkimus ja sen edut	25
7	Tutkimusmenetelmien valinta	25
7.1	Vertailuanalyysi pähkinäkuoressa	26
7.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	28
7.3	Teemahaastattelu haastattelun yhtenä lajina	29
8	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29
9	Tutkimuksen tulokset	31
9.1	Palkitseminen ryhmänä vai yksilönä	32
9.2	Aineellinen ja aineeton palkitseminen yrityksissä.....	33
9.3	Urakehitys, vaikuttaminen ja arvostus tärkeässä osassa palkitsemiskulttuuria ...	36
9.4	Arvot osana palkitsemiskulttuuria	38
9.5	Muita esiin tulleita mietteitä palkitsemisestä	40
10	Tutkimuksen luotettavuus	40
11	Johtopäätökset.....	42
12	Kehitysehdotukset kohdeyritykselle.....	44
	Lähteet	49
	Kuviot.....	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Palkitseminen on käsitteenä laaja. Usein puhuttaessa palkitsemisesta työssä, tulee ensimmäisenä mieleen työstä maksettu palkka. Työstä maksettu palkka ei kuitenkaan ainoastaan riitä motivoimaan yksilöä työntekoon. Sen lisäksi tarvitaan myös muunlaista tunnustusta tehdystä työstä. Palkitsemisen ei tarvitse kuitenkaan olla kovinkaan ihmeellistä, usein jo pelkkä kiitos riittää pitkälle. Lisäksi työpaikan ilmapiirillä ja toimintatavoilla voidaan mahdollistaa työntekijöille sellaiset puitteet, joissa työntekijät viihtyvät ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Mahdollisuus vaikuttaa, osallistua omaan työhön ja työyhteisöön on myös tapa palkita työntekijöitä sekä osoittaa, että heidän mielipiteillään on merkitystä. (Suorsa 2018.) Yritykset ovatkin ymmärtäneet, että jotta alan parhaat tekijät hakisivat juuri heille töihin, on palkitsemisjärjestelmän oltava ominaisuuksiltaan muun muassa henkilökohtainen, ketterä ja kokonaisvaltainen (Sharma 2019). Kilpaillessa alan parhaista työntekijöistä onkin luotava katse myös tulevaisuuden palkitsemiseen ja erottua muista kilpailijoista edukseen.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui palkitsemisen kehittäminen kohdeyrityksessä X kannustavammaksi ja motivoivammaksi. Työn tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten palkita työntekijöitä siten, että se kannustaisi työntekijöitä tekemään työnsä parhaansa mukaan ja samalla toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Lisäksi työssä käsitellään palkitsemista globaalilla tasolla, sekä sitä, miltä palkitsemisen tulevaisuudennäkymät näyttävät. Opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Kävimme kohdeyrityksen kanssa läpi yrityksessä käynnissä olevia ja tulevia projekteja ja aiheita, joita varten olisi tarvetta saada lisätietoa palkitsemisesta opinnäytetyön avulla. Aihe valikoitui oman mielenkiinnon pohjalta aihetta kohtaan. Aihetta oli lisäksi tutkittu yrityksen sisällä jo aiemmin, mutta tutkimuksen jälkeen toimenpiteisiin ei vielä ollut täysin ryhdytty. Kohdeyritys on sähköalan yritys, joka toimii pääkaupunkiseudulla. Yrityksessä on tällä hetkellä töissä noin 300 työntekijää.

Opinnäytetyö toteutettiin perehtymällä teoriaan kirjallisuuden, verkkolähteiden sekä tutkimustulosten valossa. Työssä tarkasteltiin teoriapohjan lisäksi myös kohdeyrityksen tämänhetkistä palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia palkitsemiseen haastatteleamalla muita yrityksiä ja heidän tapansa palkita työntekijöitään. Haastateltavat yritykset valittiin Great Place to Work henkilötutkimuksessa vuonna 2020 hyvin menestyneiden yritysten joukosta. Great Place to Work henkilöstötutkimus on maailmalla eniten käytetty mittari, jolla mitataan työntekijäkokemusta.

Opinnäytetyöprosessi sisälsi useita eri vaiheita. Prosessi alkoi suunnitteluvaiheella, jossa suunniteltiin opinnäytetyön sisältö ja opinnäytetyössä eteneminen. Suunnitteluvaiheen

jälkeen perehdyttiin teoriapohjaan ja etsittiin sopivaa materiaalia työtä varten. Teoriaan ja materiaaleihin perehtymiseen käytettiin runsaasti aikaa. Perehtymisen pohjalta luotiin teemahaastatteluiden runko ja ryhdyttiin kirjaamaan opinnäytetyöhön teoriapohjaa. Tärkeää oli saada haastattelut käyntiin mahdollisimman nopeasti. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että tutkimusta varten saataisiin sovittua mahdollisimman monta haastattelua. Riskinä nähtiin se, että haastatteluita ei saataisi sovittua tarpeeksi montaa, jolloin tutkimuksesta saatu tieto ei olisi tarpeeksi luotettavaa. Haastattelupyyntöjä lähetettiin yrityksille sähköpostitse ja yhteensä haastatteluja saatiin sovittua kuusi kappaletta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna Microsoft Teamsin välityksellä Korona pandemian ja pitkien välimatkojen vuoksi. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse teknisten haasteiden vuoksi. Haastatteluilla haluttiin saada lisätietoa yrityksen palkitsemiskäytännöistä ja mielipiteistä palkitsemiseen liittyen. Haastattelussa käytiin läpi palkitsemisen kokonaisuus, palkitsemismuotojen valinta, yrityksen tärkeimmät palkitsemismuodot, onnistumiset ja epäonnistumiset palkitsemisessa, palkitseminen yksilö- vai ryhmätasolla, arvojen näkyminen palkitsemisessä sekä tulevaisuuden näkymät palkitsemisen suhteen. Haastatteluista saatua dataa verrattiin keskenään ja myös kohdeyrityksen tämänhetkisiin palkitsemiskäytänteisiin vertailuanalyyseiksi käyttäen.

Työn tavoitteena on antaa lisätietoa palkitsemisesta ja palkitsemisesta tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteena on tuoda esiin uusia näkökulmia palkitsemiseen liittyen, sekä mahdollistaa onnistunut palkitsemismallin uudistaminen kohdeyrityksessä teorian sekä tutkimustulosten pohjalta. Tarkoituksena on myös löytää tapoja palkita työntekijöitä niin, että kohdeyrityksen arvot otettaisiin huomioon henkilöstöä palkittaessa. Yrityksen arvot ovat toimin rohkeasti, hyvällä energialla ja yhdessä.

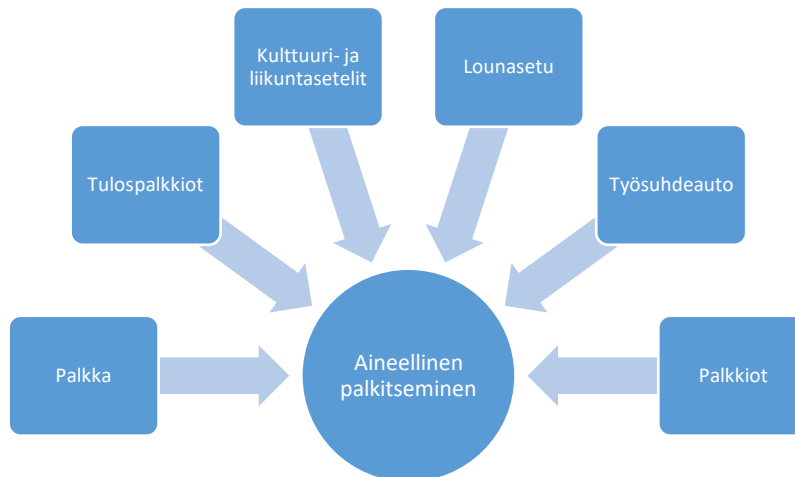
2 Palkitseminen

Jokaisessa työpaikassa palkitseminen on suuressa ja tärkeässä roolissa jo vain sen vuoksi, että tehdystä työstä maksetaan korvaus työntekijöille, eli palkka. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkka tarkoittaa jokaiselle työntekijälle toimeentuloa. Sen lisäksi, että palkan avulla ihminen pystyy pyörittämään omaa arkeaan maksamalla pakolliset asumis- ja elämiskustannukset voi työntekijä parhaassa tapauksessa käyttää rahansa hänelle tärkeisiin asioihin, harrastuksiin ja vapaa-aikaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14.) Palkitseminen on kuitenkin paljon muutakin, kun kuukausittain maksettava korvaus tehdystä työstä. Palkitsemisesta ei hyödy vain työntekijä, vaan myös työnantaja. Työnantaja saa vastineeksi maksamastaan palkasta työntekijältä hänen aikaansa ja hänen asiantuntemustaan. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

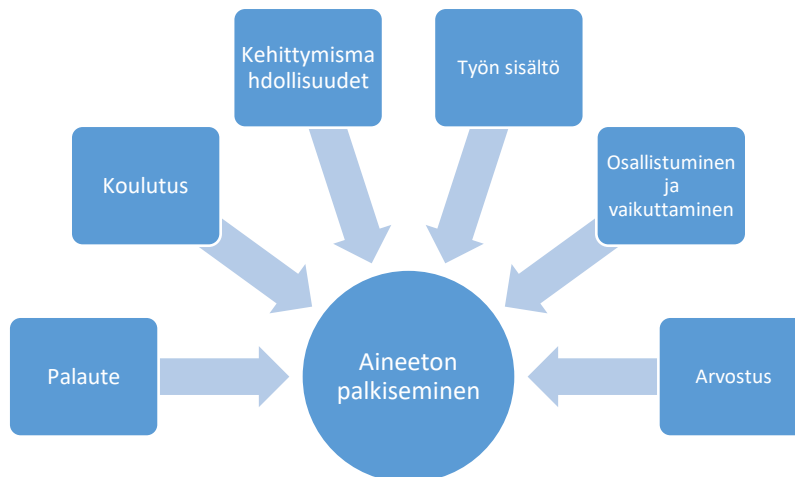
Palkitseminen on todella tärkeä johtamisen väline. Ihmiselle on hyvin tärkeää kokea tekemänsä työ palkitsevaksi. Tämän vuoksi palkitsemista ja palkitsemismenetelmien käyttöä ja niiden kehittämistä yrityksessä ei kannata vähätellä tai sivuuttaa. Palkitsemisen keskeisimmät tavoitteet ovat innostuksen ja sitoutumisen lisääminen henkilöstön parissa. Palkitsemalla henkilöstöä tavoitellaan siis henkilöstöltä tietynlaista käyttäytymistä ja tietyntyylistä suorittamista. Tavoitteena on saada henkilöstöltä palkitsemista vastaan esimerkiksi hyvin tehtyä työtä, työntekijän kehittymistä työssään sekä tuottavuutta. Vaikka näitä asioita tavoitellaan, eivät vaikutukset palkitsemisesta ole aina yksinomaan positiivisia. On hyvin yleistä, että palkitseminen koetaan esimerkiksi epäoikeudenmukaisena ja että se aiheuttaa kateutta. Palkitseminen voi myös johtaa esimerkiksi siihen, että negatiivisten asioiden kertomista vältellään tai mielipiteitä ei kerrota suoraan koska pelätään sen vaikuttavan palkitsemiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-15.)

Palkitseminen on aiheena monitasoinen. Palkitseminen aiheuttaa paljon tunteita, mielipiteitä ja odotuksia. Tämän lisäksi ihmisten vaatimukset siitä, miten yritys palkitsee voivat olla hyvinkin erilaiset. Tästä samaisesta syystä usein koetaan, että palkitseminen on hyvin hankalaa ja että palkitsemisessa on otettava liian monta seikkaa huomioon sitä suunnitellessa. Erilaisten odotusten lisäksi, palkitsemisessa on otettava huomioon muun muassa palkkahallinto kokonaisuutena, erilaiset sopimukset sekä yrityksen omat toimintatavat. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15-16.) Mitä suurempi yritys on kyseessä, sen tärkeämpää on tehdä selostus siitä, mitä eri palkitsemisen muotoja yrityksessä käytetään. Tämän lisäksi tarkkojen ja yhtäpitävien sääntöjen kirjaaminen koskien palkitsemista on tarpeen. Tänä päivänä palkitseminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi kilpailukyvyn kannalta. Työntekijät vertaavat helposti palkitsemista yrityksessä muihin mahdollisiin potentiaalisiin työpaikkoihin. Tämän vuoksi, palkitsemista pohtiessa on erityisen tärkeää käyttää sellaisia palkitsemismuotoja, jotka työntekijät kokevat motivoiviksi ja joita he pitävät arvokkaana. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kahdesta eri osa-alueesta, aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineellista palkitsemista on esimerkiksi työstä maksettava palkka, tulospalkkiot sekä rahan arvoiset työsuhde-edut kuten kulttuuri- ja liikuntasetelit, työsuhdeauto tai lounasedut. Aineettomaan palkitsemiseen sen sijaan lukeutuvat muun muassa palaute, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn sisältö ja siihen vaikuttaminen. Molemmat osa-alueet, sekä aineellinen ja aineeton palkitseminen ovat tärkeässä roolissa palkitsemisen kokonaisuudessa. Kokonaisuuden ollessa kunnossa, on työntekijä motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21.)



Kuvio 1: Esimerkkejä aineellisesta palkitsemisesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 21 & Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista 2017.)



Kuvio 2: Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 21 & Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista 2017.)

Aineellinen palkitseminen on useammin se palkitsemisen muoto, joka tulee tutuksi työntekijälle ensimmäisenä jo työpaikkaa etsiessä ja työhön päätyessä. Rahallinen palkitseminen, eli palkka, on usein tiedossa ennen kuin työntekijä työn aloittaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että palkan lisäksi työpaikan valintaan vaikuttavat myös työn sisällölliset seikat kuten työtehtävät, haasteet ja uramahdollisuudet, jotka voidaan katsoa aineettomaksi palkitsemiseksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.)

Aineeton palkitseminen on hyvinkin tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta työpaikoilla. Tästä huolimatta se jää usein toissijaiseksi eikä aineettoman palkitsemisen muotoja ole erikseen

raportoitu tai kirjattu tietoon. Joissain tapauksissa aineetonta palkitsemista ei edes yrityksessä nähdä palkitsemisena. Tämä onkin suuri virhe, koska aineettoman palkitsemisen osuus on hyvin suuri ja tärkeä puhuttaessa palkitsemisesta kokonaisuutena. Se on nimittäin suuressa roolissa silloin, kun puhutaan työntekijöiden sitouttamisesta työhönsä. Lisäksi aineeton palkitseminen ei maksa yritykselle yhtikäs mitään. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.) Aineettoman palkitsemisen tehokkuus piilee palkitsemisen kohdistamisessa oikein. Palkitsemisessa pitäisi ottaa jokainen työntekijä huomioon yksilönä ja jokaisen elämäntilanne huomioiden. Esimerkiksi henkilö, joka elää parhaillaan ruuhkavuosiaan, voidaan tarjota mahdollisuutta joustavimpiin työaikoihin, kun taas työkokemusta havittelevalle nuorelle voidaan tarjota kiitokseksi mahdollisuutta osallistua koulutuksiin ja näin kehittää itseään työssään. (Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön, 2013.) Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että yritykset raportoisivat aineettomankin palkitsemisen osaksi palkitsemisstrategiaansa. Tämän avulla, yritykset pystyvät hyödyntämään aineettoman palkitsemisen muotoja jokapäiväisessä työssä tehokkaammin. Lisäksi palkitsemisen kokonaisuus tulisi selvemmin esiin yrityksen kaikille osapuolille. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.)

2.1 Yleisimmät palkitsemismenetelmät

Yrityksen rakentaessa palkitsemisen kokonaisuutta on havaittavissa kaksi eri tapaa palkitsemisen kokonaisuuden rakentamiseen. Ensimmäinen tapa on pyrkiä siihen, että eri palkitsemismenetelmät sopivat mahdollisimman hyvin yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. Mikäli yritys pyrkii mahdollisimman yhteensopiviin palkitsemismenetelmiin yrityksen tavoitteiden kanssa, on tärkeimpänä elementtinä varmistaa, että palkitseminen tehdään tavalla, joka toimii yrityksen strategian vahvistajana. (Hakonen A. & Nylander M. 2015, 91-92.)

Toinen tapa on, että yritys seuraa parhaita käytäntöjä. Tässä tapauksessa palkitsemismenetelmät ja mallit haetaan muualta. Toisilta yrityksistä inspiraationa valitut ratkaisut koetaan toimivaksi myös omassa yrityksessä. Tämä johtaa siihen, että tietyt palkitsemisen käytännöt yleistyvät, koska näitä jäljitellään ja kopioidaan yrityksestä toiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 91.) Palkitsemismenetelmät yrityksessä voivat siis muodostua myös muista seikoista kuin vain yrityksen omien tavoitteiden tai strategioiden perusteella. Vaikuttajana voi myös toimia muut ympärillä olevat yritykset ja lisäksi yhteiskunta voi antaa vaikutteita palkitsemismallin ja palkitsemismenetelmien muodostuessa. Toimintatapojen muuttamisen syy voi olla esimerkiksi erilaiset paineet yrityksen ulkopuolelta tai mahdollisesti inspiraatio, jota yritys saa toisilta yrityksiltä. Kun näin käy johtaa se siihen, että yritykset alkavat hiljalleen muistuttamaan palkitsemisen osalta toinen toistaan yhä enemmän. Kun yritysten samankaltaisuus kasvaa on sillä hyviäkin puolia. Esimerkiksi yritysten välillä mahdollinen kaupanteko helpottuu. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka yritykset olisivatkin toiminatamalleiltaan samankaltaiset, ei se kuitenkaan automaattisesti tarkoita

sitä, että yrityksen toiminta olisi automaattisesti parempaa ja tehokkaampaa. On hyvä muistaa se, että kaikki käytännöt ja tavat tehdä asioita eivät sovellu jokaiselle yritykselle sellaisenaan ja takaa hyvää tulosta. (Jämsén 2015, 93-95.)

Yleisesti voidaan sanoa, että jotta palkitsemismenetelmät toimisivat käytännössä mahdollisimman hyvin, on hyvä kiinnittää huomiota ja ymmärtää yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. Palkitsemismenetelmien valinnassa on otettava huomioon paitsi yrityksen arvoperusta myös se, millaista palkitsemista työntekijät työnantajaltaan odottavat ja toivovat. Lisäksi yrityksen ja yhteiskunnan taloustilanne ja suhdanteet, työehtosopimukset sekä erilaiset lait ja säädökset vaikuttavat palkitsemismenetelmien valintaan. Jotta valitut palkitsemismenetelmät voisivat toimia käytännössä mahdollisimman hyvin, tarvitaan tarkat perustelut palkitsemismenetelmän käytölle. Miksi kyseistä palkitsemismenetelmää halutaan yrityksessä käyttää ja mitä menetelmällä toivotaan saavutettavan? Palkitsemisjärjestelmää rakentaessa kannattaa myös panostaa mahdollisimman yksinkertaiseen rakenteeseen. Rakenteen ollessa yksinkertainen, on se helpompi muistaa, jolloin se myös todennäköisemmin ohjaa yksilöiden toimintaa. Lisäksi yksinkertainen rakenne mahdollistaa palkitsemisjärjestelmän uudistamisen ja muokkaamisen helposti ja nopeasti. (Hakonen & Nylander 2015, 14.)

2.2 Palkitsemisen merkitys työympäristössä

Työntekijät ovat tärkeä osa yrityksen menestystä. Sitoutunut henkilöstö on tuottavampi ja näin henkilöstöllä on suuri rooli yrityksen tulokseen. Voidaankin todeta, että työntekijät ovat jokaisen yrityksen tärkein voimavara. Vuonna 2018 tehdyssä tutkimuksessa, ”Kannustinjärjestelmät kasvuyrityksessä”, selvitettiin laajasti millä eri tavoin suomalaiset yritykset pyrkivät sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitään. Tutkimukseen osallistui yhteensä 172 yritystä. Tutkimuksessa selvisi, että 92% vastanneista koki, että palkitsemisella on yhteys yrityksen tekemään tulokseen. Tutkimuksessa selvisi että 78% yrityksistä palkitsee henkilökuntaansa, joka taasen osoittaa sen, että palkitseminen on osa suomalaista yrityskulttuuria ja sitä pidetään tärkeänä komponenttina. Palkitsemisen avulla, voidaan parhaimmassa tapauksessa parantaa yrityksen tekemää tulosta. (Wilén 2018.)

Palkitsemisen käsite on laaja ja onkin tärkeää muistaa, ettei palkitseminen ole ainoastaan bonusten maksamista tai ylimääräisen rahapalkkion myöntämistä. Gallupin vuonna 2017 teettämä tutkimus nimeltä State of the Global Workplace osoitti, että suurin syy sille, että työntekijät päätyvät vaihtamaan työpaikkaa on puute arvostuksen ja kiitosten vastaanottamisessa. Hyvän työn tunnistaminen yrityksen puolelta nostaa työntekijän motivaatiota ja lisää työntekijän tunnetta siitä, että hän, sekä hänen tekemä työ on arvokasta. Tunnistaminen lisää sitoutuneisuuden lisäksi myös työntekijöiden tuottavuutta ja uskollisuutta yritystä kohtaan. Työntekijän saadessa tunnustusta hyvästä työstä, on tällä

vaikutusta yksilötason lisäksi myös yrityksen muihin työntekijöihin. Muiden työntekijöiden huomattua, miten työstä annetaan tunnustusta, kannustaa se myös heitä tekemään parhaansa, jolloin vaikutus näkyy laajemmin työpaikan kulttuurissa. (Ward, 2018.) Toisessa, vuonna 2019 Mercerin teettämässä globaalissa suorituskyvyn johtamistutkimuksessa nostettiin esille se, miten palautteen antaminen ja yksilöiden vahvuuksien huomaaminen ja ymmärtäminen koetaan työntekijöiden keskuudessa erittäin tärkeäksi. Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät työskentelevät neljä kertaa todennäköisemmin sellaisessa yrityksessä, joka ymmärtää ja huomioi työntekijän kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet. (2019 Global Performance Management Study Insights: Performance Transformation in the Future of Work, 2019.)

3 Tulevaisuuden palkitsemismenetelmät

Y-sukupolven eli 1980-1999 vuonna syntyneiden etsiessä työpaikkaa, on palkitseminen, työpaikan kulttuuri ja työstä maksettu palkka painavassa roolissa. Tämän lisäksi suuressa arvossa pidetään sitä, että työnantaja toimii eettisesti ja joustavasti. Y-sukupolven odotukset siitä, millainen työnantajan kuuluu olla, ovat hyvin erilaisia verrattuna aiempiin sukupolviin. Y-sukupolven kuuluva henkilö pitää tärkeänä muun muassa sitä, että häntä kohdellaan työssään ja työpaikassaan yksilönä ryhmän sijaan. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että y-sukupolven edustaja kokee palkitsevaksi henkilökohtaisen kehittymisen työurallaan. Tämän lisäksi yrityksen arvot katsotaan tärkeiksi ja niiden toivotaan kohtaavan omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. (Varpula 2018.)

Odotukset palkitsemisen suhteen ovat myös muuttuneet. Palkitsemisen toivotaan olevan joustavampaa. Liian kankeasti ja tarkan kaavan mukaan palkitseminen ei ole toivottavaa. Useimmat toivovat joustavuutta esimerkiksi palkitsemisperusteissa. Palkitsemisen perusteet voivat vaihdella yrityksessä esimerkiksi henkilön roolin mukaan. Jossakin työtehtävässä palkitseminen voi tapahtua henkilön osoittaman potentiaalın perusteella, ja toisessa taas henkilön omassa työssä tapahtuneen kehityksen perusteella. Jos palkkiojärjestelmä perustuu ainoastaan objektiivisiin mittareihin voi tämä johtaa siihen, ettei hyvin työnsä tekevää työntekijää palkita laisinkaan. Se, millä tavoin työntekijää palkitaan, ei välttämättä tarvitse olla tarkasti määriteltyä. Sen sijaan palkkion voi valita joustavasti sen mukaan, mitä kyseinen palkittava henkilö arvostaa. Onko kyseessä henkilö, joka arvostaa omaa vapaa-aikaa, vai kenties rahallista tunnustusta? Pikapalkitseminen on muodostunut yhä suosituimmaksi tavaksi palkita. Tällöin palkitseminen tapahtuu yllättäen sen sijaan, että palkitseminen tapahtuisi aina tiettyinä aikoina vuodesta. (Varpula 2018.) Tänä päivänä muutosta on nähtävissä myös tavassa työskennellä. Nykyään työntekijät työskentelevät yrityksissä yhä vapaammin ja rajoitteita työntekoa ajatellen on vähemmän. Yrityksissä työskennellään myös yhä useammin

yli tiimirajojen. Esihenkilöiden rooli jokapäiväisessä työssä on pienentynyt, omajohtamisen lisääntyessä enenevin määrin. (Bersin, 2020.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että maailmalla menestyneimmät yritykset palkitsevat yksilöiden lisäksi myös kokonaisii tiimejä onnistumisista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tänä päivänä vain alle kolmasosa yrityksistä palkitsee hyvin tehdystä työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta tiimiä kokonaisuudessaan. Yrityksen menestyksen salaisuus onkin tasavertaisessa kohtelussa, luottamuksessa ja vastuullisuudessa. Onkin selvästi havaittavissa, että suoritukseen perustuva palkitseminen on yhä yleisempää ja tulee myös yleistymään jatkossa. Yritys menestyy lisäksi paremmin mitä läpinäkyvämpää palkitseminen on ja mitä oikeudenmukaisemmaksi palkitseminen, sekä palkkaus koetaan. Esimerkiksi työstä maksettu palkka on luonnollisesti tärkeä osa työtä ja työntekoa. Nykypäivänä palkkaa olisikin syytä tarkastella useammin, sitä tulisi muokata markkinoiden ja muita muutoksia mukaillen. Lisäksi olisi tärkeätä, että palkan muodostuminen ja siihen vaikuttavat seikat olisivat tiedossa työntekijöille ja prosessi kokonaisuudessaan olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Urakehitys katsotaan kuitenkin tärkeimmäksi työntekijöiden motivaation kasvattamiseksi, ja työnrekiöiden kannustamiseksi. Kunnianhimoinen ihminen saa eniten irti haasteista. Haasteilla ei kuitenkaan tarkoiteta välttämättä aivan uutta toimenkuvaa tai uutta työtä. Riittävää on sen sijaan vain uudet haasteet tai laajennettu työnkuva. (Bersin, 2020.)

Tulevaisuuden palkitsemista pohtiessa, voidaan huomata, että palkitsemisen on oltava yhä henkilökohtaisempaa työvoiman muuttuessa yhä monipuolisemmaksi ja laajemmaksi. Tyväestön ikääntyessä ja uusien työntekijöiden aloittaessa uransa on nuorien työntekijöiden urapolku varmasti erilaisempi verrattuna eläköityvään tyväestöön. Nuorilla, uransa alkupuolella olevilla työntekijöillä tulee todennäköisesti olemaan enemmän uramuutoksia, ja työtavat tulevat myös kehittymään ja muuttumaan ajan saatossa. Työura tulee todennäköisesti olemaan pidempi ja vaikkakin kokoaikaisia työntekijöitä tulevaisuudessakin löytyy, tulee suuri osa työntekijöistä valitsemaan yhä joustavampia tapoja työskennellä. Osa arvostaa pitkäaikaisia työsuhteita, toiset taas lyhytaikaisia. Lisäksi myös itsenäinen ammatinharjoittaminen tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Yritykset tulevat myös huomaamaan sen, että perinteinen työntekijän palkkaaminen tiettyyn rooliin tulee väistymään ja sen sijaan työ, joka on tehtävä, saadaan tehtyä vaihtoehtoisia kanavia käyttäen. Tämä taas johtaa siihen, että yritysten on myös uusittava tapaansa palkita. Enää ei tule riittämään se, että yritys ennakolta määrittlee eri palkitsemismuodot ja käyttää niitä jokaisen työntekijän kohdalla samalla tavalla. Sen sijaan työntekijät tulevat odottamaan yhä henkilökohtaisempaa palkitsemista, joka tarkoittaa sitä, että palkitseminen tulee yleisesti olemaan tulevaisuudessa monipuolisempaa. Tämä voikin aiheuttaa huolta yrityksissä, miten palkitsemista voidaan hallita ja miten paljon työtä ja aikaa monimutkaisempi palkitseminen tulee vaatimaan. Todellisuus on kuitenkin se, että tekniikka kehittyy koko ajan huimaa

vauhtia ja tekniikan kehittyminen voikin olla ratkaisu pulmaan. Tekniikan avulla, palkitsemisesta voidaan nimittäin tehdä monimutkaisempaa. (Hathaway, 2018.)

Teknologian ja automaation avulla voidaan muun muassa analysoida tarkemmin sitä, miten eri palkitsemismenetelmät toimivat yhteen. Analytiikan avulla yritys voi myös seurata sitä, onko yrityksen maksama palkka työntekijöiden tekemään työhön ja tuottoon oikeassa suhteessa. Palkitsemisen ei myöskään tarvitse olla vain rahallista korvausta tehdystä työstä. Palkan lisäksi työntekijät osaavat arvostaa myös yritykselle edullisia palkitsemiskeinoja kuten lisäkoulutuksen mahdollistamista työntekijöille. Työntekijöitä kannattaakin kuunnella, kun on kyse palkitsemisesta, jotta palkitseminen koettaisiin mahdollisimman motivoivana ja siihen oltaisiin tyytyväisiä. Mikäli palkitseminen koetaan yrityksessä hyväksi, houkuttelee se myös hyviä ja osaavia työntekijöitä. (Hathaway, 2018.)

Kun pohditaan palkitsemisen kehittymistä lähivuosina, Deborah Rees on antanut oman veikkauksensa palkitsemisesta vuonna 2025. Reesin mukaan palkitseminen tulee olemaan suuressa roolissa myös tulevaisuudessa. Kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöitä tulee kiristymään entisestään tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten sitoutuminen tulee olemaan yritykselle entistä tärkeämpää. Hyviä ja lahjakkaita työntekijöitä on houkuteltava töihin juuri omaan yritykseen tarjoamalla jotain, mitä muut vastaavat työnantajat eivät voi tarjota. Kyseessä voi olla esimerkiksi erinomainen kokonaispalkitsemisen malli, joka erottaa yrityksen muista. Palkanmaksu tulee myös todennäköisesti muuttumaan enemmän vastaamaan tehtyä työtä. Työntekijöille tullaan mahdollisesti maksamaan palkkaa sen mukaan, mikä heidän osuutensa on siitä tuotetusta arvosta, jota kokonaisuudessaan on liiketoiminnassa tuotettu. (Rees, 2015.)

On hyvä kuitenkin muistaa, että vaikkakin palkitseminen tulee todennäköisesti monipuolistumaan tulevaisuudessa, on hyvä myös heijastaa palkitsemistapoja sopimaan yhteen yrityksen asettamaan strategiaan. Palkitseminen kertoo hyvinkin paljon siitä, millainen yritys on ja mitä yritys arvostaa. (Hathaway, 2018.) Kaikki palkitsemistavat eivät myöskään sovi kaikille yrityksille ja onkin hyvä rakentaa palkitsemisjärjestelmä juuri omalle yritykselle sopivaksi. Erilaisia palkitsemistapoja yhdistelemällä voidaan muokata juuri kyseiselle yritykselle sopiva kokonaisuus. (Varpula 2018.)

3.1 Trendit palkitsemisessä maailmalla

Palkitsemiseen ja sen toteuttamiseen on mahdollista saada inspiraatiota paljonkin muilta yrityksiltä, sekä ulkomailta. Bodell Lisa, Futurethinkin toimitusjohtaja toteaa, että tehokkaimmat palkitsemismallit ovat sekoitus erilaisia lahjoja, tunnustuksia, korvauksia ja etuja. Rahallinen korvaus on oiva ja tehokas keino palkita, kun työntekijöitä halutaan motivoida mahdollisimman nopealla aikataululla. Rahallinen palkitseminen ei välttämättä tarkoita vain bonuksia tai osakeoptioita. Esimerkiksi Zappos.com:in työntekijät palkitsevat

rahapalkinnoilla kollegoitaan ja Biotekniikkayritys Genentech palkitsee työntekijöitään työstä, joka on tehty yli vastuurajojen kertakorvauksella, joka on summaltaan 1000-2500 euroa. Rahallisen korvauksen lisäksi eri lahjat voivat olla hyväkin tapa palkita työntekijöitä hyvästä työstä varsinkin tapauksessa, jossa halutaan vahvistaa työntekijän käyttäytymistä tietyn mallin mukaisesti. Mikäli toivotaan saavutettavan pitkän aikavälin tavoitteet, on tehokas tapa työntekijöiden työn tunnustaminen. Yleensä tämä tapa on jopa tehokkaampi kuin taloudellinen palkkio. Hyvä esimerkki hieman omaleimaisemmista eduista on Genentechillä joka tarjoaa työpaikalla työntekijöiden koirien hoitoa ja erilaisia palveluita työntekijöille kuten esimerkiksi viikoittaisen mahdollisuuden auton pesuun tai hiustenleikkukseen. (Bodell 2014.)

Tunnistamista on useaa eri tapaa, esimerkiksi muoviyhtiö W.L. Gore & Associates juhlii myös epäonnistumisia työssä. Ideana on palkita tiimi epäonnistuneesta ideasta, joka on mahdollistanut asiasta uuden oppimisen. Juhlat järjestetään samalla tapaa kuin onnistuneissakin projekteissa, samppanjaa juoden. Toinen tapa tuoda onnistumisia esille yrityksessä on ns. huipputyöntekijöiden muotokuvaseinä. Seinälle lisätään tarinoita ja kuvia hyvin suoriutuneista työntekijöistä. Etujen pääsääntöinen tarkoitus on houkuttaa yritykseen uusia työntekijöitä ja säilyttämään työssä huippuosaajat. Lisäksi etuudet vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn omassa työssään pidemmällä aikavälillä. (Bodell 2014.)

Brian Kropp taasen toteaa, että Koronapandemialla tulee olemaan tulevaisuudessa paljonkin vaikutusta työntekoon ja palkitsemiseen. Kropp nostaa esille muun muassa sen, miten Koronapandemian aikana työnantaja on kiitos yhä yleistyneemmän etätyön, oppinut tuntemaan työntekijöitä enemmän henkilökohtaisella tasolla. Tämä tulee Kroppin mukaan vaikuttamaan muun muassa siihen, miten työnantaja pystyy paremmin tukemaan ja tarjoamaan työntekijöille joustavuutta, joka helpottaa työntekijöiden työntekoa ja näin parantaa työntekijöiden elämänlaatua. Gartnerin 2020 Reimagine HR Employee kysely antoi dataa, jossa selvisi, että työnantajan tuki työntekijää kohtaan paransi työntekijöiden henkistä hyvinvointia noin 23 % sekä 17 % fyysistä hyvinvointia. Kuitenkin myös työntantaja saa antamastaan tuesta vastinetta. Työnantajan tukiessa työntekijöitä huomattiin 21 % korkeampi määrä hyvin suoriutuvien työntekijöiden määrässä verrattuna sellaisiin työnantajiin, jotka eivät tue työntekijöitään. Näin ollen Kropp uskoo, että taloudellisen tuen lisäksi työnantajat tulevat keskittymään työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja sen tukemiseen. Tämän lisäksi Kropp uskoo, että työnantajat myös keskittyvät sellaisten asioiden tukemiseen ja tarjoamiseen, joka on aiemmin katsottu olevan työnantajan rajojen ulkopuolella, kuten nukkumiseen. Näitä asioita tullaan siis jatkossa tarjoamaan etuina työntekijöille. Koronapandemian aikainen etätyöskentely on myös synnyttänyt trendin, jossa työntekijöiden työaika määritellään joustavammin. Kropp uskookin, että vuonna 2021 työntekijöille annetaan yhä enemmän vapauksia tehdä töitä heille sopivaan aikaan joustavasti. Gartnerin

2020 Reimagine HR Employee kyselyn mukaan ainoastaan 36 % työntekijöistä, jotka tekivät 40 tunnin työviikkoa, olivat hyvin suoriutuvia työntekijöitä. Sen sijaan yrityksissä, joissa tarjotaan joustavuutta sen suhteen, milloin, missä ja kuinka töitä tehdään, on 55 % työntekijöistä hyviä suoriutujia. (Kropp 2021.)

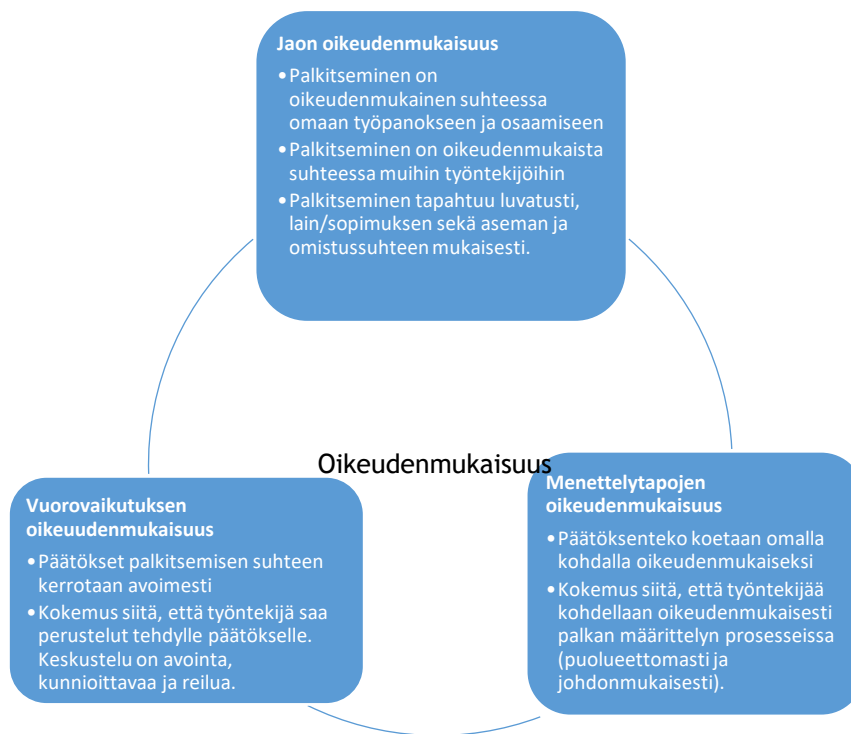
4 Onnistunut palkitseminen

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että palkitseminen on onnistunutta silloin, kun ihmisiä arvostetaan ja silloin, kun palkitseminen on henkilökohtaista. Arvostus tarkoittaa työntekijän oman arvon huomaamista. Kyse ei ole siis heidän tekemän työn arvostamisesta, vaan heidän arvostamisensa ihmisenä, sekä työntekijänä. On hyvin yleistä, että työnantajat eivät ole tietoisia työntekijöille annettavan tunnustuksen ja arvostuksen erosta. Hyvästä työstä annettu tunnustus tarkoittaa positiivisen palautteen antamista työntekijälle, joka on tehnyt työnsä hyvin tai saanut aikaiseksi hyviä tuloksia työssään. Tunnustusta voidaan antaa joko muodollisesti, jolloin työntekijälle annetaan jonkinlainen palkinto työstä esimerkiksi ylennys tai bonus. Toisaalta tunnustuksen voi myös antaa epävirallisemmin, jolloin kyseessä on pelkkä kiitoksen anto. Molemmat menetelmät ovat varmasti työntekijälle merkityksellisiä ja sellaisia, joita työntekijä arvostaa. Voidaan siis sanoa, että tunnistaminen tarkoittaa sitä mitä henkilö työntekijänä tekee, arvostus sitä millainen työntekijä on henkilönä. Ero on tärkeää ymmärtää siksi, että työelämässä tulee väistämättä epäonnistumisia ja muita haasteita. Näin ollen välillä tilanne on se, ettei ole mahdollista antaa työntekijöille tunnustusta tuloksiin peilaten. Sen vuoksi onkin tärkeää kuitenkin osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Robbins 2019.)

Tämän lisäksi onnistuneen palkittamisen tuntomerkkejä on, että erityyppiset palkittamismenetelmät linkittyvät yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja arvoihin. Palkan suuruus ei saisi olla se seikka, joka houkuttelee kyseiseen yritykseen töihin, tämä tulee nimittäin yritykselle kalliiksi. On kuitenkin tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, miksi heille maksetaan tiettyä palkkaa. Tarkoitus ei ole se, että jokaisen yrityksen työntekijän palkan suuruus on julkista tietoa. Sen sijaan olisi tärkeää panostaa siihen, että työntekijät ovat tietoisia yrityksen toimintaperiaatteista palkkauksen suhteen. Esimerkiksi työntekijöiden olisi hyvä olla tietoisia siitä, milloin yritys mahdollisesti päättää korottaa palkkoja vuosittain ja millä perustein. Työntekijöiden kuuluisi olla myös tietoisia siitä, mikäli heidän henkilökohtaisesti tulisi pyytää palkankorotusta sen sijaan, että yritys itse tekee mahdollisista korotuksista päätöksen. Tehokkain tapa varmistaa se, että yrityksen työntekijöillä on tarvittava tieto palkanmaksusta, on keskustella asiasta kahden kesken tai pienemmissä ryhmissä yhdessä esimiehen kanssa. Keskustelu palkasta kuuluisi olla avointa. Aiheen välttäminen ja vain vastaaminen kysytyihin kysymyksiin ei ole toivottavaa. Sen sijaan aihetta olisi tärkeää käydä oma-aloitteisesti läpi esimiehen toimesta. Myös työntekijöiden

osallistaminen mukaan palkkaukseen ja siihen liittyvien järjestelmien kehitykseen on hyvä tapa saada palkkatietämystä yrityksessä korkeammalle tasolle. Palkkatietämys on hyvin matalalla tasolla yrityksissä yleisesti. Tämä selviää myös vuonna 2012 tehdyssä tutkimuksessa, jonka mukaan vain 37 % palkansaajista tiesi, millä tavoin hän henkilökohtaisesti voi vaikuttaa omaan palkkaansa työpaikallaan. Lisäksi ainoastaan 12 % vastaajista kokivat olevansa tyytyväisiä työpaikkansa palkankorotusmahdollisuuksiin (Moisio ym. 2012). Tänä päivänä, työntekijöiden on suhteellisen helppo saada tietoa muiden, samankaltaista työtä tekevien palkoista. Näin työntekijöiden on helppo vertailla omaa palkkaansa esimerkiksi ammattiliiton julkaisemiin palkkatietoihin. Koska tieto on helposti saatavilla, asettaa se omat haasteensa myös yrityksille. Yritysten on pystyttävä selittämään syyt omaan palkkapolitiikkaansa eli mihin palkkaus perustuu yrityksessä. Mikäli palkkapolitiikka yrityksessä onnistuu hyvin, ovat työntekijät yleensä tyytyväisempiä ja lisäksi hyvin toimiva palkkapolitiikka kannustaa työntekijöitä saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 16, 27-28.)

Palkitsemisesta saadaan irti mahdollisimman positiivinen vaikutus varmistamalla palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden olisi tärkeää kokea, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuutta voidaan katsoa kolmesta eri näkökulmasta, nämä ovat jaon-, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus ja sen eri osa-alueet ovat tärkeitä työtyytyväisyyden osalta. Tutkimusten mukaan yrityksessä, joissa oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet koetaan olevan hyvällä tasolla, ollaan myös tyytyväisempiä palkkaan, työsuoritukseen ja työhön yleisesti. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 29,32.)



Kuvio 3: Oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet. ((Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 29-32.)

Voidaan todeta, että jotta palkitseminen yrityksessä onnistuisi mahdollisimman hyvin, pohjatyön on oltava kunnossa. Yrityksellä on siis oltava tarkoin mietittynä se, millaisista tuloksista tai saavutuksista kyseisessä yrityksessä halutaan henkilöstöä palkita. Suurimmilta osin yritykset haluavat palkita sellaisista asioista ja saavutuksista, jotka ovat jollain tapaa linkitettyinä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Palkitsemisen perustana voi olla esimerkiksi yrityksen tuottoprosentti tai yrityksen tekemä myyntikate. Hyvin usein yhdeksi tekijäksi palkitsemisessa mainitaan myös työn laatu. Laatu on kuitenkin hyvin vaikea mitata. (Kauhanen 2012, 97.)

4.1 Palkitseminen motivaattorina ja kannustimena

Yleisin tavoite, mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa, on se, että se tekee yritystoiminnasta kannattavamman. Kannattavuuteen vaikuttaa muun muassa henkilöstön motivaation kohoaminen tekemään työnsä mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin. Lisäksi palkitsemisen avulla voidaan motivoida työntekijöitä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti työssään. Ne tavoitteet, jotka yritys palkitsemiselle asettaa, ovat hyvinkin monipuoliset ja kirjavat ja vaihtelevat yrityksittäin. Kuitenkin voidaan yleisesti todeta, että jotta palkitseminen yrityksessä olisi mahdollisimman toimivaa ja motivoivaa, on palkitsemista kehitettävä ja ylläpidettävä jatkuvasti. Työntekijät itse muodostavat mielipiteensä palkitsemisjärjestelmästä. Mikäli työntekijät kokevat palkitsemisen motivoivana ja

oikeudenmukaisena, ovat palkitsemisjärjestelmän vaikutukset työympäristössä positiivisia. Onkin tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia palkitsemisjärjestelmän rakenteesta ja myös syistä palkitsemisjärjestelmän rakenteelle. Tämä on myös edellytys sille, että työntekijät yrityksessä toimivat yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ja ovat motivoituneita työssään. Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset motivaatioon ja kannattavuuteen heijastuvat siis siitä, mikä palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tarkoitus on sekä miten palkitsemisjärjestelmää tulkitaan ja sovelletaan yrityksessä. (Hakonen A. & Nylander M. 2015, 11,15.) Yritysten pitäisi myös rohkeammin käyttää erilaisia palkitsemismuotoja. Hyvin usein yrityksillä on erilaisia harhakuvia siitä, millaisesta palkitsemisesta työntekijät todellisuudessa motivoituvat. Tämän vuoksi esimerkiksi aineeton palkitseminen jää usein aineellisen palkitsemisen varjoon. On kuitenkin huomattu, että aineeton palkitseminen motivoi työntekijöitä työssä enemmän, kun aineellinen palkitseminen. (Kauhanen 2012, 107.)

Työntekijöiden innon ja motivaation säilyttäminen omaan työhön on hyvin tärkeää. Töitä tehdään monta tuntia viikossa monen vuoden ajan, jolloin työ voi helposti käydä yksitoikkoiseksi. On olemassa työntekijöitä, joita työ voi toki motivoida pitkäänkin ja monta vuotta, toiset kaipaavat uusia haasteita nopeammin motivaation säilyttämiseksi. Yrityksellä pitäisikin siis olla tarjota työntekijöilleen mahdollisuutta vaihtaa työtehtäviä yrityksen sisällä näin halutessaan ja myös kannustaa siihen. Yritys voi jopa asettaa työntekijöiden liikkuvuuden yrityksessä tavoitteeksi. Esimerkkinä amerikkalainen yritys Cisco on asettanut tavoitteeksi, että vuositasolla 10% työntekijöistä pääsee siirtymään yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin. (Kauhanen 2012, 108.)

Sisäinen liikkuvuus jää kuitenkin helposti toteuttamatta ja sitä ei paljoakaan yrityksissä työntekijöille mainosteta. Syynä on usein se, että hyvistä työntekijöistä, jotka suoriutuvat sen hetkisistä työtehtävistä hyvin, ei haluta luopua. Tämän lisäksi usein hyvin suoriutuvan ja työnsä hyvin tekevän henkilön poistuminen tiimistä vaikuttaa usein hetkellisesti negatiivisesti tiimin suoriutumiseen. On hyvä kuitenkin pitää mielessä, että muutos voi tuoda mukanaan paljon hyvää ja myös vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. (Kauhanen 2012, 108.)

4.2 Yrityksen arvojen näkyminen palkitsemisessa

Paras ja tehokkain tapa ilmaista ja tuoda esiin yrityksen arvoja ja tavoitteita on palkitsemisen kautta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14). Palkitsemismalleja valittaessa on tärkeää, ettei yritys sortuisi valitsemaan palkitsemistapoja tietyn muotin mukaan. On siis tärkeää, ettei yritys käytä vain tiettyä palkitsemistapaa vain siksi, että se on suosittu ja laajasti keuhuttu kannattavaksi ja toimivaksi. Palkitseminen yrityksessä on onnistunut tapauksissa, jossa palkitsemisessa heijastuu yrityksen strategia, arvot ja tavoitteet. (Hakonen A. & Nylander M. 2015, 14.)

Yrityksen arvot ja yrityksen tarkoitus ohjaavat yritystä toimimaan tietyllä tavalla. Mikäli arvomaailma ja yrityksen tarkoitusperät ovat sekavat ja huonosti määritelty, johtaa tämä moniin erilaisiin ongelmiin yrityksessä. Ihmisiä ei esimerkiksi palkata yritykseen sen mukaan, kuka tehtävään sopisi parhaiten yrityksen näkökulmasta. Tämä johtaa siihen, että yrityksen strategia jää epäselväksi ja sekavaksi. Tämän vuoksi onkin tärkeää varmistaa, että yritys palkitsee työntekijöitään yrityksen arvojen kanssa yhdenmukaisesti. Jotta yrityksessä rohkaistaan arvojen mukaiseen toimintaan ja palkitsemiseen on varmistettava, että työntekijöille selitetään arvot toimintana. Mitä arvot todella tarkoittavat ja miten ne näkyvät jokapäiväisessä työssä. Ihmisiä on myös rohkaistava käyttäytymään ja toimimaan arvojen mukaisesti esimerkiksi juuri palkitsemista apuna käyttäen. Ei ole yllättävää, että sellainen käyttäytyminen, josta palkitaan, toistetaan. Jo se, että työntekijän arvojenmukaisesta käytöksestä annetaan tunnustusta, rohkaisee työntekijää jatkossakin käyttäytymään yrityksen arvojen mukaisesti. (Ordever 2020.)

Henkilöitä, jotka täysin seuraavat yrityksen arvoja toiminnassaan, voidaan palkita esimerkiksi palkankorotuksella. Tämän vuoksi, olisikin tärkeätä, että käyttäytyminen ja arvojen mukainen toiminta olisi yhtä tärkeässä osassa tarkkailtaessa yksilön muuta toimintaa yrityksessä, esimerkiksi asiakastytyväisyyden tasoa tai myynnin määrää. Arvojen painoarvon pitäisi esimerkiksi näkyä tapauksessa, jossa yrityksen arvoihin kuuluu läpinäkyvyys, mutta työntekijä ei toimi työssään läpinäkyvästi, vaikka mittaristojen ja muiden tavoitteiden perusteella työ tulisikin hoidettua mallikkaasti. Tämänkaltaista työntekijää ei kuuluisi palkita, koska henkilön toiminta on ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Mikäli arvojen tärkeys jätetään varjoon ja keskitytään ainoastaan suorittamiseen ja erilaisiin mittaristoihin, tulee työilmapiiristä ja työkuultuurista helposti myrkyllinen. Arvojen mukaisesta toiminnasta palkittaessa, onkin hyvä tapa suorittaa palkitseminen julkisesti. Tämä vahvistaa ennestään sekä henkilön, jota palkitaan, että yrityksen henkilökunnan tietämystä ja ymmärrystä omasta toiminnastaan ja siitä miten se tukee ja heijastuu yrityksen arvoihin. Lisäksi näin työntekijöitä rohkaistaan toimimaan yhä enemmän arvojen mukaisesti työssään myös jatkossa. (Ordever 2020.)

5 Tämänhetkiset palkitsemismenetelmät kohdeyrityksessä

Kokonaispalkitsemista ja sen onnistumista on yrityksessä X selvitetty jo aiemmin laajalla tutkimuksella vuonna 2019. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää se, miten toimivaa kokonaispalkitseminen kohdeyrityksessä tällä hetkellä on. Lisäksi haluttiin tutkia tarkemmin palkitsemisen tarkoituksenmukaisuutta. Tutkimuksessa käytettiin pohjana Great Place to Work tutkimuksesta saatua tietoa siitä, millä tasolla palkitseminen koettiin yrityksessä olevan. Great Place to Work kyselyssä esiintyy väittämiä kuten esimerkiksi miten ainutlaatuisena etuja yrityksessä pidetään tai kuinka oikeudenmukaisena henkilökunta pitää saamaansa korvausta tehdystä työstä. Tutkimukseen kerätty materiaali toteutettiin

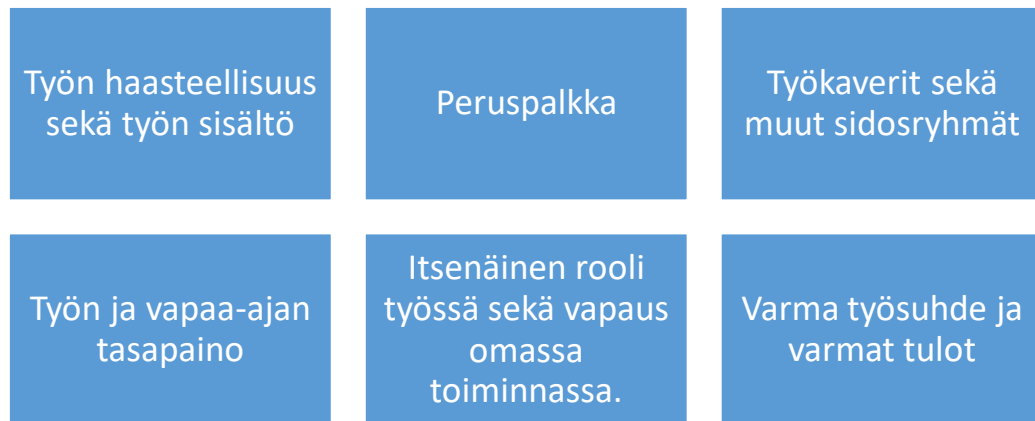
haastatteleamalla muutamaa henkilöä. Lisäksi koko henkilöstölle toteutettiin kysely, jonka vastausprosentti oli noin 60%. Vastaajista 81,7 % oli asiantuntija-asetassa työskenteleviä työntekijöitä. Kyselystä saatuun kokonaisdataan verrattuna, suuria eroja tuloksissa ei ollut nähtävissä asiantuntija-asetassa työskentelevien vastauksissa, verrattuna muihin kyselyyn vastanneisiin. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Tutkimuksesta selvisi, että kokonaispalkitsemisen taso on linjassa Suomessa esiintyvään mediaanitasoon ja joissain tapauksissa jopa yli kyseisen mediaanitason. Tämän lisäksi etujen kilpailukyky koetaan olevan erittäin korkealla tasolla ja näin ollen myös korkeammalla kuin Suomen yläkvartiilin tason. Tutkimuksesta myös selvisi, että yrityksessä X pidettiin tärkeimpänä palkitsemisen komponenttina työympäristöä. Työympäristöön sisältyy elementtejä kuten työkaverit, työtehtävät, työn laatu sekä työtilat. Lisäksi työntekijät arvostavat tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä sekä työstä maksettavaa palkkaa. Kyselyssä kävi myös ilmi, että asiat, joita työntekijät arvostavat ovat yrityksen toimiala, työkaverit ja työilmapiiri, varma sekä turvallinen työpaikka, erilaiset työsuhde-edut, stressitön työ, työn yhteiskunnallinen merkitys, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä joustavuus. Nämä aspektit koettiin olevan syitä siihen, että työntekijät hakevat töihin yritys X:ään ja viihtyvät työpaikalla. Kuitenkin koettiin, että yleensä syy työnantajan vaihtoon on siinä, että koetaan puutteita johtamisessa, koetaan että yritys X tarjoaa heikot kehittymismahdollisuudet ja työntekijöitä ei arvosteta. Lisäksi syyksi mainittiin palkka, liian kuormittava työ, prosessien takkuilu, määräaikaisten työsuhteet, epäselvät vastuunjaot sekä tiettyjen työntekijöiden suosiminen. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Yritys X maksaa myös vuosittain yrityksen tekemän tuloksen perusteella palkkion kaikille työntekijöille. Tulospalkkiomittarit ovatkin yleinen apuväline henkilöstön palkitsemisessa. (Kauhanen 2012, 119). Ongelma tulospalkkiomittareiden kanssa on usein kuitenkin se, että mittarit jäävät työntekijöille usein hyvinkin vieraksi. Tämä aiheuttaa sen, että työntekijöille jää epäselväksi, miten juuri hän itse voi vaikuttaa tulospalkkiomittareiden tuloksiin, tämä taas aiheuttaa harhaluuloja siitä, että omalla työllä ei tuloksiin edes voi vaikuttaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 21.) Palkkioita maksaessa, on myös hyvä pohtia sitä, miten palkkio halutaan jakaa työntekijöiden kesken. Yrityksen asettamat ja määrittelemät arvot pitäisi ottaa tässä kysymyksessä huomioon. On esimerkiksi hyvä pohtia, kertooko yrityksen omat arvot suoraan, miten palkkio kuuluisi työntekijöiden välillä jakaa. Jos arvoissa puhutaan suurilta osin tasavertaisuudesta työntekijöiden välillä, on tämä seikka hyvä huomioida myös palkkioita jakaessa. Palkkioiden jakaminen voidaan tehdä monella eri tavoin. Mikäli yritys kokee, että tasavertainen jakaminen ei ole sopiva tapa, voi jaon suorittaa myös esimerkiksi tehtyjen työtuntien tai palkkatason perusteella. (Kauhanen 2012, 98.)

Palkan suhteen koettiin, että se on kilpailukykyisellä tasolla kohdeyrityksessä. Huomion arvoista on kuitenkin se, että vaikka keskiarvoa katsoessa Great Place to Work tuloksessa

palkka nähtiin kilpailukykyisenä, oli tämän kysymyksen vastauksissa kaikista eniten hajontaa. Yrityksessä tärkeimmäksi koetuista palkitsemiselementeistä ainoastaan peruspalkka on henkilöstön mielestä alle markkinakäytännön. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)



Kuvio 4: Tärkeimmäksi koetut palkitsemiselementit yrityksessä X. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Palkkatasojen saavuttavuudessa ilmeni eri näkemyksiä toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden välillä. Toimihenkilöt nimittäin kokivat, että todennäköisyys saavuttaa eri palkkatasoja yrityksessä on helpompaa, toisin kuin vastaava kokemus ylemmillä toimihenkilöillä. Vertaillen kyselyyn vastanneiden vastauksia siihen, missä asemassa vastanneet yrityksessä ovat, selvisi, että esimiesten kokemus palkitsemisesta oli kaikista parhaimmalla tasolla verrattuna asiantuntijoihin, ylempiin toimihenkilöihin sekä toimihenkilöihin. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Yksi Yritys X:n kehityskohde on maineen kohottaminen. Yrityksen maineen katsotaan vaikuttavan siihen, millaista palkkaa työntekijät työstään odottavat. Yrityksen maineen ollessa hyvä, ei palkkatasoa välttämättä tarvitse olla niin korkea tai korkeampi kun kilpailevilla yrityksillä. Mikäli kyseessä on pieni, tuntemattomampi yritys, on tämänkaltaisen yrityksen usein maksettava parempaa palkkaa työntekijöille, jotta hyvät tekijät saadaan pysymään yrityksen palveluksessa. Tämä siis todistaa sen, että yrityksen maineella on vaikutus siihen, millaista palkkatasoa työntekijät yritykseltä odottavat ja vaativat. (Kauhanen 2012, 99.)

Toiveet, joita henkilökunnalta tuli esiin kyselystä ja haastatteluista tehdessä oli, että yritys X keskittyisi palkitsemaan jatkossa suoritusperusteisemmin ja reaaliaikaisemmin. Vastauksista onkin huomattavissa trendi, jonka mukaan työntekijät toivoisivat, että huippusuoriutujan työpanos huomioitaisiin siten, että huippusuoriutuja ansaitsisi huomattavasti enemmän kuin

henkilö, joka suoriutuu työstään heikosti. Samalla nousi esiin toive nykyistä tehokkaammasta puuttumisesta tilanteeseen, jossa työntekijä suoriutuu työstään huonosti. Tällä hetkellä vastauksista on huomattavissa, että työntekijät kokevat, ettei huonosta suoriutumisesta seuraa työntekijälle mitään, vaikka toiveena olisi tämänkaltaiseen tilanteeseen puuttua. Kyselyyn vastanneet ehdottivat muun muassa, että heikosti suoriutuva henkilö siirrettäisiin työtehtäviin, jotka vastaisivat tämän osaamista paremmin tai esimerkiksi että henkilön suoriutumista seurataan ja tuetaan jollain tavoin. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Joissain tapauksissa palkkioiden jakaminen vain osalle henkilöstöä tai henkilöstölle yleisesti eriarvoisemmin, voi olla riskipitoista. Tietyissä tapauksissa tämä voi aiheuttaa esimerkiksi työntekijän motivaation laskua omaan työhönsä. Tämänkaltaisen tilanne on esimerkiksi se, kun työntekijä ei saakaan jo aiemmin luvattua palkkiota työstään tai palkkioiden maksaminen koetaan muutoin epäoikeudenmukaiseksi. Esimerkiksi mikäli vain pari työntekijää yrityksessä voivat saada Merit-korotuksen, voidaan palkitseminen kokea epäoikeudenmukaisena ja epämotivoivana. Samaa kategoriaan voidaan laskea myös erilaiset erikoispalkkiot kuten kuukauden/vuoden työntekijä palkinnot. Tämä siksi, että näissä tapauksissa palkinnon ansaitsevia työntekijöitä on usein useita. Vähemmän riskialtis tapa palkita onkin palkita yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta tai yhteisistä onnistumisista palkitseminen tulospalkkion muodossa. Palkitseminen ei kuitenkaan saa muodostua aiheeksi, josta työpaikalla ei saisi puhua tai jota pitäisi piilotella. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 25.)

Tutkimuksessa kehityskohteeksi nousi myös toive siitä, että palkitseminen esimiesten aloitteesta olisi vahvempaa ja laadultaan tasaisempaa. Palkitsemiseen toivottiin parannusta esimiesten osalta erityisesti kehityskeskusteluiden ja tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Palkitsemisen laadun ja palkitsemisen elementtien käyttöön toivottiin siis parannusta esimiesten osalta. Kokonaisuutta katsoessa esimiestyö, ja siihen liittyvät asiat ja aineellinen palkitseminen nousivat esiin heikoimpina osa-alueina tutkimuksessa. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Esimiehistä kaikki kokivat, että he voisivat suositella yritys X:ää työpaikkana. Tämän lisäksi esimiehet kokivat sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen olevan paremmalla tasolla verrattuna henkilöihin, jotka toimivat yrityksessä muissa työtehtävissä. Esimiesasemassa toimivat kokivat myös, että palkitseminen ohjaisi henkilöstöä paremmin oikeaan suuntaan. Kyselyssä kysyttäessä esimiesten palkitsemisosaamisesta ei esimiehissä ollut ketään, joka olisi pitänyt palkitsemista heikkona. Kuitenkin esimiehet vastasivat muita ehdottomasti kriittisemmin kysymykseen, jossa käsiteltiin huonoa suoriutumista ja siihen puuttumista. Huomattavan suuri ero oli näkyvässä asiantuntijoiden kokemassa esimiestyössä verrattuna esimiesten antamiin vastauksiin. Liki puolet asiantuntija-asemassa työskentelevistä kokivat,

että esimiestyö on heikolla tai todella heikolla tasolla. Lisäksi asiantuntijat kokivat, että heikkoon suoriutumiseen puututaan paremmin, kuin mitä esimiehet arvioivat.

(Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Toimihenkilöiden vastaukset kyselyssä olivat kokonaisuudessaan heikommalla tasolla verrattuna ylempiin toimihenkilöihin. Suurin ero oli huomattavissa aineellisen palkitsemisen kokemuksessa. Toimihenkilöt kokivat aineellisen palkitsemisen huomattavasti heikommaksi verrattuna ylempiin toimihenkilöihin, sama pätee suoriutumisperäiseen palkitsemiseen. Toimihenkilöt kokivat tämän myös heikommaksi verrattuna ylempiin toimihenkilöihin. Lisäksi eroa oli myös havaittavissa siinä, että toimihenkilöt kokivat, että palkitseminen johtaa työntekijöitä hieman huonompaan suuntaan verrattaessa kokemukseen, joka ylempillä toimihenkilöillä oli. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla palkitseminen koettiin siis olevan paremmalla tasolla verrattaessa toimihenkilöihin. Kyselyn tulokset eivät kuitenkaan ylempien toimihenkilöiden osalta olleet niin korkeat, kuin mitä esimiehillä. Ylemmät toimihenkilöt kokivat muita positiivisemmaksi muun muassa aineellisen palkitsemisen, suoritusperäisen palkitsemisen ja kehitysmahdollisuudet omalla urallaan. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> • Edut kokonaisuudessaan • Läpinäkyvyys palkitsemisessa • Selkeät tavoitteet • Tasapaino palkitsemisessa • Monipuolisuus palkitsemisessa • Kannustaa yhteistyöhön 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden kehittymisen tukeminen • Palautteen antamisen lisääminen • Nopeampi ja reaaliaikaisempi palkitseminen • Palkitsemisen linkittyminen omaan työhön • Korkeammat palkankorotukset tämän ansaitsevalle • Aineettoman palkitsemisen kehittäminen • Eri mittareiden vaikutuksen ymmärrys omaan työhön liittyen • Kehityskeskusteluiden yhteydessä tehtävä tarkempi suunnitelma tavoitteista vuodelle • Näkymättömän mutta pakollisen työn arvostaminen ja siitä palkitseminen • Avoimempi palkitseminen tehtäväkohtaisesta työstä • Pienten palkkioiden ja nostojen lisäys • Selkeämpi käytäntö palkankorotuksiin

Kuvio 5: Palkitsemisen vahvuudet ja kehittämiskohteet yrityksessä X. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Kyselyssä saadussa aineistossa kehittämiskohteista koettiin olevan asioita, joiden avulla palkitseminen yrityksessä X saataisiin motivoivamaan parempaan suoritukseen omassa työssä ja sen lisäksi ohjaisi työntekijöiden toimintaa paremmin. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

6 Great Place to Work -tutkimus ja sen edut

Great Place to Work tutkii henkilöstökokemusta Suomen yrityksissä jo 18 kertaa vuonna 2020. Vuonna 2020 Great Place to Work tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 150 yritystä. Nämä yritykset yhdessä työllistävät noin 30 000 työntekijää. (Parhaissa työpaikoissa sairauspoissaolot pysyvät kurissa ja liikevaihto kasvaa - tässä ovat Parhaat Työpaikat 2020, 2020.) Great Place to Work tutkimuksen tuloksen perusteella, on mahdollista saada tunnustus, Great Place to Work sertifiointi, joka perustuu tutkimuksessa saatuun Trust Index tulokseen. Yrityksen Trust Index kertoo sen, miten hyvin työntekijät kokevat, että yritystä johdetaan sekä kuvastaa yrityksen vastuuta yhteiskunnallisella tasolla. Great Place to Work tutkimus haluaa myös tutkimuksellaan osoittaa sen, miten tärkeää työntekijöiden hyvinvointi on yritykselle ja miten hyvinvoivat työntekijät ovat etu yritykselle. Tulosten perusteella yritys pystyy todentamaan tarvittavat kehityskohteet yrityksen sisällä. Tulokset ovat luotettavat, koska vastaaminen kyselyyn tapahtuu aina anonymisti ja elektronisesti. Anonyymi vastausmalli mahdollistaa mahdollisimman rehellisen ja todenmukaisen palautteen antamisen. Trust Index ottaa huomioon viisi eri yritykselle tärkeää ulottuvuutta, jotka toimivat perustana hyvälle työpaikalle. Ulottuvuudet ovat: kunnioitus, oikeudenmukaisuus, yhteishenki, ylpeys ja uskottavuus. Jotta yrityksen on mahdollisuus saada tunnustus, eli Great Place to Work sertifiointi, on tuloksen oltava Trust Index tutkimuksessa vähintään 70. (Mikä on Great Place to Work- sertifiointi? 2020.)

Great Place to Work on suosittu tapa tutkia yrityksen kulttuuria. Kyseisen tutkimuksen avulla, voidaan myös helposti verrata omaa toimintaa muiden yritysten toimintaan. On hyvin yleistä, että yrityksen käsitys esimerkiksi palkitsemisesta on hyvinkin suppea. Palkitseminen nähdään helposti vain työehtosopimuksen ja lain noudattamisena. Tärkeänä koetaan usein se, että kustannuksia saataisiin minimoitua mahdollisimman paljon. Yleensä käsitys siitä, mitä palkitseminen todellisuudessa on voi muuttua radikaalisti silloin, kun yritys vertaa omaa toimintaansa ja palkitsemistaan muihin yrityksiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 17.) Oman toiminnan vertaileminen muihin yrityksiin voi siis olla hyvinkin hedelmällistä.

7 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa aiheen tutkimuskysymykset, mutta myös aiheesta kerätty tieto ja teoreettinen kehys. Tutkimusmenetelmiä avuksi käyttäen, voit joko analysoida tai kerätä aineistoa. Menetelmän valintaan on oltava perusteet, tämän vuoksi valintaan on käytettävä harkintaa. Tutkimusmenetelmän voisi siis määritellä yksinkertaisesti tavaksi kerätä ja analysoida tutkimusaineistoa. (Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot 2020.)

Tutkimusmenetelmiä on useita erilaisia ja ne voidaan jakaa laadullisiin- ja aineellisiin tutkimusmenetelmiin. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä laatu korvaa määrän. Aineisto on yleensä laadullisissa tutkimuksissa pienempi ja kysymykset, johon vastauksia tutkimusmenetelmien avulla etsitään, ovat yleensä muodossa ”miksi” tai ”miten”. Esimerkki laadullisesta tutkimuksesta on kysely. Määrällisessä tutkimuksessa sen sijaan tutkimusaineisto on laaja. Määrällisessä tutkimuksessa keskitytäänkin usein numeroihin ja yksi esimerkki määrällisestä tutkimuksesta ovat tilastot. Yleensä määrällisessä tutkimuksessa halutaan vastaukset kysymyksiin, jotka vastaavat kysymyksiin muodossa ”montako” ja ”miten suuri (todennäköisyys)”. Tutkimuskysymykset määrittelevät siis sen, käytetäänkö tutkimuksessa laadullista- vai aineellista tutkimusmenetelmää. (Tutkijan ABC 2015.)

Laadullinen tutkimus

- Laatu etusijalla
- Aineisto suppeampi
- Tutkija tulkitsee keräämänsä aineiston
- Kysymykset: miksi? millainen?
- Joustava tapa tutkia

Määrällinen tutkimus

- Laaja aineisto
- Tutkija on aineiston ulkopuolella
- Kysymykset: kuinka monta? kuinka suuri?
- Yleistettävää tietoa

Kuvio 6: Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot (Tutkijan ABC 2015.)

7.1 Vertailuanalyysi pähkinänkuoressa

On hyvin vaikeaa antaa yhtä tarkkaa kuvausta siitä, mitä vertailuanalyysi on. Vertailuanalyysi on suosittu tapa tarkastella omaa toimintaa verrattuna muihin yrityksiin ja löytää tätä kautta uusia tapoja toimia. Ne tavat toimia, jotka otetaan käyttöön myös omassa yrityksessä ovat yleisesti sellaisia, joiden ajatellaan parantavan myös oman yrityksen suoriutumista. Toki joissakin tapauksissa vertailuanalyysia käytetään avuksi ainoastaan vertailemaan oman yrityksen toimintaa, eikä vain siksi, että löydetään uusia tapoja toimia. (Stapenhurst 2009, 3.) Vertailuanalyysi on tehokas tapa parantaa omaa kilpailuasemaa. Syy tähän on esimerkiksi se, että vertailuanalyysin avulla yritys voi kehittyä paljonkin toisten yritysten innovaatioita

hyväksikäyttäen. Lisäksi vertailuanalyysi antaa paremman kuvan kilpailijoista, jolloin tietoisuus omasta toiminnasta on paremmalla tasolla. Lisäksi tutustuminen kilpaileviin yrityksiin voi nostaa kilpailuviettä ja näin mahdollisesti myös vaikuttaa hyvällä tavalla yrityksen kehittymiseen alallaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 186.)

Vertailuanalyysia voidaankin käyttää hyvin laajasti vertailemalla montaa eri asiaa yrityksen sisällä. Kyse voi esimerkiksi olla eri tuotteiden vertailemisesta omaan tuotevalikoimaan ja tarjontaan. Tai kenties millaisia yrityksen tarjoamat palvelut ovat muihin yrityksiin verrattuna. Tämän lisäksi vertailuanalyysi voidaan kohdentaa tutkimaan ainoastaan yrityksen sisäisiä toimintamalleja ja prosesseja. Yleisesti sanottuna, vertailuanalyysia voidaan käyttää kaikissa sellaisissa tilanteissa, jossa halutaan verrata omaa toimintaa muihin tai oppia uutta muilta. Pahimpien kilpakumppaneiden tapaa toimia voidaan verrata omaan toimintaan, jotta saadaan selville kilpakumppaneiden vahvuudet ja heikkoudet suhteessa omaan toimintaan ja tekemiseen. Vastaavasti alan parhaiden tekijöiden toimintaa voidaan vertailla omaan toimintaan, jotta voidaan hyödyntää heidän tapansa toimia ja näin parantaa omia toimintatapoja. (Stapenhurst 2009, 4.)

Yleisin syy siis sille, että tutkimukseen valitaan menetelmäksi vertailuanalyysi, on se, että halutaan tietää muiden yritysten toimintatavoista mahdollisimman paljon. Miksi esimerkiksi jokin yritys menestyy muita yrityksiä paremmin? Olisiko kenties heidän toimintatavoissaan syy menestykselle? Sen vuoksi yritykset, joihin toimintaa verrataan, ovat yleensä menestyviä. Tavoitteena on saada selville hyväksi todettuja toimintatapoja, joita voitaisiin ottaa käyttöön myös omassa yrityksessä. Vertailun kohteena ei välttämättä tarvitse olla aivan eri yritys. Vertailuanalyysin käyttö onnistuu myös yrityksen sisällä vertailemalla eri osastoja yrityksessä. Jotta vertailuanalyysi menetelmänä onnistuisi, on perusta oltava kunnossa. On oltava tiedossa se kohde, jota halutaan kehittää ja parantaa. Kyseessä voi olla hyvinkin spesifi asia kuten miten vähentää henkilöstön sairaslomapäiviä. Mitä paremmin kehityskohde on osattu rajata, sen paremmin vertailuanalyysi soveltuu menetelmäksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 186.)

Kun kehittämiskohde on tarkoin rajattu ja määritelty, on aika valita esimerkiksi ne yritykset, joihin omaa toimintaa verrataan. Yleisesti valintaan vaikuttaa se, että kyseiset yritykset menestyvät sillä saralla, jota halutaan kehittää. Kun yritykset, joihin vertaillaan ovat selvillä, onkin aika selvittää syy näiden yritysten menestykseen, sillä saralla, jota tutkitaan. Tiedonhankinta voi tapahtua, joko haastattelemalla tai vain ainoastaan tutustumalla itsenäisesti yritykseen esimerkiksi verkon kautta. On tärkeää muistaa, että tehdyt havainnot ja saatu tieto pitää tutkia tarkoin ja kriittisesti läpi. On mietittävä sitä, mitkä havaitut toimintatavat tai asiat ovat sellaisia, jotka voitaisiin integroida oman yrityksen toimintaan suoraan oman kehityskohteen kehittämiseksi. Tärkeää on huomata myös ne toimintatavat, jotka eivät suoraan sovellu oman yrityksen toimintatavoiksi. Näissä tapauksissa on hyvä

mieltä millä tavoin myös nämä toimintatavat saataisiin muokattua omalle yritykselle sopivimmaksi tai mitä uutta kyseisistä toimintatavoista voitaisiin oppia, vaikka ne eivät toimisikaan omassa yrityksessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 186.)

7.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu voi vaikuttaa hyvinkin itsestään selvältä menetelmältä. Haastattelu toteutetaan siten, että haastattelija saa haastateltavalta tarvitsemansa tiedon. Haastattelija myös toimii keskustelun vetäjänä. Haastattelija on osapuolista se, joka on yhteydessä henkilöön tai henkilöihin, joita hän haluaa haastatella. Hän sopii haastattelulle ajankohdan ja paikan. Haastateltavan rooli tilanteessa on antaa vastaukset haastattelijan esittämiin kysymyksiin omalla osaamisellaan sekä kertomalla omat mielipiteensä. (Gubrium & Holstein 2001, 3.) Haastattelutyyppinä on useita erilaisia ja ne on yleisesti jaoteltu sen mukaan, miten haastattelu on rakennettu, eli kuinka tarkasti se on jäsennelty. Haastattelu voi olla todella tarkasti strukturoitu, jolloin haastattelutilanne menee tarkan kaavan ja tarkkojen kysymysten mukaan. Vastaavasti vapaamuotoisempi rakenne on sellainen, jossa kysymyksiä ei ole määritelty, vaan haastattelu on erittäin vapaamuotoinen ja keskustelu käydään vapaasti aihetta läpikäyden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä erityinen siksi, koska se mahdollistaa keskustelun käymisen, eli suoran vuorovaikutuksen henkilön kanssa, jota haastatellaan. Niin kuin kaikissa tutkimusmuodoissa on haastattelussa tutkimusmenetelmänä omat hyötynsä ja haittansa. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava, mikä on ehdottomasti yksi sen hyvistä puolista. Haastattelun ei välttämättä tarvitse seurata tiettyä ennalta määriteltyä kaavaa vaan sitä voidaan muokata tarpeen mukaan haastattelutilanteessa. Aiheita voidaan käydä läpi sen mukaan, miten keskustelu etenee. Vastauksia on myös helpompi analysoida haastattelun kautta, verrattuna esimerkiksi valmiiksi muotoillun kyselylomakkeen analysoimiseen, joka voi olla hyvinkin haastavaa. Lisäksi selvä etu haastattelussa on se, että mikäli vastauksia on tarpeen täydentää myöhemmin tutkimuksen edetessä, haastateltavat on yleisesti suhteellisen helppo saada kiinni ja vastauksia on mahdollista täydentää helposti jälkikäteenkin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-206.)

Haastattelun selviä heikkouksia on muun muassa se, että haastattelu on tutkimusmenetelmänä aikaa vievä. Haastattelu itsessään vie jo aikaa, mutta sen lisäksi ennen haastattelua on tehtävä suunnitelma siitä, mitä haastattelussa halutaan tarkemmin käydä läpi. Näin ollen, myös suunnittelutyö vie aikaa. Tämän lisäksi haastattelun yhteydessä saattaa tapahtua virheellistä tulkintaa vastauksista ja haastateltavan vastaukset voivat olla harhaanjohtavia ja virheellisiä. Syy tähän voi esimerkiksi olla se, että haastateltava kokee tilanteen epämiellyttäväksi tai jollain tavoin uhkaavaksi. Vastauksia kenties myös

kaunistellaan, jotta ne olisivat yleisesti hyväksyttäviä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206.)

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi yleisesti esimerkiksi tilanteissa, joissa aihe, jota tutkitaan, on suhteellisen tuntematon, jolloin on vaikea ennalta määrittää tai arvailla, millaisia tutkittavan vastaukset tulisivat olemaan. Haastattelu sopii myös tilanteisiin, jossa tavoitteena on saada tutkittava henkilö puhumaan aiheesta mahdollisimman vapaasti ja toivotaan tutkittavalta aktiivista osallistumista tutkimukseen. On myös yleistä, että haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi siksi, että on jo ennalta tehty olettamus siitä, että vastaukset voivat olla suhteellisen laajoja ja monitahoisia ja voi olla tarpeen saada syvemmin tietoa tai selventää saatuja vastauksia haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

7.3 Teemahaastattelu haastattelun yhtenä lajina

Teemahaastattelu on siis niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritajärvi 2018, 108.) Teemahaastattelu on siis välimuoto tarkasti strukturoidun ja täysin vapaamuotoisen haastattelun väliltä. Teemahaastatteluun valmistaudutaan määrittämällä ne aihealueet, jotka tilanteessa halutaan käydä läpi eli haastattelussa käsiteltävät teemat. Kuitenkaan teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole muotoiltu valmiiksi tai päätetty tarkkaa järjestystä kysymyksille ja niiden läpikäynnille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Haastattelua varten tehty lista aiheista ja kysymyksistä toimii haastattelutilanteessa pikemminkin takistuslistana, jotta haastattelija voi varmistaa, että kaikki halutut aiheet muistetaan käydä läpi. (Näpärä, 2017.)

Teemahaastattelun hyvä puoli on se, että se antaa mahdollisuuden vapaammalle keskustelulle haastattelijan ja haastateltavan välillä. Lisäksi jokainen haastattelutilanne on erilainen ja eri teemoja ja aiheita käydään yleensä eri tasolla ja eri laajuudella läpi, haastattelusta riippuen. Eri haastattelutyypeistä, teemahaastattelu on yksi eniten käytetyistä. Huono puoli teemahaastattelussa on se, että mikäli sen valitsee haastattelumenetelmäksi, vaatii sen käyttö aiheen tutkimista ja tarkkaa perehtymistä aiheeseen, jota tutkitaan. (Näpärä, 2017.)

8 Tutkimuksen toteuttaminen

Yhteensä tutkimusta varten kontaktoitiin 33 yritystä, näistä yrityksistä kuutta haastateltiin. Haastattelutyyppinä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun runko löytyy liitteestä (liite 1). Haastateltavat yritykset valittiin vuoden 2020 Great Place to Work tutkimukseen osallistuneiden ja tutkimuksessa hyvin pärjänneiden listauksesta. Tutkimuksissa pärjänneet yritykset ovat listattuna yrityksen koon mukaisesti pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Tutkimuksessa keskityttiin kontaktoimaan ja valitsemaan haastateltavat yritykset

keskisuurten, sekä suurten yritysten listoilta. Valinnat kohdistuivat keskisuuriin ja suuriin yrityksiin siksi, että yritys X lukeutuu keskisuuriin yrityksiin. Palkitseminen on vahvasti sidoksissa yrityksen kokoon ja näin ollen yrityksen mahdollisuuksiin palkita henkilökuntaa (Männistö 2018). Tutkimukseen osallistuvista yrityksistä viisi lukeutuivat keskisuuriin yrityksiin ja yksi suuriin yrityksiin. Great Place to Work tutkimuksessa keskisuuriksi yrityksiksi luetaan yritykset, joiden henkilöstömäärä on 50-499 työntekijää ja suuriksi yrityksiksi vähintään 500 työntekijän yritykset. (Parhaat Työpaikat 2020, 2020.)

Päätös yritysten valintaan Great Place to Work sijoitusten perusteella perustuu siihen, että kyseiset yritykset ovat pärjänneet tutkimuksessa hyvin, eli työntekijät ovat olleet tyytyväisiä yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Great Place to Work -tutkimus ei mittaa ainoastaan työntekijöiden tyytyväisyyttä yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Sen sijaan Great Place to Work tutkimus keskittyy viiteen eri ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat kunnioitus, oikeudenmukaisuus, yhteishenki, ylpeys ja uskottavuus. (Mikä on Great Place to Work-sertifiointi? 2020.) Kokonaisuuteen kuitenkin kuuluu osana myös henkilöstön tyytyväisyys palkitsemiseen, jonka vuoksi tutkimuksessa pärjänneiden yritysten haastattelu on valintana sopiva. Tutkimukseen päädyttiin valitsemaan yrityksiä eri aloilta siksi, että palkitseminen ei suoranaisesti ole sidottuna siihen alaan, jossa Yritys X toimii. Lisäksi voidaan myös olettaa, että se tieto mitä tutkimuksista saatiin irti, oli kenties laajempaa ja yksityiskohtaisempaa, koska yritykset eivät olleet kilpailijoita keskenään ja näkemyksiä asiaan oli mahdollista saada monen eri alan yritykseltä.

Tutkimuksissa hyvin pärjänneisiin yrityksiin oltiin yhteydessä sähköpostitse tai mahdollisen yhteydenottolomakkeen kautta. Yhteydenottopyyntöihin myöntävästi vastasi kuusi yritystä, joiden kanssa sovittiin haastattelut Microsoft Teamsin välityksellä vallitsevan Korona pandemian ja pitkien välimatkojen vuoksi. Kaikki muut paitsi yksi haastattelu toteutettiin lopulta Microsoft Teamsin välityksellä. Yksi haastatteluista jouduttiin toteuttamaan puhelimitse teknisten ongelmien vuoksi. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 26.11.2020 ja viimeinen haastattelu 7.1.2021. Haastattelut kestivät arviolta 25-40 minuuttia per haastattelu. Haastattelut nauhoitettiin puhelimitse ja purettiin haastattelun jälkeen. Puhelimitse toteutettu haastattelu tallennettiin kirjallisesti puhelinkeskustelun yhteydessä. Yritykset saivat itse päättää, haluavatko he esiintyä kyseisessä tutkimuksessa anonyminä. Kuudesta yrityksestä yksi toivoi pysyvänsä anonyminä. Yritykset, jotka osallistuivat haastatteluihin toimivat kaikki hyvin eri aloilla. Tutkimukseen osallistui Lejos, Huld, Suomen Punaisen Ristin Veripalvelu, Newsec, Duunitori sekä anonyminä pysyttelevä korkeakoulu. Lejos toimii erilaisten elintarvikkeiden maahantuojana, myyjänä sekä markkinoijana (Sitä jotain parempaa suomalaisille, jo 100 vuoden ajan 2021), Huld tarjoaa ohjelmisto- ja tuotekehitystä (Beyond tomorrow 2021), Suomen Punaisen Ristin Veripalvelu vastaa Suomen verivalmistehuollosta (Luomme mahdollisuuksia elämän pelastamiseen 2021), Newsec tarjoaa kiinteistöneuvonantoa (Lyhyesti Newsecistä - Tätä me olemme 2021) ja Duunitori tarjoaa

palveluita onnistuneeseen rekrytointiin, jotta työnhakijat ja työnantajat löytäisivät toisensa (Duunitorilaiseksi 2021).

Haastatteluiden purun jälkeen yritysten välisiä vastauksia vertailtiin keskenään käyttämällä vertailuanalyysejä. Tarkoituksena oli etsiä yritysten välisissä vastauksissa samankaltaisuuksia sekä asioita, jotka kävivät ilmi useassa haastatteluista. Lisäksi tavoitteena oli poimia muita mielenkiintoisia havaintoja haastatteluista, joista voisi olla hyötyä Yritys X:n palkitsemisen kehittämisessä.

9 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista läpikäydessä esiin tuli useampia eri tapoja palkita työntekijöitä sekä aineellisesti, että aineettomasti. Yllättävää oli, se että suurin osa palkitsemistavoista oli aineettomia. Aineellista palkitsemista esiintyi kuitenkin myös kiitettävästi, vaikkakin suurin osa aineellisesta palkitsemisesta muodostui erilaisista rahan arvoisista eduista, ei niinkään puhtaasta rahasta pankkitilille.

Haastatteluista nousi esiin palkitsemistapoja, joita käytettiin useammassa yrityksessä ja jotka näin ollen voidaan katsoa suosituiksi ja yleisiksi tavoiksi palkita henkilökuntaa. Nämä eri palkitsemisen muodot on listattu alla olevaan kuvioon sekä aineellisten, että aineettomien palkitsemismuotojen osalta.

Aineellinen palkitseminen	Aineeton palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> • Bonusmalli/tulospalkitseminen • Liikunta- ja kulttuurisetelit • Palkkiot yksilöille/ryhmille hyvin tehdystä työstä tai erityisponnisteluista (työkavereilta tai esimieheltä) • Muistamiset merkkipäivinä • Muut edut kuten autoetu, matkapuhelinetu sekä lounasetu 	<ul style="list-style-type: none"> • Urakehitys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja yritykseen kokonaisuutena • Kouluttautuminen • Arvostuksen osoittaminen • Palaute • Kiitos • Etätyömahdollisuus • Liukuma • Joustavuus • Edut hyvinvointiin ja liikuntaan liittyen (alennukset, palvelut ja yhteinen tekeminen) • Juhlat • Suosittua palkita vapaa-ajalla

Kuvio 7: Haastatteluissa esiintyneet suosituimmat tavat palkita aineellisesti sekä aineettomasti.

9.1 Palkitseminen ryhmänä vai yksilönä

Haastatteluissa keskustellessa ryhmä- ja yksilöpalkitsemisesta nousi monella tutkimukseen osallistuvalla yrityksellä esiin huoli siitä, että liiallinen yksilötason palkitseminen vaikuttaisi negatiivisesti ryhmähenkeen, asettaisi turhan kilpailuaseman työntekijöiden välille ja aiheuttaisi epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Lejoksen edustaja Oskar Lindroos totesi, että Lejos suosii palkitsemista ryhmänä sen sijaan, että palkitsemista tapahtuisi yksilötasolla. Varsinkin yksilötason rahallista palkitsemista pyritään Lejoksella välttämään. Sen sijaan yksilöitä pyritään huomioimaan toisella tapaa. Lindroos totesikin seuraavaa: ”me uskotaan siihen, että tiiminä pitäisi onnistua. Ei haluttais suosii sitä, että yksilöt rupeis ajattelee, että yksittäisen ihmisen työ on tärkeä, että se on kaikkien muiden yläpuolella. Sitä on pyritty tasapäistämään”. Lejoksella uskotaankin, että mahdollinen yksilöpalkitseminen helposti luo eriarvoisuuden tunnetta työntekijöiden välillä. (Lindroos 2020.)

Jonna Karvonen Duunitorilta toteaa, että työntekijöiden antaman palautteen perusteella voisi yleistää, että suurin osa työntekijöistä toivoo ryhmäkohtaisempaa palkitsemista. Karvonen kertoo, että Duunitorilla keskitytään enemmän ryhmäpalkitsemiseen. Tämä on yrityksessä yhteinen tavoite. Karvonen kertoo, että työnkuvaan kuuluu paljolti myös muiden tiimien ja myös yksittäisten henkilöiden, sekä projekteissa auttamista. Näin ollen halutaan välttää tilannetta, jossa henkilöt eivät enää auttaisi toinen toisiaan eri tilanteissa sen vuoksi, että palkitseminen perustuisi vain yksilön omaan suoriutumiseen hänelle määrättyssä työssä. (Karvonen 2021.) Myös anonyyminä pysyttelevä korkeakoulun edustaja nostaa esiin saman ongelman yksilöpalkitsemisessä. Ryhmässä palkitseminen on tärkeää jo pelkästään ryhmähengen ylläpitämiseksi. Lisäksi haastateltava toteaa, että yhdessä saadaan enemmän aikaiseksi kuin yksin. Ryhmänä palkitseminen lisää yhteiskehittämistä ja uusien innovaatioiden keksimistä. Siksi onkin tärkeää jo vain yhteiskehittämisen tueksi palkita tiimejä ja ryhmiä. Lisäksi, koska kyseisen yrityksen arvoihin kuuluu yhteisöllisyys, on sen myös haastateltavan mukaan oltava osana palkitsemiskulttuuria ja juuri näkyä ryhmien ja tiimien palkitsemisena. (Korkeakoulu 2020.) Vastauksista voidaankin huomata yleinen huoli siitä, että liiallinen yksilön palkitseminen johtaisi eriarvoisuuden tunteisiin ja aiheuttaisi eripuraa tiimien ja työntekijöiden välillä. Ryhmäpalkitseminen voidaan kuitenkin kokea myös negatiivisesti. Lejoksesta Lindroos toteaa, että osa työntekijöistä kokee ryhmänä palkitsemisen huonona ja epärealistisena vaihtoehtona. Esimerkkinä Lindroos nostaa sen, miten bonusta maksetaan jokaiselle työntekijälle saman verran. Tämä koetaan ehkä epärealistisena, mikäli oma työnkuva on laaja ja vaativa verrattuna muihin kollegoihin. Lindroos kuitenkin painottaa sitä, miten ero tällöin näkyy sen sijaan palkan määrässä, jota henkilöt työstään saavat, ei niinkään bonuksissa tai muussa palkitsemisessä. Pohdinnassa Lejoksella on kuitenkin ollut se, mikäli palkitsemisen veisi enemmän yksilötasolle tulevaisuudessa. Lindroos kuitenkin uskoo, että vaikka joukossa onkin työntekijöitä, jotka eivät pidä nykyisestä palkitsemistavasta, jossa työntekijöitä palkitaan enemmän ryhmänä, edistää tämä kuitenkin yrityksen yhteishenkeä enemmän kuin

yksilöpalkitseminen. Haitallisena Lindroos pitääkin sitä, mikäli palkitsemisen avulla alettaisiin korostamaan eri henkilöiden merkitystä yrityksen tulokseen tai toimintaan, tämä ei edesauta yhteishenkeä. Lindroos kokeekin, että sen sijaan työntekijöiden kuuluisi miettiä asiaa mieluummin niin, että palkitseminen tapahtuu ryhmänä yhteisen tekemisen tuloksena. Menestyksen eteen tarvitaan kuitenkin kaikkien panosta. (Lindroos 2020.)

Vastauksissa on kuitenkin myös huomattavissa yksilöpalkitsemista puoltavia argumentteja. Muun muassa Eeva Paavilainen Newseciltä toteaa, että yksilöpalkitsemista arvostetaan Newsecillä enemmän kuin ryhmäpalkitsemista. ”Mä sanon, että se on arvostetumpi se, että yksilönä palkitaan kunhan ne perusteet ja se tasavertaisuus säilyy siellä ja huomioidaan, että joka esimies sitten niinkun, että jos jossain tiimissä palkitaan niin myös toisessa tiimissä pitää sitten palkita samankaltaisista onnistumisista”. Yksilön palkitsemiselle on siis kuitenkin oltava hyvät perustelut ja on tärkeää varmistaa, että tasavertaisuus yksilöiden sekä tiimien välillä säilyy. (Paavilainen 2020.)

Palkitsemisessa haastavinta onkin siis löytää ne palkitsemistavat, jotka motivoisivat työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla ja jotka kaikki työntekijät kokisivat reiluina. Mielipiteitä siitä, mikä palkitsemistapa on motivoivin ja parhain löytyykin monia, eikä yhtä ainoata oikeata vastausta ole olemassa. Haastateltavien vastauksista voidaankin tehdä johtopäätös siitä, että yrityksessä olisi tärkeätä olla käytössä, sekä yksilö, että ryhmäpalkitsemista. Korkeakoulun edustaja muun muassa toteaa, että sekä yksilö- että ryhmäpalkitsemista on yrityksessä oltava ja että molempia palkitsemistapoja tarvitaan, jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä kokonaisuus. Jokaisessa haastatteluun osallistuneessa yrityksessä on käytössä sekä yksilönä palkitsemista että ryhmäpalkitsemista. Mikään haastateltavista yrityksistä ei siis ainoastaan keskittynyt näistä vain toiseen. Lisäksi haastatteluista käy selvästi ilmi oikeudenmukaisuuden ja ryhmähengen tärkeys ja näiden vaaliminen palkitsemista työkaluna käyttäen.

9.2 Aineellinen ja aineeton palkitseminen yrityksissä

Haastatteluissa keskustellessa tavoista palkita henkilöstöä jokainen yritys kertoi myös tavoistaan palkita aineellisesti ja aineettomasti. Yritysten vastauksia vertailtaessa oli huomattavissa paljon yhteneväisyyksiä palkitsemistavoissa. Jotkut edut esiintyivät suoraan useammassa yrityksessä ja lisäksi osa palkitsemistavoista olivat hyvinkin samankaltaisia yritysten välillä, vaikkakaan eivät täysin identtisiä.

Yhtenä selkeänä suosittuna etuutena vastauksissa nousi esiin työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät edut. Liikunta- ja kulttuurisetelit nousivat suosituksi eduksi ja tämän edun mainitsikin kuudesta yrityksestä viisi. Muita työntekijöiden hyvinvointiin nostettuja etuja olivat erilaiset yhteiset urheilutapahtumat, yrityksen järjestämät ryhmäliikuntatunnit ja jumppahetket, laajennettu työterveydenhuolto, kuntotestit ja kehonkoostumusmittaukset,

alennukset määrättyihin kuntosaleihin ja hammaslääkäreihin, hierontapalvelu työpaikalla ja alennukset hierojakäynneille ja työpaikan oma kuntosali. Punaisen Ristin Veripalvelut nosti esiin myös tavan, jolla he kannustavat työntekijöitään liikkumaan arjessa enemmän. Willy Toiviainen kertoi Veripalveluiden käyttämästä työmatka liikkumis- ja kannustinrahasta. Veripalvelu kannustaa siis työntekijöitä liikkumaan töihin esimerkiksi kävellen tai pyörällä julkisten kulkuneuvojen tai auton sijaan, maksamalla työntekijöille kilometrikorvausta palkan lisänä. Tavoitteena on vähentää liikennevälineiden käyttöä, tukea ympäristötyötä ja edistää hyvinvointia liikkumisen kautta. (Toiviainen 2020.)

Myös itse työntekoon liittyvät edut olivat yleisiä esimerkiksi liukuvat työajat, etätömahdollisuus, toimivat työvälineet ja viihtyisät toimitilat, perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen mahdollistaminen sekä erilaiset joustot lomissa ja työajoissa. Moni yritysten edustaja nosti myös esiin sen, miten työntekijät nykyään arvostavat rahan tai materian sijaan vapaa-aikaa. Esimerkiksi Lindroos kertoi, että Lejoksella ylimääräisiä vapaapäiviä annetaan henkilöstölle muun muassa tasavuosispäivinä ja muuttopäivinä. Lisäksi joka vuosi työntekijöille annetaan joululahjavapaa, eli yksi ylimääräinen vapaapäivä joululahjana. Lindroos kertoi, että nykyään vapaata arvostetaan työntekijöiden keskuudessa yhä enemmän. Myös Paavilainen totesi esimerkiksi, että aika on asia, mitä työntekijät yhä enemmän arvostavat ja siksi mikäli vain mahdollista, on ylimääräisen vapaa-ajan antaminen varmasti asia, jota työntekijöiden keskuudessa arvostetaan. (Lindroos & Paavilainen 2020.) Tämän vuoksi useampi yritys mainitseekin palkitsevansa työntekijöitään ylimääräisillä vapaapäivillä.

Yhteinen tekeminen ja yhteiset tilaisuudet ovat myös palkitsemismuoto, joka nousi esiin kaikkia yrityksiä haastatellessa. Yhteisten ryhmäliikuntatuntien, taukojumppien, urheilutapahtumien ja koulutuspäivien lisäksi esiin nousi myös muita juhlatilaisuuksia yrityksen syntymäpäiväjuhlista pikkujouluihin. Joka syksy esimerkiksi Duunitori järjestää syntymäpäiväjuhlia, johon kutsun saa kaikki Duunitorin työntekijät. Työntekijät saavat kutsua juhliin myös omaa perhettään. Lisäksi kutsuja lähetetään myös Duunitorin asiakkaille. Syntymäpäivillä on tarjolla hyvää ruokaa ja ohjelmaa, muun muassa musiikkiesityksiä. Työntekijöitä kannustetaan myös Duunitorilla viettämään yhteistä aikaa työpäivien jälkeen, Duunitori tarjoaa esimerkiksi yli kymmenen hengen afterworkeille ruuat. (Karvonen 2020.)

Työntekijöitä myös osallistetaan palkitsemiseen eri tavoin. Palkitsemisen kulttuuria halutaan vahvistaa monessa yrityksistä myös työntekijöiden välillä, jotta palkitseminen ei ainoastaan tapahtuisi esimiestasolta työntekijöille. Useammassa yrityksessä käytössä oli jonkinlainen sähköinen kanava, jota kautta työkaveria pystyy kiittämään hyvin tehdystä työstä. Kanavat ovatkin olleet suhteellisen aktiivisessa käytössä. Veripalveluilla on muun muassa käytössä tämänkaltaisen sähköinen kanava, joka on työntekijöiden pyynnöstä otettu käyttöön. Kiittäjien kesken arvotaan erilaisia palkintoja. Tällä tavoin arjen kiittämistä pyritään

lisäämään. (Toiviainen 2020.) Huldilta Pasi Pitkänen nostaa esiin myös sähköisen kanavan, jota kautta palautteen anto onnistuu. Ihmisiä muistutetaan ja rohkaistaankin käyttämään kanavaa esimerkiksi lisäämällä viikkotiedotteeseen suoran linkin lomakkeelle. Ne kiitokset joita kollegat ovat lähettäneet, käydään Huldilla erikseen läpi yhdessä esimiehen kanssa kuukausittaisissa henkilökohtaisissa tapaamisissa. Kiitokset tallennetaan, jotta työntekijä voi halutessaan palata niihin myöhemmin. Pitkänen nosti esiin myös Huldilla käytössä olevan ”Suffeli-kiitoksen” jolla pyritään aktivoimaan työntekijöitä kiittämään toisiaan. Suffeli-kiitoksen idea on se, että kollegan tehdessä hyvää työtä pystyy häntä palkitsemaan Suffeli suklaapatukalla, joita löytyy jokaisesta toimipisteestä. Suffelin lisäksi löytyy myös terveellisempiä vaihtoehtoja palkinnoksi. Aiemmin myös Suffeli-kiitos laitettiin kiertämään siten, että kollegan kiittäessä hyvästä työstä Suffeli patukalla, kiitti puolestaan kiitoksen saaja vielä toista kollegaa Suffeli patukalla hyvästä työstä. Tämä tapa palkita onkin Pitkäsen mielestä ollut yksi suosituimmista ja toimivimmista. (Pitkänen 2020.)

Huldilla on käytössä myös kolmitasoinen palkitsemisjärjestelmä, jossa ensimmäinen taso, pienpalkitseminen on tarkoitettu vahvistamaan työntekijöiden välistä palauteenantoa ja kiittämisen kulttuuria. Tässä tasossa palkinnon arvo on noin 20 euroa. Esimerkkinä palkinnoista Pitkänen antaa mm. elokuvaliput, äänikirjapalvelun lahjakortin ja viinipullon. Kaappi on avoin kaikille ja kuka tahansa voi kaapista noutaa palkinnon ja palkita kollegaa hyvästä työstä. Pitkänen totesi, ettei palkitseminen rajoitu ainoastaan kollegoihin, vaan tuotteilla voi myös esimerkiksi kiittää asiakkaita tai siivoojaa. Kaksi muuta tasoa ovatkin palkitsemista, joka tapahtuu yleensä esimiestasolta henkilöstölle. Toinen, eli keskimäinen taso palkitsemisjärjestelmää on arvoltaan suurempi, noin 100 euroa. Palkkio jaetaan yleensä esihenkilön kautta tilanteissa, jossa työntekijä jo loistaa työssään. Palkkiona toimii esimerkiksi S-ryhmän lahjakortti tai autopesupalvelu. Palkinnon saaja saa itse valita palkinnon valikoimasta. Korkein taso, arvoltaan noin 200 euroa, jaetaan tapauksessa, jossa työntekijä on tehnyt erinomaista työtä esimerkiksi jossakin projektissa tai yli omien vastuurajojen ja toimenkuvan. Palkkion voi ottaa halutessaan rahana tai vaihtoehtoisesti valita jonkin tuotteen tai palvelun valikoimasta. Mikäli henkilölle myönnetään korkeimman tason palkkio, tehdään henkilöstä myös nosto yrityksen tiedotteeseen. Tiedotteessa esitellään henkilöt, mitä he ovat tehneet ja muita taustatietoja läpinäkyvyyden takaamiseksi. (Pitkänen 2020.)

Myös muissa yrityksissä on käytössä palkitsemista esimieheltä työntekijöille. Korkeakoulun edustaja nostaa esiin sen, miten esihenkilö voi halutessaan palkita onnistumisesta palkkioilla, jotka ovat suuruudeltaan noin 100 euroa. Palkkio voi esimerkiksi olla e-passiin ladattavaa arvoa tai vaihtoehtoisesti jokin työntekijän itsensä valitsema tuote. Tietyn työntekijän palkitseminen voi tapahtua esimerkiksi kollegan antaman palautteen ja vinkin pohjalta. (Korkeakoulu 2020.) Newseciltä Paavilainen kertoo taasen, miten Newsecillä annetaan esihenkilöille pikapalkitsemisumma, joka on tarkoitettu palkitsemiseen arjen keskellä. Tarkoituksena on palkita voi erityissuorituksista. Erityissuoritus voisi esimerkiksi olla se, että

tietty henkilö on venynyt poikkeuksellisesti omaan rooliinsa nähden. Palkinnon suuruus voi olla enintään 500 euroa. Pikapalkitsemisumman lisäksi esihenkilöt otetaan mukaan palkitsemiseen myös muilla tavoin. Esihenkilöille lähetetään puolivuositain kysely, jossa palkitaan puolivuositain tsempparit. Esihenkilöt antavat omat ehdotukset perusteluiden kera. Valittujen tsemppareiden kanssa järjestetään yhteistä kivaa tekemistä, jossa mukana on aina joku johtoryhmän jäsenistä isännöimässä iltaa. (Paavilainen 2020.)

Suoranaista rahallista palkitsemista esiintyi yrityksiä haastatellessa vähemmän. Yleisesti yritykset antoivatkin rahallisen palkkion erityistilanteissa kuten juuri esimerkiksi erinomaisesta suoriutumisesta tai venymisestä. Yksittäisenä rahallisena palkitsemismuotona nousi myös bonusmalli ja tulospalkkiot, joita käytettiin 2/3 yrityksistä edes jollakin tasolla joko koko henkilökunnalle tai vain osalle henkilökuntaa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että bonusmallia sekä tulospalkkioita arvostettiin kovastikin, vaikka joissain tilanteissa maksetun summan määrä tai se kenelle palkkio maksetaan, koetaan epärealistisena.

9.3 Urakehitys, vaikuttaminen ja arvostus tärkeässä osassa palkitsemiskulttuuria

Haastattelujen vastausten perusteella oli huomattavissa se, että yrityksille oli tärkeätä osoittaa arvostusta palkitsemista apuna käyttäen ja osoittaa, että työntekijöiden mielipiteillä on vaikutusta ja ne ovat arvokkaita. Lindroos Lejokselta toteaa, että palkitsemisen päätarkoitus on varmistaa se, että työntekijät ymmärtävät arvonsa ja myös kokevat, että heitä arvostetaan. Arvostusta osoitetaan työntekijöille muun muassa merkkipäivien ja muiden saavutusten muistamisen kautta. Haastatteluissa kävi muun muassa ilmi, että työntekijöitä muistetaan perheenisäyksen, naimisiinmenon ja eläkkeelle jäämisen yhteydessä pienellä lahjalla tai esimerkiksi rahasummalla. (Lindroos 2020.) Duunitorilla jokainen työntekijä saa syntymäpäivänsä kunniaksi käyttöönsä 80 euroa, jolla hän voi tarjoilla herkkuja toimistolla työkavereille syntymäpäivänsä kunniaksi. Näin syntymäpäiväsankaria muistetaan merkkipäivänä (Karvonen 2021). Veripalveluilla muistetaan työntekijöitä tilanteissa, jossa työntekijä on ollut töissä yrityksessä 25 vuotta. Tällöin työntekijä saa pitkästä urastaan lahjaksi joko kuukauden ylimääräisen palkan tai kuukauden ylimääräisen kesäloman. Lisäksi Veripalvelu palkitsee työntekijöitään aina joka viides vuosi. Palkitseminen näissä tapauksissa voi olla esimerkiksi työntekijälle annettavat ylimääräiset vapaapäivät. (Toiviainen 2020.)

Yksilöllisyys palkitsemisessa nousi myös esiin haastatteluissa. Newsecin Paavilainen painotti, että palkitseminen on hyvinkin yksilöllistä. Palkitsemisen ei haluta olevan Newsecillä geneeristä ja kaikille samanlaista. Sen sijaan pyritään miettimään, miten henkilöä muistetaan sen kautta, millainen henkilö on kyseessä. Summa, jolla henkilöstöä merkkipäivänä muistetaan, on sama kaikille, mutta se miten henkilöä muistetaan, on yksilöllistä, persoonallista ja kyseiselle henkilölle sopivaa. ”Ihmishän motivoituu hirveen eri asioista. Joillekin se kiitos on paljon isompi asia, kun se joku samppanjapullo joskus. Eli se

palkitseminen periaatteessa lähtee sieltä, että tiimin esimiehet johtaa sitä tiimiänsä silleen että ne tuntee ihmiset ja tietää mitä he arvostaa, eli se on aika yksilöllistä se palkitseminen”. Paavilaisen mukaan Newsecin välittämiskulttuuriin kuuluu myös vahvasti työntekijöiden huomioiminen erityistilanteissa kuten koulusta valmistuessa tai naimisiin mennessä. Näitä tilanteita pyritään juhlistamaan ja tilanteisiin annetaan aikaa ja rahaa. (Paavilainen 2020.)

Arvostuksen osoittaminen muutoin on yksilötasolla haastatteluiden perusteella usein sitä, että työntekijöitä otetaan mukaan päätöksentekoon ja projekteihin. Arvostuksen lisäksi esille nousi useamman yrityksen kohdalla näkemys siitä, miten tärkeätä on, että työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittyä omassa työssään, saada uusia haasteita ja tuoda mielipiteensä esiin.

Lindroos kertoi, että Lejoksella pidetään tärkeänä työntekijöiden osallistamista ja vaikuttamista yrityksen asioihin. Konkreettisesti tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen jokainen työntekijä on mukana jossakin yrityksen strategian edistämisyhmissä. Näin työntekijät pääsevät pohtimaan yrityksen tason asioita, olivat he töissä missä roolissa tahansa. Lindroos myös kertoo, että Lejoksen käytäntöihin kuuluu mahdollisuus osallistua johtoryhmän kokoukseen näin halutessaan. Osallistuja voi toimia missä tahansa roolissa yrityksessä, ainoa rajoite on, että osallistujia otetaan ainoastaan yksi kerrallaan mukaan ja osallistuminen ei ole mahdollista, mikäli agendalla on keskustelua arkaluontoisesta asiasta liittyen toiseen henkilöön. Uralla kehittymisen suhteen Lindroos totesi, että Lejos panostaa kovastikin kouluttautumiseen. Lindroosin mukaan jokaiselle työntekijälle on varattu vuosittain budjetista 3000 euroa, jonka voi käyttää haluamaansa koulutukseen. Lisäksi summan suhteen on annettu myös joustovaraa. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan käytä kyseistä summaa koulutukseen, jolloin mahdollinen innokas työntekijä, voi käyttää suuremman summan koulutuksiin vuosittain. (Lindroos 2020.)

Veripalveluista Toiviainen kertoi, että keskimääräinen työura Veripalveluilla on 14 vuotta ja vaihtuvuus on hyvin pientä mikä osoittaa henkilöstön sitoutuneisuuden työhönsä. Tämän vuoksi Veripalvelu panostaa paljon työssä kehittymiseen ja työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua erilaisiin projekteihin ja näin lisätä omaa osaamistaan. Tärkeää on, ettei työntekijä turru työhön, jota tekee. Yrityksen sisäisiin muutoksiin on otettu mukaan yrityksen työntekijöitä. Mukaan on päästy muun muassa projekteihin ja kouluttamaan muita työntekijöitä uusiin toimintatapoihin. Tämän ansiosta työntekijät ovat siirtyneet aivan uusiin tehtäviinkin talon sisällä. Veripalveluilla on siis vahva halu antaa työntekijöille mahdollisuus uudistumiseen ja kehitykseen työssään. Toiviainen toteaaakin että tällä on ollut positiivinen vaikutus työntekijöihin ja heidän asenteisiin: ”meillä on hyviä esimerkkejä siitä, että miten tämmösen uudistamisjakson jälkeen niin virtaa löytyy ja ehkä vähän uudenlaista näkökulmaa” (Toiviainen 2020.) Myös Paavilainen Newseciltä kertoo, miten uudet roolit, työkehitys ja mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen on tärkeässä osassa Newsecissä.

Osaamisen kasvattaminen uusien roolien myötä näkyy myös Paavilaisen mukaan tuloksena palkkakehityksessä. (Paavilainen 2020.)

Työntekijöiden onnistumisia nostetaan myös esille arvostuksen ja kiitoksen osoittamiseksi monessa yrityksistä. Toiviainen Veripalvelusta kertoi, että kerran vuodessa Veripalvelu järjestetään palkintojenjakotilaisuus, joissa valitaan vuoden työkaveri, vuoden kehittäjä, vuoden toteuttaja, vuoden valmentava esimies, vuoden tiimi ja vuoden asiakaspalvelija. Ehdotuksia voittajista otetaan vastaan koko henkilöstöltä ja tilaisuuden tarkoituksena on nostaa ihmisiä ja ihmisten tekemää työtä esille. Lisäksi työntekijöistä tehdäänkin erilaisia tarinoita, joita jaetaan henkilöstölehdissä ja intranetissä. Tarinoissa halutaan tuoda esiin työntekijöiden arkea ja työnkuvaa ja näin huomioida tehtyä työtä. (Toiviainen 2020.)

Duunitorilla Karvonen kertoo heillä olevan käytössä useita rahallisia palkitsemismuotoja. Duunitorilla on esimerkiksi kuukausittainen äänestys, jossa jokainen tiimi voi halutessaan tuoda esiin onnistumisia ja omaa työtään esimerkiksi erilaisissa projekteissa tai niiden loppuunsaattamisesta. Tiimi esittelee oman aiheensa koko yritykselle ja yrityksen työntekijät äänestävät valitsemaansa tiimiä esitysten perusteella. Esityksistä palkitaan rahapalkkioilla kaksi tiimiä, toinen ensimmäisellä sijalla ja toinen toisella sijalla. Tiimit voivat sitten kerryttää pottia tai käyttää voittorahat saman tien johonkin yhteiseen tekemiseen. Karvonen kertoo, että moni tiimi on kerryttänyt voittopottia niin, että lopulta on ollut mahdollista lähteä koko tiimin voimin ulkomaanmatkalle. Joka perjantai Duunitorilla pidetään myös viikkopalaveri, jonka aikana tiimeissä nostetaan esiin henkilöiden tai tiimien onnistumisia. (Karvonen 2020.)

Useampi yritys myös kertoi osallistavansa työntekijöitään mukaan ideoimaan erilaisia palkitsemistapoja, joita yrityksissä voitaisiin ottaa käyttöön. Suuri osa ehdotuksista on myös ollut helppo toteuttaa eivätkä ne ole vaatineet paljoakaan työtä. Paavilainen kertoi myös, että Newsec tekee kyselyitä työntekijöille tasaisin väliajoin liittyen palkitsemiseen. Kyselyissä selvitetään henkilöstön mielipidettä eri eduista. Mitä etuja arvostetaan ja mitä etuja ei arvosteta niin paljoa. Etuja pohtiessa yritykselle Paavilainen toteaaakin, että on tärkeätä pohtia sitä, mitä yrityksen työntekijät todella arvostavat. (Paavilainen 2020.)

9.4 Arvot osana palkitsemiskulttuuria

Keskustellessa yritysten arvojen näkymisestä osana palkitsemista oli huomattavissa, että arvot olivat aina jollakin tavalla näkyvissä perusteluissa henkilöstön palkitsemiselle. Sen lisäksi teemana esiin nousi vastauksissa se, että arvot näkyvät myös yritysten tavoissa palkita työntekijöitä. Esimerkiksi Huldin arvot ovat human, bold ja yhdenvertaisuus. Huldin edustaja Pitkänen totesi, että varsinkin humanisuutta pyritään tuomaan palkitsemisessä esiin juurikin siten, että palkitseminen tapahtuu ihmiseltä ihmiselle henkilökohtaisesti. (Pitkänen 2020.) Duunitorin edustaja Karvonen kertoi, että Duunitorin arvot ovat rohkeus, rakkaus ja

rehellisyys. Nämä arvot näkyvät Karvosen mukaan esimerkiksi kuukauden tiimiäänestyksessä, jossa palkitaan onnistumisista tiimissä. Palkitsemisen yhteydessä halutaan kannustaa rohkeampaan tapaan toteuttaa asioita uudella tavalla, kokeilla uusia tapoja toimia ja kannustaa henkilöstöä kehittymään. Arvona rakkaus näkyy taas haluna pitää henkilökunnasta ja asiakkaista hyvää huolta. Lisäksi henkilökuntaa halutaan muistaa eri tilanteissa juurikin esimerkiksi syntymäpäivinä. (Karvonen 2021.) Palkitsemisen avulla halutaankin vaikuttaa työntekijöiden tapaan toimia. Työntekijöitä halutaan rohkaista ja kannustaa toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. Vaikka syy palkitsemiselle ei ehkä suoranaisesti viittaa arvojen mukaiseen toimintaan, vaikuttaa se usein kuitenkin tavalla tai toisella palkitsemisen taustalla.

Anonyyminä pysyttelevän korkeakoulun edustaja totesi, että arvot on rakennettu yrityksessä osaksi kehityskeskusteluita, ja esimerkiksi palkkausta arvioidessa, taustalla vaikuttavat yrityksen arvot. Yrityksen yhtä arvoa, yhteisöllisyyttä halutaan tukea palkitsemalla ryhmiä ja tiimejä tehdystä työstä. Lisäksi henkilökohtaisessa palkitsemisessa, arvot näkyvät myös palkitsemisen taustalla. Yrityksen kriteeristössä vuonna 2020 vaikuttivat vahva kollegatuki, edelläkäviisyys ja uudet pedagogiset toimintamuodot. Nämä kriteeristön elementit menevät yhteen rohkeuden ja luotettavuuden kanssa, jotka ovat myös osa yrityksen arvoja. Esimiesten palkittaessa työntekijöitä hyvästä työstä, on syihin useimmiten myös esitetty perusteluna yrityksen arvojen mukaista toimintaa. (Korkeakoulu 2020.)

Samoja periaatteita palkitsemisessa oli havaittavissa myös esimerkiksi Punaisen Ristin Veripalveluiden palkitsemiskulttuurissa. Kuitenkin Punaisen Ristin palkitsemiskulttuuri myös erottui joukosta jonkin verran. Veripalveluiden edustaja Toiviainen kertoi, että Veripalvelu palkitsee työntekijöitään yrityksen arvojen mukaisin keinoin ja oli huomattavissa, että Veripalveluiden tarjoamat palkinnot ovat hyvin sidoksissa yrityksen toimintaan yleisesti. Palkkiot olivat myös suurilta osin hyväntekeväisyyteen tai henkilöstön kehittämiseen liittyviä. Toiviainen kertoi, että palkintoina käytetään esimerkiksi sitä, että työntekijä pääsee irtautumaan arjesta päiväksi tutustumalla toisen yksikön työhön ja toimintaan. Vaihtoehtoina löytyy myös vapaavalintainen Punaisen Ristin järjestämä kurssi, SPR verkkokaupasta vapaasti valittava tuote tai mahdollisuus lahjoittaa rahaa hyväntekeväisyyteen. Veripalveluissa pyritäänkin pitkälti siihen, että palkinnot ovat tekemistä tavaran sijaan, Toivaiasen mukaan kuitenkin vaihtoehtoja annetaan. Työhön tutustumiset ovat olleet suosittuja, kun palkintoja on valittu. Lisäksi työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä kerran vuodessa yksi vapaaehtoispäivä, mahdollisuutena on osallistua kerran vuodessa esimerkiksi SPR:n nälkäpäiväkeräykseen keräilijänä. (Toiviainen 2020.)

9.5 Muita esiin tulleita mietteitä palkitsemisesta

Palkitsemisesta nousi myös muita ajatuksia ja mielipiteitä haastatteluiden yhteydessä. Lindroos Lejokselta totesi, että hyvä palkitsemisjärjestelmä ei ole ainoa tapa jolla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden kuvaan omasta työnantajasta ja niihin mielipiteisiin joita työntekijöillä työnantajasta on. Lindroosin mukaan palkan pitää toki olla sen suuruinen, että ihminen kokee palkan reiluksi työpanokseen nähden. Menestys Lindroosin mukaan kuitenkin edellyttää pohjimmiltaan sitä, että organisaatiossa asiat ovat kunnossa. Kun yrityksessä on asiat kunnossa, tekee yritys hyvää tulosta ja ihmiset tekevät hyvää työtä. Kun asiat eivät yrityksessä suju toivotulla tavalla on se myös näkynyt tuloksissa negatiivisesti. Lindroos kertoi myös että tärkeä asia, mitä työntekijät Lejoksella ovat ymmärtäneet on se, että hyvän työpaikan rakentaminen ei ainoastaan ole vain yrityksen johdon asia. Työntekijät ovatkin tämän myötä myös sitoutuneet ja omilla teoillaan vaikuttaneet osaltaan siihen, että Lejos koetaan hyvänä työpaikkana. (Lindroos 2020.)

Kaikki yritykset toteavat, että eri palkitsemistapojen kokeilu on sujunut pääsääntöisesti hyvin. Joitakin epäonnistumisia on muutamalla yrityksestä tullut vastaan mutta niistä on opittu tai palkitsemistapaa muutettu toimivammaksi. Veripalveluilta Toiviainen muun muassa toteaa, että ongelma uusissa palkitsemistavoissa on lähinnä ollut se, että jotkut palkitsemistavat vesittyvät. Sen vuoksi eri palkitsemismuotoja on jouduttu kehittämään ja muuttamaan uudelleen. Epäonnistumisena kuitenkin ei Toivaiasen mukaan kannata ottaa sitä, että jokin palkitsemistapa kuihtuu kasaan. ”Aika usein semmoset kivat jutut ne elää vaan, ne on niinku päiväperhoja, ne elää niinku hetken... eikä kaikesta tarvitse tehdä semmosta systemaattista säännönmukaista toimintaa. Joskus on ihan ok että on vaan joku tempaus. Tehdään kerran ja nautitaan sen tuotoksista ja sitten mietitään muita juttuja tilalle. Et niitä ei kannata mun mielestä ottaa epäonnistumisina”. (Toiviainen 2020.)

10 Tutkimuksen luotettavuus

On syytä pohtia, voiko kuuden yritysten vastausten perusteella vetää johtopäätöstä siitä, minkälainen palkitsemiskulttuuri on kaikista tehokkain ja motivoivin työntekijöiden mielestä. Vaikka yritysten välillä löytyi yllättävän paljon samankaltaisuuksia, löytyi myös jonkin verran eroavaisuuksia. Osa eroavaisuuksista johtuivat ihan siitä, millä alalla yritys toimii. Veripalveluiden toimiessa voittoa tavoittelemattomana yrityksenä, ja korkeakoulun ollessa julkisomisteinen on mahdollisuus palkita työntekijöitä rahallisesti suppeampaa. Molemmat yritykset ovat kuitenkin löytäneet omat tapansa palkita työntekijöitään tavalla, jotka olisivat mahdollisimman motivoivia ja joita työntekijät arvostaisivat. Molemmissa yrityksissä vaikuttaa varmasti myös itse työ siihen, miten työntekijät oman työnsä kokevat. Molemmissa yrityksissä työ varmasti koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi joka osaltaan varmasti lisää

työntekijöiden motivaatiota. Veripalveluista Toiviainen toteaaakin, että Suomen Punaisen Ristin Veripalvelu on hyvin ainutlaatuinen arvostettu työpaikka. Toiviainen nostaa esiin muun muassa yhteiskuntavastuullisuuden ja työn merkityksellisyyden, jota moni työntekijä arvostaakin ja pitää tärkeänä. Työntekijöille esimerkiksi mahdollisuus halutessaan osallistua Punaisen Ristin toimintaan yleisesti, esimerkiksi kantasolukuriirina sekä muussa avustustyössä esimerkiksi luonnonkatastrofialueilla. (Toiviainen 2020.) Yritysten moninaisuus voidaan nähdä positiivisena puolena. Vaikka yritykset ovatkin kovin erilaisia löytyy kaikkien yritysten välillä samoja piirteitä palkitsemisen suhteen. Koska jokainen yritys on kuitenkin yksilöllinen, oli kyse saman alan yrityksestä tai ei, voidaan tutkimuksen yrityksistä saamaa tietoa pitää päteväenä. Haastateltujen yritysten määrä, kuusi kappaletta, on kuitenkin suhteellisen pieni otanta, jonka vuoksi absoluuttista totuutta ei varmasti tällä määrällä yrityksiä voida saada. Tutkimuksen avulla kuitenkin saatiin selville yleisiä teemoja palkitsemiseen liittyen ja erilaisia tapoja palkita erilaisissa yrityksissä.

Great Place to Work tutkimuksessa keskisuuriin yrityksiin lasketaan yritykset, joiden henkilöstömäärä on 50-499 työntekijää ja suuriksi yrityksiksi vähintään 500 työntekijän yritykset. (Parhaat Työpaikat 2020, 2020.) Voidaankin kyseenalaistaa, vaikuttaako tutkimuksen luotettavuuteen se, että työntekijöiden määrä keskisuurissa yrityksissä on todella laaja, 50-499 työntekijää. Haastatteluihin mahtui siis mukaan yrityksiä, joiden henkilöstömäärä oli alle 100 henkilöä, mutta vastaavasti myös yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on yli 500 henkilöä. (Finder 2021.) Suurempaa eroa ei kuitenkaan palkitsemiskulttuurissa ollut huomattavissa, kun pienempiä ja suurempia yrityksiä vertaili keskenään. Voisi siis todeta, että vaikkakin vaihtelu yritysten henkilöstömäärissä onkin korkea, ei se näy suoranaisesti yritysten palkitsemiskulttuurissa. Sen sijaan palkitsemiseen vaikuttaa enemmän se, onko yritys yksityisomisteinen vai julkisomisteinen. Tämä näkyy palkitsemiskulttuurissa siten, että yksityisomisteiset yritykset palkitsevat enemmän aineellisin keinoin verrattuna julkisomisteisiin yrityksiin, joissa keskitytään enemmän aineettomaan palkitsemiseen.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jonka vuoksi tukena oli ainoastaan lista asioista, joita haastattelun aikana kuuluisi käsitellä. Teemahaastattelun ollessa vapaampi haastattelumuoto, jossa aiheet käydään siinä järjestyksessä kuin ne luonnollisesti esiin tulevat, aiheutti tämä hieman hankaluuksia sen osalta, miten laajasti eri aihealueet käytiin jokaisessa haastattelussa läpi. Joissain haastatteluissa keskityttiin enemmän palkitsemiseen kokonaisuutena ja vähemmän yksityiskohtaisesti eri palkitsemismuotoihin. Toisissa haastatteluissa taas keskityttiin enemmän yksityiskohtaisesti palkitsemismuotoihin ja yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi saatu data haastatteluista oli hyvin erilaista, vaikka jokaisessa haastattelussa käytiinkin samat aiheet läpi. Lisäksi keskustelun ollessa vapaampaa, esitettiin kysymyksetkin eri tavoin. Kysymyksen muoto siis vaihteli, joka taas ehkä aiheutti sen, että sama kysymys ymmärrettiin eri tavoin haastattelun aikana ja näin vaikutti

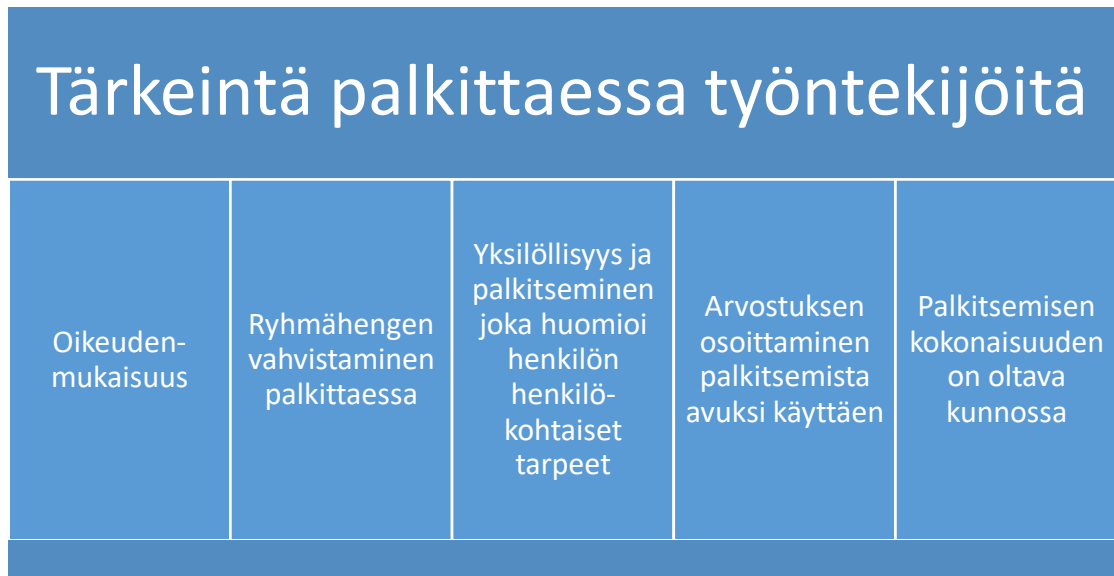
haastateltavan antamaan vastaukseen. Kysymys ehkä ymmärrettiin hieman eri tavoin riippuen siitä, miten se esitettiin.

Haastattelut toteutettiin korona pandemian vuoksi etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityksellä. Lisäksi yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse teknisten ongelmien vuoksi. Voidaankin kyseenalaistaa, vaikuttiko etäyhteydellä käyty keskustelu haastatteluihin ja tuloksiin millään tavalla. Kokivatko ihmiset esimerkiksi Microsoft Teamsin kautta tehdyt haastattelut mielistemiksi kuin esimerkiksi kasvotusten tehdyn haastattelun vai kenties päinvastoin epä mukavammaksi? Onko tämä kenties vaikuttanut siihen ulosantiin, jota olen tutkimukseeni saanut? Koska puhelimitse käytyä haastattelua ei voinut nauhoittaa, tapahtui tietojen kirjaaminen käsin. Tämä on voinut aiheuttaa sen, että jokin osa haastattelua on jäänyt uupumaan muistiinpanoista tai jokin kohta muistiinpanoja on ymmärretty eri tavoin, kun mitä alun perin on tarkoitettu.

11 Johtopäätökset

Yritysten moninaisuudesta huolimatta kaikkien yritysten välillä oli huomattavissa samanlaisia piirteitä ja tapoja toimia. Haastatteluiden perusteella voidaan vetää johtopäätös siitä, että se ala, jolla yritys toimii, vaikuttaa palkitsemiseen kokonaisuutena ja niihin mahdollisuuksiin, joita yrityksellä on palkitsemisen suhteen. Jokainen yritys siis muokkaa oman tapansa palkita työntekijöitään omanlaiseksi kokonaisuudeksi, joka on toimiva juuri kyseiselle yritykselle. Yrityksistä yksikään ei sanonut olevansa täysin tyytyväinen palkitsemiskulttuuriin ja palkitsemisjärjestelmään. Voidaan siis todeta, että palkitseminen yrityksessä on iäti muokkautuva ja kehittyvä osa-alue, jossa aina on parannettavaa ja kehitettävää.

Yksityisomisteisissa yrityksissä bonusmalli on hyvin yleinen tapa palkita ja palkitsemistapa, jota työntekijät arvostavat. Julkisomisteisissa yrityksissä taas työn merkityksellisyys sekä aineeton palkitseminen on yleisempää. Voidaankin todeta, ettei ainoastaan aineellinen palkitseminen ole motivoivaa ja työntekijöiden arvostamaa. Myös kiitos, palaute, arvostus ja muu aineeton palkitseminen motivoi ja innostaa työntekijöitä. Kuten moni yrityksistä toikin esiin, on vapaa-aika se, jota arvostetaan yrityksissä yhä enemmän rahan, tai muun materian sijaan.



Kuvio 8: Tärkeintä palkittaessa työntekijöitä

Haastatteluista kävi myös toistuvasti ilmi joitakin tärkeitä tavoitteita, joita palkitsemisella halutaan saavuttaa ja tärkeitä piirteitä palkitsemisen onnistumiseksi. Esimerkiksi oikeudenmukaisuutta pidettiin yleisesti hyvin tärkeänä. Eri tiimejä sekä yksilöitä kuuluisi palkita samoista saavutuksista. Myöskin työntekijöille annettavat palkkiot kuuluisivat olla tasoltaan samanlaisia, esimerkiksi arvoltaan. Tärkeäksi nostettiin myös ryhmähengen vahvistaminen palkitsemisen avulla yksilöpalkitsemista unohtamatta. Tärkeätä olisi löytää kultainen keskitie niin, että yksilö- ja ryhmäpalkitsemista olisi suhteessa sopiva määrä. Ryhmäpalkitsemista sen verran, että työntekijät ymmärtävät sen, miten arvokasta jokaisen työntekijän työ on yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja kuinka työnteko pohjimmitaan on yhteen hiileen puhaltamista. Yksilöpalkitseminen henkilön ylittäessä itsensä tai henkilön tehtyä suuria ponnistuksia työssään, on myös tärkeätä. Yksilöpalkitsemisen osalta ilmeni selkeä tavoite palkita tavalla, jota kyseinen yksilö arvostaa, eli yksilöllisesti. Esiin nostettiin useammassa haastattelussa se, että palkitseminen voi myös olla asioita, jotka helpottavat yksilön arkea ja elämää. Kyseessä ei siis aina tarvitse olla rahasumma tai viinipullo. Sen sijaan mahdollisuus etätyöhön, liukuvaan työaikaan tai ylimääräisiin lomapäiviin toimii hyvin palkintona jota työntekijät yleisesti arvostavat.

Palkitsemisen yksi tärkeimmistä tehtävistä oli haastatteluiden mukaan se, että työntekijät kokevat, että heitä ja heidän työtään arvostetaan. Arvostusta voidaan osoittaa joko kiitoksin, palautetta antaen tai vaikkapa tuomalla yksilöiden tai tiimien onnistumisia esiin yleisesti erilaisissa tilaisuuksissa tai viikkotiedotteissa. Lisäksi arvostusta voidaan aineellisin tavoin osoittaa antamalla hyvin tehdystä työstä palkinnoksi viinipullon tai kenties lahjakortin kylpylään. Työntekijällä on myös oltava tunne, että hänen työllään on merkitys ja että

hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään. Uudet haasteet ja vastuut kasvattavat motivaatiota ja parantavat työntekijän tyytyväisyyttä omaan työhönsä.

Haastattelut antoivat myönteisen kuvan erilaisten palkitsemistapojen testaamisesta työntekijöille. Haastatteluissa ilmeni, ettei uusien palkitsemistapojen käyttöönoton myötä ongelmia ole suuremmin vastaan tullut vaikkakin aina ei palkitsemistapa ole ottanut tuulta alleen tai palkitseminen uudella tapaa ei ole todettukaan niin toimivaksi. Näin ollen uusia tapoja palkita voi rohkeasti ja huoletta kokeilla.

Yleisesti voisikin sanoa, että palkitsemisen kuuluu olla kokonaisuutena kunnossa, jotta palkitsemisjärjestelmä yrityksessä olisi mahdollisimman toimivaa. Etuja, joita tarjotaan, on hyvä tarkistaa aika-ajoin ja varmistaa mitä etuja työntekijät todella arvostavat. Etuja on myös hyvä kehittää ja päivittää aika-ajoin uudennaisiksi.

12 Kehitysehdotukset kohdeyritykselle

Jo aiemmin vuonna 2019 yritys X:n teettämän laajemman tutkimuksen perusteella pystyttiin toteamaan, että yritys X:n tärkein palkitsemisen komponenttina pidettiin työympäristöä. Tyytyväisyys työympäristöön eli muun muassa kollegoihin, työtiloihin, työtehtäviin ja joustavuuteen työajoissa oli hyvällä tasolla. Sen sijaan kehityskohteiksi tutkimuksessa nousi esiin muun muassa puutteet johtamisessa, kehittymismahdollisuuksissa ja arvostuksessa. Muita haasteita oli muun muassa palkka, puutteet prosesseissa, työn kuormittavuus, määräaikaisuus työsuhteissa, vastualueiden epäselvyys sekä joidenkin tiettyjen työntekijöiden suosiminen. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.) Palkitsemista pohtiessa, ja erilaisia palkitsemismenetelmiä valittaessa ei voida päätöksiä tehdä vain olettamien perusteella. Jotta palkitseminen ja valitut palkitsemismenetelmät voivat toimia käytännössä, tarvitaan tarkat perustelut palkitsemismenetelmän käytölle. Miksi kyseistä palkitsemismenetelmää halutaan yrityksessä käyttää ja mitä menetelmällä toivotaan saavutettavan? (Hakonen & Nylander 2015, 14.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta sekä haastatteluista voidaan vetää johtopäätös, että arvostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan on hyvin tärkeää. Arvostuksella tarkoitetaan tarkemmin työntekijän oman arvon huomaamista. Kun puhutaan arvostuksesta ja sen osoittamisesta, ei tällöin tarkoiteta työntekijöiden tekemän työn arvostamisesta vaan työntekijöiden arvostamista ihmisenä sekä työntekijänä. (Robbins 2019.) Arvostuksen tärkeyden osoitti muun muassa jo aiemmin mainittu Gallupin vuonna 2017 teettämä tutkimus ”State of the Global Workplace”, josta selvisi, että yleisin syy sille, miksi työntekijät päätyvät vaihtamaan työpaikkaa on puute arvostuksessa ja kiitoksessa. Arvostuksen tunteen lisäämiseen kannattaisi siis keskittyä sen lisäessä sitoutuneisuuden lisäksi motivaatiota,

tuottavuutta sekä uskollisuutta yritystä kohtaan. (Ward 2018.) Arvostuksen tunne on jäänyt yritys X:ssä hieman vajavaiseksi. Arvostuksen tunteen lisääminen ei tapahdu hetkessä mutta pienin teoin arvostuksen tunnetta pystytään lisäämään. Arvostuksen tunteen kasvattaminen voisi yritys X:n osalta olla hyvä askel kohti tyytyväisempää palkitsemista. Arvostuksen tunnetta lisäisi muun muassa työntekijöiden toiveiden ja mielipiteiden kuunteleminen sekä huomioon ottaminen. Olisikin ehkä syytä pohtia millä tavoin työntekijöitä saataisiin aktiivisemmin osallistutettua yrityksen kehitystoimenpiteisiin, projekteihin ja muuhun toimintaan, jolloin myös työntekijät saisivat äänensä kuuluviin ja arvostuksen tunne kasvaisi.

Työntekijöitä voisi lisäksi kannustaa osallistumaan aktiivisesti erilaisiin alan koulutustilaisuuksiin ja mahdollistaa entistä sulavammin työnkiertoon osallistuminen, jotta yrityksen eri osastot ja työtehtävät tulisivat tutummaksi ja työntekijä pääsisi oppimaan uutta. Työhön turtumista tai siihen kyllästymistä pitäisi välttää. Näin ollen työntekijöiden toiveiden kuunteleminen ja uusiin projekteihin ja muuhun toimintaan osallistuminen mahdollistaisi työn monipuolisuuden kasvamisen ja uuden oppimisen. Tärkeätä on myös tuoda tietoisuuteen se, millä tavoin uralla kehittyminen yrityksessä on mahdollista. Työntekijöiden toiveiden ja haaveiden kuunteleminen uran suhteen ja näiden tavoittelemiseen rohkaiseminen on kannattavaa pitkällä tähtäimellä. Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät työskentelevät neljä kertaa todennäköisemmin sellaisessa yrityksessä, joka ymmärtää ja huomioi työntekijän kiinnostuksen kohteet ja vahvuudet. (2019 Global Performance Management Study Insights: Performance Transformation in the Future of Work, 2019.)

Työuralla etenemisen lisäksi tarpeen voisi olla selkeyttää palkan muodostumisen ja sen, mitkä seikat vaikuttavat palkan suuruuteen, jotta työntekijät olisivat mahdollisimman tietoisia siitä, miksi heidän palkkansa on tietyn suuruinen ja missä tapauksissa heillä olisi mahdollisuus korkeampaan palkkaluokkaan. Työntekijöiden pitäisi myös olla tietoisia siitä, mikäli heidän tulee itse pyytää korkeampaa palkkaa, eikä yritys tee korotuksista päätöstä. Keskustelu palkasta kuuluisi olla avointa, eikä aihetta saisi vältellä. Tämä voi herättää työntekijöiden keskuudessa vain kysymyksiä. (Moisio ym. 2012). Avoin keskustelu palkasta joko tiimin kesken tai vain kaksin esimiehen kanssa tasaisin väliajoin, saattaisi lisätä työntekijöiden tietoisuutta palkasta, sen muodostumisesta sekä miten heillä on mahdollisuus siihen vaikuttaa.

Oikeudenmukaisuus ja tunne siitä, että yrityksessä toimitaan oikeudenmukaisesti, on avainasemassa terveen ja hyvän työilmapiirin luomiseksi. Juurikin seikat kuten uralla etenemismahdollisuudet ja palkan suuruus ovat asioita, joiden tulisi tuntua työntekijöiden osalta oikeudenmukaisilta. Jokaisella työntekijällä pitäisi olla tunne siitä, että hänellä on yhtäläinen mahdollisuus edetä työurallaan ja että hän saa oikeudenmukaisen palkan tehdystä työstä verrattaessa esimerkiksi muihin, samaa työtä tekeviin työntekijöihin. Tiettyjen työntekijöiden suosimista tai vain tiettyjen henkilöiden palkitsemista ei saisi esiintyä. Sen sijaan tarkat määritelmät milloin ja miten palkitaan, on tarpeen, jotta oikeudenmukaisuus

palkitsemisessa saavutetaan. Työntekijöille tulisi antaa yhtäläinen mahdollisuus uuden oppimiseen ja eri tapahtumiin osallistumiseen, olivat he töissä missä yksikössä tahansa. Lindroos kertoi haastattelussa Lejoksen toimintaperiaatteista: ”Yks asia mikä palkitsee, on se et on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Meil on niinku tota... kaikki meidän työntekijät on niinku jossai niis meidän strategian niinku edistämisyhmissä mukana. Ne pääsee niinku miettimään yrityksentason asioita, vaikka olis missä roolis meidän organisaatiossa. Pääsee mukaan strategiatyöhön ja strategian edistämiseen ja pääsee niihin projekteihin osallistumaan”. (Lindroos 2020.)

Kuten aiemmin jo todettiin, on palkitsemismenetelmiä valittaessa otettava huomioon se, millaista palkitsemista työntekijät työnantajaltaan odottavat, sekä millaista palkitsemista he arvostavat ja toivovat. (Hakonen & Nylander 2015, 14.) Yritys X voisi keskittyä yksilöllisempään palkitsemiseen jossa palkitseminen ja annettu palkkio olisi tarkoin mietitty ja räätälöity juuri kyseiselle työntekijälle. Tämä voisi lisätä tunnetta siitä, että palkkio on tarkoin mietitty ja juuri sellainen, jota kyseinen työntekijä arvostaa. Tämä myös saattaisi kasvattaa jo aiemmin mainittua kehityskohdetta, arvostuksen tunteen lisäämistä työntekijöiden keskuudessa. Mikäli henkilöllä on kiireinen perhe-elämä, voisi palkkiona toimia ylimääräinen vapaapäivä, kun taas intohimoinen urheilija arvostaisi todennäköisesti ylimääräisiä liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Yritys voi siis osoittaa arvostavansa työntekijöitään yksinkertaisesti siten, että palkkio on tarkoin mietitty ja räätälöity kyseisen työntekijän elämäntilanteen, kiinnostuksenkohteiden ja mieltymysten perusteella.

Palkitsemista kannattaisi myös tarkastella laajemmin koko henkilöstön näkökulmasta. Esimerkiksi tasaisin väliajoin lähetettävä kysely koskien palkitsemista ja mitä palkitsemismuotoja henkilökunta arvostaa, voisi antaa arvokasta tietoa siitä, millaiseen palkitsemiseen olisi kannattavaa keskittyä. Kuten Paavilainen haastattelussa totesi totesi ”se etupaketin mietintä kannattaa kans mieltii silleen, että mitä se henkilökunta oikeesti arvostaa, onks se sitä työterveyshuoltoo vai halutaanko niitä liikunaseteleitä”. (Paavilainen 2020.) Myös muut muistamiset kuten syntymäpäivien tai muiden henkilökohtaisten merkkpäivien juhlistaminen voisivat lisätä yksilön kokemaa arvostuksen tunnetta.

Yritys X:n arvojen rohkeasti, hyvällä energialla ja yhdessä esilletuominen palkitsemisessa oli myös tutkimuksen tavoitteena. Arvojen näkymiseksi palkitsemisessa olisi tärkeätä pitää arvot osana palkitsemisen perustaa ja perusteena palkitsemiselle. Kuten tehdyistä teemahaastatteluista kävi ilmi, olivat arvot usein näkyvissä esimerkiksi perusteluissa palkitsemiselle tai muutoin näkyvissä siinä tavassa, miten henkilökuntaa palkitaan. Arvona esimerkiksi rohkeasti, voisi näkyä palkitsemiskulttuurissa rohkeampana palkitsemisena. Työntekijöiden toive siitä, että esimiesten tapa palkita henkilöstöä olisi vahvempaa ja laadullisesti tasaisempaa vaatisi ehkä rohkeutta palkita työntekijöitä oma-aloitteisemmin ja

reaaliaikaisemmin. Tärkeätä olisi, että esimiehillä olisi tiedossa yhteiset pelisäännöt palkitsemiselle. Milloin palkitseminen on aiheellista ja miten työntekijöitä palkitaan.

Vaikkakin yksilöpalkitseminen on tärkeässä roolissa osana palkitsemisen kokonaisuutta, ei ryhmäpalkitsemista saa unohtaa. Ryhmäpalkitseminen liittyy myös yrityksen arvojen mukaiseen toimintaan. Yrityksen yhtä arvoista, yhdessä, tukisi muun muassa ryhmäpalkitseminen. Työntekijöiden olisi tärkeätä ymmärtää, että erilaiset saavutukset ja onnistumiset ovat yhteistyön tulos ja työtä tehdään yhdessä yhteistä määränpäättä kohti. Arvona ”yhdessä” voisikin näkyä siten, että yritys X rohkeammin palkitsisi työntekijöitä tiiminä ja onnistumisista jota tiimi tai ryhmä on yhdessä saavuttanut. Työntekijöiden toive siitä, että heikosti suoriutuvan työntekijän työpanokseen puututtaisiin aiempaa enemmän, on hieman haastava, koska työpaikan ryhmähengen osalta tämänkaltainen toiminta voi olla haitallista. Kuitenkin työntekoon ja työtehtävien hoitamiseen on joissain tapauksissa tarvetta puuttua, mikäli työ ei hoidu toivotulla tavalla ja aiheuttaa haittaa ja ongelmia tiimin työnteossa.

Palkittaessa kuuluisi myös ottaa huomioon yrityksen arvot ja niiden näkyminen yksilön työnteossa tai asenteessa. Mikäli työntekijä on rohkeasti tarttunut hankalaan työtehtävään ja suoriutunut siitä kunnialla tai tuonut positiivisella asenteellaan iloa tiimin jokapäiväiseen työhön voidaan todeta, että työntekijä on toiminnassaan toiminut yrityksen arvomaailman mukaisesti. Tämänkaltaiseen käyttäytymiseen kannattaisikin kannustaa työntekijöitä sekä palkita työntekijöitä, mikäli he toimivat toivotulla tavalla omassa työssään. Muiden huomattaessa, millaisesta käyttäytymisestä tai millaisesta asenteesta palkitaan, kannustaa se myös heitä toimimaan arjessa toivotulla tavalla. Kun muut työntekijät huomaavat sen, miten hyvästä työstä annetaan tunnustusta, kannustaa se myös heitä tekemään parhaansa. Tällä tavoin palkitseminen vaikuttaa sekä näkyy laajemmin työpaikan kulttuurissa. (Ward, 2018.)

Palkitsemisesta ei kuitenkaan kannata tehdä liian monimutkaista prosessia. Kuten Hakonen ja Nylanderkin totesivat, kannattaa palkitsemisjärjestelmää rakentaessa keskittyä rakentamaan mahdollisimman yksinkertainen rakenne. Yksinkertainen rakenne jää helpommin mieleen ja vaikuttaa todennäköisemmin työntekijöihin sekä heidän toimintaansa. Lisäksi, mikäli tulevaisuudessa on tarvetta jälleen uudistaa palkitsemisjärjestelmää, on yksinkertaisen rakenteen uudistaminen ja muokkaaminen helpompaa ja nopeampaa. (Hakonen & Nylander 2015, 14.) Näin ollen yritys X:n uudistaessa omaa palkitsemisjärjestelmää, olisi kannattavaa pohtia, millä tavoin järjestelmästä saataisiin sekä työntekijöitä ohjaava että motivoiva, mutta lisäksi myös mahdollisimman yksinkertainen. Alle on kuvattu tiivistetysti yritys X:lle kehitysehdotukset palkitsemisjärjestelmän uusimiseksi ja ylläpitämiseksi.

Tarkat perusteet palkitsemismenetelmien käytölle

- Edellytetään tarkat perusteet valinnoille
- Olettamiin turvautuminen ei edistä palkitsemista toivottuun suuntaan
- Vastaus kysymyksiin: miksi kyseistä palkitsemismenetelmää halutaan yrityksessä käyttää? mitä menetelmällä toivotaan saavutettavan?

Arvostuksen tunteen lisääminen

- Saadaan lisättyä työntekijöiden sitoutuneisuutta, motivaatiota, tuottavuutta ja uskollisuutta yritystä kohtaan
- Arvostuksen tunteen lisääminen kuuntelemalla työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä. Työntekijöille tunne, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitä ja ajatuksia arvostetaan
- Mahdollisuus aktiivisemmin osallistua yrityksen kehitystoimenpiteisiin, projekteihin ja muuhun yrityksen toimintaan

Uusia haasteita ja oppeja

- Koulutuksiin ja työnkiertoon kannustaminen ja näiden mahdollistaminen työn kiinnostavuuden ylläpitämiseksi

Toiveiden ja haaveiden kuunteleminen

- Työntekijän toiveiden huomioon ottaminen ja näiden tavoittelemiseen rohkaiseminen
- Työntekijän kiinnostuksen kohteiden huomioon ottaminen
- Urakehitysmahdollisuuksien selvittäminen

Palkan selkeyttäminen

- Työntekijöille selkeämmäksi miksi palkka on tietyn suuruinen, mikä siihen vaikuttaa ja miten siihen voi vaikuttaa
- Avointa keskustelua palkasta joko tiimin kesken tai kaksin esimiehen kanssa

Oikeudenmukaisuus

- Roolista riippumaton oikeudenmukainen kohtelu
- Kaikille työntekijöille kuuluu tarjota yhtäläinen mahdollisuus osallistua erilaisiin tapahtumiin, itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen
- Palkitseminen tapahtuu tasavertaisesti tiimien ja yksilöiden kesken, yhteiset pelisäännöt

Motivoivat ja pidetyt palkitsemismenetelmät

- Työntekijöiden palkitseminen tavoilla joita arvostetaan ja joista pidetään
- Toiveiden kuunteleminen kun pohditaan palkitsemista ja miten palkitaan
- Yksilöllinen palkitseminen jossa otetaan huomioon työntekijän elämäntilanne, kiinnostuksenkohteet sekä mieltymykset
- Kyselyitä tasaisin väliajoin henkilöstölle, mitä he palkitsemiselta odottavat ja mitä palkkioita he arvostavat
- Yksilöiden muistamiset erityistilanteissa esim. syntymäpäivät ja valmistumiset

Arvojen integrointi osaksi palkitsemista

- Arvot perustana sekä perusteena palkitsemiselle
- Palkitsemista tapauksissa joissa työntekijä toimii työssään yrityksen arvojen mukaisesti
- Palkitseminen (palkitsemistilanne sekä tapa palkita) tapahtuu yrityksen arvojen mukaisella tavalla
- Positiivinen kierre syntyy kun henkilöstö huomaa millaisesta työstä palkitaan. Tämä rohkaisee myös heitä toimimaan samoin

Yksinkertainen palkitsemisjärjestelmä

- Yksinkertainen rakenne muistetaan todennäköisemmin
- Helppo uudistaa

Kuvio 9: Kehitysehdotukset tiivistettynä

Opinnäytetyön teon aikana, Yritys X on ottanut myös uuden, konkreettisen palkitsemismenetelmän käyttöön. Koronapandemian aiheuttaman etätyön vuoksi, yritys X päätti perustaa vuoden 2021 alussa digitaalisen kiitoskanavan. Kiitoskanavan suunnitteluun osallistui lisäksi muita työntekijöitä samasta yksiköstä. Digitaalisen kiitoskanavan ideana on lisätä palkitsemista, kiitosten, sekä palautteen antoa asiakkuusyksikössä työntekijöiden välillä, myös etätyöaikaan. Työntekijän halutessa kiittää kollegaa, esittää hän julkisen kiitoksen yleisessä Microsoft Teams -ryhmässä ja kiitoksen saaja saa palkkioksi 50 euroa hyvän tehdystä työstä. Tämäntyyppinen palkitsemismuoto tukee toivetta siitä, että palkitseminen yrityksessä olisi reaaliaikaisempaa ja suoritusperusteisempaa (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)

Lähteet

Painetut

Gubrium J. & Holstein J. 2001. Handbook of interview research - Context & Method. Yhdysvallat: SAGE Publications, Inc.

Hakonen A. & Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 2., uudistettu painos

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 15., uudistettu painos.

Jämsén S. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Kauhanen J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy. 2. uudistettu painos.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3.-5. painos.

Stapenhurst T. 2009. The Benchmarking Book. Iso Britannia: Butterworth-Heinemann. 1 painos.

Ylikorkala A. & Sweins C. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Sähköiset

2019 Global Performance Management Study Insights: Performance Transformation in the Future of Work. 2019. Mercer. Viitattu 11.11.2020. <https://www.mercer.us/our-thinking/career/global-performance-management-study-2019.html>

Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. 2013. Sitra. Viitattu 7.11.2020. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>

Bersin J. 2020. Josh Bersin: Performance and rewards in the future of work. Human Resource Executive. Viitattu 11.11.2020. <https://hrexecutive.com/performance-and-rewards-in-the-future-of-work/>

Beyond tomorrow 2021. Huld. Viitattu 22.1.2021. <https://huld.io/fi/>

Bodell L. 2014. 11 Non-Traditional Ways to Reward Innovative Employees. TLNT. Viitattu 14.12.2020. <https://www.tlnt.com/11-non-traditional-ways-to-reward-innovative-employees/>

Duunitorilaiseksi 2021. Duunitori. Viitattu 22.1.2021. <https://duunitori.fi/rekrytointi/tiimi/>

Finder 2021. Finder. Viitattu 23.1.2021. <https://www.finder.fi>

Hathaway C. 2018. The future for rewards in a changing world. HR Magazine. Viitattu 2.12.2020. <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-future-for-rewards-in-a-changing-world>

Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista 2017. Kuntatyönantajat. Viitattu 1.4.2021. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>

Kropp B. 2021. 9 Trends That Will Shape Work in 2021 and Beyond. Harvard Business Review. Viitattu 28.1.2021. <https://hbr.org/2021/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2021-and-beyond>

Luomme mahdollisuuksia elämän pelastamiseen 2021. Punainen Risti Veripalvelu. Viitattu 22.1.2021. <https://www.veripalvelu.fi/veripalvelu>

Lyhyesti Newsecistä - Tätä me olemme 2021. Newsec. Viitattu 22.1.2021. <https://www.newsec.fi/newsecista/>

Mikä on Great Place to Work sertifiointi? 2020. Great Place to Work. Viitattu 14.11.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/mika-on-great-place-to-work-sertifiointi>

Männistö E. 2018. Rahallinen palkitseminen. Tilisanomat. Viitattu 15.2.2021. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>

Näpäri L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken. Viitattu 8.12.2020. <https://spoken.fi/2180/>

Ordever R. 2020. How to align your organisation's values and purpose with your reward policy. Reward & Employee Benefits Association. Viitattu 15.12.2020. <https://reba.global/content/how-to-align-your-organisation-s-values-and-purpose-with-your-reward-policy>

Parhaat Työpaikat 2020. 2020. Great Place to Work. Viitattu 9.1.2021.
<https://www.greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/suomen-parhaat-tyopaikat/2020?category=keskisuuret>

Parhaissa työpaikoissa sairauspoissaolot pysyvät kurissa ja liikevaihto kasvaa - tässä ovat Parhaat Työpaikat 2020. 2020. Great Place to Work. Viitattu 7.11.2020.
<https://www.greatplacetowork.fi/blogit/parhaissa-tyopaikoissa-sairauspoissaolot-pysyvat-kurissa-ja-liikevaihto-kasvaa-tassa-ovat-parhaat-tyopaikat-2020>

Rees D. 2015. What could reward look like in 2025? Personnel today. Viitattu 2.12.2020.
<https://www.personneltoday.com/hr/reward-look-like-2025/>

Robbins M. 2019. Why Employees Need Both Recognition and Appereciation. Harward Business Review. Viitattu 24.1.2021. <https://hbr.org/2019/11/why-employees-need-both-recognition-and-appreciation>

Sharma A. 2019. The future of rewards. peplematters. Viitattu 2.4.2021.
<https://www.google.fi/amps/s/www.peplemattersglobal.com/amp-compensation-benefits-the-future-of-rewards-21887>

Sitä jotain parempaa suomalaisille, jo 100 vuoden ajan 2021. Lejos. Viitattu 22.1.2021.
<https://lejos.fi/mika-lejos/>

Suorsa B. 2018. Palkitseminen ruokkii motivaatiota. STTK. Viitattu 2.4.2021.
<https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/>

Tutkijan ABC. 2015. RajatOn. Viitattu 4.4.2021.
<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. 2020. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 4.4.2021.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Varpula A. 2018. Milleniaalit odottavat taipuisuutta myös palkitsemiseen. Mandatumlife. Viitattu 14.12.2020. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2018/milleniaalit-odottavat-taipuisuutta-myos-palkitsemiseen/>

Ward T. 2018. Key global trends in reward and recognition. Reward & Employee Benefits Association. Viitattu 5.12.2020. <https://reba.global/content/key-global-trends-in-reward-and-recognition>

Wilén K. 2018. Nyt on palkitsemisen aika. Kauppalehti. Viitattu 15.2.2021.
<https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/henki-fennia-nyt-on-palkitsemisen-aika>

Julkaisemattomat

Karvonen J. Haastattelu 7.1.2021. Viitattu 10.1.2021.

Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi. 2019. Viitattu 5.1.2021.

Korkeakoulu. Haastattelu 11.12.2020. Viitattu 10.1.2021.

Paavilainen E. Haastattelu 17.12.2020. Viitattu 10.1.2021.

Pitkänen P. Haastattelu 14.12.2020. Viitattu 10.1.2021.

Toiviainen W. Haastattelu 16.12.2020. Viitattu 10.1.2021.

Kuviot

Kuvio 1: Esimerkkejä aineellisesta palkitsemisesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 21 & Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista 2017.).....	9
Kuvio 2: Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 21 & Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista 2017.).....	9
Kuvio 3: Oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet. ((Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 29-32.).....	18
Kuvio 4: Tärkeimmäksi koetut palkitsemiselementit yrityksessä X. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)	22
Kuvio 5: Palkitsemisen vahvuudet ja kehittämiskohteet yrityksessä X. (Kokonaispalkitsemisen tehokkuuden auditointi, 2019.)	24
Kuvio 6: Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot (Tutkijan ABC 2015.).....	26
Kuvio 7: Haastatteluissa esiintyneet suosituimmat tavat palkita aineellisesti sekä aineettomasti.....	31
Kuvio 8: Tärkeintä palkittaessa työntekijöitä	43
Kuvio 9: Kehitysehdotukset tiivistettynä.....	48

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko 55

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Aihe: Palkitseminen yrityksessä, joka on pärjännyt hyvin Great Place to Work tutkimuksessa

1. Keskustelua yrityksestä yleisesti
 - Kuka olen, mitä teen?
 - Valmiiksi selvitettyä tietoa yrityksestä ja sen toimialasta
 - Yleistä keskustelua mm. GPTW tutkimuksesta
2. Aiempi osallistuminen GPTW tutkimukseen
 - Mahdollinen suoriutuminen aiempina vuosina
3. Keskustelua GPTW- tutkimuksesta
 - Mielipiteet, ajatukset ja mitä tutkimuksesta on saatu irti
4. Miten yrityksessä X palkitaan työntekijöitä
 - Aineeton/aineellinen palkitseminen, esimerkkejä
 - Palkitsemismuotojen valinta (yhdessä vai tietyn tiimin voimin)
5. Tärkeimmät palkitsemismuodot menestyksen kannalta
 - Palkitsemismuoto, jota arvostetaan eniten
 - Palkitsemismuoto, joka ei ole toiminut niin hyvin
 - Toimivimmat palkitsemismuodot yrityksessä X
 - Palkitseminen ryhmänä vai yksilönä
 - Arvojen näkyminen yrityksen palkitsemisessä
6. Asiat, jotka vaikuttaneet GPTW tulokseen
 - Palkitsemisen vaikutuksen osuus
 - Muut asiat, jotka vaikuttaneet
7. Tulevaisuus
 - Projektit, kehitystoimenpiteet ja tavoitteet
8. Tietoturva
 - Saako yrityksen nimi käydä ilmi työstä/haastateltavan nimi