



# Palkitsemisen kehittäminen

Laura Ylöstalo

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2021

Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

YLÖSTALO, LAURA:  
Palkitsemisen kehittäminen

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Toukokuu 2021

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan, Mediamaisteri Oy:n, palkitsemisen nykytilaa, ja henkilöstökyselyn avulla selvittää heidän työntekijöidensä toiveita palkitsemiseen liittyen. Tarkoituksena oli tehdä ehdotus palkitsemisen kehittämiseksi esihenkilöiden haastattelujen ja henkilöstökyselyn pohjalta.

Mediamaisteri Oy on kasvava yritys, jossa on tullut ajankohtaiseksi miettiä palkitsemista. Palkitsemisen eri muotoja on jo käytössä, mutta tulevaisuuden kasvua ajatellen palkitsemista voi kehittää lisäämällä palkitsemisen eri keinoja ja tapoja toiminnan ohjaamisen avuksi.

Raportissa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, motivaatiota työn kannalta ja palkitsemisen kehittämistä. Lisäksi esitellään sekä nykyisin käytössä olevia että uusia mahdollisia käyttöönotettavia erilaisia palkitsemisen muotoja.

Mediamaisteri Oy:n palkitsemisen nykytila kartoitettiin esihenkilöiden haastatte-  
luilla. Työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä palkitsemiseen liittyen selvitettiin hen-  
kilöstökyselyllä. Teoriaan, haastatteluihin ja henkilöstökyselyyn pohjautuen teh-  
tiin toimintaehdotus palkitsemisen kehittämisestä Mediamaisteri Oy:ssä.

Toimintaehdotuksena palkitsemisen kokonaisuudesta koottiin visuaalinen malli. Mallissa on mukana nykyisiä ja ehdotettuja mukaan otettavia palkitsemisen muo-  
toja, kuten osakkeiden henkilöstöanti ja tiimikohtaiset virkistysbudjetit. Joitakin  
nykyisin käytössä olevia palkitsemisen muotoja ehdotettiin kehitettäväksi parem-  
min soveltuvaksi käytäntöön. Visuaalisen mallin avulla Mediamaisteri Oy voi läh-  
teä kehittämään palkitsemiskäytäntöjään.

---

Asiasanat: palkitseminen, motivaatio, palkkio

## **ABSTRACT**

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

YLÖSTALO, LAURA:  
Development of Reward Policy

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 7 pages  
May 2021

---

The aim of this Bachelor's thesis was to establish the present state of the rewarding policy of the principal, Mediamasteri Oy, and based on a staff survey to establish their employees' wishes regarding the compensation. The purpose was to make a suggestion about reward development on the basis of the superiors' interviews and the staff survey.

Mediamasteri Oy is a growing company, where it has become relevant to think about the staff rewarding policy. There are already different forms of compensation in use but regarding the future growth the rewarding system can be developed by adding different methods and ways of compensation for helping to guide the operation.

The report dealt with compensation as a whole, motivation related to work and the development of reward system. In addition, there were presented both in the present policy and new possible implementational forms of rewarding.

The current state of Mediamasteri Oy's rewarding system was reviewed in the interviews with the superiors. Employees' wishes and opinions about the rewarding policy were established with a staff survey. Based on the theory, interviews and the survey, a proposal was made for the development of Mediamasteri Oy's rewarding system.

The proposal of actions about the rewarding system as a whole was gathered into a visual model. The model includes present and suggested forms of rewarding such as employee share issue and team based recreational budgets. Some of the present rewarding forms were suggested to be further developed for practical use. With the visual model Mediamasteri Oy can start to develop their staff rewarding practises.

---

Key words: compensation, motivation, reward

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	PALKITSEMINEN .....	8
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus .....	8
2.2	Motivaatio.....	10
2.3	Palkitsemisen kehittäminen.....	11
3	PALKITSEMINEN MEDIAMAISTERI OY:SSÄ.....	13
3.1	Mediamaisteri Oy ja esihenkilöiden haastattelut .....	13
3.2	Palkitsemisen nykytila .....	14
3.2.1	ePassi.....	15
3.2.2	Joustavuus .....	16
3.2.3	Vuosittainen bonusmalli.....	17
3.2.4	Myyntiprovisio.....	17
3.3	Palkitsemisen tavoitteet .....	18
3.4	Esiin nousseet muut seikat .....	18
4	UUDET MAHDOLLISET PALKITSEMISEN TAVAT .....	20
4.1	Tapojen valikoituminen .....	20
4.2	Osakkeiden henkilöstöanti .....	20
4.3	Ryhmäeläkevakuutus.....	21
4.4	Tiimikohtaiset virkistysbudjetit.....	22
4.5	Mahdollisuus itsensä kehittämiseen työnantajan tuella.....	23
5	HENKILÖSTÖKYSELY.....	25
5.1	Kysely .....	25
5.2	Henkilöstökysely palkitsemisesta .....	25
5.3	Kyselyn vastaukset .....	27
5.3.1	Palkitsemisen toimivuus .....	27
5.3.2	Palkan ja etujen tärkeys .....	28
5.3.3	Työn joustavuus .....	29
5.3.4	Sopivin nykyinen palkitsemisen keino .....	30
5.3.5	Neljä erilaista vertailtavaa palkitsemistapaa .....	31
5.3.6	Joustavuuden ja etujen vertailu rahallisiin etuihin.....	32
5.3.7	Kolme kiinnostavinta palkitsemisen tapaa .....	33
5.3.8	Vapaa sana ja muut huomiot.....	36
6	TOIMINTAEHDOTUS .....	38
6.1	Palkitsemisen kokoaminen.....	38
6.2	Visuaalinen ehdotus palkitsemismallista .....	40
7	POHDINTA .....	44

LÄHTEET .....	47
LIITTEET .....	49
Liite 1. Kysymysrunko esihenkilöiden haastatteluihin .....	49
Liite 2. Kysely palkitsemisesta Mediamasteri Oy:n työntekijöille .....	50

## 1 JOHDANTO

Teen opinnäytetyön toimeksiantona Mediamaisteri Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan palkitsemisen nykytilaa haastatteleamalla Mediamaisteri Oy:n esihenkilöitä. Tavoitteena on lisäksi henkilöstökyselyn kautta selvittää työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä palkitsemisesta.

Tarkoituksena on koota esihenkilöiden haastatteluiden, teorian ja henkilöstökyselyn tulosten pohjalta toimintaehdotus palkitsemisen kehittämiseksi. Toimintaehdotus palkitsemisesta toteutetaan visuaalisena mallina, joka on selkeä koonti palkitsemisen kokonaisuudesta.

Raportissa käsittelen palkitsemista. Keskityn palkitsemisen kokonaisuuteen, ai-neettomiin ja aineellisiin palkitsemisen tapoihin ja keinoihin, ja kerron joistakin palkitsemiseen liittyvistä teorioista. Motivaatiota käsittelen työn näkökulmasta, ja käyn läpi muun muassa työn imua ja miten eri keinojen avulla voidaan lisätä työntekijöiden tuntemaa motivaatiota työssään. Palkitsemisen kehittämistä käsittelen muun muassa palkitsemisstrategian kautta.

Mediamaisteri Oy on kasvava yritys, jossa on tullut esille palkitsemisen kehittäminen. Mediamaisteri Oy tekee B2B-asiakkailleen verkkokoulutuslustoja, ja tukee ja kouluttaa niiden käyttöönotossa ja käytössä. Esihenkilöjen haastatteluihin perustuen kerron palkitsemisesta Mediamaisteri Oy:ssä tällä hetkellä. Käsittelen Mediamaisteri Oy:n palkitsemisen nykytilaa ja toimivuutta, ja kerron muista haastatteluissa esiin nousseista aiheista. Esittelen nykyisistä käytössä olevista palkitsemisen keinoista ja tavoista käytetyimmät, joita ovat ePassin edut, joustavuus, vuosittainen bonusmalli ja myyntiprovisio.

Lisäksi esittelen raportissa erikseen niitä palkitsemisen keinoja ja tapoja, jotka päätimme esihenkilöjen kanssa ottaa mukaan kyselyyn aiemmin tekemäni palkitsemiseen liittyneen selvityksen pohjalta. Raportissa esiteltäviksi ja kyselyyn mukaan otettaviksi keinoiksi valikoituivat osakkeiden henkilöstöanti, ryhmäeläkevaakuutus, tiimikohtainen virkistysbudjetti ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen työnantajan tuella.

Henkilöstökyselyssä on mukana nykyisiä käytössä olevia palkitsemisen keinoja ja tapoja, joista käyn läpi tärkeimmät. Kerron myös, miten kysely rakennettiin ja toteutettiin, sekä kyselyiden teon teoriasta. Henkilöstökyselyssä selvitetään työntekijöiden toiveita ja mielipiteitä palkitsemisesta. Kyselyn kysymystyyppeinä toimivat nelikenttäkysymykset ja avoimet kysymykset. Tuloksia esitellään muun muassa pylväsdiagrammien avulla.

Lopuksi teen toimintaehdotuksen, joka käsittelee palkitsemisen kehittämistä lähtökohtanaan palkitsemisen teorian, esihenkilöiden haastattelut ja henkilöstökyselyn tulokset. Eri palkitsemisen keinoja käyn vielä erikseen läpi ja kerron, miten niitä voi kehittää nykyisessä toiminnassa tai mitä uusia keinoja tai tapoja voi ottaa mukaan palkitsemisen kokonaisuuteen. Tämän perusteella kokoon visuaalisen mallin siitä, miltä palkitseminen voisi näyttää Mediamaisteri Oy:ssä tulevaisuudessa.

Tekemäni visuaalinen malli on selkeä lähtökohta palkitsemisen kehittämiseen Mediamaisteri Oy:ssä. Visuaalisessa mallissa palkitsemisen eri keinot ja tavat on koottu yhteen palkitsemisen kokonaisuudeksi. Malli näyttää, mitä kaikkea palkitsemiseen voi ottaa mukaan ja sitä on helppo muokata käyttöön otettavaksi työvälineeksi.

## 2 PALKITSEMINEN

### 2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on korvausta tehdystä työstä, johon voi kuulua palkan ja muiden taloudellisten etujen lisäksi aineettoman palkitsemisen muotoja. Aineellisen palkitsemisen tavat voidaan mitata rahassa, kun taas aineettoman palkitsemisen muotoja ei voi mitata taloudellisin keinoin. (Viitala 2021, 105.) Jokaisessa työpaikassa on käytössä palkitsemista, vaikka sitä ei olisi niin määritelty.



KUVIO 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Nylander 2021b, 3)

Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Kokonaisuuden rajaa yritys. (Hakonen & Nylander 2015, 21.) Kuvio 1 on esimerkki siitä, millä tavalla yritys voi visuaalisesti esittää palkitsemista kokonaisuutena, ja siihen kuuluvia eri osa-alueita. Tämän pitää tietenkin olla linjassa yrityksen strategian kanssa, minkä tulee johtaa palkitsemista. Palkitsemisstrategian tulee olla arvojen ja toiminnan tavoitteiden kautta suunniteltu. (Nylander 2021b.)

Eri ihmisiä motivoivat eri asiat ja palkitsemisen tavat, ja parhaimmillaankin palkitseminen voi olla vain riittävän hyvää (Nylander 2021a). Työntekijöille voi olla myös epäselvää, mitä kaikkea palkitsemiseen voi liittyä, joten on hyvä tehdä palkitsemisesta jonkinlainen visuaalinen malli, jolla kertoo palkitsemisesta ymmärrettävästi.



Palkitseminen pohjautuu voimassa oleviin lakeihin ja työehtosopimuksiin. Työstä on maksettava palkkaa. (Hakonen & Nylander 2015, 19.) Täydentäviin palkkioihin kuuluvat muun muassa tulos- ja voittopalkkiot, eli niillä palkitaan yrityksen hyvistä tuloksista. Palkkaus voi perustua esimerkiksi aikapalkkaan. Yleensä pidetään oikeudenmukaisena, että vaativammasta työstä maksetaan enemmän, samoin kuin paremmasta suorituksesta. Henkilökohtainen hyvä suoritus voi näkyä joko peruspalkassa tai täydentävissä palkkioissa. (Hakonen & Nylander 2015, 23-25.)

Palkka on siis suuri osa palkitsemista, vaikka sen voi helposti ymmärtää täysin erilliseksi osaksi. Palkkaa voi kuitenkin hyödyntää palkitsemisessa monin tavoin. Palkka kuuluu aineellisiin palkitsemisen tapoihin, joihin kuuluvat myös tulospalkkiot, voitto-osuudet, kerta- ja kannustepalkkiot, verotettavat luontoisedut ja verovapaat edut (Viitala 2021, 105). Palkkaa voi lähteä rakentamaan yrityksessä esimerkiksi kiinteän pohjapalkan ja henkilökohtaisen lisän kautta, johon liitetään vielä muuttuvana palkkana tulososa (Kauhanen 2010, 105).

Edut voivat olla joko lakisääteisiä tai täydentäviä. Myös esimerkiksi työehtosopimuksissa voi olla etujen määrittäjiä. Lakisääteisiä etuja ovat muun muassa vuosilomat ja työterveyshuolto tietyin rajauksin. Täydentävät edut ovat työntekijöiden houkutuskeinoja rekrytoinnissa tai työviihtyvyyttä lisääviä keinoja, kuten eläkevaikutukset, liikuntasetelit ja työvaatteet. (Hakonen & Nylander 2015, 34-35.)

Luontoisedut luetaan palkkaan, paitsi jos ne on tuloverolaissa tai oikeus- tai verotuskäytännössä säädetty verovapaiksi. Esimerkiksi henkilökuntaedut ovat pääsääntöisesti verovapaita, jos ne ovat kollektiivisia eli kaikilla työntekijöillä käytettävissä ja edut ovat arvoltaan vähäisiä. Ne eivät myöskään saa olla korvausta työstä. (Määttä & Rautajuuri.)

Tulevaisuuden kasvu -kohtaan kuviossa 1 (sivu 7) kuuluvat esimerkiksi palaute, koulutusmahdollisuudet ja työhyvinvointiin liittyvät tavat ja keinot (Nylander 2021a). Viitalan (2021, 105) mukaan aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat näiden lisäksi vielä muun muassa mahdollisuus urakehitykseen, työsuhteen pysyvyys ja työpaikan sijainti.

## 2.2 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osioon, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio perustuu aikaansaannoksiin ja työstä saatavaan tyydytykseen. Ulkoinen motivaatio perustuu esimerkiksi palkkioiden tavoitteluun. (Viitala 2021, 42). Sisäinen motivaatio syntyy siis henkilössä itsessään, ja ulkoinen motivaatio tulee ympäristöstä.

Motivaatiosta on monia eri teorioita ja määritelmiä. Kauhanen (2012, 111) kertoo motivaation nykyisen määritelmän olevan motiivien aikaansaama tila. Työmotivaatio vaikuttaa suuresti työntekijän työn tulokseen, ja koska työstään motivoitunut työntekijä tekee työtään innostuneesti, kannattaa työntekijän motivaatiota ylläpitää ja tukea eri tavoin (Sinokki 2016, 11).

Palkitsemisjärjestelmässä voi olla osia sekä ulkoisesta että sisäisestä motivaatiosta. Eri työntekijöitä kuitenkin motivoivat eri vaikuttimet. Sisäistä motivaatiota voi joissakin työntekijöissä herättävät toiminta, toisissa työn kohde, ja toisissa ulkoista motivaatiota herättää rahapalkkiot ja toisissa muiden antama arvostus (Rasila & Pitkonen 2010, 27).

Ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä on helpompi kehittää kuin sisäisiä. Sisäisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on kuitenkin tärkeää esimerkiksi hyvien työntekijöiden sitouttamiseen. Työntekijän kokemus siitä, että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä, on tärkeää hänen sisäisen motivaationsa kannalta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 99-103.) Myös työpaikan ilmapiiri voi olla motivoiva ja kannustaa yhdessä tekemiseen.

Työn imu on muun muassa positiivista motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä on innostunut töistään ja tukee myös työyhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat työhyvinvoinnin ulottuvuuksia, jotka kuvaavat työn imua. Työntekijöillä, joilla on työn imua, on hyvä hyvinvointi niin työssä kuin vapaa-ajallakin, ja he ovat muun muassa hyvin sitoutuneita työpaikkaansa. (Hakanen 2011, 38-42.)

Rahallinen palkitseminen voi heikentää sisäistä motivaatiota. Sisäistä motivaatiota voidaan kuitenkin tukea esimerkiksi sanallisilla palkkioilla. Työn motivaatiota voidaan lisätä myös sillä, että työntekijä saa itse järjestää työtään. (Hakonen & Nylander 2015, 150.) Rahallisten palkkioiden arvoa ja merkitystä ei voida kuitenkaan väheksyä. Taloudelliset palkitsemisen muodot kuuluvat työhön, mutta jos raha on ainoa palkitsemisen väline, niin motivaatio voi laskea (Liukkonen ym. 2006, 117).

Palaute on myös yhteydessä motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, oli se negatiivista tai positiivista. Molemmat ovat tärkeitä, koska jos työstä ei saa palautetta, saattaa olla, että työntekijä ei esimerkiksi sitoudu työpaikkaan pitkäjänteisesti. Palautteen vähyys voi siis vähentää huomattavasti motivaatiota työn tekemiseen ja sitoutuvuutta työpaikkaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 32-34.)

### **2.3 Palkitsemisen kehittäminen**

Palkitsemisella voi olla monia eri tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi työnhakijoiden houkuttelevuus, työpaikan hyvinvoinnin edistäminen, tai olla johtamisen väline esihenkilöille ja johdolle. Palkitseminen voidaan määritellä näin: se on kaksisuuntainen prosessi yrityksen ja työntekijän välillä, josta hyötyvät molemmat. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Tämä kannattaa pitää mielessä palkitsemista kehitettäessä.

Palkitsemisstrategiaa rakentaessa on mietittävä monenlaisia kysymyksiä. Kauhanen (2010, 89) kehottaa ottamaan kantaa siihen, millaisista asioista ja minkä tason tuloksista palkitaan, ja miten palkkiot jaetaan. Helppo mittari palkitsemiseen on monesti taloudellinen tulos, mutta pitää myös miettiä, palkitaanko henkilökohtaisista tuloksista vai tiimitasolla (Kauhanen 2010, 89).

Strategiaa miettiessä pitää myös miettiä yrityksen asemaa työmarkkinoilla muihin yrityksiin nähden. Palkitseminen vaikuttaa esimerkiksi työnantajamielikuvaan. (Viitala 2021, 106-108.) Olemalla avoin erilaisista käytössä olevista palkitsemi-

sen keinoista, pitämällä palkitsemisen oikeudenmukaisena, ja ottamalla työntekijät palkitsemisen kehittämiseen mukaan, voi mielikuvaa työpaikasta saada positiivisemmaksi ja mielenkiintoiseksi työnhakijoiden näkökulmasta.

Palkitsemisen kehittämiseen voi kohdistua sisäistä tai ulkoista painetta. Sisäinen paine voi tulla esimerkiksi työntekijöiden toiveina tai esihenkilöiden tarpeella saada enemmän työvälineitä tekemisen johtamiseen. Ulkoinen paine voi syntyä esimerkiksi työntekijöistä kilpailtaessa. (Hakonen & Nylander 2015, 187.)

Palkitsemista on käsitelty kahden eri teorian näkökulmasta: psykologisesta, johon kuuluvat motivaatio ja sitoutuminen, ja taloustieteellisestä, johon kuuluu esimerkiksi agenttiteoria tai palkitsemiskäytäntöjen tutkiminen, eli sen tutkiminen, mitä palkitsemiskäytäntöjä on ja miten ne vaikuttavat tunnuslukuihin. (Hakonen & Nylander, 13.)

Agenttiteoria perustuu siihen, että jokainen tavoittelee järkipäisesti omaa etuaan. Tähän kuuluu myös riskien välttäminen. Jokaisen yksilöllinen tulkinta palkitsemisesta vaikuttaa palkitsemisen motivoivuuteen. Yritys hakee omaa etuaan, mutta niin hakee työntekijäkin, ja nämä kaksi ajatusta voivat olla ristiriidassa keskenään. Siksi on hyvä tehdä sopimus, jossa kerrotaan työn tavoitteet ja siitä saatava palkkio selvästi ja ymmärrettävästi, ja varmistetaan että palkitseminen ohjaa tekemistä. (Hakonen & Nylander 2015, 159-163.)

Palkitsemisjärjestelmä on palkitsemisstrategian toteuma. Järjestelmä kertoo muun muassa, miten palkitaan, milloin ja kuinka usein. Strategiassa tulee ottaa kantaa myös siihen, mihin suuntaan palkitsemista tullaan kehittämään ja millä periaatteilla. Kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä. (Viitala 2021, 106-108). Pitää kuitenkin muistaa, että palkitsemisjärjestelmä ei korvaa palautteen ja tunnustuksen arvoa tai muuta huomioimista (Joki 2018, 170).

### 3 PALKITSEMINEN MEDIAMAISTERI OY:SSÄ

#### 3.1 Mediamaisteri Oy ja esihenkilöiden haastattelut

Mediamaisteri Oy on yksi Mindpolis Group Oy:n tytäryhtiöistä (Mindpolis Group Oy n.d.), ja se on perustettu vuonna 2014. Toimipaikkoina Mediamaisteri Oy:llä on Tampereen lisäksi Hämeenlinna, Helsinki ja Turku. Mediamaisteri Oy rakentaa yritysasiakkailleen verkkokoulutuslustoja ja lisäksi muun muassa tukee ja opastaa niiden käyttöönotossa ja käytössä. Heillä on töissä esimerkiksi verkko-pedagogiikan, oppimisteknologian ja sisällöntuotannon asiantuntijoita, myyjiä, ja ohjelmistoasiantuntijoita. (Mediamaisteri Oy 2021.)

Mediamaisteri Oy:n palkitsemisen nykytilan kuvaamiseksi haastattelin Mediamaisterin esihenkilöitä. Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa työntekijöiden palkitsemisessa, koska he ohjaavat toimintaa, ja koska he toimivat myös palkitsemisjärjestelmässä usein palkitsijan roolissa (Kauhanen 2010, 119).

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää esitutkimuksena kvantitatiiviselle tutkimukselle. Laadullista tutkimusta käytetään kuvaamaan ilmiötä (Kananen 2008a, 24-25). Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa sitä, että tutkitaan oikeita asioita, ja reliabiliteetti sitä, että tulokset ovat toisinnettavissa (Kananen 2008a, 122-123). Haastattelin Mediamaisteri Oy:n esihenkilöitä palkitsemisen nykytilasta sen takia, että saisin siitä syvällisen näkemyksen ja yleiskäsityksen.

Mediamaisteri Oy:n esihenkilöitä voi pitää asiantuntijoina yrityksessä tapahtuvasta palkitsemisesta. Haastateltuja esihenkilöitä oli kuusi ja haastattelin kaikki esihenkilöt, joille lähetin haastattelukutsun. Tiedonkeruumenetelmänä käytin yksilöhaastattelua. Tavoitteena oli saada haastateltavat puhumaan mahdollisimman avoimesti aiheesta ja kertomaan siitä omin sanoin. Haastateltaville kerrottiin, että tietoja käytetään tässä opinnäytetyössä ja että heidän nimensä kirjoitetaan lähteisiin, mutta itse raportissa puhuttaisiin yleisellä tasolla.

Haastattelut toteutettiin maaliskuun viimeisillä viikoilla. Haastattelun päätarkoituksena oli kerätä tietoa Mediamasteri Oy:n palkitsemisen nykytilasta, ja pääkysymyksinä haastatteluissa olivat Mediamasteri Oy:n palkitsemisen nykytilan kuvaaminen ja eri palkitsemistapojen toimivuus. Haastateltavilta kysyttiin myös, mitkä palkitsemisen tavat he itse kokivat tärkeiksi ja mitä palkitsemisella heidän mielestään tavoitellaan (liite 1).

Joiltakin haastateltavista kysyttiin lisäkysymyksiä ja tarkentavia tietoja. Haastattelun lopuksi annettiin vielä mahdollisuus kertoa muita mieleen tulleita ajatuksia palkitsemiseen liittyen, tai kertoa muuten aiheeseen liittyen avoimesti, jos oli esimerkiksi varautunut haastattelussa kertomaan jotain tiettyä palkitsemisesta. Aihealueena Mediamasteri Oy:n nykyisen palkitsemisen kuvaaminen on pieni, joten kysymyksiä ei ollut montaa ja haastattelut olivat lyhyitä.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Google Teams -videoneuvottelutyökalun välityksellä, ja niihin varattiin aikaa parikymmentä minuuttia jokaista esihenkilöä kohden. Haastattelut nauhoitettiin. Esihenkilöt haastateltiin erikseen mahdollisten näkemyserojen selville saamiseksi. Haastattelut analysoin teemoittain.

Tein opintoihini liittyvän harjoittelun Mindpolis Group Oy:ssä, ja tutustuin harjoitteluni aikana Mediamasteri Oy:n toimintaan ja myös palkitsemiseen. Minulla siis oli jo ennalta käsitys siitä, millaista palkitsemista Mediamasteri Oy:ssä on. Monessa haastattelussa ensimmäisen kysymyksen (liite 1) vastaus sisälsi jo toisen kysymyksen vastauksen, joten en kysynyt kaikilta haastateltavilta kaikkia kysymysrungon kysymyksiä, koska tiedot näihin tuli jo.

### **3.2 Palkitsemisen nykytila**

Mediamasteri Oy on kasvava yritys, jossa palkitsemista halutaan kehittää ja miettiä. Monikaan nyt käytössä olevista palkitsemisen tavoista ei ole ollut käytössä paria vuotta kauempaa. (Mediamasteri Oy:n esihenkilöjen haastattelut 2021.)

Mediamaisteri Oy:ssä on tällä hetkellä käytössä muutamia erilaisia palkitsemisen tapoja ja keinoja. Selkeimpänä palkitsemisen keinona on myyjien kohdalla käytössä oleva myyntiprovisio, joka on kuukausittain peruspalkan päälle maksettava henkilökohtainen palkkio. Yksi käytetyimmistä eduista on ePassin kautta olevat lounasetu sekä kulttuuri- ja liikuntaedut, jotka ovat koko henkilökunnalla käytössä.

Lisäksi palkitsemisen keinona on vuosittainen bonus, joka maksetaan kaikille yrityksen työntekijöille. Vuosibonus lasketaan liikevaihdon ylittävästä tuloksesta. On myös joitakin kertaluontoisia pieniä palkkioita, joita on maksettu esimerkiksi internsivujen teosta pienenä bonuksena. Nämä satunnaiset palkkiot ovat usein henkilökohtaisia. Tällaiset bonukset ovat kuitenkin hyvin harvinaisia.

Yhtenä palkitsemisen tapana haastatteluista nousi esille työntekijöiden kiittäminen ja hyvä, kannustava työilmapiiri. Mediamaisteri Oy:n yleinen hyvä ilmapiiri tuli useassa haastattelussa esille. Palkitsemisen ja kiitoksen koettiin olevan osa hyvänolon tunnetta, ja sen tärkeyttä painotettiin.

Haastatteluissa joidenkin esihenkilöiden kohdalla tuli esiin se, että ei tarkkaan tiedetty, mitä kaikkea palkitsemiseen kuuluu. Mietittiin myös, voiko esimerkiksi palkkaa pitää palkitsemisen muotona tai jos palkitseminen liittyy palkkaan suoraan, voiko tällaista pitää palkitsemisena tai sen muotona.

Yhtenä syynä siihen, että ei tiedetä, mitä kaikkea palkitseminen pitää sisällään, voi olla se, että palkitsemisjärjestelmää ei ole olemassa kirjattuna. Toisena syynä voi olla se, että saatetaan olettaa, että palkitseminen liittyy vain yksittäisten hyvien suoritusten palkitseminen eikä palkitsemista ole ajateltu kokonaisuutena.

### **3.2.1 ePassi**

Tärkeänä etuna Mediamaisteri Oy:ssä on käytössä ePassi-järjestelmä, josta on työntekijöille käytössä lounasetu sekä liikunta- ja kulttuurietu. Todennäköisesti vuoden vaihteessa on tulossa mukaan hyvinvointietu työntekijöiden toiveesta.

Hyvinvointiedun tullessa mukaan on mahdollista, että ePassia muokataan helpommin käytettäväksi työntekijöiden kannalta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi muuttamalla ePassi järjestelmä Flex-malliin, joka mahdollistaa etujen joustavamman käytön ja antaa valinnanvapautta (ePassi Payments Oy 2021).

Esihenkilöjen haastatteluissa tuli esiin, että ePassia voi helposti pitää palkan osana, koska se on käytössä miltei oletuksena. Se koettiin kuitenkin hyvin toimivaksi ja arvoaan suuremmaksi eduksi, sekä ehdottomaksi kilpailueduksi rekrytoinneissa. Tämä etu on sellainen, joka voi olla jopa jokapäiväisessä käytössä työntekijöillä.

Nyt korona-aikana työntekijöillä on ollut vaikeuksia käyttää juuri tätä etua, koska esimerkiksi monet kulttuuri-, liikunta-, ja ravintolapaikat ovat olleet suljettuina. Näistä ePassiin liittyvistä eduista ei suoraan kysytty henkilöstökyselyssä, koska edun kehittäminen on jo käynnissä.

### **3.2.2 Joustavuus**

Joustava työntekeksen ympäristö nousi haastatteluissa esille vahvasti. Mediamasteri Oy:ssä monessa työtehtävässä on mahdollisuus etätööhön ja mahdollisuus myös aikatauluttaa työ halutulla tavalla. Tämä lukeutuu aineettomiin palkitsemistapoihin palkitsemisen kokonaisuudessa.

Vapaus ja joustavuus näkyvät työntekijöille esimerkiksi mahdollisuuksina etätööhön, ja työn ja vapaa-ajan aikatauluttamiseen. Koska työn tekemisen joustavuus on niin paljon käytössä Mediamasteri Oy:ssä, haluttiin se ottaa kyselyyn mukaan, jotta nähdään, miten työntekijät sen kokevat.

Haastatteluissa nousi esille myös Mediamasterissa vallitseva hyvä työilmapiiri. Työilmapiirillä on vahva yhteys työmotivaatioon, sekä työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen (Sinokki 2016, 191-192). Mahdollisuus työntekeksen joustoihin vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti.



### 3.2.3 Vuosittainen bonusmalli

Mediamaisteri Oy:ssä on ollut hetken aikaa käytössä vuosittainen bonusmalli, jossa tietyn osuuden ylittävästä liikevaihdosta lasketaan työntekijöille kerran vuodessa maksettava bonus. Tämä on tasapuolinen palkitsemisen keino, mutta koska bonus maksetaan vain kerran vuodessa, voi se olla sellainen keino, joka jää työntekijöiltä helposti unohduksiin jokapäiväisessä työskentelyssä.

Esihenkilöiden haastatteluissa tuli esille pohdintaa, että bonusta ei ehkä koeta kovin selkeäksi ja toimivaksi, tai että kertabonus ei ohjaa tekemistä pitkäjänteisesti, koska se helposti unohdetaan. Sitä kuitenkin pidetään mukavana pienenä lisänä. Haastatteluissa tuli esille pohdintaa siitä, voisiko bonusjärjestelmää muuttaa tai purkaa toisenlaiseksi.

Tämä vuosittainen bonusmalli kuuluu täydentäviin palkkaustapoihin, tulos- ja voittopalkkioihin. Tällaisten palkkioiden tarkoituksena on yleensä tietenkin palkita yrityksen tuloksesta, yritykseen sitouttaminen ja yhteishengen nostaminen (Hakonen ym. 2014).

### 3.2.4 Myyntiprovisio

Myyntiprovisiomalli palkitsemisessa on käytössä ainoastaan myyjillä. Myyjille maksetaan kiinteän kuukausipalkan päälle myynnistä tietty osuus palkkiona. Tämän koetaan vaikuttavan tekemiseen suoraan ja lisäävän tavoitteellisuutta, ja sopivan työn palkitsemisen kokonaisuuteen hyvin.

Myyntiprovisio on tulospalkkauksen muoto, joka lasketaan palkan lisäksi. Myynnille tällaista palkitsemista on helpompi toteuttaa, koska tuloksia on helpompi mitata. Haastatteluissa tuli myös esille, että myyntityötä tekevät usein odottavat, että palkkauksessa on käytössä jonkinlainen provisiomalli.

Myyntiprovisiomallin mittarit ovat selkeät ja hyvin työntekijöillä ja esihenkilöillä tiedossa. Työntekijä pääsee itse vaikuttamaan suoritukseensa suoraan ja saavutetusta tuloksesta palkitaan. Viitala (2021, 114) muistuttaa kuitenkin, että tämä voi

joissakin työntekijöissä herättää epätoivottuja käytäntöjä. Tällöin pitää kiinnittää huomiota enemmän työhyvinvointiin ja siihen, että tavoitteet on asetettu oikein.

### **3.3 Palkitsemisen tavoitteet**

Mediamaisteri Oy:n esihenkilöjen mukaan palkitsemisella tavoitellaan työssä viihtymistä, sitoutumista työpaikkaan ja työn ohjaamista. Tuli myös esille, että palkitsemisen tärkein merkitys on työmotivaation pitäminen ja kehitys, ja että hyödyllisimmiksi koetut palkitsemisen tavat näkyvät työntekijän käytännön arjessa.

Tärkeäksi koettiin esimerkiksi tasapuolisuus ja yhteisöllisyys. Työssä viihtymiseen liittyen mainittiin hyvä työilmapiiri, työntekijän tunne siitä, että tekemisellä on merkitystä, ja hyvä ja turvallinen olo taloudellisesti ja henkisesti.

Eri palkitsemisjärjestelmistä mainittiin, että palkan lisät ovat tärkeitä. Tuli esille, että olisi esihenkilön kannalta hyvä, jos työn ohjaamisessa olisi olemassa erilaisia palkitsemisen työvälineitä käytössä. Jo nyt käytössä olevia palkitsemisen keinoja ja tapoja kuitenkin pidettiin melko hyvinä, mutta kehittämisen varaa on.

### **3.4 Esiin nousseet muut seikat**

Mediamaisteri Oy:ssä palkitseminen on kehittämisen alla, koska esimerkiksi henkilöstömäärä on nousussa, ja monet työntekijät kysyvät jo rekrytointivaiheessa palkitsemisesta. Palkitsemisen koetaan olevan kehitysvaiheessa, ja halutaan edetä rauhallisesti, että palkitsemisen saa toimivaksi työvälineeksi.

Haastatteluissa nousi esille, että työntekijöiltä on tullut jo aiemmin toiveita erilaiseen palkitsemiseen liittyen. Muun muassa yhteisöllisyyden lisäämiseen eri tavoin on tullut toiveita työntekijöiltä.

Mediamaisteri Oy:n esihenkilöillä on joitakin eriäviä henkilökohtaisia mielipiteitä palkitsemiseen liittyen. Koettiin, että jos palkitsemista tapahtuu harvoin, työntekijä kokee sen hienoksi asiaksi, mutta jos joka kerta palkitaan, niin palkitsemisesta

tulee helposti palkan osa. Toisaalta esille tuli mielipide, että pitäisi olla enemmän pieniä palkitsemisia ja kiitosta, ja että palkittaisiin useammin ja pienesti kuin harvoin ja paljon.

Ylipäätään palkitseminen on melko toimivaa jo nyt, mutta kannattavaa olisi kirjoittaa palkitsemisesta toimintaohje, jotta palkitseminen toimisi halutulla tavalla ja sitä päästäisiin hyödyntämään kunnolla. Palkitsemisen kehittäminen on pitkän aikavälin prosessi, jota kannattaa lähestyä rauhassa, ja kuunnella koko henkilökunnan mielipiteitä siihen liittyen.

## **4 UUDET MAHDOLLISET PALKITSEMISEN TAVAT**

### **4.1 Tapojen valikoituminen**

Opinnäytetyöhön idea tuli tekemästani palkitsemisen tapojen ja keinojen kokoomisesta, jonka tein harjoitteluni aikana Mindpolis Group Oy:ssä Mediamaisteri Oy:lle. Selvityksessä listasin tietoa palkitsemisesta ja kerroin eri palkitsemisen tavoista ja keinoista.

Tämä selvitys esiteltiin Mediamaisteri Oy:n esihenkilöille palaverissa alkuvuodesta 2021, ja heidän kanssaan käytiin tapoja ja keinoja läpi, sekä keskusteltiin siitä, mitä näistä eri tavoista voisi ottaa mukaan kyselyyn. Käytiin läpi myös sitä, mitä muita mahdollisia kysymyksiä kyselyyn voisi ottaa mukaan nykyisiin palkitsemisen tapoihin liittyen.

Osakkeiden henkilöstöanti, ryhmäeläkevakuutus, tiimikohtaiset virkistysbudjetit ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen nousivat esille, ja nämä palkitsemisen tavat ja keinot päätettiin ottaa henkilöstökyselyyn mukaan. Näiden ottamiseen oli monia eri syitä, kuten yleinen kiinnostavuus, henkilöstön sitouttaminen ja yhteisöllisyyden tunteen lisääminen.

### **4.2 Osakkeiden henkilöstöanti**

Osakkeiden henkilöstöannilla tarkoitetaan sitä, että yritys tarjoaa henkilökunnalleen mahdollisuuden ostaa yrityksen osakkeita. Osakeannin järjestämiseen voi olla monia syitä, ja Kauhanen (2010, 117) esittelee niistä muutamia, kuten omistaja-arvon kasvattamisen, työntekijöiden sitouttamisen ja uusien työntekijöiden houkuttelemisen. Omistajuuden kautta työntekijät sitoutuvat paremmin yritykseen ja voivat olla tätä kautta motivoituneempia tekemään työnsä paremmin ja kehittymään siinä (Kauhanen 2010, 118).

Osakkeiden henkilöstöanti lukeutuu taloudelliseen kannustamiseen ja se voidaan lukea tätä kautta aineelliseen palkitsemiseen. Osakeanti voi kuitenkin lisätä työntekijän tunnetta yhteisestä tekemisestä ja sitouttaa yritykseen enemmän, joten vaikutukset voivat liittyä osaltaan aineettomaan palkitsemiseen. Usein henkilöstöannin kautta omistusosuus on pieni, kuten myös mahdolliset osingot.

Mediamaisteri Oy ei ole julkisesti noteerattu osakeyhtiö. Osakeannista työsuhteeseen perustuen määrätään Tuloverolain säännöksessä 66 a §. Osakeantiedun tulee olla henkilöstön enemmistön käytettävissä ja osakkeen merkintähinnan tulee olla alimmillaan osakkeen matemaattinen arvo, muuten edusta saattaa muodostua veronalaista ansiotuloa (Tuloverolaki 1992/1535, 66 a §).

Osakkeiden henkilöstöantia kysyttiin henkilöstökyselyssä sen takia, että se on yksi yleisistä palkitsemisen tavoista ja siihen oli esihenkilötasolla paljon kiinnostusta. Sen koetaan sitouttavan työntekijöitä omistajuuden kautta ja myös motivoivan eri tavalla kuin jotkin muut palkitsemisen tavat, koska jos omistaa yrityksestä osan, työskentelee eräällä tavalla itselleen.

### **4.3 Ryhmäeläkevakuutus**

Monet pankit tarjoavat yrityksille erilaisia vakuuksia ja muita palveluja, mitkä voidaan katsoa palkitsemisen muodoksi. On olemassa muun muassa eläkevakuutuksia, henkivakuutuksia, erilaisia rahastoja ja työkykypalveluja. Ryhmäeläkevakuutus on ylimääräinen, vapaaehtoinen vakuutus yrityksen henkilöstölle, jota ei ole yksilöity eli se on kollektiivinen (Tuloverolaki 1992/1535, 96 a §).

Ryhmäeläkevakuutus ei saa korvata palkanmaksua. Eläkeryhmän etuuksien tulee määräytyä samoin perustein ryhmän sisällä, kuten myös eläkkeen alkamisiin. Työntekijä voi myös kieltäytyä kirjallisesti ryhmäeläkevakuutukseen liittymisestä. (Mattinen 2019, 107-108.) Vakuutuksen tarkoituksena on nostaa työntekijän eläkkeen määrää hänen eläkkeelle päästessään, eli olla lisäeläke. Eläkevakuutus voi olla työnantajalle kustannustehokas, koska summa on työnantajalle vähennyskelpoinen erä (Hakonen 2014).

Tällainen lisäeläke ei kuitenkaan näy suoraan työntekijän palkassa kuukausittain (Joki 2018, 172). Ryhmäeläkevakuutuksen tarjoaminen ja siitä kertominen jo työntekijöiden rekrytointivaiheessa voi kuitenkin olla yritykselle kilpailutekijä silloin, kun kilpaillaan taitavista tekijöistä. Tällaisen vakuutuksen tarjoaminen voi viestiä siitä, että halutaan sitoutua työntekijöihin pitkällä aikavälillä.

Kollektiivista lisäeläkettä voi järjestää etuusperusteisesti tai maksuperusteisesti. Kun ryhmän eläketavoitteet määräytyvät samoin perustein, puhutaan etuusperusteisuudesta, ja kun työntekijöiden vakuutusmaksu jaetaan yhtäläisin perustein, puhutaan maksuperusteisuudesta. Työntekijä voi joissakin tapauksissa maksaa myös itse osan kollektiivisen eläkevakuutuksen maksuista, jolloin hän saa vähentää näitä maksuja tietyin perustein verotuksessaan. (Mattinen 2019, 107-111).

Ryhmäeläkevakuutus valikoitui mukaan sen takia, että sen koetaan sitouttavan henkilöstöä ja siihen voisi olla työntekijöiden keskuudessa kiinnostusta. Vakuutukset palkitsemisen keinoina ovat joillakin aloilla yleisiä, ja ovat pitkän aikavälin palkitsemista.

#### **4.4 Tiimikohtaiset virkistysbudjetit**

Tiimikohtaisen virkistysbudjetin ideana on, että sen sijaan että palkittaisiin yksittäisiä työntekijöitä, palkittaisiin kokonaisia tiimejä yksitellen. Mediamaisteri Oy:ssä työntekijät jakautuvat tällä hetkellä muutamaan eri tiimiin, ja jokaisella tiimillä on oma esihenkilönsä. Tiimikohtainen virkistysbudjetti voisi helpottaa esimerkiksi suuren projektin valmistuessa palkitsemista ja lisätä yhteishenkeä tiimin sisällä.

Tiimikohtainen palkitseminen voi heikentää niiden motivaatiota, jotka tekevät suorituksensa korkeatasoisesti. Näitä henkilöitä voi jäädä vaivaamaan se, että mahdolliset niin kutsutut vapaamatkustajat saavat samantasoisien palkkion ryhmäpalkitsemisessa kuin he itse. On siis hyvä pitää mukana vahvasti myös yksilötason palkitsemista. (Heneman & von Hippel 1995, 316.)

Virkistystoiminnan verotukseen liittyy joitakin huomioitavia seikkoja, jotka saattavat vaikeuttaa tällaisen tiimikohtaisen virkistysbudjetin toteuttamista. Koska Mediamaisteri Oy:n työntekijöillä on jo käytössä ePassi-järjestelmä, jonka kautta he pääsevät käyttämään liikunta- ja kulttuurietua, niin tulee huomioida, että raja omaehtoiselle liikunta- ja kulttuuritoiminnalle on 400 euroa. Mattinen (2019, 68) kertoo kuitenkin, että kollektiiviselle työnantajan järjestämälle virkistys- ja harrastustoiminnalle ei ole euromääräistä rajaa. Ehtona tälle on Mattisen mainitsema kustannusten kohtuullisuus.

Tiimikohtainen virkistysbudjetti otettiin mukaan kyselyyn, koska yhteisöllisyys on korona-aikana vähentynyt Mediamaisteri Oy:ssä. Tällaisella tiimikohtaisella virkistystoiminnalla voitaisiin saada lisättyä yhteisöllisyyden tunnetta. Yksilötyöskentelyn sijaan saatettaisiin kokea toiminta enemmän yhdessä tekemisenä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisena.

#### **4.5 Mahdollisuus itsensä kehittämiseen työnantajan tuella**

Kyselyyn otettiin mahdollisuus kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen työnantajan ajallisella tai taloudellisella tuella, koska siihen saattaa olla kiinnostusta työntekijöiden keskuudessa. Usein itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen, vaikka se ei olisikaan suoraan yhteydessä työhön, parantaa työhyvinvointia. Kouluttautuminen voi kehittää myös moniosaamista työpaikalla.

Kouluttautumista ja itsensä kehittämistä arvostetaan paljon. Työnantajan tuki tällaiseen voi olla esimerkiksi kurssimaksujen ja oppimateriaalien maksamista, joustavaa työaikaa tai palkallista toimivapaata (Kauhanen 2010, 101).

Tuloverolain (1992/1535, 69 b §) mukaan työnantajan intressistä tapahtuvasta työntekijän koulutuksesta ei synny veronalaista tuloa. Kauhanen (2010) muistuttaa, että verottajalta voi pyytää ennakkopäätöstä, jos on epäselvyyksiä.

Jos kouluttautuminen tapahtuu omaehtoisesti, niin siitäkin voidaan mahdollisesti palkita. Työnantaja voi miettiä, miten työntekijän aktiivisuutta voidaan palkita.

Näin voi tehdä esimerkiksi antamalla lisää vastuuta tai ottamalla mukaan kiinnostavaan työprojektiin. (Joki 2018, 172.)



## 5 HENKILÖSTÖKYSELY

### 5.1 Kysely

Tätä opinnäytetyötä varten laadin Mediamaisteri Oy:n työntekijöille henkilöstökyselyn, jonka vastauksia analysoin joko määrällisesti laskemalla vastaukset tai laadullisesti hakemalla teemoja. Kyselyssä oli sekä avoimia että mitta-asteikollisia kysymyksiä.

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Tutkimuksen voi tehdä esimerkiksi kyselylomakkeen muodossa, joka jaetaan sähköpostitse vastaajille. Kuten kvalitatiivista tutkimusta, myös kvantitatiivista tutkimusta arvioidaan luotettavuudeltaan validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Tutkimuksen pitää siis tutkia oikeita asioita ja olla toisinnettavissa. (Kananen 2008b, 10-17.)

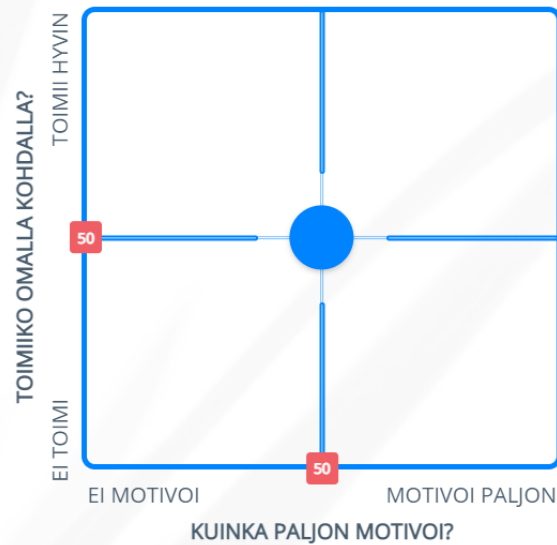
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymystyyppinä voivat olla esimerkiksi avoimet, strukturoidut ja asteikkokysymykset. Vastaajaa ei tule pakottaa vastaamaan kysymykseen, koska tällöin voidaan saada väärää tietoa. Vastauksia voidaan analysoida eri työkaluja ja analysointitapoja apuna käyttäen. (Kananen 2008b.)

### 5.2 Henkilöstökysely palkitsemisesta

Henkilöstökyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan toiveita ja mielipiteitä palkitsemiseen liittyen. Kysely oli auki 14.4. - 22.4.2021 Mediamaisteri Oy:n työntekijöille. Henkilöstökyselyn lähtökohtana oli selvitys palkitsemisen eri keinoista, joka tehtiin aiemmin keväällä. Selvityksessä käytiin läpi monia eri palkitsemisen keinoja ja tapoja.

Henkilöstökyselyn kysymykset valikoituivat osittain yhteistyössä Mediamaisteri Oy:n esihenkilöiden kanssa ja heidän haastattelujensa pohjalta, sekä palkitsemiseen liittyvien teorioiden kautta. Kysely toteutettiin Zeffi-kyselytyökalulla, joka on tuttu Mediamaisteri Oy:n työntekijöille, koska sitä on käytetty kyselyissä välineenä aikaisemminkin.

1. Mitä mieltä olet palkitsemisesta tällä hetkellä  
Mediamaisterissa?



KUVIO 2. Esimerkki nelikenttäkysymyksestä Zeffi-kyselytyökalulla, henkilöstökysely (liite 2)

Kyselyssä pääkysymystyyppinä toimi nelikenttäkysymykset. Nelikenttäkysymyksessä kysymykseen pääsee vastaamaan kahdella eri mittarilla, kuten kuviossa 2 näkyy. Kysymyksessä voidaan kysyä kahta eri asiaa, ja vastaaja voi liikuttaa palloa vapaasti pysty- ja vaaka-akselilla. Liikuttaessa palloa vaihtuvat sivuilla olevat numeeriset arvot. Vasemmassa alanurkassa arvo on 0 molemmilla akseleilla, ja oikeassa yläkulmassa arvo on 100 molemmilla akseleilla.

Koska Zeffi-kyselytyökalua on käytetty aiemminkin Mediamaisteri Oy:n kyselyissä henkilökunnalle, niin tällainen tapa vastata oli luultavimmin tuttua vastaajille. Kyselyn alkuun lisättiin varmuuden vuoksi ohje vastaamiseen: ”Nelikentässä siirrä palloa mieleiseesi kohtaan pystysuunnassa pystyssä olevan kysymyksen mukaisesti, ja vaakasuunnassa vaakasuunnassa olevan kysymyksen mukaisesti” (liite 2).

Kyselyssä oli mukana myös avoimia kysymyksiä, jos asiaa ei voitu nelikenttäkysymyksellä helposti ja ymmärrettävästi kysyä. Avointen kysymysten vastaukset käsiteltiin hakemalla vastauksista yhteiset tekijät.

### 5.3 Kyselyn vastaukset

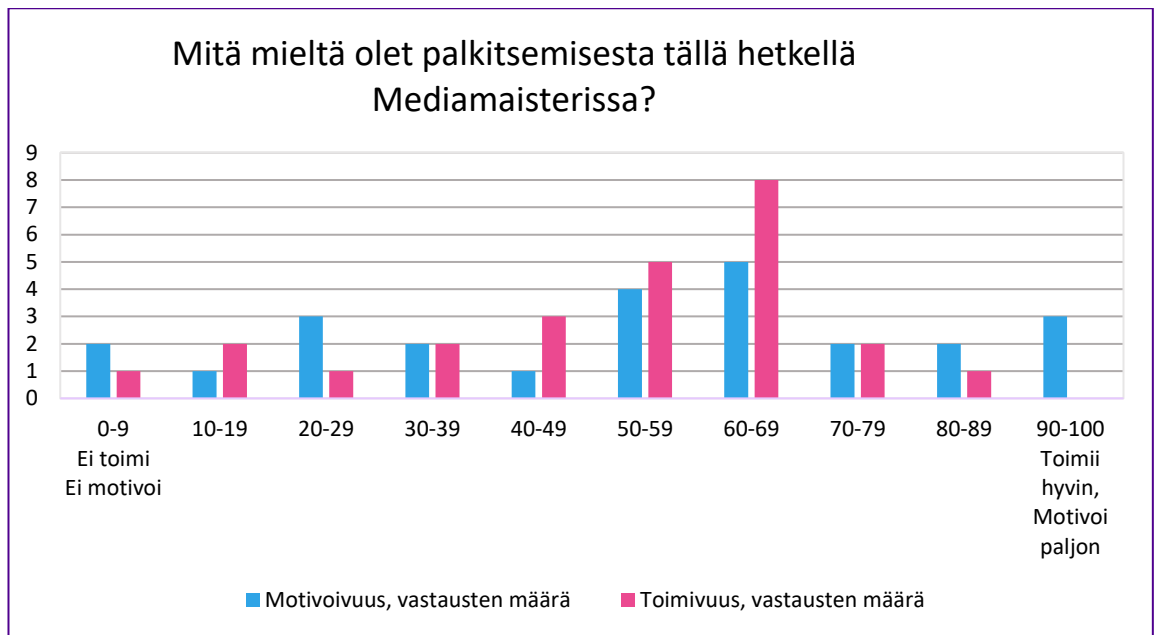
Henkilöstökysely oli anonyymi, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa vastausten perusteella. Kysely oli suomeksi, mutta vastauksia saatiin myös englanniksi. Nämä vastaukset käänsin suomeksi. Henkilöstökysely suunnattiin Mediamaisteri Oy:n työntekijöille, joille lähetettiin linkki kyselyyn sähköpostitse. Kyselyyn vastaamisesta myös muistutettiin työntekijöitä kyselyn ollessa auki.

Mikään kyselyn kysymyksistä ei ollut pakollinen, joten pientä vaihtelua vastauksien määrään eri kysymysten välille tuli. Vastauksia ohjelma kertoi saaneensa 33, mutta oikeampi vastausmäärä on 25. Kahdeksassa vastauksessa ei ollut mitään vastauksia, joten en laske niitä mukaan. Jos viimeistä kysymystä ei oteta huomioon, vastausmäärät vaihtelivat 18-25 kappaleen välillä per kysymys. Työntekijöitä Mediamaisteri Oy:ssä on töissä noin neljäkymmentä. Kokonaisuudessaan vastausprosentiksi tuli noin 60%, mutta eri kysymysten välillä vastausprosentti vaihtelee hieman.

Viimeiseen kysymykseen tuli 8 vastausta. Tämä oli avoin kysymys, johon sai kirjoittaa vapaasti mielipiteistään ja toiveistaan palkitsemiseen liittyen. Tämän takia vastausmäärä jäi luultavasti pieneksi.

#### 5.3.1 Palkitsemisen toimivuus

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli saada yleistä informaatiota siitä, mitä mieltä työntekijät ovat Mediamaisteri Oy:n nykyisestä palkitsemisesta. Kysymystyyppinä toimi nelikenttäkysymys. Pystyakselilla kysyttiin toimivuutta omalla kohdalla välillä ”Ei toimi – Toimii hyvin” ja vaaka-akselilla motivoivuutta välillä ”Ei motivoi – Motivoi paljon” (liite 2, kysymys 1). Vastauksia kysymykseen tuli 25.

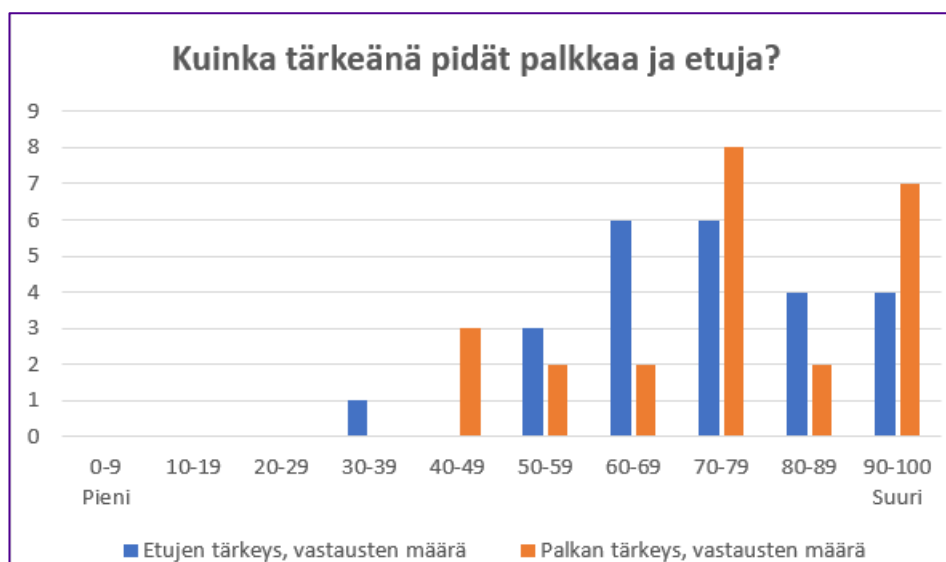


KUVIO 3. Kysymyksen 1 vastausten jakautuminen

Motivoivuuden vastausten keskiarvoksi tuli 53,2 ja toimivuuden keskiarvoksi 51. Motivoinnin suhteen tuli vastauksia koko skaalalta (kuvio 3), mutta toimivuuden kohdalla vastauksia ei tullut korkeimpiin tuloksiin paljoakaan, eli kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että palkitseminen toimisi Mediamaisteri tällä hetkellä erittäin hyvin omalla kohdalla. Vastaukset viittaavat siihen, että kehittämisen varaa palkitsemisessa on.

### 5.3.2 Palkan ja etujen tärkeys

Kysymyksessä kaksi kysyttiin, kuinka tärkeänä vastaaja pitää palkkaa ja etuja. Kysymystyyppinä oli nelikenttä (liite 2, kysymys 2). Pystyakselilla kysyttiin palkan tärkeyttä ja vaaka-akselilla etujen tärkeyttä. Molemmissa asteikko oli ”Pieni – Suuri”. Vastauksia kysymykseen tuli 24.



KUVIO 4. Palkkojen ja etujen tärkeys

Etujen arvon vastauksien keskiarvoksi tuli 72,6. Palkan tärkeyden vastausten arvojen keskiarvoksi 76,1. Näin pienellä otannalla ei voida sanoa, kumpaa pidetään tärkeämpänä. Voidaan kuitenkin sanoa, että edut ja palkka koettiin molemmat tärkeiksi, mutta palkan tärkeys koettiin hieman suuremmaksi (kuvio 4).

Tämän kysymyksen olisi voinut jakaa kahtia, ja kysyä näiden kahden tärkeyttä eri tavalla, esimerkiksi janakysymyksinä, jolloin vastaaminen olisi ollut helpompaa. Tässä kysymyksen asettelussa vastaajat saattoivat sekä vastata kummankin tärkeyden erikseen että saattoivat miettiä, kumpi on tärkeämpi heille itselleen.

### 5.3.3 Työn joustavuus

Kysymys kolme oli ensimmäinen avoin kysymys (liite 2, kysymys 3). Kysymys kuului näin: ”Mitä työn joustavuus sinulle merkitsee ja miten se ilmenee työssäsi?” Kysymys valikoitui esihenkilöiden toiveesta mukaan kyselyyn. Vastauksia tuli 20.

Vastauksissa tuli esille, että mahdollisuus oman työn aikatauluttamiseen ja etätyöhön koetaan hyvin tärkeiksi. Töiden ja vapaa-ajan järjestely- ja aikatauluttamismahdollisuus mainittiin 12 kertaa eri tavoin. Etätyömahdollisuus mainittiin kuusi kertaa.

Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä mainittiin noin seitsemässä vastauksessa: koettiin, että työn joustavuus on hyvinvoinnin tukea ja vähentää stressiä, ja on lisäksi motivaatiota lisäävä tekijä. Työn järjesteleminen lisää työntekijän omaa jaksamista.

Vastaajat kokivat joustavuuden tärkeänä ja sellaisena tekijänä, joka auttaa työssä. Vastauksissa tuli esille myös se, joustavuudella voi olla negatiivisiakin vaikutuksia työskentelyyn, jos sitä on liikaa, esimerkiksi se voi vähentää yhteisöllisyyttä. Voi todeta, että Mediamaisteri Oy:ssä joustavuus ilmenee eri tavoin ja työntekijät arvostavat tällaista käytännön etua.

#### **5.3.4 Sopivin nykyinen palkitsemisen keino**

Kysymys neljä oli myös avoin kysymys. Siinä kysyttiin, mikä nykyisistä palkitsemisen keinoista on ollut vastaajalle sopivin (liite 2, kysymys 4). Vastauksia tuli 18. Kysymykseen oli vastaajien mahdollista vastata useampi kuin yksi vastaus, koska vastausten määrää ei ollut rajattu selkeästi. Tämä näkyi joissakin vastauksissa. Useimmat vastaajista vastasivat kuitenkin vain yhden palkitsemisen keinon. Kysymykseen olisi voinut laittaa nykyiset palkitsemisen keinot ohjeistukseen vaihtoehtoiksi, joista vastaaja olisi voinut valita sopivimman itselleen.

Palkka nousi vastauksissa esille, ja se mainittiin eri tavoin 11 vastauksessa. Mainittiin myös se, että pitää olla tunne palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Tuli myös maininta, että tavoitteisiin pääsemisestä voisi palkita monipuolisemmin. Palkan kehittymismahdollisuudet tuotiin myös esille, ja se, että palkka vastaisi sitä arvoa mitä kokee tuottavansa yritykselle.

Liikunta- ja kulttuuriedut mainittiin kahdessa vastauksessa, ja toisessa näistä mainittiin myös lounasetu. Samoin kahdessa vastauksessa mainittiin työstä saatu kiitos. Bonukset mainittiin noin viidessä vastauksessa, mutta saattaa olla, että osa vastaajista sekoitti bonuksen ja saamansa myyntiprovision keskenään, koska yhdessä vastauksessa puhuttiin mahdollisuudesta kuukausittaisiin bonuksiin.

Yksittäisinä vastauksina mainittiin osakkuus ja koulutusmahdollisuus. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös, että ei tiedä muuta palkitsemisen muotoa työstä kuin raha. Tämä viittaa siihen, että olisi hyvä selkiyttää työntekijöille, mitä kaikkea palkitsemiseen voi kuulua, ja kertoa, mitä kaikkea on käytössä jo nyt.

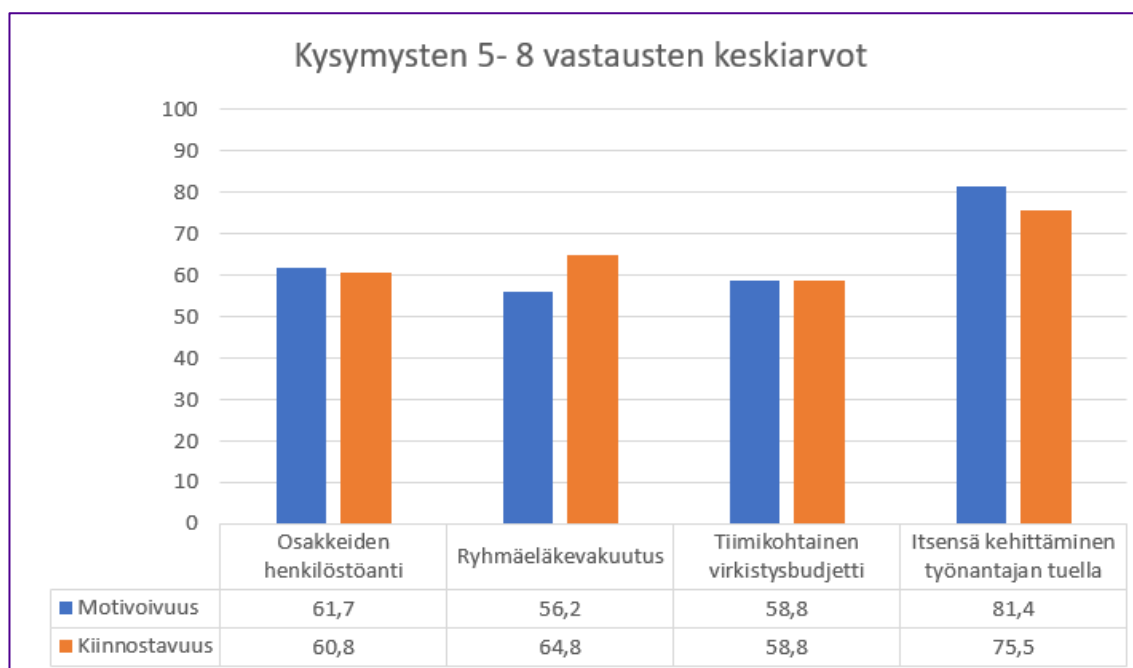
### **5.3.5 Neljä erilaista vertailtavaa palkitsemistapaa**

Henkilöstökyselyssä kysymyksissä 5-8 käsiteltiin neljää erilaista palkitsemistapaa, joita ei ole vielä käytössä Mediamaisteri Oy:ssä: osakkeiden henkilöstöantia, ryhmäeläkevakuutusta, tiimikohtaista virkistysbudjettia ja mahdollisuutta kehittää itseään työpaikan taloudellisella tai ajallisella tuella. Näistä kaikista neljästä kysymyksestä kysyttiin palkitsemisen tavan kiinnostavuutta ja motivoivuutta nelikentässä, asteikoilla ”Ei kiinnosta – Kiinnostaa paljon” ja ”Ei motivoi - Motivoi paljon”. Näihin neljään kysymykseen (liite 2, kysymykset 5-8) tuli saman verran vastauksia, 22.

Kyselyssä selvennettiin lyhyesti kysymysten 5-8 kohdalla, mitä kukin palkitsemisen tapa tarkoittaa, jotta vastaajien olisi helpompi ymmärtää, mihin vastaavat. Kysymyksessä viisi osakkeiden henkilöstöantia selvennettiin seuraavasti: ”Osakkeiden henkilöstöannilla tarkoitetaan osakeantia, jossa yritys tarjoaa omia uusia osakkeitaan henkilöstölle merkattavaksi. Työntekijöille tarjottaisiin siis mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita.”

Kysymyksessä kuusi ryhmäeläkevakuutusta selvennettiin seuraavasti: ”Ryhmäeläkevakuutuksella tarkoitetaan työnantajan ottamaa vapaaehtoista lisäeläkevakuutusta, joka antaa työntekijälle paremman tulotason eläkkeellä.” Tiimikohtaista virkistysbudjettia selitettiin seuraavasti kysymyksessä seitsemän: ”Tiimikohtaisella virkistysbudjetilla tarkoitetaan summaa, jonka saatte käyttää omassa tiimisänne virkistäytymiseen.”

Mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen kysyttiin näin kysymyksessä kahdeksan: ”Mitä mieltä olet mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen työpaikan ajallisella tai taloudellisella tuella? (esim. koulutuksiin/kursseille osallistuminen)”



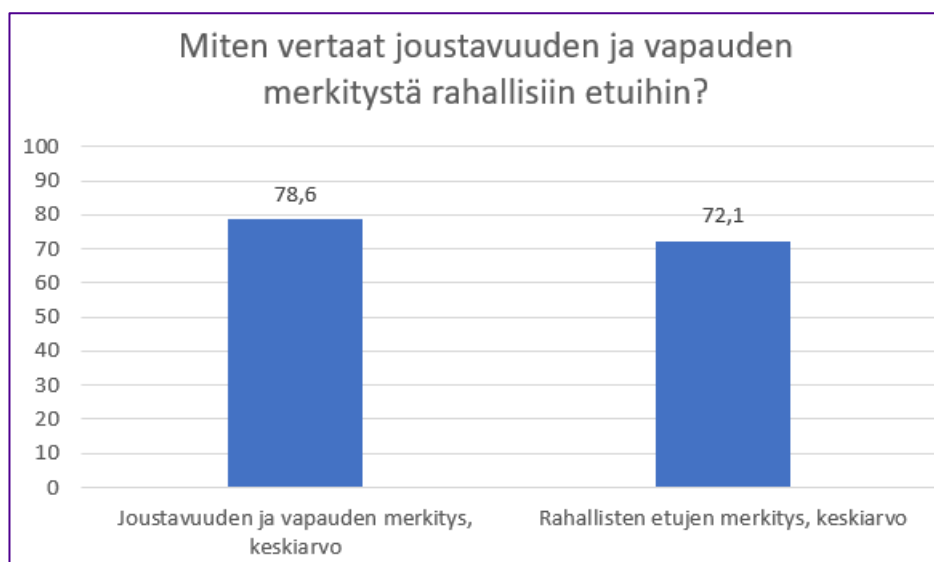
KUVIO 5. Kysymysten 5-8 vastausten keskiarvot

Vastausten perusteella itsensä kehittäminen työnantajan tuella koettiin sekä kiinnostavimmaksi että motivoivaksi, mutta erot näiden neljän välillä olivat kuitenkin hyvin pienet. Vastausten keskiarvot (kuvio 5) ovat niin lähellä toisiaan, että ei voi suoraan sanoa, että jokin näistä palkitsemisen tavoista olisi selkeästi sellainen, joka ei kiinnostaisi työntekijöitä.

### 5.3.6 Joustavuuden ja etujen vertailu rahallisiin etuihin

Kysymyksessä 9 (liite 1) kysyttiin näin: ”Miten vertaat joustavuuden ja vapauden merkitystä rahallisiin etuihin?” Kysymys oli nelikenttäkysymys ja vastauksia tuli 22. Kysymyksen asettelu saattoi herättää kysymyksiä siitä, miten siihen vastataan. Pystyakselilla kysyttiin rahallisten etujen merkitystä asteikolla ”Pieni – Suuri”, ja vaaka-akselilla joustavuuden ja etujen merkitys asteikolla ”Pieni - Suuri”.





KUVIO 6. Kysymyksen 9 vastausten keskiarvot

Joustavuuden ja vapauden merkityksen keskiarvoksi tuli 78,6, ja rahallisten etujen arvon keskiarvoksi 72,1 (kuvio 6). Näiden kahden arvon perusteella voidaan sanoa, että joustavuutta ja vapautta arvostetaan hieman enemmän kuin rahallisia etuja, mutta kysymyksen asettelussa ei ollut esimerkiksi kerrottu, mitä kaikkea rahalliset edut voivat pitää sisällään. Näin pienellä otannalla vastausten ero on pieni, joten tulkinnoista ei voi yleistää johtopäätöksiä.

### 5.3.7 Kolme kiinnostavinta palkitsemisen tapaa

Kysymys 10 (liite 2) oli avoin kysymys ja kuului näin: ”Mitkä kolme palkitsemistapaa ovat itsellesi kiinnostavimpia? (Voit valita kyselyssä olleita palkitsemisen tapoja tai muita, esimerkiksi itse keksimiäsi palkitsemisen tapoja.)” Vastauskenttään oli kirjoitettu ohjeistukseksi näin: ”Kirjoita vastaus 1. kiinnostavin, 2. toiseksi kiinnostavin ja 3. kolmanneksi kiinnostavin”. Vastauksia tuli 18, ja kun listatut vastaukset lasketaan yhteen, tuli erisijaisia vastauksia yhteensä 53.

Vastaajat saivat siis kirjoittaa kolme mitä vain palkitsemisen tapaa, jotka he kokevat itse kiinnostavimmiksi. Tämä kysymys oli hyvin vapaa, ohjeistuksessakin luki mahdollisuudesta valita myös itse keksittyjä palkitsemisen tapoja. Tämä

mahdollisti kyselyn vastaajat avaamaan omia mielipiteitään ja toiveitaan palkitsemisesta, ja tuomaan esille sellaisiakin palkitsemisen tapoja, joita ei ollut aiemmin mainittu tai tuotu esiin kyselyssä.

Vastaukset jaettiin yhteisiin tekijöihin. Yhteisiksi tekijöiksi nousivat palkka, muut rahalliset etuudet, ePassin edut, osakeanti, tiimikohtainen virkistysbudjetti, joustavuus ja vapaus, työhyvinvointi, itsensä kehittäminen / koulutustuki ja muut.

Kohtaan "palkka" laskettiin mukaan palkkaan liittyvät vastaukset, kuten riittävä kuukausipalkka ja peruspalkka. Muihin rahallisiin etuuksiin laskettiin bonuksiin liittyvät vastaukset, rahallinen palkitseminen, lahjakortit ja suorituksiin perustuvat palkkiot. ePassin alle luettiin vastaukset liikunta- ja kulttuurietuihin ja hyvinvointietuihin liittyen. Joustavuuteen laskettiin mukaan työn joustavuuteen ja vapaisiin liittyneet vastaukset.

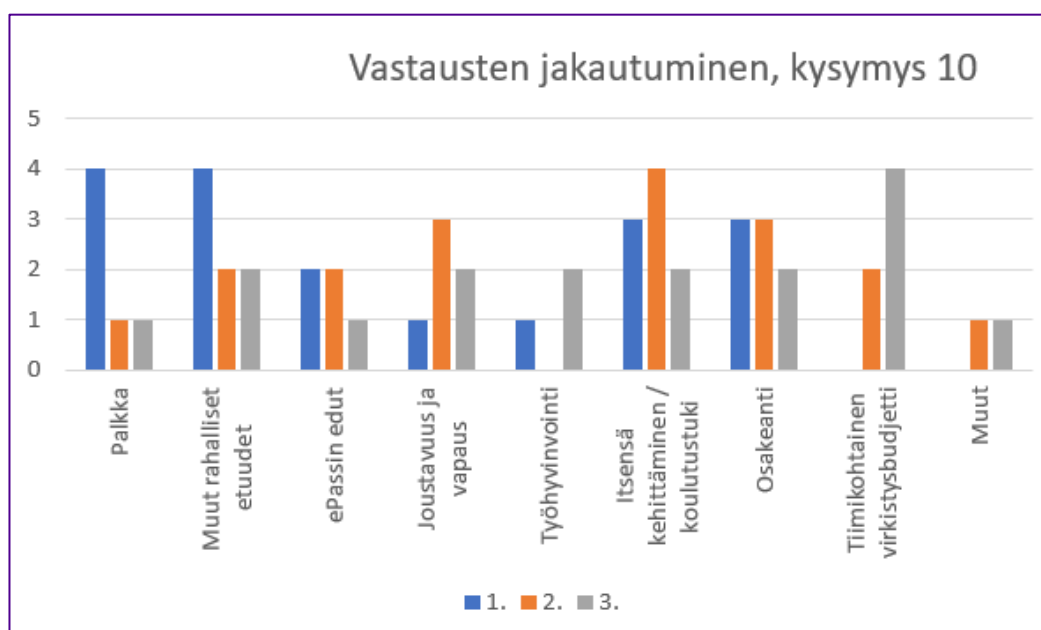
Työhyvinvointiin laskettiin vastaukset työhyvinvoinnin kehittämisestä, työn merkityksellisyydestä ja positiivisesta palautteesta. Osakeantiin, itsensä kehittämiseen ja tiimikohtaiseen virkistysbudjettiin lasketut vastaukset olivat sellaisia, joista ei tarvinnut etsiä yhteisiä tekijöitä, vaan vastaukset olivat hyvin yksiselitteisiä. Kohdan "Muut" alle on otettu mukaan yksittäiset vastaukset, joita tuli kaksi, toinen oli ryhmävakuutus ja toinen matkustaminen.

Mediamaisteri Oy:ssä on käytössä palkitsemisen keinoista palkka, muut rahalliset etuudet, ePassiin liittyvät edut, joustavuutta ja vapautta sekä työhyvinvointiin liittyviä mainintoja, kuten myös on esihenkilöjen mukaan ollut hieman koulutusmahdollisuuksia. Mediamaisterilla näistä keinoista ei ole vielä käytössä osakeantia, tiimikohtaista virkistysbudjettia, ja selvästi työnantajan koulutustukea.



KUVIO 7. Vastaukset yhteensä, kysymys 10

Kuviosta 7 selviää, miten äänet jakoutuivat, jos kaikki äänet lasketaan yhteen, eikä oteta eri sijoja huomioon. Eniten kiinnostusta ylipäättään herätti itsensä kehittäminen / koulutustuki, joka sai 9 ääntä. Seuraavaksi kiinnostavimpia olivat osakeanti ja muut rahalliset etuudet, jotka saivat molemmat 8 ääntä. Palkka ja joustavuus saivat molemmat 6 ääntä.



KUVIO 8. Vastausten jakautuminen, kysymys 10

Kuviosta 8 selviää sijojen jakautuminen eri palkitsemisen muodoissa. Tiimikohtainen virkistysbudjetti ei saanut yhtään 1. sijaa vastauksissa, kuten ei myöskään kohdan ”muut” alle laskettavat vastaukset. Työhyvinvoinnin alle lasketut vastaukset eivät saaneet yhtään 2. sijaa.

Eniten 1. sijan ääniä saivat, kukin 4 ääntä: palkka, muut rahalliset etuudet, tiimikohtainen virkistysbudjetti ja itsensä kehittäminen / koulutustuki. Näin pienellä otannalla ei voida sanoa, pidetäänkö muita rahallisia etuuksia kiinnostavampina kuin osakeantia. Voidaan kuitenkin sanoa, että palkkaa ja muita rahallisia etuuksia pidetään tärkeinä, ja osakeanti on monelle työntekijälle mielenkiintoinen palkitsemisen tapa.

### **5.3.8 Vapaa sana ja muut huomiot**

Viimeinen kyselyn kysymys (liite 2, kysymys 11) oli avoin, jossa pyydettiin vastaajia kertomaan vapaasti muista toiveistaan ja mielipiteistään palkitsemiseen liittyen. Tähän kysymykseen tuli vähiten vastauksia, yhteensä kahdeksen.

Vastauksista tuli ilmi joitakin työntekijöiden huolenaiheita palkitsemiseen liittyen tai sellaisia seikkoja, joita olisi hyvä ottaa huomioon palkitsemista kehittäessä. Vastaajat muun muassa painottivat, että palkitseminen ei saisi eriarvoistaa vaan sen tulisi tukea yrityskulttuuria. Yhteinen tekeminen ja yhteisöllisyys tulivat myös esille, ja pidettiin hyvänä, että yhteisestä panoksesta palkittiin. Yhteinen tekeminen on korona-aikana vähentynyt.

Toivottiin myös, että palkitsemisen tapoja olisi erilaisia, koska kaikkia ei kiinnosta tai motivoi samat asiat. Palkasta itsestään nousi esille toive, että palkkaus olisi linjassa työpanoksen, vastuun ja tuloksen kanssa (ei työvuosiin/kokemukseen sidottu), ja että ei olisi niin sanottua palkkakattoa, vaan rahaa voisi ansaita niin paljon kuin haluaisi, eli toivottiin kaikille työrooleille bonus- tai kannustinmallia, joka perustuisi mittareihin. Tähän kysymykseen tuli myös mielipiteitä palkitsemisen tapoihin ja keinoihin liittyen, muun muassa painotettiin henkilöstöantia.

Vastauksista tuli mainintana myös ePassin laajentaminen muihin palveluihin, joka on todennäköisesti toteutumassa jo. Oli myös mainintana kiitollisuus jo nykyisistä eduista ja siitä, että palkitsemista halutaan kehittää. Toisessa vastauksessa painotettiin kuitenkin sitä, että läpinäkyvyys sekä suunnitelmallisuus, avoimuus ja ennakoivuus vahvistavat palkitsemisen vaikutuksia entisestään.

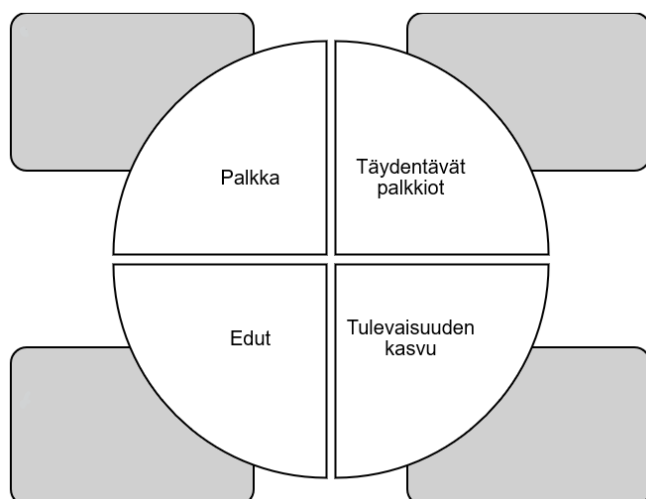
Mainittakoon, että koska kyselyssä oli muutama avoin kysymys, näihin avoimiin kysymyksiin kerrottiin jo edeltä vapaasti kysymyksen vierestä mielipiteitä, toiveita ja ehdotuksia. Muun muassa oikeudenmukaista palkkamallia (peruspalkkaa, oikeudenmukaista palkkaa, itseä tyydyttävää palkkaa) painotettiin eri vastauksissa.

Eräässä vastauksessa tuli mielenkiintoisena aiheena esille se, että koska työntekijöillä on eri veroprosentit, niin rahallisia bonuksia ei pidetty tasapuolisina. Toisessa vastauksessa esitettiin toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, Balanced Scorecard, BSC, ehdotuksena siihen, että palkittaisiin parempaan tulokseen johtavista asioista.

Kolmannen kysymyksen kohdalla, jossa kysyttiin joustavuudesta ja sen ilmene- misestä työssä, ilmeni huolenaiheena korona-ajan etätyöt. Osa kaipaa selkeästi takaisin toimistolle töihin. Vastauksissa mainittiin myös, että joustavuus voi lisätä tavoitehajontaa.

## 6 TOIMINTAEHDOTUS

### 6.1 Palkitsemisen kokoaminen



KUVIO 9. Tyhjä pohja palkitsemisen visuaaliseen koontiin

Palkitsemista voisi lähteä käsittelemään Mediamasteri Oy:ssä kuvion 9 mukaisin sektorein kokonaisuutena ja osissa. Kuvio on tehty Nylanderin (2021b) palkitsemisen kokonaisuus -kuvion pohjalta. Kuviota pohtimalla voi miettiä, mitä kaikkea halutaan mihinkin sektoriin kuuluvaksi, mitä niillä tavoitellaan ja miten ne toteutetaan. Visuaalinen kuva palkitsemisen kokonaisuudesta voisi olla myös henkilökunnalle selkeä mallinnus palkitsemisesta, joka kertoo, mitä siihen kuuluu ja miten se toteutetaan.

Esihenkilöiden haastatteluissa nousi esille, että palkitsemisjärjestelmää ei ole kirjattuna, ja kaikilla ei myöskään ollut tiedossa eri palkitsemisen keinoja. Koska esihenkilöt ovat erittäin tärkeässä roolissa palkitsemisen suhteen, olisi hyvä kirjata ylös kaikki erilaiset palkitsemisen tavat, ja käsitellä esihenkilöiden kesken, miten niitä käytetään tällä hetkellä.

Tämän jälkeen voidaan ruveta miettimään tulevia eri palkitsemisen keinoja ja tapoja, onko nykyisissä keinoissa tarvetta muuttamiseen, voiko nykyisiä palkitsemisen keinoja hyödyntää paremmin, ja mitä uusia palkitsemisen keinoja voidaan ottaa käyttöön.

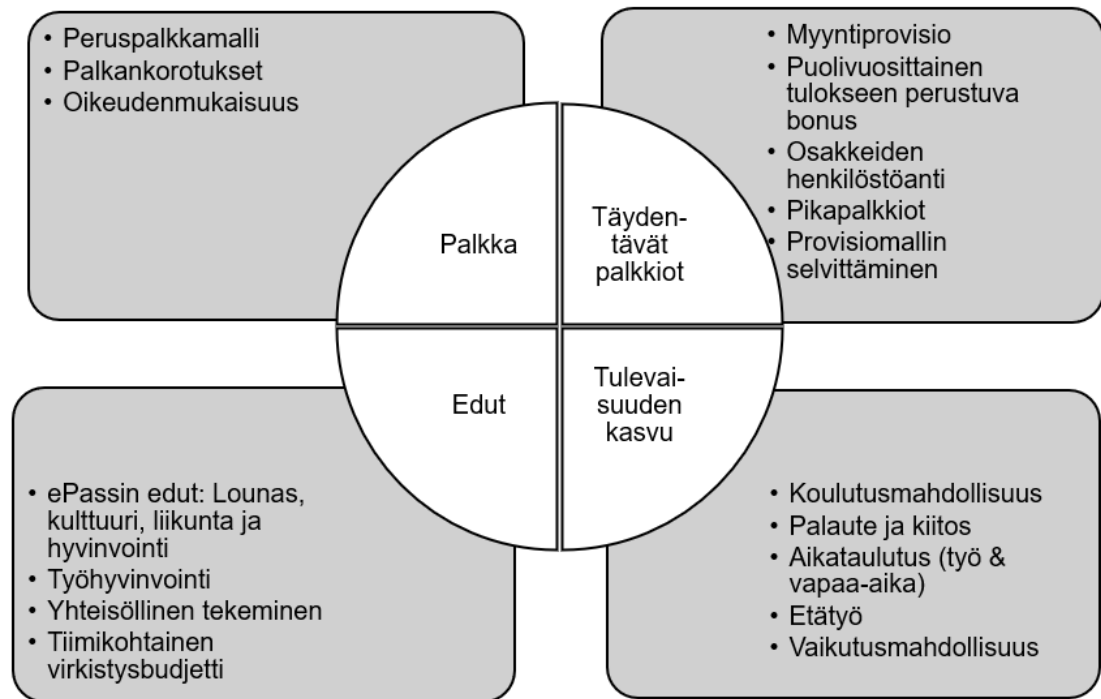
Esihenkilöiden haastattelun ja henkilöstökyselyn perusteella voisi tehdä selkeän listauksen eri palkitsemisen tavoista, miten niitä toteutetaan ja miksi. Hakonen (2015, 153) kertoo joitakin vinkkejä, joilla palkitsemisesta voisi saada työntekijän kannalta motivoivampaa. Näistä vinkeistä esimerkkeinä muutama: palkitaan hyvästä suorituksesta mahdollisimman nopeasti suorituksen jälkeen, palkkioiden tulee olla houkuttelevia ja saavutettavissa, annetaan palautetta onnistumisista ja keskitytään kokonaisuuteen (Hakonen, 2015, 153).

Kannattaa pitää huolta myös oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuutta arvioi jokainen työntekijä ja esihenkilö eri tavalla, joten kannattaa antaa perustelut päätöksille. Perusteet on hyvä kertoa kunnioittavasti ja ymmärrettävästi. (Hakonen ym. 2014). Työntekijöiden oma arvio siitä, onko työpaikan palkitseminen oikeudenmukaista, vaikuttaa muun muassa tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja itse työsuoritukseenkin (Hakonen & Nylander 2015, 124).

Oikeudenmukaisuuden tunteen kannalta olisi hyvä, että esihenkilöt ja työntekijät kehittäisivät palkitsemista yhdessä, ja tulisi selkeät määreet sille, miten erilaisia palkitsemisen tapoja ja keinoja käytetään. Tulee muistaa se, että työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti, myös henkilökuntaetuja miettiessä (Mattinen 2019, 83).

Vaikka juuri on ollut palkitsemiseen liittyen kysely työntekijöille, voi silti olla keskustelun ja avoimuuden kannalta hyvä, että tiimeissä käytäisiin vielä esihenkilöiden johdolla palkitsemista läpi. Tästä voisi saada lisäinformaatiota siihen liittyen, mitä uusia keinoja voisi ottaa mukaan, ja myös saisi selvitettyä, onko tiimien välillä eroavaisuuksia palkitsemisen kehittämiseen liittyen.

## 6.2 Visuaalinen ehdotus palkitsemismallista



KUVIO 10. Visuaalinen ehdotus Mediamaisteri Oy:n palkitsemisesta

Kuvio 10 on visuaalinen ehdotukseni siitä, millainen palkitsemisen kokonaisuus voisi olla Mediamaisteri Oy:ssä. Jokaiseen neljään sektoriin on lisätty kenttä, johon lisättiin niitä palkitsemisen tapoja ja keinoja, jotka joko nousivat esihenkilöiden haastatteluissa esille tai jotka tulivat esille henkilöstökyselystä. Pitää kuitenkin muistaa Nylanderin (2021b) mainitsema arvot ja toiminnan tavoitteet palkitsemisen keskiössä.

Palkka voitaisiin tuoda selkeämmin esille: mikä on lähtöpalkka, mikä on kollegan palkka ja miten voi saada palkankorotuksia. Palkka on selkein ja tuntuvin palkitsemisen osa, koska työstä kuuluu saada palkkaa. Tunne oikeudenmukaisesta palkasta on tärkeä, kuten myös tieto siitä, miten palkkaa saa kehitettyä. Tämä tuli myös henkilöstökyselyn vastauksissa esille.

Täydentäviin palkkioihin kuuluvat jo käytössä olevat myyjien provisiomalli ja koko henkilökunnalla käytössä oleva vuosittainen bonus. Myyjien provisiomalli on to-



dettu jo toimivaksi, kuten esihenkilöiden haastatteluissa todettiin, mutta vuosittaisessa bonusjärjestelmässä voisi mahdollisesti olla kehittämisen varaa tulevina vuosina.

Yrityksen kasvaessa voidaan ruveta miettimään vuosittaisen bonuksen muuttamista puolivuositaiseksi tai jopa neljännesvuosittain tapahtuvaksi. Rahalliset palkitsemisen keinot koettiin kysymyksen kymmenen mukaan kuitenkin hyvin kiinnostaviksi, ja kysymyksen 9 mukaan rahallisten etujen merkitys oli korkeahko.

Jos bonusta jaettaisiin useammin, voisi sen kannustava vaikutus nousta, vaikka bonuksen määrä olisikin kerrallaan hieman vähemmän. Tämä voisi helpottaa myös työntekijöiden kannalta heidän henkilökohtaista verotustaan, joka tuli esille henkilöstökyselyssä. Kaikilla työntekijöillä on eri veroprosentit, joten jos palkitsemista tapahtuu pitkin vuotta tasaisesti, on siihen mahdollisuus paremmin varautua esimerkiksi nostamalla veroprosenttiaan, kun rahalliset palkkiot eivät pakaudu yhteen kohtaan vuotta.

Täydentäviin palkkioihin lisänä voi miettiä, olisiko muille työntekijöille myös mahdollista saada jonkinlainen provisiomalli. Tähän voi miettiä esimerkiksi henkilöstökyselyssä esiin tullutta Balanced Scorecard -järjestelmää, joka mittaa suoritusta. Voi myös miettiä erilaisia asiakastyytyväisyyden mittareita.

Eduissa ollaan jo melko hyvällä mallilla, ja myös työntekijät osaavat niitä suoraan pyytää työnantajalta. ePassi on kehittymässä laajemmaksi, kun siihen saadaan hyvinvointiosuus mukaan ja mahdollisesti muutettua se Flex-malliin, jossa työntekijä saa itse päättää, miten jakaa ePassissa olevan saldon eri etujen kesken.

Henkilökunnalle tehtävään kyselyyn ePassin eduista ei suoraan kysytty, koska sen etujen kehittäminen on jo käynnissä. ePassi tuli kuitenkin avoimissa vastauksissa esille, ja nousi myös esimerkiksi henkilöstökyselyn kysymyksessä numero kymmenen esille, kun pyydettiin listaamaan itselle kiinnostavimpia palkitsemisen tapoja. ePassiin kuuluvat edut koetaan siis tärkeiksi.

Yhteisöllisyyttä voisi kehittää, varsinkin kun korona-aikana yhteisöllistä tekemistä on ollut vähän. Yhteisöllistä tekemistä voisi kehittää tiimitasolla lisäämällä tiimi-kohtaisen virkistysbudjetin etuihin mukaan. Tässä täytyy kuitenkin olla tarkkana, että tämä toimii tasapuolisesti, varsinkin, jos koko tiimi ei ole samassa kaupungissa töissä. Tämä tuli esille vahvasti kyselyn vastauksissa ja esihenkilöiden haastatteluissa.

Yhteisöllinen tekeminen saattaa lisääntyä luontevasti, kun työntekijät palaavat toimistoille takaisin tekemään töitä, vaikka etätöiden määrä jäisikin korkeaksi. Aiemmin on ollut käytössä erilaisia virkistyspäiviä, ja näihin kannattaa tulevaisuudessaakin panostaa. Lisäksi voisi ottaa mukaan erilaisia etätapahtumia, varsinkin kun työntekijöitä asuu monella eri paikkakunnalla.

Voi harkita myös kiitoskorttien ottamista toimintaan mukaan, esimerkiksi niin että työntekijät saavat kirjoittaa toisilleen kiitoksia ja näitä jaetaan viikon lopuksi työntekijöille. Sanallinen kiitos koetaan esihenkilöiden ja henkilöstökyselyn mukaan tärkeäksi, ja näin työntekijälle jäisi jokin konkreettinen, kirjallinen todiste kiitoksesta tai positiivisesta palautteesta.

Tulevaisuuden kasvuun voi ottaa voimakkaammin ja selkeämmin mukaan koulutusmahdollisuudet ja tuen itsensä kehittämiseen, varsinkin ammatillisesti. Tämä lisäisi henkilöstökyselyn mukaan suoraan työntekijöiden motivaatiota ja siihen oli paljon kiinnostusta, ja tästä voisi olla muutenkin yritykselle hyötyä, kun työntekijät pääsevät kehittymään ja toteuttamaan itseään.

Aikataulujen ja työnteon paikan joustavuuden voisi nostaa enemmän esiin varsinkin rekrytoinnissa. Mediamaisteri Oy:llä on jo työntekijöitä monella eri paikkakunnalla. Joustavuuden arvostaminen nousi selkeästi esille henkilöstökyselyssä ja esihenkilöiden haastatteluissa.

Vaikutusmahdollisuuteen voisi liittyä osaltaan osakkeiden henkilöstöanti, mutta se täytyisi toteuttaa hyvin ja tarkasti. Tämän toteuttamiseen kannattaa varata aikaa, ja varautua siihen, että tämä tulisi palkitsemiseen mukaan korkeintaan vasta vuoden päästä. Tähän kannattaa kuitenkin panostaa, koska kysymysten viisi ja kymmenen mukaan osakkeiden henkilöstöantiin on kiinnostusta.

Palkitsemisen visuaalista mallia toteuttaessa tai sitä kehittäessä siihen voi vielä lisätä selkeät määreet jokaisen palkitsemisen tavan kohdalle siihen, miten niitä toteutetaan ja kehitetään tulevaisuudessa. Tämä visuaalinen malli on selkeä malli, jolla lähteä kehittämään työntekijöiden kanssa palkitsemista, ja johon saa helposti liitettyä uusia asioita mukaan. Koska mallissa palkitsemisen eri keinot ja tavat on jaettu eri sektoreihin, on palkitsemisen kokonaisuus ymmärrettävää.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Mediamaisteri Oy:n palkitsemisen nykytilaa ja henkilöstökyselyllä saada selville heidän työntekijöidensä toiveita palkitsemiseen liittyen. Tarkoituksena oli tehdä ehdotus palkitsemisen kehittämisestä esihenkilöiden haastattelujen ja henkilöstökyselyn pohjalta, jonka toteutin visuaalisena mallina.

Palkitsemista käsittelin parin eri teorian lähtökohdista, sekä motivaation ja palkitsemisen kehittämisen näkökannoilta. Alun perin tarkoitukseni oli käsitellä raportissa useampia palkitsemisen keinoja ja tapoja, sekä ottaa selkeämmin taloushallinnollista puolta esille kustannusten ja verotuksen käsittelyn kautta. En käsitellyt kustannuksia aikataulullisista syistä ja verotusta sivuttiin vain tärkeimmiltä osilta.

Mediamaisteri Oy:n esihenkilöiden haastattelut olisi ollut parempi toteuttaa lähihaastatteluina, mutta koronatilanteesta johtuen näin ei voinut tehdä. Haastatteluissa kysyttiin tärkeimmät kysymykset nykyisen palkitsemisen kokonaisuuden selvittämiseksi. Haastattelut onnistuivat hyvin, mutta joidenkin kysymysten muotoilu olisi voinut olla tarkempi. Koen, että haastatteluissa kysyin oikeita asioita ja sain selville tarpeelliset tiedot raporttia varten. Aikataulullisesti haastattelut sopivat opinnäytetyön tekoaikatauluun hyvin.

Haastatteluun olisi voinut liittää jonkinlaisen pienen kyselyn esihenkilöille, jonka olisi voinut toisintaa tulevaisuudessa, kun palkitsemisen kehittäminen tulee yrityksessä taas esille. Tämä olisi ollut hyvää kirjallista informaatiota. Uskon, että haastatteluiden jälkeen esihenkilöille tuli uusia ajatuksia palkitsemisesta mieleen, koska palkitseminen on juuri nyt kehityksen alla.

Henkilöstökyselyyn tuli melko hyvin vastauksia, mutta vastausaika olisi voinut olla pidempi, ja kysely toteutettu myös englanniksi. Jotkin kyselyn kysymyksistä olivat sellaisia, joita vastaaja joutui miettimään myöskin ehkä sen kannalta, miten niihin

vastataan, joten kysymykset olisi voinut muotoilla tarkemmin. Aikataulullisesti kysely aukesi hieman myöhään työntekijöille, mutta ei kuitenkaan myöhästyttänyt huomattavasti opinnäytetyön tekemistä.

Tämä henkilöstökysely on hyvä pohja tulevia palkitsemiskyselyjä varten ja myös yleisen keskustelun aloittamiseksi työntekijöiden kanssa palkitsemiseen liittyen. On tärkeää pitää työntekijät mukana palkitsemisen kehittämissä. Zeffi-kyselytyökalussa on kuitenkin joitakin rajoitteita, joten voi miettiä, onko tämä sopivin väline kyselyn toteuttamiseen. Itselleni kyselytyökalu oli uusi väline, jonka käytön opetelin. Jos aikaa olisi ollut käytössä enemmän, olisin perehtynyt kunnolla muidenkin kuin vain perusvälineistön käyttöön.

Henkilöstökysely muotoutui niin, että ensin kysyttiin nykyisistä palkitsemisen keinoista ja tavoista, ja sen jälkeen kysyttiin enemmän tulevista keinoista. Kokonaisuutenaan kysely oli hyvä, ja selvitti monia aiottuja kysymyksiä. Kysely oli pituudeltaan lyhyehkö, mutta aiheesta olisi voinut tehdä pidemmänkin kyselyn.

Henkilöstökyselyssä kysymys yhdeksän oli sellainen, jonka muotoilu ei ollut onnistunut, eikä vastauksista voinut tehdä kunnon johtopäätöksiä. Tämä kysymys olisi pitänyt kysyä kahtena erillisenä kysymyksenä, esimerkiksi kysymällä, kuinka tärkeää rahalliset edut sinulle asteikolla 1-100, ja samoin joustavuuden ja vapauden kohdalla.

Onnistunein henkilöstökyselyn kysymys oli ehkä kymmenes kysymys, jossa pyydettiin listaamaan kiinnostavimpia palkitsemisen tapoja. Ohjeistusta vastaukseen olisi voinut vielä selkiyttää, tai kysyä jotenkin muuten, jotta olisi tullut selkeämmät vastaukset. Koin itse tärkeäksi kohdan, jossa vastaaja sai kertoa vapaasti palkitsemiseen liittyvistä toiveista ja mielipiteistä.

Palkitsemisen kehittämiseen liittyen Mediamaisteri Oy:lle voi olla hyvä selvittää Balanced Scorecard -suorituskykymittaristoa, ja miettiä, kuinka sitä voisi käyttää toiminnassa palkitsemisen tukena. Tämä tuli henkilöstökyselyssä esille, mutta tässä raportissa ei ollut sopivaa kohtaa syventyä mittaristoon tarkemmin.

Visuaalinen malli palkitsemisesta on helposti ymmärrettävä väline palkitsemisen kokoamiseen, joten halusin sen takia käyttää sitä toimintaehdotuksen laatimisen apuna. Haastattelujen ja henkilöstökyselyn pohjalta siihen tuli monia keinoja ja tapoja näkyviin, joista osan pystyy toteuttamaan nopeallakin aikataululla. Tämä on hyvä lähtökohta Mediamaisteri Oy:n palkitsemisen kehittämiseen.

## LÄHTEET

ePassi Payments Oy. 2021. ePassi Payments Oy:n Internetsivusto. Luettu 29.04.2021. [www.epassi.fi/fi/etusivu](http://www.epassi.fi/fi/etusivu)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki. Työterveyslaitos.

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

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki. Talentum.

Heneman, R. L. & von Hippel, C. 1995. Balancing Group and Individual Rewards: Rewarding Individual Contributions to the Team. Teoksessa Heneman, R. 2002. Strategic reward management: design, implementation, and evaluation. Greenwich (Conn.). Information Age.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

Kananen, J. 2008a. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008b. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Helsinki. Sanoma Pro.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Mattinen, K. 2019. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

Mediamaisteri Oy. 2021. Mediamaisteri Oy:n Internetsivusto. Luettu 8.5.2021. [www.mediamaisteri.com](http://www.mediamaisteri.com)

Mediamaisteri Oy:n esihenkilöiden haastattelut: Hildén, V. Projektipäällikkö. Haastattelu 19.03.2021.; Koiviola, V. Myyntijohtaja. Haastattelu 19.03.2021.; Vuorio, J. Projektipäällikkö. Haastattelu 23.03.2021.; Toriseva, M. Toimitusjohtaja. Haastattelu 23.03.2021.; Pajula, A. Operatiivinen johtaja. Haastattelu 23.03.2021.; Front, T. Johtaja, verkko-oppimisen ratkaisut. Haastattelu 31.03.2021. Haastattelijat Ylöstalo, L. Tampere.

Mindpolis Group Oy. n.d. Mindpolis Group Oy:n Internetsivusto. Luettu 8.5.2021. [www.mindpolis.com](http://www.mindpolis.com)

Nylander, M. 2021a. Palkitseminen työyhteisöissä – 1. Palkitsemisen toimivuusmalli. Eduhouse-luentovideo ja luentomateriaali. Julkaistu 17.03.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Nylander, M. 2021b. Palkitseminen työyhteisöissä – 2. Palkitsemisen kokonaisuus, peruspalkka. Eduhouse-luentovideo ja luentomateriaali. Julkaistu 17.03.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki. Yrityskirjat.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki. Tietosanoma.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Määttä, T. & Rautajuuri, A-L. 2020. Henkilökuntaedut verotuksessa. Syventävä vero-ohje. Sivu päivitetty 22.12.2020. Luettu 3.5.2021.  
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa4/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki. Edita.



## LIITTEET

### Liite 1. Kysymysrunko esihenkilöiden haastatteluihin

1. Miten kuvailisit Mediamaisterin nykyistä palkitsemisjärjestelmää?
2. Mitä eri palkitsemisen tapoja teillä on käytössä?
3. Ovatko edellä mainitsemasi palkitsemisen keinot toimivia?
4. Mitkä palkitsemisen keinot koet itse tärkeiksi?
5. Mitä palkitsemisella tavoitellaan?

## Liite 2. Kysely palkitsemisesta Mediamaisteri Oy:n työntekijöille

### Kysely palkitsemisesta

Tämä kysely on tarkoitettu Mediamaisteri Oy:n työntekijöille.

Kysely on osa Mediamaisterille toimeksiantona tehtävää opinnäytetyötä, jonka tekee Laura Ylöstalo.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa vastausten perusteella.

Kiitos osallistumisestasi!

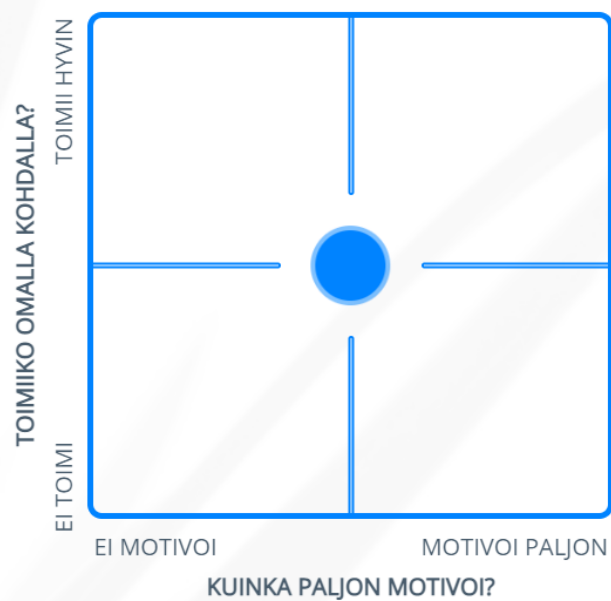
**SEURAAVA**

Nelikentässä siirrä palloa mieleiseesi kohtaan pystysuunnassa pystyssä olevan kysymyksen mukaisesti, ja vaakasuunnassa vaakasuunnassa olevan kysymyksen mukaisesti

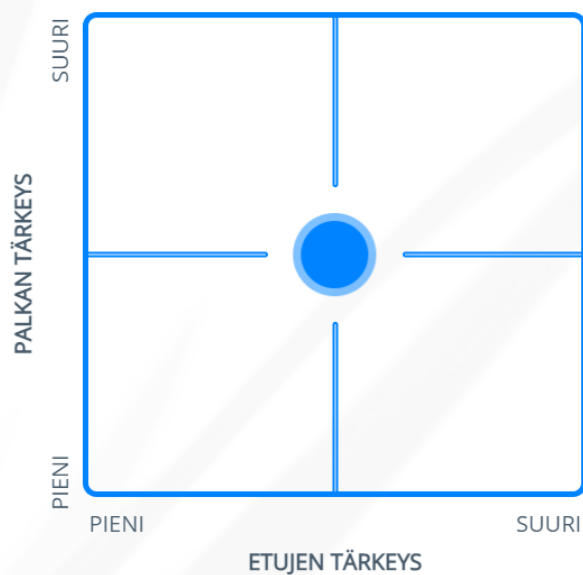
**SEURAAVA**

(jatkuu)

1. Mitä mieltä olet palkitsemisesta tällä hetkellä Mediamasterissa?



2. Kuinka tärkeänä pidät palkkaa ja etuja?



(jatkuu)

3. Mitä työn joustavuus sinulle merkitsee ja miten se ilmenee työssäsi?

SEURAAVA

4. Mikä nykyinen palkitsemisen keino on ollut itsellesi sopivin?

SEURAAVA

Seuraavaksi kysytään erilaisista palkitsemistavoista.

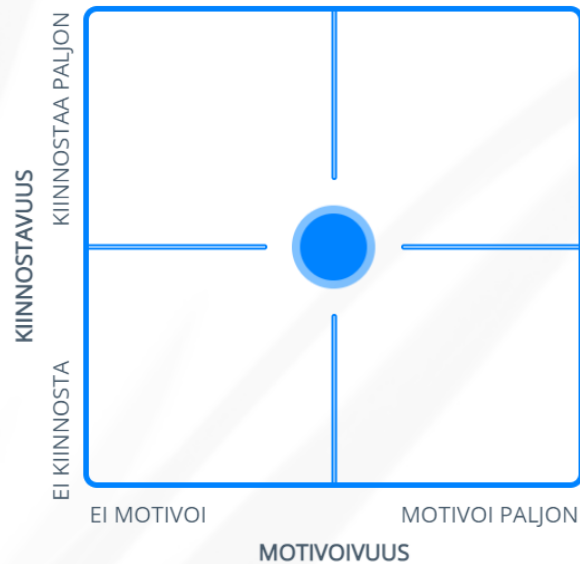
SEURAAVA

(jatkuu)

4 (6)

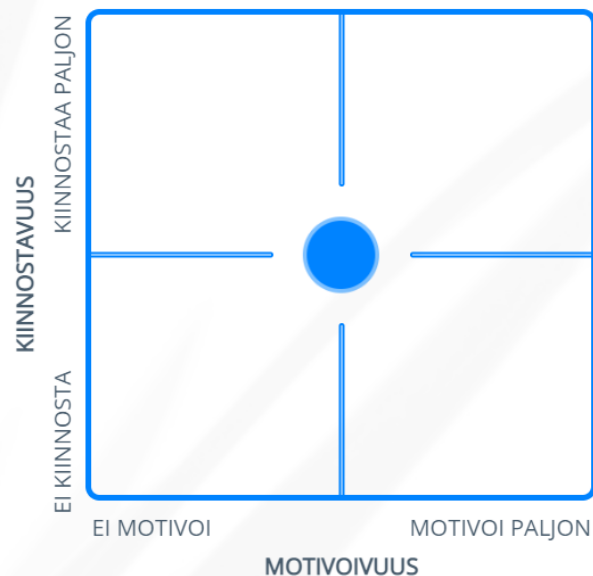
5. Osakkeiden henkilöstöannilla tarkoitetaan osakeantia, jossa yritys tarjoaa omia uusia osakkeitaan henkilöstölle merkittäväksi. Työntekijöille tarjottaisiin siis mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita.

Mitä mieltä olet osakkeiden henkilöstöannista?



6. Ryhmäeläkevakuutuksella tarkoitetaan työnantajan ottamaa vapaaehtoista lisäeläkevakuutusta, joka antaa työntekijälle paremman tulotason eläkkeellä.

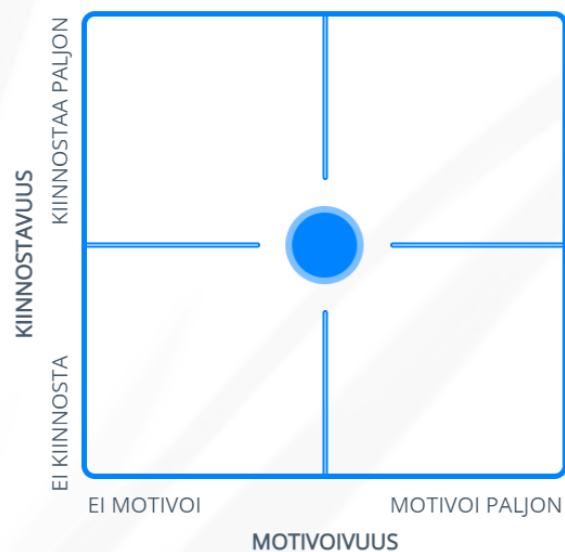
Mitä mieltä olet ryhmäeläkevakuutuksesta?



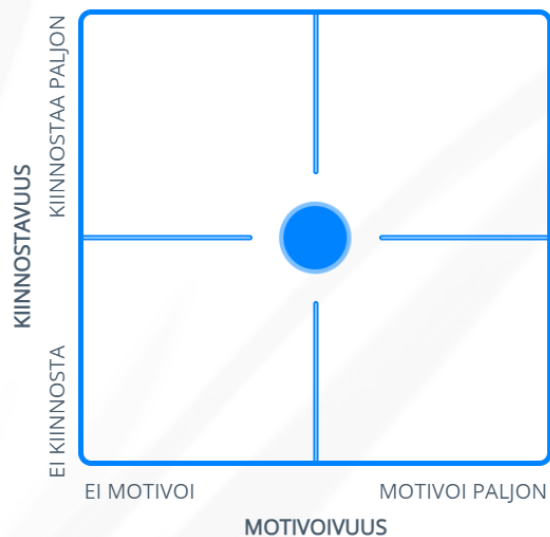
(jatkuu)

7. Tiimikohtaisella virkistysbudjetilla tarkoitetaan summaa, jonka saatte käyttää omassa tiimissänne virkistäytymiseen.

Mitä mieltä olet tiimikohtaisesta virkistysbudjetista?

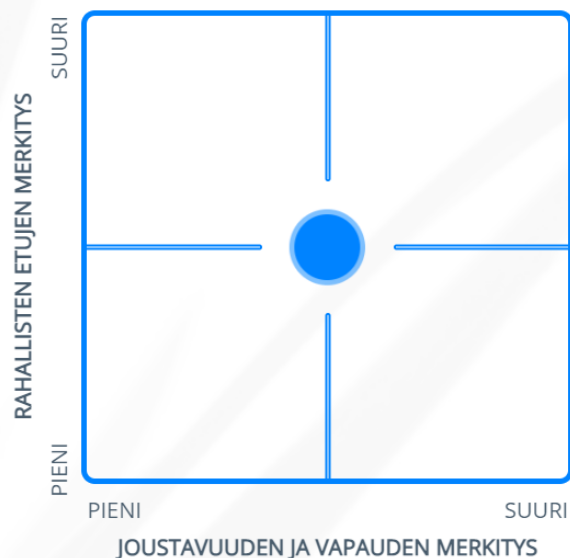


8. Mitä mieltä olet mahdollisuudesta itsensä kehittämiseen työpaikan ajallisella tai taloudellisella tuella? (esim. koulutukseen/kursseille osallistuminen)



(jatkuu)

9. Miten vertaat joustavuuden ja vapauden merkitystä rahallisiin etuihin?



10. Mitkä kolme palkitsemistapaa ovat itsellesi kiinnostavimpia? (Voit valita kyselyssä olleita palkitsemisen tapoja tai muita, esimerkiksi itse keksimiäsi palkitsemisen tapoja.)

Kirjoita vastaus 1. kiinnostavin, 2. toiseksi kiinnostavin ja 3. kolmanneksi kiinnostavin

SEURAAVA

11. Kerro vapaasti muista toiveistasi ja mielipiteistäsi palkitsemiseen liittyen:

VALMIS