

PALKITSEMISSUUNNITELMA GO ON JYVÄSKYLÄN VUOKRATYÖNTEKIJÖILLE

Mira Helenius

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Helenius, Mira	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.11.2013
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PALKITSEMISSUUNNITELMA GO ON JYVÄSKYLÄN VUOKRATYÖNTEKIJÖILLE		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Partanen, Hilkka		
Toimeksiantaja(t) Go On Jyväskylä/GoMetan Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on laatia henkilöstöpalvelualalla toimivalle yritykselle palkitsemissuunnitelma, joka kohdentuu nimenomaan yrityksen vuokratyöntekijöille. Työn toimeksiantaja on Go On Jyväskylä, joka tarjoaa henkilöstövuokrausta ja -rekrytointia erityisesti teollisuuden, tuotannon, logistiikan ja rakentamisen aloilla. Opinnäytetyönä tehty palkitsemissuunnitelma luo pohjaa myöhemmin lanseerattavalle palkitsemisjärjestelmälle.</p> <p>Työn teoriaosuus koostuu erilaisten palkitsemiskeinojen esittelystä ja palkitsemisen merkityksen kuvaamisesta niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Lisäksi opinnäyte esittelee toimeksiantajayrityksen toimintaperiaatteita ja palkitsemisen nykyistä tilaa. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin. Ensimmäistä osaa tutkimuksesta edustaa benchmarking, joka toteutettiin kahteen erityisesti palkitsemisestaan tunnettuun yritykseen. Pääpaino tutkimuksessa sijoittuu menetelmän innovointiin, jossa työkaluina käytettiin aivorihtä ja kuusi ajatteluhattua -mallia. Ideoita toimeksiantajayrityksen palkitsemissuunnitelmaa varten kootaan työssä innovaatiopajan avulla, johon osallistui muutamia Go Onin vuokratyöntekijöitä.</p> <p>Innovaatiopajan, ryhmäkeskustelun ja teoretiedon pohjalta laadittiin itse palkitsemissuunnitelma, joka jää työssä salaiseksi. Niin ikään muutamat innovoinnin tuloksena syntyneet ideat jäävät vain toimeksiantajayrityksen käyttöön. Opinnäytetyön julkaistavassa osiossa käy ilmi osa tuloksista, jotka keskittyivät erityisesti aineettoman palkitsemisen osa-alueelle. Lisäksi työ esittää muutamia ehdotuksia, kuinka Go On voi työn tuloksena syntyneitä palkitsemissuunnitelmaa hyödyntää ja miten palkitseminen toimeksiantajayrityksessä voitaisiin järjestää ja organisoida.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, henkilöstöpalveluala, vuokratyö, motivaatio, laadullinen tutkimus, benchmarking, innovointi, innovaatio		
Muut tiedot Salaisena julkaistavat liitteet, 6 sivua		



Author(s) Helenius, Mira	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18.11.2013
	Pages 58	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title SCHEME OF AN INCENTIVE SYSTEM FOR THE CONTRACTORS OF GO ON JYVÄSKYLÄ		
Degree Programme Degree Programme in Services Management		
Tutor(s) Partanen, Hilikka		
Assigned by Go On Jyväskylä/GoMetan Oy		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to create a scheme of an incentive system for a temp service company. The actual scheme is made specifically for the company's contractors. The commissioner of the thesis was Go On Jyväskylä, which provides temp and recruiting services in the field of industry, production, logistics and engineering. The outcome of the thesis creates a foundation for the later launch of the actual incentive system.</p> <p>The theoretical part of the thesis contains an introduction of different kinds of rewarding ways. In addition, the theoretical part describes the benefits of rewarding and the importance of rewarding, from the employee's and employer's points of view. Furthermore, the thesis contains an introduction of the commissioner and the current ways of rewarding in the company. The research part of the thesis was conducted using qualitative research. The first part of the study was based on benchmarking. The benchmarking project was realized in two separate companies, both of which are known for their incentive systems. The main focus of the study was in the method of innovation, containing brainstorming and "the six thinking hats" -tool. Ideas for the scheme of an incentive system for Go On Jyväskylä were created in an innovation workshop. Some of the contractors of Go On attended to the workshop.</p> <p>The final scheme for the incentive system was created based on the theory part and the ideas arisen in the workshop. The actual plan and some of the results of the workshop remain secret and are only for the use of Go On Jyväskylä. However, most of the results are published in the public version of the thesis. In addition, the thesis presents some suggestions how Go On can benefit the findings of the thesis and how they should arrange and organize their rewarding system among the contractors in the future.</p>		
Keywords Recompensing, incentive system, temp service, recruiting agency, motivation, qualitative research, benchmarking, innovation		
Miscellaneous Classified documents, 6 pages		

Sisältö

1 Johdanto	2
1.1 Tavoitteena palkitsemissuunnitelma	2
1.2 Tarve tutkimuksen tekemiselle	3
1.3 Tutkimusongelma	4
1.4 Opinnäytteen rakenne ja toteutus	4
1.5 Aiheesta aiemmin kirjoitettua	5
2 Monimuotoiset palkitsemisen keinot.....	7
3 Onnistuneen palkitsemisen hyödyt	10
3.1 Merkitys työntekijälle	10
3.2 Työnantajan näkökulma	15
4 Toimeksiantajan esittely ja palkitsemisen nykytilanne.....	18
4.1 Go On yrityksenä	18
4.2 Henkilöstöedut sekä alan yleinen toimintamalli pääosassa.....	20
5 Miten muut sen tekevät?.....	22
6 Uuden innovointia	27
6.1 Tutkimusmenetelmänä innovointi.....	27
6.2 Työkaluina aivoriihi ja kuusi ajatteluhattua	29
6.3 Innovaatiopajan järjestäminen.....	31
7 Innovaatiopajan aikaansaannokset	35
7.1 Esille tulleita ajatuksia palkitsemistavoista	35
7.2 Ehdotuksia palkitsemisen organisoinnista Go On Jyväskylässä	38
8 Tärkeimmät tulokset ja päätelmät.....	40
Lähteet.....	44
Liitteet.....	47
Liite 1. Avoin kyselylomake benchmarkingin tueksi.....	47
Liite 2. Kutsu innovaatiopajaan	49
Liite 3. Koonti ideoiden parhaimmistosta (salainen).....	50
Liite 4. Palkitsemissuunnitelma Go On Jyväskylään (salainen).....	55
Kuviot	
Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus.....	9
Taulukot	
Taulukko 1. Työmotivaatiota selittävät tekijät.....	12

1 Johdanto

1.1 Tavoitteena palkitsemissuunnitelma

Opinnäytetyö käsittelee työntekijöiden palkitsemista johtamisen ja työmotivaation ylläpidon välineenä. Työn tarkoituksena on kehittää ja ideoida Go On -yhtiöiden Jyväskylän toimipisteelle palkitsemissuunnitelma, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa yrityksen vuokratyöntekijöiden palkitsemisessa. Palkitsemissuunnitelma luo pohjaa mahdollisesti myöhemmin käyttöön otettavalle palkitsemisjärjestelmälle. Lopullinen suunnitelma on salainen, ja se päättyy vain toimeksiantajan käyttöön.

Suunnitelman piti olla selkeä ja helposti käyttöön otettava. Suunnitelmasta käyvät ilmi lähitulevaisuudessa tehtävät toimenpiteet, vastuuhenkilöt sekä aikataulu. On tärkeää, että suunnitelma tukee Go On -yhtiöiden liikeideaa, yleistä henkilöstöpalvelualan toimintatapaa sekä strategiaa. Silloin suunnitelmasta hyötyvät niin työntekijät kuin yritysikin ja suunnitelma on räätälöity juuri toimeksiantajayrityksen tarpeita ja toiveita kunnioittaen.

Toivottavaa on, että esille tulleet palkitsemisen tavat olisivat kekseliäitä ja hieman tavallisuudesta poikkeavia. Go On Jyväskylän toiveena onkin, että opinnäytetyön tuloksena saataisiin aivan uudenlaisia ja raikkaita ideoita ja ajatuksia vuokratyöntekijöiden palkitsemiseksi. Palkitsemissuunnitelma laaditaan nimenomaan vuokratyöntekijöille, jotka työskentelevät Go Onin asiakasyrityksissä. Go Onin toimihenkilöt ja esimerkiksi rekrytoidut työntekijät jätetään suunnitelman ulkopuolelle.

Palkitsemissuunnitelman tavoitteisiin päästään tutustumalla opinnäytetyössä erilaisiin palkitsemisen keinoihin ja paneutumalla siihen, minkälaisia vaikutuksia palkitsemisella on sekä työntekijälle että työnantajalle. Lisäksi työ kartoittaa Go On -yhtiöiden palkitsemisen nykytilaa ja siihen käytettävissä olevia resursseja. Suunnitelman pohjaksi työssä kootaan Go Onin nykyisten vuokratyöntekijöiden ajatuksia mahdollisista palkitsemisen keinoista pienen innovaatiopajan voimin.

1.2 Tarve tutkimuksen tekemiselle

Tutkimuksen ja palkitsemissuunnitelman tarve koostuu monesta asiasta. Henkilöstön palkitseminen on lähes kaikissa yrityksissä arkipäivää, eikä sitä sinällään voida enää lukea kilpailueduksi (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13–14). Henkilöstöpalvelualalla työntekijöiden palkitseminen on kuitenkin jokseenkin vähäistä, eikä tiedossa ole yhtään alan yritystä, jolla on käytössään systemaattinen ja organisoitu palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen vähäisyys henkilöstöpalvelualalla johtunee henkilöstön suuresta ja nopeasta vaihtuvuudesta ja siitä, että henkilöstövuokraus ja ulkoistaminen ovat vielä melko tuoreita asioita (Tietoa toimialasta 2013).

Palkitsemisen keinoin Go Onin on mahdollista erottautua henkilöstöpalvelualan yritysten suuresta valikoimasta, joka tällä hetkellä käsittää noin 500 alan yritystä (Tietoa toimialasta 2013). Samalla voidaan parantaa alan yleistä mainetta, joka ei aina ole ollut kovin hyvä. Tähän on vaikuttanut alan valtava kasvu, jolloin mukaan on tullut yrittäjiä nopeiden voittojen toiveissa. Alan huonoon valoon saattamiseksi riittävät muutamatkin epäonnistumiset, jotka valitettavasti vaikuttavat yleiseen asenteeseen henkilöstöpalvelualaa kohtaan. (Metsä-Tokila 2012.)

Vuokratyövoiman tulevaisuuden näkymät ovat hyvät, ja vuokratyön käyttäminen tulee jatkossa kasvamaan entisestään (Henkilöstöpalveluala ja Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa 2013). Vuokratyössä työskentelevien asemaa työntekijöinä halutaankin Go Onilla saada parannettua samalle tasolle tavallisessa palkkatyössä työskentelevien kanssa samanlaista henkilöstöpolitiikkaa soveltamalla. Näin vuokratyön ja suoraan yrityksen omilla kirjoilla työskentelyn välisen kuilun toivotaan kaventuvan.

Tarve Go Onin palkitsemissuunnitelmalle muodostuu myös järjestelmällisyyden lisäämisestä. Nykyisellään palkitseminen on toimeksiantajalla epäsäännöllisen satunnaista, eikä sitä seurata mitenkään. Suunnitelman kautta palkitsemiselle saadaan aikataulu ja vastuuhenkilöt, jolloin tehtävät selkiytyvät.

1.3 Tutkimusongelma

Perustan tutkimusongelmalle luo Go On Jyväskylän tarve palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Jotta työn lopputuloksena oleva suunnitelma olisi järkevä ja käytännöllinen, on työssä selvitettävä, mitkä asiat työntekijät yleisesti kokevat palkitsemisessa merkittäviksi. Jollain tapaa tulee myös saada yleiskuva siitä, minkälainen on Go Onin vuokratyöntekijän ”perusprofiili”, sillä työstä saatu palkinto koetaan eri elämänvaiheissa eri tavoin (Kauhanen 2010, 80).

Yksi työssäni tutkittavista asioista on lisäksi se, kuinka palkitsemisesta voitaisiin saada hyötyä myös työnantajalle. Palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan vaikuttaa yrityskuvan muodostumiseen ja yrityksen haluttavuuteen työnantajana. Onnistuessaan palkitseminen voidaan lukea myös kilpailueduksi, jota muiden alan toimijoiden on vaikeaa kopioida (Reinboth 2008).

Toimeksiantajaan tutustuttaessa saadaan kuva yrityksen liikeideasta ja sen toimintatavoista. Vain perehtymällä niihin saadaan pohja palkitsemisjärjestelmälle, joka on toteutettavissa. Opinnäytteeni avulla pyritään myös selvittämään, mitkä ja minkälaiset palkitsemisen tavat voisivat olla hieman tavallisuudesta poikkeavia ja työntekijälle aivan uudenlaisia, kekseliäitä ja kannustavia.

1.4 Opinnäytteen rakenne ja toteutus

Työ rakentuu teoreettisesta osuudesta ja tutkimuksesta. Teoriassa käsitellään palkitsemisen erilaisia keinoja, jotka sisältävät aineettoman ja aineellisen /taloudellisen palkitsemisen. Painotus on nimenomaan aineettomassa palkitsemisessä, koska ainakin alussa Go On tulee luultavimmin keskittymään palkitsemisen tähän osa-alueeseen eniten. Niinpä esimerkiksi palkkaukseen liittyvät palkitsemismenetelmät jätetään työn ulkopuolelle, sillä niiden soveltaminen henkilöstöpalvelualan yrityksessä olisi lähes mahdotonta lukuisten eri alojen työehtosopimusten vuoksi.

Toinen merkittävä osa teoriasta muodostuu palkitsemisen merkityksestä työntekijälle ja työnantajalle. Parhaimmillaan hyvin organisoidusta ja perustellusta

palkitsemisjärjestelmästä voidaan saada merkittävää hyötyä sekä työntekijöille että yritykselle esimerkiksi tuottavuuden, paremman motivaation ja sitoutumisen kautta (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 31–33). Niin ikään teoriaosuudessa esitellään Go On yrityksenä ja tutustutaan sen nykyisiin palkitsemiskeinoin ja henkilöstöpalvelualan yleisiin toimintamalleihin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu kahdesta eri osiosta: benchmarkingista ja innovoinnista, jotka molemmat kuuluvat kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin. Benchmarking toteutettiin kahteen toimivasta palkitsemisjärjestelmästä tunnettuun yritykseen, jotka olivat Pekkaniska Oy ja Accenture. Näiden yritysten palkitsemisen keinoihin tutustuttiin aiempien tutkimusten, artikkeleiden ja yritysten omien tietolähteiden pohjalta. Lisäksi Pekkaniska Oy:ltä tietoja kerättiin laatimallani kyselylomakkeella (liite 1).

Pääpaino empiriassa on innovaatiopajalla, johon osallistuivat muutamat Go On Jyväskylän vuokratyöntekijät innovoiden uusia palkitsemistapoja. Lisäksi koottiin ideoita siitä, miten palkitseminen Go Onin kaltaisessa henkilöstöpalveluyrityksessä tulisi toteuttaa. Opinnäytetyön lopussa käsitellään innovoinnin tuloksia ja miten esille tulleita ideoita sekä teoriaa voitaisiin hyödyntää toimeksiantajayrityksessä. Työ on rakenteeltaan synkroninen yhdistäen teoriaa ja toimeksiantajayrityksen näkökulmaa.

1.5 Aiheesta aiemmin kirjoitettua

Erilaisia, palkitsemista koskevia ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä on tehty jonkin verran. Lisäksi aiheesta on tehty pro gradu -tutkielmia. Kyseiset työt käsittelevät pääosin jo käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien ja erilaisten palkitsemiskeinojen onnistumista ja toimivuutta eri alojen yrityksissä. Itse palkitsemisjärjestelmien tai -suunnitelmien tekoon keskittyviä tutkielmia ei ole, vaikka kaikissa joitain kehitysehdotuksia totta kai tehdään. Yleisesti henkilöstöpalvelualaa sivuavia töitä on tehty muutamia, mutta aiheina ovat usein esimerkiksi vuokratyöntekijöiden mielipiteiden ja tyytyväisyyden selvittäminen tai vaikkapa alan imago. Lisäksi alalle on tehty joitakin perehdytys- ja markkinoin-

tisuunnitelmia. Yhtään opinnäytetyötä ei ole tiettävästi tehty aiheenaan palkitsemisuunnitelman laatiminen nimenomaan henkilöstöpalvelualan yritykseen.

Palkitsemista ja henkilöstöjohtamista sivuavia töitä on hyvinkin paljon. Palkitsemisen osa-alueena palkkaus on saanut paljon huomiota tutkielmissa. Tuolospalkkaus ja muu taloudellinen palkitseminen ovat tutkimuksen kohteina hyvin monissa töissä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmista. Myös ylemmän johdon palkitsemisesta on tehty tutkielmia. Suosittuina aiheina opinnäytetöissä ja pro gradu -tutkielmissa ovat olleet lisäksi työmotivaatioon ja -hyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotka johtavat usein myös palkitsemisen teoriaan.

Aineettoman palkitsemisen käsittely töissä on jäänyt hieman vähemmälle. Usein se on keskittynyt pääasiassa kehityskeskustelujen ja palautteen käsittelemiseen. Pyrin työssäni esittelemään aineettoman palkitsemisen osa-aluetta tarkemmin, sillä uskon sen hyödyttävän Go Onia toimeksiantajana eniten muista yrityksistä poikkeavien resurssien vuoksi. Aineettoman palkitsemisen käsittely on perusteltua myös siksi, että useaan otteeseen työntekijöiden on todettu arvostavan tällaisia palkitsemisen keinoja jopa enemmän kuin pelkkää rahallista vastinetta (Ruohotie & Honka 1999, 19; Hay Group 2012).

Mediassa on aika ajoin esillä eri alojen yrityksiä, jotka ovat suoriutuneet henkilöstöpolitiikassaan palkitsemisen osa-alueilla erittäin hyvin. Palkitsemisesta on myös alettu järjestää kilpailuja, joissa yritysten henkilöstöjohtamista mitataan. Suomessa ja myös muualla suurin henkilöstön tyytyväisyyttä mittaava tutkimus on Great place to work -kilpailu, johon saavat ottaa osaa kaikki halukkaat yritykset koostaan huolimatta (Parhaat työpaikat 2013). Yhdysvalloissa luetteloa parhaista työpaikoista edustaa myös Fortune-lehden vuosittain tekemä listaus (Fortune 2013). Listalle yltäneet yritykset ovat muun henkilöstöpolitiikkansa ohella kiinnittäneet erityishuomiota myös palkitsemiseen.

Useat esimerkit kantautuvat meille Suomeen Yhdysvalloista, jossa yrityskulttuuri palkitsemisessakin on aivan erilaista kuin vielä tällä hetkellä Suomessa. Julkisuudessa olleita yrityksiä ovat muun muassa Google Inc., SAS, Starbucks, McDonald's, Cisco Systems ja Amazon (Fortune 2013). Suomessa

huomiota saaneita yrityksiä ovat esimerkiksi Pekkaniska Oy, Kesko ja Ikea (Parhaat työpaikat 2013) sekä viime aikoina paljon julkisuudessa ollut Super-cell. Valitettavan usein, näissäkin mainituissa yrityksissä, palkitseminen keskittyy nimenomaan taloudellisiin etuihin. On kuitenkin havaittavissa, että työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä yleiseen mielentilaan kiinnitetään enemmän huomiota. Usein näihin asioihin päästään juuri aineettoman palkitsemisen keinoin, esimerkiksi työaikajärjestelyillä ja kehittymismahdollisuuksilla (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 67–68).

2 Monimuotoiset palkitsemisen keinot

Palkitsemisen voidaan terminä ajatella olevan vaihtokauppaa, jossa työntekijä saa antamastaan työpanoksesta vastineeksi erinäisiä asioita. Ensisijaista on, että vaihtokauppa on molemmille osapuolille hyödyllinen. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.) Kokonaisuutena palkitseminen on kaikkea sitä, mitä organisaatiolla on käytössään työntekijöidensä työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi (kuvio 1). Palkitsemisen kokonaisuuteen voi näin liittyä niin aineettomia, sisäiseen motivaatioon liittyviä, kuin aineellisia, ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia, palkitsemiskeinoja. Aineettomaan palkitsemiseen voidaan liittää kaikki palkitsemisen keinot, joista ei ole työntekijälle taloudellista hyötyä. Raja on kuitenkin häilyvä joissain tilanteissa, eikä jaottelu aineettomaan ja aineelliseen ole aina yksiselitteinen. Niinpä käsitteeksi näiden väliin voidaan ottaa vielä välillisesti aineelliset palkitsemisen keinot. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa voidaan edelleen erottaa niin sanotusti nopeat (esimerkiksi tulospalkkio suoritetusta projektista) ja hitaat palkitsemismuodot (esimerkiksi osaamisen kehittämiseen tähtäävät koulutusohjelmat). Ajallisesti palkitseminen voidaan sijoittaa menneisyyteen (takautuva palkinto), nykyisyyteen (suora palaute) tai tulevaisuuteen (luvattu palkkio tavoitteen saavuttamisesta). Kokonaispalkitsemisessa on tärkeää hahmottaa sen eri osa-alueiden vaikutukset työntekijän motivaatioon. Jotta motivaatio työtä kohtaan säilyy, ei mikään palkitsemisen osa-alueista saisi ontua ja käytettävien keinojen pitää tukea toisiaan. (Luoma ym. 2004, 37.)

Palkitsemisen kokonaisuutta selventämään voidaan edelleen tehdä jako neljään osaan: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16). Työ ja tapa toimia -osioon kuuluvat esimerkiksi esimiestyö, palaute, osallistuminen, vaikutusmahdollisuudet, vastuut työssä ja selkeät toimintamallit. Mikäli nämä palaset ovat kohdillaan, voidaan työ kokea hyvinkin palkitsevaksi. Kasvun ja kehittymisen osa-alueen kautta työntekijä näkee itsensä myös tulevaisuudessa kyseisen yrityksen työntekijänä ja sitoutuu mukaan toimintaan. Tähän alueeseen voidaan liittää kehityskeskustelut, koulutukset työnantajan tarjoamina ja urakehitys.

Rahallinen palkitseminen puolestaan ohjaa työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan ja rahaa voidaan käyttää palkintona hyvästä suorituksesta. Rahallisen palkitsemisen osa-alueeseen voidaan liittää erilaiset palkkausjärjestelmät, tulospalkkiot, optiot ja eläkevakuutus. Kokonaisuudessa neljäntenä olevat henkilöstöedut viestivät työntekijöille arvostusta sekä helpottavat työtä ja vapaa-aikaa. Henkilöstöetuja voivat olla muun muassa lounassetelit, henkilöstötapahtumat, liikuntapalvelut ja työajan järjestelyt. (Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 2007.) Hieman erikoisemmiksi henkilöstöeduiksi voidaan lukea työmatkakuljetukset, työsuhdepolkupyörä, autotallietu, mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi, työnantajan tarjoama laajakaistaliittymä kotona, mahdollisuus käyttää työtiloja/-kaluja myös omiin tarkoituksiin ja vapaa-ajalla, koko perheelle tarjottava sairaanhoitoetu, ruoanlaittovalmennus, kauneudenhoitotuki, siivous- ja pesulapalvelut, muistaminen työntekijän syntymäpäivänä, yrityksen yhteinen lomaviettopaikka sekä sanoma- ja aikakauslehdet (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 81–87).

Ohessa olevassa kuviossa on havaittavissa nämä neljä palkitsemisen aluetta. Lisäksi kuviosta nähdään jako aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä. Jokaisen kuviossa näkyvän kokonaisuuden osan ympärille voidaankin rakentaa erillinen palkitsemisjärjestelmänsä yrityksen luonteen ja päämäärien mukaan (Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 2007).



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38).

On todettu, ettei rahallinen palkitseminen ole aina kaikki kaikessa. Vartiainen ja Kauhanen (2005, 143) osoittavat, että erään amerikkalaisen tutkimuksen perusteella ulkoinen eli rahallinen palkitseminen voi jossain määrin myös heikentää työsuoritusta. Toki esimerkiksi palkankorotus voi tuoda työhön jonkinlaista symbolista arvoa ja saattaa nostaa myös työntekijän arvostuksen tunnetta. Niin sanottuihin ”psykologisiin” palkintoihin kannattaa kuitenkin kiinnittää erityishuomiota, sillä esimerkiksi oman kyvykkyyden osoittaminen on monelle paljon tärkeämpää kuin siitä saatu rahallinen arvo (Vartiainen & Kauhanen 2005, 146). Niin ikään Fortune-lehden tekemän ”The worlds most admired companies” -tutkimuksen tulosten perusteella maailman parhaiten menestyvät yritykset maksavatkin työntekijöilleen keskimäärin noin 5 % pienempää palk-

kaa kuin toimialojen muut yritykset. Totta kai myös näiden menestyneimpien yritysten taloudellinen palkitseminen on loppuun suunniteltua, mutta erityisen hyvin ne menestyvät kuitenkin aineettoman palkitsemisen osa-alueella, mikä on myös työntekijöiden mielestä erittäin merkityksellistä. (Hay Group 2012.) Tämä vahvistaa edelleen käsitystä siitä, että aineetonta palkitsemista arvostetaan yleisesti enemmän kuin pelkkiä ulkoisia palkkioita.

Erilaisten palkitsemiskeinojen skaala on todella laaja sisältäen useita erilaisia mahdollisuuksia, joissa periaatteessa vain mielikuviutus on rajana. On myös huomattava, että useat palkitsemiskeinot (erityisesti aineettomalla osa-alueella) kyllä ovat käytössä yrityksissä, mutta niitä ei vain ymmärretä palkitsemiskeinoiksi, vaikka ne työpanokseen taustalla vaikuttavatkin. Esimerkkeinä tällaisista palkitsemistavoista mainittakoon muun muassa mahdollisuus etätyöhön ja loma-ajoista sopiminen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 112.)

3 Onnistuneen palkitsemisen hyödyt

3.1 Merkitys työntekijälle

Palkitsemisen perimmäisenä tarkoituksena on toimia apuvälineenä työntekijän työsuorituksen parantamiseksi. Hyvän suorituksen peruspilareina ovat osaava ja motivoitunut työntekijä sekä organisaatio, joka mahdollistaa hyvän suorituksen työympäristöllään ja roolien jaon selkeydellä. Onnistuessaan palkitseminen lisää työntekijän ponnisteluita työnteossa ja auttaa selkiyttämään tavoitteita. Palkitseminen antaa mahdollisuuksia (palaute, työympäristö), kykyä (koulutus, tieto-taito) ja halua (motivointi, arvostus) tehdä työ hyvin. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 19–20.) Työntekijän näkökulmasta onnistunut palkitseminen on ammattitaidon ja mielekkyyden kokemista, halua tehdä töitä ja kehittyä, mahdollisuutta lisääntymiseen sekä ymmärrystä siitä, miten oma työ linkittyy koko yrityksen toimintaan (Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. 2007).

Palkitseminen motivaation nostattajana

Puhuttaessa motivaatiosta, pyritään yleisimmin selittämään, miksi joku toimii jollakin tavalla. Keskeisenä asiana motivaation käsittelyssä onkin saada vastaus kysymykseen ”minkä takia”. Motivaatiossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunne- ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2005, 13–15.) Motivaatio määrää, miten aktiivisesti ja millä ahkeruudella ihminen kulloinkin toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie & Honka 1999, 13).

Motivaatio voidaan yleistetysti jakaa sisäiseen motivaatioon, johon liittyvät aineettoman palkitsemisen osa-alueet sekä ulkoiseen motivaatioon, johon puolestaan liitetään aineellinen palkitseminen (Luoma ym. 2004, 22). Motivaation syntyä selittämään on kehitetty useita motivaatioteorioita lähtien aina perinteisestä vuonna 1943 esitellystä Maslowin tarvehierarkiasta päätyen esimerkiksi läheisemmin työmotivaatiota kuvaaviin Herzbergin kaksifaktoriteoriaan ja Victor Vroomin odotusarvoteoriaan (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133).

Herzbergin vuonna 1959 esittelemä malli jakaa työmotivaation syntymisen tyytyväisyys- (=motivaatiotekijät) ja tyytymättömyystekijöihin (=hygieniatekijät). Nämä kaksi eri osa-aluetta ovat eroteltavissa toisistaan, mutta ne tarvitsevat samalla toisiaan. Hygieniatekijöihin kuuluvat yleisesti henkilösuhteet työpaikan sisällä, työskentelyolosuhteet, palkkausjärjestelmä ja työpaikan varmuus. Vaikka nämä kaikki työoloihin liittyvät asiat olisivat kunnossa, ei se riitä ylläpitämään motivaatiota, vaan hygieniatekijöiden tueksi tarvitaan tyytyväisyystekijöitä, jolloin myös palkitseminen tulee mukaan teoriaan. Motivaatiotekijöissä avainasemassa ovat työstä saadut saavutukset, tunnustus, vastuu sekä kehittyminen, jotka ovat samalla tärkeimpiä tekijöitä aineettomassa palkitsemisessä. (Attwood & Dimmock 1996, 74–75.) Niinpä Herzbergin kehittelemä teoria voidaankin lukea erittäin läheisesti liittyväksi palkitsemisen osa-alueisiin työelämässä.

Toinen malli, joka tukee palkitsemisen voimaa motivaation kehityksessä, on Victor Vroomin vuonna 1964 kehittämä odotusarvoteoria. Kyseisen mallin mukaan työmotivaation syntyyn on suorassa yhteydessä siitä saatavan palkkion odotusarvo. Palkkion laatu puolestaan riippuu täysin työntekijästä itsestään.

(Expectancy theory Vroom 2013.) Osalle työntekijöistä palkkiona tehdystä työstä voi olla pelkästään siitä saatu palkka. Toisaalta toiselle, tarvehierarkiassa jo ylempänä olevalle työntekijälle, motivaation lähteenä on jonkin urakan valmiiksi saattaminen parhaalla mahdollisella tavalla ja siitä saatu hyvä palautte. Jotta työ jaksaisi kiinnostaa tekijäänsä, on siitä saatava palkinto siis oltava tarpeeksi merkittävä kyseiselle yksilölle. On merkittävää huomata, että eri ihmisille työnteko merkitsee aivan eri asioita.

Taulukko 1. Työmotivaatiota selittävät tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 19).

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet <ul style="list-style-type: none"> • itsensä toteuttamisen tarve • suoritustarve • pätemisen tarve 	Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> • kasvumahdollisuudet • työn vaativuus • työn sisältö 	Odotusarvo <ul style="list-style-type: none"> • odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet <ul style="list-style-type: none"> • arvostetuksi tulemisen tarve • yhteenkuuluvuuden tunne • kilpailun tarve 	Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset palkkiot • ryhmätoiminta • johtamistyyli 	Välinearvo <ul style="list-style-type: none"> • palkkion saavutettavuus • todennäköisyys saada palkkiota
Toimeentulotarpeet <ul style="list-style-type: none"> • turvallisuuden tarve • suojan tarve • fysiologiset tarpeet 	Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet <ul style="list-style-type: none"> • työturvallisuus • palkkaus • työolot 	Yllykearvo <ul style="list-style-type: none"> • palkkion arvo • todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Kuten yllä olevasta monia työmotivaatioteorioita yhdistelevästä taulukosta nähdään, liittyvät monet työmotivaatiota selittävistä tekijöistä juuri palkitsemiseen. Listauksesta havaitaan, että jaottelu aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välille on tehtävissä helposti. Korkean työmotivaation ylläpitoon tarvitaan siis tasapainoisesti näitä molempia palkitsemisen osa-alueita. Ruohotien ja Hongan (1999, 19) mukaan positiivisesti työmotivaatioon voidaan vaikuttaa aineettoman palkitsemisen keinoin mahdollistamalla työntekijöille muun muassa työssä eteneminen, sana- ja vaikutusvalta työyhteisöä koskevissa asioissa sekä palautteen kuuleminen. Niin ikään työn vaativuuden ja samalla myös vastuun lisääminen koetaan yleisesti palkitsevaksi ja näin ollen motivoivaksi. Ykköspaikkaa motivaation ylläpitämisessä on todettu pitävän tunnustuksen ja arvostuksen saaminen (Ruohotie & Honka 1999, 51; Attwood & Dimmock 1996, 74).

Tärkeä seikka motivaation synnyssä on kokemus siitä, että palkitseminen on perusteltua ja perustuu nimenomaan työntekijän suoritukseen sekä onnistumiseen. Tähän liittyvät taulukossa nähtävät välinearvolliset odotukset (taulukko 1). (Ruohotie & Honka 1999, 24–25.) Jos palkitseminen perustuisi pelkästään vaikkapa tehtyihin työvuosiin, ei se jaksaa motivoida työntekijää kovinkaan pitkälle. Tarkasteltaessa työmotivaatiota selittäviä tekijöitä koskevaa taulukkoa, voidaan havaita, että aineellinen palkitseminen motivaation koostajana jääkin melko pieneksi. Motivaation kokonaisuodostumisen kannalta palkkaus ei ole niinkään merkittävää, vaan menettää eittämättä jossain vaiheessa merkityksensä, vaikkakin se tyydyttää perustarpeen toimeentulosta (Niermeyer & Seyfert 2004, 91–92). Niinpä esimerkiksi työn ympärille rakentuneet sosiaaliset osa-alueet, kuten henkilökemiat sekä yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunte ovat suuremmassa osassa.

Palkitseminen kokonaisuutena, ottaen huomioon niin aineettomat kuin aineellisetkin keinot, nostaa työmotivaation tasoa. Korkean motivaation on puolestaan havaittu vaikuttavan työsuoritukseen positiivisesti. Motivoitunut työntekijä viihtyy työssään ja on yritykselle erittäin arvokas kasvavan tuottavuuden ja laadun sekä todennäköisesti pitkäaikaisen työsuhteensa vuoksi. On kuitenkin muistettava, ettei pelkällä palkitsemisella saavuteta vielä korkeaa työmotivaatiota, vaan huomioon on otettava esimerkiksi työyhteisön yleinen sosiaalinen ilmapiiri, johtaminen sekä tarkoituksen mukaiset työvälineet ja -laitteet. (Ruohotie & Honka 1999, 27–28.)

Palkitsemisen merkityksen ja arvostuksen vaihtelu

Palkitsemisessa tulee ottaa huomioon jollain tasolla, vähintäänkin tiedostaen, työntekijöiden monimuotoisuus. Enää se ei tarkoita pelkästään eri kansalaisuutta tai uskontokuntaa. Ensisijaisempaa on yrittää ymmärtää työntekijän omat motiivit työnteolle ja se, mitä he yleisesti odottavat työltään ja elämältään, mitkä asiat ovat juuri heille tärkeitä. (Kauhanen 2010, 79.) Toinen työntekijöistä voi arvostaa kestävän kehityksen mukaista ajattelua tavoitellen jatkuvasti downshifting-tilaa ja ei-materialistista elämää. Toinen puolestaan näkee jatkuvan oman talouden kasvun ja koulutuksen lisäämisen tärkeimmiksi asioiksi. Niinpä myös palkitsemistapojen tulisi olla mahdollisimman monelle sopivia, jotta ne olisivat merkittäviä.

Suurta massaa palkittaessa ei voida ottaa huomioon jokaisen yksilön ajatusmaailmaa, mutta voidaan ainakin pyrkiä keinoihin, jotka olisivat tyydyttäviä ja motivoivia mahdollisimman monelle (Juopperi & Uotila 2012, 15.) Oman haasteensa Go Onilla palkitsemiseen tuokin asiakasyritysten monialaisuus ja tällöin myös työntekijöiden hyvin erilaiset osaamisalueet. Toisaalta, vuokratyöntekijät ovat pääsääntöisesti nuoria aikuisia, joten ikäjakauma ei ole yhtä suuri kuin muilla aloilla yleisesti.

Merkittäviä tuloksia nuorten työntekijöiden arvomaailmasta työelämässä antaa vuonna 2011 Aalto-yliopiston ja Viestintätoimisto Ellun Kanat Oy:n toimesta toteutettu Dialogi-hanke, mihin on kerätty opiskelijoiden sekä muutamien yritysten näkökulmia kyseiseen aiheeseen liittyen. Tutkimuksen perusteella vain 17 % tutkimukseen vastanneista opiskelijoista piti rahaa tärkeimpänä korvauksena töissä. Eniten arvostettiin julkista tunnustusta, työntekijöille järjestettäviä yhteisiä tapahtumia ja joustoja. Todettiin myös, että suurin osa vastaajista vaihtaisi osan palkastaan vapaa-aikaan ja pitää suurella arvossa mahdollisuutta sopia palkattomista lomista. Kyseisen hankkeen tunnuslauseena toimiikin ”kiitos on uusi musta”, mikä kokoaa aineettoman palkitsemisen suuren arvostuksen hyvin. (Piha, Puustell, Catani, Poussa, Varis, Tuhkanen & Heino 2012.) Tietoina nämä ovat merkittäviä Go Onin kaltaiselle yritykselle, joka työllistää nimenomaan nuoria ja resurssit aineellisen palkitsemisen osalta ovat vähäisempiä.

Huomionarvoisia ovat myös Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -tutkimuksen tulokset, jossa etsittiin vastauksia työntekijöiden antamaan arvostukseen oman työpaikkansa palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Merkittäväksi koettiin työntekijöiden osallistaminen palkitsemisjärjestelmän kehitykseen. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen, 2009.) Tulosta vahvistaa ”the world’s most admired companies” -tutkimuksen toteamus, että sadasta maailman menestyneimmästä yrityksestä 82 kappaletta ottaa omat työntekijänsä osallistumaan palkitsemisjärjestelmien kehitykseen sekä laatimiseen (Hay Group 2012). Lisäksi Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmissä erityisenä ja arvostettavana asi-

oina pidettiin niiden tasa-arvoista saavutettavuutta, ymmärrettävyyttä sekä palkitsemisen henkilökohtaista osuutta (Salimäki ym. 2009).

Puolestaan Niermeyer ja Seyffert (2004, 98) ottavat esille työntekijöiden eri palkitsemistapojen merkityksen vaihtelevuuden työsuhteen eri vaiheissa. Työnteon alkutaipaleella erityisen suuressa osassa on muilta saatu arvostus ja tunnustus. Lisäksi nuorella iällä statussymbolit, kuten yritysauto ja muut ”näkyvät” henkilöstöedut ovat tärkeitä, jotta työssä menestyminen näkyy myös muille (Niermeyer & Seyffert 2004, 100–101; Piha ym. 2012). On todettu, että taloudellisilla palkinnoilla on työsuhteen alussa suurempi merkitys kuin myöhemmin uran edetessä. Työn tekemisen vakiinnuttua ja uran keskivaiheilla päätään nostavat muut asiat. Tällöin suureen arvostukseen palkitsemisessa kohoavat erilaisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja itsensä toteuttaminen. Myös työyhteisön asioihin halutaan päästä vaikuttamaan enemmän ja päätöksenteossa mukana olo on tärkeää. (Niermeyer & Seyffert 2004, 100–101.)

3.2 Työnantajan näkökulma

Elinkeinoelämän keskusliitto kiteyttää kotisivuillaan palkitsemisen todellisen tarkoituksen niin työntekijän kuin työnantajan puolesta toteamalla: ”Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoitus on houkutella yritykseen haluttunlaisia työntekijöitä, saada heidät pysymään ja motivoida heitä työssä” (Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät 2010). Työnantaja on tämän tavoitteen saavuttamiseksi avainasemassa. Kun palkitseminen on toteutettu hyvin, se hyödyttää loppujen lopuksi erityisesti juuri yritystä itseään. Erityisen merkittäviä etuja yritykselle syntyy osaavan henkilöstön houkuttelemisesta ja heidän sitoutumisestaan yrityksen toimintaan palkitsemisen kautta. Kun nämä kaksi tärkeää seikkaa ovat kunnossa, on loogista, että tällöin myös yrityksen tuloksellisuus ja menestys kasvavat. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 31–35.)

Palkitseminen osaksi strategiaa

Jotta palkitseminen olisi toimivaa ja siitä saataisiin hyötyä kaikille palkitsemisen osapuolille, tulee sen olla yhteydessä yrityksen toimintaperiaatteisiin ja

strategiaan. Jo pelkästään se, että Go On sijoittuu nimenomaan henkilöstöpalvelualan yritykseksi, luo osaltaan raameja palkitsemisen lähtökohdille. Lisäksi tähän vaikuttavat Go Onin vuokratyöntekijöiden henkilöstörakenne ja esimerkiksi asiakasyritysten luonne ja Go Onin profiloitumisen laatu alan toiminnassa. Strateginen palkitseminen on kiinteä osa yrityksen johtamista ja on näin ollen myös yhteydessä yrityksen menestykseen omilla markkinoillaan (Hakonen ym. 2005, 275).

Strateginen palkitseminen ei missään nimessä ole automaattista palkitsemista. Automatisoitunut palkitseminen ei välitä työntekijälle viestiä onnistumisesta tai siitä, että hänen panoksensa on todella huomattu. Onkin tärkeää ymmärtää, että strateginen palkitseminen on aina kaksisuuntaista. (Luoma ym. 2004, 59–61.) Hyvänä keinona vuorovaikutuksen lisäämiseen yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä on työntekijöiden osallistuminen palkitsemisen suunnitteluun ja heiltä kerättävän palautteen ja ideoiden todellinen hyödyntäminen. Yhtenä osana vuorovaikutteista palkitsemista on työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen ja suurien massojen yhtäaikaisen palkitsemisen välttäminen.

Strategisen palkitsemisen peruspilarina on niin ikään palkitsemistapojen linkittyminen yrityksen menestymisen avainasioihin (Luoma ym. 2004, 65). Palkitsemisen keinoin yritys voikin muokata omaa henkilöstöänsä haluttuun suuntaan esimerkiksi keskittämällä palkitsemisensa pelkästään urheilupainotteiseksi. Tällöin pitkällä tähtäimellä nykyisten työntekijöiden hyvinvointi paranee, mutta toisaalta myös tulevat työnhakijat voivat hakeutua kyseiseen yritykseen hyvien liikuntamahdollisuuksien vuoksi. Niin ikään strateginen palkitseminen nostaa yrityksen tuottavuutta ja kehittää toimintaa valittua päämäärää kohti. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 306.)

Kilpailuedun kasvattaja

Yrityksen sidosryhmien ja tässä tapauksessa erityisesti Go Onin asiakasyritysten näkökulmasta palkitsemisen myötä yrityksen vetovoimaisuus kasvaa niin yritys- kuin työnantajamielikuvanakin sekä lisäksi toiminnan koettu laatu paranee. (Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. 2007) Henkilöstöpalvelualan kiristyvän kilpailun ja monipuolisen tarjonnan vuoksi olisikin erittäin merkittävää, että Go Onin vuokratyöntekijöiden palkitseminen ja tätä kautta hyvinvointi ja

motivoitunut työnteko saataisiin yhdistettyä myös Go Onin asiakashankintaan. Markkinoilla, joilla yleisesti ajatellaan vuokratyöntekijöiden olevan melko huonossa asemassa, olisi tämä merkittävä etu Go Onille. Asiakasyritysten näkökulmasta Go On välittää työntekijöistään ja on mitä luultavimmin myös luotettava yhteistyökumppani.

Jotta vuokratyöntekijöiden palkitseminen saadaan näkyviin myös Go Onin sidosryhmille, tulee toiminnan olla julkista ja näkyvää. Osa palkitsemistavoista tulisi ottaa osaksi Go Onin markkinointia ja palkitsemiskeinojen tulisi olla jollain tapaa myös asiakasyrityksiä hyödyttäviä. Mikäli Go Onin asiakas kokee saavansa Go Onilta jotakin sellaista, mitä muilla henkilöstöpalvelualan yrityksillä ei ole tarjota, asiakas paitsi valitsee Go Onin kumppanikseen, mutta on myös valmis maksamaan Go Onin palveluista keskimääräistä enemmän. Tällainen kilpailuetu voi syntyä hyvinvoivan ja osaavan henkilöstön kautta tai vastaavasti palvelulla mitä ei ole mahdollista saada muualta.

On Go Onin kannalta merkittävä etu, ettei henkilöstöpalvelualalla ole vielä käytössä palkitsemisjärjestelmiä. Go Onin lanseeratessa tällaisen ensimmäisenä, vaikuttaa se yrityksen haluttavuuteen niin työnhakijan kuin asiakasyrityksenkin näkökulmasta suuresti. On hyvin todennäköistä, että työnhakijan valinta henkilöstöpalvelualan yritysten suuresta valikoimasta kohdistuu Go Oniin muun vastaavan sijasta, mikäli palkitseminen tuodaan esille jo työnhakuvaiheessa ja se on tiedossa ennen itse työllistymistä Go Onin kautta. Tällä tavoin voidaan vaikuttaa syntyvään työnantajakuvaan jo työnhakuprosessin alkuvaiheilla (Hakonen ym. 2005, 52).

Go Onin näkökulmasta palkitsemisen esiin tuominen tuo työnhakuprosessissa enemmän työnhakijoita ja näin ollen erilaisten hakijoiden volyyymi kasvaa. On tällöin luonnollista, että myös niin sanotusti potentiaalisten hakijoiden määrä kasvaa ja työllistettyä saadaan entistä osaavampia ja tietotaidoiltaan oikeanlaisia henkilöitä kulloiseenkin tarpeeseen. Tästä päästään taas siihen, että kyseistä etua saadaan hyödynnettyä myös Go Onin asiakasyrityksille, jolloin he saavat tilattua itselleen alan parhaita osaajia nimenomaan Go Onin kautta.

4 Toimeksiantajan esittely ja palkitsemisen nykytilanne

4.1 Go On yrityksenä

Go On -yhtiöt on vuonna 2006 perustettu henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys (Go On Jyväskylä 2013). Henkilöstöpalveluala käsittää Suomessa yhteensä noin vakiintunutta 500 yritystä. Pääpainona palvelutarjonnassaan näillä yrityksillä on henkilöstövuokraus. Henkilöstövuokrauksessa henkilöstöpalveluyritys siirtää asiakasyrityksilleen työvoimaa vuokraa vastaan. Vuokratyöntekijät ovat tällöin työsuhteessa nimenomaan henkilöstöpalveluyritykseen, eivät asiakasyritykseen. (Henkilöstöpalveluala ja Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa 2013.) Tällä hetkellä Go On -yhtiöillä on 15 franchising-periaatteella toimivaa toimipistettä kattavasti ympäri Suomen (Go On Jyväskylä 2013).

Go On tarjoaa palveluinaan henkilöstövuokrausta, rekrytointia, ulkoistamista, henkilöarviointia sekä erilaisia koulutuksia ja urasuunnittelua. Yhtiön toimitusjohtajana on tällä hetkellä Juha Kallioinen. Vuonna 2012 koko yhtiön liikevaihto oli noin 35 miljoonaa euroa. (Go On Jyväskylä 2013.) Listausta Suomen suurimmista henkilöstöpalvelualan yrityksistä on haasteellista tehdä alan moninaisuuden vuoksi (Metsä-Tokila 2012). Vuonna 2011 Go On -yhtiöt listattiin Suomessa kuitenkin 8. suurimmaksi yritykseksi Henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan (Go On Jyväskylä 2013).

Jyväskylän toimipiste avattiin vuonna 2008. Henkilökunta Jyväskylän Go Onin toimistolla koostuu toimitusjohtajasta, myyntipäälliköstä sekä kahdesta HR-osaston työntekijästä. Toimitusjohtaja Kimmo Salminen ja myyntipäällikkö Joni Lius ovat samalla myös koko Go On -yhtiöiden omistajajäseniä. Jyväskylän toimipisteen palvelutarjonnan pääpaino on erityisesti henkilöstövuokrauksessa, mutta myös suorarekrytointeja on jatkuvasti enemmän. Go On Jyväskylän kautta on jatkuvasti töissä hieman alle 200 vuokratyöntekijää. Työsuhteiden kestot vaihtelevat yhdestä päivästä useisiin kuukausiin. (Go On Jyväskylä 2013.)

Go On haluaa toiminnassaan tuoda esille erityisesti reilua ja rehellistä toimintatapaa. Go On pyrkii kaikin keinoin parantamaan yleistä asennetta henkilöstöpalvelualaa kohtaan noudattamalla asiakkailleen aina toimialakohtaisia työ-sopimuksia. Tavoitteena on, että Go Onin kautta työllistyvillä vuokratyöntekijöillä olisi asiakasyrityksissä täysin samat oltavat kuin yrityksen kirjoillakin työskentelevillä. Tämä toimintaperiaate tulee esille myös Go Onin markkinoinnin keinoissa, joissa korostetaan hyvää tiimihenkeä ja reilua peliä. Viestiä korostetaan urheiluteemaisella mainonnalla, joka samalla symboloi yhtiön monien perustajajäsenten entistä ammattuurheilutaustaa. Go On -yhtiöt on lisäksi Henkilöstöpalveluyritysten liiton auktorisoitu jäsen, joten asianmukaisia toimintatapoja seurataan myös liiton osalta jatkuvasti. (Go On Jyväskylä 2013.)

Go Onin Jyväskylän toimipisteen asiakasyritykset painottuvat eritoten teollisuuden ja tuotannon sekä rakentamisen ja logistiikan aloille. Yleisesti ottaen vuokratyövoimaa käytetään eniten hotelli- ja ravintola-alalla (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013), mikä on muissa Go Onin toimipisteissä huomattavasti suurempi osa-alue kuin Jyväskylässä. Go On Jyväskylän pienempi asema hotelli- ja ravintola-alalla johtunee Keski-Suomessa Extremely Nice Job Oy:n sekä Staffpointin jonkinasteisesta monopoliasemasta kyseisellä toimialalla. Niinpä Go On on tietoisesti hakenut pääpainoaan ja volyymiään muille aloille. Tällöin myös Go Onin erityinen osaaminen ja tietoperusta tuotannon ja teollisuuden aloilla korostuvat entisestään ja tuovat etua Go Onin asiakasyrityksille. (Go On Jyväskylä 2013.)

Perusprofiileiltaan Go On Jyväskylän vuokratyöntekijöitä on karkeasti määriteltynä kahdenlaisia. Toisen perusryhmän muodostavat korkeakouluopiskelijat, jotka hakevat töitä opiskelujen ohella tehtäviksi ja kesätöiksi. He pystyvät tekemään töitä muutamina päivinä viikossa, painottuen erityisesti iltaan ja viikonloppuun. Tällaiset työnhakijat ovat vailla mitä tahansa töitä, mihin heidän tietotaitonsa riittävät. Niinpä he usein työllistyvätkin Go Onin kautta useille eri asiakasyrityksille tehden helpohkoja töitä, joihin voi työllistyä ilman sen suurempaa perehtymistä työtehtävään entuudestaan. Tämänkaltaisia töitä ovat esimerkiksi siivous- ja pesulatyöt, jälkikäsittely sekä helpot tuotannon työt. Usein nämä työntekijät lähtevät töihin hyvinkin lyhyellä varoitusajalla, jopa saman päivän aikana tehden esimerkiksi yhden pesulavuoron kerrallaan.

Työllistyessään Go Onin kautta tällaisiin ”keikkatöihin” pääsevät he näkemään useita eri ammattialoja sekä luomaan suhteita moniin eri asiakasyrityksiin. (Go On Jyväskylä 2013.)

Toinen merkittävä Go On Jyväskylän kautta työllistyvä työntekijäryhmä on ammattiopistosta vastavalmistuneet nuoret. Heitä työllistyy erityisesti puu-, muovi- ja metallialan yrityksiin sekä suuriin tuotantolaitoksiin ja kokoonpanotehtäviin. Lisäksi nuoria, juuri koulutuksen saaneita työnhakijoita päätyy Go Onin kautta paljon logistiikan ja rakentamisen eri osa-alueille. Ehdottomasti suurin osa Go On Jyväskylän asiakasyrityksistä onkin hyvin miesvaltaisilta aloilta, jolloin myös huomattava osa yrityksen kautta työllistyneistä on miehiä. Vastavalmistuneita nuoria työllistetään mielellään, sillä heidän osaamisensa on täysin tuoretta ja usein motivaatio työn tekoa kohtaan on erittäin korkealla. Niinpä on yleistä, että tällaiset vuokratyöntekijät työllistyvät samalla hieman pidemmäksikin aikaa, kun ovat päässeet näyttämään taitonsa jossakin asiakasyrityksessä. On positiivista, että monet Go Onin asiakkaista ovat niin sanottusti saman alan yrityksiä, joten työllistyminen monelle asiakkaalle Go On Jyväskylän kautta on melko vaivatonta. (Go On Jyväskylä 2013.)

4.2 Henkilöstöedut sekä alan yleinen toimintamalli pääosassa

Tällä hetkellä Go On ei palkitse työntekijöitään järjestelmällisesti. Merkittävänä etuna Go Onilla on käytäntö siitä, ettei työntekijän tarvitse itse järjestää omia työvaatteitaan, mikäli sellaisia ei omasta takaa löydy. Työvaatteita, -varusteita ja -kenkiä on mahdollista lainata tai ostaa nimelliseen hintaan suoraan Go Onilta. Tällä taataan myös se, että uudella työntekijällä on asianmukaiset työvarusteet hänen mennessään työpaikalle ensimmäistä kertaa. (Go On Jyväskylä 2013.)

Go On Jyväskylällä on ollut niin ikään tapana muistaa satunnaisesti työssään hyvin suoriutuneita vuokratyöntekijöitään, jotka ovat olleet Go Onin kautta jo hetken aikaa töissä ja ovat esimerkiksi saaneet hyvää palautetta asiakasyrityksiltä. Muistamisen välineinä ovat olleet elokuvaliput, lotto- ja jäätelökupongit

sekä Go Onin pienet yrityslahjat. Nykyisellään näin on toimittu noin kaksi kertaa vuodessa. (Go On Jyväskylä 2013.)

Suurena etuna Go Onilla ja henkilöstöpalvelualalla yleensä nähdään mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja joustavuus työn teon suhteen. On todettu, että vuokratyöntekijät arvostavat näitä asioita työssään erityisen paljon. Vuokratyötä tekevät ovat usein alle 30-vuotiaita nuoria aikuisia, jotka mahdollisesti myös opiskelevat työn teon ohessa. Tällöin tärkeää on, että työaikoihin voidaan vaikuttaa itse. Yhdeksi eduksi vuokratyössä yleisesti on niin ikään listattu nopea työllistyminen. On todettu, että jopa 70 % henkilöstöpalvelualan kautta töihin hakeneista työllistyy kahden viikon kuluessa. Tämä luku on suurempi kuin millään muulla toimialalla. (Tutkimus: Valinnanvapaus ja joustavuus vuokratyön valtteina 2010.)

Erityiseksi eduksi henkilöstöpalvelualalla työskenneltäessä voidaan katsoa myös mahdollisuus tutustua moniin eri yrityksiin. Usein vuokratyöntekijä pääsee yhden henkilöstöpalveluyrityksen kautta moniin oman alansa asiakasyrityksiin tai jopa työllistyy useille eri aloille. (Tutkimus: Valinnanvapaus ja joustavuus vuokratyön valtteina 2010.) Tällöin, usein nuorella työntekijällä, on etuoikeus päästä luomaan suhteita monin eri väylin työelämässä. Lisäksi työntekijälle muodostuu kuva omista vahvuuksista ja siitä, minne haluaisi ehkä myöhemminkin työllistyä.

Suuri osa Go On Jyväskylän asiakasyrityksistä painottuu teollisuuteen ja tuotantoon. Todennäköistä siis on, että yhdelle asiakkaalle aiemmin työllistynyt henkilö on sopiva työntekijä myös jollekin toiselle Go Onin asiakkaista. Go Onin toimiston työntekijät mielellään suosittelevatkin motivoituneita ja luotettaviksi koettuja työntekijöitä edelleen myös muille asiakasyrityksille. Tällöin uusi työpaikka saattaa aueta ilman erillistä hakuakin. Tämä on merkittävä etu osalle Go Onin vuokratyöntekijöistä. (Go On Jyväskylä 2013.) Kun suhteita luodaan monipuolisesti eri yrityksiin, on työelämään pääsy helpompaa ja väylä vakituiseen työsuhteeseen aukeaa ehkä nopeammin.

5 Miten muut sen tekevät?

Toista osaa opinnäytetyöni tutkimusosiossa edustaa menetelmänä benchmarking. Terminä benchmarking tarkoittaa organisaation omien käytänteiden, prosessien, tuotteiden ja palveluiden vertaamista parhaisiin käytössä oleviin ratkaisuihin muissa yrityksissä (Lampikoski & Lampikoski 2004, 92). Benchmarking ei kuitenkaan menetelmänä ole missään tapauksessa kopiointia tai sisällä tietosuojarikkeitä. Tarkoituksena on ainoastaan hakea tietoa ja esimerkkejä siitä, miten asia on mahdollista hoitaa. Muualta saatujen tietojen pohjalta saadaan vinkkejä siitä, miten omaa toimintaa voitaisiin ohjata parempaan suuntaan. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 93.)

Opinnäytetyöni benchmarking-osuudessa otin erityisen tarkastelun kohteeksi kaksi eri alojen yritystä, jotka molemmat ovat jollain tapaa tunnettuja käyttämistään palkitsemiskeinoista/-järjestelmästä. Nämä yritykset olivat Pekkaniska Oy ja Accenture. Tiedot Pekkaniska Oy:n osalta keräsin muutamista artikkeleista sekä laatimallani kyselylomakkeella (liite 1). Accenturea koskevat tiedot on puolestaan koottu artikkeleista, yrityksen kotisivuilta sekä erään case-esimerkin (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 53) avulla.

Pekkaniska Oy

Pekkaniska Oy on suomalainen henkilönostimia ja nostureita myyvä ja vuokraava yritys. Toimipisteitä Pekkaniska Oy:llä on yhteensä 30, joista 17 toimii Suomessa. Henkilöstöä on yhteensä hieman alle 400. Yritys on ollut esillä useasti omaperäisten ja kekseliäiden palkitsemiskeinojen kautta. Pekkaniska Oy onkin kasvattanut haluttavuuttaan työnantajana huomattavasti juuri palkitsemisjärjestelmänsä avulla. (Hulkko 2010; Pekkaniska pähkinänkuoressa 2013.)

Pekkaniska Oy:llä olin yhteydessä yrityksen viestintäpäällikkö Kaisa Huhtaniemeen keräten tietoja laatimallani avoimella kyselylomakkeella (liite 1). Pekkaniska Oy:n kuntobonuksiin keskittyvä palkitsemisjärjestelmä sai alkunsa 1980-luvulla, jolloin ihmisten elintavat olivat huomattavasti huonompia nykypäivään verrattuna. Ensimmäiset työntekijöiden kuntobonukset otettiin käyt-

töön 1989 itsensä Pekka Niskan toimesta tavoitteena terveellisiin elämäntapoihin kannustaminen. (Huhtaniemi 2013.)

Vuosien varrella henkilökunnan palkitseminen on kehittynyt ja laajentunut edelleen. Pääpaino palkitsemisessa on koko ajan pysynyt terveyden edistämisessä, ja uusia keinoja keksitään jatkuvasti työntekijöiden toiveita kuunnellen. Nykyisin Pekkaniska Oy:n henkilökunta voi ansaita erisuuruisia rahasummia ja palkanlisiä esimerkiksi tupakoinnista ja alkoholista pidättäytymällä, osallistumalla urheilukilpailuun, lenkkeilyllä ja työmatkapyöräilyllä sekä pitämättömillä poissaolopäivillä. Näiden niin sanotusti taloudellisten palkitsemisen keinojen lisäksi Pekkaniska Oy:n työntekijöillä on mahdollisuus käyttää tunti jokapäiväisestä työajastaan lenkkeilyyn tai kuntosaliturheiluun. Muiksi aineettomiksi palkitsemisen keinoiksi Huhtaniemi listaa työntekijöille tarjottavat erilaiset koulutusmahdollisuudet ja mahdollisuuden työaikajärjestelyihin elämäntilanteiden muuttuessa merkittävästi. (Huhtaniemi 2013.)

Pekkaniska Oy:n kekseliäimmäksi palkitsemistavaksi Huhtaniemi mainitsee 170 euron palkinnon sille, joka voittaa toimitusjohtajan leuanvedossa. Tähän päivään mennessä kukaan ei ole tietävästi palkintoa saavuttanut, vaikka toimitusjohtajakin on jo ehtinyt vaihtua matkan varrella. Yrityksen käyttämät lukuisat kuntobonukset ovat erittäin suosittuja ja pidettyjä henkilökunnan keskuudessa. (Huhtaniemi 2013.)

Palkitsemisjärjestelmänä Pekkaniska Oy:n käyttämät menetelmät ovat nerokkaita. Ne on kaikki toteutettu samassa linjassa ja jokainen palkitsemisen keino tukee toistaan edistäen työntekijöiden yleistä hyvinvointia ja samalla myös työn laatua. Niinpä esimerkiksi kulttuurin harrastamiseen liittyvät bonukset on haluttu jättää kokonaan järjestelmän ulkopuolelle ja keskittyä ainoastaan kuntobonuksiin (Huhtaniemi 2013).

Strategisesti ajateltuna Pekkaniska Oy on hyötynyt käyttämästään järjestelmästä melkoisesti. Sairauspoissaolot ovat nykyisellään vain noin 2 % luokkaa, ja lyhyistä, esimerkiksi yhden päivän poissaoloista on päästy lähes kokonaan eroon. Huhtaniemi arveleekin, että kuntobonuksia maksamalla jäädään taloudellisesti plussan puolelle, mikäli sairauspoissaololle laskettaisiin hinta. Kes-

kimäärin Pekkaniska Oy maksaa kuntobonuksia noin 1 000 euron arvosta kaikille työntekijöille vuosittain (Hulkko 2010).

Niin ikään on huomattu, että hyviin elämäntapoihin kannustava palkitsemisjärjestelmä lisää Pekkaniska Oy:n haluttavuutta työnantajana ja luo positiivista julkisuuskuvaa (Huhtaniemi 2013; Pomon leuanvedossa päihittäjälle 170 euroa 2004). Tämä on Huhtaniemen mukaan huomattu rekrytoinneissa, hakijoiden mainitessa palkitsemisjärjestelmän oleva osasy siihen, miksi haluaisi työllistyä juuri Pekkaniska Oy:lle. Totta kai yksi merkittävä etu järjestelmästä on ollut työntekijöiden yleisen hyvinvoinnin lisääminen ja sitoutumisen ja motivaation kasvattaminen työtä kohtaan.

Pekkaniska Oy:n valinta benchmarking-kohteeksi ei ollut vaikea, sillä sen antamat esimerkit sopivat hyvin myös Go On -yhtiöille. Go On on pyrkinyt markkinoinnissaan tuomaan esiin urheilullisuuttaan ja ”reilua tiimihenkeään”. Niin ikään Go Onin tarjoamien työpaikkojen painottuessa hyvinkin fyysisille aloille, on työntekijöiden työssä jaksamiseen ja fyysiseen kuntoon huomion kiinnittäminen perusteltua. Mahdollistamalla työntekijöilleen esimerkiksi joitakin liikunnallisia sekä terveyttä edistäviä etuja, voisi se pitkällä tähtäimellä vaikuttaa positiivisesti myös työn jälkeen.

Pekkaniska Oy:n toteuttama palkitsemisjärjestelmä osoittaa, miten suuria ja merkittäviä hyötyjä saavutetaan, kunhan palkitseminen on perusteltua ja kaikki samassa linjassa suoritettua. Go Onin tuleekin ottaa palkitsemisessaan huomioon, oma liikeideansa ja toiminta-alueensa henkilöstöpalvelualalla. Tällöin palkitsemisjärjestelmästä saadaan hyötyä niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Huomionarvoista on, kuinka paljon julkisuutta Pekkaniska Oy on kerryttänyt jo useiden vuosikymmenien ajan kehittämällään järjestelmällä ja esimerkiksi artikkeleja Pekkaniska Oy:n menestyksekkäästä henkilöstöpolitiikasta on saatavilla pilvin pimein. Yritys mielletäänkin Suomessa hyväksi työnantajaksi.

Accenture

Accenture on yksi suurimmista liikkeenjohdon konsultointia ja ulkoistamista tarjoava yritys tietotekniikan alalla. Yritys on lähtöisin Yhdysvalloista, mutta toimii tätä nykyä 54 eri maassa, mukaan lukien myös Suomi. Otin yhteyttä

aluksi New Yorkin toimipisteen henkilöön, joka työskentelee Accenturella yhteiskuntavastuun, hyväntekeväisyyden, työyhteisön monimuotoisuuden sekä työvoiman organisoimien osa-alueilla (PR Contacts 2013). Sähköpostini ohjautui häneltä kuitenkin takaisin Suomeen, jossa minuun oli yhteydessä HR Specialist of Accenture Finland.

Tiedonkeruu Accenturesta oli tarkoitus suorittaa puhelinhaastatteluna, käyttäen apuna laatimaani kyselylomaketta (liite 1). Valitettavasti henkilöstöpuolen edustaja, johon olin aiemmin ollut yhteydessä, sairastui pitkäksi aikaa. Tämän jälkeen en tavoittanut yrityksestä ketään, joka olisi kysymyksiini voinut vastata. Accenture on kuitenkin ollut julkisuudessa useita kertoja henkilöstöjohtamisensa vuoksi. Yritys onkin esimerkiksi ansainnut Suomen parhaan työpaikan-palkinnon jo neljästi. Lisäksi Accenture listaa kotisivuillaan pitkän liudan palkintoja ja erityishuomioita, joita se on vuosien varrella ansainnut (Recognition for being a great employer 2013). Niinpä tietojen keruu ei tuottanut sinänsä ongelmia.

Erityisen hyvin kyseinen Accenture hoitaa palautteen antamisen työntekijöilleen. Accenturella ajatellaan, ettei palautteen antaminen ole vain esimiehen velvollisuus, vaan työntekijät saavat palautetta monelta eri henkilöltä ja samalla myös erilaisista näkökulmista. Tämä käytäntö mahdollistaa palautteen niin jokapäiväisestä toiminnasta kuin kehitymisestä ylipäättään työntekijänä. Palautteen ja keskustelujen pohjalta tehdään suunnitelmia esimerkiksi käynnissä olevan projektin ajaksi mutta toisaalta myös pidempiaikaisia kehittymistoimenpiteitä luodaan vuodeksi eteenpäin perinteisen kehityskeskustelun tapaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 54.)

Accenturella on määriteltynä jokaiselle työntekijälle oma uraohjaaja, joka auttaa työntekijää työuran suunnittelussa ja toisaalta pitää huolen siitä, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Uraohjaajan työhön kuuluvat myös kulloisenkin työntekijän vahvuuksien ja näin ollen roolien tunnistaminen työelämässä. Lisäksi uraohjaaja auttaa työntekijää suhteiden luomisessa ja organisaation sisällä verkostoitumisessa. Yrityksessä on käytössä palautteen annon lisäksi käytäntö bonuspisteiden ansaitsemisesta. Kyseisellä palkitsemiskeinolla uraohjaajat ja lähimmät esimiehet ovat oikeutettuja jakamaan bonuspisteitä työn-

tekijöille suorituksista, jotka muuten ehkä jäisivät palautteen annon ulkopuolelle. Tällaiset suoritukset ovat usein sellaisia, jotka tulee huomioida heti, jotta palkitseminen olisi perusteltua. Esimerkkeinä mainittakoon joustavuus tietyn projektin kiireisimmässä vaiheessa, kannustamisen ja yhteishengen ylläpito, muiden auttaminen ja tiukassa aikataulussa pysyminen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 55.) Kyseiset bonuspisteet kerryttävät työntekijöille eräänlaisia tiliä. Kun pisteitä on kertynyt tarpeeksi, voidaan ne hyödyntää esimerkiksi lahjakorteilla. (Lahtinen 2012.)

Lisäksi erityishuomiota Accenture on kerryttänyt loistavilla urakehitysmahdollisuuksillaan. Yhtenä työntekijän kehittymisen mahdollistavana osa-alueena on varmasti jo aiemmin esitelty yrityksessä käytössä oleva palautejärjestelmä, mutta Accenture tarjoaa työntekijöilleen paljon muutakin. Yrityksellä yhtenä suurimmista palkitsemiskeinoista on tarjota työntekijöilleen lukemattomia koulutuksia niin heidän omilla toimialoillaan kuin hieman erikoisemmillaakin osa-alueilla. Niin ikään työntekijöiden on mahdollista opiskella satoja erilaisia kursseja sähköisesti verkossa. Osa järjestettävistä kursseista ja koulutuksista on kansainvälisiä, mikä mahdollistaa myös muiden maiden Accenturen työntekijöihin tutustumisen. (Lahtinen 2012.)

Mainitsemisen arvoista Accenturen palkitsemiskäytännöissä on myös kollegoille jaettavat kiitoskortit, joilla työkaverilleen voi osoittaa, miten paljon hänen työpanoksensa yrityksessä merkitsee. Tämä paitsi on työntekijän itsensä kannalta motivoivaa ja palkitsevaa myös luo suhteita työntekijöiden välille. Tätä kautta työyhteisön ilmapiiri tiivistyy ja oman avun tarjoaminen muille yleistyy. Accenture on myös laajalti mukana hyväntekeväisyydessä. Suomessa suurimpana kumppanina toimii Punainen Risti, jonka toiminnassa Accenturen työntekijät ovat laajalti mukana. Toiminta on totta kai työntekijöille vapaaehtoista, mutta niille, jotka hyväntekeväisyydessä ovat mukana, se on varmasti hyvin palkitsevaa. Samalla kynnyksellä toimintaan mukaan lähtemisestä madaltuu, kun siihen voi osallistua oman tutun työporukkinsa mukana. Niin ikään yhteishenki työpaikalla luultavimmin nousee. (Lahtinen 2012.)

Go On tarjoaa nykyisellään muutamia koulutusmahdollisuuksia työntekijöilleen, rajoittuen eri asiakasyritysten toimintatapojen esittelyyn sekä yleiseen

tietoon vuokratyöstä. Koulutustarjonnan lisääminen ja monipuolistaminen toisivat lisäarvoa paitsi työntekijälle myös asiakasyritykselle. Accenturen tapaan osa kursseista olisi mahdollista käydä myös sähköisesti. Go Onin kannalta hyödyllisimpiä koulutuksia palkitsemisen alkutaipaleella olisivat esimerkiksi tieturva 1-, työturvallisuus-, hygieniapassi-, järjestysmies-, ensiapukoulutuksen järjestämiset, jotka olisivat mahdollisia suoritettavaksi myös työnhakijoille.

Tulevaisuudessa Go Onin tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon aineettoa palkitsemiseen liittyviä keinoja. Accenture onkin toiminnallaan hyvä esimerkki siitä, kuinka jo pelkällä systemaattisella ja suunnitellulla palautteen antamisella saadaan motivoitua työntekijöitä katsomaan urakehitystään kyseisessä yrityksessä pitkälle eteenpäin. Tällä hetkellä Go Onin palautteen antaminen rajoittuu satunnaisiin tapauksiin, mutta palautetta ei kerätä esimerkiksi asiakasyritysten edustajilta.

6 Uuden innovointia

6.1 Tutkimusmenetelmänä innovointi

Käsitteenä innovaatio voidaan ymmärtää yrityksen menestyksekkäästi tuomana uutena tai vastaavasti olennaisesti parannettuna tavarana, palveluna, prosessina tai menetelmänä. Olennaista on, että innovaatio on kyseessä olevan yrityksen kannalta täysin uusi ja ennennäkemätön. (Innovaatiotutkimus 2010. 2013.) Tärkeää niin ikään on, että idea todella toteutetaan käytännössä ja lanseerataan markkinoille (Lampikoski & Lampikoski 2004, 151).

Innovointi puolestaan koostuu kaikesta siitä, millä tavoitellaan ja pyritään innovaatioon. Innovoinnilla luodaan uutuustuotteita voittomarginaalien ja tuottovirtojen varmistamiseksi. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 151–152.) Osaksi innovointia luetaan erilaiset innovaatiomenetelmät, joita löytyy eri laskelmien mukaan yhteensä noin 300 kappaletta (Söderlin 2007). Innovoinnin juurien voidaan ajatella alkaneen jo 1600-luvulla Isaac Newtonin keksiessä painovoimain nähdessään omenan putoavan puusta (Söderlin 2007). Samalla tavoin

innovoinnissa kyse on pitkälti ajatusten kypsymisestä ja oikeasta ajasta, paikasta ja oivalluksesta.

Erinomaiselle idealle asetetaan joitakin kriteerejä, jotta se voidaan oikeasti luokitella innovaatioksi. Ensimmäisenä huomioitavana asiana on idean vastaanottaminen tarpeeseen. Tässä tapauksessa, vaikka keksitty palkitsemistapa olisikin ideana varsin loistava, ei siitä ole hyötyä, ellei se ole Go Onin liikeideaa tukeva tai muuten Go Onin hyödynnettävissä. Lisäksi idean täytyy olla mahdollisimman konkreettinen, jotta sen käytäntöön paneminen olisi toteutettavissa. Totta kai uuden idean täytyy olla myös eettisesti vastuullinen eikä se saa loukata olemassaolollaan mitään kansanryhmiä. Mestarillista ideaa hyvin kuvaavia adjektiiveja voisivatkin näin ollen olla houkutteleva, humoristinen, harvinainen, hyödyllinen, sovelluskelpoinen, arvokas ja kehityskelpoinen. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 44–50.)

Menetelmänä innovointi on ehdottomasti laadullista tutkimusta. Innovoinnin reliabiliteettia on vaikea arvioida, sillä kaikki sen tuotokset ovat sidonnaisia innovoijien omiin ominaisuuksiin tai lisäksi esimerkiksi paikkaan ja aikaan. Saman henkilön ajattelutapa vaihtelee eri tilanteissa, joten innovoinnin tulokset ovat aina erilaisia. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 37). Innovoinnin valikoituminen pääasiallisesti tiedonkeruumenetelmäksi opinnäytetyössä perustuu toimeksiantajan toiveeseen kehiteltävien palkitsemistapojen erilaisuudesta ja erottautuvuudesta. Go On profiloituu imagollisesti yrityksenä rennoksi ja nuorekkaaksi, joten myös palkitsemisen keinojen tulee olla linjassa tämän näkemyksen kanssa. Tavoitteena tutkimuksessa on niin ikään saada Go Onin nykyisiä vuokratyöntekijöitä osalliseksi palkitsemisjärjestelmän laatimiseen. Työntekijöiden ajatuksia palkitsemista kootaan ryhmäkeskustelun avulla innovaatiomenetelmien ohessa. Keskustelusta saadut ideat antavat jonkinlaista suuntaa siitä, miten heidän kaltaisensa työntekijät haluaisivat itseään palkittavan. Uskon, että innovoinnin avulla tuloksista tulee idearikkaampia kuin vaikkapa laadullisen teemahaastattelun turvin. On selvää, että menetelmän valinta on perusteltua ja näin ollen validiteetti.

6.2 Työkaluina aivoriihi ja kuusi ajatteluhattua

Innovoinnin isäksi nykyisin luetaan usein Alex Osborn, joka on kehitellyt noin 1940-luvun alussa julkaistun brainstorming-menetelmän (Alex F. Osborn: *Father of the Brainstorm* 2013; Hyde 2005), mikä suomeksi kääntyy muotoon ”aivoriihi”. Edelleenkin erilaiset aivoriihet ovat erittäin käytettyjä ja niistä on koottu monia eri muunnelmia, perusperiaatteen pysyessä kuitenkin aina samana. Aivoriihen ehdottomina hyvinä puolina ovat sen kriittittömyys, uusien ideoiden nopea synty, assosiointi sekä ajatus siitä, että määrällä voidaan saada aikaan myös laatua. (Söderlin 2007; Hyde 2005.)

Kehittäessäni Go On Jyväskylälle palkitsemissuunnitelmaa on muutamille vuokratyöntekijöille järjestettävän innovaatiopajan yhtenä innovointimenetelmänä nimenomaan aivoriihi. Aivoriihtä käytetään tässä tapauksessa apuna keksittäessä uusia palkitsemiskeinoja toimeksiantajayritykselle. Aivoriiehen osallistujat kirjaavat ensin vapaasti ylös omia ajatuksiaan siitä, mitä kaikkea palkitseminen voisi olla ja minkälaisia keinoja siihen voitaisiin käyttää. Aikaa tähän ensimmäiseen vaiheeseen varataan viisi minuuttia, jolloin tarkoituksena on saada vähintään 20 eri ideaa paperille. Kun omalle paperille on kerätty kaikki asiat, mitä sillä hetkellä tulee mieleen, annetaan oma ajatuspaperi seuraavalle aivoriihen jäsenelle. Tämä jäsen lisää omia ideoitaan edelliseltä jäseneltä saatuun paperiin ja antaa paperin taas eteenpäin seuraavalle omien ajatusten loppuessa. Näin toimitaan vähintään niin kauan, että kaikki innovointiin osallistujat ovat saaneet nähtäväkseen kaikki ajatuspaperit ainakin kerran. (Hyde 2005.)

Papereita kierrätettäessä henkilöltä toiselle jokaisen paperin kohdalla aikaa käytetään kolme minuuttia. Tiukasti rajatulle ajalle on perusteensa, sillä on todettu, että aikapakon puitteissa mielikuvitukselle jää enemmän tilaa. Kun aikaa on tarpeeksi vähän ja ideoita on kuitenkin luotava, ei kriittiselle ajattelulle jää aikaa. Innovaatiopajaan osallistujia velvoitetaankin lisäämään kuhunkin paperiin vähintään viisi uutta asiaa joka kierroksella. (Lampikoski & Lampikoski 2004, 117.)

Kyseisessä aivoriihen muunnelmassa, joka on joskus saanut nimekseen myös tuumataalkoot (Lampikoski & Lampikoski 2004, 127) kaikki saavat tuotua esille omia mielipiteitään omasta persoonastaan riippumatta. Näin myös porukat hiljaisimmat pääsevät mukaan yhtälailla. Mitä isompi innovaatioryhmä on, sitä anonyymimmäksi mielipiteet ja ajatukset jäävät. Tärkeää on, että paperille tuodaan kaikki asiat, mitä asian tiimoilta mieleen juolahtaa. Vasta vapaan assosioinnin jälkeen ideoita aletaan edelleen kehittää ja työstää. (Hyde 2005.) Aivoriihen assosiointi-vaiheessa puhuminen on kiellettyä, jolloin jokainen saa oman keskittymisrauhansa (Lampikoski & Lampikoski 2004, 127).

Seuraavaksi papereille syntyneitä ideoita aletaan ryhmitellä yhdessä kaikkien osallistujien voimin. Tässä tapauksessa ryhminä voivat olla esimerkiksi aineeton ja aineellinen/taloudellinen palkitseminen. Ryhmiä tehdessä karsitaan päällekkäiset ideat pois ja luodaan suuri kokonaiskuva siitä, mitä on saatu aikaiseksi. Tämän jälkeen vaiheena on päättää siitä, mitkä ideoista olisivat kehityskelpoisimpia ja mitä aletaan työstää edelleen laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi pisteyttämällä ideat paremmuusjärjestykseen äänestyksen keinoin. Yksimielisyyteen päästyä alkaa innovoinnin seuraava vaihe. (Hyde 2005; Lampikoski & Lampikoski 2004, 127.)

Järjestettävässä innovaatiopajassa valittuja ideoita lähdetään edelleen kehittämään Edward De Bonon laatiman ”kuusi ajatteluhattua” -menetelmän avulla. De Bonon innovaatiomenetelmä auttaa innovoijia näkemään jalostettavan idean monesta eri näkökulmasta. Ideana on, että innovointiin osallistujat, joko ryhmänä tai yksilöinä, laittavat päähänsä eri vaiheissa kuvitteellisen hatun, jonka väri määrää silloisen ajattelutavan. Hattuja ja näin ollen myös värejä on kuusi. (De Bono 1985, 43–50.)

Yleistä on, että ensimmäisenä käyttöön otetaan valkoinen hattu edustaen idean ympärille koottuja faktatietoja ja tosiasioita. Valkoinen väri on luonteeltaan neutraali ja hyvin objektiivinen. Valkoisen värin jälkeen hattujen järjestyksellä ei oikeastaan ole väliä, kunhan viimeisenä käytetään sinistä hattua. Sininen ajatteluhattu edustaa johtopäätöksiä sekä yhteenvetoa ja tulevia toimenpiteitä. Vaihtoehtoisesti sinistä hattua voi edustaa myös innovoinnin vetäjä, jolloin väri

on käytössä koko ajan pitäen keskustelun oikeassa linjassa ja toimiessa tarkkailijan roolissa. (De Bono 1985, 50–65.)

Valkoisen ja sinisen hatun väliin käytettäviä hattuja jää vielä neljä. Punainen edustaa väreissä tunteellisuutta ja intuitiota. Innovoijien käyttäessä punaista hattua on sallittua sanoa ”miltä tuntuu” ja minkälaisia tuntemuksia kehiteltävä idea kussakin herättää ilman sen kummempia perusteluja. Mustaa hattua käytettäessä tuodaan esille ideaa kohtaan heränneet pessimistiset ajatukset. Lisäksi voidaan miettiä, mitä negatiivisia vaikutuksia idealla on ja miksi jokin asia ei ole mahdollista. Viimeistään tässä vaiheessa saadaan innovoijien todelliset mielipiteet esille jalostettavaa ideaa kohtaan. On myös todettu, että eri rooleihin mukautumalla innovointiin osallistujien on helpompi sanoa todelliset mielipiteensä ideaa kohtaan. (De Bono 1985, 66–69.)

Keltaista hattua käytettäessä esiin tulevat ideasta kehkeytyneet positiiviset ajatukset, optimistisuus sekä toiveikkuus. On suotavaa ajatella, minkälaisia hyötyjä ideasta voidaan saada. Vihreä väri hatuissa puolestaan edustaa vielä idean erilaisia mahdollisuuksia ja luovuutta. Tätä hattua käytettäessä voidaan päästää ajatusvirta vielä valloilleen ja kehitellä idean ympärille vielä uusia ajatuksia. (De Bono 1985, 71–75.) Eriväriset hatut mahdollistavat ajatusten kanavoinnin ja selkeämmän ajattelun aina yhden aihealueen ympärillä kerrallaan. ”Kuusi ajatteluhattua” -menetelmän keinoin valittuun ideaan saadaankin kehitettyä aivan uusia puolia, joita ei ilman hattuja olisi ehkä tullut ajatelleeksi. Innovaatioideasta saadaan näin paljon moniulotteisempi ja laajempi. (De Bono 1985, 88–92.)

6.3 Innovaatiopajan järjestäminen

Innovaatiopajan järjestäminen aloitettiin ottamalla yhteyttä 15 Go On Jyväskylän vuokratyöntekijään kutsuen heidät sähköpostitse innovaatiotapahtumaan (liite 2). Muutamaa päivää myöhemmin lähetettiin muistutussähköposti osallistumisen tärkeydestä. Lisäksi päivää ennen ilmoittautumisajan umpeutumista otettiin kutsuttuihin työntekijöihin yhteys tekstiviestillä. Ilmoittautumiselle annettiin yhteensä 10 päivää aikaa. Tavoitteena oli saada innovointiin osalliseksi

5-10 henkilöä. Osallistujien lukumäärää määriteltäessä on otettu mallia yleisestä ryhmäkeskustelumallista, johon Suomessa usein osallistuu kuudesta kahdeksaan henkeä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 223).

Innovaatiopajan osallistujien valitsemisessa pyrittiin ottamaan huomioon ryhmän monimuotoisuus esimerkiksi työn kestossa, työllistymisprosessissa ja eri osaamisalueissa. Samalla kaikki kutsutut kuitenkin edustivat ”samaa” ryhmää työskennellen kaikki Go Onin vuokratyöntekijöinä. Tällöin kaikilla tuokioon osallistujilla on yhteinen pohja ja intressi keskustella aiheesta keskenään. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 229.) Toisaalta kutsu kohdentui samalla juuri niille työntekijöille, joiden työpanokseen oltiin oltu erityisen tyytyväisiä. Kutsun myötä haluttiin osoittaa, että juuri heidän mielipiteensä on yritykselle tärkeä. Lopullinen valinta kutsuttavista henkilöistä tehtiin yhdessä Go On Jyväskylän HR-osaston kanssa.

Jotta osallistujia tällaiseen vapaaehtoiseen tutkimusprojektiin saadaan riittävästi, tulee osallistumisesta saada jokin palkkio. Tällöin osallistujien monimuotoisuus kasvaa, kun mukaan saadaan myös hieman kiireisempiä henkilöitä. Vastaajapalkkioissa tärkeää onkin sen koettavuus riittäväksi vaivannäköön nähden. On hyvä ajatella asiaa siltä kannalta, mikä olisi itselle riittävä palkkio osallistumisesta. (Solatie 2001, 34.) Porkkanana innovaatiopajaan osallistumiselle käytettiin tässä tapauksessa elokuvalippuja sekä osanottajatodistusta Go Onin kehittämisprojektiin liittyen. Erityisesti osanottajatodistus oli ideana hyvä, sillä nuorille, vasta työelämään tulleille henkilöille erilaisen kokemuksen kartuttaminen ja oman CV:n laajentaminen ovat merkittäviä asioita (Lehto 2011).

Itse innovaatiopajassa ja samalla myös ryhmäkeskustelussa tunnelman tulisi olla mahdollisimman tuttavallinen. Tällöin lopputuloksista saadaan luovempia ja monimuotoisempia. Innovoinnin yhtenä pääajatuksena onkin, ettei mihinkään ideaan suhtauduta aluksi kielteisesti, vaan kaikki esille tulleet ajatukset ovat jollain tapaa kehityskelpoisia (Alex F. Osborn: Father of the Brainstorm 2013). Järjestettävässä innovaatiopajassa on hyvä ottaa huomioon ryhmän vetäjän pukeutuminen ja ominaisuudet ryhmään nähden. Mitä enemmän yhtäläisyyksiä vetäjällä on osallistujiin nähden, sitä todennäköisempää tilaisuuden rento ilmapiiri on. (Solatie 2001, 35.) Fasilitaattorin, eli ryhmän vetäjän roolina

keskeisimpänä tehtävänä onkin ryhmän kannustaminen ja rohkaisu sekä keskustelun virittäminen ja ohjaaminen oikeaan suuntaan. Fasilitaattori itse ei osallistu järjestettävään innovointituokioon itse, vaan vastuu siirretään tietoisesti nimenomaan innovaatiopajan osanottajille. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 224.)

Kaikki tapahtumaan kutsutut 15 henkilöä tavoitettiin. Heistä seitsemän ilmoitautui varmaksi osanottajaksi, seitsemän kieltäytyi ja yksi kertoi osallistuvansa, mikäli saa työvuoronsa Go Onin kautta järjestettyä. Lopulta innovaatiopajaan osallistui yhteensä 6 henkilöä, jotka olivat iältään 19–28-vuotiaita. Innovaatiopaja järjestettiin Jyväskylässä Go Onin toimistolla 28.10.2013 kello 17:00 alkaen, varaten tapahtumaan kahdesta kolmeen tuntia aikaa.

Ennen innovaatiopajan alkamista järjestin Go Onin toimistolle vapaan tilan, johon suuren pöydän ääreen oli varattu yhteensä seitsemän istumapaikkaa. Lisäksi pöydälle katettiin syötävää ja juotavaa. Osallistujien saapuessa paikalle tunnelma oli alusta lähtien hyvin tuttavallinen. Tämä johtui luultavimmin siitä, että lähes jokainen osallistuja oli niin ikään opiskelija, joten yhteisiä puheenaiheita oli heti paljon. Aloitimme illan kulun tarjolla olevilla purtavilla, jonka ohessa jokainen kertoi hieman omasta tilanteestaan Go Onilla ja miten oli päätenyt yrityksen työntekijäksi. Tämän jälkeen kerroin hieman itsestäni, opinäytteeni aiheesta ja tavoitteista sekä omasta roolistani innovaatiopajan vetäjänä. Esitellessäni innovointia menetelmänä painotin nimenomaan innovoinnin ennakkoluulottomuutta ja sitä, että ideat tosiaankin saavat olla mitä tahansa. Olin suunnitellut ryhmälle alkuun myös pientä ajatusleikkiä ”jäänmurtajaksi” (Solatie 2001, 37), mutta tunsin, etteivät osallistujat olleet lainkaan jännittyneitä tilanteesta, joten ryhdyimme suoraan töihin.

Aivoriihi sujui lähestulkoon suunnitelmien mukaan, vaikkakin osallistujien toiveesta ensimmäisen paperin kirjoittamiseen käytettiin hieman yli viisi minuuttia aikaa, sillä ideoita tuntui syntyvän heti alkuun jo melkoisesti. Ideoinnin tueksi olin kirjoittanut pöydälle muutamia apukysymyksiä, kuten ”miten haluaisit itseäsi palkittavan”, ”mikä palkitsemiskeino olisi mielestäsi hauska” ja ”mistä palkitsemisesta kokisit saavasi eniten hyötyä itsellesi”. Kun aivoriihen ideointivaihe oli saatu loppuun, aloimme kirjata ideoita post-it-lapuille. Jonkin ajan

kuluttua kuitenkin valkeni, että eri ideoita oli niin paljon, ettei lappujen organisointi olisi sujunut kovinkaan hyvin. Lisäksi ideoiden parhaimmistosta oli käyty jo kovaa keskustelua ja papereista nousivat heti alkuvaiheilla suurimmat ”helmet” esille. Niinpä päädyimme siihen, että valitsemme muutamia hyviä ideoita jatkokäsittelyyn ilman äänestystä. Tässä vaiheessa innovaatiopajasta oli kulunut jo noin puolitoista tuntia.

Seuraavaksi kerroin kuusi ajatteluhattua -menetelmästä osallistujille. Olin lisäksi tehnyt työkalun toteuttamisen tueksi jokaista väriä esittävät kyltit, jotka kokosivat kyseisen näkökulman tarkoituksen apukysymyksillä ja -sanoilla. Valitsimme ensimmäisenä idean, joka oli kaikkien mielestä parhain. Käsittelimme idean ryhmäkeskusteluna, jossa jokainen kuuden ajatteluhatun näkökulma käytiin erikseen lävitse. Minä toimin tässä vaiheessa kirjurina ja keskustelun ohjaajana. Aikaa idean käsittelyyn kului puolisen tuntia. Sen jälkeen päädyin siihen, että jokainen ryhmän osallistuja ottaisi vielä yhden valitsemistamme ideoista jatkokäsittelyyn kuusi ajatteluhattua -työkalun avulla. Jaoin jokaiselle osallistujalle idean, jota jokainen alkoi käydä vaihe vaiheelta lävitse, kirjoittaen ylös ajatuksiaan. Minun roolini tässä vaiheessa oli kertoa, mikä näkökulma milloinkin oli kyseessä, ja milloin hattua vaihdettiin seuraavaan. Niinpä yhteensä käsittelimme innovaatiopajassa seitsemän parasta ideaa kyseisellä kuusi ajatteluhattua -menetelmällä.

Yhteensä aikaa tähän kaikkeen kului noin kolme tuntia. Ajatuksena oli, että osallistujat olisi vielä jaettu kahteen ryhmään, joista toisen ryhmän aiheena olisi ollut miettiä, mitä kaikkea kuuluu onnistuneeseen palkitsemiseen. Toisella ryhmällä vastaavasti pohdinnan alla olisi ollut, millä perusteilla palkitseminen tulisi suorittaa Go Onilla. Huomasin kuitenkin heti aivoriihen ideointivaiheen jälkeen, että nämä aiheet käytiin hyvinkin tarkasti läpi ryhmäkeskustelussa, samalla kun pohdittiin, mitkä syntyneistä ideoista olisivat jatkokehitykseen souvia. Tein tuosta keskustelusta tuolloin muistiinpanot, joita hyödynsin lopullista palkitsemissuunnitelmaa laatiessa.

Kaiken kaikkiaan innovaatiopaja oli erittäin onnistunut. Olin erityisen tyytyväinen osallistujien työpanokseen ja siihen, kuinka aidosti he olivat aiheesta kiinnostuneita. Osallistujilla oli todella paljon ideoita Go On Jyväskylän kehittämiseksi.

seksi, myös palkitsemisen ulkopuolelta. Innovaatiopajan toteutus onnistui paremmin kuin osasin odottaa, ja tunnelma koko tapahtuman ajan oli erittäin energinen ja iloinen.

7 Innovaatiopajan aikaansaannokset

7.1 Esille tulleita ajatuksia palkitsemistavoista

Yhteensä aivoriihen aikana keksittiin noin 100 erilaista palkitsemistapaa. Suuri osa keksityistä palkitsemiskeinoista on jo hyvinkin laajalti käytössä, mutta mukaan mahtui myös todellisia helmiä, joista ei ole aiemmin välttämättä kuultukaan. Muutamasta näistä ideoista on koottu opinnäytetyön salaiseen osioon (liite 3).

Keskustelua innovaatiopajassa herätti paljon se, miten palkitsemistavoista saadaan sellaisia, että ne ovat kaikkia miellyttäviä. Ainakin osittaisena ratkaisuna tähän nähtiin lahjakortit ja -setelit, jotka käyvät moneen eri paikkaan eikä oston kohde ole määriteltynä valmiiksi (avoimet lahjakortit, liikunta- ja kulttuurisetelit). Vaihtoehtona oli myös, että palkitsemistapoja olisi muutamia erilaisia, ja työntekijä itse saisi valita mukavimman. Jo kuuden hengen innovaatiopajassa tuli hyvin esille, miten joku kaipaa erityisesti liikuntaan ja hyvinvointiin liittyviä etuja ja osa taas motivoituu paljon enemmän esimerkiksi rahallisesta edusta tai vaikkapa vapaapäivästä.

Merkittävää on, kuinka harva ideoista koski suoraan rahallista palkitsemista. Palkkaan liittyvä toive ei tullut aivoriihessä kuin kerran esille ja sekin kokemusvuosien myötä tulevan palkankorotuksen yhteydessä. Niin ikään, suurin osa taloudellisen palkitsemisen keinoista liittyi jotenkin urheiluun, hyvinvointiin ja vapaa-aikaan. Ideoissa esille tulivat Go Onin työntekijöiden omat sählyvuorot, kuntosalialennukset, uusien lajien, kuten avantouinnin, kiipeilyn ja erilaisen taistelulajien kokeilu, kehonkoostumusmittaus, teemaillat ja yhteiset illanvietot työntekijöiden kesken, oman ”vapaa-ajan” tilan järjestäminen työntekijöille, alennukset tai arvotut pääsyliput suuriin Jyväskylän tapahtumiin ja urheilukisoihin.

Erilaiset arvonnat ja kilpailut olivat ehdotuksissa hyvin paljon esillä. Myös omasta palkasta oltiin halukkaita laittamaan pieni osa eroon arpajaisia varten. Kilpailuideoina esille tulivat ”tee niin paljon töitä kuin ehdit” -kilpailu, palautteen kerääminen asiakasyrityksiltä työntekijän toiminnasta työssä ja työhön lähtemisprosentin mittaaminen tietyllä aikavälillä. Ideana nousi esiin myös kilpailukuponkien jakaminen jokaisesta ”keikkatyöhön” osallistumisesta. Myös perjantaipullon arpominen viikoittain työntekijöiden kesken sai kannatusta. Tällaisiin arvontoihin oltiin valmiita osallistumaan antamalla Go Onille pieni osuus suoraan palkasta, jolloin palkintojen järjestäminen olisi mahdollista. Asiakasyrityksiltä saatavat tuotepalkinnot olivat myös mieluisia arvonnakohteita. Totta kai, hieman isommista palkinnoista eniten kannatusta saivat matkapalkinnot ja rentoutumisviikonloput.

Esille palkitsemisessa tuli myös Go Onin osallistuminen matkakustannuksiin, joita kertyy työpaikalle mennessä. Ehdotuksena oli suora alennus bussilippuihin ja bensan ostoon. Hyvänä huomiona esille kuitenkin tuli myös se, että Go Onin kautta samalle työpaikalle ja samaan vuoroon menee usein monta työntekijää. Niinpä Go On voisi auttaa työntekijöitä kimpakyytien järjestämisessä perustamalla esimerkiksi yhteisen Facebook-ryhmän, jossa kyydeistä voitaisiin sopia. Ehdotuksena oli, että kyydin ajavalle maksettaisiin pieni korvaus. Ideana kyytien avustaminen on hyvä, sillä useimmat Go Onin asiakasyrityksistä sijaitsevat hieman kauempana Jyväskylän keskustasta ja joillekin työntekijöille kulkeminen tuottaa ajoittain vaikeuksia.

Aineeton palkitseminen oli ideoinnissa erittäin suuressa osassa. Kaikki innovaatiopajaan osallistuneet kokivat aineettoman palkitsemisen hyvin merkitseväksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Aineettomina palkitsemistapoina esille tulivat muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, palautteen kuuleminen sekä Go Onilta että asiakasyritykseltä, suositusten saanti, kannustaminen ja kehuminen sekä väylä vakituisen työpaikan saantiin. Samalla toiveena innovoijien kesken oli, että Go Onin toimipisteen työntekijät todella tietäisivät, mihin kaikkeen kukakin työntekijä on kykenevä ja mikä kutakin työntekijää kiinnostaa. Niinpä, kun Go Onille tulee jokin uusi työpaikka auki, ei hakua vält-

tämättä laitettaisikaan heti avoimeksi, vaan paikkaan voitaisiin kysyä jo valmiiksi Go Onin kautta työskenteleviä henkilöitä.

Aineettomaan palkitsemiseen ehdotuksena tuli esiin käytäntö kuukauden työntekijästä. Kuukauden työntekijä -tittelin avulla työnteollaan erityisen positiivisen kuvan jättäneitä työntekijöitä nostettaisiin esille ja työntekijöillä olisi mahdollisuus saada erityistä huomiota Go Onilta. Tunnustuksen, kunniakirjan ja työtodistusmaininnan lisäksi työntekijä esiteltäisiin esimerkiksi Go Onin Facebook-sivuilla tai jopa kotisivuilla. Valinta kuukauden työntekijästä voidaan tehdä kulloinkin erilaisin perustein. Tärkeintä on, että työntekijä on jättänyt Go Onin henkilökuntaan hyvän vaikutuksen. Se on voinut tulla asiakkaalta saatujen kehujen, työntekijän aktiivisuuden tai työhaastattelun onnistumisen kautta.

Perusteltua palkitsemisen ja Go Onin yleisen kehittymisen vuoksi olisi alkaa systemaattisesti kerätä palautetta uusista työntekijöistä asiakasyrityksiltä. Siitä saataisiin tukea myös ”kuukauden työntekijäksi” nostettavien työntekijöiden valinnassa. Samalla Go On ottaisi vastaan tärkeää tietoa siitä, miten työllistämisprosessia ja työntekijävalintaa voidaan edelleen kehittää ja parantaa. Ajatus kuukauden työntekijän valinnasta koettiin innovaatiopajassa hyväksi.

Yhteenvetona innovaatiopajassa nousi esille nimenomaan yleisen tunnustuksen ja arvostuksen saaminen. Toisaalta liikuntaan ja hyvinvointiin kannustaminen olivat myös merkittävässä osassa ideointia. Kaikki osallistujat pitivät erittäin tärkeänä suhteiden luomista, suosituksia ja kaikkea mahdollista, mitä vain ikinä omaan työtodistukseen tai CV:een voidaan lisätä. Myös palautteen kuuleminen ja kehujen saaminen koettiin hyvinkin merkityksellisiksi. Tämä on tärkeä huomio, joka vielä kerran todistaa sen, ettei rahallinen hyötyminen kovin usein ole se läheskään tärkein asia. Lisäksi keskustelussa nousi esiin, että palkinnon arvo ei sinänsä ole tärkeää. Hyvä mieli ja tunne siitä, että työnantaja välittää ja tiedostaa työntekijän olemassaolon on rahaa merkittävämpää. Palkitsevaksi ja suuresti mieltä lämmittäväksi työntekijä voi kokea jo yllättävän kutsun kahvikupposelle Go Onin toimistolle yrityksen henkilökunnan toimesta.

7.2 Ehdotuksia palkitsemisen organisoinnista Go On Jyväskylässä

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta avainasemassa ovat sen oikeudenmukaisuus, saavutettavuus sekä perusteltu palkitseminen (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 25). Go Onin kaltaisessa henkilöstöpalveluyrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on suurempaa ja nopeasyklisempää kuin muilla toimialoilla. Lisäksi työntekijät työskentelevät useissa eri alojen yrityksissä samanaikaisesti tehden hyvinkin erilaisia työtehtäviä. Tällöin myös palkitsemistavat ja -perusteet ovat erilaisia verrattuna muihin yrityksiin, eivätkä ne voi perustua yksiselitteisesti esimerkiksi suorituksen tasoon.

Toimivimpana perusteena jonkin niin sanotusti suuremman palkinnon saamiseksi voisi Go Onilla olla työntekijän tehty tuntimäärä. Idea tuli vahvasti esille myös innovaatiopajassa. Järjestelmä olisi näin varmasti oikeudenmukainen ja samalla tavalla saavutettavissa kaikille. Toisaalta, tällöin palkitsemisessa toteutuisi myös sen perusteltavuus, sillä työntekijää halutaan palkita nimenomaan pitkäkestoisesta työn teosta, mikä ei välttämättä henkilöstöpalvelualalla ole niin tavanomaista. ”Aikamääräisessä” palkitsemisessa voisi olla Go Onilla käytössä muutamia erilaisia menetelmiä. Työntekijä voisi ansaita palkinnon kokonaisuutensa tehtyistä työtunneista, esimerkiksi jokaiselta tehdyllä 5 000 tunnilta tulisi jokin merkittävämpi muistaminen. Lisäksi mahdollista olisi palkita tietyn ajan sisällä kertyneistä tunneista. Esimerkiksi vuoden aikana tehdyistä 1 000 tunnista työntekijää muistetaan jollain erityisellä tavalla.

Aina työtuntien ansainta ei ole kuitenkaan työntekijästä itsestään kiinni. Osa-aikatyöntekijän tunnint jäävät huomattavasti vähäisemmiksi kuin kokoaikaisen työntekijän eikä aina ahkerimmallekaan työntekijälle ole tarjota hänen haluamiaan tunteja, mikäli asiakasyrityksellä ei vain ole töitä riittävästi. Niinpä Go Onilla palkitsemiselle tulee olla myös joitakin työntekijän suoritukseen liittyviä palkitsemistapoja. Suoritusperusteiset palkitsemiset saavat työntekijän todennäköisemmin ponnistelemaan enemmän työssä ja kiinnittämään suoritukseensa enemmän huomiota kuin palkitsemiskeinot, jotka ovat kaikkien saavutettavissa joka tapauksessa (Ruohotie & Honka 1999, 25; Hay Group 2012). Tähän voidaan Go Onilla liittää jo aiemmin esiin tullut ajatus kuukauden työntekijästä ja satunnaiset muistamiset nimenomaan asiakasyritysten palauttei-

den pohjalta. Hyvänä ideana voisi olla myös palautteiden kerääminen muilta asiakasyrityksessä olevilta työtovereilta (Juopperi & Uotila 2012,14). Go Onin asiakasyrityksen edustajalla ei välttämättä ole kunnon käsitystä siitä, miten Go Onin vuokratyöntekijä todella työssään suoriutuu. Parhaan käsityksen tästä saa muiden, samassa työpaikassa työskentelevien, työntekijöiden kautta, jotka osaavat antaa palautetta yksityiskohtaisemmin.

Innovaatiopajassa toiveeksi palkitsemisen perusteesta tuli myös työntekijän oma aktiivisuus ja sitoutuminen Go Onin tarjoamiin töihin. Aktiivisuuden mittaaminen koettiin hieman hankalammaksi toteuttaa, sillä esimerkiksi työhön lähtemisprosentin mittaaminen on hankalaa ja osa työntekijöistä ei voi lähteä lyhyellä varoitusajalla töihin esimerkiksi pienen lapsen tai huonojen liikenneyhteyksien vuoksi. Toisaalta Go Onin on helpompi seurata, kuinka kauan kukin työntekijöistä on tehnyt Go Onin kautta töitä. Niinpä jonkinlainen muistaminen Go Onin puolelta voisi tulla vaikka jo kahden vuoden Go Onin kirjoilla olemisen jälkeen, mikä on vuokratyönteossa jo melkoisen pitkä aika.

Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, mistä kaikesta palkitseminen koostuu. Järjestelmän täytyy olla selkeä ja sen tulee sisältää niin aineettomia ja aineellisia kuin suoritusperusteisia ja kaikille yhteisiä palkitsemiskeinoja ja etuja. Kun työntekijät käsittävät perustelut palkitsemiselle ja järjestelmän toimintaperiaatteet, ovat he innokkaammin mukana tavoittelemassa palkintoja. (Hay Group 2012.) Tämän vuoksi uusia palkitsemistapoja käyttöön otettaessa on Go Onilla oltava tarkka tiedottamisen suhteen. Kukaan työntekijöistä ei saa jäädä palkitsemisen ulkopuolelle tai olla siitä kokonaan tietämätön. Ratkaisuna tähän ja ylipäätään avoimuuden ja luottamuksen syntymiseen, olisi Go Onin hyvä ottaa käyttöönsä kuukausitiedote, missä työntekijöille tulisi esille mitä milloinkin tapahtuu. Tiedotteeseen voitaisiin jatkossa hyvin myös liittää kulloinkin valittu kuukauden työntekijä.

Vaikka palkitsemisen historia työelämässä kantautuu useiden vuosikymmenien taakse, vielä nykyisinkään ei ole kunnolla selkiytynyt, kenelle palkitsemisasioiden hoitaminen yrityksessä kuuluu. Vastuussa saattaa olla itse toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö, työnjohtaja tai työsuojelupäällikkö. Varsinaisia palkitsemisasiantuntijoita työskentelee suurissakin organisaatioissa vähäisesti

eikä aihetta käsittelevää laadukasta koulutusta ole pahemmin tarjolla. (Hakonen ym. 2005, 15.) Go On Jyväskylän toimipisteessä palkitsemisasioiden organisointi tulee luultavasti jakautumaan yksikön eri osa-alueille. Ylimmän johdon hoitaessa taloudellista puolta, aikataulutusta sekä sidosryhmien hankintaa ja ylläpitoa, jää HR-osaston henkilökunnan vastuualueeksi palkitsemisen lopullinen toteutus ja seuranta. Vielä Go Onin palkitsemissuunnitelman alkuvaiheessa toiminta pidetään ainoastaan Jyväskylän toimipisteessä, jossa suunnitelmaa aletaan pikkuhiljaa ottaa käytäntöön. Vastuualueita ei siis vielä tässä vaiheessa jaeta Go Onille valtakunnallisesti.

8 Tärkeimmät tulokset ja päätelmät

Yleisesti ottaen olen opinnäytetyöni tuloksiin tyytyväinen ja koen päässeeni kiitettävästi määriteltyihin tavoitteisiin. Toivon, että työni tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle ja tekemäni suunnitelma otetaan käyttöön. Myös työn salaisessa osiossa käsitellyt ideat ovat mielestäni erittäin kehityskelpoisia ja niistä voidaan saada uusia ajatuksia jatkoa varten, vaikkei kaikkia ideoita otettukaan mukaan lopulliseen suunnitelmaan. Opinnäytteeni benchmarking-osuudessa olen hieman pettynyt siihen, kuinka vaikeaa tietojen kerääminen valitsemiltani yrityksiltä oli. On valitettavaa, ettei Accenture lopulta vastannut kyselyyni. Lisäksi otin yhteyttä Cisco Systemsiin, joka kuitenkin kieltäytyi heti aikaisessa vaiheessa resurssien puutteen vuoksi. Mikäli aikaa opinnäytetyön tekemiseen olisi ollut enemmän käytettävissä, olisi mukaan voitu ottaa vielä muutamia yrityksiä. Olen kuitenkin iloinen, että sekä Pekkaniska Oy:stä että Accenturesta oli saatavilla paljon tietoa.

Tutkimusmenetelmänä käyttämäni innovaatiopaja ylitti odotukseni täysin. Olen innovoinnin tuloksiin erittäin tyytyväinen ja jopa yllätynyt siitä, kuinka tehokkaasti uusia ja loistavia ideoita saatiin esille. Useat ideoista olivat minulle aivan ennen kuulumattomia, enkä ollut osannut ajatella kyseisiä vaihtoehtoja, vaikka olinkin eri palkitsemisen keinoihin tutustunut entuudestaan opinnäytetyöni teoriaosuuden pohjalta. Ennen innovaatiopajan järjestämistä olin hieman huolissani siitä, voidaanko syntyneitä ideoita hyödyntää nimenomaan Go Onin tarpeisiin. Huoleni osoittautui kuitenkin täysin vääräksi, sillä innovaatiopajan

osallistujat osasivat nähdä ideoinnissa myös Go Onin näkökulman työnantajana ja näin ollen ehdotetut palkitsemistavat ovat oikeasti toteutettavissa ja juuri Go Onin mahdollisuuksien mukaan suunniteltuja.

Toisaalta, jos samankaltaisia innovaatiopajoja tullaan järjestämään jatkossa, varaisin sen toteuttamiseen huomattavasti enemmän aikaa. Kyseiseen innovaatiotuokioon käytimme aikaa yhteensä noin kolme tuntia ja tuntui, että aikaa olisi mennyt helposti tuplasti enemmän. Toivoin, että olisimme voineet käyttää yleiseen palkitsemista koskevaan keskusteluun runsaammin aikaa ja toisaalta myös joidenkin hyvien ja erittäin kehityskelpoisten ideoiden käsittely jäi hieman pinnalliseksi.

Prosessina opinnäytetyöni eteni suunnitelmien mukaisesti ja aikataulussa pyrittiin muutamia pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Hankalinta työssä oli teoreettisen tiedon rajaus sekä benchmarking-kohteiden valinta. Loppujen lopuksi saatavilla on melko vähän tietoa siitä, miten maailman tai Suomen parhaimmiksi valikoituneet yritykset ovat tittelinsä ansainneet. Kirjoitetut artikkelit ovat vain pintaa siitä, kuinka yrityksissä oikeasti on esimerkiksi juuri palkitseminen järjestetty. Koen benchmarkauksen tulokset kuitenkin hyödyllisiksi toimeksiantajan näkökulmasta.

Palkitsevinta opinnäytetyön teossa minulle itselleni oli uusien ideoiden saaminen innovaatiopajan myötä. Toivonkin, että voin hyödyntää ja saattaa käytäntöön ryhmäkeskustelussa nousseita ajatuksia Go Onin toiminnan kehittämisestä aloittaessani myöhemmin taas työni Go On Jyväskylän HR-koordinaattorina. Niin ikään olen tyytyväinen omaan panokseeni ja osaamiseeni fasilitaattorin roolissa. Roolin omaksuminen oli helppoa ja nautin suuresti innovaatiopajan järjestämisestä. Oli hienoa päästä tutustumaan muutamiin Go On Jyväskylän vuokratyöntekijöihin aiempaa enemmän ja kuunnella heidän ideoitaan. Suurta ylpeyttä minussa herätti, kuinka innokkaasti kaikki olivat innovoinnissa ja keskustelussa mukana.

Tutkimukseni tuloksena syntynyt palkitsemissuunnitelma (liite 4) on tehty Go Onille vuodeksi eteenpäin pitäen sisällään toimenpiteet, vastualueet sekä aikataulutuksen. Suunnitelma sisältää pääosin aineettomia palkitsemiskeinoja,

mutta pitää sisällään toki paljon muutakin. Useat suunnitelluista toimenpiteistä ovat helposti heti käyttöön otettavia. Toisaalta osan käyttöönottamiseksi ja toteuttamiseksi tarvitaan hieman taustatyötä ja esimerkiksi käytettävissä olevien resurssien kartoitusta. Kuitenkin, kaikki suunnitelmassa esitetyt palkitsemistavat on mahdollista toteuttaa Go Onilla ja esille tulleissa palkitsemisen keinoissa on kuunneltu Go Onin omien vuokratyöntekijöiden mielipiteitä. Mielestäni suunnitelma on nimenomaan tehty Go Onia varten kunnioittaen yrityksen toimintaperiaatteita sekä henkilöstörakennetta.

Go Onin kannalta merkittävimpänä havaintona teoreettisessa osuudessa pidän sitä, kuinka suuri arvo aineettomalle palkitsemiselle tulisi asettaa. On väärin luulla, että työntekijät arvostaisivat palkitsemisessä eniten ulkoisia hyödykkeitä. Etenkin nuorille työntekijöille, joita suurin osa Go Onin vuokratyöntekijöistä edustaa, tärkeämpää on työstä saavutetut sosiaaliset palkinnot ja kehittyminen eteenpäin. Jatkossa Go Onin tulisikin huomioida tämä edelleen palkitsemiskeinoja kehitettäessä. Painottamalla palkitsemista aineettoman palkitsemisen osa-alueille saadaan niin ikään säästettyä Go Onin taloudellisia resursseja, mitä ei ainakaan palkitsemisen alkutaipaleella ole vielä suuresti käytettävissä. Lisäksi henkilöstöpalveluala tuo omat haasteensa mukaan palkitsemisen toteuttamisessa.

Niin ikään, Go Onin kannalta on tärkeää tiedostaa palkitsemisen hyödyntäminen niin asiakashankinnassa, yleisessä markkinoinnissa kuin uusien työntekijöitä haettaessakin. Vasta tämän myötä palkitseminen tuo aivan uudenlaisia etuja Go Onille. Oikein organisoituna palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa Go Onilla laaja-alaisemman näkyvyyden henkilöstöpalvelualan markkinoilla. Samalla Go On voi parantaa mielikuvaansa niin palvelujen tarjoajana kuin työnantajanakin.

Ehdotan myös, että tulevaisuudessa Go On Jyväskylän vuokratyöntekijät otetaan mukaan arvioimaan jo toivottavasti käyttöön otettuja palkitsemiskeinoja ja tekemään ehdotuksia siitä, kuinka niitä voitaisiin edelleen parantaa. Työntekijöiltä itseltään tulevat ehdottomasti parhaat ideat ja tärkein palaute, sillä he ovat palkitsemiseen eniten osallisena. Näin voidaan myös loiventaa haastetta, joka syntyy Go Onin kaltaisen henkilöstöpalveluyrityksen monialaisesta toi-

minnasta. Ottamalla huomioon eri alojen työntekijöiden mielipiteitä, päästään luultavasti kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun ja voidaan saada työntekijöiden tietotaidon moninaisuuden vuoksi aivan uudenlaisia näkökulmia palkitsemiseen.

Tulevaisuudessa palkitsemiskeinojen laatimisessa on hyvä muistaa, että työntekijän kannalta palkinnon tulee olla saavutettavissa, jotta motivaatio sen tavoittelemiseksi pysyy. Toisaalta, osa palkinnoista saakin olla hieman suurempien ponnistelujen takana, jotta työntekijä tuntee todella ansainneensa jotakin. Niinpä tasapaino erilaisten palkitsemisen tapojen välillä on tärkeä. Hyvään palkitsemisjärjestelmään kuuluukin erittäin monta osa-aluetta, jotka kaikki tulisi muistaa järjestelmän toimivuuden kannalta. Tärkeimpinä niistä voidaan nähdä palkitsemisen kokonaisvaltaisuus, monipuolisuus ja perusteltavuus sekä palkitsemisperusteiden selvyys työntekijöille. Kaiken ei kuitenkaan tarvitse olla täydellistä heti alussa, vaan palkitseminen kehittyy arviointien, palautteen ja uusien ideoiden myötä.

Lähteet

Alex F. Osborn: Father of the Brainstorm. 2013. Skymark.com. Viitattu 15.9.2013. <http://www.skymark.com/resources/leaders/osborne.asp>.

Attwood, M. & Dimmock, S. 1996. Personnel management. 3. uud. p. Iso-Britannia, Wales: Creative Print & Design group.

De Bono, E. 1985. Six Thinking Hats. Toronto, Ontario: MICA Management Resources.

Expectancy theory Vroom. Motivation and management. 2013. Value based management.net. Viitattu 17.9.2013. http://www.valuebasedmanagement.net/methods_vroom_expectancy_theory.html.

Fortune. 2013. 100 best places to work for. Viitattu 7.9.2013. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/>.

Go On Jyväskylä. 2013. Toimipisteen henkilökunnalta kerätty tieto. Tiedot saatu aikavälillä 3/2013–8/2013.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hay Group. 2012. Lighting the path to success – Find out what separates the World's Most Admired Companies from the rest. Viitattu 27.9.2013. www.haygroup.com/fortune/downloads/2012-FORTUNE-Lighting-the-path-to-success.pdf.

Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Viitattu 27.9.2013. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>.

Henkilöstöpalveluala ja Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa. 2013. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Tiedote. Viitattu 17.10.2013. http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/fact_sheet_maalisuu_2013.pdf.

Huhtaniemi, K. 2013. Pekkaniska Oy:n viestintäpäällikkö. Kirjalliset vastaukset avoimeen kyselylomakkeeseen.

Hulkko, K. 2010. Suomen paras työllistäjä: Pekkaniska nostaa tuottavuutta ja työhyvinvointia. Suomen kuvalehti 19.7.2010. Viitattu 15.10.2013. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/talous/suomen-paras-tyollistaja-pekkanska-nostaa-tuottavuutta-ja-tyohyvinvointia>.

Hyde, K. 2005. Brainstorming information. Viitattu 1.10.2013. http://www.case.edu/artsci/engl/emmons/writing/assignments/Hyde_Brainstorm.pdf.

Innovaatiotutkimus 2010. 2013. Tilastokeskus. Viitattu 13.10.2013.
http://www.stat.fi/tup/mikroaineistot/me_innovaatio_2010.html.

Juopperi, T. & Uotila, T. 2012. Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta, johtaminen. Viitattu 1.10.2013.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77144/Juopperi.Tomi%26Uotila.Temu.pdf?sequence=1>.

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

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Lahtinen, V. 2012. Tulevaisuuden työnantajat 2013. Helsinki: Calcus Kustannus Oy. Verkkojulkaisu. Viitattu 28.10.2013.

<http://www.epaper.fi/reader/?issue=32620;06dcbb796c2fa9e69ad7a948e159b40d;35>.

Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2004. Kehitä ideasi innovaatioksi. Helsinki: WSOY.

Lehto, A. 2011. Arvoa nuorten työvoimalle., Tilastokeskus. Viitattu 2.10.2013.
http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art_2011-02-15_002.html.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2005. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

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

Metsä-Tokila, T. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti. Työnvälityspalvelut. Viitattu 5.10.2013.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1596/Tyonvalituspalvelut_1_2012_web.pdf.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Ay Rastor Ab.

Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät. 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 2.10.2013.

http://pda.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/palkitseminen_palkkausjarjestelmat.php.

Parhaat työpaikat. 2013. Great place to work -instituutin kotisivut. Viitattu 14.10.2013. <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies>.

Pekkaniska pähkinänkuoressa. Pekkaniska Oy:n kotisivut. Viitattu 15.10.2013.
<http://www.pekkaniska.com/fi/fi/tietoa-meista/yritysesittely.html>.

Piha, K., Puustell, A., Catani, J., Poussa, L., Varis, E., Tuhkanen, S. & Heino-
nen, M. 2012. Dialogi – Uusi työ on täällä, Terveisin Y. Dialogi-hanke. Viitattu
17.9.2013. <http://www.uusityöntäällä.fi/binary/file/-/id/3/fid/49/>.

Pomon leuanvedossa päihittäjälle 170 euroa. 2004. Ts.fi. 18.12.2004. Viitattu
15.10.2013.
<http://www.ts.fi/teemat/extra/1074014067/Pomon+leuanvedossa+paihittajalle+170+euroa>.

PR Contacts. 2013. Accenturen kotisivut. Viitattu 9.10.2013.
<http://newsroom.accenture.com/pr+contacts/>.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Hel-
sinki: WSOYpro.

Recognition for being a great employer. 2013. Accenturen kotisivut. Viitattu
9.10.2013. [http://www.accenture.com/us-
en/company/overview/awards/Pages/recognition-great-employer.aspx](http://www.accenture.com/us-en/company/overview/awards/Pages/recognition-great-employer.aspx).

Reinboth, C. 2008. Palkitseminen on kokonaisvaltainen investointi. Työsuoje-
lurahasto. Viitattu 25.9.2013. [https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-
tutkitaan/hanke?h=106448](https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=106448).

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki:
Oy Edita Ab.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovai-
kut. Tampere: Vastapaino.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen
tila ja muutos Suomessa 2008 – Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, talou-
delliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsingin yliopis-
ton ja Työsuojelurahaston hanke. Helsinki: Edita.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät – kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen
markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.

Söderlin, P. 2007. Luovat ongelmanratkaisutekniikat – Miten innovoidaan?
Viitattu 17.10.2013. <http://lipas.uwasa.fi/~tepa/Soderlin.pdf>.

Tietoa toimialasta. 2013. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 20.10.2013.
http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php.

Tutkimus: Valinnanvapaus ja joustavuus vuokratyön valtteina. 2010. Tiedote
Henkilöstöpalveluyritysten liiton kotisivut. Viitattu 18.10.2013.
[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/ajankohtaista/tiedotteet.php?
we_objectID=11547,](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/ajankohtaista/tiedotteet.php?we_objectID=11547)

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa.
Helsinki: WSOY.

Liitteet

Liite 1. Avoin kyselylomake benchmarkingin tueksi

Avoin kyselylomake

Nimi:

Asema yrityksessä:

Yhteystiedot:

1. Kerro käytössä olevasta palkitsemisjärjestelmästä tai vastaavasti eri palkitsemisen keinoista yrityksessänne.
2. Miten palkitsemisjärjestelmänne on saanut alkunsa ja kuinka se on kehitetty?
3. Kuinka kauan palkitsemisjärjestelmä on ollut käytössä ja miten se on muuttunut vuosien varrella?
4. Millä tavoin käyttämänne palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksenne strategiaa ja liikeideaa?
5. Mitä aineettomia palkitsemistapoja hyödynnätte yrityksessänne?

6. Millä eri tavoin otatte palkitsemisessa työntekijöiden keskinäisen erilaisuuden huomioon?

7. Listaa suosituimpia tai käytetyimpiä henkilöstöetujanne.

8. Mikä on mielestänne palkitsemistavoistanne luovuin/kekseliän/hauskin?

9. Minkälaista hyötyä olette kokeneet saavanne palkitsemisesta?

10. Miten mittaatte palkitsemisen toimivuutta?

11. Mikä/mitkä palkitsemisen keinoista on koettu työntekijöiden keskuudessa eniten motivoivaksi?

Suuret kiitokset osallistumisestanne!

Liite 2. Kutsu innovaatiopajaan

Tervehdys!

Go On kaipaa jälleen apuasi! Tällä kertaa tarvitsemme ideoitasi ja ajatuksiasi tulevaisuudessa lanseerattavaan palkitsemisjärjestelmään Go Onin vuokratyöntekijöille.

Pidän itse tällä hetkellä hieman taukoa Go Onin HR-koordinaattorin töistä ja teen parhaillaan opinnäytetyötä Jyväskylän ammattikorkeakoululle, palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa aiheenani ”Palkitsemissuunnitelma Go On Jyväskylän vuokratyöntekijöille”. Työni tutkimuksellisessa osuudessa tarkoituksena on koota Go Onin nykyisten vuokratyöntekijöiden ajatuksia siitä, miten he haluaisivat itseään palkittavan ja muistettavan hyvin tehdystä työstä. Ideoita kootaan pienen innovaatiopajan voimin, johon osallistuu 5-10 henkilöä.

Järjestän innovaatiopajan maanantaina 28.10.2013 klo. 17:00 alkaen Go On Jyväskylän toimistolla (Yliopistonkatu 28 C, 2krs.). Aiempaa valmistautumista tapahtumaan ei tarvita, kunhan vain saavut omana itsenäsi paikan päälle! Varaathan tuokioon noin kaksi tuntia aikaa.

Tämä kutsu on lähetetty vain harvoille ja tarkoin valituille luottotyöntekijöillemme, joten toivon todella, että juuri Sinä pääset osallistumaan hauskaan ja rentoon ideointipajaamme tärkeän asian puolesta. Osaa ottamalla voit todellakin vaikuttaa asemaasi Go Onin työntekijänä. Tarjolla innovaatiopajassa juotavaa ja pientä purtavaa!

Kiitokseksi osallistumisestasi saat:

2 kpl Finnkinon elokuvalippuja

Todistuksen osallistumisestasi Go Onin kehittämisprojektiin

Sitovat ilmoittautumiset 15.10.2013 mennessä.

Suuret kiitokset kaikille osallistujille jo etukäteen!