

Palkitseminen strategian toteuttamisen välineenä

Jansson Mia



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijät Mia Jansson</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2004</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Palkitseminen strategian totuttamisen välineenä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 3</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Johan Dromberg</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, vaikuttaako henkilöstön palkitseminen yrityksen strategian toteutumiseen. Taustalla on tieto siitä, että yritysten henkilöstöjen strategiatietous on yleensä heikkoa, koska strategiasta ei osata viestiä oikealla tavalla. Siksi henkilöstön työpanosta ei voida suunnata oikeaan suuntaan. Strateginen palkitseminen on Suomessa vielä vähäistä. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä palkitsemistavat edistävät strategian toteutumista. Strategisen palkitsemisen tavoitteet ovat ennalta asetettuja ja sitä voidaan käyttää johtamisen apuvälineenä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys perustui kirjallisuuteen palkitsemisesta, strategiasta, motivaatiosta ja henkilöstöhallinnasta. Lähdemateriaaliin on myös haastateltu suomalaisia alan ammattilaisia.</p> <p>Tutkielma toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina. Haastateltavina olivat neljä kohdeyrityksen henkilöstön jäsentä. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen tutkimus. Kohderyhmänä tutkimuksessa ovat toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Työstä on rajattu pois ylimmän johdon palkitseminen. Työ on tehty toimeksiantona anonyymille toimeksiantajalle. Aineisto on kerätty henkilökohtaisina haastatteluina elokuussa 2009.</p> <p>Tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen palkitsemistavat eivät ohjaa henkilöstöä toteuttamaan sen strategiaa. Myös haastateltujen tietämys työnantajayrityksensä strategiasta oli heikkoa. Vastaajien motivoitumisen taso vaihtelee. Palkitsemisperusteet eivät ole ennalta henkilöstön tiedossa, jolloin työtehtävien suuntaaminen strategian mukaiseksi on mahdotonta.</p> <p>Voitiin tehdä se johtopäätös, että yrityksessä tulisi uudistaa strategiaa ja luoda siitä johdettu palkitsemisjärjestelmä. Käyttökelpoisin menetelmä voisi olla henkilöstön motivointikeinojen selvittäminen, jonka jälkeen palkitsemisperusteet voidaan asettaa henkilöstöä motivoiviksi. Tällä tavoin palkitsemiseen saadaan ohjausvaikutus, joka parantaa yrityksen strategian toteutumista sekä sen menestymistä toimialallaan.</p>	
<p>Asiasanat Palkitseminen, Työmotivaatio, Strategia</p>	

<p>Authors Mia Jansson</p>	<p>Group or year of entry 2004</p>
<p>The title of thesis Compensation as a Strategy Instrument</p>	<p>Number of pages and appendices 52+3</p>
<p>Supervisors Johan Dromberg</p>	
<p>The objective of the thesis was to resolve if compensation have an influence to the implementation of strategy of a corporation. In reference to earlier researches the personnel tend to have deplorably limited knowledge of the strategy of their employer company, often due to managements poor communication about the matter. Thus the implementation of the strategy is limited by the fact, that the contribution of the personnel cannot be focused properly. Compensation is a quite new issue in Finnish business life and the methods aren't widely known. The intention was to study how compensation methods would actualize a strategy. It can be used as a supervision method using goals which are set in advance.</p> <p>The theoretical framework was based on literature about various strategies, compensation motivation and human resource management. As additional sources interviews of experts in the chosen line of business in Finland were used.</p> <p>The study was carried out in the form of personal interviews in August 2009. The interviewees were four clerical workers or managers in an anonymous corporation. The research methodology was quantitative.</p> <p>The results showed that compensation methods weren't strategy based. There is no channeling influence by compensation. Personnel have a lack of consciousness about the strategy and there is variation in the working motivation. The motives for compensation weren't clear in beforehand so they couldn't reach for the strategy based aim.</p> <p>In conclusion, there might be room for a strategy refresh. After that, a new strategy based compensation system could be created. For that the motivation methods of personnel should be clarified and a new compensation based motivating method could be created as a tool to reach the common goals. Therefore, a clear connection between compensation and strategy could create a success in the line of business.</p>	
<p>Key words Compensation, Job motivation, Strategy</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaus	1
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Palkitsemisen määritelmä.....	3
2.2	Kokonaispalkitseminen	4
2.2.1	Työ ja tapa toimia.....	6
2.2.2	Kasvu ja kehittyminen	6
2.2.3	Henkilöstöedut	6
2.2.4	Rahallinen palkitseminen.....	6
2.3	Palkitseva organisaatio.....	7
2.4	Yksilön vai ryhmän palkitseminen.....	8
2.5	Motivaatio.....	8
2.5.1	Työmotivaatio.....	9
2.5.2	Motivaatioteoriat ja motivaatioon vaikuttaminen.....	10
2.6	Strategian luominen	13
2.6.1	Toimintaympäristön analyysit.....	13
2.6.2	Strategian muotoilu ja viestintä	14
2.6.3	Strategian päivittäminen	15
2.7	Palkitseminen osana liiketoimintastrategiaa	15
2.7.1	Nopea strategia	16
2.8	Palkitsemalla toteutetaan strategiaa	17
2.9	Palkitsemisjärjestelmän luominen	18
2.9.1	Moninaisuus palkitsemisessä.....	20
2.9.2	Palkitsemisen haitat.....	21
2.10	Tulosten mittaaminen.....	22
2.10.1	Tasapainotettu tulokortti	23
3	Kohdeyrityksen esittely	26
3.1	Aineisto.....	27
3.2	Menetelmät.....	27
3.3	Taloudelliset palkitsemismuodot kohdeyrityksessä.....	29

3.4	Aineettomat palkitsemismuodot kohdeyrityksessä.....	31
3.5	Henkilöstön strategiätietoisuus	33
3.6	Palkitseminen ja työmotivaatio kohdeyrityksessä	36
3.6.1	Strategian toteutumisen mittaaminen kohdeyrityksessä	38
3.7	Motivaation taso Maslowin tarvehierarkian mukaan	38
3.8	Herzbergin 2- faktoriteoria	40
3.9	Tutkimuksen reliabelius ja validius	43
4	Pohdinta	45
4.1	Yhteenveto	45
4.2	Toimenpidesuositukset.....	46
4.2.1	Strategian uudistaminen.....	46
4.2.2	Viestintä	46
4.2.3	Strateginen palkitseminen	47
4.2.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	47
4.3	Evaluatio.....	48
4.3.1	Lähdekritiikki	50
	Lähteet	51
	Läitteet	53
	Liite 1	53
	Liite 2.....	54
	Liite 3.....	55

1 Johdanto

Opinnäytetyö palkitseminen strategian toteuttamisen välineenä käsittelee henkilöstön palkitsemisen vaikutusta yrityksen strategian toteutumiseen. Palkitsemisen vaikutus strategian toteutumiseen tulisi olla mitattavissa siten, että sen välinen syy-yhteys voidaan havaita. Opinnäytetyö sisältää kysymyksen, kuinka palkitsemista voidaan käyttää organisaation kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistäjänä ja strategisten tavoitteiden toteuttamisen välineenä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona anonyymille toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön aihe on valittu syksyllä 2008, ennen talouden taantumaa. Taantumien alkaminen on vaikuttanut työhön siten, että palkitsemisen sijaan esimerkiksi julkisessa keskustelussa siirrytty käsittelemään irtisanomisia ja lomautuksia. Palkitsemiseen liittyvät aiheet ovat siirtyneet siitä tilapäisesti taka-alalle. Taloustaantumien vaikutus näkyy myös tämän työn empiriaosuuden haastattelumateriaalissa. Aihe on taantumasta huolimatta ajankohtainen. Taantuma-ajan jälkeen haasteena saattaa olla, kuinka henkilöstö pidetään irtisanomisten ja lomautusten jälkeen tyytyväisenä ja sitoutuneina työhönsä.

Organisaatiolle strategian puute tai henkilöstön huono tietoisuus sen olemassaolosta heikentää tehokkuutta ja tulosta. Se saattaa olla jopa kohtalokasta organisaation olemassaolon kannalta. Useimmilla organisaatioilla hyvin suunniteltu strategia on olemassa, mutta sen jalkauttaminen eli ulottaminen työntekijöiden tietoisuuteen organisaation kaikille tasoille on valitettavasti heikkoa. Henkilöstön on tiedettävä, mikä on organisaation strategia. Siten siitä voidaan johtaa yhteisiä tavoitteita, jotka edesauttavat organisaation menestystä. Yritykseen, sen arvoihin ja toimintamalleihin sitoutumisen tulisi olla henkilöstölle houkuttelevaa ja kannattavaa. Organisaation vetovoimaisuus ja henkilöstön hyvinvointi työssä ovat kilpailuetu. Sen myötä myös kokonaisvaltainen ja pitkäkestoinen organisaation menestys on kiinni siitä, kuinka hyvin organisaatio onnistuu toteuttamaan strategiansa.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia, onko henkilöstön palkitsemisella vaikutusta yrityksen strategian toteutumiseen. Alaongelmana on selvittää, mikä on työhön haastateltujen henkilöiden motivaation taso. Työn empiriaosuus on suoritettu kohdeyrityksessä toimihenkilöiden

löiden ja ylempien toimihenkilöiden haastatteluina. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Palkitseminen on laaja käsite ja sen perusteellinen käsittely tässä työssä on mahdotonta. Työ keskittyy tarkastelemaan toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden palkitsemista. Työstä on rajattu pois henkilöstö- ja luontoisedut kuten asunto ja puhelinedut sekä ylimmän johdon optiojärjestelmät.

Palkitseminen on muutakin kuin vain rahallista palkkaa ja henkilöstöä motivoivat tekijät vaihtelevat organisaation kokonaisvaltaisen menestyksen kannalta (ks. kuvio 1.) Opinnäytetyössä käsitellään myös ei-rahallisia palkitsemiskeinoja. Niiden olemassaolo tukee ja täydentää toimivaa rahallista palkitsemista. Pitkäkestoisten strategisten tavoitteiden toteutuminen vaatii myös psyykkistä valmentautumista. Henkilöstön on koettava työnsä palkitsevaksi, sekä tunnettava itsensä tarpeelliseksi ja kunnioitetuksi organisaation jäsenenä.

2 Teorettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on ohjata ja rajata tutkimusta siten, että löydetään sopiva tutkimusasetelma tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin. Teorian tarkoituksena on auttaa tutkijaa löytämään työn kannalta keskeiset asiat ja samalla rajata pois epäolennaiset. (Tiilastokeskus 2010.)

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys koostuu aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä asiantuntijahaastatteluista. Ensiksi esitellään palkitsemisen käsitteet ja sen eri muotoja. Seuraavaksi kerrotaan motivaatio- ja työmotivaatio käsitteistä ja motivaatioteorioista. Lopuksi teoriaosuudessa käsitellään strategian luomista sekä palkitsemisjärjestelmiä ja niiden suunnittelua.

2.1 Palkitsemisen määritelmä

Palkitsemisen määrittely on haastavaa. Palkitsemista voi kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Molempien pitäisi hyötyä suhteesta: työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. Organisaation tai työntekijän välistä vaihtosuhdetta on nimitetty psykologiseksi sopimukseksi, joka on yksilöllinen ja julkilausumaton. Kun työntekijä kokee psykologisen sopimuksen olevan kunnossa, on hän valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämään työtään. Kaikkia niitä asioita, jotka ovat henkilön mielestä motivoivia tai palkitsevia, voidaan pitää palkitsemisena. Palkitseminen on organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet kertovat mitä työntekijältä odotetaan. Organisaation kannalta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin hän tarmonsua suuntaa. Silloin mietitään, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet ponnistelemaan juuri tämän organisaation tavoitteiden toteutumiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

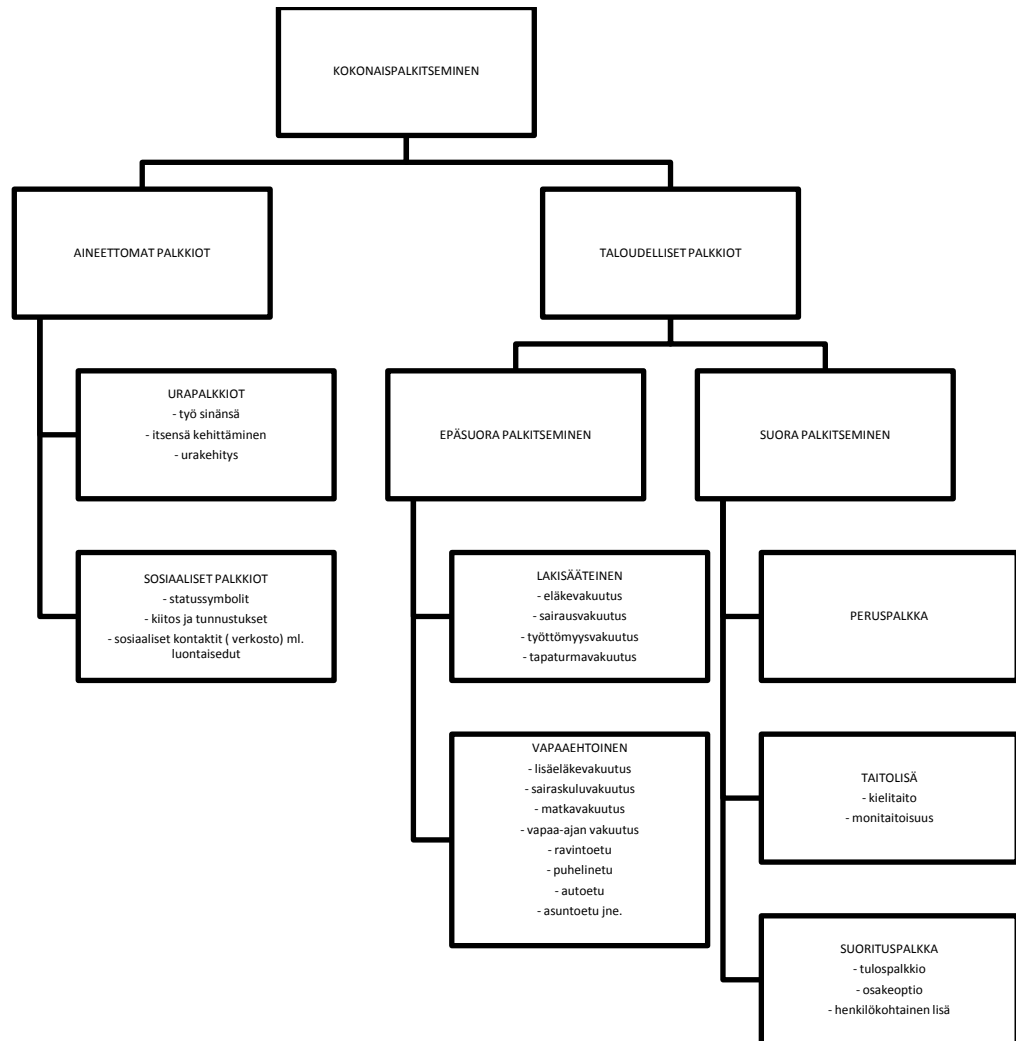
Strateginen palkitseminen puolestaan on organisaation tarpeista ja strategiasta johdettu järjestelmä, joka tukee strategian toteutumista. Sitä tulisi muuttaa ja tarkistaa aina strategiaa muuttaessa. (Rantamäki ym. 2006, 50.)

Yli puolet suomalaisista kuuluu jonkinlaiseen palkitsemisjärjestelmään, jossa osa palkasta on verrannollinen työsuoritukseen tai määrään (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2005a 12). EK:

n tavoitteena on, että palkitsemisjärjestelmien käyttöä laajennetaan entisestään. Se suunnittelee myös, että palkka voisi tarvittaessa joustaa myös alaspäin. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

2.2 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemismuotojen laajan kirjon vuoksi on selventävää puhua kokonaispalkitsemisesta, joka pitää sisällään eri palkitsemismuodot ja lajit (Kauhanen, 2006, 110).



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110)

Kokonaispalkitseminen (kuvio 1) jakautuu aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemismuotoihin. Aineettomia eli ei-rahallisia palkkioita ovat ura- ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioon kuuluvat työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys. Työ sinänsä merkitsee, että työn jatkuvuudelle ei ole takeita, huolimatta siitä onko kyseessä julkinen vai yksityinen työnantaja. Organisaatiot pyrkivät olemaan joustavia kysynnän ja tulojensa suhteen. Tämän vuoksi ei voida taata sitä,

että työt jatkuisivat kuin muutaman kuukauden eteenpäin. Itsensä kehittäminen tarkoittaa opiskelua ja kouluttautumista. Organisaatiot panostavat henkilöstöönsä maksamalla esimerkiksi kirjahankintoja ja kursseja. Sen tavoite on eteenpäinpyrkivien henkilöiden tukeminen. Ura-kehitys aineettomana palkitsemismuotona tarkoittaa hyviä etenemismahdollisuuksia organisaatiossa. Uran joustavuudella sen sijaan tarkoitetaan sitä, kuinka joustavasti henkilö pystyy siirtymään tehtävästä ja sektorista toiseen. Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemista työstä kiitoksin, muistamisin ja myös ns. statussymbolein. Sillä voidaan tarkoittaa myös tyytyväisyyttä työtehtäviin sekä sosiaalisia suhteita. Sosiaalisilla suhteilla tarkoitetaan palkitsemista tarjoamalla henkilöstölle mielenkiintoisia kontakteja esim. organisaatiota edustamalla tapahtumissa tai etujärjestöissä. (Kauhanen 2006, 132–333.)

Taloudellinen palkitseminen jakautuu suoraan ja epäsuoraan palkitseminen. Suoraa taloudellista palkitsemista on palkan maksu, korvaus tehdystä työstä. Se voidaan maksaa rahana, luontoisetuna tai vastikkeena. Peruspalkan lisäksi tai sen sijasta voidaan maksaa suorituspalkkaa, jonka mittana on työsuoritus. Se voi olla myös optio tai henkilökohtainen palkanlisä. Taitolisä on suoraa palkitsemista esimerkiksi atk:n tai vieraan kielten osaamisesta. Epäsuoralla taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan työnantajan henkilöstölleen tarjoamia etuja, joilla on taloudellinen arvo. Niitä voivat olla lakisääteisten vakuutusten lisäksi erilaiset vapaaehtoiset vakuutukset, kuten eläkevakuutus tai vapaa-ajan vakuutus. Myös auto-, asunto- ja puhelinetu ovat epäsuoraa taloudellista palkitsemista. Ongelmana epäsuorassa palkitsemisessä on se, että henkilökunta ei välttämättä arvosta heille tarjottuja etuja suhteessa siihen, mitä kustannuksia ne aiheuttavat työantajalle. Henkilöstön toivomukset ja tarpeet tulisi myös tässä asiassa ottaa huomioon, tehden ratkaisuja joista hyötyisivät niin henkilöstä kuin yrityskin. Vuoropuhelua henkilöstö- ja talousjohdon välillä tarvitaan toimivan kokonaisnäkemyksen ja -ratkaisun löytämiseksi, koska näiden yksiköiden katsontatapa on erilainen. Henkilöstöjohdon mielestä jokin toiminta on palkitsemista ja sitouttamista, mutta se näyttyy talousjohdolle kuluja merkitsevinä lukuina. Epäsuoria palkitsemisjärjestelmiä luodessa tulisi punnita myös palkitsemistapojen epäsuoria kustannuksia. Liian raju liikuntamuoto saattaa aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia työterveyshuollolle. Sen sijaan kuntoliikunnalla on työkykyä ylläpitävä ja sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus. (Kauhanen 2006 111–116.)

Rantamäki ym. (2008, 16) puolestaan rajaavat palkitsemisen lajit neljään osaan sen laajan kirjon vuoksi. Ne ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen.

2.2.1 Työ ja tapa toimia

Työ ja tapa toimia ovat päivittäiseen työntekoon ja organisaatioon liittyviä seikkoja. Kun työyhteisö on turvallinen, luotettava ja yksilöä arvostava, se koetaan palkitsevaksi. Hyvä johtaminen on tärkeää motivaation kannalta. (Rantamäki ym. 2008, 17.)

2.2.2 Kasvu ja kehittyminen

Kasvun ja kehittymisen osio on henkilökohtaisen osaamisen, kehittymisen ja työuran sisältöön liittyvien asioiden, kuten työtehtävien rikastuttamisen, omissa työtehtävissä kehittymisen ja osaamisen päivittämisen kehittämistä ja opastusta. Yleisimmin käytettävänä välineenä on kehityskeskustelu, jolla kartoitetaan sekä yksilön kehittymistavoitteita että organisaation osaamistarpeita. (Rantamäki ym. 2008, 17.)

2.2.3 Henkilöstöedut

Henkilöstöetuja ovat pääsääntöisesti koko henkilöstölle samat ja yhteiset edut. Toisaalta, avainhenkilöille tai työnkuvan perusteella tarjotaan kattavampia ja työn suoritusta tukevia henkilöstöetuja. Sellainen voi olla esimerkiksi autoetu. Henkilöstöetujen määrä on yleensä laajempi kuin miltä ensin näyttää. Monet edut ovat syntyneet ajan kuluessa ja ne saattavat tuntua itseltään selviltä, kuten esimerkiksi pikkujoulut. Ajassamme työntekijöiden toiveissa ovat työviihtyvyyteen - ja hyvinvointiin liittyvät teemat, kuten työaikajoustot, liikunnan edistäminen tai työsuuhdepolkupyörä. Henkilöstöedut ovat pääsääntöisesti verotettavaa tuloa ja usein niille on asetettu verotusarvo. (Rantamäki ym. 2008, 81–82.)

2.2.4 Rahallinen palkitseminen

Rahallinen palkitseminen tuo ensimmäiseksi mieleen palkitsemisen, vaikka se on ainoastaan yksi palkitsemisen muoto. Edellisiä jaotteluperusteita tarkastellen, se liittyy aina muihinkin palkitsemismuotoihin. Tehdystä työstä maksetaan rahallinen korvaus, joka koostuu usein monista osista ja osat ovat yhteydessä työn tulokseen tai tuottavuuteen. Niitä voivat olla esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optio. Rahallinen palkkio on perinteisesti konkreettisin palkitsemisen muoto. Se on vastine tehdystä työstä ja sillä on henkilöstön toimintaa ohjaava vaikutus. (Rantamäki ym. 2008, 17–18.)

Toisille ihmisille raha merkitsee enemmän kuin toisille. Raha on kuitenkin välttämätön väline tyydyttämään perustarpeita ja se myös lisää taloudellista turvallisuuden tunnetta. Rahallinen palkitseminen saattaa lisätä henkilön sisäistä motivaatiota, mutta rahalla ei voi hankkia tunnetta rakkaudesta, yhteenkuuluvuudesta tai ystävyydestä. Siksi sen suhteellinen merkitys vaihtelee riippuen henkilöstä, hänen toimenkuvastaan ja arvoistaan. (Kauhanen 2006, 111–112.)

Yleisimmät tulospalkkauksen määräytymisperusteet olivat liiketaloudellinen tulos, asiakaspalvelun tai tuotteen laatu ja tuottavuus (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2005b, 17). Vuonna 2008 tulospalkkaa maksettiin 34 prosentille EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2005a, 15).

2.3 Palkitseva organisaatio

Palkitseva organisaatio on termi, mikä pitää sisällään sekä aineellisen että aineettoman palkittamisen. Aineellinen palkitseminen on suoritukseen perustuvaa palkittamista. Aineeton palkittaminen on esimerkiksi kiitoksen, positiivisen palautteen ja tunnustuksen antamista. Palkittavan organisaation henkilöstö on tietoinen olemassa olevista palkittamiskriteereistä ja heihin kohdistuneista odotuksista. Positiivinen palaute on kannustavaa ja oikea-aikaista palkittavaan suoritukseen. Palkittavan organisaation vastakohta on ei-palkitseva organisaatio, jonka palkittamisperusteet kääntyvät jopa itseään vastaan. Sen henkilöstö ei ole tietoinen heiltä vaadittavista suorituksista, eikä organisaatio tue henkilöstön kehittymistä. (Sistonen 2008, 135.)

Kauhanen (2006, 105–106) painottaa palkittamisen tärkeyttä henkilöstöjohtamisen välineenä. Organisaation kannustava luonne tukee henkilöstön toimintaa organisaation tarpeita vastavaksi. Sen vuoksi palkittamisperusteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Organisaation johto on keskeisessä roolissa luodessaan palkittamisjärjestelmää. Mahdollisuuksia toimivan ohjelman luomiseen on runsaasti, mutta voimassa oleva lainsäädäntö, verotus ja työehtosopimukset vaikuttavat valittuihin palkittamisratkaisuihin. Palkittaminen on henkilöstön motivointiväline. Oikeinkäytettynä se on motivoinnissa tehokas, mutta myös haavoittuvainen. Sen käyttö edellyttää mm. motivaatiotekijöiden, organisaation henkilöstörakenteen, henkilöstön terveystilanteen, työläinsäädännön, työmarkkinatilanteen, toimiala- ja työehtosopimusten, sosiaalivakuutusasioiden sekä yksilö- ja yhteisöverotuksen tuntemista. Sekä meneillään olevaa hetkeä että tulevaa kehitystä on huomioitava aktiivisesti. Nopeita muutoksia saattaa tapahtua esimerkiksi työmarkkinatilanteessa ja verotuksessa, jolloin yhteydenpito työnantajaliittoon on tärkeää. Sen

vuoksi toimintaympäristöä on havainnottava aktiivisesti ja päätettävä kuka vastaa muutosten raportoinnista ylimmälle johdolle palkitsemisjärjestelmän pitämiseksi ajantasaisena.

2.4 Yksilön vai ryhmän palkitseminen

Se mitä palkitsemisella halutaan korostaa vaikuttaa siihen, valitaanko palkitsemiskohteeksi työryhmä vai yksilö. Jos halutaan tukea tiimityötä, sen tulisi olla ensisijainen suorituksen mittausperuste. Silloin koko työryhmää palkitaan onnistuneesta työsuorituksesta. Tiimin palkitseminen ei sulje pois hyvien yksilöiden palkitsemista samanaikaisesti. Valitettavan usein pelkkä yksilöiden palkitseminen saattaa johtaa tiimien toimimattomuuteen. Tiimitason palkitseminen on Suomessa yleisempää kuin yksilötason. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Työssäolon kokonaisuutena tulisi antaa yksilölle muutakin kuin pelkästään taloudellisen korvauksen. Työ on keino itsensä ilmaisuun ja persoonallisuuden ilmentymä. Se on myös oleellinen turvallisuustekijä, sekä taloudelliselta että henkiseltä kannalta. (Viitala 2009, 139.)

Myös Rohweder (23.10.2008) suosittelee sekä yksilön että tiimin palkitsemista. Yksilön palkitsemisen hyväksi puoliksi hän luettelee ihmisen itsekkyyden, koska ihmiset haluavat saada aikaan omia tuloksia kuten uran ja siitä ansaitun palkinnon. Yhdistelmä yksilön ja tiimitason rahallisesta palkitsemista voisi olla esimerkiksi kahden kuukauden palkka bonuksena. Ensimmäisen kuukauden osuus tulisi omista ansioista, toinen tiimin yhteisistä tavoitteista. Tämän tulisi tapahtua yhteneväisessä linjassa yrityksen strategian ja palkitsemisjärjestelmän kanssa.

2.5 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio-sanalla tarkoitettiin alkuaan liikettä. Nykyään sillä selitetään ihmisen käyttäytymistä, johon tarvitaan jokin sitä ohjaava voima. (Kauhanen 2006, 107.) Motivaatio on monitasoinen prosessi, siinä yhdistyvät henkilön persoonallisuus, tunne- ja järkitekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatio saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Se myös suuntaa ja sääntelee käyttäytymistämme tiettyyn suuntaan. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka kovasti henkilö yrittää saada aikaan tuloksia ja sitoutuu harjoittamaansa toimintaan. Motivoitunut henkilö valitsee haasteellisen tehtävän ja haluaa suoriutua siitä niin, että työn jälki on hyvälaatuista. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11–12.)

Motivaatiopsykologia selittää ihmisten elämässään tekemiään valintoja. Motivaatiopsykologian avulla ihmisen valintojen ymmärtäminen on helpompaa ja se myös selittää heidän toimintata-

pojaan. Motivaatioselitys edellyttää, että henkilöllä on valinnanmahdollisuuksia. Motivaatio voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Se saattaa ilmentyä lähes samankaltaisena läpi ihmisen elämän, mutta myös muutos saattaa johtaa uuden motivaation syntyyn. Motivaatiopsykologiassa ihmisen perustarpeilla tarkoitetaan usein fysiologisia tarpeita. Tavoitteet ja päämäärät ovat sen sijaan tietoisia ja johonkin tiettyyn päämäärään tähtääviä, ennalta asetettuja tavoitteita. (Salmela-Aro & Nurmi 2002,10.)

Motivaation mittaamiseen soveltuu henkilökohtaisen projektin menetelmä. Se on ensimmäinen modernin motivaatiopsykologian menetelmistä ja sillä voidaan mitata henkilön motivaation tasoa. Sen tarkoituksena on selvittää henkilön tämänhetkiset mielenkiinnon kohteet, joita yleensä on useita ja eri elämänalueilla. Työelämään sovellettuna henkilökohtaisen projektin menetelmässä voidaan pyytää henkilöä listaamaa neljä työhön liittyvää projektia tai mielenkiinnon kohdetta. Vastaukset luokitellaan ja sen jälkeen pisteytetään henkilökohtaisen projektin arviointidimensiolla, jonka summalla saadaan tietoa henkilön motivaation tasosta. Henkilökohtaisen projektin menetelmä selvittää ja auttaa suuntaamaan käytettävissä olevat resurssit niin, että työntekijä kokee työtehtäviensä suorittamisen mielekkääksi ja työstä saavansa palkinnon elämäntilanteeseensa sopivaksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 28–32.)

2.5.1 Työmotivaatio

Työmotivaation tarkastelulähtökohtana on asennoituminen työntekoon. Työntekijältä toivotaan oikeita ja organisaatiota hyödyttäviä asioita. Motivaatio kytketään odotuksiin työstä ja palkkiosta. Työn kuvauksen on oltava riittävän selvä ja siitä saatavan palkkion houkutteleva. Edellä mainittujen seikkojen on oltava työntekijän tiedossa. Kiinnostus ja siihen yhdistetty arvokas palkinto liikuttaa henkilöä tavoittelemaan palkintoa suorituksesta. Yksilön persoonallisuutta, kulttuuritekijöitä ja elämäntilannetta ei voida ohittaa; henkilöstön jäseniä ohjaavat erilaiset asiat riippuen elämäntilanteesta, elämäntavasta, urasuuntautuneisuudesta ja persoonallisuudesta. Toiselle tällä hetkellä paras tai sopivin palkinto voi olla täysin päinvastainen kuin kollegalle, jolla on erilaiset vaikuttimet tai elämäntilanne. (Rantamäki ym. 2008, 18–22.)

Ansiotyössä oleminen on keskeinen osa länsimaisen ihmisen elämää ja identiteettiä. Sen vaikutus nähdään myös työelämän ulkopuolella. Ansiotyö mahdollistaa toimeentulon ja osaltaan myös tietynlaisen elämäntavan, aina sen vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin asti. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 68–69.) Työelämässä motivaatiota voidaan käsitellä hyödyn näkökulmasta; työtehtäväänsä motivoitunut työntekijä on kiinnostunut työtehtävistään ja saa siitä tyydytyksen.

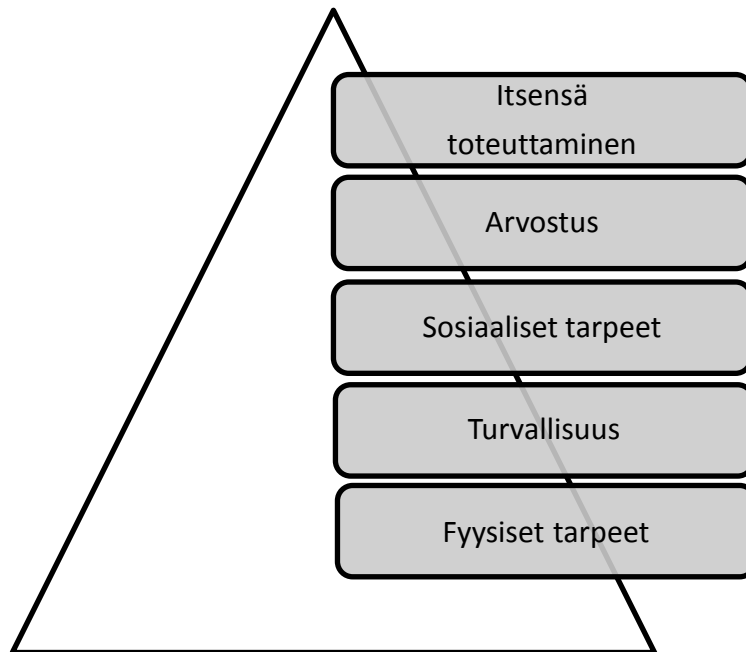
Työ vastaa johonkin suurempaan tarkoitukseen hänen elämässään. Organisaation on suunnattava henkilöstönsä työtehtävät strategiansa mukaisesti. Silloin jokainen työtehtävä on osa strategianmukaista toimintaa. Se kuitenkin synny ilman motivaatiota eli yksilön halua työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi. Sen vuoksi organisaation johdolla on oltava kiinnostus henkilöstön motivaatiosta, sillä ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188.)

Työmotivaatiossa on kysymys laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia, helposti määrittettäviä ja verbalisoitavia. Osa motiiveista taas on sisäisiä ja osittain tiedostamattomia, tunneväritteisiä vaikuttimia. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 189.)

Työhön ollaan usein samanaikaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoituneita. Sisäisen ja ulkoisen asettelun erottaminen voi olla lähes mahdotonta ja työelämässä jopa keinotekoinen jaottelu, sillä työssä on sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja. Täysin ulkoinen työote voi olla työntekijälleen pelkkä väline jonkun päämäärän, esimerkiksi elannon ansaitsemiseksi. Silloin työ on tekijälleen lähes täysin merkityksetöntä ja yhdentekevää, se ei saa aikaan mielihyvän tunnetta eikä synnytä kiinnostusta. Sisäisesti motivoiva työ puolestaan tarjoaa syvempää tyydytystä työn mielekkyyden vuoksi. Sisäisesti työhönsä motivoitunut henkilö tekee työtään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190.) Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa juuri työntöön hetkellä, eikä vain tulevaisuudessa. Sisäisesti motivoivan työn antama palkkio tuottaa jopa energiaa tai antaa voimavaroja henkiseen jaksamiseen. (Liukkonen ym. 2006, 101.)

2.5.2 Motivaatioteoriat ja motivaatioon vaikuttaminen

Motivaatioteoriat ovat muuttuneet ajan myötä. Ne vaihtelevat hyvästä palkitsemiseen, huonosta rankaisuun ja sitä kritisoivaan. Nykytietämyksellä työtyytyväisyyttä pidetään työn tuloksen mittarina. Tyytyväisyys tai raha ei kumpikaan ole takuu onnistuneelle työsuoritukselle. Nykyisen motivaatiotutkimuksen mukaan palkitseminen saattaa olla tuloksetonta tai jopa heikentää työn tulosta, jos palkitsemisjärjestelmän toimivuus on epäselvä tai toimimaton ylläpitääkseen motivaatiota. Ulkoisten palkkioiden liittäminen sisäistä tyydytystä antavaan työhön saattaa heikentää jo olemassa olevaa sisäistä motivaatiota. Ilmiönä on työnkuvan muuttuminen ulkoa ohjautuvaksi toiminnaksi. Sisäisen motivaation tärkeimpänä työkaluna mainitaan palaute organisaatiosta sekä johtaminen, esimiestyö ja muut työyhteisön ihmissuhteet. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 196.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia.(Maslow 1998, 20)

Kauhanen (2006, 107) kirjoittaa motivaatioteorioiden tuloksista, joissa palkkakannusteen merkitys on vähäinen. Niissä jopa aliarvioivan palkkakannusteen arvoa, kuten esimerkiksi Abraham Maslowin tarvehierarkia(kuvio 2). Sen mukaan palkan kannustearvo katoaa kun fyysiset tarpeet ja turvallisuuden tunne ovat tyydytetyt. Teorian mukaan tärkeintä on ihmisten fysiologisten tarpeiden täyttäminen. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano, hengittäminen ja seksuaalisuus. Ensimmäiseksi fyysisistä tarpeista on tyydytettävä nälkä. Jos ihminen on nälkäinen, hän tekee kaikkensa poistaakseen nälän. Eloonjäämisen varmistuttua hänellä on mahdollisuus täyttää muita tarpeitaan. Palkka on teorian mukaan pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline.

Kaikki paitsi vatsansa täyttäminen on toissijaista nälkäiselle ihmiselle; kuten tunteet yhtenäisyydestä, kunnioituksesta, vapaudesta, rakkaudesta tai filosofiasta. Kaikki on merkityksetöntä, ennen kuin vatsassa aivan varmasti on ruokaa. (Maslow, 1970, 37.)

Kun fyysiset tarpeet ovat tyydytetyt, ihmisellä on tarve kokea olonsa turvalliseksi. Kunkin tarpeen täytyttyä ihminen voi edetä teorian mukaan ylemmälle tasolle. Sosiaalisia tarpeita ovat esimerkiksi ryhmään kuulumisen ja arvostuksen tunteet sekä itsensä totuttaminen. Lähes kaikilla ihmisillä on myös tarve arvostuksen tunteeseen itsestään. Näiden tarpeiden tyydyttyä

henkilö voi teorian mukaan nousta korkeimmalle tasolle, jossa hän voi toteuttaa itseään. (Maslow 1970, 35–45.)

Vaikka kaikki edelliset tarpeet olisivat täytetyt, ihmiset silti kokevat tyytymättömyyttä ja levottomuutta esiintyy, ellei hän tee sitä mihin hänet on yksilöllisesti luotu. Muusikon on tehtävä musiikkia ja taiteilijan on maalattava, jotta hän olisi viimeinkin rauhassa itsensä kanssa. Hänen on oltava sitä, mitä hänen oma luonteensa on. Tähän tarvitaan itsensä toteuttamista. (Maslow, 1970, 47.)

Frederik Hertzbergin 2- faktoriteoriassa palkan katsotaan olevan tyytymättömyyden poistaja tiettyyn rajaan asti. Siinä työtyytyväisyyteen vaikuttavat seikat liittyvät työn sisältöön, työssä onnistumiseen ja siitä saatuun arvostuksen tunteeseen. 2-faktoriteoriassa (taulukko 1) jaotellaan ns. hygienia- ja motivaatiotekijät. Motivaatiotekijät jaotellaan edelleen työn sisällölliseen osaan ja arvostuksen tunteeseen. Näitä kehittämällä saadaan työtyytyväisyyttä paremmaksi. Hygieniatekijät huonosti hoidettuina aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta ovat hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä. Työtyytyväisyyteen johtavat keinot ovat avain parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyden lähteet tulisi pyrkiä poistamaan. (Kauhanen 2006, 107- 109.)

Sekä Maslowin että Hertzbergin tutkimukset ovat suoritettu Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Niitä pidetään edelleen melko valideina, vaikka niitä kohtaan onkin esitetty kritiikkiä. Tärkeää edellä mainittujen tutkimustulosten ja vastaavien suomalaistutkimusten tuloksissa on se, että johtajien tulisi tuntea ihmisten motivaatiotekijät palkitsemisjärjestelmää luotaessa. (Kauhanen 2006, 107- 109.)

Taulukko 1. Frederik Hertzbergin 2-faktoriteoria. (Kauhanen 2006, 107- 109)

MOTIVAATIO- tekijät Saavat aikaan tyytyväisyyttä	HYGIENIA – tekijät Saavat aikaan tyytymättömyyttä huonosti hoidettuina
<ul style="list-style-type: none"> - saavutukset - tunnustukset - työ sinänsä - vastuu - kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> - yrityspolitiikka ja hallinto - työn johto - suhteet työnjohtoon - palkka - suhteet työtovereihin - henkilökohtainen elämäntilanne

	<ul style="list-style-type: none"> - suhteet alaisiin - status(näkyvät arvoaseman merkit) - turvallisuus
--	---

Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan motivaatiotekijät saavat aikaan työtyytyväisyyttä. Hygienia-tekijät puolestaan aiheuttavat tyytymättömyyttä huonosti hoidettuina, mutta ovat hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä. (Kauhanen 2006, 107- 109.)

2.6 Strategian luominen

Yrityksellä on oltava toiminta-ajatus eli missio, visio ja arvot. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa. Visio ilmaisee miltä yritys haluaa näyttää sidosryhmiensä silmissä. (Rantamäki ym. 2008, 40–42.) Visio on korkean tason kuvaus siitä, millä tavoin organisaatio aikoo luoda arvoa tulevaisuudessa. Sen tulisi olla kunnianhimoinen ja sen sisältämän tavoitteen poiketa nykytilanteesta. (Kaplan & Norton, 2008, 60–61.) Arvot ilmaisevat periaatteita, joita noudattamalla visio saavutetaan. Yrityksen liiketoimintastrategia johdetaan näiden pohjalta ja se kertoo mitä tekemällä yritys saavuttaa visionsa. Se pitää sisällään tavoitteet, keskeiset toimintalinjat ja tavat, niiden laittamisen tärkeysjärjestykseen, sekä suunnitelman siitä, että organisaatiossa ollaan tietoisia strategisista tavoitteista. (Rantamäki ym. 2008, 40–42.) Toiminta-ajatus ja arvot ovat organisaatiossa pysyvämpiä ja muuttumattomampia kuin visio, mutta sekin pysyy samana yleensä 3-5 vuodeksi laaditun strategian ajan. Organisaation johdon on oltava ennen strategian laatimista yksimielisiä siitä, mitkä ovat sen toiminta-ajatus, visio ja arvot. Myös niiden päivittäminen tai vision selkiyttäminen ja vahvistaminen voivat olla tarpeen. Se on edellytys strategian luomisprosessille. Näiden toimien jälkeen organisaatiolla on selkeämpi kuva siitä, mitä sen on saavutettava. Mikäli organisaatiossa on tapahtunut tai meneillään suuri muutos, tulisi toteuttaa ensin strategian muutossuunnitelma. Siinä kuvaillaan prosessissa tarvittavat kulttuuriset, rakenteelliset, ja operatiiviset muutokset menneisyydestä tulevaisuuteen. Muutossuunnitelmasta tulisi tiedottaa koko organisaation henkilöstölle (Kaplan & Norton 2008, 56–67.)

2.6.1 Toimintaympäristön analyysit

Strategian laadinta aloitetaan analysoimalla toimialan sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Ulkoisen analyysin tarkastelukohteita ovat makrotaloudelliset ympäristön tekijät. Nii-
tät ovat

taloudellinen kasvu, korot, valuuttaliikkeet, panostusten hinnat, sääntelyt ja yleiset odotukset yrityksen roolista yhteiskunnassa. Tämä on nimeltään PESTEL- analyysi. Se huomioi poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiaaliset (social), teknologiset (technological), ympäristölliset (environmental) ja juridiset (legal) tekijät. Myös toimialan taloutta on tarkasteltava. Tässä toimiala-analyysissä olisi huomioitava myös yhteenvedo organisaation suorituksista verrattuna kilpailijoihin. (Kaplan & Norton 2008, 67–69.)

Sisäisen analyysin tarkastelukohteena on organisaation suorituskyky ja osaaminen. Se voidaan totuttaa suorittamalla arvoketjuanalyysi. Arvoketju määrittelee niiden tuotteiden ja prosessien järjestyksen, joita tarvitaan yrityksen tuotteiden ja palvelujen toimittamiseen asiakkaille. Siihen voidaan liittää myös muita prosesseja, kuten tutkimus- ja tuotekehitys, henkilöstöjohtaminen ja teknologinen kehitys. Arvoketjumalli auttaa organisaatiota tunnistamaan ne tehtävät, joissa se haluaa suoriutua kilpailijoita poikkeavalla tai paremmalla tavalla säilyttääkseen kilpailuedun. (Kaplan & Norton 2008, 69.)

Strategia-analyysityökaluista olennaisin ja vanhin on SWOT-analyysi. Se auttaa tunnistamaan toimialan vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT -analyysi esitetään taulukon muodossa. Se voidaan myös yhdistää tasapainotettuun tuloskortin niin, että osa-alueet jaotellaan tasapainoitettun tuloskortin mukaisesti. SWOT- analyysi auttaa yrityksen johtoa hahmottamaan ulkoisessa ja sisäisessä analyysissä esille tullutta tietoa, koska se kokoaa tiedon yhdeksi kokonaisuudeksi. Sen avulla voidaan luoda kuvauksia tulevaisuudesta ja auttaa löytämään olennaisimmat tiedot strategian luomiseksi. (Kaplan & Norton 2008, 70–71.)

2.6.2 Strategian muotoilu ja viestintä

Strategia muotoillaan kun yritysjohto on päättänyt, kuinka se aikoo toteuttaa valitsemansa päämäärät. Strategiaa muotoillessa tulisi ottaa huomioiden analyysissä esille tulleet olennaiset asiat. Avuksi voidaan ottaa strategiakartta, joka on looginen ja kattava apuväline strategiatyölle. Sen tarkoitus on auttaa strategian valinnassa. Sen avulla voidaan päättää, onko yrityksessä tarvetta arvoperusteiselle johtamisjärjestelmälle vai onko parempi keskittyä kiinnostavan asiakassegmentin löytämiseen. (Kaplan & Norton 2008 75–79.)

Johtoryhmä valitsee yritykselle strategian ja saattaa sen muotoon, jolla siitä voidaan viestiä koko henkilöstölle. Strategiaviestille on valittava tavoite, keinot ja laajuus. Tavoite määrittää, mi-

hin strategian avulla pyritään. Se on samankaltainen kuin visio. Se sisältää sekä määrällisen että aikataulullisen tavoitteen. Määrällinen tavoite liittyy usein esimerkiksi kannattavuuteen, koon, markkinaosuuteen tai kokonaistuottoon. Aikataulullinen tavoite sisältää aikataulun tavoitteen saavuttamiseksi. Se on usein esimerkiksi 3-5 vuotta. Keinot kuvaavat tapoja, joita yritys aikoo käyttää strategisen tavoitteensa saavuttamiseksi. Laajuus on markkinasegmentin alue, jossa yritys aikoo toimia tarkoituksenaan kilpailla ja voittaa. Se voi olla tietyn tuotelinjan leveys, käytettävä teknologia, maantieteellinen alue tai integraation aste, se mitä arvoketjun osia yritys hoitaa. (Kaplan & Norton 2008, 81–82.) Strategiasta viestiminen voi tapahtua esimerkiksi tietoisuuden, uutisartikkelein sisäisessä tiedotuslehdessä, julistein, videoin, strategiakartoin ja kampanjoin (Kaplan & Norton 2008, 173).

2.6.3 Strategian päivittäminen

Strategia pitäisi päivittää säännöllisesti. Johtoryhmän tulisi kokoontua sen vuoksi vähintään kerran vuodessa. Jos nykyinen strategia toimii edelleen tuloksellisesti, päivityksen voi suorittaa pienin muutoksin. Strategioiden elinikä on kuitenkin korkeintaan viisi vuotta. Sen vuoksi johtoryhmän olisi strategiamuotoilun työkaluja hyödyntäen laadittava uusi strategia, joka ohjaa organisaatiota eteenpäin. (Kaplan & Norton 2008, 88–89.)

2.7 Palkitseminen osana liiketoimintastrategiaa

Palkkauspolitiikaksi eriteltyt suuntaviivat luokitellaan palkitsemisstrategiaksi, joka on organisaation palkitsemista pitkäaikaisesti ohjaava yhtenäinen linja. Palkitsemisstrategiaa luotaessa on äärimmäisen tärkeää, että päätetään mistä asioista organisaatio palkitsee ja kuinka palkkiot jaetaan. Palkitseminen voidaan esimerkiksi kytkeä tuloksiin tai aikaansaannoksiin. Se voidaan ulottaa yksittäisen henkilöstön jäsenen palkitsemisesta aina tulokseen kiinteässä yhteydessä olevaan tiimiin tai koko organisaatioon asti. Palkitsemisstrategian ulkoinen vaikutus voi olla organisaation arvonnousu kilpailijoiden joukossa. Sillä voidaan luoda vetovoimaa organisaatiosta työntekijänä tai korostaa strategian mukaisesti seikkoja, jotka tukevat alan kilpailussa. Palkkalinjauksen tulisi olla osa organisaation liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2009, 141.)

Myös Kauhasen (4.11.2008) mukaan yrityksen palkitsemisstrategia vaikuttaa sen ulkoiseen painoarvoon. Kyse on siitä, halutaanko olla hyvän palkanmaksajan maineessa, vai kestääkö maine tunnetuksi tulemisen pienemmän palkan maksajana. Suomessa on tultu palkkaus ja raha-asioissa uuteen tilanteeseen, sillä ennen taantumaa puhuttiin työvoimapulasta. Työvoiman

kysyntä ja tarjonta määrittelevät palkkatason. Aloilla joilla on työvoimapulaa, kuten rakennus- ja siivousala, tämä ongelma on havaittavissa taulukkopalkkaa maksavilla yrityksillä. Niillä on pulaa työtekijöistä. Suurempaa palkkaa maksavilla yrityksillä tätä ongelmaa ei ole. Suomessa ei vielä mielletä tämän uuden tilanteen olemassaoloa. Esimerkkinä on suomalainen autoliiketoiminta, jolla on liiketoimintaa ympäri Suomea. Automekaniikoista on pulaa työmarkkinoilla, mutta tämä ketju on onnistunut välttämään työvoimapulan. Se saa kertomansa mukaan parhaan väen rekrytoitua, koska he maksavat palkkaa 10 % enemmän kuin taulukkopalkka. Yrityksessä koetaan henkilöstönsä olevan ammattitaitoinen, tehokas ja tuottelias, eikä yrityksen kokonaispalkkakulut ole tästä huolimatta korkeammat kuin alalla yleensä. Toisaalta, jotkut monikansalliset suomalaisyritykset eivät ole hyvän palkanmaksajan maineessa. Vastavalmistuneelle työskentely yrityksessä on kuitenkin arvokasta työkokemusta ja saavutus, sen vahvan työnantajaimagon vuoksi. Yritykselle tämä puolestaan mahdollistaa palkkatason pitämisen matkalana.

2.7.1 Nopea strategia

Strategiaa on voitava muuttaa tarpeen mukaan. Myös tämä näkökanta tukee eripituisten palkitsemisjärjestelmien olemassaolon tärkeyttä. (Kauhanen, J. 4.11.2008.) Nopeassa strategiassa (Agility Strategy) painotetaan, että toimintaympäristössä meneillään olevia muutoksia on havainnoidava aktiivisesti. On oltava strategisesti herkkä (strategic sensitivity), pystyttävä yhteisölliseen ja nopeaan päätöksentekoon (collective commitments) sekä yrityksen pääoman tulisi olla helposti liikuteltavissa (resource fluidity). Nopeaa strategiaa tarvitaan erityisesti silloin, kun kohdataan nopeita ja vaikeaselkoisia muutoksia. Myös yrityksen sisäisellä yrittäjyydellä voidaan suojautua ulkoa tulevilta muutoksilta. (Doz & Kosonen 2008, 9-10.) Nopea strategia on tarpeen erityisesti aloilla, joiden markkinoille on tyypillistä nopea muutos ja liiketoimintojen keskinäinen riippuvuus ja jolloin tavalliset kilpailuedut eivät ole käyttökelpoisia (Doz & Kosonen 2008, 17).

Nopealla ja helposti muutettavissa olevalla strategialla voidaan varautua myös ulkoisiin vaikutuksiin, kuten talouden heilahteluun. Näissä tilanteissa olisi mietittävä, tukeeko nykyinen palkitsemisjärjestelmä yrityksessä olemassa olevaa strategiaa. Tulos- tai kannustepalkkion olemassaolo olisi taantuma-aikana erityisen tärkeää. Sillä saadaan nopeasti aikaan ohjaava vaikutus ja ihmisten mielenkiinto suunnattua olennaisiin asioihin. Tässä tilanteessa kannustava palkitsemisjärjestelmä olisi oikea väline. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

2.8 Palkitsemalla toteutetaan strategiaa

Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline ja sen tarkoitus edesauttaa organisaation strategian toteutumista. Toimivana se tukee yrityksen menestystä ja henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Palkitsemisjärjestelmän tulisi mukautua myös kysynnän ja tarjonnan lakeihin, sekä ottaa huomioon ajankohtaiset toimintaympäristön muutokset. (Viitala 2009, 143.)

Organisaation strategian toteutumiseksi henkilöstö on välttämätön väline. Henkilöstön oikeanlaisella palkitsemisella saavutetaan strategian mukaista tulosta. Palkitsemisjärjestelmiin kuuluvan henkilöstön määrä lisääntyy, mitä ylemmäs organisaatiossa kohotaan. Yleistä on, että palkitsemisjärjestelmät jakaantuvat edelleen erillisiin kannusteohjelmiin ja omat kannusteohjelmansa on esim. keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Hyvönen ym. (2008, 30–32) toteavat strategisen palkitsemisen olevan palkitsemisen kehittynein aste. Se on laaja kokonaisuus, jonka lähtökohtana on johtamisstrategia. Palkitsemisen johtaminen edellyttää kytkentää yrityksen strategiaan, jotta toiminnan syy-seuraussuhde on selvillä. Siten se tukee yrityksen menestystä. Strategista palkitsemista ohjaavat yrityksen omat arvot, tarpeet ja tavoitteet. Sitä käyttävät yritykset suhtautuvat määrätietoisesti palkitsemisjärjestelmän johtamiseen, kehittämiseen ja arviointiin, tavoitteenaan hyödyn maksimointi. Toimivan palkitsemisjärjestelmän tulokset näkyvät motivoituneena ja sitoutuneena henkilöstönä, jotka pyrkivät hyviin työsuorituksiin sekä yksilöinä että ryhmänä. Ryhmätasolla vaikutus ulottuu myös kannustavan ilmapiirin olemassaoloon. Organisaatio hyötyy palkitsemisjärjestelmästä tuottavuuden parantumisena, työrauhan säilymisenä ja yritykselle tärkeän henkilöstön pysymisenä yrityksen palveluksessa. Toimimattoman palkitsemisen vaikutukset ovat puolestaan ei-toivottuja. Niitä voivat olla esimerkiksi aiheettomat poissaolot työstä, kateus, irtisanoutumiset ja kustannusten nousu.

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa tulisi ottaa huomioon yrityksen toimintajärjestelmät. Tulisi varmistaa, että palkitsemisjärjestelmä on niiden kanssa yhteensopiva. Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden on oltava eheä. Sitä toteuttaville organisaation jäsenille on oltava selvää, mitä järjestelmä pitää sisällään, mistä palkitaan ja kuinka sillä halutaan toteuttaa yrityksen strategiaa. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa on otettu huomioon henkilöstön tarpeet ja tiettyyn rajaan asti myös yksittäiseen työntekijään ulottuva ainutlaatuisuus ja elämäntilanne. Kokonaisuuden kannalta toimivin palkitsemisjärjestelmä toteuttaa sekä työnantajan että työn-

tekijän etuja. (Rantamäki ym. 2008, 18–19.) Keinoksi organisaation liikkeen päämäärän toteuttamiseksi ovat avainstrategiat, tulokortti, toimintasuunnitelmat, seurantajärjestelmät ja johtamisjärjestelmä (Rantamäki ym. 2008, 50).

Palkitsemisen käyttäminen strategian toteutumiseen edellyttää, että yrityksen kannusteohjelmien tulisi olla yhteydessä toisiinsa. Palkitsemisjärjestelmät muodostavat kokonaisuuden, mikä on yhdensuuntainen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä yhdenmukainen palkitsemisjärjestelmä on avoin, läpinäkyvä ja riittävän joustava. Se huomioi lyhyen ja pitkän aikavälin muutokset. Sitä osataan käyttää ja se on yrityksessä päivittäisen johtamisen työkalu. Strategiasta johdetut palkitsemisperusteet osataan tarvittaessa myös perustella. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Palkitsemista käytetään yrityksen strategian jalkauttamiseen eli saattamiseen henkilöstön tietoutteen. Se on pitkäjänteistä työtä ja vaatii säännöllistä esimiesten koulutusta. Riittävän ohjausvaikutuksen ja palkitsemisjärjestelmän pitämiseksi ajantasaisena esimiesten koulutuksen tärkeyttä ei saa aliarvioida. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luomiseksi ei riitä, että yritys teettää sellaisen. Esimiehet tulee kouluttaa niin, että he tuntevat palkitsemisjärjestelmän riittävän hyvin ja osaavat tarvittaessa perustella esimerkiksi henkilökohtaiset eroavaisuudet palkankorotusprosentteissa. Esimiesten riittävä koulutus on yrityksen johdon vastuulla. On liian yleistä, että kannusteohjelmissä tämä tavoite ei toteudu. Vaikka prosenttiosuudet tai reunaehdot olisivat eri henkilöstökohderyhmän mukaan erilaisia, tulisi kaikessa palkitsemisessä olla samat palkitsemisperusteet. Palkitsemisen tulisi olla yrityksessä yhteneväistä. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Myös Rohwederin (23.10.2008) mielestä, koko henkilöstön palkitsemisperusteiden tulisi olla koko organisaatiossa samat, työntekijöistä ylimpään johtoon asti. Palkitsemisjärjestelmässä olisi sama palkitsemisperuste, toimenkuvaan suhteutettuna ja tavoitteellisuuden tason säilyttäen. Se olisi strategisiin tavoitteisiin sidottu, kokonaisvaltainen järjestelmä. Tämä myös yksinkertaistaisi järjestelmää, koska olisi vain yksi tapa palkita. Se voisi olla esimerkiksi tietty prosenttiosuus palkasta.

2.9 Palkitsemisjärjestelmän luominen

Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen on vaativaa ja aikaa vievä tehtävä, mutta se on myös kilpailuetu. Palkitsemisjärjestelmää luodessa joutuu kohtaamaan myös tyytymättömyyttä, sillä palkitsemiseen liittyy paljon tunteita. Palkitsemisjärjestelmä on suunniteltava erikseen jo-

kaiselle henkilöstöryhmälle. Ei ole vain yhtä toimivaa mallia, jolla parhaat tulokset saavutetaan. (Hyvönen & Salminen 2008, 30–33.)

Toimivaa palkitsemisjärjestelmää luodessa on huomioitava sen toimivuus henkilöstöön, mutta myös sen hyödyt organisaation strategisille tavoitteille. Organisaation johto päättää, onko palkitseminen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa vai ainoastaan tukitoimi. Jos yritys elää jatkuvassa muutostarpeessa, on palkitseminen osa liiketoimintastrategiaa. Silloin yrityksen tulos on usein vahvasti yhteydessä palkitsemiseen. Kun strategisia tavoitteita toteutetaan palkitsemisen avulla, otetaan tavoitteiden asettelussa huomioon organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. (Kauhanen 2006, 116.)

Palkitsemisjärjestelmää luodessa on tärkeää, että henkilöstö osallistuu sen kehittämiseen. Silloin saadaan paras ohjausvaikutus. Näin ovat syntyneet toimivimmat palkitsemisjärjestelmät, koska henkilöstöltä tai sen edustajistolta tulevat parhaimmat kehitysideoita. Yrityksen johto tai sen ulkopuolinen konsultti eivät tiedä henkilöstön palkitsemistoiveista. Siksi henkilöstön aloitteesta lähteneet ehdotukset jäävät helpommin toimiviksi palkitsemisjärjestelmiksi, mikä edesauttaa palkitsemisjärjestelmän laatua ja ohjausvaikutusta. Työskentelytavaksi palkitsemisjärjestelmän luomiseen soveltuu ohjausryhmä, joka koostuu yrityksen johdon edustajista. Tämän lisäksi perustetaan työryhmä, jossa on mukana sekä johdon että henkilöstön edustus. Aluksi on hyvä miettiä, että missä asioissa yritys haluaa onnistua, jotta se menestyy. Toiseksi mietitään, mitä mitataan ja mitkä ovat käytössä olevat mittarit. Sen jälkeen asetetaan tavoitetasot ja päätetään, kuinka paljon palkitaan mistäkin suorituksesta. Luomisprosessin ei tarvitse olla pitkä, mutta toiminnan on oltava systemaattista. Palkitsemisjärjestelmän luomiseen kuuluu tavallisesti kahdesta kolmeen kuukautta. (Kauhanen, J.4.11.2008.)

Suomalaisyrityksissä yksi vuosi on liian lyhyt aika strategian toteutumisen tarkasteluun. Esimerkkinä on vuosi 2008, jolloin talouden suhdannetilanne muuttui vuoden aikana huomattavasti. Olisi parempi, että vuoden aikana strategian toteutumista tarkasteltaisiin esimerkiksi neljässä osassa. Tämän lisäksi olisi pidemmän aikavälin strategiaan tavoitteisiin pohjautuva kannustejärjestelmä, jonka pituus olisi kolmesta viiteen vuotta. Nämä järjestelmät tasapainottaisivat toinen toisiaan. Tämä lisäisi sekä yritysjohdon että henkilöstön pitkäjänteisyyttä ja ymmärrystä tilapäisiin talouden heikkenemisiin. Jos yksi kvartaali on heikompi, se ei tarkoita pysyvää muutosta. Pidemmän aikavälin tarkastelussa voidaan todeta, että kyseessä on ollut ainoastaan tilapäisesti heikompi jakso. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Kaplan & Norton (2008, 180) kirjoittavat, että huonon taloudellisen tuloksen varalle voidaan asettaa talouden vähimmäisarvo. Jos tulos jää alle sen, ei palkitsemistarkoituksessa maksettavia bonuksia suoriteta. Vähimmäisarvo voidaan johtaa esimerkiksi liikevaihdosta, pääoman minimuottoasteesta tai käyttämällä taloudellisen lisäarvolaskelman kannattavuusrajaa. Kun raja puolestaan ylittyy, jokin osa tuloksesta maksetaan henkilöstölle tuloskortissa määriteltyjen tavoitteiden perusteella, pääpainon kuitenkin ollessa ei-taloudellisissa mittareissa.

Rohweder (23.10.2008) painottaa, että sovitusta eduista tulisi pitää kiinni. Jos palkitsemisperusteet on luotu parempina aikoina, ei sovittuja etuja voida poistaa. Taloustaantumana ei pitäisi vaikuttaa palkitsemisjärjestelmään, jos se on alun alkaen oikein suunniteltu. Käytännössä se voi kuitenkin vaikuttaa yrityksen maksukykyyn. Kaikista tärkeintä on yritystoiminnan jatkuvuus ja silloin yrityksessä on tarpeen tehdä muutoksia. Henkilöstön on oltava valmis tähänkin.

2.9.1 Moninaisuus palkitsemisessa

Palkitsemisjärjestelmää luodessa tulisi ottaa huomioon ihmisen elämänsä vaiheet, elämän moninaisuus ja motivaatio sekä henkilöstön jäsenten erilaiset tarpeet ja toiveet. Työltä ja elämästä odotetaan erilaisia asioita, huolimatta ihmisen iästä ja koulutustasosta. Tämä tulisi huomioida palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa. Aikaamme kuuluu monimuotoisuuden ja henkilöstön erilaisuuden huomioiminen. Pelkkä elämänsä vaihe ei kuvaile riittävän tarkasti erilaisia mieltymyksiä. Toiset haluavat tehdä esimerkiksi osa-aikatyötä, päättää itse työajastaan ja sovittaa työelämän työn ulkopuoliseen elämäänsä sopivaksi. Tällaiset joustot ja palkitsemistavat muodostuvat kilpailueduksi työnantajien välillä. Moninaisuuteen sopeutuvien työnantajien näyttää houkuttelevimmalta myös työnhakijoiden joukossa ja saa siksi parhaimman henkilöstöaineksen palvelukseensa. Kilpailussa ei ole kyse vain palkasta ja rahasta, vaan siitä kuinka houkuttelevan kokonaisuuden työnantaja pystyy tarjoamaan. Ihmiset haluavat työaikajoustoja, haastavia ja mielenkiintoisia työtehtäviä sekä oppia ja kohdata työssään uusia asioita. Ihmiset haluavat kokea työympäristönsä kokonaisuudessaan palkitsevaksi. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Yksi tapa palkita ei vastaa koko henkilöstön jäsenten tarpeisiin tai toimi motivoivana tekijänä, jolloin ohjausvaikutusta ei synny. Tällöin tarvitaan useampia palkitsemistapoja, joita käytetään samanaikaisesti. Niitä voivat olla esimerkiksi lyhyen- ja pitkänaikavälin tavoitteet ja taloudellisten palkitsemistapojen lisäksi muut palkitsemistavat, kuten uraan ja kasvupolkuun liittyvät palkitsemistavat. Nykysuomessa rahallisen palkitsemisen kokevat tärkeäksi etenkin nuoret ja pienituloiset, lisärahalle on tässä elämänsä vaiheessa käyttöä. Elämänsä keskivaiheilla

sekä keskituloisilla rahan merkitys vähenee, mutta ei kuitenkaan kokonaan loppu. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Rohweder (23.10.2008) on sitä mieltä, että sukupolvien välillä on eroja, jotka tulisi huomioida palkitsemisessa. Aikamme nuorissa aikuisissa (< 35-vuotiaat) on havaittavissa tiettyä ahneutta. Raha on tärkeä ja välttämätön väline elintason ja elämisen toteuttamiseen, eikä säästämisestä olla järin kiinnostuneita. Raha mahdollistaa nautinnon. Kiinteän omaisuuden arvo tällä ikäryhmällä on korkea, samoin kuin asuntolainojen arvo. Raha on keskeinen motivaation lähde, mutta se ei yksin riitä. Kokonaisuus on tärkeää ja työoloilta vaaditaan paljon, verrattuna esimerkiksi suuriin ikäluokkiin ja heidän vaatimuksiinsa samanikäisinä. Mitä tahansa työtä tai huonoja työolosuhteita ei hyväksytä edes hyvällä palkalla. Tämä liittyy yhteiskunnalliseen muutokseen.

2.9.2 Palkitsemisen haitat

Palkitsemisella yritys välittää viestiä siitä, minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja toivotaan. Jos viestin sanomaa ei ymmärretä, yritys maksaa palkkiota toiminnasta, joka vie sitä kauemmaksi tavoitteestaan. Pelkät mittarit tai laskukaavat palkitseminen tulosten mittaamiseksi eivät yksinään riitä. Palkitseminen ei ole hyvän johtamisen tai esimiestyön korvike. (Rantamäki ym. 2008, 33.)

Palkitsemisesta voi olla haittaa yritykselle, jos sitä suoritetaan väärin perustein. Se voi jopa ohjata henkilöstöä vääränlaiseen käyttäytymiseen. Esimerkkinä on pörssiyritys, joka palkitsi henkilökuntaansa kannustepalkalla. Perusteena palkitsemiselle oli kannattavuuden parantaminen. Yritys vaihtoi toimitusjohtajaa ja siten myös strategiaa. Uudeksi tavoitteeksi asetettiin kasvu, mutta palkitsemista jatkettiin entisin perustein, jolloin se muodostui toimimattomaksi. Jokaisella kerralla kun strategiaa muutetaan, tulisi myös palkitsemisjärjestelmä päivittää yhdenmukaisesti sen kanssa. Suuri ongelma on palkitsemisen ja strategian erillisyyden, jolloin strategian jatkuttamisvaikutusta ei saavuteta palkitsemisella. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Joissakin tapauksissa palkitsemisjärjestelmät ovat eriytyneet yrityksen strategiasta. Henkilöstöä palkitaan, mutta he eivät tiedä mistä. Huonosti suunnitellusta tai väärin toteutetusta palkitsemisesta on haittaa yrityksen imagoille, jos luottamus sidosryhmiin heikkenee. Esimerkkinä on ylimyynti, silloin jos tulospalkkio maksetaan ainoastaan myyntilukujen perusteella ja myyntiä suoritetaan tulospalkkion toivossa, keinoja kaihtamatta. Huonosta tai toimimattomasta palkit-

semisjärjestelmästä tulisi erotella huonot tai vääränlaiset mittaustavat, jotka voivat johtaa epätodennukaiseen tulokseen. (Rohweder, T. 23.10.2008.)

2.10 Tulosten mittaaminen

Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan eri tavoin, yrityksen itse valitsemillaan tai luomillaan mittareilla. Viestinnällä on organisaatiossa myös mittariston tunnetuksi tekemiseksi tärkeä osa. Mittaustoimenpide ei saisi olla ainoastaan ylhäältä alaspäin tulevaa. Sen kuuluisi olla luonteva viestinnän ja palautteenannon kanava myös henkilöstöltä johdolle. Tarvittaessa strategiaa on myös voitava muuttaa, jos se havaitaan mittaajajärjestelmän kautta. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 97–99.)

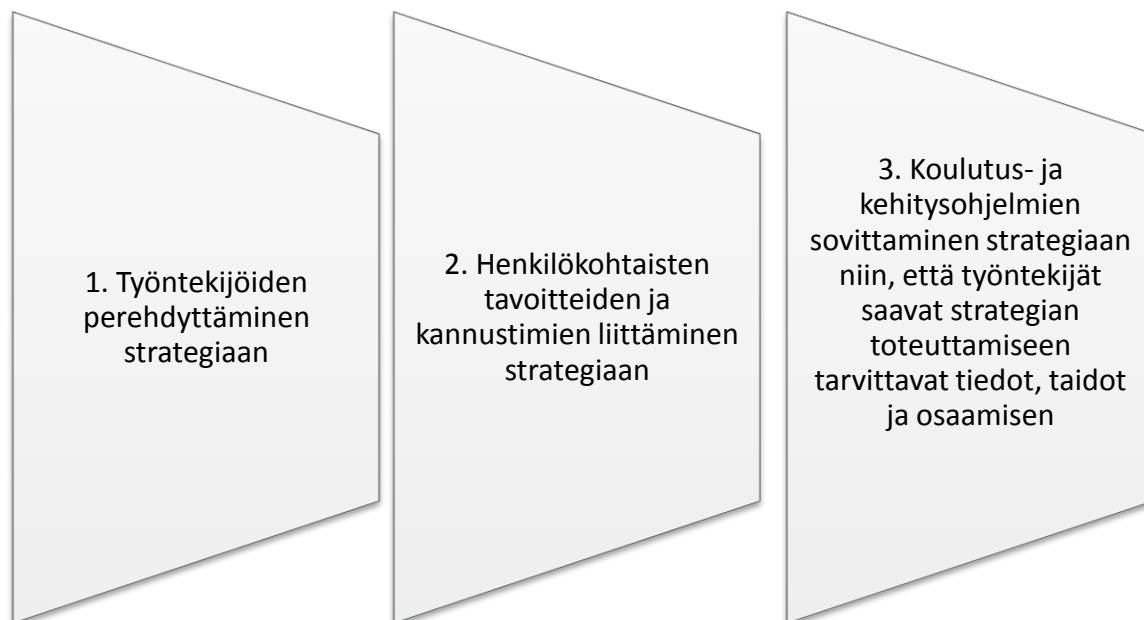
Yhtenä strategisten tavoitteiden mittarina on oltava taloudellinen mittari. Mittareita ei voi olla liian montaa, enintään kuusi kappaletta. Liian monen mittarin käyttö saattaa sekoittaa mittaus tuloksia. Mittaus tulisi suorittaa kahdelta tasolta. Taloudellisen tuloksen mittaamisen lisäksi voidaan mitata esimerkiksi palvelun tai tuotteen laatua, ennalta asetettua tuottavuustavoitetta tai kehitystavoitetta. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Strategisten tavoitteiden toteutumisen mittaamiseksi on oltava koko organisaation yhteisiä mittareita. Osastokohtaisia eriväisyyksiä voi olla olemassa liittyen erilaisiin työkuviin eri henkilöstöryhmissä. On tärkeää mitata asioita, joiden toteutumiseen henkilöstö voi vaikuttaa. Henkilöstö voi omalla työllään vaikuttaa strategian toteutumiseen, jos se on saanut tarpeeksi tietoa tavoitteista, toimintatavoista ja siitä kuinka tavoitteisiin päästään. Viestiminen henkilöstölle tapahtuu esimiesten välityksellä. Heidän koulutukseensa strategisten tavoitteiden viestimisestä organisaation eri tasoille tulisi käyttää tarpeeksi aikaa. Tällä tavoin palkitsemisjärjestelmä, joka johdetaan strategisista tavoitteista, saadaan toimimaan. Valitettavan usein palkitsemisjärjestelmä jää tehottomaksi puutteellisen käyttöopastuksen vuoksi. (Kauhanen, J. 4.11.2008.)

Rantamäki ym. (2008, 108) luettelevat mittarityyppejä seuraavasti: määrämittarit (kpl, kg, m², m³) rahamittarit, aikamittarit (vrk, vuosi, tunti, päivä) sekä yhdistelmät edellä mainituista. Lisäksi mainitaan indeksimittarit, laatuasteikot, suhteelliset kuvaukset (toimialan keskiarvo, kolmen parhaan joukossa, paras) sekä arviointimittarit.

Strategian ja palkitsemisen yhteensopivuus tulisi tarkistaa säännöllisesti organisaation joka tasolla. Yhteensopivuutta voidaan mitata esittämällä tiettyjä kysymyksiä henkilöstölle, johdolle ja

omistajille. Kysymysten aiheet liittyvät mm. palkitsemiseen, sen kannustavuuteen, joustoihin ja organisaatiokulttuuriin sekä siihen, onko liiketoimintastrategia huomioitu palkitsemista suunnitelmassa. Mikäli yrityksessä ei osata vastata kysymyksiin, on syytä miettiä kuinka palkitsemistapoja voitaisiin muuttaa. (Rantamäki ym. 2008, 49–51.)



Kuvio 2. Strategisen palkitsemisjärjestelmän suunnittelu. (Kaplan & Norton 169, 2009)

Henkilöstö motivoidaan ja perehdytetään strategiaan viestinnällä ja koulutuksella. Yritysjohdolla on tässä asiassa tärkeä asema, sillä henkilöstön on tiedettävä mikä on yrityksen toimintatapa, arvot, visio ja strategia. Strategian tavoitteena olevan päämäärän on oltava henkilöstön tiedossa kuin myös sen, kuinka tämä päämäärä saavutetaan. Apuna päämäärään saavuttamiseen ovat strategiakartta ja tulokortti. Kaikki mittarit ja tavoitteet tulisi esittää yhdessä. Tämä antaa kattavan kuvan organisaation arvonluomiseen käytettävien keinojen kuvailemiseksi. Henkilöstön on voitava tuntea, että he tekevät tärkeää työtä ja ovat osa menestyvää yritystä. Yrityksessä heidän työpanoksellaan on tarkoitus ja heidän on tiedettävä kuinka yrityksen menestys hyödyttää kokonaisvaltaisesti paitsi osakkeenomistajia, myös yrityksen asiakkaita, tavantarjoimittajia ja sidosryhmiä. (Kaplan & Norton 2009, 168–169.)

2.10.1 Tasapainotettu tulokortti

Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) on menetelmä strategisten tavoitteiden esittelyyn, laatimiseen ja mittaamiseen. Strategian laadinnassa menetelmänä on tasapainoinen kehittä-

täminen ja arviointi, jossa kaikkea kehittämistä arvioidaan tuloksen, asiakkaan, prosessin ja uudistumisen näkökulmasta. (Kaplan & Norton 1996, 24.)

Tasapainoitettu tuloskortti jakautuu neljään näkökulmaan. Osa-alueita ovat talous, asiakkuus, prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Niihin voi edelleen sisältyä 15–25 eri mittauskohdetta, jotka voivat olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Kortin tulisi kertoa yrityksen strategia. Syyseuraussuhteen muodossa se yhdistää suoritusten mittaamisen taloudelliseen tulokseen. (Kaplan & Norton 1996, 165–166.)

Kaplan & Norton (2008, 177- 179) kirjoittavat tasapainoitettun tuloskortin onnistuneesta käytöstä. Parhaimmat tulokset on todettu yrityksissä, joissa yhdistyvät henkilöstön sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio. Tämä syntyy henkilökohtaisten suoritustavoitteiden ja kannusteiden yhteensovittamisesta strategiaan. Henkilöstö sai ensin tietoa omien yksiköidensä ja koko yrityksen strategiasta. He laativat itselleen omat henkilökohtaiset, yrityksen strategiasta johdetut tavoitteensa. Tämä on selkeä tapa luoda yhteys strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden päivittäisen työn välille. Strategisten tavoitteiden päivitys tapahtuu vuosittain yhdessä esimiesten ja henkilöstöammattilaisten kanssa. Tähän henkilökohtaiseen tuloskorttiin merkittäviä tavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannus- tai liikevaihtolukujen parantaminen, sisäisiin tai ulkoihin asiakkaisiin liittyvien tulosten parantaminen, taloudellista tai asiakasarvoa tuottavien prosessien kehittäminen tai prosessien tehokkuutta parantavan oman osaamisen kehittäminen. Työntekijöiden todetaan olevan kiinnostuneempia yrityksen strategiasta, silloin kun kannustin tai palkitsemisjärjestelmä on yhteydessä heidän omaan työsuoritukseensa. Palkitsemisen myötä he kokevat saavansa osansa yrityksen menestyksestä, minkä syntyyn ovat olleet osana vaikuttamassa.

Taulukko 3. (Kaplan & Norton 2008, 178)

Koneenkäyttäjä nro 452	Henkilökohtaiset tavoitteet
Taloudellinen näkökulma	Koneen seisokkajan vähentäminen
Asiakasnäkökulma	Valmiiden tuotteiden oikea-aikainen siirtyminen seuraavalle työasemalle
Prosessinäkökulma	Vaihtoaikojen lyhentäminen
Oppimis- ja kasvunäkökulma	Koneiden kunnossapidon suorittaminen

Taulukossa 3 on koneenkäyttäjän tulokortti. Sen perustana on tasapainoitettu tulokortti. Monissa organisaatioissa tulokortin tavoitteet asettaa työntekijä itse. Työntekijät vahvistavat omat strategiset tavoitteensa vuosittain yhdessä esimiehensä kanssa. Tavoitteet varmistetaan vastaamaan osaston, tehtaan, liiketoimintayksikön ja yrityksen tavoitteita. Tavoitteille on myös asetettu etukäteen haastavat tavoitearvot. Tulosten perusteella päätetään, onko työntekijä oikeutettu palkitsemisjärjestelmän mukaiseen palkintoon. Monet yritykset liittävät kannustinpalkkauksen tulokortin mittareiden tavoitteisiin. Tällöin henkilöstön kiinnostus yrityksen strategiaan on todettu olevan suurempi. Mittausjakson lopuksi suoritukset käydään läpi, ja sen perusteella suoritetaan palkitseminen, joka voi olla esim. ylennys tai bonus. (Kaplan & Norton 2008, 178.)

3 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on ulkomaalaisomistuksessa oleva projektitalo, jonka toimiala on raskaassa teollisuudessa. Yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi teknologiaa liiketoiminta-alallaan. Yritys painottaa toimintaansa asiakaslähtöisyyteen, luotettavuuteen ja kustannustehokkuuteen. Sen arvot ovat osaaminen, jatkuva kehitys, avoimuus, luotettavuus, kansainvälisyys ja korkea yritys-etiikka

Yrityksen liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa. Asiakaskuntana ovat yrityksen kohderyhmään kuuluvat tuotantolaitokset ja yksiköt markkina-alueiksi valituissa maissa maailman. Yrityksen toiminta rakentuu pitkäjänteiseen läsnäoloon valituilla markkina-alueilla ja niihin markkinoitavilla tuotteilla.

Yrityksessä projektilla tarkoitetaan suurta asiakkaalle toimitettavaa tilausta. Sen kesto on tavallisesti 6-18 kuukautta. Projektiin liittyy aina takuu-aika, joka on 12–24 kuukautta toimituksesta. Projektien kauppasummat ovat suuruudeltaan 100 000–15 000 000 euroa.

Yrityksen toiminnalla on Suomessa vuosikymmenten mittainen historia. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä 80 henkilöä. Henkilöstöryhmiä yrityksessä on kolme, työtekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Yrityksen visiona on:

Yritys on johtava yritys mekaanisen metsäteollisuuden teknologian toimittajana markkina-alueellaan. Toimittamamme teknologia ottaa huomioon toimintaympäristön vaatimukset ja tuottaa lisäarvoa asiakkaillemme ja omistajillemme. Asiakkaat valitsevat aktiivisesti yrityksen toimitamat innovatiiviset ja teknistaloudellisesti kilpailukykyiset tuotteet.

Yrityksen strategiana on:

Yritys kehittää, markkinoi, tuottaa, ja toimittaa kilpailukykyistä teknologiaa kohderyhmälleen liiketoimintasuunnitelmansa mukaisesti. Toiminnassaan yritys tukeutuu vankkaan oman henkilöstönsä osaamiseen näillä liiketoiminnan ydinalueilla sekä vahvaan verkottumiseen ydinalueita tukevissa toiminnoissa.

3.1 Aineisto

Teemahaastattelut on suoritettu kohdeyrityksessä 13.8 2009. Haastateltavia on yhteensä neljä. Heistä kaksi on toimihenkilöä ja kaksi ylempää toimihenkilöä. Heistä kolme on naisia ja yksi mies. Haastateltavat ovat keski-ikäisiä. Haastatteluiden kestivät 18–60 minuuttia. Valikoidusti litteroituna vastausten pituudet ovat 2-4 sivua. Aineistoa voidaan pitää hyvälaatuisena, sillä kysytyihin kysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Haastatteluiden kysymysrungot ovat työn liitteinä 2 ja 3.

Toimihenkilöille ja ylempille toimihenkilöille esitettiin eri kysymyksiä. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla aiheesta kysyttiin laajemmin ja enemmän organisaation ja johtamismenetelmän näkökulmasta kuin toimihenkilöiltä. Kyseessä oli teemahaastattelu ja tämän vuoksi haastattelijalla on tarvittaessa esittänyt haastateltavalle tarkentavia lisäkysymyksiä ja haastateltavat ovat voineet myös oma-aloitteisesti kertoa muista aiheeseen liittyviä toimintatavoista ja mielipiteistään.

Haastattelumateriaaleihin on suoritettu koodaus siten, että heidän vastuksensa ovat tunnistettavissa koodauksen mukaisesti. Koodauksesta ilmenee myös onko vastaaja toimihenkilö vai ylempi toimihenkilö. Koska otos on pieni ja sukupuoli jakauma jakautuu niin, että mieshenkilö voitaisiin helposti tunnistaa, on tämä tieto jätetty pois koodausmerkinnöistä. Toimihenkilöiden koodimerkit on N1t ja N2t ja ylempien toimihenkilöiden N3yt sekä N4yt.

3.2 Menetelmät

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen, eli määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä, ovat lähestymistapoja tutkimuskohteeseen. Niiden toisistaan erottaminen voi olla vaikeaa, ja niitä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä tutkimusmuotoina sekä rinnakkain. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 132.)

Kvantitatiiviselle tutkimustavalle on ominaista, että tutkimusaineistoa mitataan määrällisin perustein. Myös koejärjestelyiden tai aineiston keruun suunnitelmat perustuvat määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Johtopäätökset johdetaan aikaisimmista tutkimustuloksista. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu aikaisimpiin teorioihin ja sille on keskeistä myös hypoteesien esittäminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää määritellä siinä käytettävät käsitteet. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä on valittava tutkittavat henkilöt tekemällä koehenkilömääritte-

lyt ja otantasuunnitelma. On määriteltävä perusjoukko ja otettava tästä otos. Tulosten on pädeittävä perusjoukkoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. (Hirsijärvi ym.1997, 136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tämä sisältää ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Moninaisuudesta huolimatta todellisuutta ei voi pirstoa osiin, mutta tapahtumista on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta suorittava tutkija ei voi täysin irrottautua arvolähtökohdista, sillä arvot ohjaavat tutkijan ymmärrystä tutkimaansa ilmiötä kohtaan. Myös tutkimukseen vaadittavan objektiivisuuden saavuttaminen ei ole perinteisessä mielessä mahdollista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä, jotka rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää useita eri tutkimuslajeja. Sille on ominaista käyttää ihmistä tiedon hankinnan välineenä. Tutkijan toimintatapoja ovat esimerkiksi havainnointi ja haastattelut. Tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimusaineisto analysoidaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, jotta siitä voitaisiin löytää odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksia tulkitaan ainutlaatuisina ja se huomioidaan myös aineiston tulkinnessa. (Hirsijärvi ym.1997, 157–160.)

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimustavan valintaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksen vuoksi tutkimustavaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Kyseessä on tapaustutkimus, jolle luonteenomaista on hankkia yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yhdestä tapauksesta. Tutkimuksen luonne on kartoittava, selvittää millaista palkitsemista yrityksessä käytetään ja etsiä niihin uusia näkökulmia. (Hirsijärvi ym.1997, 130–135.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii kvantitatiivista tutkimusta paremmin tähän tutkimukseen siksi, että tutkimuskohteesta haluttiin saada yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa. Tutkimusjoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, koska haluttiin saada tietoa erityisesti kohdeyrityksestä. Tutkimusjoukon suuruus on sopivampi kvalitatiiviselle tutkimukselle. Myös se tosiasia, että kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan todellisuus on moninainen ja siitä haluttiin kokonaisvaltaista tietoa puoltaa tutkimustavan valintaa. Tutkimus on suoritettu todellisessa ympäristössä ja haastattelut haluttiin suorittaa henkilökohtaisesti, mikä on myös kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillinen piirre. Tutkimus on tässä muodossaan ainutkertainen.

Opinnäytetyöhön suoritettut haastattelut on nauhoitettu kokonaisuudessaan. Ne on litteroitu valikoivasti, eli tukisanoja on jätetty pois, sen kuitenkaan vääristämättä vastauksen viestiä. Esimerkki valikoivasta litteroinnista on: ”No tällä hetkellähän ne on, ne on tota, meillähän on ainoastaan se, joka koskee kaikkia henkilöitä, on tulokseen perustuva palkitseminen.” Valikoidusti litteroituna lause kuuluu: Tällä hetkellä meillä on ainoastaan kaikkia henkilöitä koskeva, tulokseen perustuva palkitseminen. Lisäksi litteroidusta tekstistä on jätetty pois haastattelussa ilmi tulleet muut kuin kohdeyrityksen toimintaan liittyvät palkitsemismuodot ja haastateltujen muut kokemukset haastattelun aiheesta, koska edellä mainittu tieto ei ole tässä työssä relevanttia.

Teemahaastatteluiden vastaukset on esiteltyä teemoittain sen mukaan, mitä teemoja vastauksista ilmeni. Tähän menetelmään on päädytty siten, että koodatut vastaukset on eritelty haastattelussa esitettyjen kysymysten mukaan. Teemat on esitetty myös taulukoiden muodossa. Aineistoa lähestytään palkitsemisen osalta Maslowin mallin ja Hertzergin 2- faktoriteorian mukaan.

3.3 Taloudelliset palkitsemismuodot kohdeyrityksessä

Haastatteluvastauksista ilmeni, että kohdeyrityksessä palkitaan henkilöstöä monimuotoisesti. Palkitsemisperusteita yrityksessä ovat projektien onnistuminen ja hyvä tulos. Toisaalta, haastattelun mukaan ollaan myös sitä mieltä että palkitsemisperusteita ei ole. Tämä siksi, että vastaaja ei koe palkitsemisen olevan ennalta asetettua. Esille tuli myös näkemys siitä, että yrityksessä ei ehkä haluta luoda saavutettuja etuja, mitkä saattavat muodostua rasitteiksi. Eduilla tarkoitetaan palkitsemisjärjestelmää.

Taloudellisiin palkkioihin tässä työssä luetellaan myös siihen verrattavissa olevat palkkiot, kuten henkilöstömatka. Yrityksessä on käytössä myös luontoisetuja kuten työsuhdepuhelimet ja liikuntasetelit, mutta koska ne ovat rajatut pois tästä työstä, jää aiheen käsittely ainoastaan maininnaksi.

Ensimmäiseksi lähes kaikissa vastauksissa mainittiin tulokseen perustuva palkitseminen. Rahaallinen palkkio suoritetaan henkilöstölle jos yrityksen tulos on ollut hyvä. Sama summa on maksettu koko henkilöstölle, ja esimerkiksi vuoden 2008 tuloksesta kaikki saivat 1000 euron suuruisen palkkion. Tämä tapa perustuu subjektiiviseen näkemykseen, sitä kuvaillaan johtoryhmän tai toimitusjohtajan päätäntävällän alaiseksi. Kyseessä olevasta bonuksesta ei tiedetä etukäteen

maksetaanko sitä vai ei. Maksuperusteena on vastausten mukaan hyvä tulos, mutta sen tarkempaa määrittelyä tai maksuperustetta ei vastauksista ilmene. Toisaalta, nyt taantuma-aikana henkilöstön tiedossa on yrityksen 70 prosenttia laskenut liikevaihto ja oletus, että bonusta ei makseta koska tulos on huono. Yrityksen johtoryhmällä on erillinen palkitsemisjärjestelmänsä.

Yrityksen projekteissa on käytössä palkitsemisjärjestelmä. Onnistuneesta projektista maksetaan sen henkilöstölle palkkio. Prosenttiosuudet vaihtelevat projektikohtaisesti ja jakoperusteet ovat projektipäällikön päätäntävaltaa. Joillakin myyntityötä tekevillä henkilöstöryhmillä on käytössä tulospalkkaus, mutta sen käyttö on kuitenkin yrityksessä vähäistä.

Lisäksi vastauksissa mainittiin työpaikkakohtaiset palkankorotuserät. Niitä on jaettu esimiesten esitysten mukaan esimerkiksi työssään paremmin onnistuneille henkilöille. Pääpaino jakoperusteissa on ollut henkilöstöjohtajan kautta tapahtunut koordinointi, sekä esimiesten suositukset ja subjektiiviset arviot siitä, kuinka hyvin työssä on onnistuttu ja kuinka paljon siihen on panostettu. Kaikki ovat saaneet minimisumman ja osa henkilöstöstä myös ylimääräisen bonuksen. Jos henkilöstö ei suostu esitettyyn jakoperusteeseen, jätetään palkankorotuserä kokonaan jakamatta.

Esille tuli myös työnantajan koko henkilöstölle järjestämä henkilöstömatka. Matkan järjestäminen on ollut vuosittaista niinä vuosina kun yrityksen tulos on ollut hyvä, mutta myös matkasta on luovuttu taantumien seurauksien vuoksi. Henkilöstömatka on rahaan verrattavissa oleva palkitsemismuoto, joten se on kokonaispalkitsemisen taulukossa lisätty taloudellisten palkkioiden alaryhmään.

Perinteiseksi palkitsemismuodoksi ovat myös muodostuneet joululahjat. Henkilökunta odottaa ja arvostaa joululahjoja, mutta toisaalta siitä on muodostunut etu joka tulee automaattisesti, eikä sitä ylempään toimihenkilön mukaan koeta palkitsemiseksi. Yksi vastaajista kuvailee lahja-perinnettä sanalla ”tavarataivas.” Tällä hän tarkoittaa sitä, että yrityksessä on tapana palkita tavaramilla. Tässä tapauksessa se ei ole liike-elämälähtöistä palkitsemista, koska se ei ole tavoitehakuista tai työsuoritukseen sidottua palkitsemista. Toisaalta yrityksen puolelta halutaan muistaa henkilöstöä tällä perinteisellä lahjalla ja siitä luopuminen olisi vaikeaa. Toimihenkilöiden osalta joululahjat puolestaan koetaan palkitsemiseksi, sitä kutsutaan jopa ”joulun selviytymispakkaukseksi.”

Yrityksessä maksetaan aloitepalkkio henkilölle, joka keksii esimerkiksi tuotteeseen liittyvän uuden keksinnön, jolloin tuotteesta tulee parempi tai tuottavampi, tai se tehdään paremmin uudella tavalla. Myös patenteista maksetaan aloitepalkkio.

Yritys korvaa ylempien toimihenkilöiden matkustamista työajan ulkopuolella maksamalla verollista päivärahaa. Tämän kerrotaan olevan harvinainen tapa. Päivärahojen suuruudesta tulevaisuudessa sekä keinoista korvata ylityöt ja matkustelusta johtuvat ylimääräiset työtunnit käydään neuvotteluita työnantajan ja työntekijöiden välillä. Työntekijäpuolen mielestä lähes kaikesta pitäisi maksaa ylimääräistä. Haastateltava ylempi toimihenkilö painottaa, että jo kuukausipalkalla työnantajan tulisi saada tietty työpanos henkilöstöltään.

3.4 Aineettomat palkitsemismuodot kohdeyrityksessä

Aineettomista palkitsemiskeinoista työaikaan liittyviä käytäntöjä on käytössä useita, kuten liukuva työaika, työaikapankki koko henkilöstöllä, sekä joustavat työaikajärjestelyt. Työaikapankkiin kertyvän työajan raja-arvo on työntekijöille pienempi kuin toimihenkilöille. Työntekijöille työaikapankissa voi olla työaika säästettynä neljä tuntia ja vastaavasti neljä tuntia ylityötä, kunnes se on pidettävä vapaina. Toimihenkilöiden sekä ylempien toimihenkilöiden osalta työaikapankin kertymä saa olla enintään kaksikymmentä tuntia. Työaikapankki on vastausten mukaan henkilöstön suosiossa ja sitä käytetään paljon.

Työaikajoustojen, kuten osa-aikatöiden- ja eläkkeiden, opinto- ja vanhempainvapaiden ja vuorotteluvapaiden suhteen yritys on toiminut joustavasti. Tähän mennessä kaikki on pystytty järjestämään henkilöstön toiveiden mukaan, vaikka sitä ei ylemmän toimihenkilön mukaan koeta aina yrityksen ja työyhteisön eduksi. Esimerkkinä mainitaan osa-aikatyötä tekevien ns. pitkät viikonloput, jolloin pitkän vapaan jälkeen siitä palautuminen takaisin työelämään on koettu hitaammaksi.

Itsensä kehittämisen eri muotoja on erityisesti viime vuosina kehitelty. Koulutusta suoritetaan henkilöstölle ja henkilöstön jäsenten oma-aloitteiseen kouluttautumiseen suhtaudutaan positiivisesti. Työntekijä kustantaa työhön liittyviä ja omaa osaamista ja ammattitaidon kehittämistä tukevaa koulutusta. Eräs koulutuksen arvostuksesta tukeva palkitsemismuoto on palkan tarkistus valmistumisen jälkeen, niissä tapauksissa kun yrityksen palvelukseen on tultu jo opiskelujen loppuvaiheessa. Taantuma-aikana koulutusten järjestämistä on karsittu, mutta ei ole kokonaan lopetettu.

Yksi aineettomista palkitsemistavoista on henkilöstön muistamiset, kiitokset ja tunnustukset. Yrityksessä jaetaan kauppakamarin myöntämiä ansiomerkkejä yrityksen palveluksessa pitkään olleille. Ansiomerkit luovutetaan julkisesti joululounaan yhteydessä. Ansiomerkkien antaminen lähtee yrityksen aloitteesta ja aktiivisuudesta ottaa yhteyttä kauppakamariin.

Taulukko 4. Sovellettu kokonaispalkitsemisen malli (Kauhanen 2006, 110)

Kokonaispalkitseminen Kauhasen mukaan	Kohdeyrityksessä käytössä
Suora palkitseminen Taloudelliset palkkiot Suorituspalkka <ul style="list-style-type: none"> - tulospalkkio - osakeoptio - henk.koht. lisä 	<i>Tulokseen perustuva palkitseminen</i> <i>Tulospalkkaus</i> <i>Työpaikkakohtaiset palkankorotuserät (kannustavuuslisä)</i> <i>Aloitepalkkio</i> <i>Projektipalkkio</i> <i>Päivärahat</i>
Taitolisä <ul style="list-style-type: none"> - kielitaito - monitaitoisuus 	
Peruspalkka	<i>Peruspalkalla tietty työpanos</i>
Taloudelliseen palkkioon verrattavissa olevat	<i>Joululahjat</i> <i>Henkilöstömatkat</i> <i>Joululahjat</i>
Aineettomat palkkiot <ul style="list-style-type: none"> - ura sinänsä - itsensä kehittäminen - urakehitys 	<i>Koulutukset</i> <i>Liukuva työaika</i> <i>Työaikapankki</i> <i>Joustavat työaikajärjestelyt</i>
Sosiaaliset palkkiot <ul style="list-style-type: none"> - kiitos ja tunnustukset 	<i>Kauppakamarin myöntämät ansiomerkit</i>

<ul style="list-style-type: none"> - statussymbolit - sosiaaliset kontaktit 	
---	--

Taulukkoon 4 on listattuna kohdeyrityksessä suoritetuissa haastatteluissa mainitut palkitsemistavat. Taulukon palkitsemismuodot on listattu kokonaispalkitsemisen (ks. kuvio 1)mallin mukaan. (Kauhanen, 2006, 110.)

3.5 Henkilöstön strategiatietoisuus

Henkilöstöltä kysyttiin, mikä on työnantajayrityksen strategia. Vastauksista jokainen oli erilainen. Vastaukset ovat:

Kai se on lähinnä sahatuotteiden myynti ja niiden kanssa temppuileminen, saataisiin kauppaa ja työt menisivät eteenpäin (N1t)

Varmaan omalla alalla toimia mahdollisimman taloudellisesti ja asiakasta tyydyttäen. (N2t)

Kilpailukykyinen ratkaisujen tarjoaja. (N4yt)

Olla johtava tavarantoimittaja valitsemillamme markkina-alueilla ja tuotteissa. (N3yt)

Strategiaa on jouduttu käytännössä muuttamaan taantuman vuoksi, mutta virallisesti tätä ei ole haastatteluhetken (08/2009) mennessä tehty. Ylemmän toimihenkilön vastaus selventää yrityksen taloudellista tilannetta. Tällä hetkellä strategia on ainoastaan se, että yritys pysyy toiminnassa. Tarkoitus on myydä ja hoitaa pienet kaupat erittäin kustannustehokkaasti. On keskityttävä tähän hetkeen, kuukausi kerrallaan ja mietittävä kuinka selviämme talouslaman vuoksi hiljaisilla markkinoilla. Myöskään toimitusjohtajan vaihdoksen vuoksi ei strategiaa ole haastatteluhetken mennessä muutettu.

Palkitsemisen yhteydestä yrityksen strategiaan ollaan kahta mieltä. Ollaan sitä mieltä ei ole yhteyttä tai että on yhteys, josta kertoo henkilöstön työtyytyväisyys ja menneiden vuosien hyvät tulokset. Vastauksissa mainitaan myös, että palkitsemisella ja strategialla tulisi olla yhteys toisiinsa.

Tulisi olla yhteys, jokin kriteeri. Eihän se luo mitään ilman sitä. Jos olet tehnyt saavutuksen palkinnon eteen, tunnet että olet saavuttanut, niin se on ihan eri asia kuin se että esimerkiksi heinäkuun 15. päivä saa kaikki sen ja piste. (N1t)

Päivittäisten työtehtävien yhteyttä strategian toteutumiseen pidettiin ilmeisenä. Hyvin hoidetut työtehtävät luovat jatkuvuutta ja vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Onhan yhteys tietenkin periaatteessa, koska hoidan henkilöstöasioita mikä osaltaan vaikuttaa miten porukka suhtautuu työhönsä ja kuinka he tekevät sen. (N1t)

On varmaan siinä mielessä että paljonko hoidan vientejä, jotta ne menevät. Hoidan myös varaosia ja osa asiakastyytyväisyyttä on että ne kulkevat jouhevasti. (N2t)

Henkilökunnan hyötymistä strategian toteutumisesta kuivaillaan syy-seuraussuhteen toteutumisella. Henkilöstön hyvällä työpanoksella saadaan aikaan asiakastyytyväisyyttä mikä luo jatkuvuutta ja varmuutta. Strategian olemassaolo koetaan tärkeäksi.

Se luo jatkuvuutta, kuin että mennään poukkoillaan sinne tänne tavallaan ilman päämäärää, määrätunlaista varmuutta. Porukka pidetään ajan tasalla kansankokouksin, näytetään missä ollaan ja minne ollaan menossa, mikä on päämäärä sinä vuonna, eli hyvin ollaan perillä siitä missä mennään. Siellä esitetään myös talousluvut, toimitusjohtajanpuhe ja myyntipuolen esitys. (N1t)

Suurin hyöty siinä, jos asiakkaat tyytyväisiä ne myös ostavat uudelleen, ja se on työpaikan säilyvyyden kannalta tärkeää, näinä aikoina ensiarvoisen tärkeää. (N2t)

Strategiasta viestiminen organisaatiossa on vastausten mukaan vähäistä. Keinoiksi siihen luetaan normaali kanssakäyminen ja toimitusjohtajan tiedotustilaisuudet. Vastausten perusteella ollaan eri mieltä siitä, onko toimitusjohtajan tiedotustilaisuus viestimistä strategiasta vai ei. Toisaalta, suhdannemuutosten seurauksena toimitusjohtajan tiedotustilaisuudessa on keskitytty tähän hetkeen, on menty selviytymisstrategian puolelle ja tästä strategiasta on viestitty henkilöstölle.

Jos strategiarintamalla on tapahtunut jotain erityistä, silloin siitä viestitään, ei muuten. (N4yt)

Toimitusjohtajan vaihtuessa osa henkilöstöstä oli lomalla tai lomautettuna, he saivat tiedon kotiin lähetetyllä kirjeellä. Mutta eihän kirje ole sama asia kuin puhe paikanpäällä, hieman ympäröörä, mutta kuitenkin viesti täältä talosta. Siinä tietoa missä mennään, toimitusjohtajan vaihdos jne. ei tietoa strategiasta. (N1t)

Taulukko 5. Henkilöstön strategiatietoisuus

Henkilöstön Strategiatietoisuus	
Mikä on yrityksenne strategia?	<i>Strategian tulkinta omin sanoin</i>
Onko palkitsemisella yhteys strategiaan?	<i>Tulisi olla On olemassa jo Ei ole</i>
Mikä on päivittäisten työtehtävien yhteys strategiaan?	<i>On periaatteessa yhteys On varmaan Ei ehkä tässä toimessa</i>
Mikä on hyöty strategian toteutumisesta?	<i>Jatkuvuus Asiakkaat ostavat uudelleen</i>
Strategiasta viestiminen?	<i>Normaali kanssakäyminen Taantuma-aikana selviytymisstrategiasta viestiminen Toimitusjohtajan tiedotustilaisuudet</i>

Yrityksen henkilöstöltä kysyttiin strategiaan liittyvät kysymyksiä. Kysymysten avulla haluttiin selvittää, tietävätkö he mikä on yrityksen strategia. Vastajat tulkitsivat yrityksen strategiaa omin sanoin. Heiltä kysyttiin myös, onko palkitsemisella yhteyttä yrityksen strategian toteutumiseen. Tähän kysymykseen vastaukset olivat erilaisia. Mielenpitoet vaihtelivat, että sillä ei ole vaikutusta, on varmaan tai että ei ole vaikutusta. Päivittäisten työtehtävien yhteyttä strategian toteutumiseen arvioitiin ehdollisin vastauksin, kuten on periaatteessa ja on varmaan. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että omassa toimessa sillä ei ole merkitystä. Seuraavaksi kysyttiin mitä hyötyä on strategian toteutumisesta. Kysymyksen vastattiin että se luo jatkuvuutta, asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita uudestaan. Viimeinen kysymys koski strategiasta viestimistä yrityksessä. Sen kerrotaan olevan normaalissa kanssakäymisessä tapahtuvaa viestintää. Taantuma-ajan vuoksi poikkeuksellisesti tilanteesta yrityksessä on viestitty. Toimitusjohtajan tiedotustilaisuus on myös yksi yrityksen viestintäkeinoista.

3.6 Palkitseminen ja työmotivaatio kohdeyrityksessä

Mielipiteet palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon vaihtelevat. Vastaajille tulee ensimmäisenä mieleen taloudellinen palkitseminen. Taloudellinen palkitseminen koetaan huonosti ennakoitavaksi, sen saamisesta ei ole etukäteen tietoa. Ainoastaan taantuma-aikana tiedetään, että bonusta ei tänä vuonna tule, koska henkilöstön tiedossa on yrityksen heikko taloudellinen tilanne. Virallista tietoa bonuksen jakamatta jättämisestä ei ole kerrottu.

Taloudellisen palkitsemisen vaikutusta omaan työmotivaatioon arvioidaan vähäiseksi, mutta vastataan olevan mukavaa saada bonus tai muuta hyvää. Työhön motivoivat työpaikka kokonaisuudessaan, työn sisältö, hyvä työilmapiiri, itsenäinen työ sekä yhteydet ulkomaille.

Aineettomia palkitsemiskeinoja toivotaan olevan enemmän, yksinkertaisesti huomioimista ja palautetta onnistuneesta työstä. Koetaan myös, että koska mitään palautetta työn tuloksista ei kuulu, työsuoritus on todennäköisesti onnistunut. Myös vastualueiden toivottaisiin olevan paremmin selvillä.

Tämänhetkisen palkitsemistavan mukaan bonuksen saaminen on kuin arpapeliä. Sitä ei ole saatu joka vuosi. Emme tiedä etukäteen saammeko bonusta vai emme. Sillä ei ole merkitystä minun työmotivaatiooni, vaikka kivahan se bonus on kuitenkin saada. Sillä ei ole merkitystä, koska ei ole tiedossa tuleeko sitä vai ei. (N1t)

Vastaajille, jotka eivät suoranaisesti kokeneet palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon, kysyttiin tarkentava lisäkysymys ”Olisiko palkitsemisella vaikutusta jos sinut palkittaisiin tavoitteiden täyttämisestä?” Näissä vastauksissa esiin tulivat toiveet moninaisista palkitsemistavoista. Mahdollisen palkitsemisen vaikutuksen arvioitiin olevan työmotivaatiota parantava, ainakin työssä viihtymisen kannalta. Palkitsemistapojen toivottiin olevan vapaa-aikaa lisälomien muodossa, työkykyä ylläpitävää toimintaa ja mahdollisuutta valita itse palkitsemistapojaan. Talouden suhdanteiden vuoksi ei oleteta työnantajan luovan tällaista järjestelmää ennen kuin hyvinä aikoina.

Minun ikäiseni arvostaa vapaa-aikaa. Lomia voisi olla enemmän, kuten esim. kylpyläviikonloppuja tai ohjattuja kuntosysteemejä. Tällä hetkellä työkykyä ylläpitäviin tai sitä tukeviin ohjelmiin ei pääse ennen kuin on jotain hoidettavaa KELA: n tai työterveyshuollon kautta. Ideaali tilanne olisi että pääsisi vastaaviin kuntoutuksiin vaikka mitään vaivaa ei olisikaan. (N1t)

Palkitsemistavat ja sen haasteet mietityttävät myös johtavassa asemassa olevia ylempiä toimihenkilöitä. He miettivät erityisesti, kuinka ikääntyviä avainhenkilöitä tulisi palkita, vai tulisiko heidät vain päästää eläkkeelle. Haastatellut miettivät myös tulevaisuutta, kun edessä on yhä useammin sukupolven vaihdokset. Yrityksessä aiotaan hoitaa eläkejärjestelyt hallitusti. Se tapahtuu erilaisin eläkejärjestelyin ja eläkkeelle siirtymisin. Eläkkeelle siirtyy keskimäärin seitsemän henkilöä vuodessa.

Sukupolvenvaihdoksen myötä yrityksen palveluksessa on noin 30–35-vuotiaita henkilöitä. Myös heidän palkitsemisensa on haaste. Haastatellut miettivät, päteekö entiset palkitsemiskeinot lainkaan vai pitäisikö palkitsemisessa mennä lähes yksilötasolle. Palkitsemiskeinojen kehittäminen jätetään taloustaantumien jälkeiseen aikaan. Suunnitteilla on yhtenäinen palkitsemisjärjestelmä, jossa olisi joustoa eri henkilöille sopivien palkitsemismuotojen löytämiseksi.

Palkitsemisen toivottaisiin olevan enemmän liike-elämälähtöistä ja ohjaavan henkilöstön toimintaa. Vastauksissa painotetaan, että yrityksen toiminnan jatkumiseksi on kiinnitettävä huomiota tulokseen ja talouden mittareihin. Ne on aina huomioitava yritystoiminnassa. Palkitsemisjärjestelmän pitäisi palkita oikeista asioista ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Palkitsemisen koetaan olevan johtamisen väline.

Taantuma-aikana, kun meneillään on mittavat lomautukset, tulisi työssä olevien henkilöiden työpanoksen olla hyvä. Työ tulisi tehdä niin, että lomautetut henkilöt voidaan kutsua takaisin töihin. Työpaikan säilyminen koetaan parhaaksi palkinnoksi ja sen luoma ohjausvaikutus. Vastauksessa kerrotaan, että palkitsemisella on tarkoitus ohjata myyntiryhmää, jolla on tulospalkka.

On tarkoitus ohjata, teemana se, että strategia, alatavoitteet, volyyymi tämä, esim. myyntiryhmälle, tähän pyritte ja jos tulokset ja volyyymi jää, ei voida maksaa palkkiota mutta onnistuneesta maksetaan. (N4yt)

Ohjausvaikutuksen parantamiseksi toivotaan lyhyempää arviointiväliä kuin kalenterivuosi. Arviointi pitäisi tehdä esimerkiksi neljännesvuosittain. Vastaajat toivovat konkreettista rakennelmaa johtamiseen ja palkitsemiseen. Se sisältäisi henkilöstön jäsenten henkilökohtaiset tavoitteet. Tulokset ja mittarit olisivat konkreettisesti asetettuina ja eriteltyinä. Tämä mahdollistaisi tavoitteen asettamisen, palautteen ja kannustuksen jakson aikana sekä palkitsemisen tavoitteen täytyttyä. Palkitsemisen muotoja olisivat kannustaminen, palaute ja rahallinen suorite ja niin

sanottu ” kolmannentoista kuukauden palkka.” Sillä tarkoitetaan kuukausipalkan suuruista rahallista palkitsemista.

Kalenterivuosi on liian orjallinen. Elämä ei mene sen mukaan. (N4yt)

3.6.1 Strategian toteutumisen mittaaminen kohdeyrityksessä

Vastauksissa kerrotaan, että tällä hetkellä strategian toteutumisen mittaamiseen ei ole olemassa mittaria. Ilman mittaria on vaikeaa suunnata päivittäisiä työtehtäviään niin, että työtehtävien päämäärä olisi sekä henkilöstön että yrityksen etu. Tällöin tarvittavaa ohjausvaikutusta ei synny. Yksi vastaajista tarjoaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia mittariksi. Hän perustelee, että työssä viihdytään, se tehdään hyvin ja onnistumisesta kertoo menneiden vuosien hyvä tulos. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kehittämisalueita ovat sen perusteella esimiestyö ja viestintä. Asteikolla 1-7 sen kokonaisarvosana on 5, 3.

3.7 Motivaation taso Maslowin tarvehierarkian mukaan

Taulukko 6. Maslowin tarvehierarkian taso kohdeyrityksessä (Maslow, 1998, 20)

	N1t	N2t	N3yt	N4yt
Itsensä toteuttaminen				
Arvostus		x		x
Sosiaaliset tarpeet	x			
Turvallisuus			x	
Fyysiset tarpeet				

Yrityksen henkilöstön motivaation tasoa kuvataan Maslowin tarvehierarkian (taulukko 6) mukaan. Taulukkoon on merkitty millä tasolla kyseinen henkilö on Maslowin tarvehierarkian mukaan. Henkilöiden motivaation taso vaihtelee. Vastausten mukaan henkilön N1t motivaatio on tasolla sosiaaliset tarpeet.

Sillä (palkitsemisella)voisi olla jonkinlainen vaikutus. En tiedä vaikuttaisiko se omaan työhöni, en varmaan tekisi sen enempää kuin yleensäkkään, mutta se varmaan loisi yleistä työssä viihtymistä ja siitä tietäisi että on arvostettu. (N1t)

Koen liukuvan työajan ja työaikapankin hyvänä, ja työantajan kannalta on suhtauduttu vapaiden pitoon joustavasti, esim. vapaapäivä silloin tällöin tai lähtee töistä aikaisemmin pois. (N1t).

Henkilön N2t motivaation taso on tasolla arvostus.

Olen saanut projektipäällikön jakamasta potista ja totta kai se lisää motivaatiota, huomaa että arvostetaan ja se myös huomioidaan. Kokisin huomioimisen motivoivaksi jokapäiväisessä työelämässä, se voisi olla ihan sitä että kerrotaan mitä on tehnyt hyvin. Välillä tulee tunne, että kun mitään palautetta ei kuulu, se varmaan meni ihan hyvin. (N2t)

Henkilö N3yt vastausten perusteella tasolla turvallisuus. Henkilö vastasi kysymyksiin työnantajan näkökulmasta asemansa vuoksi. Näin ollen, henkilökohtaisen motivaation taso ei selviä tässä tutkimuksessa.

Työ tulisi tehdä nyt niin, että ihmiset palaavat lomautuksilta töihin, eli työpaikka säilyy. Se on paras palkinto ja sillä on ohjausvaikutus. (N3yt)

Henkilö N4yt on tasolla arvostus.

En motivoidu sinänsä palkitsemisjärjestelmästä. Onhan se kivaa saada jotain hyvää mutta en usko että se sinänsä vaikuttaa työtehtävieni hoitoon. Enemmän vaikuttaa työtehtävien laatu ja työpaikka sinänsä, työpaikan ilmapiiri, työtehtävät ynnä muut. Voihan se olla että jos minulla olisi kunnan mittarit, voisin niitä itse seurata ja ehkä tulisi skarpattua tietyillä osa-alueilla tai toiminta-alueilla. Lähtökohtaisesti kaikki työtehtävät tulee hoitaa. (N3yt)

3.8 Herzbergin 2- faktoriteoria

Taulukko 7. Henkilöstön motivaatiotekijät mukailtuna 2- faktoriteorian mukaan. (Kauhanen 2006, 107–108)

Motivaatiotekijät	N1t	N2t	N3yt	N4yt
Saavutukset				x
Tunnustus		x	x	x
Työ sinänsä				x
Vastuu				
Kasvu	x	x	x	

Tutkimusaineistoa käsitellään myös Herzbergin 2- faktoriteorian eli motivaatio- ja hygieniateorian mukaan (taulukko 7). Aineistosta on poimittu vastauksia, jotka sopivat Herzbergin kuvaukseen henkilöä motivoivista tai demotivoivista tekijöistä. Taulukkoon on merkitty työtyytyväisyyttä lisäävät seikat. Rastilla merkityt on mainittuna tutkimusaineistossa. Osa vastauksista on mainittuina suorina lainauksina aiemmin tässä työssä. Turhaa toistoa välttääkseni, tämä teorian kohdalla on ennen mainitsemattomia lainauksia ja ainoastaan selostus siitä, mitä aiheita kuhunkin osioon sisällytettiin. Myös tämän mallin tuloksista ilmenee, että vastaajat ovat eri motivoinnin tasoilla.

Saavutuksiin on sisällytetty maininnat työn rikkaudesta.

Itsenäinen työ on minusta hyvä, se motivoi ja on kivaa että on yhteyksiä konsernissa ulkomaille, se rikastuttaa ja motivoi työhön. (N4yt)

Tunnustuksiin on tässä tapauksessa luettu muistamiset, kunniamerkit, kehumiset, lahjat ja aloitepalkkio.

Henkilöstö arvostaa joulupakettia ja sillä on pitkät perinteet. Tavasta olisi vaikeaa luopua. (N3yt)

Aloitepalkkio. Jos joku henkilöstöstä keksii esim. tuotteeseen liittyvän, jotta tuotteesta tulee parempi, tai se tehdään paremmin, niin siitä voi saada aloitepalkkion. Myös patenteista maksetaan aloitepalkkiota (N2t)

Kauppakamarin ansiomerkit käytössä ja ne jaetaan joululounaalla. (N2t)

Tunnustus työstä osaan on lueteltu myös toiveet palautteen saannista omasta työstään.

Kokisin huomioimisen motivoivaksi jokapäiväisessä elämässä. Se voisi olla ihan, että kerrotaan mitä on tehnyt hyvin. Välillä tulee tunne, että kun mitään palautetta ei kuulu, se varmaan meni hyvin. (N2t)

Työ sinänsä tarkoittaa että työpaikasta ei ole varmuutta ja siksi sitä arvostetaan. Kasvu- osaan työssä kehittymisen ja koulutukseen liittyvät vastaukset.

Viime vuosina on kehitelty henkilöstöpolitiikkaa, kuten koulutusvaihtoehtoja. (N3yt)

Motivaatiotekijöitä lisäämällä voidaan parantaa työtyytyväisyyttä.

Taulukko 8. Henkilöstön hygieniekiijät mukailtuna 2- faktoriteorian mukaan (Kauhanen 2006, 107–108)

Hygieniekiijät	N1	N2	N3yt	N4yt
Yrityspolitiikka ja johto				x
Suhteet työnjoh- toon			x	
Palkka	x			
Suhteet työtove- reihin			x	x
Henkilökohtainen elämäntilanne			x	
Suhteet alaisiin				x
Status				
Turvallisuus			x	

Hygieniekiijät (taulukko 8) aiheuttavat työtytymättömyyttä huonosti hoidettuina ja hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä. Haastatellut mainitsivat rastilla merkityt asiat tutkimusai-
neistossa. Tutkimuksessa ei tullut ilmi suoranaisesti tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita. Hy-

gienia tekijöitä ei kuitenkaan tulisi vähätellä, jotta niiden toimimattomuudesta ei muodostuisi työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä.

Yrityspolitiikka- ja johto-osaan lueteltu yritysjohtoa ja sen toimintatapoja koskevat maininnat.

Toimitusjohtajan tiedotustilaisuus järjestetään useamman kerran vuodessa. (N4yt)

Suhteet työtovereihin-osaan työilmapiiriä koskevat vastaukset. Tämän osan vastaukset sivuavat myös suhdetta työjohtoon ja alaisiin-osiota. Suoranaisesti niihin liittyviä vastauksia ei esiintynyt.

Kateutta työyhteisössä on ollut liittyen palkitsemiseen. Tähän saakka palkittu ”kaikille hyvää” kuten matkat ja joululahjat. Tapahtunut joskus, että työpaikkakohtaisten järjestelyerien jakoperusteisiin eivät tietyt henkilöstöryhmät suostuneet ja siten kaikki saivat vähemmän. Tällä tavoin kateus on ilmennyt. (N4yt)

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen hyvä tulos. Se on tehty vuonna 2007 ja se suoritetaan uudelleen kahden vuoden välein, paitsi taantuman vuoksi sen toteutusta on lykätty. Kokonaisarvosanaksi tuli 5,3 asteikolla 1-7. Kehittämisalueina esimiestyö ja viestintä. (N4yt)

Palkka-osaan liittyvät vastaukset.

Emme tiedä etukäteen saammeko bonusta vai emme, sillä ei ole merkitystä minun työmotivaatiooni, vaikka kivahan se bonus on kuitenkin saada. (N1t)

Henkilökohtaisen elämäntilanne- osaan työaikajoustot henkilökohtaisen elämäntilanteen vuoksi. Vuorotteluvapaa, perhevapaat, kaikki on pystytty järjestämään henkilöstön toiveiden mukaan. Kaikkien työaikojen suhteen noudatetaan henkilökohtaisia suunnitelmia. (N3yt)

Suhteet alaisiin-osa pitää sisällään maininnan oman huomion antamisesta alaisilleen.

Edes keskustelu, jotta aikaa liikenee työntekijälle, se on huomionosoitus. (N4yt)

Turvallisuus-osaan maininta, että työ tehtäisiin taantuma-aikana niin hyvin, että työpaikat säilyisivät.

3.9 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tutkimusten lähtökohta on tulosten luotettavuus ja pätevyys. Vaihteluita tutkimustuloksissa ilmenee, vaikka virheiden syntymistä vältetään viimeiseen asti. Tämän vuoksi tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan, siihen on käytettävissä erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsijärvi ym.1997, 226 -227.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa, että mittaustulokset olisivat samat, mikäli tutkimus toistettaisiin. Reliabelius voidaan todeta, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen tai saman tutkijan toistama tutkimus saa saman tuloksen. (Hirsijärvi ym.1997, 226 -22.)

Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai käytössä olevan mittarin kykyä mitata kyseessä olevaa asiaa. Validiutta arvioidaan eri näkökulmista, voidaan puhua esimerkiksi ennustettavuudesta ja tutkimusasetelmavalidiudesta. (Hirsijärvi ym.1997, 226 -227.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabeliuden ja validiuden tulkinnat vaihtelevat, usein luotettavuuden ja pätevyyden arviointi yhdistetään kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kaikkea tutkimusta tulisi kuitenkin arvioida reliabeliuden ja validiuden kannalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla kuvauksella tutkimuspaikasta, tutkittavista henkilöistä, tapahtumista, tutkimusprosessista ja tuloksista. (Hirsijärvi ym.1997, 226 -227.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kylläisyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Saturaatiopisteeksi nimitetään sitä hetkeä, jolloin tutkija ei saa enää uutta tietoa aineiston keruussaan. Tämä määrä aineistoa tuo esille teoreettisesti merkittävän tuloksen. (Hirsijärvi ym.1997, 117.)

Työn empiriaosuuden haastattelut on suoritettu kohdeyrityksessä. Työn reliabiliteettia parantaa se, että haastattelut on suoritettu rauhallisessa paikassa. Haastattelutilana on käytetty haastateltavan omaa työhuonetta tai muuta rauhallista paikkaa, jossa oven sulkemalla voitiin säilyttää yksityisyys. Haastattelutilanteessa olivat läsnä opinnäytetyön tekijä haastattelijana sekä haastateltava. Haastattelunauhat on tallennettu digitaalisina tiedostoina ja niitä on valikoivan litteroinnin aikana ja sen jälkeen voitu kuunnella uudelleen, mikäli jotain kohtaa on haluttu tarkentaa ja ne säilyvät edelleen opinnäytetyön tekijän hallussa. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa voidaan miettiä, onko haastateltuja ollut tarpeeksi kokonaisvaltaisen näkemyksen saamiseksi kohdeyrityksen henkilöstön motivaation tasosta ja yrityksen palkitsemisen yhteydestä sen

strategian toteutumiseen. Lisäksi sattumalla voi olla osuutta siihen, että saadut vastaukset olivat juuri tällaiset.

Lisätietoja yrityksestä on saatu puhelimitse tai sähköpostitse saturaatiopisteen saavuttamiseen asti. Haastatellut ovat tarkastaneet haastattelutietojen oikeellisuuden litteroinnin jälkeen väärinymmärrysten välttämiseksi. Teoriaosuutta varten on käytetty sekä asiantuntijahaastatteluita että kirjallista materiaalia. Juhani Kauhaselta on sekä kirjallista että haastattelu materiaalia. Tämä asiantuntijahaastattelu on nauhoitettu ja tallennettu. Thomas Rohwehderiltä saatu haastattelu on kirjoitettu haastattelutilanteessa muistiinpanoiksi ja tallennettu kirjallisessa muodossa. Asiantuntijat ovat varmistaneet oman tekstinsä paikkansapitävyyden ennen työn valmistumista.

Tutkimuksen validiteettia puolustaa tutkimuksessa käytettyjen mallien määrä. Tutkimustulosta haluttiin selittää kahdella erillisellä mallilla, koska kumpikaan malleista ei ollut täysin palkittamisen ja strategian yhteyttä mittaava.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tutkia, onko palkitsemisella vaikutusta yrityksen strategian toteutumiseen. Alaongelmana oli selvittää henkilöstön motivaation tasoa. Tutkimustuloksesta ilmenee, että tässä tapauksessa palkitsemisella ei ole yhteyttä yrityksen strategian toteutumiseen sillä tavoin kuin strategisella palkitsemisella tarkoitetaan. Palkitsemisperusteet eivät ole yrityksen strategista johdettuja, eivätkä ne ole henkilöstön tiedossa. Huomioitavaa on, että kaikki vastaajat ovat keski-ikäisiä. Heidän toiveensa työltä ja motivaation tasonsa voi perusolettamuksena olla erilainen kuin työuraa aloittavien henkilöiden.

4.1 Yhteenveto

Palkitsemistapojen luettelu ei tuota haastatelluille vaikeuksia, mikä kertoo että yrityksessä on käytössä palkitsemiskeinoja ja ne koetaan tärkeiksi. Kuitenkin tiedetään, että huonon tuloksen vuoksi ei kuluvana vuonna perinteistä tulokseen perustuvaa palkintoa saada. Yrityksessä palkitsemisjärjestelmistä ja niiden luomisesta puhutaan futuurissa. Se liitetään hyvään taloudelliseen tilanteeseen ja sen luomisen aika on sitten, kun yrityksen tulos on parempi. Epävirallinen palkitsemisjärjestelmä on muodostunut tärkeäksi ja odotetuksi palkitsemistavaksi, joskin bonus voitu suorittaa viime vuosina joten sen saanti on henkilöstön tuoreessa muistissa. ”Arpapelikin” kutsuttu järjestelmä on ollut toimitusjohtajan veto-oikeuden varassa.

Tutkimuksessa on käytetty viitekehystenä motivaatioteorioita, koska on haluttu saada suhteellisen monipuolinen kuva organisaatiossa käytössä olevista palkitsemiskeinoista sekä hyvistä keinoista joita ei tällä hetkellä käytetä. Tämän tutkimuksen mukaan, henkilöstöllä enemmän tyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä työympäristössään, kuin niitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Vastaajien motivaation taso vaihtelee. Motivaatiotason nostamiseksi tulisi selvittää henkilöstön motivaatiotekijät. Tässä tutkimuksessa ja siihen asetetuilla kysymyksillä ei tullut esille seikkoja, jotka toimisivat niin huonosti, että se aiheuttaisi tyytymättömyyttä. Niitä olisi voinut ilmetä haastattelukysymysten täsmällisemmällä asettelulla.

Myös työnantajan näkökulmasta palkitseminen on tulevaisuuden suunnitelmissa. Haasteena on luoda moninainen, eri-ikäiset henkilöstön jäsenet huomioiva palkitsemisjärjestelmä. Henkilöstöllä on tämän tutkimuksen perusteella tarjota ideoita moninaiseen palkitsemiseen, kun on virallisen palkitsemisjärjestelmän luomisen aika.

Palkitsemisen toivotaan olevan sellaista, että se synnyttäisi ohjausvaikutuksen. Sille kaivataan paitsi avoimuutta myös konkreettisia mittareita, joiden avulla se olisi liike-elämälähtöistä. Tulosten tarkasteluvälin toivottaan olevan lyhyempi, mikä mahdollistaisi nopeamman reagoinnin sekä talouden heilahduksiin että henkilöstön henkilökohtaisten tavoitteiden seurannan. Myös yhteneväistä palkitsemispolitiikkaa suunnitellaan ja tämä mahdollistaisi henkilökohtaiset jous-

Tutkimuksessa haastatellut eivät olleet tietoisia yrityksen strategiasta. Se osattiin kertoa omin sanoin, mutta vastausten mukaan strategiatietoisuus ei henkilöstön keskuudessa ole tarpeeksi korkea. Päivittäisten työtehtävien yhteys yrityksen menestykseen tiedetään, mutta toisaalta ei yhdistetä sitä, että esimerkiksi kaikkien osastojen toiminnalla on yhteys yrityksen kokonaisvaltaiseen menestykseen.

4.2 Toimenpidesuosituks

Tutkimustuloksen perusteella ehdotan toimeksiantajalle strategialähtöisen palkitsemisjärjestelmän luomista. Tämän työn teoriaosuus tarjoaa työvälineitä sovellettavaksi kohdeyritykseen. Parannusehdotukset ja niihin sisältyvä lisätutkimus ovat jaoteltuina seuraavien otsikoiden alle.

4.2.1 Strategian uudistaminen

Yrityksessä on vaihtunut toimitusjohtaja eikä strategiaa ole haastatteluaikankohtaan mennessä sen vuoksi muutettu. Ehdotan yritysjohdolle vision ja sen myötä strategian uudistamista. Sen voi aloittaa pohdinnalla, onko strategia sellaisenaan hyvä, vai tulisiko sitä muuttaa niin, että se tukisi taantumasta selviämistä? Missä haluamme olla 3-5 vuoden kuluttua? Kuinka tavoitteisiin päästään? Strategian luonnin jälkeen se on saatettava henkilöstön tietoisuuteen organisaation kaikilla tasoilla ja sen jälkeen, sitä voidaan toteuttaa palkitsemisella.

4.2.2 Viestintä

Viestintää voidaan käyttää strategian jalkauttamiseen eli saattamiseen henkilöstön tietoon. Tällä parannettaisiin konkreettisesti työtehtävien suuntaamista strategian mukaisesti. Kun siihen yhdistetään henkilöstöä motivoiva palkitseminen, hyöty saadaan mahdollisimman suureksi, koska motivoituneen työntekijän työpanos on parempi kuin ei motivoituneen. Viestinnässä kokonaisuus on tärkeää. Sitä voidaan tehostaa toimiviksi koetuilla toimitusjohtajan tiedotustilai-

suuksilla, mutta erityisesti yksiköiden esimiesten koulutuksella, joiden kautta tieto kulkee suoraan heidän alaisilleen. Viestintä on yksi osa vuorovaikutusta ja tehokkaammalla viestinnällä voi olla myönteistä vaikutusta myös esimiestyöhön ja johtamiseen.

4.2.3 Strateginen palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen menestyksestä nousua taloustaantumasta. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelua ja siihen sisältyvää henkilöstön strategiatietoisuuden lisäämistä tukee tämän työn teoriaosuudessa mainitut seikat ja käytännön kuvaukset strategiasta johdettujen järjestelmien suunnittelusta. Esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti tarjoaa välineen oman työsuorituksen strategiasta johdettujen tavoitteiden seuraamiseen. Tämä vastaisi henkilöstön toiveisiin omien suoritustensa seurannasta. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja toteuttaminen voidaan aloittaa taantuma-aikana. Koska taantuma on toimialalla syvä, voidaan palkitsemisjärjestelmä soveltaa aikaan sopivaksi. Esimerkiksi rahallista palkitsemista voidaan suorittaa kauppoista pienempi prosenttiosuus kuin tulevaisuudessa, sitten kun yrityksen taloudellinen tilanne kohentuu. Myös ei-rahallisia palkitsemismuotoja voidaan hyödyntää taantuma-aikana, koska monet niistä maksavat työnantajalle vähemmän. Moni niistä on ensiarvoisen tärkeä työssä viihtymisen ja jaksamisen vuoksi.

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelua ja toimintaa tukee henkilöstön mukanaolo sen suunnitteluvaiheessa. Ensimmäiseksi tulisi selvittää henkilöstön motivaatiotekijät. Siten palkitsemisjärjestelmää voidaan suunnitella ja toimeenpanna eri henkilöiden motivoituminen huomioiden. On myös päätettävä, palkitaanko ensisijaisesti tiimiä, yksilöä vai molempia. Palkitsemisjärjestelmän käyttöön otto on yritysjohtajan valinta. Siihen tulisi sitoutua sekä johdon, että tehokkaan esimiestyöskentelyn kautta koko henkilöstön. Oikein tehtynä ja käytettäessä se palvelee sekä yrityksen että työntekijän etua. Tällä tavoin strategisella palkitsemisella voidaan luoda ohjausvaikutus haluttuun suuntaan, strategian toteuttamiseksi.

4.2.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena ehdotan selvitystä henkilöstön motivaatiotekijöistä. Tutkimustietoa voidaan käyttää hyväksi edellä mainittujen palkitsemismuotojen suunnittelussa. Tämä palvelee myös haastaviksi siksi koettujen ryhmien, kuten eläkeikää lähestyvien henkilöiden palkitsemista. Motivaatiotekijät voidaan selvittää myös osana edellä mainittuja toimenpide-ehdotuksia.

Jatkotutkimuksen tuloksia voisi käyttää osana strategisen palkitsemisjärjestelmän suunnittelu-

prosessia. Tutkimusmuotoisena palkitsemismuotojen selvittely on lisäksi kustannustehokasta, esimerkiksi opinnäytetöiden muodossa. Tutkimukseen oikein asetetulla tutkimusongelmalla se voidaan tehdä kattavasti.

4.3 Evaluaatio

Opinnäytetyön ajankohta osui talouden taantuma-aikaan. Kohdeyrityksen kaltaisella vientiyrityksellä taantumaa on kuvattu pahemmaksi kuin edellistä 90-luvun alussa, koska kyseessä on maailmanlaajuinen lama. Taantuma-ajalla on selviä vaikutuksia haastatteluvastauksiin. Ne heijastavat meneillään olevaa tilannetta; yhteistoimintaneuvotteluiden seurauksina olivat laajat lomautukset ja irtisanomiset. Yksi opinnäytetyöhön haastatelluista on poistunut yrityksen palveluksesta kesken opinnäytetyöprosessin. Henkilöstön edustajien vastauksissa toistuu syvä ymmärrys tilanteesta ja liiketoiminnan jatkuvuus koetaan tärkeimmäksi asiaksi. Oletettavasti myös henkilöstön vaatimusten taso laskee taantuma tilanteessa. Tärkeintä on säilyttää työpaikka ja saada säännöllinen palkka, muista vaatimuksista ollaan valmiita joustamaan, kunnes ajat ovat paremmat.

Aineistosta nousee esille ns. ”tarkemmin harkittuna voisi olla”- vastaukset. Ensituntumalta nykyiset palkitsemistavat koetaan riittäviksi, mutta mietinnän jälkeen vastaukset täsmentyvät omiksi toiveiksi siitä, millaista palkitsemista itse toivoisi. Toiveissa ovat sekä paremmat mittarit oman työskentelyn tueksi että moninaiset palkitsemistavat. Mainitaan myös, kuinka mukavaa myös rahallinen palkinto on saada ja että on tärkeää, että palkinto on ansaittu omalla työllä. Näillä suunnitelmilla ja henkilökunnan kuulemisella järjestelmää luodessa on suuri merkitys motivoivan, strategialähtöisen palkitsemisjärjestelmän luomiseksi.

Esille nousee myös ikäkysymys, jolloin palkitsemistoiveet ovat erityisesti ei-rahallisia palkitsemismuotoja. Yrityksessä olisi päätettävä, halutaanko eläkeikää lähestyvät pitää mahdollisimman pitkään yrityksen palveluksessa vai halutaanko heidät päästää eläkkeelle aikaisemmin. Heidän vahva osaamisensa ja hiljaisen tiedon siirto seuraavalle sukupolvelle ja voi olla yritykselle erityisen tärkeää.

Johtaminen on oma haasteensa, mikä yhdistyy vahvasti edellä mainittuihin seikkoihin. Strategian jalkauttamiseksi tarvitaan henkilöstön kouluttamista mutta myös esimiestyötä ja johtamista. Palkitsemisjärjestelmä on johtajille työkalu. He toimivat välineinä strategiaviestin viemiseksi eri osastoille, kukin omalle vastuualueelleen. Hyvällä johtamisella on vaikutusta myös motivaati-

oon ja viihtymiseen työyhteisössä. Taantuma-ajan jälkeen voi edessä olla ongelmia, jos työpaikan hyvä työilmapiiri heikkenee. Myös tämä seikka tukee johtamisen ja toimivan henkilöstöhallinnon tärkeyttä.

Tässä työssä tutkimusprosessi on edennyt niin, että syyskuussa 2008 on valittu opinnäytetyölle aihe, josta on kirjoitettu aiheanalyysi. Aiheanalyysin hyväksymisen jälkeen opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tietoisesti ilman toimeksiantajaa. Ajatuksena oli, että ilman toimeksiantajaa empiriaosuus suoritetaan kirjoituspöytätyönä. Sitä seurasi lähdemateriaalin etsintä ja hankinta, mikä toteutui lukemalla alan kirjallisuutta ja seuraamalla ajankohtaista palkitsemiskeskustelua eri medioissa.

Asiantuntijahaastattelut on suoritettu loka- ja marraskuussa 2008. Toimeksiantaja opinnäytetyölle löytyi heinäkuussa 2009. Toimeksiantajan toimintaympäristö todettiin sopivaksi tälle työlle. Kohdeyrityksessä suoritettiin teemahaastattelut, jonka suorittamisen jälkeen opinnäytetyö on edennyt sen tekijälle sopivalla kirjoitustyötahdilla.

Opinnäytetyöprosessini viivästyi henkilökohtaisen elämäntilanteeni vuoksi. Opintojen, perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen suunnitelma oli epärealistinen ja tilanteeseen ratkaisuksi päätin hidastaa opinnäytetyön tekemistä. Voin todeta päätöksen oikeaksi, koska se johti tutkimusprosessin ja sitä tutkivan asian syvällisempään ymmärrykseen. Olen varmistunut sekä, henkilöstöhallinnon ja palkitseminen kiinnostavuudesta uravaihtoehtona, että opinnäytetyön aiheen oikeellisuudesta. Aihe kiinnostaa ja kiehtoo minua edelleen, yli vuoden kestäneen prosessin jälkeenkin. Myös opinnäytetyön ohjaaja vaihtui kesken prosessin ja uuden ohjaajan myötä myös siihen annettu oheistus oli erilainen.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minun ensimmäinen, täysin itsenäinen tutkimustyöni. Olen suhtautunut siihen vakavasti mutta vastaanottavaisesti. Prosessi on ollut erittäin tärkeä oppimistilanne, mikä lienee myös opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus. Opinnäytetyötä on tehty itsenäisesti ja maantieteellisesti pitkän matkan päässä ammattikorkeakoulusta ja työn ohjaajasta. Tämä on tarkoittanut, että sekä tietoa on pitänyt hakea, että tehdä myös työn sisältöä koskevia päätöksiä itsenäisesti. Toisaalta, ohjaajan on ollut helppoa ja nopeaa saada yhteys, mikäli en ole itse löytänyt vastausta kyseessä olevaan ongelmaan. Vaikeinta prosessissa on ollut työskentely ajan löytäminen pitkäjänteiseen työskentelyyn. Lisäksi mallin valinta ja haastattelukysymysten asettelut ovat olleet haastavia. Jälkeenpäin voin todeta, että tutkimustuloksia olisi voinut parantaa täsmällisimmillä kysymyksillä, mitkä olisi johdettu suoraan käytettävistä malleista. Tätä tie-

toa voin hyödyntää tulevaisuudessa kun on aika tehdä työhön tai jatko-opintoihin liittyviä tutkielmia.

4.3.1 Lähdekritiikki

Tämän työn kirjallisten lähteiden kirjoittajat ovat tunnettuja ja perusteellisesti oman alansa tuntevia tietokirjailijoita. Lähdekirjoja on sekä suomeksi että englanniksi, kansainvälisen luotettavuuden lisäämiseksi. Kirjallisuutta valitessa on kiinnitetty huomiota myös teoksen julkaisuaikakohtaan, tavoitteena käyttää työssä uusinta tutkimustietoa. Vanhemman lähdekirjallisuuden kohdalla on kyse klassikkoteoksista, joiden sisältämiä tutkimustuloksia pidetään edelleen yleisesti valideina. Muut kirjalliset lähteet on arvioitu objektiivisesti niiden tutkimustietoon perustuvan sisällön ja julkaisija perusteella.

Opinnäytetyön asiantuntijahaastattelut on suoritettu alan ammattilaisilla. Perusteet valinnaksi työn lähteiksi ovat heidän korkeaan arvostuksensa alalla. Juhani Kauhanen (KTM) on sekä palkitsemisen asiantuntija, opettaja ja tietokirjailija, myös strategialähtöisen palkitsemistyön kehittäjänä yritysmaailmassa. Hänen julkaisema kirjansa on tämän työn lähdeos, toisen hän on kirjoittanut yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa, ja ne ovat todiste hänen asiantuntevuudestaan. Thomas Rohweder (KTL) on tehnyt pitkän uran suomalaisessa liike-elämässä. Nykyisin hän toimii lehtorina ammattikorkeakoulu Metropoliaassa sekä opettaa myös Helsingin seudun kesäyliopistossa.

Lähteet

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Fast Strategy. Wharton School Publishing. Pearson education. Edinburg.

EK 2009a. Elinkeinoelämän keskusliitto: Palkkatilastokatsaus 2008. Tulospalkkaa sai noin kolmannes palkansaajista. Luettavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/PalkkatilastoKatsaus_2008.pdf

Luettu 17.8.2009

EK 2009b. Elinkeinoelämän keskusliitto. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla, EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. Luettavissa:

<http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/palkat/kyselyt/Palkkausjarjestelmatiedustelusivu.php>

Luettu: 17.8.2009

Kaplan, R. & Norton, D. 1996, The Balanced Scorecard. 2. painos. Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. 2008. Strategiaverkko. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kankkunen, K. Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyvönen, P. & Salminen, J. 2008. Uusi työ, uudet palkinnot. Prima 4/ 2008 s. 30–33. Luettavissa: [http://www.digipaper.fi/prima/13981/?pgnumb=74&k=Prima 4/ 2008](http://www.digipaper.fi/prima/13981/?pgnumb=74&k=Prima%204%202008)

Luettu 10.7.2009.

Kauhanen, J. 4.11.2008. Palkitsemiskeskus Oy Espoo. Senior Adviser. Haastattelu 4.11.2008.

Kauhanen, J. 2006. 8-9. painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Edita. Helsinki.

Maslow A. Maslow On Management. 1998. John Wiley & Sons. New York.

Maslow A. Motivation and Personality. 1970. Second edition. Harper & Row Publishers Inc. New York.

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

Rohweder, T. 23.10.2008. METROPOLIA ammattikorkeakoulu. Lehtori. Haastattelu. 22.10.2008.

Salmela- Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). 2002. Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS- kustannus. Jyväskylä.

Sistonen, S. 2008. Paranna ja Palkitse. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus 2010. Luettavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/> Luettu 5.1.2010.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1

Asiantuntijahaastatteluiden kysymysrungot

Mikä on tilanne Suomessa tällä hetkellä, onko taloudellinen palkitseminen yleistä?

Kuinka jatkuva muutostarve on otettava huomioon palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa?

Ulotetaanko palkitseminen koko organisaatioon vai ainoastaan ylintä johtoa koskevaksi?

Jos (taloudellista) palkitsemista totutetaan organisaation eri tasoilla, onko palkitseminen eri luonteista?

Kuinka suorituksen tasoa arvioidaan tai mitataan?

Yksilön vai tiimin palkitseminen?

Kuinka työntekijän elämänkaaren vaiheet olisi otettava huomioon onnistuneessa palkitsemisjärjestelmässä?

Entä 2000- luvun lifestyle, mikä on arvossa työntekijöiden keskuudessa, taloudellinen palkinto vai joku muu asia?

Mikä merkitys palkitsemisella on yrityksen ulkoiseen painoarvoon?

Mikä olisi toimiva tapa edistää yrityksen strategian toteutumista palkitsemisen avulla?

Voiko palkitsemisesta olla haittaa yritykselle?

Haitat/hyödyt tässä (finanssikriisi/ taantuma) suhdannetilanteessa?

Kysymykset toimihenkilöille

Minkälaisia palkitsemismuotoja yrityksellänne on käytössä?

Tiedättekö mikä on työantajayrityksenne strategia?

Jos strategia on tiedossanne, onko päivittäisillä työtehtävillänne yhteyttä strategian toteutumiseen?

Millä tavoin koette hyötyväanne strategian toteutumisesta?

Koetteko palkitsemisen vaikuttavan työmotivaatioon?

Jos ette koe, millainen järjestelmä motivoisi teitä parempiin työtuloksiin?

Kysymykset ylemmille toimihenkilöille.

Taustatiedot yrityksestä (anonyymisti).

Henkilöstömäärä, liikevaihto, toimiala?

Minkälaisia palkitsemismuotoja yrityksellänne on käytössä? (kokonaispalkitseminen)

Palkitaanko yksilösuorituksesta vai tiimityöstä?

Mitkä ovat palkitsemisperusteet? (mistä palkitaan)

Koetteko palkitsemisen johtamisen apuvälineenä?

Mikä on yrityksenne strategia?

Oletteko joutuneet muuttamaan strategiaa taloustaantumana vuoksi? Entä palkitsemisperusteita, onko niissä joustoa?

Miten strategiasta viestitään organisaatiossanne?

Ohjataanko palkitsemisella henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti?

Miten palkitsemisen vaikutusta ja strategian toteutumiseen mitataan?