



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EEMELI JAAKKOLA

Palkitsemismalli- oppaan suunnit- telu ja toteutus

TUOTANTOTALOUS JA TUOTANTOTEKNIikka
2024

TIIVISTELMÄ

Jaakkola Eemeli: Palkitsemismalli- oppaan suunnittelu ja toteutus.
Opinnäytetyö, AMK
Tuotantotekniikka ja tuotantotalous
Maaliskuu 2024
Sivumäärä: 44

Tutkimuksen taustalla oli tarve selvittää, miten palkitsemismallit vaikuttavat yritysten toimintaan. Tavoitteena oli arvioida palkitsemiskäytäntöjä ja tunnistaa tehokkaita strategioita, jotka voisivat parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja yritysten suoritusta.

Tutkimuksen toteuttamiseksi kerättiin tietoa yrityksistä. Tutkimuksessa kerättiin tietoa palkitsemiseen liittyvistä asioista yritysten Internet-sivuilta. Tiedonhauksen tuloksena havaittiin, että yritykset käyttivät suoritusperusteisia palkitsemismalleja. Suoritusperusteiset palkitsemismallit korreloivat vahvasti työntekijöiden tehokkuuden ja sitoutumisen motivoijana. Palkitsemismallien yleisin tapa oli rahalla palkitseminen eli rahapalkka sekä laajat, käytettävissä olevat työterveydenhuollon palvelut.

Avainsanat: Palkitsemismalli, Palkitsemisjärjestelmä, Motivaatio

ABSTRACT

Jaakkola Eemeli: Designing and implementing a Reward Model Guide

Bachelor's thesis

Industrial management and engineering

March 2024

Number of pages: 44

The background of the research was the need to understand how incentive models impact the operations of companies. The objective was to evaluate compensation practices and identify effective strategies that could enhance employee commitment, motivation, and company performance

To conduct the research, data was collected from companies. Compensation-related information was gathered from the websites of companies using a data collection method. The results revealed that companies utilized performance-based incentive models, which strongly correlated with employee efficiency and commitment. The most common form of incentive model was monetary rewards, including monetary compensation as well as extensive healthcare benefits

Keywords: Model of reward, Reward system, Motivation

ALKUSANAT

Kiitossanat toimeksiantajalle:

Haluan esittää sydämelliset kiitokset toimeksiantajalle, jonka tuki ja panos tämän tutkimuksen mahdollistamiseksi oli merkittävä. Ilman teidän arvokasta panostanne tämä työ ei olisi ollut mahdollinen.

Sisällys

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUS JA TOTEUTUSMENETELMÄT	8
2.1 Tutkimusmenetelmät	8
2.2 Tutkimusten toteutusmenetelmä	8
3 PALKITSEMINEN	9
3.1 Palkitsemisen määritelmä.....	9
3.2 Aineeton ja aineellinen palkitseminen.....	11
4 PALKITSEMIMALLI	12
4.1 Rahapalkka	12
4.2 Tulospalkkio	13
4.3 Bonus	14
4.4 Myynnin provisiot.....	14
4.5 Kertapalkitseminen	15
4.6 Osakeperusteinen palkitseminen	15
5 HENKILÖSTÖEDUT	15
5.1 Matkapuhelinetu	16
5.2 Ateriaetu	16
5.3 Työterveyshuolto	16
5.3.1 Työterveyden toiminta	17
5.3.2 Työterveyshuollon toimintamuodot	17
5.4 Autoetu ja autotallietu	18
5.4.1 Vapaa autoetu ja käyttöetu	18
5.5 Liikuntasetelit.....	19
5.6 Työsuhdematkalippu	19
5.7 Polkupyöräetu ja asuntoetu	19
6 ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN	20
6.1 Haastavat työtehtävät.....	20
6.1.1 Haastavien työtehtävien kuormitustekijät.....	21
6.1.2 Haastavien työtehtävien sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä	21
6.2 Osallistuminen ja kehittämiseen	22
6.3 Esimiestyön taso	22
6.4 Palaute	22
6.4.1 Palaute keskustelun valmistautuminen	23
6.4.2 Vuoro ja vaikutus	23
6.5 Työajan joustot	24
6.5.1 Mitkä edellytykset työajan joustojen käyttöönottoon?	24

6.5.2 Asioita mitkä pitää sopia?	24
7 KASVU JA KEHITTYMINEN	25
7.1 Koulutusmahdollisuudet	25
7.1.1 Organisaation koulutuksen merkitys	26
7.2 Urakehitys	26
7.3 Työssäoppiminen	26
7.4 Kehityskeskustelut.....	27
7.4.1 Kehityskeskustelun toteutus	27
7.4.2 Kehityskeskustelun jälkipuinti	27
7.5 Kehitysprojektit	28
7.6 Käsitteellinen viitekehys	28
8 OPPAAN SUUNNITTELUPROSESSI.....	30
8.1 Palkitsemismallin suunnitteluvaiheet	31
8.2 Palkitsemismalli oppaan luonti	33
8.3 tutkitun tiedon ja käytännön Yhtymäkohdat	37
8.4 Johtopäätökset	37
9 OPINNÄYTETYÖN LAATU JA LUOTETTAVUUS	38
9.1 Tutkimuksen eettisyys	39
10 POHDINTA OPINNÄYTETYÖSTÄ	39
LÄHTEET.....	41

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä toteutuksena Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja tutkitaan kolmen yrityksen palkitsemismallia. Nämä yritykset olivat UPM, Sweco ja Rejlers. Tieto palkitsemiskäytännöistä kerättiin yritysten Internet-sivuilta. Edellä mainitut yritykset tarjoavat työntekijöilleen kattavan palkitsemisjärjestelmän. Tavoitteena oli tarkastella näistä palkitsemismalleista saatavaa tietoa. Näiden tietojen pohjalta suunniteltiin ja valmistettiin opas. Tämän oppaan sisältö on esitelty tässä opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä analysoin lyhyesti mitä palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa tulee huomioida.

Tutkimalla palkitsemismalleja voidaan selvittää ja analysoida nykyiset palkitsemiskäytännöt. Nykyaikaisen palkitsemismallin pohjalta voidaan tutkitusti johtaa työntekijöitä tehokkaampaan sekä motivoituneempaan suorituskäyttöön. Tämä opinnäytetyö auttaa palkitsemismallia rakennettaessa ymmärtämään, miten palkitsemismallit vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, motivointiin sekä työtyytyväisyyteen. Palkitsemismallit voivat olla sisällöltään monipuolisia. Ne voivat sisältää yrityksen laatimia palkkausjärjestelmiä, kannustimia suorituksen perusteella tai muita yritysten valitsema etuja. Palkitsemismallien tutkiminen lisää ymmärrystä siitä, mikä malli on tehokas yrityksen työntekijöille heidän työympäristössään ja -tehtävissään.

Palkitsemismallit ovat olennainen osa tuotantotalouden ja tuotantotekniikan opintoja. Palkitsemismallien vaikutuksen ymmärtäminen on tärkeää. Työtuloksesta palkitseminen vaikuttaa suoranaisesti tuottavuuteen, tehokkuuteen, kustannustehokkuuteen ja se edistää motivaatiota työympäristössä tuotantoprosessin läpimenoaikaan. Oikein suunniteltu palkitsemismalli parantaa työntekijöiden motivaatiota sekä suorituskäyttöä tavoiteltaessa organisaation pitkän sekä lyhyen aika välin strategioiden tavoittelua. Työntekijöiden paras

mahdollinen motivaatio, suorituskyky ja tehokkuus edistävät huomattavasti yrityksen tulosta. Paras mahdollinen tuotannon tulos vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen markkinoilla.

2 TUTKIMUS JA TOTEUTUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on tieteellisesti tunnettu tutkimuksen menetelmäsuunta, Tämän tutkimusmenetelmän avulla saadaan käsitys kohteen laadullisesta ominaisuudesta sekä merkitys kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella erilaisella tavalla. Kvalitatiivisessa menetelmässä yhteisenä piirteenä ilmenee muun muassa esiintymisympäristö sekä taustan, kohteen tarkoituksen ja merkityksen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen oikeaa kättä kutsutaan kvantitatiiviksi tutkimukseksi, joka käytännössä perustuu kohteen kuvaamiseen ja analysointiin tilastojen sekä numeroiden avulla.

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisesti menetelmäsuuntaus, joka käytännössä perustuu kohteen kuvaamiseen sekä tulkitsemiseen tilastojen sekä numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokittelu syistä ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeraalisista tuloksista perustuvista ilmiöistä.

2.2 Tutkimusten toteutusmenetelmä

Tutkimuksen toteutus mahdollistetaan netistä saatavilta olevista yrityksistä mahdollisimman laaja palkitsemismalli. Tutkimuksessa toteutetaan analysointia ja pohdintaa, miten saadaan rakennettua palkitsemismalliopas. Tutkimuksen toteutus mahdollistetaan kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella

toteutusmenetelmällä jotta mahdollistetaan monimuotoinen ymmärrys aiheesta. Tässä työssä on käytetty hyvin vahvasti tiedonkeruumenetelmää. Tiedonkeruumenetelmä tarkoittaa menetelmää, jossa kerätään ja käytetään tietynlaisia tietojen keräämiseen tarkoitettua tutkimusmateriaalia, joka mahdollistaa luottavan lopputuotoksen (Tilastokeskus, n.d.).

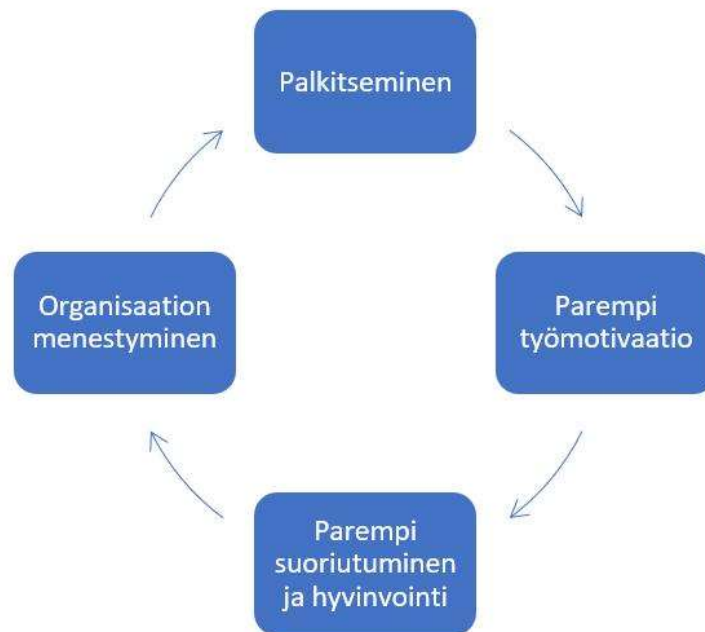
3 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on jokaisen organisaation velvollisuus, koska työstä pitää maksaa palkkaa. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa työntekijä motivoituneesti tekemään työtä korvausta vastaan. Palkan avulla saadaan työntekijät tehokkaampaan suorituskyykyyn, jotta se vastaa yrityksen strategiaa pitkällä aikavälillä. Palkitsemisen myötä pyritään houkuttelemaan uusia sekä vanhoja työntekijöitä, joka tekee yritykset entistä enemmän kilpailukyiseksi tulevaisuudessa. Palkitseminen luokitellaan kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa molemmat osapuolet saavat hyötynsä. Kyseessä on niin sanottu vaihtosuhde, jonka avulla työnantaja voi kompensoida työntekijälleen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa työnantajallensa käyttöön. Palkitseminen katsotaan myös johtajuuden välineeksi viestiä työntekijälleen onnistuneesta työnteosta. Pitää kuitenkin muistaa, että jokaisella organisaatiolla on erilainen tapa palkita työntekijöitään (Hakonen, Nylander 2015, s. 1).

3.1 Palkitsemisen määritelmä

Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on kehittää yrityksen liiketoimintaa, jolla on suuri merkitys kannattavuuteen ja tuotteliaisuuteen työntekijöitten keskuudessa. Järjestelmän avulla pyritään varmistamaan, että onko palkitseminen ollut kannattavaa, jotta voidaan seurata kokonaisvaltaisesti palkitsemisjärjestelmän kustannuksia. Palkitsemisen mittarit perustuvat yleensä siihen, miten yrityksessä on tavoitetut tavoitteet saavutettu tai ylitetty. Tavoitteena pidetään

yleensä liikevaihtoa tai voiton kasvua mutta otetaan myös huomioon yrityksen kehittämiseen liittyvät tavoitteet, jotka ovat merkityksellisen tärkeitä. Toiminnalliset tavoitteet ovat yleensä asiakastyytyväisyyden ja toiminnan laadun kehittäminen tai projektin läpivienti aikataulussa. Tavoitteet voidaan jakaa myös yritys-, osasto-, tiimi- tai henkilötasolla (Männistö, 2018).



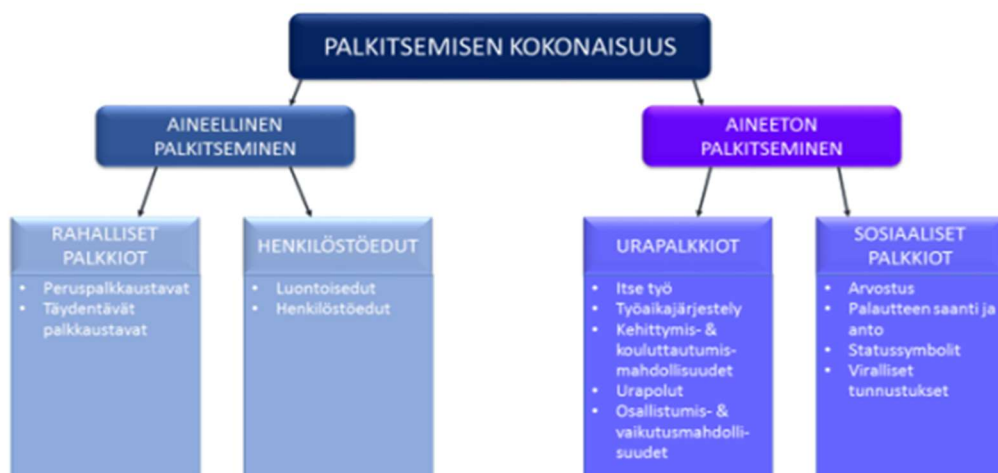
Kuva 1 Palkitsemisjärjestelmän tavoite.

Palkitsemisjärjestelmä organisaation kasvaessa on tärkeää määrittää tavoitteet ja yrityksen toimintakulttuuri, jotta se vastaa yrityksen toimintaa. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa on hyvä pohtia mitä halutaan toiminnassa painottaa. Tarkoituksena on miettiä tiimin palkitsemista vai yhteisiä tavoitteita vai halutaanko palkita henkilökohtaisesti yksilöitä (Männistö, 2018).

3.2 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Johtamisen näkökannalta palkitseminen luokitellaan kahteen elementtiin, jotta voidaan tarjota työntekijälle pitävä palkinto tehdystä työstä. Palkitseminen jaetaan kahteen kategoriaan kuten aineettomaan palkitsemiseen sekä aineelliseen palkitsemiseen. Yleisin palkitsemisen tapa on taloudellinen palkitseminen eli rahapalkka, joka on aineellista palkitsemista. Sisältäen kaikki rahalliset sekä rahanarvoiset palkitsemistavat (Kauhanen, 2015, s. 119).

Organisaation johdon näkemyksen kannalta parhaimmat palkitsemistavat ovat myös aineettomassa palkitsemisessa. Aineeton palkitsemistapa voidaan luokitella kahteen kategoriaan kuten urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluu: Työ sinänsä, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu: Statussymbolit, palaute (Kiitos tai tunnustukset), työyhteisön edustaminen sekä julkinen tunnustus (Kauhanen, 2015, s. 119).



Kuva 2 Palkitsemisen jakautuminen aineellisiin ja aineettomiin palkitsemismuotoihin

Palkitsemisen kokonaisuus rakentuu organisaation strategiasta ja tavoitteesta. Kokonaispalkitsemiseen luokitellaan erilaisia elementtejä. Henkilöstöä palkitaan yleensä tavoitteiden täyttymisestä tai tavoitteiden maaliin viemisestä. Tämän takia palkitsemisen kokonaisuus tulee olla läpinäkyvä ja avoin työntekijöille (Mandatum, 2023).

4 PALKITSEMIMALLI

Palkitsemismalliin kuuluu neljä osa-aluetta, jotka ovat: Rahallinen palkitseminen, henkilöstöedut, Organisaatio ja johtaminen sekä kasvu ja kehittyminen. Nämä kohdat sisältävät alaotsikoita, joista kerron seuraavaksi mitä kaikkea yllä mainitut asiat sisältävät. Organisaation palkitsemismalli perustuu yrityksen tavoitteisiin ja henkilöstön kokonaisvaltaiseen hallintaan. Palkitsemismalliin vaikuttaa tietenkin yrityksen koko ja budjetti mikä mahdollistaa palkitsemisen laajuuden (Männistö, 2018).

Rahalla palkitseminen on yleisimmistä motivaation kohteista palkitsemismallissa. Ilman rahallista palkitsemista on vaikeaa saada työntekijöitä houkutelua töihin. Rahalla palkitseminen perustuu siihen, että työntekijä selviää kohtuullisella rahapalkalla tehdystään työstä. Yleisin tapa rahalla palkitsemiseen on vuosittaiset palkankorotukset, jotka määräytyvät organisaation palkkapolitiikan perusteella. Rahalla palkitseminen voi olla monimuotoista, jotka ovat: Kuukausipalkka, tulospalkkio, bonus, myynnin provisiot, kertapalkitseminen ja osakeperusteinen palkitseminen. Seuraavaksi kerron teoria osuuden näistä aiheista.

4.1 Rahapalkka

Yleisin tapa työntekijällä on maksaa rahapalkka tehdystä työstään korvaukseksi, joka koostuu tuntipalkasta, urakkapalkasta tai kuukausipalkasta sopimuksen mukaan. Kuukausipalkka tarkoittaa sitä, että saat palkan kerran kuukaudessa tällöin palkanmaksukaudeksi, katsotaan silloin yksi kuukausi. Palkanmaksuaika tarkoittaa sitä aikaa, kun sinulle maksetaan kerralla palkka. Jos kyseessä on tuntipalkka niin, sen saa kaksi kertaa kuukaudessa kahden viikon välein. Tuntipalkka maksetaan niistä tunneista mitä töitä on tehnyt (Suomen Ammattiliitojen Keskusjärjestö SAK, 2021).

Rahapalkka voi myös sisältää erilaisia lisiä peruspalkan päälle. Lisät tarkoittavat mahdollisia ylityökorvauksia tai muita lisiä kuten iltalisiä, yölisää, lauantai tai sunnuntailisiä, jotka omaavat oman prosenttiosuuden. Esimerkiksi

sunnuntain lisä voi olla jopa 100 % korotettu palkka. Tämä tarkoittaa sitä, että saat kaksinkertaisen palkan peruspalkan päälle määritetyn prosentin mukaan mikä voi tietenkin vaihdella eri organisaatioissa. Ylityökorvaukset yrityksissä on erittäin houkuttelevia, joka motivoi myös työssä panostamista ja ahkeruuden kehittämistä (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, 2021).

Rahapalkan maksettaessa työntekijälle tulee aina palkkalaskelma eli palkkakuitti. Tätä kutsutaan nimeltä myös palkkakuitiksi, palkkatodistukseksi, palkkainauhaksi tai tilinauhaksi. Palkkalaskelman tarkoitus on kertoa työntekijälle, paljon palkkaa on maksettu esimerkiksi mitä bruttopalkasta on vähennetty ja miten paljon saat nettopalkka eli mitä jää verojen, sairausvakuutusmaksun, työttömyysvakuutusmaksun, työeläkemaksun eli TyEL- maksun tai mahdollisten muut vähennykset esim. ammattiliiton jäsenmaksu, mikäli kuuluu ammattiliiton jäsenyyteen tai jonkin muun rahastolliseen järjestelmään (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, 2021).

4.2 Tulospalkkio

Tulospalkkio maksetaan yleisesti yrityksen liikevaihdon tai tuloksen kasvun myötä etukäteen ehtojen perusteella. Tulospalkkio määrä vaihtelee porrastetusti tavoitteiden saavuttamisen ohella. Tulospalkkiota voidaan maksaa koko henkilöstölle tai tietyille henkilöstöryhmälle (Männistö, 2018).

Tulospalkkausjärjestelmä vaatii suunnitelmallisuutta työskentelyä ja asioitten huomioon ottamista. Tulospalkkion tarkoitus on sopia organisaation kulttuuriin, johtamistapaan ja yleiseen toimintatapaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoon tulee olla sopiva ajankohta. Jos yrityksellä on tulossa muutoksia tai epävarmuutta tulevaisuudelle niin tätä ei kannata ottaa käyttöön. Tulospalkkauksen lähtökohtana on palkita henkilöstöä sekä omistajia. Palkitsemiseen perustuu: Taloudellisiin tavoitteisiin, määrällisiin

tavoitteisiin, tehokkuustavoitteisiin, laatutavoitteisiin, kehitystoimiin, innovatiivisuuteen ja muihin tunnuslukuihin (Kauhanen, 2012, s. 127).

4.3 Bonus

Bonuspalkka tai toiselta nimeltään bonuspalkkio on kertaluonteinen palkkiopalkka. Bonuksen suuruus määräytyy, kuinka hyvin tavoitteeseen on saavutettu. Bonuspalkka kuitenkin eroaa provisiopalkasta siten, ettei se ole kertaluonteinen (Glad, 2023). Bonus voi olla esimerkiksi yhden kuukausipalkan suuruinen tai sitten organisaatiolla voi olla erillinen bonusjärjestelmä, jonka perusteella bonus määräytyy sen mukaisesti (Glad, 2023).

Bonuksen mittareina voidaan luokitella esimerkiksi henkilön tai tiimin laskutusta, yrityksen kannattavuutta tai sijoitetun pääoman tuotto (ROI Return On Investment) ja myös asiakastyytyvääisyyttä tai henkilökohtainen suoriutuminen voivat näitten lisäksi toimia. Tulospalkkio on sidottu tarkemmin organisaation tavoitteisiin, jotka liittyvät työnantajan liikevaihtoon tai tulokseen verrattuna bonuspalkkioon. Bonuksista maksetaan myös yhtä lailla veroja, joka lisätään koko vuoden ansiotuloihin (Glad, 2023).

4.4 Myynnin provisiot

Myyntityössä on yleisesti provisiopalkka myydystä tuotteesta tai palvelusta. Provisio määräytyy oman myynnin mukaan, joka otetaan myös huomioon esim. loma-ajan palkkaa tarkastaessa (Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA, 2024).

4.5 Kertapalkitseminen

Kertapalkitseminen on yksi palkitsemismuodoista, joka on lyhyen aikavälin kannustin. Kertapalkitseminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että keksit uuden innovaatio ratkaisun, joka edistää organisaation toimintaa taloudellisesti ja nopeuttaa prosessin etenemistä ja myös onnistuneesta rekrytointi vihjeestä voidaan myös maksaa kertapalkitsemisella (Männistö, 2018).

Kertapalkitsemisen on organisaation oma toimintatapa, mikäli haluavat palkita työntekijöitään. Kertapalkitsemiseen ei kuulu ainoastaan rahalla palkitseminen vaan se voi sisältää myös: Kakkukahvit, lahjakortin, kausilahjat eli ”kesälahja” tai ”joululahja”, ylimääräisellä vapaapäivällä tai jollain muulla mahdollisella tunnustuksella (Männistö, 2018).

4.6 Osakeperusteinen palkitseminen

Osakepalkitseminen tarkoittaa sitä että tulos- ja voittopalkkion sijaan voidaan osittain korvata henkilöstölle osakeperusteisella kannustinjärjestelmällä. Osakepalkitseminen on yleisin kannustin organisaation johdolle. Osakekohtainen palkitseminen voidaan toteuttaa maksullisena transaktiona tai vastikkeella. Vahvistaakseen organisaation omaa pääomaa myymälle omistamiaan osakkeita tai olemassa olevat osakkaat myyvät osakkeitaan, jolloin yrityksen omistussuhteet muuttuvat. (Männistö, 2018).

5 HENKILÖSTÖEDUT

Henkilöstöedut ovat organisaation itse päättämiä etuja, jotka hyödyntävät esimerkiksi terveyttä ja viihtyvyyttä työpaikalla. Lähes monet organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen jonkinlaisia henkilöstöetuuksia. Henkilöstö etuudet ovat tie

menestykseen pitkällä aikavälillä koska se osoittaa, että työntekijöistä välitetään. Henkilöstöedut ovat kuitenkin räätälöity yrityksen sääntöjen mukaan. Henkilöstöetuihin kuuluu muun muassa matkapuhelin-, ateriaetu, työterveyshuolto, autoetu, liikuntasetelit ja työsuhdematkalippu. Nykyaikana henkilöstöetua pidetään kilpailukykyisenä, joka houkuttelee uusia työntekijöitä tulemaan töihin sekä pitää vanhat työntekijät tyytyväisenä (Kauhanen, 2012, s. 203).

5.1 Matkapuhelinetu

Matkapuhelinetu tarkoittaa sitä, että työnantaja tarjoaa palkansaajalle eli työntekijälleen matkapuhelimen. Matkapuhelimen tarkoituksena on pitää siviili ja työ asiat erillään. Luontoisetuarvo on 20e/kk, joka sisältää puhelut, tekstiviestit, multimediaviestit ja muut mahdolliset tietoliikenneyhteydet (Veronmaksajain Keskusliitto, 2023).

5.2 Ateriaetu

Lounasetu eli niin sanottu ateriaetu tarkoittaa etua, jonka työntekijä saa palkan päälle lounaseteleinä. Ateriaedun tarkoituksena on helpottaa ravinnon saamista työpäivän aikana, joka helpottaa työelämässä sekä arkielämässä. ”Tämä on suora lainaus” (Veronmaksajain Keskusliitto, 2023). ” Ravintoedun arvo on 8,50 € ateriala kohden, jos edun hankkimisesta työnantajalle aiheutuneiden välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonlisäveron määrä on vähintään 8,50 € ja enintään 13,50 €. Jos tämä määrä alittaa 8,50 € tai ylittää 13,50 €, edun arvona pidetään välittömien kustannusten ja näiden kustannusten arvonlisäveron määrää.” (Veronmaksajain Keskusliitto, 2023)

5.3 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto tarkoittaa organisaation tarjoamaa työterveyshuoltoa, jos jostain sattuu työpaikalla. Tämä tarkoittaa sitä, että työturvallisuuslaki on määrittänyt jokaiselle yritykselle velvollisuuden tarjota työntekijälleen työterveydenhuollon. Työterveydenhuollon tavoitteena on edistää: työhön liittyviä

sairauksia ja tapaturmien ehkäisyä, ennalta ehkäistä työympäristön turvallisuutta sekä terveellisyyttä, itse työntekijän terveyttä ja toimintakykyä ja työyhteisön ylläpitämistä (Työterveyslaitos).

5.3.1 Työterveyden toiminta

Työterveyshuollon toiminta perustuu työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen, joka edistää henkilöriskien hallintaa organisaation sisällä. Edellä mainittujen tarkoituksena on tunnistaa ja todentaa työterveydenhuollon toiminta asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä työpaikan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että olemme tietoisia terveydenhallinnasta ja työkyvyn liittyvistä riskeistä mitä itse työstä voi aiheutua. Täten pystytään varautumaan riskeihin ja suunnitella miten riskejä voidaan ennaltaehkäistä tulevaisuuden varalta. Onnistunut työterveydenhuollon toiminta edellyttää organisaation johdon, esihenkilöiden, työntekijöiden, työsuojelun aktiivista kommunikaation osallistumista työpaikan terveyden ja työkyvyn hallintaan (Työterveyslaitos, n.d.).

5.3.2 Työterveyshuollon toimintamuodot

Työterveydenhuollon toimintamuodot ovat merkittävässä roolissa nykyaikana sekä tulevaisuuden työssä. Työterveyslaitoksen mukaan on määritelty toimintamuodot seuraaviin asioihin kuin: Työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen ja kuntoutukseen ohjaaminen, tietojen antaminen ja neuvonta ja ohjaus, osatyökykyisen työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen, kuntoutukseen ohjaaminen sekä työpaikkakohtaisen ensiapuvalmiuden ja ensiaputaitojen ja -välineiden tarpeen aktivointi (Työterveyslaitos, n.d.).

5.4 Autoetu ja autotallietu

Autoetu tarkoittaa sitä, että työnantaja kykenee tarjoamaan työntekijälleen käyttöönsä autonsa henkilökohtaiseen käyttöönsä. Autoetu sisältää yleisesti auton käytön työmatkoille sekä vapaa-ajan ajoihin. Autoetu on verotettavaa tuloa myös. Autoetu on mahdollista sisällyttää työntekijän kokonaispalkkaan. Täten työntekijän rahapalkasta vähennetään autoedun perusteella. Tiettyä sääntöä tai ohjeistusta vähennyksen määrästä ei ole vielä luokiteltu. Vaihtoehtoisena voidaan tarjota työntekijälle autoetu lisäksi rahapalkan päälle. Työnantaja joutuu kuitenkin maksamaan työsuhdeautoedusta normaalit palkan sivu kustannukset. Veron ennakopidätys toimitetaan yleensä auton verotusarvon mukaisesti. Jos esimerkiksi työntekijällä on paljon työajoa ja vähemmän yksityisajoa niin työsuhde auton myöntäminen voi olla edullinen vaihtoehto työnantajalle (If Vahinkovakuutus Oyj, n.d.).

Autotallietu tarkoittaa työnantajan kustantamaa autotallin tai muun auton säilytyspaikkaa (esimerkiksi autohallipaikka). Autotalliedun suuruus on suoraan verrannollinen tallin tai hallipaikan sijainnista ja myös siitä onko talli lämmitetty vai ei. Lämmitetty autotalli tai hallipaikan arvo on paikkakuntakohtainen: Helsinki 1–4, Espoo, Kauniainen ja Vantaa raha-arvo 89e/kuukaudessa. Muualla Suomessa lämmitetyn autotalliedun tai hallipaikan arvo on 59e/kuukaudessa. Kylmän autotallin tai hallipaikan arvo on paikkakuntakohtainen: Helsinki 1–4, Espoo, Kauniainen ja Vantaa raha-arvo on 59 euroa kuukaudessa. Muualla Suomessa kylmän autotalliedun tai hallipaikan arvo on 48 euroa kuukaudessa (Veronmaksajain Keskusliitto, n.d.).

5.4.1 Vapaa autoetu ja käyttöetu

Vapaa autoetu tarkoittaa sitä, että työnantaja kustantaa kaikki autosta tulleet kulut sisältäen vakuutukset. Mikäli työntekijä käyttää autoa paljon vapaa-ajallaan niin polttoainekustannukset voivat tulla kalliiksi työnantajalle (If Vahinkovakuutus Oyj, n.d.)

Käyttöetu tarkoittaa toisaalta sitä, että työntekijä kustantaa polttoainekustannukset. Muut kulut kustantaa yleensä työnantaja (If Vahinkovakuutus Oyj, n.d.).

5.5 Liikuntasetelit

Työnantaja voi mahdollisesti tukea työntekijöitään liikunta- ja kulttuuriharrastamisensa verovapaasti työsuhde-etuna, joka vähentää kustannuksia kirjanpidossa. Mikäli tarjouta pidetään tavanomaisena ja kohtuullisena, tämä on verovapaata työntekijälle. Liikuntaseteli tarkoittaa palveluseteliä, joka tarjotaan palvelusetelinä analogisessa muodossa tai digitaalisena muodossa puheliimeen, jolla voi ostaa liikuntapalveluihin suunnattua tarjontaa. Yritykset voivat halutessaan tarjota tukea verovapaasti työntekijää vuosittain 400e/vuodessa, tämä etu on henkilökohtainen (Epassi Finland Oy, 2023).

5.6 Työsuhdematkalippu

Työnantaja voi tukea työntekijää asunnon sekä työpaikan välistä matkakustannuksia joukkoliikenteessä. Työsuhdematkalippu koskee vain ainoastaan asunnon ja työpaikan välistä matkaa. Työsuhdematkalippu ei oikeuta asunnon ja työpaikan pidemmille matkoille. Tämä etu on tarkoitettu vain henkilökohtaiseen käyttöön. Työsuhdematkalippu on oikein määritelty verovapaasti 3400e asti. Lipun käyttöön ei kuitenkaan ole määritelty matkojen lukumäärää tai kelloaikaa liittyviä rajoituksia. Lipun kuitenkin tarvitsee olla työnantajan kustantama. Etua ei voida toteuttaa, jos työnantaja maksaa työntekijälleen kuittia vastaan työntekijän maksamia työmatkakustannuksia (Silander, 2022).

5.7 Polkupyöraetu ja asuntoetu

Työnantaja voi mahdollisesti tarjota työntekijälleen polkupyörän. Polkupyöraetu mahdollistaa työntekijöille polkupyörän työmatkojen käytettäväksi.

Polkupyöräetu on verovapaata tuloa 1200 euroon asti. Polkupyöräedun sekä joukkoliikenteen verovapaa yhteismäärä on kuitenkin 3400 euroa (Veronmaksajain Keskusliitto, 2023).

Asuntoetu tarkoittaa työnantajan omistamaa asuntoa, jonka luovuttaa työntekijälleen käyttöönsä. Asuntoedun luontoisarvoon vaikuttaa paikkakunnan sijainti ja asunnon pinta-ala määräytyvästä neliometri arvosta. Asuntoetuun liittyy myös vähennyksiä. Esimerkiksi hyväksyttävä vähennys on työnantajan työntekijältä vaatima vuokra ja työntekijän maksamat lämmityskustannukset (Suomen Yrittäjät, n.d.).

6 ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN

Johdon palkitseminen on osa kokonaisuutta palkitsemismallissa, jossa johto on yksi henkilöstöalue muiden joukossa. Ylimmän johdon palkitseminen riippuu johdon intressien yhtenäistämisestä omistajien kanssa. Intressejä voidaan määritellä johdolle, jotka suuntaavat johdon toimintaa sekä kasvattaa lisäarvoa omistaja-arvolle. Yleiset kannustimet ovat tällöin liitettynä organisaation strategiseen suoritukseen, jotka mittaavat omistajanarvon kehitystä. Kokonaisuudessa organisaation ja johtamisen palkitseminen on strateginen lähestymistapa, jonka tarkoituksena on motivoida työntekijöitä saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet (Tolvanen, 2012).

6.1 Haastavat työtehtävät

Työtehtävät ovat yrityksen tarjoamia työtehtäviä, jotka voidaan luokitella erilaisiin ”haastavuus” kategorioihin. Haastavat työtehtävät ovat vaativia, jossa osaaminen on hyvä olla tehtävän mukainen iästä sekä sukupuolesta riippumatta. Tämä luo yhteistyöhengelle oikeudenmukaisuutta, onnistumisen

tunteita, mieluisaa työyhteisöä, motivaatiota ja sitoutumista, tyytyväisyyttä ja kehitystä, hyvää esimiestyötä ja innostavia työtehtäviä jokaiselle (Sutela, 2020).

Haastavien työtehtävien ansiosta ihmiset kokevat luottamuksellista tunnetta sekä luottoa omaan ammattitaitoonsa työnantajaltaan. Tämä on myös palkitsevaa työntekijää kohtaan. Haastavissa työtehtävissä pääsee termsä mukaisesti ”kunnolla” hommiin kehittämään ammattitaitonsa paremmaksi. Haastavia työtehtäviä on suositeltavaa jakaa monelle eri tyypille, ettei kohdistu haastavia työtehtäviä muutama tai yksittäiseen työntekijän harteille koska tämä vaikuttaa suoranaisesti paineensietokykyyn ja stressin yhdistelmään, joka heikentää työnsuoritusta pitkällä aikavälillä.

6.1.1 Haastavien työtehtävien kuormitustekijät

Jokainen jossain kohtaan työurallaan voi mahdollisesti kokea työhön liittyviä stressin tunnetta, ettei työstä tule yhtään mitään. Tähän voi mahdollisesti liittyä moni asia kuten työnjärjestelyjen aiheutumia tai työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä. Työsuojeluhallinto on määritellyt mahdollisia kuormitustekijöitä järjestelyihin, jossa fyysisesti kuormitustekijöitä ei niinkään ole: Epäselvyydet tehtävän kuvissa tai vastuissa, Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet, liiallinen työmäärä työaikaan nähden, työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella, epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö, työvälineisiin tai ympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt, työhön keskittymistä häiritsevät tekijät (Leino, 2020).

6.1.2 Haastavien työtehtävien sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä

Työsuojeluhallinto on myös laatinut työnsisällön liittyviä kuormitus tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijän terveyteen liittyen. Työnkuormitus tekijöitä voi olla: Vaihtelun puute työssä, työn yksitoikkoisuus, toimiminen

epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta, liiallinen tietomäärä tai hallitsemaan tietotulva, usean eri asian tekeminen samanaikaisesti, työn tekemisen jatkuva keskeytyminen, työn suuri vastuullisuus, haastavat tai vaikeat työtehtävät, haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä ja työhön liittyviä väkivallan uhka (Leino, 2020).

6.2 Osallistuminen ja kehittämiseen

Organisaation kulmakivenä pidetään työntekijöitten osallistuminen tärkeänä asiana kehittämisessä sekä päätöksenteoissa. Tämä lisää organisaation sisäpiiriin sitoutumista, parantaa työtyytyväisyyden tunnetta ja vahvistaa tiimityötä. Tämä on yksi tapa, miten voidaan luoda työntekijöille omistajuuden tunnetta sekä arvostusta. Tämä tukee organisaation kehittämistä ja edistää parempaan tulokseen menestystä.

6.3 Esimiestyön taso

Palkitsemismallissa viitataan, miten esimiesten suoritusta ja osaamista arvioidaan ja miten heitä palkitaan työnsä perusteella. Palkitsemismalli voi sisältää seuraavia näkökulmia kuten, suoritusarviointi, tavoitteiden saavuttaminen, tiimin kehitys ja palaute ja kehitys. Palkitsemismallin tarkoitus on luoda kannustin esihenkilötyölle kehittää johtamistaitojaan. Palkitsemismalliin esihenkilö työn tasolla voi kuulua esimerkiksi palkankorotuksia, bonuksia, lisäetuja tai urakehitysmahdollisuuksia esimiehille, jotka menestyvät ja ylittävät odotuksen (Hakonen & Nylander, 2015, luku 4.3 Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana).

6.4 Palaute

Monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä vahvistuu entistä enemmän nykyajan organisaatioissa. Palautekulttuuri on yrityksessä keskeinen tapa kommunikoida työntekijälle. Harvassa organisaatiossa kuitenkin annetaan liikaa

palautetta. Palautekulttuuri on valitettavasti monissa yrityksissä valitettavan vähäistä. Palaute tarkoittaa yrityksissä valitettavan yleensä sitä, että on mokattu ja mikäli ei saa palautetta niin koetaan onnistuvan. Tämä on liian yleistä. Palautteen tarkoitus on luoda toimintaympäristöön kehittymistä, jotta luodaan tunne siitä, että on onnistuttu ja mikä motivoi jatkossa parempaan suorituskykyyn ja motivaatioon (Oulasmaa, 2022, s. 31).

6.4.1 Palaute keskustelun valmistautuminen

Palautteen antamiselle esimiehen tehtävä on miettiä rauhassa mitä kerrottavaa työntekijälleen haluaa viestiä. On olemassa kaksi eri tapaa antaa palautetta kuten spontaanisti tai ajastettuja palautteita. Spontaaninen palaute tarkoittaa sitä, että palaute annetaan välittömästi esimerkiksi esiintymisen jälkeen. Ajastetussa palautteen annossa tarkoitetaan työnantajan sekä työntekijän sovittua aikaa, milloin tilaisuus pidetään, tämä tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet keskusteluun, ettei tilaisuus mene hukkaan ajallisesti (Oulasmaa, 2022, s. 212).

6.4.2 Vuoro ja vaikutus

Mitä tarkoittaa vuorovaikutus? Tämä sisältää kaksi eri sanaa: "vuoro" ja "vaikutus". Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että halutaan viestiä puhumalla ja kuuntelemalla toisilleen. Ihmisten välisessä kommunikaatiossa voidaan tulkita myös väärinkäsityksiä tai virheitä. Sananvalinnalla on merkitys viestinnälle koska monet voi tulkita asiat eri tavalla. Vuorovaikutus on taito, jota arvostetaan työelämässä erittäin suuresti, jotta palaute on asianmukainen ja reilu molemmille osapuolille. Hyvä vuorovaikutus antaa palkitsevan olotilan, joka vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon työskennellä jatkossa myös tehokkaasti (Oulasmaa, 2022, s. 218).

6.5 Työajan joustot

Joustotyö perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen. Työajan joustot ovat merkittävässä roolissa palkitsemismallin kanssa. Tämä luo työntekijälle työn ja elämän tasapainon mahdollisuuden uudella tavalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on mahdollisuus työajan joustoihin tai etätyömahdollisuuksiin. Tämä voi vaikuttaa merkittävästi sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja suorituskykyyn (Työsuojelu, n.d.).

6.5.1 Mitkä edellytykset työajan joustojen käyttöönottoon?

Joustotyö ajasta tulee aina sopia sopimuksen mukaan. Joustotyöajasta voidaan sopia ainoastaan vain tietyissä tehtävissä. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtävät ei ole pääsääntöisesti sidottuja tiettyyn vuorokauden aikaan, viikonpäivään tai työntekopaikkaan. Pääasiallinen työ on kuitenkin tietotyö, joka ei vaadi pakollista aikaolo pakkoa fyysisesti. Tehtävän kuvaus kuitenkin pitää olla selaista, jonka sijoittelu ja työntekopaikasta voi itse päättää. Joustotyö ajoista ei voi kuitenkaan sopia, mikäli se ei vastaa työnantajan säännön mukaista sopimusta (Työsuojelu, n.d.).

6.5.2 Asioita mitkä pitää sopia?

Työajan joustoista täytyy olla kirjallinen sopimus tehtynä molemmille osapuolille. Sopimus voidaan laatia työsopimuksen laatiessa. Sopimuksessa on sovitettava seuraavista asioista kuten: Päivistä, joille työntekijä saa sijoittaa työaika. Viikoittaisesta vapaa-ajan sijoittamisesta. Mahdollisesta kiinteästä työajasta, joka ei saa sijoittua välille klo 23–06. Sovellettavasta työajasta joustotyöaika koskevan sopimuksen päättymisen jälkeen. Joustotyön ajoista sovietaan kuitenkin, että töitä tehdään lähtökohtaisin arkipäivällä (Työsuojelu, n.d.).

7 KASVU JA KEHITTYMINEN

Kokonaispalkitseminen kasvun ja kehittymisen tarkoituksena on luoda palkitsemisjärjestelmä, joka antaa mahdollisuuden tukea organisaatiota sekä työntekijän kehitystavoitteita ja organisaation kasvua. Tämä vaikuttaa suoranaisesti työntekijän parempaan suoritukseen sekä vaikuttaa organisaation yleiseen positiiviseen yrityskulttuuriin. Seuraavaksi kerron hieman kasvun ja kehittymisen osa-alueista, jotka ovat: Koulutusmahdollisuudet, urakehitys, työsaäoppiminen, kehityskeskustelut ja kehitysprojektit.

7.1 Koulutusmahdollisuudet

Useimmat henkilöt haluavat kehittyä työuran aikana ja oppia uusia juttuja. Työntekijä tarjoaa osaamisensa ja työpanostuksen työnantajalleen käyttöönsä, josta maksetaan rahallinen korvaus vastineeksi, joka kehittää työntekijää koulutusmahdollisuuksilla. Koulutusmahdollisuuksilla luodaan kilpailukykyä organisaation houkuttelevuudesta, jotta ihmiset kiinnostuvat työstä (Hakonen, 2014, s. 262).

Työssä kehittyminen tapahtuu yleensä kouluttautumisen kautta. Koulutusmahdollisuuksilla luodaan sitoutunut ja motivoitunut suoriutuja. Itsensä kehittäminen on kaksijakoinen asia. Suuremmalla osalla tämä tarkoittaa muodollista kouluttautumista työaikana tai vapaa-ajan puitteissa ja toisille se tarkoittaa sitä, että kehitytään työaikana itse työssä. Kouluttautuminen työpaikalla kehittää yleensä moniosaamista tavoittamaan organisaation strategista tulevaisuutta varten (Kauhanen, 2015, s. 123).

Palkitseminen nähdään organisaation panostuksena, jolla luodaan konkreettinen tulos ja kehitetään toimintaa sekä tavoitetaan kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kehittäminen koulutuksien avulla (Kauhanen, 2015, s. 106).

7.1.1 Organisaation koulutuksen merkitys

Suomessa on erittäin hyvät mahdollisuudet kouluttautua työpaikalla ja kehittää omaa osaamista uudelle tasolle. Koulutus on erittäin ammattitaitoista sekä huolellisesti järjestettyä toimintaa. Koulutus myös antaa vapautta aikaan ja ajatteluun, jonka voi kokea ”rentouttavana hetkenä” verrattuna työntekoon. Koulutusmahdollisuudet järjestetään ensikertalaisilla niin että perehdytään organisaation toimintatapoihin ja perustiedon antamiseen, jotta ymmärretään mitä organisaatio valmistaa. Tämän jälkeen kokemuksellaan voidaan kehittää osaamista sekä lisäkoulutuksilla (Hakonen, 2014, s. 269).

7.2 Urakehitys

Urakehitys tarkoittaa henkilön kehitystä työuralla. Ihmiset haluavat työssään myös oppia uusia asioita entistä enemmän tulevaisuudessa. Nykyään työntekijät haluavat tietää onko työssään etenemis- mahdollisuutta, joka voi mahdollistaa työntekijän pysyvyyden ja innokkuuden organisaatiossa. Urakehityksen myötä voidaan myös ansaita parempaa palkkiota, joka motivoi entistä enemmän sekä houkuttelee työntekijöitä entistä enemmän tehdä töitä sen eteen (Helin, 2021, s. 7).

Henkilöt, jotka kokevat työurallaan turhautumista tai kokee työnsä vääränlaisiksi vaikuttavat suoranaisesti huonoon työskentely motivaatioon. Tämä on mahdollinen tapa päätyä irtisanoutumiseen huonon suorituskyvyn takia (Helin, 2021, s. 7).

7.3 Työssäoppiminen

Työssäoppiminen tarkoittaa, että uudessa työssä kehitytään ja opitaan uusia asioita tietyllä ajanjaksolla. Työssäoppimista voidaan kutsua jopa suureksi kurssiksi, jossa perusteet opitaan konkreettisella työnteolla eli käytännöllä. Työssäoppiminen on rikkaus, joka kehittää käytännön ja teorian

perusteella osaamista ajallaan työelämässä. Tehokas oppiminen edellyttää työntekijän motivointia, jotta tiedonlähteitä voidaan hyödyntää mahdollisimman paljon työssään.

7.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu tarkoittaa rakentavan palautteen antamista esihenkilöltä työntekijälleen. Tämän tilaisuuden tarkoituksena on kehittää ja tunnistaa missä mennään ja mihin suuntaan mennään. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena ei ole kuitenkaan haukkua työntekijään vaan rakentavalla palautteella saadaan motivaatiota työhön, jota työntekijät arvostavat entistä enemmän tulevaisuudessa. Kehityskeskusteluun tulee molempien osapuolien valmistautua kunnolla, jotta keskustelu pidettäisiin hyödyllisenä tilaisuutena (Sarkkinen, 2022).

7.4.1 Kehityskeskustelun toteutus

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä tilaisuuksia, jossa keskustellaan rakentavasti kehityskohteita. Ilmapiiriin tulee olla luottamuksellinen ja avoin. Keskusteluissa tulisi hallita tunteita, jotta molemmat pystyvät kertomaan oman näkemyksen sekä kunnioittaa molempien osapuolien mielipiteitä ja olla toisilleen rehellisiä. Kehityskeskustelun tuloksista voidaan sopia toimenpiteistä (Hakonen, 2014, s. 260).

7.4.2 Kehityskeskustelun jälkipuinti

Kehityskeskustelun jälkeen ei ole tarkoitus paljastaa yksittäisten työntekijöitten asioita vaan voidaan käydä läpi yleisesti koko osaston porukan kanssa liittyvät teemat läpi, jotka on noussut esille kehityskeskusteluissa. Tämän avulla voidaan pohtia, millaisia toimenpiteitä tarvitaan henkilöstön parantamiseksi. Tärkeintä on kuitenkin se, että kehittyminen tapahtuu seuraavan vuoden aikana.

Yleensä puolen vuoden päästä on hyvä käydä tilannetta läpi, miten on edetty ja onko kehitys ollut tavoitteita perustuva menetelmätapa.

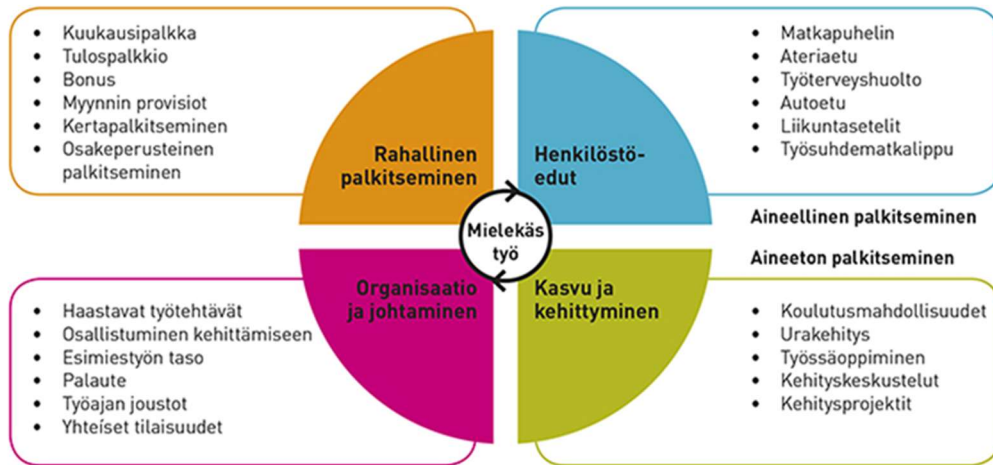
7.5 Kehitysprojektit

Palkitsemisen kehitysprojekteilla tarkoitetaan organisaation pyrkimystä parantamaan sekä kehittämään palkitsemismallia. Palkitsemisessä on erilaisia näkökulmia kuten palkkaus, bonukset, etuudet, tunnustukset ja mahdollisuudet urakehitykseen. Palkitsemisstrategian uudelleenarvioinnissa pyritään tunnistamaan organisaation tavoitteita sekä tunnistamaan avaintekijät, jotka vaikuttavat palkitsemiseen organisaatiossa.

7.6 Käsitteellinen viitekehys

On tutkittu, että liiketoiminnassa kokonaispalkitsemisen viitekehys sisältää neljä erilaista palkitsemisen kokonaisuutta. Nämä kokonaisuudet sisältävät tekijöitä, joilla yritykset palkitsevat aineellisesti sekä aineettomasti työntekijöitään. Opinnäytetyöhöni osallistuvat yritykset, UPM, Sweco ja Rejlers, ovat hyödyntäneet palkitsemismalleissaan tätä nelijakoista viitekehystä. Tutkimustyötä valmistellessani hahmottelin viitekehuksesta kaavion, jossa esittelen yritysten mielekkään työn kokonaispalkitsemisen viitekehystä.

Kokonaispalkitsemisen viitekehys



Kuva 3 Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat

Palkitsemisjärjestelmä sitouttaa, sekä kannustaa yrityksen toimintaa strategian pohjalta, parempaan suoritukseen työssä. Palkitsemisen tulee perustua yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Tavoitteena voidaan pitää yrityksen liikevaihtoa sekä voiton kasvua. (Männistö, 2018)

Palkitsemismalliin liittyy rahallinen palkitseminen, henkilöstöedut, organisaatio ja johtaminen, kasvu ja kehittyminen. Palkitsemismallin yleisin palkitseminen on rahallinen palkitseminen. Henkilöstö edut ovat rajattuja eri yrityksissä, esimerkiksi jokaisessa organisaatiossa on työterveydenhuolto, joka on lainmukaisesti pakollinen suomalaisissa yrityksissä. Muut henkilöstöedut ovat niin sanottu "vapaaehtoisia", mitä yritys haluaa tarjota työntekijöilleen. Organisaation ja johtamisen näkökulmasta liittyy strategiseen ja palkitsemismallin toteuttamiseen yrityksen sisällä. Kokonaisuudelta palkitseminen on tärkeää pitkällä aikavälillä, joka motivoi työntekijöitä suorittamaan työtehtävät. Kasvu ja kehittyminen on organisaation kulmakivi, jossa pyritään kehittämään työntekijän osaamista pitkällä tähtäimellä.

8 OPPAAN SUUNNITTELUPROSESSI

Suunnitteluprosessi alkoi kolmen organisaation palkitsemismalleihin tutustumisella. Tutkimukseen osallistuvien yritysten palkitsemismallit olivat helposti saatavilla ja tiedot olivat julkisia. Tiedot käytössä olevista palkitsemismalleista oli saatavilla yritysten Internet-sivuilla. Tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat UPM, Sweco ja Rejlers. Tarkoituksena oli toteuttaa palkitsemismalliopas, joka auttaa ymmärtämään erilaisia palkitsemismalleja ja sitä, miten niitä voidaan soveltaa. Yritykset ovat toimialaltaan hieman erilaisia. UPM:n päätoimiala on paperin valmistus ja jalostus. Sweco on toimialaltaan rakennetun ympäristön ja teollisuuden asiantuntijana toimiva organisaatio. Rejlers on toimialaltaan teknisen alan suunnittelu- ja konsulttiyhtiö. Erilaisten toimialojen organisaatioiden valinnalla varmistettiin, että oppaassa käsitellään monipuolisesti erilaisten toimialojen palkitsemismalleja.

Seuraavaksi tarkoituksena oli suorittaa perusteellinen tutkimus valituista yrityksistä ja heidän palkitsemiskäytännöistään. Tutkimuksessa havainnoitiin yritysten käyttämiä palkitsemismalleja. Näitä palkitsemismalleja olivat muun muassa rahalla palkitseminen, henkilöstöedut ja muut erilaiset kannustimet.

Palkitsemismallioppaan sisältö rakentuu tiedoista, jotka saatiin UPM:n, Swecon sekä Reilersin antamista palkitsemismallikäytännöistä. Saatujen tietojen perusteella valmistettiin kokonaisuus, joka määrittää oppaan rakenteen ja sisällön. Tarkoituksena oli valmistaa yhtenäinen ja toimiva opas, jossa esitellään rahalla palkitseminen, laaja työterveyshuolto ja aineellinen sekä aineeton palkitseminen. Oppaan tarkoituksena on myös lisätä tietämystä palkitsemismallien soveltamisesta.

Tutkimukseen osallistuvien yritysten palkitsemismalleissa oli käytössä samantyyppisiä palkitsemistapoja. Näitä tapoja olivat peruspalkka, laajennettu työterveyshuolto, joustavat työajat, ura- ja koulutusmahdollisuudet, kannustepalkkio tai bonusjärjestelmä. Yritykset olivat valinneet palkitsemismalleihinsa myös erilaisia palkitsemismenetelmiä huomioiden työntekijöiden erilaisia tarpeita. Näitä olivat kuntosalietu, Online training-sovellus, ostoedut, rekryvinkkipalkkio, kirjoittaja- ja luennoitsijapalkkio, mahdollisuus työskennellä ulkomailla sekä lehtien verkkolukuoikeus.

8.1 Palkitsemismallin suunnitteluvaiheet

1. Palkitsemismallin ensimmäinen vaihe on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asettamisen tarkoituksena on määrittää organisaation strategiset tavoitteet. Huolellinen suunnittelu auttaa priorisoimaan kilpailutilanteen sekä auttaa kehittämään houkuttelevampaa yritystä työntekijämarkkinoilla. Peruspalkitsemistavan lähtökohtana on rahallinen palkitseminen eli rahapalkka. Rahapalkka perustaa kokonaispalkitsemisen pohjan. Toinen peruspalkitsemistapa on laaja työterveyshuolto, joka mahdollistaa työntekijän parhaan mahdollisimman hyvinvoinnin.
2. Palkitsemisen seuraava askel on palkitsemisperusteiden valinta, joka perustuu tavoitteiden määrittämiseen. Johdon ja työntekijöiden kanssa kannattaa keskustella yrityksen nykytilanteesta ja odotuksista, jotta tunnistetaan strategiset tavoitteet. Tämän pohjalta pystytään määrittelemään mitkä palkitsemismallit tukevat niitä. Strategiset tavoitteet saavutetaan kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien sekä urakehityksen avulla. Strategisten tavoitteiden saavuttamisesta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä.

3. Kolmas palkitsemisen askel on valita palkitsemismenetelmät, jossa pohditaan aineettomia ja aineellisia palkitsemismenetelmiä. Menetelmä on suositeltavaa valita organisaation kulttuurin ja budjetin mukaisesti. Palkitsemismalleja sopivuutta arvioidaan eri näkökulmista. Sopivuutta arvioidaan muun muassa niiden tehokkuuden ja haittavaikutusten näkökulmista. Tehokkaat aineettomat palkitsemistavat ovat kehitysmahdollisuudet, urankehitys, joustavuus työssä sekä yksityiselämässä sekä virkistymispäivät. Tehokkaita aineellisen palkitsemisen tapoja ovat rahallinen palkitsemisessa tulospalkkio, bonukset tai muu rahallinen kannustin, jolla muistetaan hyvästä tehdystä työstä. Aineelliseen palkitsemiseen voidaan sisällyttää välineellistä palkitsemista (matkapuhelinetu, työsuuhdepyörä, autoetu ja ergonomiaan tukevat työvälineet).
4. Neljännessä palkitsemisen vaiheessa keskitytään kriteerien asettamiseen. Kriteerien avulla määritetään oikeudenmukaiset palkitsemistavat työntekijälle tehdystä, hyvästä työstä. Palkitsemisen saatavuus mahdollistetaan kaikille työntekijöille. Yritysten työntekijöiden palkitsemisen arvostus vaihtelee yksilöllisesti. Osa työntekijöistä arvostaa rahallista kannustinta, osa arvostaa enemmän aineetonta kannustinta (kehitysmahdollisuus, urakehitys tai työelämän tasapainoisuus). Palkitsemisen tarkoituksena on löytää työntekijälle hänelle sopivin palkitsemiskeino.
5. Viides palkitsemisen vaihe perustuu yrityksen viestintään työntekijälle. Tarkoituksena on viestiä tietoisesti ja tavoitteellisesti työntekijöille yrityksen palkitsemisstrategiasta. Yritys viestittää selkeästi palkitsemismallin toiminnan ja miten se liittyy yrityksen tavoitteisiin.
6. Kuudes palkitsemisen vaihe perustuu koulutukseen ja tukeen. Tässä vaiheessa määritellään mitä koulutusta ja tukea työntekijä voi saada saavuttaakseen yrityksen työntekijälle asettamat tavoitteet. Työntekijän kouluttamisella voidaan tavoitella työntekijän osaamisen monipuolistamista ja syventämistä tai uuden oppimista.

7. Seitsemäs vaihe on palkitsemismallin seuranta ja arviointi. Tässä vaiheessa arvioidaan, miten palkitsemismallit ovat tehonneet. Tavoitteena on kartoittaa miten palkitseminen vaikuttavuus työntekijän suorituskykyyn ja sitoutumiseen yritykseen sekä työtehtäviinsä. Työntekijöiltä voidaan kysyä palautetta siitä mitä tarvittavia muutoksia hän toivoisi palkitsemisen suhteen. Palautteen perusteella on mahdollista parantaa palkitsemisjärjestelmää työntekijöitä kannustavaan suuntaan.
8. Palkitsemismallin kahdeksas vaihe on oikeudenmukaisuus ja avoimuus. Oikeudenmukaisuudella pyritään työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun. Avoimuudella mahdollistetaan työntekijöiden tietoisuus palkitsemisprosessista.
9. Yhdeksännen palkitsemismallin vaiheen tarkoitus on kehittää palkitsemismallia. Palkitsemismallin kehitystarpeisiin reagoidaan tarpeen ja mahdollisien mukaan. Kehittyvän yhteiskunnan muutokset, yrityksen toiminnan uudistusten sekä työntekijän työpanoksen muutosten huomiointi palkitsemismallin kehittämisessä viestii yrityksen tukea työntekijöilleen.
10. Kymmenes vaihe on palautteen vastaanottamista ja työntekijän motiivoinnin ylläpitämistä. Työntekijöitä kiitetään heidän saavutuksistaan sekä palkitaan palkitsemismallin puitteissa. Kannusta ja motivoi työntekijöitä saavuttamaan strategiset tavoitteet!

8.2 Palkitsemismalli oppaan luonti

Oppaan tarkoitus on lisätä tietoa siitä mitä tulee huomioida palkitsemismallia kehitettäessä ja valmistettaessa.

1. Rahapalkka.

Rahapalkka on tapa palkita työntekijä. Rahapalkka tarjoaa työntekijälle taloudellisen hyödyn, joka motivoi työntekijää. Palkitsemismallijärjestelmän rakentamisessa huomioidaan yrityksen kilpailukyky.

- Kilpailukykyinen palkka sitouttaa työntekijän yritykseen. Palkka houkuttelee työntekijöitä yritykseen. Kilpailukykyinen palkitseminen auttaa pitämään hyvät työntekijät yrityksessä.
- Suorituksesta palkitseminen kannustaa työntekijöitä saavuttamaan paremman tuloksen ja asetettuja tavoitteita.
- Joustavuus palkkausjärjestelmässä (bonukset, tulospalkkio tai kerta palkitseminen rahallisesti hyvästä suorituksesta), sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä.
- Selkeä ja reilu palkkauskäytäntö on läpinäkyvä. Työntekijät arvostavat avoimuutta palkkausasioissa.

2. Laaja työterveyshuolto

Laaja työterveyspalvelu on merkittävä etu, joka edistää työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Työnantaja osoittaa kunnioitusta työntekijän terveyttä kohtaan.

- Kattavat työterveyspalvelut tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden terveystarkastuksiin ja -tutkimuksiin, terveyttä ja työkykyä tukevaan ja ylläpitävään hoitoon sekä lääketieteelliseen neuvontaan ehkäisemään sairauksilta.
- Mielenterveyspalveluilla tarjotaan työntekijälle psykologista apua ja terapiaa. Mielenterveyden muutokset ja hoitamattomat ongelmat

voivat vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän työkykyyn. Varhaisella puuttumisella voidaan ehkäistä, edistää tai parantaa mielenterveyden ongelman aiheuttamaa työkyvyttömyyttä.

- Liikunta- ja kuntoutuspalvelut kannustavat työntekijöitä terveelliseen elämäntapaan. Tavoitteena on lieventää työntekijän stressiä työssä ja muussa elämäntilanteessa. Kuntoutuspalvelut auttavat työntekijän fyysisessä kuntoutuksessa.
- Ennaltaehkäisevät toimenpiteet saavuttavat paremman työnlaadun, vähentävät sairauspoissaoloja ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia.

3. Aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on tärkeää työntekijälle motivoinnin näkökulmasta. Aineettoman palkitsemisen on tutkittu olevan tärkeä asia aineellisen palkitsemisjärjestelmän rinnalla.

- Palkankorotus. Perinteisin tapa aineellisessa palkitsemisessa on vuosittainen palkankorotus tai suoritukseen perustuva palkkio.
- Bonusjärjestelmä. Bonusohjelma kannustaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita esimerkiksi projektin edistämisessä, valmistumisessa ja onnistumisesta.
- Palkitsemispaketti. Palkitsemispaketti sisältää lisäetuja, jotka ovat terveydenhuolto ja eläkevakuutus, lomaedut ja muut yrityksen tarjoamat etuudet.
- Palkkiot. Kertaluontoiset palkkiot tai tunnustukset hyvästä työstä ovat hyvä motivaation nostattaja.

Aineeton palkitseminen on myös tärkeä osa palkitsemisjärjestelmässä.

- Kiitokset ja tunnustukset ovat yksinkertaisin tapa kiittää hyvästä työstä. Maininta ja kiitos onnistuneesta suorituksesta vahvistaa työntekijän merkityksellisyyden kokemusta sekä ammatillista itsetuntoa. Kiitos ja tunnustus saattavat kannustaa työntekijää työskentelemään jatkossakin tehokkaasti ja kokemaan itsensä ja työnsä yrityksessä arvokkaaksi.
- Kehitysmahdollisuudet tarjoavat työntekijälle tilaisuuden kehittää taitojaan ja edetä urallaan. Kehitysmahdollisuuksia voidaan mahdollistaa tarjoamalla koulutusta, mentorointia tai ammatillista verkostoitumistilaisuuksia.
- Joustavat työajat ja etätö tarjoavat työntekijälle mahdollisuutta tehdä työtä erilaisissa elämäntilanteissa. Joustavuus työajoissa ja -paikassa voivat mahdollistaa työntekijälle yksilöllisen ratkaisun saavuttaa henkilökohtaisessa elämässä tärkeää tasapainoa. Tämä saattaa olla työnantajalta työntekijälle tärkeä tuki ja arvostettavin ilmainen palkkio mitä työnantaja voi tarjota.
- Työn merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta tulee painottaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin työntekijä ymmärtää miten tärkeää hänen työnsä on ja miten se vaikuttaa yhteisöön ja asiakaisiin.
- Työympäristö luo viihtyvyyttä, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia, tuottavuutta ja visuaalista mielekkyyttä. Työympäristön viihtyvyyttä voidaan lisätä esimerkiksi avoimella viestinnän ilmapiirillä, terveellisillä välipaloilla, viherkasveilla ja rentoutumistilalla eli taukahuoneella.
- Työntekijän osallistumisella päätöksentekoon voidaan vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen tehtyihin päätöksiin. Työntekijöille

annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksenteossa työpaikan asioihin ja tehtäviin töihin, kuten projektisuunnitteluun tai uusiin innovaatioihin.

8.3 tutkitun tiedon ja käytännön Yhtymäkohdat

Tutkimustyön tuloksena saatiin selville, että kirjallisuudessa aiemmin esitetty tieto kohtasi tutkimukseen osallistuneitten yritysten palkitsemismalleista saadun tiedon. Kirjallisuudessa esitetyt palkitsemismallit ja niiden sisältöjä havaittiin olevan tutkimukseen osallistuneiden yritysten palkitsemismalleissa. Näitä yhtäläisyyksiä olivat rahalla palkitsemisen, kuukausipalkka, tulospalkkio-/bonusjärjestelmä sekä kertapalkitseminen. Henkilöstöetujen osalta teoria- ja tutkimustiedon yhtymäkohtia olivat matkapuhelin-, ateria-, työsuhdepyörä- ja työsuhdematkalippu sekä työterveyshuolto. Organisaation ja johtamisen yhtymäkohtia olivat työajanjousto, yhteiset tilaisuudet ja haastavat työtehtävät. Kasvun ja kehittämisen yhtymäkohtia olivat koulutusmahdollisuudet ja urakehitys.

8.4 Johtopäätökset

Yritysten palkitsemismallit sisälsivät monipuolisesti erilaisia keinoja palkita tehdystä työstä. Tutkittavien yritysten mallit olivat erittäin huolellisesti rakennettuja, houkuttelevia ja kilpailukykyisiä. Palkitsemismallien hyviä puolia olivat bonus-/tulospalkkiojärjestelmä, joka edistää työntekoon. Työaikojen joustavuus mahdollistaa työntekijälle yksilöllisen työn ja vapaa-ajan hallinnan. Työntekijän kehitys- ja uramahdollisuudet lisäävät sitoutuneisuutta työnantajaan ja tehtävään työhön. Kehitys- ja uramahdollisuudet tukevat myös työntekijän ammatillista osaamista ja -itsetuntoa. Laaja työterveyshuolto viestii työntekijöille siitä, että heistä halutaan pitää huolta työnantajan toimesta. Lounasetu kannustaa työntekijää huolehtimaan työpäivien aikaisesta ravitsemuksesta,

työsuhdepyörä ekologisesta arkiliikunnasta ja hierontaetu kehonhuollosta. Palkitsemismallien avulla mahdollistetaan työstä aiheutuvan stressin määrän vähentämistä ja hyvän olon tunteen lisäämistä.

Monipuolinen palkitsemismalli voi jäädä osittain hyödyntämättä. Tällöin yritys menettää palkitsemiseen budjetoituja varoja ja työntekijät heille varattuja etuja. Jää pohdittavaksi, tarvitaanko palkitsemismalliin sisällyttää laaja-alaisesti aineellista sekä aineetonta palkitsemista. Työntekijän vastuulle jää taukoliikuntaan ja liikuntatapahtumiin osallistuminen, kuntosaliedun tai Online Training-sovelluksen hyödyntäminen sekä lehtien verkkolukuoikeus. Hyödyntämättömät palkitsemismenetelmät lisäävät yrityksen käyttökuluja. Toisaalta tehokkaasti työajalla käytetyt edut voivat vaikuttaa työntekijän työnajanhallintaan. Bonusjärjestelmässä tulisi huomioida tasapuolisuus ja saavutettavuus Bonusjärjestelmä voi aiheuttaa kilpailuhenkisyyttä ja kuormittavaa työtaakkaa.

9 OPINNÄYTETYÖN LAATU JA LUOTETTAVUUS

Toteutin työni luotettavuuden arvioimiseksi huolellista metodologista tarkastelua. Käytin kriittisesti lähteitä, jonka avulla on päästy laadukkaaseen lopputuotokseen. Valitsin tutkimusmenetelmäksi empiirisen tiedonkeruumenetelmän. Valitsemani tiedonkeruumenetelmän ansioista tutkimuksen tieto on laadukasta ja luotettavaa. Lähteiden laatu ja tutkimusmenetelmän asianmukainen käyttö vahvistaa työn luottavaisuutta. Laadullisen analyysin ansiosta tarkkuus ja systemaattisuus vahvistaa työn lopputulosta. Palkitsemismallioppaassa on käytetty olemassa olevia yrityksiä, jotka tarjoavat luotettavan pohjan teokselle. Tutkimus perustuu empiiriseen aineistoon, jonka ansiosta on päädytty tarkkaan analyysiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että johtopäätökset ovat uskottavia ja niillä on merkitys kyseisen alan tutkimukselle.

9.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukseen valittu tieto on käsitelty totuudenmukaisesti. Saatua tietoa ei ole muutettu eikä sitä ole esitetty harhaanjohtavalla tavalla. Tutkimukseen osallistuvien yritysten on varmistettu olevan toiminnaltaan läpinäkyviä. Tutkimusta on tehty lähtökohtaisesti siitä näkökulmasta, että yritysten palkitsemismallit ovat oikeudenmukaisia ja tasapuolisia. Yritysten palkitsemismalleissa ei esitetä eriarvoisuutta riippuen esimerkiksi työntekijän sukupuolesta, uskonnosta, taustasta tai asemasta työyhteisössä. Palkitsemismalli ei suosi syrjintää millään tasolla. Palkitsemismalli on läpinäkyvä ja avoin, työntekijät ymmärtävät millä perusteilla palkitseminen suoritetaan. Palkitsemismallioppaassa on huomioitu eettinen johtaminen sekä kestävä liiketoimintamalli lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Oikeudenmukaiset ja avoimet palkitsemistavat luovat työyhteisöön sitoutuneen ja tuottavan henkilöstön. Oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi yrityksiin on asetettu eettiset standardit, joita noudatetaan kaikessa käytetyssä palkitsemisessä.

10 POHDINTA OPINNÄYTETYÖSTÄ

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisa ja opettavainen prosessi. Opinnäytetyön tekeminen on tarjonnut mahdollisuuden tutustua ja syventyä erilaisten yritysten palkitsemismallien maailmaan. Olen syventynyt työmotivaation ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Olen oppinut tällä matkalla ratkaisemaan erilaisia haasteita. Opinnäytetyön prosessin aikana kohtasin haasteita muun muassa tiedon haussa. Yksi suurimmista haasteista oli löytää yrityksiä, joiden palkitsemismallit olivat julkisia. Palkitsemismallit ovat monimutkainen aihealue, jonka aineiston löytäminen oli haastavaa. Jatkuvalle tiedonhauulle onnistuin kuitenkin luomaan merkityksellisen ja luotettavan perustan opinnäytetyölle, josta olen ylpeä.

Sain opinnäytetyön prosessin aikana valmiuksia tehdä monipuolisempaa sekä syvällisempään tutkimustyötä. Jatkaisin palkitsemismallien tutkimista laajemman tutkimusmateriaalin keräämisellä erilaisilta ja erikokoisilta yrityksiltä.

Keräisin jatkotutkimusta varten tietoa yrityksiltä kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen avulla olisi mahdollista saada tietoa niiden yritysten palkitsemismalleista, jotka eivät tiedota niistä julkisesti. Kyselylomake sisältäisi monivalintakysymyksiä sekä avoimeen kysymykseen vastaamisen mahdollisuuden. Monivalintakysymysten avulla voitaisiin kerätä määrällistä ja avoimen kysymyksen avulla laadullista tietoa yritysten palkitsemismalleista.

Toisen jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, mitkä palkitsemistavat vaikuttavat ja lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota. Tämän tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää myös yksilöllisesti tutkimukseen osallistuvien yritysten työntekijöiden palkitsemistoiveita ja -tarpeita.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut kokonaisuudessaan kiinnostava ja opettavainen kokemus. Olen kehittynyt kirjoittajana sekä oppinut miten palkitsemismallin merkitys vaikuttaa menestykseen. Tiedon saaminen tuntui välillä vaikealta, mutta rajattuani tutkimustyötäni kolmeen yritykseen, pääsin tavoitteeseeni. Olen erittäin ylpeä siitä, että sain opinnäytetyöni valmiiksi asettamani ajan puitteissa. Opinnäytetyön valmistuminen, valmistumiseni viivästyminen ja asettamastani aikataulusta joustaminen ei ole ollut minulle missään kohtaan vaihtoehto vaan pikemminkin voimavara päästä valmistumisen tavoitteeseeni.

LÄHTEET

Epassi Finland Oy. 2023. Haettu 10.1.2024 osoitteesta <https://www.epassi.fi/fi/epassi-liikuntaetu-kulttuurietu>

Glad, L. (21.12.2023). Pitääkö bonuksista maksaa veroja? Lue, miten töistä on saatu bonuspalkkio vaikuttaa palkkaasi. <https://duunitori.fi/tyoelama/bonus-verotus>

Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa.

Hakonen, N. (2014). Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum. <https://samk.finna.fi/>

Helin, L. 2021. Palkitsemisjärjestelmien ja urakehitysmahdollisuuksien vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen. [AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/508625/Helin_Lilli.pdf?sequence=2

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus#:~:text=Laadullinen%20eli%20kvalitatiivinen%20tutkimus%20on,voidaan%20toteuttaa%20monella%20erilaisella%20menetelm%C3%A4ll%C3%A4.>

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516877>

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto>

If Vahinkovakuutus Oyj. (n.d.). Kannattaako autoetu työnantajan näkökulmasta? Haettu 1.2.2024 osoitteesta <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/ajoneuvovakuutukset/autovakuutus-yrityksen-henkiloautolle/autoetu>

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. <https://samk.finna.fi/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. <https://samk.finna.fi/>

Kuva 1 <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/palkitsemisjarjestelmista/>

Kuva 2 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117866/Hakkarainen_Heidi_ja_Norring_Sini.pdf?sequence=1

Kuva 3 <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>

Leino, S. (8.11.2020). Mikä aiheuttaa kuormitusta ja stressiä työssä? <https://blogit.terve.fi/stressitohtori/apua-tyostressiin/>

Mandatum. (2023). Kokonaisvaltaista palkitsemista. Haettu 27.2.2024 osoitteesta <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2023/kokonaisvaltaista-palkitsemista/>

Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. 2024. Haettu 1.9.2024 osoitteesta <https://mma.fi/tyoelama/tyosuhteessa/palkka/provisiopalkka/>

Männistö, E. (21.8.2018). Rahallinen palkitseminen. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>

Männistö, E. (23.5.2018). Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>

Oulasmaa, M. 2022. Suoraa palautetta! viisaan keskustelun käsikirja. <https://samk.finna.fi/>

Rejlers. Mitä tarjoamme sinulle? Haettu 15.2.2024 osoitteesta <https://www.rejlers.fi/ura-meilla/Toissa-Rejlersilla/mita-tarjoamme-sinulle/>

Rötkin, L. (2015). Terveisiä pomolle. Talentum. <https://samk.finna.fi/>

Sarkkinen, M. (08.11.2022). Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>

Silander, H. (4.3.2022). Työsuhdematkalipulla sutjakasti töihin- tällainen etu on työntekijälle. Taloustaito. <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/tyosuhdematkalipulla-sutjakasti-toihin--tallinen-etu-on-tyontekijalle/#41944b88>

Suomen Ammattiliitojen Keskusjärjestö SAK. 2021. Haettu 1.9.2024 osoitteesta <https://tyoelamanpelisaannot.fi/fi/palkka/#:~:text=Kuukausipalkka,jolta%20sinulle%20kerrallaan%20maksetaan%20palkkaa>.

Suomen Yrittäjät, (n.d.). Luontoisedut 2024. Haettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tyonantajalle/tyosuhde/palkka-ja-muut-korvaukset/luontoisedut/>

Sutela, H. (27.1.2020). Mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, reilu johtaminen ja kiva työyhteisö- palkansaajan odotukset ikään katsomatta. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/mielenkiintoiset-ja-haastavat-tyotehtavat-reilu-johtaminen-ja-kiva-tyoyhteiso-palkansaajan-odotukset-ikaan-katsomatta/>

Sweco, (n.d.). Etua Swecolaisuudesta. Haettu 15.2.2024 osoitteesta <https://www.sweco.fi/ura/etua-swecolaisuudesta/>

Tilastokeskus, (n.d.). Tiedonkeruumenetelmän valinta. Haettu 27.2.2024 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html

Tolvanen, T. (8.9.2012). Johdon palkitseminen. <https://dif.fi/osa/johdon-palkitseminen/>

Työsuojelu, (n.d.). Joustotyöaika. Haettu 10.1.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika/joustotyoaika>

Työterveyslaitos, (n.d.). <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto>

Työterveyslaitos, (n.d.). [Työterveyshuollon toiminta | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

UPM, (n.d.). Palkitseminen. Haettu 15.2.2024 osoitteesta <https://www.upm.com/fi/tyopaikat/kulttuurimme/palkitseminen/>

Veronmaksajain Keskusliitto. (2023). Autotallietu 2024. Haettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/palkansaajan-tulot/2023/autotallietu-2024>

Veronmaksajain Keskusliitto, 2023. Haettu 1.9.2024 osoitteesta <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/palkansaajan-tulot/2023/matkapuhelinetu-2024/#7de551d6>

Veronmaksajain Keskusliitto. (2023). Ravintoetu 2024. Haettu 1.2.2024 osoitteesta [Ravintoetu 2024 – Veronmaksajain Keskusliitto ry \(veronmaksajat.fi\)](#)

Veronmaksajain Keskusliitto. (2023). Polkupyöräetu 2024. Haettu 26.2.2024 osoitteesta <https://www.veronmaksajat.fi/neuvot/henkiloverotus/tyo-elake-ja-etuudet/palkansaajan-tulot/2023/polkipyoraetu->

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). Alma talent. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991441899405968?sid=3659725010>