

Palkitsemisen kehittäminen – Case: Siisti Piha Oy

Mona Seppänen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
11.12.2014



Tekijä Mona Seppänen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Palkitsemisen kehittäminen – Case: Siisti Piha Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Development of rewarding – Case: Siisti Piha Oy	
<p>Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palkitsemista ja siihen liittyviä prosesseja voitaisiin kehittää Suomen Siisti Piha Oy:ssä. Jotta tähän kysymykseen saatiin vastaus, tutkittiin myös sitä, minkälaiset palkitsemiskeinot motivoivat eniten Siisti Pihan työntekijöitä, kuinka laajalti erilaiset palkitsemiskeinot ovat tällä hetkellä käytössä ja miten palkitseminen on liitetty yrityksen strategiaan. Tutkimuksen aihe ideoitiin yhdessä yrityksen toimitusjohtaja Arto Hakalan kanssa.</p> <p>Teoriapohjan laatimisessa hyödynnettiin palkitsemisesta ja strategisesta johtamisesta kertovaa kirjallisuutta, aiheeseen liittyviä lehtiartikkeleita sekä aikaisempia tutkimuksia. Teoriaosuus jaettiin kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käsitellään palkitsemista osana liiketoimintastrategiaa ja toisessa erilaisia palkitsemisen keinoja. Sen tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään palkitsemisen roolia yhtenä liiketoiminnan menestystekijöistä ja hahmottamaan se osaksi muita liiketoiminnan prosesseja.</p> <p>Varsinaisessa tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Analysoitava aineisto kerättiin haastattelemalla sekä Siisti Pihan toimitusjohtajaa, että kuutta yrityksen työntekijää. Johtopäätökset on tehty haastattelussa kerätyn aineiston sisällönanalyysin pohjalta. Johtopäätösten ja kehitysehdotusten laatimisessa käytettiin deduktiivista eli teoriaa testaavaa lähestymistapaa. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös kirjoittajan omaa kokemusta Siisti Pihalla työskentelemisestä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella eniten työntekijöitä motivoivat palkitsemiskeinot Siisti Pihalla ovat itse työ ja sen sisältö, raha ja itsensä kehittäminen. Lisäksi motivoivana koettiin muun muassa työkaverit ja hyvä ilmapiiri. Nämä ovat yritykselle korvaamatonta sosiaalista pääomaa, jonka ylläpitoon kannattaa panostaa. Eniten motivaation laskua kohdeyrityksen työntekijöissä aiheuttaa tutkimustulosten mukaan huonosti hoidettu organisointi. Myös puitteet suoritusperusteiseen palkitsemiseen ovat Siisti Pihalla tulosten mukaan jokseenkin hatarat ja tavoitteita on asetettu vain muutamalle työntekijälle, koska se koetaan vaikeana. Työn lopussa esitellään kehittämissuhteita, joiden avulla yritys voi parantaa palkitsemistaan sekä muita siihen liittyviä prosesseja.</p>	
Asiasanat Palkitseminen, sitouttaminen, henkilöstö, motivaatio, strategia	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tavoitteet	2
3	Palkitseminen osana liiketoimintastrategiaa	3
3.1	Missio, visio ja arvot	4
3.2	Motivaatio	5
3.3	Suorituksen mittaaminen ja arviointi	7
3.3.1	Tavoitteenasettelu	8
3.3.2	Balanced Scorecard	9
3.4	Aineeton pääoma voimavarana	11
4	Palkitsemisen muodot	12
4.1	Palkitsemisstrategia ja -politiikka	12
4.2	Aineeton palkitseminen	16
4.2.1	Urapalkkiot	17
4.2.2	Sosiaaliset palkkiot	18
4.2.3	Edut ja haitat	20
4.3	Aineellinen palkitseminen	20
4.3.1	Suorat aineellisen palkitsemisen keinot	21
4.3.2	Epäsuorat aineellisen palkitsemisen keinot	23
4.3.3	Edut ja haitat	25
5	Tutkimuksen toteutus	27
5.1	Toimeksiantajan kuvaus	27
5.2	Palkitsemiskäytänteet Suomen Siisti Piha Oy:ssä	28
5.3	Tulokset	30
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	36
6	Kohti parempaa palkitsemista	38
6.1	Liiketoimintastrategia toiminnan lähtökohtana	38
6.2	Tavoitteellista toimintaa	39
6.3	Oikeudenmukaista palkitsemista ja avointa viestintää	40
6.4	Aineeton pääoma menestystekijänä	42
6.5	Prosessit kuntoon	43
7	Yhteenveto	44
	Lähteet	46
	Liitteet	48
	Liite 1. Tuntipalkkavertailu	48
	Liite 2. Haastattelurungot	49

1 Johdanto

Palkitseminen osana henkilöstöjohtamista on hyvin monipuolinen työkalu ja varsinainen taitolaji. Siihen ei ole yhtä ja ainoaa oikeaa toteutustapaa, vaan keinot voivat vaihdella hyvinkin paljon organisaatioiden välillä esimerkiksi niiden koosta ja rakenteesta riippuen. Parempiin tuloksiin päästäkseen ja erityisesti omaa toimintaansa kehittääkseen yritysten on hyvä luoda jonkinlaiset yhtenäiset perusteet palkitukseen ja sitouttaukseen henkilöstöä, joka on avain kasvuun ja kehitykseen. Tässä opinnäytetyössä pohditaan palkitsemisen haasteita toimeksiantajayrityksessä ja luodaan sille puitteet toimivaan palkitsemiseen osana liiketoimintastrategiaa ja muita HR-prosesseja. Puitteiden luomisessa otetaan huomioon yrityksen lähtökohdat ja sisäiset käytänteet.

Palkitseminen on viimeisen vuosikymmenen aikana yleistynyt tutkimusten aiheena, mutta sen skaalan ja ulottuvuuksien laajuudet huomioon ottaen tutkittavaa riittää hyvinkin paljon; malleja palkitsemiseen ei ole syytä kopioida muilta, vaan kaikki organisaatiot tarvitsevat juuri niitä varten räätälöidyn palkitsemisstrategian. Lisäksi palkitsemisessä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotta käytänteet pysyvät ajan tasalla ympäristön vaatimusten kanssa. Siten esimerkiksi kymmenen vuoden takaiset tutkimukset eivät välttämättä ole enää relevantteja. Palkitsemista käsitellään yhtenä osana myös useimmissa opinnäytetöissä ja tutkimuksissa, joissa tutkitaan työtyytyväisyyttä. Tässä työssä palkitsemiseen pureudutaan kuitenkin näitä tutkimuksia syvällisemmin. Erityisen työstä tekee se, että kohdeorganisaatio on pieni, alle 20 hengen perhetaustainen yritys. Tarkastelussa keskitytään työntekijöiden palkitsemiseen osana strategiaa ja HR-prosesseja. Tämä työ on toteutettu kohdeorganisaation pyynnöstä, sillä organisaatiolla ei ole vielä käytössään sille yksilöityä palkitsemisstrategiaa.

Opinnäytetyön alussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet ja avataan lyhyesti tiedonhankintakeinoja. Luvuissa 3 ja 4 perehdytään palkitsemiseen osana liiketoimintastrategiaa ja strategista johtamista sekä esitellään erilaisia aineettomia ja aineellisia palkitsemisen keinoja. Viides luku on opinnäytetyön empiirinen osuus, joka avaa tutkimuksen toteutusta, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen tuloksia. Työn loppupuolella luvussa 6 analysoidaan tutkimustuloksia, laaditaan niiden perusteella johtopäätöksiä ja kehitetään erilaisia ratkaisuja, joiden avulla kohdeorganisaatio voi kehittää toimintaansa ja oikaista havaittuja ongelmakohtia. Aivan loppuksi luvussa 7 vedetään yhteen tutkimuksen kulku ja tulokset sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on luoda Siisti Pihalle puitteet toimivalle palkitsemiselle, jossa on otettu huomioon sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen näkökulmat ja palkitsemisen yhteys liiketoimintastrategiaan ja muihin HR-prosesseihin. Työn avulla pyritään selvittämään se, millä perusteella työntekijöitä tulisi palkita sekä mitkä palkitsemiskeinot ovat yrityksen kannalta pitkällä tähtäimellä tehokkaimpia. Lisähaastetta työlle tuo se, että kohdeorganisaatio on varsin pieni, mistä johtuen kaikki isoissa yrityksissä käytössä olevat palkitsemiskeinot eivät ole sellaisenaan soveltuvia Siisti Pihalla hyödynnettäviksi.

Päätutkimuskysymyksenä on:

- Mitkä ovat palkitsemisen kehittämiskohteet Suomen Siisti Piha Oy:ssä?

Alakysymyksiä ovat:

1. Minkälaisia palkitsemiskeinoja yrityksellä on käytössä?
2. Miten palkitseminen on yhteydessä yrityksen strategiaan?
3. Mitkä palkitsemisen muodot motivoivat yrityksen työntekijöitä parhaiten?

Taustatietoa tutkimukseen hankittiin aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä aiemmista palkitsemiseen liittyvistä tutkimuksista. Työssä hyödynnettiin myös kirjoittajan kokemusta kohdeorganisaatiossa työskentelemisestä. Tausta-aineiston hankkimisen jälkeen valittiin tutkimustapa ja -kysymykset, joiden avulla suoritettiin varsinainen tutkimus. Tutkimustavaksi valittiin haastattelut. Haastattelujen perusteella selvitettiin tutkimuksen tulos ja kerätyn aineiston avulla laadittiin tutkimusanalyysi. Analyysin pohjalta kohdeorganisaatiolle kirjattiin kehitysehdotuksia. Koko opinnäytetyöprosessi alkoi kesäkuussa 2014 ja se päättyi loppuseminaariin ja kypsyysnäytteeseen saman vuoden joulukuussa.

3 Palkitseminen osana liiketoimintastrategiaa

Yritykselle HR-käytänteet, joihin palkitseminenkin kuuluu, ovat organisaation johtamisvälineitä, jotka kannustavat henkilöstöä toimimaan strategian mukaisesti kohti tavoitteita. Strategialla kuvataan niitä organisaation tietoisesti valitsemia suuntaviivoja ja tavoitteita, joiden avulla se pyrkii päämääriinsä. Sen lähtökohtana on organisaation toimintaympäristö, mutta siihen vaikuttavat myös muun muassa organisaation taloudelliset voimavarat, käytettävissä oleva teknologia, henkilöstön rakenne ja osaaminen, organisaatorakenne sekä organisaatiokulttuuri. Ketterä strategia ja uudistumiskykyinen johtaminen, jotka ottavat huomioon rahan lisäksi myös henkilöstön, toimivat menestyksen ja tulosten parantamisen perustana. (Kauhanen 2012, 96; Rantamäki ym. 2006, 43; Sistonen 2008, 229.)

Yleensä liiketoimintastrategia jaetaan vielä useampiin alastrategioihin. Henkilöstöstrategia on yksi näistä ja siinä käsitellään yleensä myös palkitsemiseen liittyviä asioita. Palkitsemisstrategiassa määritellään esimerkiksi se, minkälaista toimintaa palkitsemisella halutaan tukea, millaisissa tilanteissa palkitaan, ketä tai keitä palkitaan, miten palkitseminen vaikuttaa eri ajanjaksoilla, sekä se, mistä tekijöistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. Hyvä palkitsemisstrategia toimii organisaation hyväksi myös muuttuvissa olosuhteissa. Tämä edellyttää sitä, että strategia on läpinäkyvä, henkilöstö on ollut mukana sen muotoilussa, siinä on otettu huomioon sekä lyhyt, että pitkä aikaväli, se on joustava ja helposti muotoiltavissa, henkilöstö kokee sen kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi ja että organisaation johto on myös sitoutunut siihen. (Rantamäki ym. 2006, 44, 46.)

Palkitsemisella on monensuuntaisia vaikutuksia: myönteisiä ja kielteisiä, lyhyt-, sekä pitkävaikutteisia. Jotta palkitseminen toimisi halutulla tavalla, on tärkeää ensin selvittää palkitsemisen vaikutuksia. Strategiasidonnaisen palkitsemisen on havaittu vaikuttavan yksilöihin motivoivasti. Toimivan palkitsemisen avulla voidaan saavuttaa myös monenlaisia muita etuja, kuten toiminnan ohjautumista haluttuun suuntaan, ilmapiirin paranemista, tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymistä, henkilöstön sitoutumista, edistystä henkilöstön hyvinvoinnissa sekä myös organisaation imagon parantumista. Sen avulla viestitään siitä, minkälainen toiminta on organisaatiossa toivottavaa ja arvostettavaa. Parhaimmillaan hyvin hoidetut HR-käytänteet ja palkitseminen tuottavat yritykselle kilpailuetua. On kuitenkin huomionarvoista, että palkitsemisen avulla ei missään tapauksessa pystytä korvaamaan hyvää esimiestä tai johtamista. (Ikävalko ym. 2014, 8–9; Rantamäki ym. 2006, 31, 33.)

Jotta tavoitteenasettelu ja palkitseminen saadaan yrityksen liiketoimintastrategiaa tukeviksi, olisi jokaisessa yrityksessä hyvä miettiä vastaukset seuraaviin Armstrong & Cumminsia (2011, 35) mukaileviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan päätavoitteet?
- Mitkä ovat yrityksen menestyksen päädraiverit¹?
- Mitkä ovat yrityksen ydinarvot?
- Miten yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta näkee näiden arvojen toteutumisen?
- Onko johtaminen keskitettyä vai jaetaanko vastuuta?
- Millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä?
- Millaisia ominaisuuksia kyseinen yritys odottaa työntekijöiltään?
- Mitä toivovat ne ihmiset, jotka kyseinen yritys haluaisi rekrytoida?
- Mitä yritys tekee sitouttaakseen henkilöstönsä ja riittääkö se?

3.1 Missio, visio ja arvot

Jotta palkitseminen tukee strategiaa, on sen sovittava yhteen muiden organisaation toimintajärjestelmien kanssa. Yleisesti toiminnan suunnittelussa lähdetään liikkeelle strategiasta ja tavoitteista, jotka vaikuttavat myös toiminnan prosesseihin ja johtamiseen. Yleensä johtamisen lähtökohdiksi on organisaatiossa määritelty missio, visio ja arvot. **Missio** kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä asiakkaiden tarpeita se tyydyttää. **Visiolla** tarkoitetaan sitä, miltä organisaatio haluaa näyttää tulevaisuudessa (3-5 vuoden sisällä) sidosryhmiensä näkökulmasta. Vision pitää olla haasteellinen, mutta kuitenkin saavutettavissa. Visio ja strategiat luovat yhdessä pohjan suorituksen parantamiselle. Mikäli pitkän aikavälin linjaukset ovat epäselviä, on myös lyhyen aikavälin operatiivisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen tuloksen parantamiseksi hankalaa. (Rantamäki ym. 2006, 39–42; Sistonen 2008, 28.)

Arvot sen sijaan ovat periaatteita, joita noudattamalla visioon pyritään ja jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. Lähes kaikki keskisuuret ja suuret organisaatiot ovat määritelleet omat arvonsa. Niitä määritellään yleensä kolmesta kuuteen kappaletta. Arvojen ohjaavuuteen vaikuttaa olennaisesti se, ovatko ne johtajan yksin määrittelemiä vai onko henkilöstö

¹Draiverilla tarkoitetaan keskeisintä strategian suunnannäyttäjää, joka ohjailee toimintaa ja jonka avulla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Sen tyyppisiä ovat esimerkiksi tarve-, asiakas-, markkina- tai tuote-, teknologia-, osaamis-, resurssi-, verkosto- ja kilpailijalähtöinen draiveri. (Kamensky 2010, 153.)

saanut osallistua niiden määrittelyyn. Kun visio, arvot ja missio on määritelty, voidaan muotoilla myös liiketoimintastrategia ja sitä kautta sekä taloudelliset, että toiminnalliset tavoitteet. (Kauhanen 2012, 14, 19.)

3.2 Motivaatio

Yksi palkitsemisen perustehtävistä on sitouttaa ja motivoida henkilöstöä (Juopperi & Uotila 2012, 20). Motivaatio on halua ja pyrkimystä tehdä asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se vaikuttaa siihen, miten toimimme ja miten toivomme itseämme palkittavan. (Rantamäki ym. 2006, 20, 22.) Erilaisten motiivien ja motiiveihin liittyvien osaamisten tunnistaminen on tärkeää jo työntekijää rekrytoitaessa, sillä jotta hän menestyy työssä, tulee hänen motiiviansa olla riittävän yhteensopivia työn vaatimusten kanssa (Sistonen 2008, 68).

Organisaatioissa tulisi ottaa huomioon, että samat asiat eivät motivoi kaikkia työntekijöitä. Jokainen työntekijä pitää ajatella yksilönä ja motivointikeinot räätälöidä jokaisen kiinnostusten ja arvostusten mukaan (Kuvio 1). Elämäntilanteen muuttuessa muuttuvat myös asiat, joita ihminen pitää merkityksellisinä. Iän myötä myös tavoitteista tulee erilaisia. Nuorelle työntekijälle tärkeintä on yleensä uralla eteneminen sekä perhe-elämä, kun taas ikääntyville terveys ja itsensä kehittäminen nousevat etusijalle. Lisäksi työyhteisöjen monikulttuurisuuden lisääntyessä nousevat motivointikeinoissa erilaisten kulttuurien arvoa maailmat yhä enemmän esiin. Sistonen (2008, 74) kehottaakin esimiehiä kartoittamaan alaistensa motiiveja kysymällä niistä suoraan. Se, että tuntee alaistensa motivaationlähteet, on suuri apu hyvän johtamisen ja palkitsemisen kehittämisessä. (Kauhanen 2012, 90; Rantamäki ym. 2006, 22; Sistonen 2008, 74.)



Kuvio 1. Työmotivaation viisikenttä (Moisalo 2011, 342).

Kauhanen (2012, 92) määrittelee työmotivaation ”ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä”. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi psykologiset tarpeet ja arvot. Ulkoisia tekijöitä ovat erilaiset ympäristö- ja tilannetekijät kuten työolosuhteet, johtaminen ja palaute. Ulkoista motivaatiota voi parantaa ja ylläpitää erilaisten palkkioiden avulla, kun taas sisäiseen motivaatioon niiden vaikutus on hyvin pieni. Työmotivaatiolla on tietty suunta, kesto ja voimakkuus. Motivaatio voi olla lyhytkestoista ja kestää ainoastaan yhden työtehtävän ajan. Joskus se taas voi vaikuttaa jopa useampia vuosia. Motivaatio on avaintekijä oppimisessa, osaamisessa ja suoriutumises- sa: motivoitunut oppii nopeasti ja parantaa tuloksiaan. (Sistonen 2008, 32.)

Työmotivaatio on ollut hyvin useiden tutkimusten kohteena viimeisen sadan vuoden aika- na ja niiden pohjalta on luotu useita teorioita. Teoriat on jaettavissa kahteen pääryhmään: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Teorioita tarkasteltaessa on kuitenkin huomattava, että vaikka perusmotiivit ovat usein samansuuntaisia, on ihmisten käsitys motivaatiosta samalla hyvin olosuhdesidonnaista. (Kauhanen 2012, 92–93.) Henkilöstöä eniten motivoi- vat tekijät ovatkin vaihdelleet vuosikymmenten aikana. Ennen arvostettiin pysyvyyttä, kun taas nykyisin työtehtäviin ja -uraan kaivataan vaihtelua, jotta kiinnostus ja motivaatio py- syvät yllä. (Juopperi & Uotila 2012, 45.)

Suomalaisen T-Media Oy:n vuonna 2009 teettämän tutkimuksen mukaan korkeasti koulu- tetut työntekijät voidaan jakaa karkeasti neljään eri ryhmään: eettisiin (38 % vastaajista), turvallisuushakuisiin (26 %), urasuuntautuneisiin (26 %) ja työkeskeisiin (10 %). Jokainen näistä ryhmistä arvostaa työssään ja työnantajissaan hieman eri asioita. (Kauhanen 2012, 90.)

Eettiset työntekijät arvostavat muita enemmän vastuullisia työnantajia. He tinkivät muita useammin palkastaan, jotta saavat tehdä merkitykselliseksi kokemaansa työtä. Turvalli- suushakuiset ajattelevat työtä enemmänkin välineellisesti kuin sisällöllisesti ja suurimmalle osalle tärkeintä on se, että työstä saa rahaa. Työpaikkaa valitessa koostuu stressittömyys ja se, että vapaa-aikaa on riittävästi. Urasuuntautuneet havittelevat vaikutusvaltaa ja heille taloudellinen menestyminen on tärkeää. He haluavat edetä urallaan nopeasti ja korostavat kansainvälisyyttä. Työkeskeisillä työntekijöillä arvostus painottuu oman asiantuntijuuden kehittämiseen ja valtaosa on valmis tekemään paljonkin ylityötä, jos työ koetaan mielen- kiintoisena eikä vaikutusvallalla tai työn vapaudella ole niin paljon merkitystä kuin muille työntekijäryhmille. (Kauhanen 2012, 90–91.)

Usein työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita luokitellaan Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygienieitekiöitä ovat esimerkiksi palkka ja

työvälineet, jotka eivät juuri vaikuta työmotivaatioon ollessaan kunnossa, mutta laskevat sitä, mikäli niihin ei olla tyytyväisiä. Motivaatiotekijät sen sijaan liittyvät enemmän työn sisältöön ja työntekijän saamaan arvostukseen. Niitä kehittämällä myös työtyytyväisyyttä voidaan lisätä. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

3.3 Suorituksen mittaaminen ja arviointi

Jotta henkilöstöä voidaan palkita suoritusten perusteella, tulee suorituksia jollakin keinolla mitata. Mittaamiseen on olemassa useita eri käytänteitä. Suorituksen mittaaminen ei ole ainoastaan lähiesimiehen tehtävä, vaan siinä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi alaisen, kollegojen, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden arvioita. Yksi mahdollinen arviointitapa on myös itsearviointi ja sitä pidetäänkin nykyisin yhtenä keskeisimmistä arviointikeinoista. (Kauhanen 2012, 71–72.)

Suorituksen mittaamisen avuksi ja tehtävien vaativuuden määrittämiseksi on hyvä tehdä jokaisen työntekijän osalta tehtävänkuvaus. Ajantasainen tehtävänkuvaus on erinomainen apuväline johtamisessa. Useissa työehtosopimuksissa on myös omia tehtävän vaativuuden luokitusjärjestelmiä. (Sistonen 2008, 178–179.)

Yleisimmin suoritusta arvioidaan erilaisilla kyselyillä. Tulokortissa esitetyt mittarit ja tavoitteet ovat hyvä vertailukeino. Laajalti käytetty keino on myös vähintään kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut. Kehityskeskustelukäytänteet vaihtelevat hyvin paljon organisaatioiden välillä. Tärkeää niiden suunnittelussa olisi ottaa huomioon se, käydäänkö keskustelut tiimeittäin vai yksilöiden kanssa. Tämä riippuu pitkälti siitä, kuinka paljon kukin organisaatio korostaa tiimien merkitystä. Kehityskeskusteluissa tarkoituksena on käydä läpi edellisen tarkastelujakson tuloksia sekä sopia tavoitteet tulevalle tarkastelujaksolle. Lisäksi siinä on hyvä pohtia myös henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Kehityskeskustelut toimivat lisäksi esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön, sekä koko organisaation ilmapiiriin kehittämisen apuna. (Kauhanen 2012, 74–75.)

Sistosen (2008, 34) mukaan suorituksen arviointi ei saa kuitenkaan jäädä pelkkien kehityskeskustelujen varaan, vaan suorituksen parantumista on seurattava päivittäisissä tekemisissä. Suoritusta tulee tukea jatkuvasti korjaavalla palautteella ja etenemistä kannustaa sekä positiivisen palautteen että palkitsemisen avulla. Tarpeen vaatiessa tavoitteita voidaan muokata kesken seurantakaudenkin. (Sistonen 2008, 35.)

Jotta suoritusarvioinnit onnistuvat, edellytetään arvioinneissa oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisen suoritusarvioinnin perusteita Sistosen (2008, 195–196) mukaan ovat:

- johdonmukaisuus
- puolueettomuus
- tiedon tarkkuus
- oikaistavuus
- edustavuus ja
- eettisyys.

3.3.1 Tavoitteenasettelu

Organisaation missio, visio ja arvot voidaan ajatella sen ylätasoin tavoitteina, jotka ohjaavat alemmalle tasolle asetettavia tavoitteita. Usein yritysten johtajat ajattelevat kovin suppeasti ja määrittävät yrityksen tavoitteeksi maksimoida voitto pitkällä aikavälillä, eli toisin sanottuna tuottaa omistajalleen niin paljon rahaa kuin mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa joko kasvun tai kannattavuuden lisäämistä. Joissakin yrityksissä pyritään molempiin, mutta niiden samanaikainen saavuttaminen on erittäin haasteellista. (Kauhanen 2012, 62–63.)

Tavoitteita voidaan asettaa monella eri tasolla aina konsernitasosta yksilötasoon. Kaikkien organisaatiotasojen tavoitteiden tulee Kauhasen (2012, 65) mukaan kuitenkin olla toisiaan tukevia ja samansuuntaisia. Oikea tavoitteiden määrä on kolmesta kuuteen kappaletta. Usein ongelmana on, että tavoitteita kertyy liikaa. Järkevintä onkin valita strategian kannalta tärkeimmät tavoitteet. Tavoitteenasettamisen lisäksi tärkeää on myös seurata suoriutuksia. Usein tavoitteista ja niiden seurannasta sovitaan suunnittelu- ja kehityskeskustelujen yhteydessä yhdessä esimiehen kanssa. Jos pyritään erinomaiseen suoritukseen, tulee työntekijän olla tietoinen tavoitteistaan ja myös ymmärtää, miksi kukin tavoite on tärkeä. Tähän auttaa se, että työntekijä on osallisena tavoitteiden määrittelyssä ja tavoitteeksi asetetaan asioita, joihin työntekijällä on todella mahdollisuus vaikuttaa. (Kauhanen 2012, 70; Sistonen 2008, 33, 115–116.)

Hyvän tavoitteen määritelmässä voidaan käyttää apuna SMART -muistisääntöä. Kauhanen (2012, 69) mukaan tavoitteen tulisi siis olla

- spesifinen, yksilöity ja tarkkaan määritetty
- mitattava
- aikaan sidottu
- relevantti ja
- toteutettavissa.

Tavoitteita ei tule sekoittaa perustehtäviin ja ympäripyöreyttä tulee välttää. Tällaisesta huonosta tavoitteesta esimerkkinä voisi olla henkilöstöjohtajalle määritelty tavoite ”liiketoiminnan tukeminen henkilöstöhallinnon keinoin”. Sen sijaan tavoitteen tulisi vastata kysymyksiin ”mitä”, ”miksi” ja ”miten”. Tavoitteen asettelussa on otettava huomioon myös se, että tavoitteiden tulee olla realistisia, mutta kuitenkin tarpeeksi kunnianhimoisia. Sekä liian matalalle, että korkealle asetetut tavoitteet vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. Liian helpoilla tavoitteilla ei päästä päämääriin, mutta henkilöstöltä ei voida myöskään vaatia mahdottomia. Kun työntekijä luottaa siihen, että hänelle asetettu tavoite on saavutettavissa lisää se osaltaan hänen sitoutumistaan tavoitteeseen sekä todennäköisyyttä tavoitteen täyttymiseen. Organisaatiossa tulisi huomioida myös se, että sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden suhde on tasapainoinen. Usein keskitytään liikaa sisäisten tavoitteiden, kuten myynti- ja kustannusbudjetteihin liittyvien odotusten mittaamiseen. (Kauhanen 2012, 69; Sistonen 2008, 34, 111–112.)

3.3.2 Balanced Scorecard

Nykyisin tavoitejohtamisessa käytetään hyvin usein apuna Kaplanin ja Nortonin luomaa tasapainotettua tulokorttia (Balanced Scorecard, BSC). Siinä tavoitteita asetetaan neljälle eri ulottuvuudelle: taloudelle, asiakkaille, prosesseille ja henkilöstölle. Tasapainotettu tulokortti on 1990-luvulta lähtien toiminut erityisesti yritysjohtamisen strategisen ohjauksen apuvälineenä. Se on saamastaan kritiikistä huolimatta todettu hyvin käyttökelpoiseksi, mikäli se vain toteutetaan huolellisesti. (Kauhanen 2012, 67–68; Sistonen 2008, 52.)

Tulokorttimalli ja tulospalkkiojärjestelmä kulkevat hyvin usein käsi kädessä ja jokainen tulospalkkiotavoite tulisi kytkeä johonkin tulokortin ulottuvuuksista. Tämä auttaa strategianäkökulman huomioimista suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa niin, että strategia voidaan purkaa tavoitteiksi. (Sistonen 2008, 53.)

Tuloskortin haasteena on, että usein prosessiajattelussa käytetään teollista lähestymistapaa, jossa mittareita ovat muun muassa läpimenoaika, laatu ja kappalemäärät. Palveluyrityksissä asiakasprosesseja ei kuitenkaan pystytä mittaamaan näillä mittareilla, vaan esimerkiksi asiakastyytyvyydellä. Tuloskortin käyttöä on myös moitittu sen reaktiivisuudesta ja riskienhallintanäkökulman puuttumisesta: ongelmiin reagoidaan vasta jälkikäteen. (Sistonen 2008, 53, 57.)

Tuloskortissa tavoitteenasettelua pyritään tekemään pitkällä aikajänteellä. Sen sijaan, että korostettaisiin lyhyen aikavälin tuloksia, nousee tärkeämpään rooliin jatkuva oppiminen ja kehittäminen. Tätä ajatusta hyödynnetään, kun tuloskortti jaetaan strategiseen ja operatiiviseen ulottuvuuteen, joita painotetaan organisaation eri tasoilla eri tavoin. Ylemmällä johdolla korostuvat pitkän aikavälin tavoitteet ja mitä alemmas organisaatiotasolla mennään, sitä lyhyempi on tavoitteenasettelussa käytetty aikaväli. Luonnollisesti ylempänä organisaatiossa strategisen ulottuvuuden rooli on tärkeämpi, kun taas alempana tavoitteenasettelu on operatiivisempi jo pelkästään tehtävien luonteen vuoksi. Toisaalta strategisen tavoitteenasettelun täytyy olla selkeästi yhteydessä myös operatiivisia tavoitteita suunniteltaessa. (Sistonen 2008, 55–56.)

Taulukossa 1 on esimerkki yksilö- tai tiimitason tuloskortista. Yksinkertaistettu esimerkki tasapainotetusta tuloskortista tutkimuksen kohteena olleelle organisaatiolle esitellään tässä työssä myöhemmin luvussa 5.3 tutkimuksen tulosten analysoinnin yhteydessä.

Taulukko 1. Tasapainotettu tuloskortti (Sistonen 2008, 114).

Ulottuvuus	Painoarvo	Tavoite ja toimenpiteet	Mittari	Tavoitearvot	Toteuma	Palkkio
Asiakas	W %	Tavoite 1 - toimenpide 1.1 - toimenpide 1.2 - toimenpide 1.3	Mittari 1.1 (Mittari 1.2)	Kynnys = Tavoite = Erinomainen =		= Toteuma x W %
Prosessit	X %	Tavoite 2 - toimenpide 2.1 - toimenpide 2.2 - toimenpide 2.3	Mittari 2.1 (Mittari 2.2)	Kynnys= Tavoite= Erinomainen=		= Toteuma x X %
Henkilöstö	Y %	Tavoite 3 - toimenpide 3.1 - toimenpide 3.2 - toimenpide 3.3	Mittari 3.1 (Mittari 3.2)	Kynnys= Tavoite= Erinomainen=		= Toteuma x Y %
Talous	Z %	Tavoite 4 - toimenpide 4.1 - toimenpide 4.2 - toimenpide 4.3	Mittari 4.1 (Mittari 4.2)	Kynnys= Tavoite= Erinomainen=		= Toteuma x Z %

Kynnysarvo on arvo, jonka ylitettyä työntekijälle maksetaan esimerkiksi 1/3 määritetystä palkkiosta. Kynnysarvon ylittäminen on ehtona palkkion saamiselle ylipäätään. Tavoitearvon ylittäminen oikeuttaa siten esimerkiksi 2/3 kokonaispalkkion määrästä. Erinomaiseen suoritukseen päästään kun asetettujen tavoitteiden lisäksi ylitetään muutkin odotukset ja tehdään jotain täysin uutta. Erinomaisesta suorituksesta maksetaan luonnollisesti täysi osuus palkkiota. (Sistonen 2008, 207–208.)

3.4 Aineeton pääoma voimavarana

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation ei-taloudellisia resursseja ja toimintatapoja. Se voidaan jakaa kolmeen lajiin: inhimilliseen, rakenne- ja suhdepääomaan. Prosessien, kuten vaikkapa palkitsemisen kehittämisen avulla yritys pystyy hankkimaan lisää aineetonta pääomaa ja kasvattamaan sen arvoa. (Tekes 2004, 4, 11).



Kuvio 2. Aineettoman pääoman lajit (Manka 9.1.2014, 5; Talentia 2014; Tekes 2004, 11).

Prosessiosaamisen lisäksi myös inhimillinen ja suhdepääoma voivat tuoda yritykselle merkittävää lisäarvoa. Alan vahva erikoisosaaminen sekä verkostojen ja yhteistyökumppaneiden huomioiminen ovat parhaimmillaan kilpailuetu. Inhimillisen pääoman hyödyntäminen on erityisen tärkeää yrityksissä, joiden toimintaan liittyy vahvasti innovoiminen tai palveluiden kehittäminen ja kaupallistaminen. Tällaisissa yrityksissä aineeton pääoma voi tuottaa jopa 80 % yrityksen arvosta. (Tekes 2004, 13–14, 18). Inhimillinen pääoma koostuu lisäksi sosiaalisesta ja psykologisesta pääomasta (kuviossa 1 vihreällä). Näiden merkitys työyhteisölle on suurin kaikista aineettoman pääoman lajeista ja niiden huomiointi palkitsemisessa on tärkeää erityisesti motivaation kannalta. Psykologinen pääoma on tutkitusti yhteydessä parempaan sitoutumiseen ja suoriutumiseen työssä. (Manka 9.1.2014, 4–5.)

4 Palkitsemisen muodot

Palkitseminen on asia, jolle ei ole ainoastaan yhtä oikeaa määritelmää, vaan jokainen työntekijä kokee sen omalla tavallaan. Yleisesti palkitsemista voidaan kuitenkin kuvata vaihtokauppana, jossa sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät. Työntekijä saa työpanostaan vastaan työnantajaltaan esimerkiksi palkkaa, muita palkkioita tai vaikkapa kehittymismahdollisuuksia. Palkitsemista käytetään myös johtamisen välineenä: työntekijä saadaan ponnistelemaan kovemmin organisaation päämääriä kohti, kun tälle tarjotaan vastineeksi jotakin motivoivaa. Koska jokainen yksilö kokee erilaiset asiat merkityksellisiksi, on myös palkitsemisen kenttä hyvin laaja. (Rantamäki ym. 2006, 15–16.)

Palkitsemisen keinona voidaan käyttää käytännössä kaikkea sellaista, jonka työntekijät kokevat palkitsevaksi. Keinot voidaan jakaa kahteen osaan, aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Pitkään palkitsemisella tarkoitettiin lähinnä taloudellisia palkkioita, mutta tutkimukset osoittavat, että tehokkaimmat palkitsemistavat ovatkin aineettomia. (Kauhanen 2012, 107.)

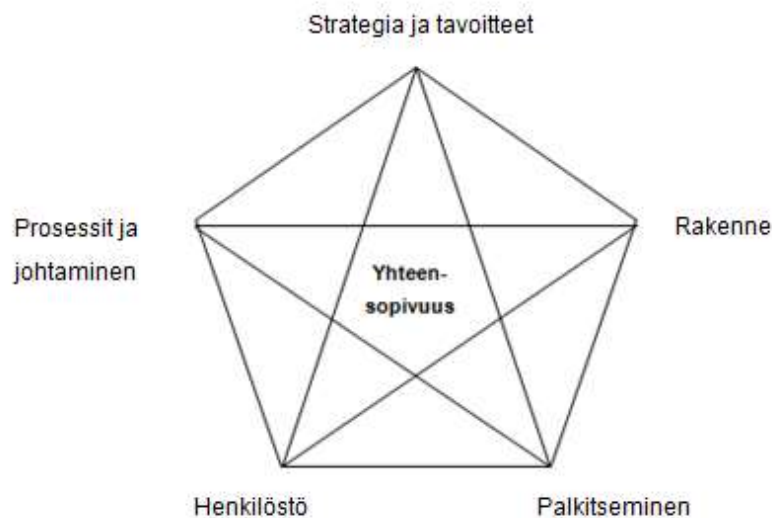
4.1 Palkitsemisstrategia ja -politiikka

Kun mietitään palkitsemisstrategiaa, on syytä ottaa huomioon seuraavat asiat: minkälaisista asioista halutaan palkita, minkä tason tuloksista halutaan palkita ja miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Jaetaanko palkkio koko henkilöstölle, yhdelle tiimille vai ainoastaan yhdelle henkilölle? Kiitos tulisi kaikissa tapauksissa suhteuttaa saavutuksiin. Useimmiten tärkeimpinä palkitsemisen perusteina ovatkin tehtävän vaativuus ja taloudelliset saavutukset. Muita yleisiä mitattavia tekijöitä ovat myös toiminnan määrä ja laatu. Huomionarvoista on myös se, että palkitsemisstrategia ei ole täysin yksiselitteinen asia, vaan se kehittyy ja muuttuu tarpeiden ja tilanteiden mukaan. (Armstrong & Cummins 2011, 31; Kauhanen 2012, 97.)

Vaikka Suomessa ei ole käytössä minimipalkkalakia, toisin kuin useimmissa muissa EU-maissa, määrittelevät työehtosopimukset kuitenkin hyvin pitkälti kaikkien alojen minimipalkkatason. On jokaisen organisaation vastuulla päättää, maksaako se tätä minimipalkkatasoa korkeampaa palkkaa vai ei. Usein on niin, että hyvämaineisille työnantajille haakeutuu työvoimaa, vaikka heidän palkkatasonsa ei olisikaan keskivertoa parempi. Sen sijaan pienet ja tuntemattomammat työnantajat joutuvat monesti maksamaan keskivertoa korkeampaa palkkaa houkutellessaan osaavaa työvoimaa. On kuitenkin huomattavaa, että pelkät palkkaluvut eivät läheskään aina kerro kaikkea yrityksen palkitsemisesta, vaan

palkitseminen on huomattavasti pelkkää rahapalkkaa laajempi käsite. (Kauhanen 2012, 99–100.)

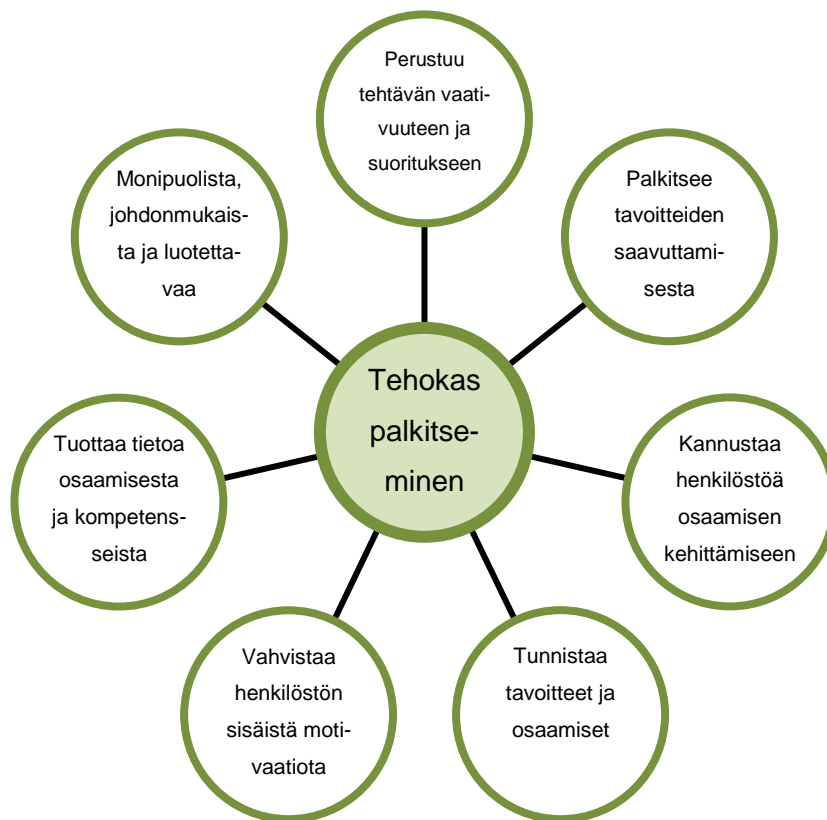
Lawlerin timanttimalli on hyvä apuväline organisaation palkitsemisstrategian ja -politiikan suunnittelussa. Malli kuvaa sitä, että kun halutaan toimiva palkitsemisjärjestelmä, tulee seuraavien osa-alueiden olla tasapainossa: organisaation strategia ja tavoitteet, toimintaprosessit, organisaatorakenne, henkilöstö ja palkitsemistavat. Palkitsemisstrategioita on olemassa yhtä monta kuin organisaatioitakin (Armstrong & Cummins 2011, 31). Siksi timanttimalli myös korostaa sitä, että kaikki siinä kuvatut osa-alueet tulee ottaa huomioon toimivan kokonaisuuden aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2012, 100–101.)



Kuvio 3. Lawlerin timanttimalli (Kauhanen 2012, 102).

Palkitsemisen onnistumiseen vaikuttaa paljon myös se, millä tavalla esimies toimii palkitsijan roolissaan. Hän luo organisaation ilmapiirin yhdessä alaisensa kanssa, asettaa tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista, ohjaa ja arvioi suoriutumista sekä palkitsee työntekijöitään ja tiimejä. Johtamistyyllillään ja omalla osaamisellaan esimies voi vaikuttaa siihen, luoko hän puitteet hyvälle vai huonoille suorituksille. Esimiestyötä hankaloittaa se, että olosuhteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti (Sistonen 2008, 28). Lisäksi, jotta esimies voi palkita alaisensa parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi hänen tuntea heidät hyvin. Kaikista tärkeintä on, että esimies on palkitsemisessa ja muussa toiminnassaan oikeudenmukainen ja hänen ratkaisunsa ovat perusteltuja. Esimiehen tulee muistaa myös se, että heikompiakin suorituksia voidaan parantaa kannustamalla ja ohjaamalla. Työstään vaatimattomasti suoriutunut henkilö ei välttämättä ole huono, vaan hän saattaa olla vain väärissä työtehtävissä. Palkitseminen ei kuitenkaan ole pelkästään esimiehen velvollisuus, vaan myös työtoverit voivat toimia palkitsijoina vaikkapa kehumalla ja kannustamalla. (Kauhanen 2012, 128.)

Sistonen (2008, 135) kuvailee palkitsevan organisaation piirteitä seuraavasti: Organisaatiossa pystytään tunnistamaan hyvät ja erinomaiset suoritukset ja niistä myös palkitaan. Henkilöt saavat tunnustusta ja heitä palkitaan sekä aineellisin että aineettomin keinoin. Ehdotonta on myös se, että henkilöstö tietää millaista osaamista ja minkälaisia suorituksia heiltä vaaditaan, sekä millä perusteilla heitä palkitaan. Palkitsevassa organisaatiossa henkilöstö saa sekä positiivista että korjaavaa palautetta välittömästi ja palaute on myös yhteydessä suoritustasoon. Tehokkaan palkitsemisen piirteet on tiivistetty kuvaan 2. (Sistonen 2008, 135.)



Kuvio 4. Tehokas palkitseminen (Sistonen 2008, 211).

Parhaimmillaan tehokkaalla, suoritukseen sidotulla palkitsemisella pystytään tukemaan strategian toteutumista sekä kannustamaan organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutokseen. Ehtona hyvälle palkitsemisjärjestelmälle on sekä aineettomien, että aineellisten palkkioiden tasapainoinen hyödyntäminen sekä läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. (Sistonen 2008, 210–211.) On tutkittua, että palkitsemisessa kokonaisuudella on yksittäisiä palkitsemistapoja suuremmat vaikutusmahdollisuudet (Ikävalko ym. 2014, 9).

Perinteisesti palkitseminen suomalaisissa organisaatioissa on ollut hyvin tasapäistävä. Palkkaerot ovat suhteellisen pienet ja hajontaa palkoissa on lähinnä toimialojen välillä.

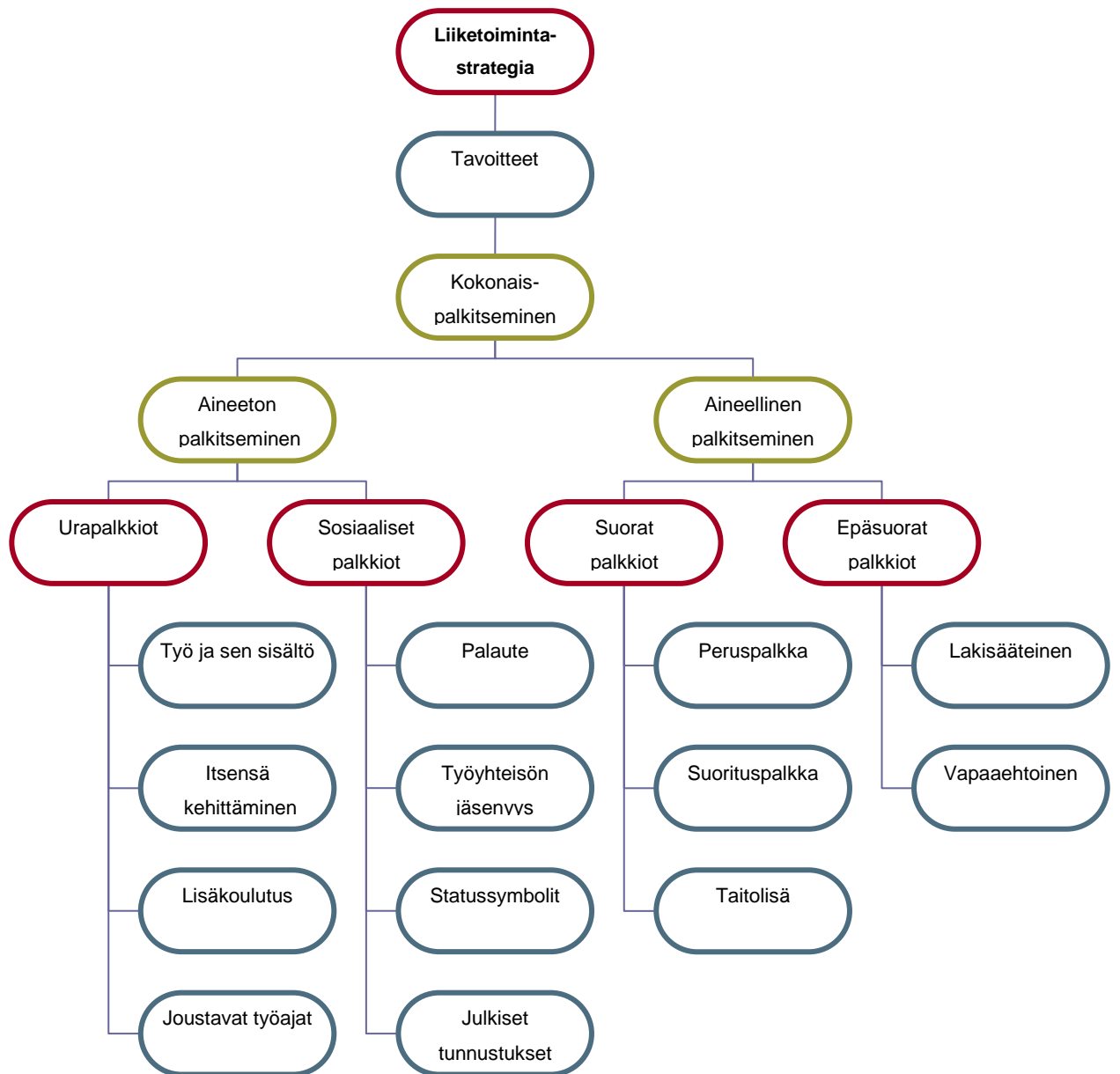
Väestön ikääntyminen ja globalisaatio ovat vaikuttaneet palkkiotapojen muutokseen kahden viimeisen vuosikymmenen ajan. Esimerkiksi palvelusvuosien perusteella palkitsemisesta on yhä useammassa organisaatioissa luovuttu, kun on huomattu, ettei kokemusvuosien määrä aina ole verrattavissa osaamisen ja suoriutumisen tasoon. Työkokemuksen sijaan palkitsemisessa on siirrytty enemmän suoritusta ja osaamista painottaviin tapoihin. (Sistonen 2008, 217–218.)

Tulevaisuudessa palkitsemisessa haasteena on huomioida yhä enemmän yksilöitä ja erilaisuutta sekä ihmisten muuttuvia tarpeita. Palkitsemisjärjestelmät tulevat yksilöllistymään ja keskittymään avainhenkilöihin, kuitenkin unohtamatta tasapuolista kohtelua (Thieulon 2013). Yritykset panostavat erityisesti tulospalkkiojärjestelmien ja suoritusarvioinnin kehittämiseen (Salimäki ym. 2009, 7–8). Työnteon joustavuus tulee lisääntymään entisestään, mikä asettaa omat vaatimuksensa myös palkitsemiselle. Ihmiset tasapainottavat työ- ja vapaa-aikaansa erilaisten joustavien työaikajärjestelyjen avulla. Pitkien työsuhteiden sijaan työurat ovat yhä useammin lyhyisiin työsuhteisiin pilkkoutuneita. Osajien määrän vähetessä keskeisessä asemassa tulee olemaan myös työnantajien henkilöstölähtöisyys, hyvä johtamien ja työnantajakuva. Lisäksi sisäisen viestinnän merkitys onnistuneessa palkitsemisessa ja muussakin organisaation toiminnassa on huomattavan suuri. (Sistonen 2008, 222–224.)

Vuonna 2008 tehdyn Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa -tutkimuksen mukaan palkitsemisen kehittämiseen käytetään yhä enemmän aikaa. Tärkeimpinä motiiveina kehittämiseksi yrityksissä olivat (Salimäki ym. 2009, 6):

1. Hyvien työntekijöiden sitouttaminen
2. Työn tuottavuuden parantaminen
3. Työehtosopimukset.

Seuraava kuvio kuvaa kokonaispalkitsemisen runkoa, jossa palkitseminen ja eri palkitsemiskäytännöt ovat yhteydessä liiketoimintastrategiaan ja henkilöstön suoriutumiseen. Seuraavissa luvuissa esitellään myös kuviossa esitelyihin ryhmiin kuuluvia palkitsemistapoja.



Kuvio 5. Kokonaispalkitseminen

4.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella käsitetään palkitsemisen keinoja, joissa työntekijä ei saa suoraan rahaa ja edut, joiden tarkkaa rahallista arvoa on vaikea määritellä. Usein parhaina työnantajina tunnetut yritykset eivät maksa työntekijöilleen markkinoiden parasta palkkaa, vaan käytössä on enemmän aineettoman palkitsemisen keinoja. Aineettoman palkitsemisen keinoja toimivat erityisesti yrityksissä, joissa johtaminen on keskimääräistä paremmalla tasolla, vaihtuvuus on pientä ja työnantajakuva on hyvä. Tällöin rahaa ei tarvita niin paljon esimerkiksi henkilöstön sitouttamiseen tai uusien työntekijöiden rekrytointiin. (Sistonen 2008, 210.)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot liittyvät työn sisältöön, uralla etenemiseen ja itsensä kehittämiseen, kun taas sosiaaliset palkkiot tyydyttävät ihmisen tarvetta kuulua ryhmään ja saada arvostusta. (Kauhanen 2012, 107 & 111.)

Taulukko 2. Aineeton palkitseminen (Kauhanen 2012, 107).

Urapalkkiot	Sosiaaliset palkkiot
- Työ sinänsä	- Statussymbolit
- Joustavat työajat	- Palaute
- Itsensä kehittäminen	- Työyhteisön edustaminen ja jäsenyys
- Lisäkoulutus	- Julkiset tunnustukset
- Kasvupolut	- Sosiaalinen toiminta

4.2.1 Urapalkkiot

Työ ja sen sisältö toimivat parhaimmillaan palkitsemisen keinoina, kun työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja haasteellisia sekä työvälitteet ja -ympäristö ovat kunnossa. Motivoivaan työhön liittyvät usein myös erilaiset työaikajoustot, kuten mahdollisuus osa-aikaiseen työhön ja etätöiden tekemiseen. Työajan ja -uran joustavuutta lisäävät seuraavat edut: osa-aikatyö ja osa-aikaeläkemahdollisuus, joustavat työajan järjestelyt (liukuva työaika, tunti-pankki), pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaa, mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi sekä etätömahdollisuus (Rantamäki ym. 2006, 84). Toisilla sama työ voi motivoida hyvinkin pitkään, kun taas toiset kaipaavat muutaman vuoden kuluttua muutosta työtehtäviinsä, uusia haasteita ja samalla mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 108.)

Työn innostavuuteen liittyy hyvin usein myös työilmapiiri: hyvällä työilmapiirillä on motivoiva ja sitouttava vaikutus kun taas huonon ilmapiirin seurauksena henkilöstön työhalukkuus ja -teho laskee. Pahimmillaan huono työilmapiiri saa henkilöstön hakeutumaan toisen työnantajan palvelukseen. Työilmapiiriä ei pidetä yllä ainoastaan henkilöstön yhteisten juhlien tai tyky-toiminnan avulla, vaan sen perusta löytyy hyvästä johtamisesta. Johtamista voidaan pitää onnistuneena, kun alaiset kokevat ilmapiirin positiiviseksi. (Sistonen 2008, 129.)

Itsensä kehittämistä voi tehdä kahdella tavalla: kouluttautuen joko työ- tai vapaa-ajalla, tai oppien uutta itse työnteon parissa. Useissa organisaatioissa koulutus- ja kehittämismahdollisuudet ovat varsin hyvät ja työnantajat tukevat mielellään henkilöstönsä kehittämistä taloudellisesti ja joustavin työajoin. Tarjolla on lyhytkurssien lisäksi myös ammattitutkintoja ja oppisopimuskoulutusta. Ongelmana on kuitenkin se, että usein koulutusten

roolia korostetaan liikaa. Suunnitelmista huolimatta koulutusten jälkeen työtehtävissä tai vastuissa ei välttämättä tapahdu minkäänlaisia muutoksia. Vanhoihin tehtäviin jumiutumisen sijaan toimenkuvia tulisi koulutusten jälkeen rikastaa ja mahdollisuuksia tehtäväkiertoon lisätä. Koulutuksen hyöty jää vähäiseksi ja opit unohtuvat, mikäli uusia taitoja ei päästä käyttämään. Kaikista huomattavin kehittyminen tapahtuu päivittäisessä työskentelyssä. (Kauhanen 2012, 110; Rantamäki ym. 2006, 75; Sistonen 2008, 220–221.)

Taulukko 3. Kehittymisen keinoja (Rantamäki ym. 2006, 34).

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> - sijaisuudet - työkierto - projektityöskentely - työn rikastaminen - työnkuvan laajentaminen - vastuulliset erityistehtävät - toimiminen kouluttajana - perehdyttäminen - mentorointi - jokapäiväinen kohtelu (ml. kehityskeskustelu) 	<ul style="list-style-type: none"> - opintokäynnit - ammattilehtien lukeminen - ammattikirjallisuuden lukeminen - itseopiskeluohjelmat - yritysvierailut - opiskelu oppilaitoksissa - opiskelu kouluorganisaation järjestämillä kursseilla - monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelu)

4.2.2 Sosiaaliset palkkiot

Statussymboleilla tarkoitetaan erilaisia näkyviä arvoaseman merkkejä, joita ovat esimerkiksi titteli, työpisteen ja -välineiden koko ja varustustaso, työasusteet, työaika, pääsy tiettyihin tiloihin ja järjestelmiin, yhdistysten jäsenyydet ja vaikkapa työnantajan auto. Useimmille statussymbolit ovat yhdentekeviä, jos perusasiat vain ovat kunnossa, mutta joillekin ne voivat olla todella merkityksellisiä. Statussymbolien heikkoutena on, että ne lisäävät henkilöstön hierarkiaa ja harvoin edistävät yhteistä hyvää työpaikalla. (Kauhanen 2012, 111–112.)

Palaute on etenkin hyötysuhteeltaan yksi tehokkaimpia palkitsemiskeinoja. Sen vastaanottaminen tai antaminen ei maksa muuta kuin pienen hetken aikaa. Sistonen (2008, 167) muistuttaa, että palautteen antaminen on taitolaji, mutta oikeassa paikassa oikeaan aikaan annettu palaute hyödyttää sekä palautteen antajaa, että sen saajaa. Kauhasen (2012, 112) mukaan palautteen kaipaaminen on hyvin yksilöllistä ja toiset haluavat sitä enemmän kuin toiset. Vaikka suuri osa esimiehistä ajattelee antavansa runsaasti palautetta, usein heidän alaisensa kokevat, etteivät saa sitä tarpeeksi. Positiivisen palautteen li-

säksi on hyvä antaa myös sellaista palautetta, joka auttaa kehittymään. Vahvistava palaute on palautteen muoto, joka tukee nykyistä toimintaa ja kannustaa tekemään lisää. Vahvistavaa palautetta kannattaa antaa myös julkisesti. Korjaava palaute taas rohkaisee työntekijää muuttamaan toimintaansa haluttuun suuntaan. Se tulee antaa kahden kesken. Yrityksen tunnuslukujen lisäksi myös asiakaspalaute ja henkilöstökyselyt ovat oivia palautteen lähteitä ja ne tulisi tehdä julkisiksi. (Rantamäki ym. 2006, 71.)

Tehokkainta palaute on, kun se annetaan mahdollisimman pian suorituksesta. Toisaalta, jos tunteet ovat pinnassa, kannattaa etenkin korjaavan palautteen antamista siirtää hetkeen, jolloin ne ovat tasaantuneet. Oikea-aikaisuuden lisäksi hyvään palautteeseen liittyviä piirteitä ovat myös kuvailevuus, yksityiskohtaisuus, selkeys, käyttäytymiseen ja sen seurauksiin keskittyminen sekä rehellisyys ja vilpittömyys. Pelkkä laiskaksi haukkuminen ei ole rakentavaa palautetta, vaan esimiehen tulisi kertoa palautteen saajalle, miten hänen käyttöksensä vaikuttaa tavoitteisiin, tuloksiin tai muihin ihmisiin. (Sistonen 2008, 169–171.)

Työyhteisön edustaminen voi olla joillekin merkittävä palkitsemisen keino. Edustaminen voi tarkoittaa esimerkiksi osallistumista erilaisiin kehittämissyihin tai vaikkapa organisaation edustamista työnantajyhdistyksessä. Toisaalta osa henkilöstöstä voi kokea tällaiset edustustehtävät lisätyönä. (Kauhanen 2012, 113.)

Organisaation sisäiset ja ulkoiset **tunnustukset** ovat yksi aineettoman palkitsemisen keino. Tunnustuksia voi antaa esimerkiksi lehtihaastatteluissa tai organisaation sisäisissä julkaisuissa. Tunnustuksia voivat olla myös erilaiset palkinnot ja kunniamerkit, sekä arvonimet. Tunnustuksissa kannattaa pitää organisaation sisällä yhteinen linja, joka myötäilee organisaatiokulttuuria. (Kauhanen 2012, 113.)

4.2.3 Edut ja haitat

Seuraavaan taulukkoon on koottu eri aineettomien palkitsemiskeinojen avulla saavutettavia etuja sekä organisaation, että työntekijän kannalta. Siihen on listattu myös palkitsemiskeinojen varjopuolia sekä asioita, jotka pitää huomioida tiettyjä palkitsemiskeinoja käytettäessä.

Taulukko 4. Aineettomat palkkiot (Viitala, R. 2007, 145, 161–162; Aromilehti 6/2011).

Tapa	Edut	Haitat	Muuta huomioitavaa
Työyhteisön jäsenyys	<ul style="list-style-type: none">• yhteisöllisyys• yhteenkuuluvuus• henkinen tuki• sitouttava vaikutus• mielenkiintoisia kontakteja		<ul style="list-style-type: none">• yritykset voisivat käyttää työyhteisön edustamista palkkiona monipuolisemmin kaikilla organisaation tasoilla• koko tiimin/yhteisön palkitseminen
Merkityksellisuuden tunne	<ul style="list-style-type: none">• sitoutuminen• työn ilon lisääntyminen	<ul style="list-style-type: none">• statussymbolien käyttö ei edistä yhteistä hyvää työpäikällä	
Mahdollisuus kehittyä	<ul style="list-style-type: none">• motivaation lisääntyminen• tärkeä sitouttamisen keino• parantaa yksilön mahdollisuuksia uralla etenemiseen	<ul style="list-style-type: none">• jos ei anneta mahdollisuutta soveltaa opitua, on koulutus ja kehitys turhaa	<ul style="list-style-type: none">• vaatii tuekseen toimivat kehityskeskustelukäytännöt
Työn kautta saatu arvostus ja palaute	<ul style="list-style-type: none">• kannustaa kehittymään ja yrittämään• luottamus omaan tekemiseen lisääntyy	<ul style="list-style-type: none">• automaattisesti annettujen tunnustusten persoonattomuus	<ul style="list-style-type: none">• suomalaiset huonoja antamaan palautetta ja etenkin kehuja• usein palkinnon arvoa tärkeämpää on tapa, jolla arvostuksesta kerrotaan

4.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvossa mitattavia palkkioita. Taloudellisen palkitsemisen kirjo on hyvin laaja ja erilaisia nimikkeitä on paljon. Karkeasti se pystytään jakamaan peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin sekä suoriin että epäsuoriin palkitsemistapoihin. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Aineellisen palkitsemisen ja rahallisten palkkioiden heikkoutena on usein nähty niiden lyhytaikainen vaikutus. Sistonen (2008, 40) vertaa rahallisia palkkioita sokeriin: sen vaiku-

tuksesta energiataso nousee nopeasti ylös, mutta pian se tippuu yhtä nopeasti alas. Raha on tästä huolimatta tärkeä palkitsemisen keino, mutta kun esimerkiksi palkka on saavuttanut tietyn tason, merkitsevät muut motivaation ja sitoutumisen taustatekijät sekä hyvä johtaminen enemmän. (Sistonen 2008, 40.)

Raha motivoi rahaa arvostavaa ja sellaista, joka on valmis kokemaan osittain negatiivisia asioita ansioidensa eteen, esimerkkeinä kova työtahti ja ylityöt. Arvostaakseen saamaansa palkkiota työntekijän on pystyttävä vaikuttamaan suoritukseensa ja myös havaittava selkeä yhteys työsuorituksen ja saamansa palkkion välillä. (Juopperi & Uotila 2012, 9.)

4.3.1 Suorat aineellisen palkitsemisen keinot

Peruspalkka maksetaan joko kerran tai kahdesti kuussa. Erilaisia peruspalkkauksen tapoja ovat aikapalkat, joista käytetyimmät ovat tunti- ja kuukausipalkka, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Palkkio- ja provisiopalkkoissa on yleensä jokin kiinteä palkanosa ja työn tuloksiin perustuva palkanosa. Urakkapalkassa palkan perusteena on arvioitu työmäärä ja siihen suhteutettu työsuorite. Provisiopalkkaus on yleisintä palvelualoilla ja myyntityössä, palkkiopalkkausta käytetään paperi- ja teknologiateollisuudessa ja urakkapalkkaa rakennusalailla. (Rantamäki ym. 2006, 91–92).

Suurimalla osalla suomalaisista palkka määräytyy jonkin työehtosopimuksen (TES) mukaisesti. Julkisella puolella työehtosopimusta vastaa virkaehtosopimus (VES). Näissä sopimuksissa määrätään ala- ja tehtäväkohtaiset minimipalkat. Taulukkopalkkoja alemman palkan maksaminen on kiellettyä, mutta korkeamman palkan maksaminen on luonnollisestikin luvallista ja täysin työnantajan itse päätettävissä. Niille, joita TES ei koske, maksetaan heidän työnantajansa kanssa neuvottelemaansa sopimuspalkkaa. Tällainen tilanne on usein yritysten ylemmillä toimihenkilöillä ja johdolla. Julkisella sektorilla ylemmille toimihenkilöille ja johdolle on määrätty vaatavuustasoa vastaavat taulukkopalkat, joiden lisäksi voidaan maksaa neuvottelujen perusteella määräytyvää henkilökohtaista palkanosaa. (Kauhanen 2012, 114.)

Palkkatasoon vaikuttaa tehtävän määritellyn vaatimustason lisäksi myös työntekijän osaamistaso sekä suoriutuminen (Sistonen 2008, 201). Palkkausjärjestelmät ovat kaikilla aloilla kulkemassa yhä enemmän siihen suuntaan, että palkka sisältää kiinteän, tehtävän vaatavuuteen perustuvan palkanosan ja henkilökohtaisen palkanosan, joka määräytyy osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Useimmiten tehtävän vaatavuuden perusteella määräytyvä palkanosa on suurempi ja henkilökohtainen palkanosa maksimissaan 50 %

vaativuusosan palkasta. Lisäksi joissakin organisaatioissa on käytössä tulos- tai kannuspalkkiojärjestelmä, joka on yleensä 10–15 % muusta kiinteästä palkasta. (Kauhanen 2012, 115.)

Tulospalkkausta eli suorituksen mukaista palkkausta on käytetty Suomessa järjestelmällisesti jo yli 40 vuoden ajan. Yksityisellä sektorilla yli puolet henkilöstöstä kuuluu tulospalkkauksen piiriin. Valtionhallinnolla sama luku on noin 30 % ja kuntasektorilla noin 15 %. Toimialakohtaiset erot tulospalkkauksen kehityksen suhteen ovat suuret. Parhaiten se on otettu käyttöön teknologia- ja paperiteollisuudessa sekä kaupan aloilla. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan tulospalkkauksen käyttämisellä on positiivisia vaikutuksia organisaation toiminnalle: se parantaa tuottavuutta ja samalla pienentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Kauhanen 2012, 119.)

Tyypillistä tulospalkkaukselle on, että palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin ja se maksetaan, mikäli tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkio on peruspalkkauksen täydennystä ja se maksetaan perinteisesti 1-4 kertaa vuodessa. Organisaatiosta riippuen tulospalkkaus voi koskea muutamaa henkilöä, tiettyjä henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä. Tulospalkkausjärjestelmissä voi olla vaihtelua myös organisaation sisällä, esimerkiksi portaittain. (Kauhanen 2012, 120.)

Voitonjako on yleisimmin perheyriyksissä käytetty palkitsemisen muoto. Esimerkiksi Berner Oy on vuodesta 1946 jakanut henkilöstölleen 10 % kirjanpidossa osoitetusta voitosta. Yleensä summat ovat vastanneet 1-2,5 kuukauden palkkaa. Yrityksessä henkilöstö on tyytyväistä ja vaihtuvuus on pieni. Vaikutukset ovat siis selkeästi positiiviset, mutta kannustava vaikutus voi jäädä pieneksi, sillä palkkionmaksu ja jakokriteerit eivät ole tavoitesidonnaisia. (Kauhanen 2012, 124.)

Henkilöstörahasot toimivat niin, että työnantajaorganisaatio jakaa tietyin periaattein osan voitosta henkilöstön perustamalle ja hallinnoimalle rahastolle. Rahasto ohjaa saamiin varoja ja niiden sijoittamisesta saatuja tuottoja. Tarkoituksena on palkita koko henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta, sekä parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä ja edistää organisaation ja sen henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia. (Kauhanen 2012, 124.)

Henkilöstörahasot voidaan perustaa mihin tahansa yritykseen, virastoon tai sen tuloyksikköön, jossa henkilöstön määrä on vakituisesti yli kymmenen. Henkilöstörahasot ei ole verovelvollinen ja sinne siirrettävät tulospalkkio on organisaatiolle vähennyskelpoinen menoerä. Suomessa on tällä hetkellä noin 60 henkilöstörahasotia joissa on yhteensä noin

140 000 jäsentä. Järjestelmä on osoittautunut melko kankeaksi, eikä sen sitouttavista tai motivoivista vaikutuksista ole erityistä näyttöä. (Kauhanen 2012, 125.)

Optiojärjestelyt saapuivat Suomeen 1980-luvun loppupuolella. Yleisesti ottaen kaikissa pörssiyhtiöissä on ainakin yksi optiojärjestely. Se tarkoittaa sitä, että yhtiökokous päättää yhtiön osakepääoman korottamisesta siten, että tietyillä yhtiön palveluksessa tai hallinnossa olevilla henkilöillä on oikeus merkitä yhtiön osakkeita jälkikäteen etukäteen määritellyillä ehdoilla. Ehdot koskevat muun muassa hintaa, määrää ja ajankohtaa. (Kauhanen 2012, 126.)

Optiojärjestelyillä kasvatetaan omistaja-arvoa, yhdistetään henkilöstön ja omistajien etuja, sitoutetaan nykyistä ja houkutellessaan uutta henkilöstöä. Optiojärjestelyjen vaikutus tulokseen on vähäinen, sillä kustannuksien maksajina toimivat välillisesti yhtiön osakkeenomistajat. On todettu, että optiojärjestelyt toimivat parhaiten yhtiöissä, joissa haetaan kovaa kasvua tai liiketoiminnan suuntaa ollaan muuttamassa radikaalisti. Suomessa optiojärjestelyitä on käytössä sadoissa yrityksissä, mutta ne ovat vähentyneet viime aikoina. Tilalle on useimmiten tullut osakepohjaisia kannustin- ja palkkiojärjestelmiä. (Kauhanen 2012, 127.)

4.3.2 Epäsuorat aineellisen palkitsemisen keinot

Palkan lisät määräytyvät sekä työehtosopimusten, että organisaatiokohtaisten ratkaisujen mukaisesti. Palkanlisää voi saada esimerkiksi kielitaidosta, monitaitoisuudesta ja perehdyttämisestä. Niiden osuus kiinteään palkkaan verrattuna on suhteellisen pieni ja ne voivat toisinaan olla myös määräaikaaisia. (Kauhanen 2012, 115–116.)

Luontoisedut kuuluvat yhä useamman yrityksen palkitsemistapoihin. Ne ovat useimmissa organisaatioissa samat kaikille. Joitakin suurempia etuja, kuten autoetu, saatetaan myöntää joko aseman tai työtehtäviin liittyvän tarpeen perusteella. Valtaosa eduista on verotettavia. Kun henkilöstöedut on valittu ja perusteltu tarkkaan, kertovat ne samalla yrityksen arvoista ja tavoitteista. Luontoisetujen käyttö on suosittua, koska ne ovat edullisia sekä työnantajalle että -tekijälle. Tällä hetkellä panostetaan erityisesti sellaisiin etuihin, jotka liittyvät työn joustavuuteen sekä työterveyden ylläpitämiseen, esimerkkinä tietoliikenneyhteys kotiin, työmatkalippu, sekä erilaiset terveydentilan kohentamiseen liittyvät ohjelmat. Luontoisedut huomioidaan yleensä rahapalkan määrittelyssä ja siitä syystä on hyvä tarkistaa, että henkilö arvostaa hänelle tarjottavia etuja: jos ei käytä autoa, on autoedun antaminen turhaa. (Kauhanen 2012, 116; Rantamäki ym. 2006, 81–82.)

Verotusarvoltaan määritellyt, yleisimmin kokonaispalkkaan kuuluvat edut ovat (Rantamäki ym. 2006, 83)

- matkapuhelimen käyttöetu (henkilö maksaa itse yksityispuhelut)
- matkapuhelinetu (etu kattaa kaikki kustannukset)
- vapaa autoetu (etu kattaa kaikki ajot)
- auton käyttöetu (henkilö maksaa itse yksityisajot)
- asuntoetu tai työsuhdevuokra-asunto
- autotallietu
- täysihoidetu
- työmatkakuljetukset
- työmatkalippu
- ateriatetu, tuettu työpaikkaruokailu tai lounassetelit
- työsuhdepolkupyörä
- liikunta- ja kulttuurisetelit.

Työkyvyn hallinta tarkoittaa sitä, että organisaatio ylläpitää henkilöstönsä työterveyttä ja samalla pidentää työuria. Siihen on olemassa useita keinoja, aina työn sisällöllisistä tekijöistä ja työelämän sekä vapaa-ajan yhteensovittamisesta laajaan työterveyshuoltoon ja virkistystoimintaan. Työkyvyn hallinta auttaa vähentämään sairauspoissaoloja ja tapaturmariskejä sekä ehkäisee ennenaikaista eläköitymistä. (Kauhanen 2012, 117–118.)

Muita etuja, joita työnantaja voi tarjota henkilöstölleen, ovat esimerkiksi lisäeläke, erilaiset vakuutukset, laajakaistayhteys ja sairaan lapsen hoitoetu. Niiden kannattavuuteen liittyy kuitenkin osittain kysymysmerkkejä, sillä esimerkiksi eläkejärjestelmän muuttuessa lisäeläkkeen maksamisesta saatu sitouttava vaikutus on pieni suhteessa sen kustannuksiin, eivätkä työntekijät välttämättä ymmärrä saamansa edun arvoa. Myös vakuutukset ovat työnantajalle suuri menoerä, mutta useimmiten edun saajat arvostavat niitä. Kaikki lisäedut eivät kuitenkaan ole kalliita. Esimerkiksi liikunta- ja vapaa-ajan virkistystoiminnan tukeminen vaikkapa liikunta- ja kulttuuriseteleillä on kuitenkin työnantajalle kohtuullisen edullista ja lisäksi verovapaata tiettyyn rajaan saakka. (Juopperi & Uotila 2012, 8; Kauhanen 2012, 118–119.)

4.3.3 Edut ja haitat

Seuraavaan taulukkoon on koottu taulukon 4 tapaan eri aineellisten palkitsemiskeinojen edut ja haitat. Kannattaa huomioida, että aineellisissa palkitsemiskeinoissa varjopuolien määrä saavutettuihin etuihin nähden on suhteellisesti suurempi, kuin aineettomissa palkitsemiskeinoissa.

Taulukko 5. Aineelliset palkkiot (Aromilehti 6/2011; Viitala 2007, 143–146, 150, 152; Juopperi & Uotila 2012, 8).

Tapa	Edut	Haitat	Muuta huomioitavaa
Rahapalkka ja palkkiot	<ul style="list-style-type: none"> • räätälöitävissä henkilökohtaisin perustein • kilpailukykyinen palkka parantaa yrityksen asemaa työnantajana • raha motivoi rahaa arvostavaa 	<ul style="list-style-type: none"> • palkankorotuksen motivoiva vaikutus on usein lyhytaikainen • heikkoa työsuoritusta hankala parantaa palkankorotuksella • työntekijän uupuminen ja fyysiset vaivat ponnistelussa suorite- tai tulospalkkion eteen • ei-toivottujen käytösten vahvistuminen tulospalkkioiden saavuttamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöitä kohdeltava tasa-arvoisesti • yksittäisen henkilön muita korkeampi palkka oltava perusteltavissa • suoritepalkkioissa yhteys suoritukseen oltava havaittavissa
Eläketurva	<ul style="list-style-type: none"> • lisää henkilöstön hyvinvointia • sitouttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kallis investointi työnantajalle • työntekijät eivät ymmärrä edun arvoa 	
Terveystenhoito	<ul style="list-style-type: none"> • lisää henkilöstön hyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja • arvostettu etu 		<ul style="list-style-type: none"> • lain määräämä oikeus työntekijälle
Luontoisedut	<ul style="list-style-type: none"> • mahdollistavat joustavan työn • lisäävät henkilöstön hyvinvointia 		<ul style="list-style-type: none"> • huomioitava, että edut vastaavat työntekijän arvostuksia
”Ylimääräiset edut”, kuten virkistys- ja vapaa-ajan toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • lisäävät henkilöstön hyvinvointia • mahdollistavat joustavan työn • työyhteisön ilmapiirin kohentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • osa eduista kalliita organisaatiolle suhteessa saavutettuihin hyötyihin • eduista tiedottaminen monesti puutteellista, joten niistä ei olla tietoisia 	<ul style="list-style-type: none"> • tarjottava tasapuolisesti koko henkilöstölle • suosittava henkilöstön hyvinvointia ja joustavan työn mahdollistavia etuja
Voitonjako	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön sitouttaminen tuloksenteleeseen • palkitsee tuloksellisesta toiminnasta 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitesidonnaisuuden puuttuminen pienentää kannusteen vaikutuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • käytössä yleisimmin perheyrietyksissä

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutustavasta ja sen tuloksista. Lisäksi arvioidaan valitun tutkimusmenetelmän sekä saatujen tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohteena ollut yritys sekä sen nykyiset palkitsemiskäytänteet.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty strukturoitua ja puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin Siisti Pihan toimitusjohtajaa Arto Hakalaa, sekä kuutta yrityksen työntekijää. Haastatteluiden pohjana käytettiin valmiita haastattelurunkoja. Haastattelut toteutettiin elokuussa 2014.

Tutkimus päätettiin toteuttaa haastatteluna, sillä määrällinen kyselytutkimus ei olisi ollut relevantti henkilöstömäärän ollessa alle 20. Lisäksi haastattelu on tutkimusmenetelmänä määrällistä kyselytutkimusta joustavampi, sillä se mahdollistaa esimerkiksi väärinkäsitysten välittömän oikaisemisen ja elekielen analyysin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73). Haastattelut suoritettiin yksitellen kunkin henkilön kanssa työajan puitteissa. Koko henkilöstölle kerrottiin etukäteen millaisesta haastattelusta on kyse ja mihin käyttöön se tulee. Haastattelun yhteydessä mainittiin, että vastakset tuodaan lopullisessa työssä ilmi siten, ettei yksittäistä henkilöä pystytä niiden perusteella tunnistamaan.

Tutkimuksen johtopäätökset tehtiin haastatteluissa kerätyn aineiston laadullisen sisällönanalyysin pohjalta. Tutkimuksessa ja tulosten analyysissä käytettiin apuna myös kirjoittajan omia kokemuksia kohdeorganisaatioissa työskentelemisestä. Tuloksia vertailtiin aiemmin kerättyyn teoria-aineistoon ja näin vahvistettiin johtopäätösten realistisuutta. Samalla laadittiin kehittämissuhteita tutkimustuloksissa havaittuihin ongelmakohtiin ja kohdeorganisaation prosessien kehittämiseen.

5.1 Toimeksiantajan kuvaus

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Suomen Siisti Piha Oy:lle, jossa kirjoittaja suoritti perusharjoittelujaksonsa kesällä 2014. Suomen Siisti Piha Oy on vuonna 2001 perustettu puutarhatuotteiden ja maanrakennusainesten myyntiin keskittynyt yritys, jonka kotipaikka on Espoossa. Se tarjoaa kuluttajille mahdollisuuden saada lähes kaikki pihan rakentamiseen ja hoitamiseen tarvittavat tuotteet suoraan kotiovelle. Pääasiassa myynti keskittyy suursäkkituotteiden, kuten mullan, kiviainesten ja kuorikatteiden myyntiin, mutta valikoimaan kuuluu paljon muutakin aina pihakiveyksistä ja siirtonurmikoista takorautaisiin obeliskeihin ja tulipatoihin. Yksityisasiakkaiden ja viherrakentajien lisäksi yrityksen merkit-

tävä asiakasryhmä on Pois Pois -jätteenkierrätyspalveluita käyttävät yritykset sekä asunto-osakeyhtiöt.

Siisti Pihalla ei ole omaa kivijalkamyymälää, vaan sen myynti tapahtuu puhelimitse ja lisäksi yrityksellä on vuodesta 2004 lähtien ollut verkkokauppa. Sen tärkein toiminta-alue on suurpääkaupunkiseutu, mutta toimituksia on paljon myös eteläisen Suomen suurimpiin asutuskeskuksiin, kuten Turkuun, Tampereelle, Lahteen ja Kotkaan. Yritys työllistää kahden omistajaosakkaan lisäksi neljä toimistolla ja kolme varikolla ympärivuotisesti työtä tekevää henkilöä sekä vaihtuvan määrän kausityöntekijöitä niin toimisto- kuin varikkotehtäviin. Henkilöstöön kuuluu ympärivuotisesti myös muutama kuorma-auton kuljettaja. Lisäksi vilkkaimman sesongin aikana kuljetuspalveluita ostetaan myös alihankintana.

Siisti Piha tekee paljon yhteistyötä muun muassa pihasuunnitteluun ja -rakentamiseen keskittyneiden yritysten kanssa. Lisäksi se jälleenmyy useiden tunnettujen sekä koti-, että ulkomaisten valmistajien tuotteita. Näihin kuuluvat suomalaisista toimijoista muun muassa Kekkilä, Biolan, Rudus, Finnurmi ja ulkomaisista LazyLawn, EverEdge, Kadai ja McKellers. Siisti Pihan suurin kilpailija on Vantaalla kotipaikkaansa pitävä Hornborg Oy.

5.2 Palkitsemiskäytänteet Suomen Siisti Piha Oy:ssa

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa kartoitettuja Siisti Pihan nykyisiä palkitsemiskäytänteitä aina strategiasta erilaisiin palkitsemisen muotoihin.

Strategiasta ja lähtökohdista puhuttaessa Siisti Pihan missioksi kuvattiin tarjota sen asiakkaille piharakennustuotteita kotiovelle asiakkaan tarpeiden mukaisessa koossa. Sen sijaan arvojen ja vision määrittely koettiin hieman turhana ja vanhanaikaisena ja niiden sijaan Siisti Pihalla keskitytään enemmänkin siihen, että yrityksessä on hyvä henkilöstö, joka osaa tehdä asiat oikein ja siten tuottaa yritykselle voittoa. Tavoitetilana on pitkällä tähtäimellä noin 30 % kasvu ja liikevaihdon kasvattaminen 5 -10 miljoonaan euroon vuodessa. (Hakala 19.8.2014.)

Henkilökohtaiset tavoitteet Siisti Pihalla määräytyvät suurelta osin toimenkuvan mukaan. Esimerkiksi yritysmyyjille on asetettu tavoitteellinen määrä asiakassoittoja. Tuo määrä kuitenkin muuttuu kauden mukaan ja lisäksi puheluiden luonteessa tulee aina huomioida asiakkaan taustat ja mahdolliset tarpeet. Siisti Pihalla koetaan, että pienessä yrityksessä on hankala asettaa jokaiselle tietty määrä tavoitteita määrätylle aikavälille. Siksi tavoitteita annetaan paljon niin sanotulla ”mutu-tuntumalla” ja ne muokkautuvat tilanteen mukaan. Palautekeskusteluja ei Siisti Pihalla pidetä määrättyinä päivinä, vaan ne ovat jatkuvia.

Varsinaisia kehityskeskusteluja ei siis pidetä, vaan palautetta pyritään antamaan tasaisesti ympäri vuoden. (Hakala 19.8.2014.)

Aineellisesta palkitsemisesta puhuttaessa mainittiin, että palkitseminen tapahtuu pitkälti rehellisen tuloksen kautta. Mikäli saavutetaan suhteellisesti hyvä vuotuinen tulos, on henkilökunnalla oikeus saada siitä osansa. Tuota rahaa ei jaeta tasaisesti kaikille työntekijöille, vaan siinä otetaan huomioon vastuut, motivaatiot ja tuloksellinen toiminta. Jos taas jäädyään miinukselle, tulospalkkioita ei luonnollisestikaan jaeta. ”Raha motivoi aina”, Hakala totesi. Hän myös kertoi, että rahaa saa pyytää lisää mikäli osaa tehtävänsä ja pystyy perustelemaan hyvin sen, miksi ansaitsee enemmän. Hyvästä tuloksesta palkitaan rahan lisäksi myös muuten: esimerkiksi päivinä, jolloin myyntejä tulee vähintään 100, on työntekijä lupautunut tarjoamaan koko henkilöstölle pullakahvit. (Hakala 19.8.2014.)

Siisti Pihalla palkitaan paitsi myynnillisestä menestyksestä ja tuloksellisuudesta, myös sujuvuuden lisäämisestä. Henkilökunnan ideat otetaan avoimin mielin vastaan ja mikäli joku niistä pääsee käyttöön ja toimii, pidetään sitä palkitsemisen arvoisena. Työntekijöitä halutaan kannustaa aktiivisuuteen, jotta vaikkapa tuotannon päivittäiset tehtävät saadaan sujuvimmiksi. ”Jo pelkästään varikon järjestyksellä voi olla vaikutusta siihen, että pienemällä henkilöstöllä saavutaan parempaa laatua tuotannollisissa tehtävissä”, kertoi Hakala. (Hakala 19.8.2014.)

Siisti Pihalla palkkauksessa käytetään puutarha-alan työehtosopimusta (yrityksen toimiala on puutarhatuotteiden tukku- ja vähittäismyynti). Uusissa ja määräaikaissa työsuhteissa palkka muodostuu tuntipalkasta ja vakituisissa työsuhteissa neuvotellaan tehtäväkohtainen kuukausipalkka. Kuukausipalkkaan vaikuttaa tehtävän vaativuuden lisäksi myös työntekijän osaaminen ja saavutukset. Myyntihenkilöstöllä on käytössään työsuhteautot. Lisäksi vakituisella henkilöstöllä on käytössä lounasetu. Kaikilla työntekijöillä on oikeus käyttää Terveystalon palveluita työterveyden huoltoon. Mukavana muistamisena henkilökunnalle jaetaan jouluisin myös joululahjat. (Hakala 19.8.2014.)

Aineettomassa palkitsemisessa Siisti Pihalla halutaan korostaa erilaisia yhteishenkeä kohtavia hetkiä ja tapahtumia. Tällaisia ovat esimerkiksi keväisin valmistuville ja ylioppilaaksi kirjoittaneille järjestettävät kakkukahvivilaisuudet sekä koko henkilökunnan yhteiset kesäkauden päättäjäiset ja pikkujoulut. Tarkoituksena on syömisen ja muun tekemisen lomassa vaihtaa kuulumisia ja rohkaista työntekijöitä puhumaan. Kaikilla työntekijöillä on käytössään työaikojen joustavuutta lisäävät työaikapankki ja työajoissa pyritään muutoinkin joustamaan työntekijöiden tarpeiden mukaan. Kerran tai kaksi vuodessa osa henkilöstöstä saa mahdollisuuden osallistua ulkomaille suuntautuviin koulutusmatkoihin, joiden

aikana vierailaan esimerkiksi alan messuilla sekä kontaktoidaan nykyisiä ja mahdollisia tulevia yhteistyökumppaneita. Lisäksi Siisti Piha haluaa tarjota nuorille mahdollisuuden nähdä, mitä liiketoiminta on kokonaisuudessaan ja rohkaista heitä tulevaisuuteen. Tämän vuoksi se palkkaa kesäisin useampia nuoria kausiapulaisiksi. ”Erittäin tärkeässä roolissa ovat myös päivittäinen rakentava ja positiivinen palaute, sekä rohkaisu ideoimiseen”, kertoo Hakala. Toisinaan esimerkiksi sähköpostitse saatu positiivinen asiakaspalaute printataan ilmoitustaululle kaikkien nähtäväksi. (Hakala 19.8.2014.)

Palkitsemisen tulevaisuuden suunnasta keskusteltaessa kävi ilmi, että Siisti Pihalla tärkeimpänä tavoitteena on lisätä ja ylläpitää työpaikalla vallitsevaa hyvää yhteishenkeä. Esimerkiksi merkkipäivistä halutaan tehdä koko henkilöstön yhteisöllisiä tapahtumia ja yrityksen yhteisöllisyyttä korostaa entistä enemmän. Hakalan mukaan sen avulla oppii tuntemaan ja ymmärtämään henkilöstöä paremmin ja lisäksi avoimuus työpaikalla lisääntyy. Kun henkilöstöä on suhteellisen vähän ja päivittäinen kanssakäyminen on tiivistä, on tärkeää, että yhteisyö sujuu kitkattomasti ja töihin on mukava tulla. (Hakala 19.8.2014.)

Siisti Pihan organisaatorakenteeseen kaivataan kasvun myötä muutosta: nyt toiminnan kausiluonteisuuden vuoksi yrityksessä on kesäisin kaksinkertainen määrä henkilöstöä talvikauteen verrattuna. Kasvun myötä henkilökuntaa olisi tarkoitus vakiinnuttaa niin, että kesäkaudellakin valtaosa henkilöstöstä on vakituista. Nyt kausityöntekijöiden suuri suhteellinen määrä on rasittavaa koko yritykselle: rekrytointivaiheessa kun on lopulta hyvin hankala arvioida sitä, millaista väkeä yritykseen tulee kesäksi. Uusien asioiden opiskeluun työsuhteen alussa tarvittava aika on hyvin yksilöllistä ja joillakin työtehtävien omaksumiseen saattaa mennä melko pitkään. (Hakala 19.8.2014.)

5.3 Tulokset

Työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, että Siisti Pihalla vallitseva työilmapiiri on hyvä ja se motivoi kaikkia haastateltuja työntekijöitä. Myös työtehtävät ja niiden monipuolisuus sekä itsensä kehittämisen mahdollisuudet mainittiin motivoiviksi. Akuuteimmiksi ongelmakohdiksi nousivat palkitsemistapojen sijaan puutteet organisoinnissa ja johtamisessa sekä epäselvyydet tehtävienjaossa ja toimenkuvissa.

Haastatteluissa kaksi henkilöä mainitsi, että heidän toimenkuvaansa ei ole määritelty työnimikettä tarkemmin. Toinen näistä henkilöistä mainitsi myös kokevansa, että hänen roolinsa organisaatiossa on epäselvä ja hänelle kasaantuu useinkin erinäisiä juoksupojan tehtäviä, joita kukaan muu ei halua hoitaa.

”Toimenkuvaani ei ole määritelty, eikä se ole itsellenikään aina selvä.” H2

”Työnimike on olemassa, mutta muuten toimenkuvaa ei ole tarkemmin määritetty.” H1

Puutteita koettiin myös asioiden ja työtehtävien organisoinnissa sekä johtamisessa. Jopa puolet haastateltavista mainitsi jonkin näistä tekijöistä vähentävän myös heidän työmotivaatiotaan. Johtamisen puute näkyi esimerkiksi työtehtävien jakamisessa ja ohjeistamisessa. Organisoinnin puutteena koettiin se, että asioiden suunnittelu on joko olematonta tai hyvin vähäistä sekä se, että toimenpiteisiin ryhdyttäessä vastuiden ja tehtävien jakoa ei tehdä kunnolla.

”Organisoinnin puute laskee motivaatiotani.” H5

”Yksi motivaatiota eniten laskeva tekijä on epäjärjestys ja töiden kasaantuminen niin, että työaika venyy suunniteltua pidemmäksi.” H3

”Vastuuttomuus, ohjeistuksen ja johtamisen puute, päättämättömyys ja organisaation tehtävien epäselvä jako laskevat motivaatiota.” H2

Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt kokivat työpaikan hyvän ilmapiirin ja mukavat työkaverit yhdeksi eniten motivoivaksi seikaksi. Henkilöstön pieni koko ja toimiston sijainti varikon välittömässä läheisyydessä edesauttavat kaikkien työntekijöiden päivittäistä, avointa kanssakäymistä. Useimmiten asioista päästään keskustelemaan kasvotusten ja puhelimen tai sähköpostin välityksellä joudutaan kommunikoidaan suhteellisen harvoin. Haastatteluista kävi ilmi myös, että osa työntekijöistä viettää työkavereiden kanssa aikaa myös työajan ulkopuolella.

”Hyvä ryhmähenki ja ilmapiiri motivoivat.” H3

”Tiivis porukka ja kiva fiilis töissä motivoivat. Totta kai rahakin on kivaa, mutta se ei ole kaikki kaikessa.” H1

Valtaosa haastateltavista koki omat työtehtävänsä mielekkäiksi ja vaihteleviksi.

”Mielenkiintoinen työ ja sen sisältö sekä mukavat työkaverit motivoivat.” H6

”Työ on mielekästä ja työkaverit loistavia, ihania ihmisiä.” H2

Yksi haastateltavista mainitsi, että kokee työssä oppimisen ja kokemuksen kartuttamisen suurempaa palkkaa palkitsevammaksi.

”Minua motivoi se, että työtehtävissä oppii uutta ja pääsee kartuttamaan kokemusta.” H3

Myös tulosvastuullisuus ja tietty vapaus työssä koettiin motivoivaksi. Näillä työn mielekkyydestä, oppimisesta ja vastuullisuudesta motivoituvilla henkilöillä motivaatio on selkeästi sisäistä.

”Minua motivoi se, että työssäni on tietty tulosvastuu, mutta kuitenkin myös vapautta, kuten joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin itse.” H5

Viisi kuudesta haastateltavasta koki saavansa tarpeeksi palautetta sekä työtovereiltaan että esimieheltään. Myös positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä oli useimpien mielestä tasapainossa. Palautetta jaetaan päivittäin ja työntekijöiden työpisteiden läheisyys edesauttaa sen antamista. Työporukan tiiviys vaikuttaa myös siihen, ettei korjaavaakaan palautetta pelätä antaa kasvotusten.

”Joo, saan sekä positiivista että rakentavaa palautetta tarpeeksi.” H1

Kuitenkin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työpaikalla voitaisiin keskustella sekä hyvistä, että huonoistakin suorituksista useammin, puolin ja toisin.

”Valitettavasti keskustelua tulisi käydä mielestäni useammin, sekä positiivisista asioista kuin murheistakin.” H2

Vain kahdelle haastateltavista työntekijöistä oli asetettu henkilökohtaiset vuosi- tai kuukausitason tavoitteet. Henkilöille, joille tavoitteet oli asetettu, oli annettu mahdollisuus vaikuttaa niihin määrittelyvaiheessa. Työntekijät, joille tavoitteita ei ole erikseen asetettu, kokivat, että heidän tehtävänsä on lähinnä hoitaa työnsä mahdollisimman sujuvasti ja hyvin.

”Tavoitteeni määritellään kuukausitasolla ja voin vaikuttaa niihin.” H5

”Tavoitteet ovat selkeät ja ne on määritelty vuositasolla. Olen saanut itse vaikuttaa niihin paljon.” H6

Suurimmalla osalla haastateltavista oli jonkinlainen käsitys palkkioiden jakamisen perusteista ainakin omalta kohdaltaan. Yksi haastateltava kertoi, että häntä on informoitu tulostavoitteesta. Kaksi haastateltavaa totesi, etteivät he tiedä palkitsemisen perusteita tai tavoiterajoja. Haastattelussa nousi myös ilmi se, että kaikki eivät olleet perehtyneet edes oman palkkauksensa perusteisiin.

”Tiedän palkitsemisperusteet omalta osaltani.” H5

”Tulostavoitteesta on informoitu.” H2

”En ole oikeastaan perehtynyt asiaan [oman palkan koostumukseen]. En myöskään tiedä, millä perusteilla minua tai muita palkitaan.” H3

Sekä tavoitteenasettelussa, että palkitsemisen perusteena voitaisiin Siisti Pihalla hyödyntää tasapainotettua tulokorttiajattelua. Seuraavat myyntitehtävissä työskentelevien henkilöiden kevennetyt tulokorttimallit ovat ainoastaan esimerkinomaisia ja suuntaa-antavia ja ne on tehty sovellettaviksi ja muokattaviksi ajankohtaisten tavoitteiden ja suhdanteiden mukaisesti. Samankaltainen tulokortti toimii erinomaisesti apuna myös varikkohenkilöstön ja kuljettajien suoritusten mittaamisessa, kunhan se räätälöidään heidän tehtäviensä sisältämien tavoitteiden mukaisesti.

Taulukko 6. Myyntipäällikön BSC

	Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitetaso
Talous	<ul style="list-style-type: none"> • Myyntiennusteiden onnistuminen 	Myynti suhteessa budjettiin	91 % budjetista
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Pysyvien asiakassuhteiden rakentaminen • Asiakaskunnan kasvattaminen • Tunnettuuden lisääminen 	Asiakassuhteiden kesko kanta-asiakkailla Rekisteröityneiden asiakkaiden määrä Messuilla jaetut esitteet	>5v. 10 000 5000/tapahtuma
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskeskeisyys 	Asiakastytyväisyys kanta-asiakkailla (asteikolla 1-5)	>4,5
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoitunut myyntitiimi 	Työtyytyväisyys (asteikolla 1-5)	> 4

Taulukko 7. Myyntitiimin BSC

	Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitetaso
Talous	<ul style="list-style-type: none"> • Myynnin lisääminen 	Liikevaihto	2 milj. €
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden sitoutuminen 	Asiakkaan halukkuus suositella tuotteita tai palvelua (asteikolla 1-5)	>4
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokas myynti • Toimiva verkkokauppa • Palvelun laatu ja sujuvuus 	Kauppoja/päivä Kävijämäärät nettisivuilla/päivä Asiakastytyväisyys (asteikolla 1-5)	100 150 >4,2
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöinen kulttuuri 	Henkilöstötytyväisyys (asteikolla 1-5)	> 4

Valtaosa haastateltavista oli ainakin kohtuullisen tyytyväinen palkkaansa työn sisältämään vastuuseen ja määrään nähden. Useat kuitenkin myönsivät, että suurempi palkka kelpaisi aina, oli tilanne mikä tahansa. Kaksi haastateltavista kertoi olevansa tyytymättömiä palkkaansa.

”Ainahan se [palkka] voisi olla suurempi. Tämänhetkiseen vastuuseen nähden, jota ei suurestikaan ole, palkka on aika kohdallaan.” H2

Haastatteluissa nousi esiin se, että työntekijät osasivat kyllä luetella heidän käytössään olevia palkitsemiskeinoja, mutta niiden ei koettu vaikuttavan motivaatioon ainakaan kovin tietoisesti. Myöskään toiveita siitä, miten palkitsemistapoja tulisi muuttaa, ei yksikään haastateltava osannut varsinaisesti esittää. Esimerkiksi usealla työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää joustavia työaikoja, mikä koettiin ”ihan kivaksi”, mutta sen merkitystä ei korostettu, kun puhuttiin eniten motivoivista seikoista. Lisäksi henkilöstöedut, kuten kahdella haastateltavista käytössä oleva työsuhdeauto ja viidellä käytössä oleva työpuhelin, koettiin lähinnä välttämättömyytenä, eikä niinkään palkitsemisena.

”Minulla on joustava työaika ja olen osallistunut yhteisiin juhliin ja ulkomaan opintomatkoille, mutta aineettomat palkkiot eivät ainakaan tietoisesti vaikuta motivaatiooni mitenkään erityisellä tavalla.” H1

”Minulla on käytössä matkapuhelinetu, mutta en niinkään koe sitä palkitsemisena vaan enemmänkin välttämättömyytenä.” H2

Seuraavaan taulukkoon on koottu työntekijöiden maininnat heitä motivoivista ja motivoivia tiota laskevista tekijöistä. Mainintojen määrät kerättiin haastattelukysymysten 8. ”Mikä työssäsi motivoi sinua eniten?” ja 9. ”Mikä vähentää työmotivaatiotasi?” vastauksien perusteella. Jokaiselta haastateltavalta on huomioitu vain yksi maininta yhtä tekijää kohti.

Taulukko 8. Työntekijöiden motivaationlähteet (maininnat keskusteluissa)

Motivoi	Maininnat	Laskee motivaatiota	Maininnat
Työkaverit/ilmapiiri	6	Inhottavat asiakkaat	1
Työtehtävät	4	Vastuuttomuus	1
Raha	2	Ohjeistuksen puute	1
Itsensä kehittäminen	2	Päättämättömyys	1
Vastuu	1	Johtamattomuus	1
Vapaus	1	Puutteellinen organi-	3
Vaikutusmahdollisuudet	1	sointi	
		Epäjärjestys	1
		Työmatka	1
		Työn sesonkiluonteisuus	1

5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on selvitetty ja saatu tuloksia siihen ilmiöön tai kysymykseen, mitä on alun perin haluttu tutkia. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja tutkimuksen toistettavuutta. Kun tutkimus on toistettava, se tuottaisi uudelleen toteutettuna täsmälleen saman tuloksen, kun ensimmäinenkin tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136.)

Kyseistä tutkimusta voidaan pitää validina, sillä haastattelujen teemat ja kysymykset muotoiltiin tavoitteenasettelua tukevaksi palkitsemiseen liittyvää kirjallisuutta ja teoriaa hyödyntäen. Hakalan haastattelun pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää Siisti Pihan nykyisiä palkitsemiskäytänteitä, sekä sen tulevaisuuden suuntaa. Työntekijöiden haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, mikä heitä motivoi ja toisaalta mitkä seikat vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon. Samalla selvitettiin heidän näkemyksiään nykyisten palkitsemiskäytänteiden toimivuudesta Siisti Pihalla.

Osa henkilöstöstä koki haastattelutilanteen epämukavana, eikä sen vuoksi halunnut osallistua siihen. Tähän saattoi vaikuttaa se, että haastattelija oli osa työyhteisöä, jonka jäseniä haastateltiin. Lisäksi haastattelijan tuttuus saattoi vaikuttaa siihen, etteivät kaikki haastateltavat esittäneet mielipiteitään sellaisina, kuin he todellisuudessa ajattelivat. Tältä olisi vältytty, mikäli haastattelun kohteena olisi ollut tutkimuksen tekijälle vieras organisaatio tai haastattelun olisi suorittanut ulkopuolinen henkilö.

Työntekijöiden kanssa käytyjen haastattelujen tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina ja käyttökelpoisina, sillä niissä saatiin kuuluviin seitsemästä vakituisesta työntekijästä viiden näkemykset ja lisäksi haastateltiin yhtä kausityöntekijää. Lisäksi se, että haastattelija oli osa työyhteisöä, auttoi yhdistämään ja vertailemaan haastatteluissa saatua tietoa työpaikalla kuultuihin, nähtyihin ja koettuihin asioihin. Haastattelut tuottivat analyysiä varten riittävästi materiaalia. Niistä olisi voinut kuitenkin saada vielä enemmän irti, mikäli haastattelukysymykset olisi annettu haastateltaville hyvissä ajoin ennen varsinaista haastattelua.

6 Kohti parempaa palkitsemista

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten ja teorian vertailun avulla saadut johtopäätökset. Johtopäätökset on jaettu teemoittain alalukuihin. Jokainen luku sisältää myös aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että Lawlerin timanttimalli (Kuvio 3) vastaa Siisti Pihan palkitsemisen kehittämisen tarpeisiin kaikista parhaiten. Siinä on otettu huomioon prosessit, strategia, organisaatorakenne ja niihin sopivat palkitsemiskeinot. Malli on mukautettavissa hyvinkin erilaisten organisaatioiden käyttöön niiden koosta tai toimialasta riippumatta. Palkitsemiskeinoja punnittaessa kannattaa muistaa motivaation viisikenttä (Kuvio 1), joka korostaa aineettomien palkitsemiskeinojen merkitystä motivaatiolle. Kun näitä kahta mallia sekä Siisti Pihalla käytössä olevaa inhimillistä ja muuta aineetonta pääomaa hyödynnetään tehokkaasti, voidaan palkitsemisella saavuttaa huomattavasti nykyistä suurempia ja pitkäkestoisempia vaikutuksia ilman, että siihen joudutaan käyttämään suuria taloudellisia resursseja.

6.1 Liiketoimintastrategia toiminnan lähtökohtana

Suurimmat ongelmat Siisti Pihalla eivät haastattelututkimuksen tulosten mukaan ole niinkään palkitsemistavoissa, vaan palkitsemisen lähtökohdissa ja tavoitteenasettelussa. Strategia tai lähinnä sen puuttuminen aiheuttaa sen, että myös töiden organisoinnissa ja johtamisessa on huomattavia puutteita. Palaute päättämättömyydestä ja huonosta organisoinnista on selkeästi yhteydessä strategian ja lähtökohtaisten tavoitteiden puuttumiseen. Yrityksen suhteellisen nuori ikä ja kaupan alalla tapahtuvat muutokset näkyvät siinä, että jotkin toiminnot hakevat edelleen suuntaansa ja toiminta on välillä hieman liiankin dynaamista. Kehittymishaluja kuitenkin löytyy ja siitä syystä myös tähän opinnäytetyöprojektiin lähdettiin yrityksessä innokkaasti mukaan.

Jotta organisointi ja palkitseminen toimisivat halutulla tavalla, olisi Siisti Pihan erityisen tärkeää määritellä yrityksen strategian lähtökohtina toimivat missio, arvot ja visio sekä yrityksen päädraiveri(t). Vaikka monien mielestä arvot ovat turhaa sanahelinää, ei niiden painoarvoa tule vähätellä. Siili Oyj:n HR- & Kulttuurijohtaja Aki Ahlrothin mukaan (3.9.2014) arvojen määrittely tulee tehdä huolella. Usein ajatellaan, että arvot kirjataan ainoastaan asiakkaita varten, mutta todellisuudessa ne toimivat yhdessä mission ja vision kanssa suunnannäyttäjinä ja määrittelevät koko henkilöstölle, sekä yrityksen olemassaololle yhteisen tarkoituksen.

Erityisesti arvoista on apua rekrytoinnissa. Siisti Pihallakin tulisi muistaa, että mikäli laajentumisaikeita on, tulee tulevaisuudessa eteen myös useampia rekrytointeja. Niiden avulla voidaan määritellä muun muassa se, millaisen työympäristön Siisti Piha haluaa tarjota, mitä Siisti Piha odottaa työntekijöiltään ja mitä se on valmis tekemään sitouttaakseen työntekijänsä. Arvot yhdistävät henkilöstöä ja ne auttavat samanhenkisiä ihmisiä hakeutumaan samalle työnantajalle. Ne myös tukevat henkilöstön jaksamista silloin, kun yrityksellä menee tavallista huonommin. Tämä kannattaa muistaa, sillä työntekijöiden hyvinvointi on yksi liiketoiminnan menestystekijöistä. Siisti Pihan kannattaisi panostaa proaktiiviseen toimintaan ja ryhtyä reagoimaan havaittuihin puutteisiin ennen kuin niistä tulee este menestymiselle, laajenemiselle tai henkilöstön hyvinvoinnille.

6.2 Tavoitteellista toimintaa

Ilman strategiaa on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, asettaa työntekijöille relevantteja ja päämääriä tukevia, suoritukseen sidottuja tavoitteita (Armstrong & Cummins 2011, 35). Siisti Pihan henkilöstöstä vain pienelle osalle on määritetty kuukausi- tai vuosikohtaisia tavoitteita. Hienoa on se, että haastateltavat, joille tavoitteita oli asetettu, olivat itse saaneet vaikuttaa tavoitteidensa määrittelyyn. Kuitenkin Hakalan haastattelussa kävi ilmi, että tavoitteita saatetaan muuttaa kesken seurantakautta. Mikäli tätä tapahtuu usein, saattaa se herkästi laskea työntekijän motivaatiota ja hankaloittaa tavoitteellista työskentelyä; työntekijällä ei ole varmuutta siitä, mitkä tulevat olemaan hänen todelliset tavoitteensa. Aluksi voi näyttää siltä, että tavoitteet saavutetaan, mutta niiden äkillinen muuttaminen voi kääntää tilanteen täysin pääläelleen ja siten turhauttaa työntekijän.

Tavoitteiden muokkaaminen voi joskus olla tarpeellista, mutta liiallista muokkaamista tulisi välttää, jotta työntekijä pysyy kartalla myös omasta suoriutumisestaan. Tässä voi auttaa esimerkiksi tavoitteiden määrittely prosenttiosuuksissa suhteessa muihin tavoitteellisiin lukuihin. Ei tule unohtaa, että hyvä tavoite on sellainen, joka on saavutettavissa, vaikka toki sen saavuttamisen eteen tulee joutua työskentelemään. Onnistuneen tavoitteenasettelun tueksi olisi hyvä pitää virallisia kehityskeskusteluja ainakin kerran vuodessa kunkin työntekijän kanssa. Esimiehen tulisi myös muistaa seurata tavoitteiden toteutumista muulloinkin seurantajakson aikana.

Siisti Pihalla tulisi yrityksen yhteisten tavoitteiden lisäksi määritellä jokaiselle henkilölle tai tiimille ainakin vuosi- tai kausikohtaiset tavoitteet. Motivaatiota lisää se, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja tavoitteen saavuttamisesta annettavat palkkiot auttavat työntekijöitä myös ideoimaan suoritustaan tehostavia toimenpiteitä ja käytänteitä. Myyntitehtävissä tavoitteet voivat olla työntekijäkohtaisia kun taas esimerkiksi varikolla työsken-

televille sopivat hyvin myös tiimikohtaiset tavoitteet. Tavoitteenasettelun ja suorituksen arvioinnin tueksi voitaisiin Siisti Pihallakin ottaa käyttöön luvussa 3.3.2 esitelty tasapainotettu tulokortti, josta esimerkkejä on nähtävillä luvussa 5.3.

6.3 Oikeudenmukaista palkitsemista ja avointa viestintää

Koska Siisti Pihalla on käytössä tulospalkkio, on tavoitteiden asettelu myös koko organisaation tasolla ensisijaisen tärkeää. Tulospalkkio ei motivoi, jos työntekijä ei tiedä, mitä sen saavuttamiseen vaaditaan. Tulospalkkiosta puhuttaessa Hakala totesi, että se olisi hyvä jakaa mahdollisuuksien mukaan kahdesti vuodessa ja sen saamisesta tulisi tiedottaa hyvissä ajoin, jotta motivaatio pysyy yllä koko kauden. Tämä on hyvä ajatus ottaen huomioon sen, että rahallisten palkkioiden motivoivat vaikutukset eivät usein ole kovinkaan pitkäkestoisia. Hakala kuitenkin pohtii sitä, tulisiko työntekijöille antaa huonomman tuloksen aikana bonusrahoja omasta pussista, jotta seuraavalla kaudella motivaatiota paremman tuloksen tekemiseen löytyisi. Keino voi toimia, muta tässä palkitsevan johtajan kannattaa huolehtia, että pitää aiemmin tekemänsä lupaukset palkkioiden suhteen. Suurten yksittäisten, kerran tai kaksi vuodessa jaettavien palkkioiden sijaan kannattaakin panostaa pienempiin kannustimiin ja arvostuksen osoittamiseen useampia kertoja vuodessa (Ikävalko ym. 2014, 25).

Taloudellisesti vaikeina aikoina kannattaa rahallisten palkkioiden sijaan suosia aineettoman palkitsemisen keinoja. Näin saadaan pidettyä työntekijöiden motivaatio yllä, vaikka toivottuihin tuloksiin ei päästäisikään jollakin seurantakaudella. Niilo Hakonen toteaaakin Mandatum Lifen artikkelissa ”3 palkitsemisen trendiä” (Thieulon 2013), ettei palkitseminen ole ainoastaan hyvien aikojen asia ja muistuttaa samalla pitkän aikavälin kannustinjärjestelmistä, kuten henkilöstörahastoista: ne ovat käytettävissä myös taloudellisesti tiukkoina aikoina. Lisäksi aineettomien palkkioiden etuna on niiden kustannustehokkuus ja pidempi vaikutusaika taloudellisiin palkkioihin verrattuna.

Koska vain osa Siisti Pihan henkilöstöstä kuuluu tulospalkkion piiriin, tulisi varmistaa, että koko henkilöstö tulee ainakin jollakin tasolla palkituksi hyvistä suorituksista. Näitä keinoja on Siisti Pihalla toki jo jonkin verran käytössä, kuten 100 myynnin pullakahvit ja henkilöstön yhteiset juhlat. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että osalle työntekijöistä palkitsemiskeinot olivat melko yhdentekeviä, eikä heillä liiemmin ollut mielipiteitä siitä, miten niitä tulisi muuttaa. Koska ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, tulisi Siisti Pihalla kysyä jokaiselta työntekijöiltä henkilökohtaisesti, miten he toivovat itseään palkittavan. Vastausten perusteella on mahdollisuus osoittaa kaikille työntekijöille palkitsemiskeinot, joita he todella arvostavat.

Siisti Pihalla tulisi huolehtia siitä, että henkilöstö on tietoinen erilaisista palkkioista sekä käytettävissä olevista eduista; ilman tietoisuutta on etujen ja palkkioiden työntekijää motivoiva vaikutuskin nolla. Esimerkkinä tästä voi nostaa esiin sen, että osa haastateltavista kausityöntekijöistä ei tiennyt, miten ja missä heidän työterveyspalvelunsa on järjestetty. Asiasta kerrottiin vasta, kun siitä tiedusteltiin. Hakala nosti haastattelussa (19.8.2014) esiin myös aloitepalkitsemisen. Tätä näkökulmaa ei tule missään nimessä unohtaa, sillä yksittäisen työntekijän innovaatioilla ja päivittäistä työskentelyä kehittäville ratkaisuille voi olla hyvinkin suuri positiivinen vaikutus liiketoiminnalle. Aloitepalkkioidea onkin erittäin toimiva, mutta se pitäisi saattaa paremmin henkilöstön tietouteen, jotta sillä olisi haluttuja vaikutuksia. Mitä avoimemmin palkitsemisesta puhutaan, sitä oikeudenmukaisempana se koetaan (Hulkko-Nyman, 2014).

Siisti Pihan palkitsemiskäytännöistä löytyi myös paljon toimivia kohtia. Esimerkiksi useimmat haastateltavista olivat ainakin kohtuullisen tyytyväisiä palkkaansa. Tämä vahvistaa Hakalan kertomusta siitä, että osaamisen taso ja vastuun määrä on huomioitu työntekijöiden palkassa. Puutarha-alan palkkaus on kuitenkin tuntipalkkatasolla huomattavasti heikompi kuin esimerkiksi kaupan alalla (Liite 1). Tämä tulisi Siisti Pihallakin ottaa huomioon. Kompensaationa heikommasta palkkatasosta toimivat esimerkiksi mielekkäät työtehtävät ja jatkuva oppiminen. Nämä asiat nousivat motivoivina seikkoina esille useissa haastatteluissa ja myös Hakala korosti, että Siisti Piha haluaa tarjota nuorille mahdollisuuden oppia ja nähdä, mitä liiketoiminta todellisuudessa on. Tätä linjaa kannattaa jatkaa. Hienoa on myös se, että voitonjako Siisti Pihalla tapahtuu vastuiden mukaan. Entistä toimivammaksi voitonjako kuitenkin tulee, jos siinä otetaan huomioon myös henkilöiden suoriutuminen työtehtävissä ja innovatiivinen, liiketoimintaa edistävä työnteko.

Haastatteluissa tuli ilmi, että suuri osa työntekijöistä kokee saavansa tarpeeksi palautetta ja että se on monipuolista. Silti myös eräviä mielipiteitä löytyy. Tässä nousee esiin se, että esimiehen tulisi käsitellä jokaista työntekijää yksilönä. Jokaisen tarpeet esimerkiksi juurikin palautteen määrän suhteen ovat erilaisia. Suurilta osin hyvällä tasolla olevaa palautteen antamista kannattaisikin Siisti Pihalla hyödyntää enemmän. Hyvä asiakaspalaute tulisi tuoda useammin julki ja etenkin niille henkilöille, joihin kyseinen palaute liittyy. Myös koko henkilöstöä tai jotakin toimintoa koskevaan rakentavaan palautteeseen kannattaa tarttua ja antaa työntekijöille sen perusteella mahdollisuus kehittää itseään sekä yrityksen prosesseja. Työstä saatu palaute auttaa työntekijää kokemaan itsensä ja tekemänsä työn merkitykselliseksi ja sitä kautta myös motivaatio paranee.

6.4 Aineeton pääoma menestystekijänä

Ehdottomasti eniten Siisti Pihan henkilöstöä motivoiva seikka haastattelujen perusteella on työpaikan hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit. Hyvä työilmapiiri ja työsuhteen vakaus ovatkin asioita, joiden avulla henkilöstö saadaan pidettyä organisaatiossa. Vaikka palkkataso ei olisi työmarkkinoiden paras, voi tiivis ja yhteen hiileen puhaltava työporukka olla hyvinkin vahvasti sitouttava ja lähtöhaluja vähentävä tekijä. Siisti Pihalla hyvän työilmapiirin säilyttämiseen myös panostetaan erilaisten juhlien ja tapahtumien avulla. Hyvää ilmapiiriä kannattaa todella vaalia ja hyödyntää, sillä se on korvaamatonta sosiaalista pääomaa. (Juopperi & Uotila 2012, 44.)

Hakala nosti haastattelussa esiin, että toivoisi voivansa kehittää ilmapiiriä entisestään. Pelkät yhteiset juhlat ja tuttu työporukka riittävät vain tiettyyn rajaan asti. Tässä kohti esille nousee organisoinnissa olevien puutteiden paikkaaminen. Kun asioiden organisointi on hoidettu hyvin ja jokainen työntekijä tuntee omat vastuualueensa, tulee työtehtävien hoitamiseen liittyviä ristiriitojakin vähemmän. Tämä taas johtaa parempaan ilmapiiriin. Kuten Armstrong & Cummins (2011, 3) toteavat, huippuorganisaatioiden avain menestykseen on hyvän, korkeaan suoritumistasoon kannustavan ilmapiirin luominen palkitsemisen ja muiden HR-prosessien avulla. Kun Siisti Pihan prosessit ja muu organisointi saadaan toimiviksi, vaikuttaa se samalla positiivisesti ilmapiiriin. Mikäli organisointia ei paranneta, voi se melko lyhyelläkin aikavälillä johtaa liiketoimintaa merkittävästi haittaaviin ongelmiin ja ristiriitoihin työntekijöiden välillä.

Hyvän ilmapiiriin lisäksi toinen aineettoman pääoman laji, jota Siisti Pihalla kannattaisi hyödyntää, on työntekijöiden piilevä tietotaito. Kaikkea työn kautta hankittua osaamista ja tietoutta ei välttämättä edes huomata jakaa, vaikka se olisi yrityksen kannalta merkittävä voimavara. Lisäksi kokemuksen jakaminen on tärkeää, jotta osaaminen säilyy yrityksessä työntekijöiden lopettaessa tai vaihtuessa. Koska työssä kehittyminen ja uuden oppiminen koettiin Siisti Pihalla motivoivaksi, kannattaa tiedon jakamiseen ja työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen panostaa. Mahdollisuuksien mukaan työyhteisössä voitaisiin käyttää esimerkiksi tehtävänkiertoa. Sen avulla tässä muutenkin tiiviissä organisaatiossa yhteinen ymmärrys liiketoiminnan prosessien elinkaarista parantuisi huomattavasti, mikä taas auttaisi tehostamaan ja kehittämään toimintoja. Samalla työntekijöillä olisi mahdollisuus oppia uutta ja irtautua hetkeksi oman työnsä rutiineista. Vuosittaisten messumatkojen lisäksi yrityksessä voitaisiin harkita myös muun osaamista kehittävän koulutuksen, kuten myynnillisen koulutuksen, tarjoamista työntekijöille. Koulutusten avulla innovatiivisuus lisääntyy ja ne antavat eväitä myös alan edelläkävijänä toimimiseen (Ikävalko ym. 2014, 24).

6.5 Prosessit kuntoon

Siisti Piha on toimintatavoiltaan erittäin dynaaminen yritys. Innokkaat ja uudistumishaluiset työntekijät ja matala organisaatiomalli yhdistettynä pieneen henkilöstömäärään mahdollistaa hyvinkin nopeat muutokset ja käännökset toiminnassa. Pääasiassa se on etu, mutta toisinaan siitä on haittaakin. Kaikki päätökset eivät tule työntekijöiden tietouteen ennen kuin ne pannaan täytäntöön. Tästä esimerkkinä kampanjat, joiden alkamisesta ja päättämisestä kaikilla työntekijöillä ei ole aina ollut ajankohtaista tietoa. Dynaamisuus lisää joustavuutta ja siten monet asiat ovat paikallisesti neuvoteltavissa. Jotta henkilöstö pysyy tyytyväisenä, on perusasioiden kuitenkin oltava kunnossa. Esimerkiksi HR-prosesseihin palkitsemisen tavoin kuuluvat palvelussuhteen hallinta ja perehdytys on Siisti Pihalla hoidettu osittain puutteellisesti. Se, että palkkakuitit tulevat ajallaan ja työntekijälle on annettu riittävät eväät tehtävien menestyksellistä hoitamista varten, pitävät työntekijän hyvin todennäköisesti pidempään tyytyväisenä kuin pienet rahalliset palkkiot.

7 Yhteenveto

Siisti Piha on yrityksenä vielä nuorehko, mikä näkyy siinä, etteivät kaikki käytännöt ole vielä täysin vakiintuneet ja suuntaa haetaan joiltakin osin edelleen. Yrityksen pieni koko mahdollistaa dynaamiset toimintamallit. Työyhteisö on tiivis ja työilmapiiri on erittäin hyvä. Pääosin töissä viihdytään ja työtehtävät koetaan mielekkäiksi. Nämä kaksi asiaa ovat suurimmat motivaation lähteet henkilöstö keskuudessa. Palkitseminen pohjautuu peruspalkan lisäksi pitkälti palautteeseen ja yrityksen yhteisiin juhliin sekä tulospalkkioon, jonka piirissä tosin vain osa henkilöstöstä on. Lisäksi osalla henkilöstöä on hieman tehtävän tarpeista riippuen käytössään perinteisiä henkilöstöetuuksia, kuten työsuhdepuhelin, -auto sekä lounasseteli. Erilaisia ideoita palkitsemisen suhteen on, mutta ne eivät ole vielä päässeet suunnittelupöydältä käytäntöön.

Puutteet palkitsemisessa löytyvät siinä, että tulospalkkiosta huolimatta suoritusperusteiselle palkitsemiselle ei ole yrityksessä luotu riittävän tarkkoja lähtökohtia. Liiketoiminnan tavoitteiden ja arvojen määrittely on unohdettu lähes täysin ja sen seurauksena myös työntekijä- ja tiimikohtaisessa tavoitteenasettelussa on puutteita. Parannettavaa löytyy myös palkitsemisviestinnästä. Työntekijät mainitsivat eniten motivaatiota laskevaksi seikkaksi useimmin huonon organisoinnin ja päättämättömyyden. Tähän liittyy dynaamisuuden yliannostus sekä strategian puute. Kun ne yhdistyvät, ei liiketoiminnalla ole selkeää suuntaa ja kurssia vaihdetaan tarpeettoman usein, mikä hämmentää ja turhauttaa työntekijöitä. Omien työtehtävien epäselvyys ja se, ettei kukaan ota vastuuta hoitamattomista tehtävistä, aiheuttaa työyhteisössä turhia ristiriitoja.

Puutteista huolimatta yrityksellä on käytössään myös monia menestystekijöitä. Yhteen hiileen puhaltava henkilöstö ja idearikas yritysjohto saadaan hyödynnettyä entistä paremmin, kun puutteisiin suhtaudutaan vakavasti ja toimintaa aletaan kehittää. Hyvä työilmapiiri ja innovatiivisuus ovat korvaamattomia ja erittäin arvokasta aineetonta pääomaa, jotka yhdistettynä toimivaan strategiaan, prosesseihin sekä motivoiviin tavoitteisiin ja kannustimiin voivat viedä Siisti Pihan vielä hyvinkin pitkälle.

Mahdollisia jatkotutkimuksen ja -kehittämisen aiheita Siisti Pihalla löytyi tämän työn pohjalta runsaasti jo pelkästään henkilöstöhallinnon ja -johtamisen saralta. Opinnäytetyöaiheita riittäisi esimerkiksi kausityöntekijöiden perehdyttämisestä ja liiketoimintastrategiasta. Myös henkilöstön motivaation lähteitä sekä työtyytyväisyyttä voisi tutkia tarkemmin. Yksi ehdotus on, että Siisti Piha hakeutuisi oppilasyhteistyöhön kaupallista koulutusta tarjoavan oppilaitoksen kanssa ja hyödyntäisi sitä kautta tehtyjä projekteja sekä saatuja näkemyksiä. Esimerkkinä tällaisen yhteistyön muodosta voisi olla Haaga-Heliassa tarjolla oleva

Kilpailustrategiat-opintojakso, jossa useiden eri liiketoiminnan analyysien kautta luodaan kohdeyritykselle uusi strategia.

Lähteet

Armstrong, M. & Cummins, A. 2011. The Reward Management Toolkit. A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits. Kogan Page Limited, London.

Aromilehti 6/2011. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Luettavissa: <http://aromilehti.fi/pro/2011/06/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>. Luettu: 14.10.2014.

Ahloth, A. Johtaja, HR & Kulttuuri, Siili Oyj. Luento, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 3.9.2014.

Hakala, A. Toimitusjohtaja, Suomen Siisti Piha Oy. 19.8.2014.

Hulkko-Nyman, K., Henry Ry 21.8.2014. Palkitsemisessa mahdollisuus myös niukkoina aikoina. Luettavissa: <http://henryorg.wordpress.com/2014/08/21/palkitsemisessa-mahdollisuuksia-myoys-niukkoina-aikoina-2/>. Luettu: 11.11.2014.

Ikävalko, H., Hakonen, A. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 3/2014. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12613/isbn9789526055718.pdf?sequence=1>. Luettu: 24.11.2014.

Juopperi, T. & Uotila, T. 2012. Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön näkökulmasta, organisaatioiden palkitsemismallit ja niiden vaikutus työmotivaatioon. Pro Gradu tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteen tiedekunta. Luettavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77144/Juopperi.Tomi%26Uotila.Teemu.pdf?sequence=1>. Luettu: 27.10.2014.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

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

Kauppan työehtosopimuksen palkkaliite 1.5.2014 - 29.2.2016. Luettavissa: <http://kampanjapalvelu.fi/epam/kates/index.aspx>. Luettu: 25.11.2014.

Manka, M-L. 9.1.2014, Työnilonjulistus. Luettavissa:
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyonilo/Manka%20Psykologinen%20p%C3%A4%C3%A4oma%20-%20omissa%20k%C3%A4siss%C3%A4k%C3%B6.pdf>. Luettu: 9.12.2014.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy, Kuopio.

Puutarha-alan työehtosopimus 1.2.2014 - 31.1.2017. Luettavissa:
<http://www.puuliitto.fi/files/4867/Puutarha-tes-2014-2017-paino.pdf>. Luettu: 25.11.2014.

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

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Luettavissa:
http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkitsemisen_tila_muutos2008.pdf. Luettu: 24.11.2014.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Talentia 2014. Työyhteisö. Luettavissa:
http://www.talentia.fi/tyoelamassa/hyva_tyopaikka/tyoyhteiso. Luettu: 9.12.2014.

TeKes 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Luettavissa:
<https://www.tekes.fi/Julkaisut/aineeton.pdf>. Luettu: 1.12.2014.

Thieulon, I. 17.12.2013. Mandatum Life. 3 palkitsemisen trendiä. Luettavissa:
<https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/3-palkitsemisen-trendia>. Luettu: 11.11.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita publishing, Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tuntipalkkavertailu

Taulukko 9. Tuntipalkkavertailu (Puutarha-alan TES 1.2.2014 - 31.1.2017, 17 & 20; Kaupan työehtosopimuksen palkkaliite 1.5.2014 - 29.2.2016, 134 & 142).

Työehtosopimus	Vaativuusryhmä	Työtehtävien kuvaus	Tuntipalkka
Puutarha-ala	1	Työ edellyttää lyhyttä perehdyttämistä, mutta ei aiempaa kokemusta. Vastuu ja kuormitus vähäistä.	8,16 €/h
Kaupan ala	A	Rutiininomaiset työtehtävät. Työ hallitaan perehdytyksellä. Tehtävään sisältyy vastuu omasta työstä.	Pääkaupunkiseutu 10,32 €/h Muu Suomi 9,91 €/h

Liite 2. Haastattelurungot

Arto Hakala

1. Siisti Pihan mission, arvot ja visio
2. Tavoitteet ja strateginen johtaminen
3. Suorituksen arviointi
4. Palkitsemispolitiikka: Mistä ja milloin palkitaan?
5. Aineeton palkitseminen
6. Palkka ja muu aineellinen palkitseminen

Työntekijät

1. Miten toimenkuvasi on määritelty?
2. Onko sinulle asetettu selkeät tavoitteet esim. vuosi- tai kuukausitasolla?
 - 2.1 Kuinka monta tavoitetta sinulle on annettu?
 - 2.2 Oletko saanut vaikuttaa niihin?
3. Tiedätkö, millä perusteella sinä itse ja muut saavat palkkioita?
4. Millaisia aineettomia palkkioita saat?
 - 4.1 Mitkä niistä motivoivat?
 - 4.2 Toivoisitko jotakin muutosta niihin?
5. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi esimieheltäsi ja työtovereiltasi?
6. Mistä osista palkkasi koostuu?
 - 6.1 Oletko tyytyväinen palkkaasi?
7. Millaisia muita aineellisia palkkioita saat?
 - 7.1 Mitkä niistä motivoivat eniten?
 - 7.2 Toivoisitko jotakin muutosta niihin?
8. Mikä työssäsi motivoi sinua eniten?
9. Mikä vähentää työmotivaatiotasi?