



## **Taloudellisesti vastuullinen palkitseminen yhteisöohjautuvassa organisaatiossa**

Kiia Lahdenpää

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Kiia Lahdenpää
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Taloudellisesti vastuullinen palkitseminen yhteisöohjautuvassa organisaatiossa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45
<p>Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan yhteisöohjautuvan organisaation palkitsemisprosessia taloudellisen vastuun näkökulmasta. Tutkimus tehtiin syksyllä 2024 toimeksiantona yritys X:lle ja työn tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen palkitsemisprosessi toimii, mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessa otetaan huomioon ja mitkä tekijät palkitsemiseen vaikuttaa. Lisäksi tutkittiin, vastaavatko päätöksenteossa vaikuttaneet tekijät prosessissa kuvattuja kohtia sekä sitä, miten taloudellinen vastuu vaikuttaa palkitsemisprosessin päätöksentekoon.</p> <p>Opinnäytetyön keskeinen tietoperusta valittiin tukemaan tutkimusta ja lisäämään ymmärrystä kokonaisvaltaisesta palkitsemisesta. Taloudellinen vastuullisuus, yhteisöohjautuvuus ja yhteistyö, palkitseminen, työsuorituksen arviointi ja palaute, sisäisen viestinnän merkitys, palkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja päätöksenteko liittyivät olennaisesti asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Samat teemat toistuivat myös havainnoiduissa palkitsemiskeskusteluissa ja niihin perehtyminen antoi vankan pohjan tutkimuksen analysoinnille ja tutkimuksesta syntyneille johtopäätöksille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Aineisto kerättiin seuraamalla yritys X:n palkitsemiskeskusteluja ja analysoitiin koodaamalla. Koodauksen avulla aineistosta saatiin kiteytettyä keskusteluissa toistuvia teemoja ja päätöksentekoon vaikuttaneita tekijöitä. Tulosten perusteella yritys X:n palkitsemisprosessi toimii kuvatus palkitsemismallin mukaisesti. Prosessin läpinäkyvyys toteutui perusteltujen päätösten ja avoimen palkitsemisviestinnän muodossa. Palkitsemispäätöksissä huomioitiin selkeästi määritellyt kriteerit, joita arvioidaan kerättyjen palautteiden perusteella suhteessa vertaisiin. Työntekijöiden suoriutumista ja kehitystä arvioitiin systemaattisesti ja palkitsemispäätökset olivat yhdenmukaisia ja syrjimättömiä. Jokaisen osalta arvioitiin samoja tekijöitä ja tutkimusmateriaalin analysointi osoitti, että mikäli kehitystä oli tapahtunut useammalla eri osa-alueella, palkankorotus oli todennäköisempi.</p> <p>Tutkimuksesta havaittiin, että palkitsemisprosessi edistää myös taloudellista vastuuta, sillä päätöksiä tehdessä arvioidaan yrityksen taloudellista kantokykyä ja markkinapalkkoja. Päätöksentekomalli on myös yhtenäinen yritys X:n arvojen kanssa, joka lisää osaltaan vastuullista toimintaa ja luottamusta prosessiin. Palkitseminen tukee yritys X:n kasvustrategiaa ja taloudellisesti vastuullista toimintaa, kun liiketoiminta pysyy kannattavana ja työntekijöille pystytään tarjoamaan työtä myös jatkossa. Näin ollen palkitsemisen havaittiin olevan linjassa yrityksen strategisen johtamisen kanssa, sillä se on sidottu liiketoiminnan tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin ja työn tuloksia pystytään hyödyntämään yritys X:n johdon ja palkitsemiskeskusteluihin osallistuvien henkilöiden kesken.</p>
<b>Asiasanat</b> Palkitsemisprosessi, yritysvastuu, taloudellinen vastuu, yhteisöohjautuvuus, päätöksenteko, palkitseminen, sisäinen viestintä

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelman asettelu ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Vastuullinen palkitseminen .....	5
2.1	Yritysvastuu ja taloudellinen vastuullisuus .....	5
2.2	Yhteisöohjautuva organisaatio ja yhteistyö.....	7
2.3	Työsuorituksen arviointi ja palaute .....	9
2.4	Sisäisen viestinnän merkitys .....	10
2.5	Palkitseminen.....	12
2.6	Palkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja päätöksenteko .....	13
3	Empiirinen tutkimus .....	17
3.1	Tutkimuksen luonne ja tutkimusmenetelmän valinta.....	17
3.2	Analysointimenetelmä .....	19
3.3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	20
3.4	Palkitsemisprosessi yrityksessä X.....	22
4	Tutkimustuloksen analyysi.....	26
4.1	Aineiston koodaaminen .....	26
4.1.1	Viestintä ja prosessin läpinäkyvyys .....	27
4.1.2	Prosessiin valmistautuminen.....	27
4.1.3	Prosessin haasteet .....	28
4.1.4	Taloudellisen vastuun merkitys .....	29
4.1.5	Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.....	29
4.1.6	Palkitsemiseen vaikuttavat tekijät.....	30
4.2	Yhteenveto.....	33
5	Pohdinta.....	36
5.1	Johtopäätökset.....	36
5.2	Luotettavuuspohdinta .....	39
5.3	Oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet.....	43

# 1 Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristöt ja toimintamallit kehittyvät jatkuvasti alati muuttuvassa maailmassa. Yhteisöohjautuvuus on ollut viime vuosina yksi merkittävämpiä työelämän kehityssuuntia, sillä se on tullut haastamaan perinteisiä johtamismalleja. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa valta, vastuu ja päätöksenteko jakautuvat kaikkien työntekijöiden kesken, joka vaikuttaa organisaation toimintatapoihin, kulttuuriin ja henkilöstön palkitsemiseen. Esihenkilöissä organisaatioissa prosessien ja päätöksentekomallien tulee olla koko henkilöstölle selkeitä ja läpinäkyviä. Palkitsemisprosessi ja oma palkitseminen on työntekijöille yksi kiinnostavimmista kokonaisuuksista, sillä se vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja työntekijän kokemukseen omasta arvostuksesta. Sen vuoksi palkitsemisen tulee olla reilua, johdonmukaista ja hyvin viestittyä.

Taloudellinen vastuu on keskeinen osa yrityksen palkitsemisstrategiaa ja kestävää liiketoimintaa. Se edistää läpinäkyvyyttä ja ohjaa toimimaan oikeudenmukaisesti, eettisesti ja kestävästi. Yhteisöohjautuvan organisaation taloudellisesti vastuullinen palkitseminen keskittyy yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, päätöksenteon reiluuteen ja prosessin avoimuuteen. Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen, sillä vastuullisuuden ja reilun palkitsemisen merkitys kasvaa maailmassa jatkuvasti. Yritysten työntekijöiden ja sidosryhmien lisäksi myös yhteiskunta odottaa organisaatioilta tiettyjä vastuullisuustoimia, raportointia ja taloudellista kantokykyä. Myös EU:ssa vuonna 2023 hyväksytty palkka-avoimuusdirektiivi velvoittaa organisaatioita tarkastelemaan palkitsemisen käytäntöjään kriittisesti, vastuullisesti ja kestävästi. Palkitseminen ei ole pelkästään työehtosopimukseen ja lainsäädäntöön sidoksissa oleva järjestelmä, vaan se rakentuu yrityksen strategian mukaisesti, jota ohjaa yrityksen asettamat ehdot ja arvot. Palkitsemisen moniulotteisuus tekee aiheesta erityisen kiinnostavan, sillä se yhdistää organisaation taloudellisen tilanteen, yhteisöohjautuvat johtamisperiaatteet ja yksilön kokemuksen oikeudenmukaisuudesta.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan taloudellisesti vastuullista palkitsemista yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Työ toteutetaan toimeksiantona keskisuurelle IT-alan yritykselle, jota kutsutaan opinnäytetyössä nimellä ”yritys X”. Yrityksessä on käytössä itse kehitetty palkitsemisprosessi, joka eroaa perinteisen hierarkkisen organisaation tavanomaisesta palkitsemismallista. Yrityksessä ei esimerkiksi toteuteta esihenkilöiden johtamia kehityskeskusteluita, tai yleisesti totuttuja palkkaneevotteluita. Opinnäytetyössä esitellään yrityksessä käytössä oleva palkitsemisprosessi ja tarkastellaan, miten yrityksen taloudellinen vastuu siihen vaikuttaa. Lisäksi tutkimuksessa havainnoidaan, mitä tekijöitä palkitsemisessä ja päätöksenteossa otetaan huomioon sekä vastaavatko nämä yrityksen prosessissa määritellyt kohtia.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Aineisto kerättiin osallistumalla yritys X:n palkitsemiskeskusteluihin ja niistä

koostettu havainnointimateriaali analysoitiin koodaamalla. Osallistuva havainnointi mahdollisti yrityksen palkitsemisprosessin yksityiskohtaisen tarkastelun ja aineiston koodauksen avulla pystyttiin erittelemään palkitsemiseen ja päätöksentekoon vaikuttaneita tekijöitä.

Opinnäytetyön teoriaosuus ja empiirinen tutkimus on luotu tukemaan toisiaan ja antamaan vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Työ koostuu kahdesta osasta, teoriasta ja tutkimuksesta. Ensin työssä tarkastellaan teoreettista viitekehystä, joka käsittelee yritysvastuuta ja taloudellista vastuullisuutta. Viitekehyksessä syvennytään myös yhteisöohjautuvan organisaation ja yhteistyön merkitykseen, työsuorituksen arviointiin ja palautteeseen, sisäisen viestinnän merkitykseen, palkitsemiseen ja palkitsemiseen vaikuttaviin tekijöihin ja päätöksentekoon. Viitekehysten jälkeen siirrytään tutkimusosioon, jossa selvitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusosuudessa avataan, miten tutkimus- ja analysointimenetelmä valittiin, miten tutkimusprosessin vaiheet etenivät ja miten palkitsemisprosessi toimii yrityksessä X. Tämän jälkeen analysoidaan tutkimustuloksia, pohditaan johtopäätöksiä ja arvioidaan työn luotettavuutta sekä omaa oppimista.

### 1.1 Tutkimusongelman asettelu ja rajaukset

Tällä opinnäytetyöllä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Miten palkitsemisprosessi toimii yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?
- Mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessä otetaan huomioon?
- Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon?
- Vastaako päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät prosessissa kuvattuja kohtia?
- Miten yrityksen taloudellinen vastuu vaikuttaa päätöksentekemiseen palkitsemisprosessissa?

Asetetut tutkimusongelmat on koottu alla olevaan peittomatriisiin (Taulukko 1), jossa eritellään niihin yhteydessä olevat luvut tietoperustasta ja tutkimuksen tuloksista.

Taulukko 1. Peittomatriisi

<b>Tutkimusongelmat</b>	<b>Tietoperusta (luku)</b>	<b>Tulokset (luku)</b>
1. Miten palkitsemisprosessi toimii yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?	2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	3.4, 4.1.1, 4.1.2, 4.1.4
2. Mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessä otetaan huomioon?	2.3, 2.6	4.1.6, 4.2
3. Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon?	2.5, 2.6	3.4, 4.1.5

Tutkimusongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)
4. Vastaako päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät prosessissa kuvattuja kohtia?	2.3, 2.6	4.1.5
5. Miten yrityksen taloudellinen vastuu vaikuttaa päätöksentekemiseen palkitsemisprosessissa?	2.1, 2.4	4.1.4

Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessa ja päätöksenteossa otetaan huomioon ja rajataan pois palkkioiden suuruudet ja mahdollisesti tehtävät palkankorotukset. Lisäksi aiheesta rajataan pois ei-taloudelliset palkkiot, kuten esimerkiksi työhyvinvointi ja koulutusmahdollisuudet. Työssä ei tutkita yksilön kokemusta, sillä palkitsemista seurataan prosessina. Opinnäytetyössä keskitytään yritysvastuun laajasta kokonaisuudesta taloudelliseen vastuuseen ja rajataan pois sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Tutkimus ei myöskään käsitä koko yritys X:n henkilöstöä, sillä tutkimuksessa osallistuttiin vain tietyn työryhmän palkitsemiskeskusteluihin, joiden kautta prosessia päästiin havainnoimaan. Työssä syvennytään myös prosessissa kuvattuihin päätöksenteon kohtiin, jotta päästiin tarkastelemaan, vastasivatko palkkamuuksiin johtaneet tekijät prosessissa kuvattua.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on hyödyttää yritys X:ää tarkastelemaan päätöksenteon prosessia erityisesti taloudellisen vastuun ja sisäisen viestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena ei varsinaisesti ole kehittää nykyistä palkitsemisprosessia. Tarkoituksena on havainnoida, miten palkitsemisprosessi toimii, mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessa otetaan huomioon, mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon, vastaako päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät prosessissa kuvattuja kohtia ja miten yrityksen taloudellinen vastuu vaikuttaa päätöksentekemiseen osana prosessia. Tutkimus on hyödyllinen organisaation johdolle ja palkitsemisprosessiin osallistuville työryhmille, sillä he voivat käyttää tutkimustuloksia päätöksenteon tukena tulevissa palkitsemiskeskusteluissa.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Yhteisöohjautuvuus** tarkoittaa ilman johtajia toimivaa työyhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteet ja pelisäännöt hedelmällisen yhteistyön järjestämiseksi. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa on luovuttu hierarkkisista toimintatavoista ja muodollisista esihenkilörakenteista. Toisin kuin perinteisessä johtamisessa, jossa valta ja vastuu on johdolla, ei-hierarkkiset mallit perustuvat vertaispohjaisuuteen. Perusidea on työyhteisön jäsenten lähtökohtainen tasavertaisuus titteleistä huolimatta, ja kaikki voivat toimia joustavasti yhdessä ilman turhaa hierarkiaa. (Markula & Salovaara

2024, 1.1.) Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kukin saa tehdä mitä tahansa ihan miten haluaa, vaan yhteisesti määritellyt pelisäännöt ja prosessit ohjaavat jokaisen työtä ja toimintaa.

**Taloudellinen vastuullisuus** on osa yritysvastuun laajaa kokonaisuutta. Taloudellinen vastuu edistää yrityksen läpinäkyvyyttä ja varmentaa, että yritys toimii eettisesti, oikeudenmukaisesti ja kestävästi. Taloudellisen vastuun voidaan katsoa sisältävän voiton tuottamisen ja kannattavuuden ohella muun muassa oikeudenmukaiset suoritukset työntekijöille ja alihankkijoille, vastuullisen veronmaksun ja korruption vastaisen toiminnan. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 74.)

**Palkitsemisprosessi** viittaa kaikkiin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Organisaation palkitsemisprosessia ja strategiaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla, joka koostuu valituista palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Siinä määritellään, mitä palkkiot ovat sekä millä perusteella, kuinka paljon, millä aikaväleillä ja kenelle niitä maksetaan. Vaikka palkitsemiselle on määritelty joitain pakottavia reunaehtoja, kuten työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö, yrityksellä on vapauksia määritellä minkälaisia palkitsemiskäytäntöjä se käyttää ja miten. (Viitala 2021, luku 3.5.) Palkitsemisprosessin käytännöt tulee olla jokaiselle samat ja kaikenlaisen palkitsemisen on aina oltava syrjimätöntä.

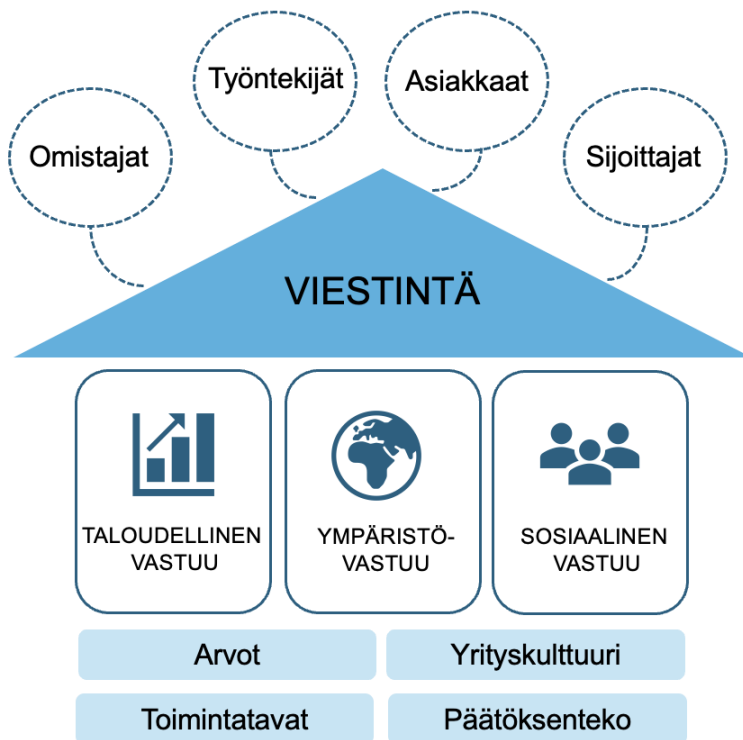
## 2 Vastuullinen palkitseminen

Vastuullisuuden käsite merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Joku mieltää sen vahvasti ympäristöasioihin, kestävään kehitykseen tai ilmastonmuutokseen, kun taas toinen liittyy vastuullisuuden siihen, miten ihmisiä kohdellaan. Myös taloudellinen, sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu ovat osa vastuullisuutta. (Kehusmaa 2023, 14.) Vastuullisen palkitsemisen käsite on laaja kokonaisuus ja se voidaan käsittää monella eri tavalla. Yleensä siinä nähdään kuitenkin kaksi ulottuvuutta. Toisaalta sillä tarkoitetaan, että palkitseminen itsessään on toteutettu vastuullisella tavalla. Toisaalta taas kyse on siitä, että organisaatiossa palkitaan vastuullisesta tekemisestä (Hulkko-Nyman & Leskinen, 8.6.2020.)

Tässä opinnäytetyössä vastuullista palkitsemista tarkastellaan yrityksen taloudellisesti vastuullisen palkitsemisen kautta ja teemat on valittu tukemaan opinnäytetyön aihetta. Tässä osiossa syvennytään teoriaan, joka liittyy olennaisesti palkitsemisen kokonaisuuteen.

### 2.1 Yritysvastuu ja taloudellinen vastuullisuus

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yritysvastuun osalta pääsääntöisesti vain taloudellisen vastuun näkökulmaan osana yritys X:n palkitsemisprosessia. Taloudellinen vastuu on osa yritysvastuuta, joka on laaja kokonaisuus. Yritysvastuu rakentuu esimerkiksi arvoista, päätöksenteosta, yrityskulttuurista sekä viestinnästä ja keskeisistä sidosryhmistä. Liappis, Pentikäinen ja Vanhala (2019, 2.1) ovat kuvanneet yritysvastuun kokonaisuutta osuvasti taloon liittyvien elementtien avulla (kuva 1).



Kuva 1. Yritysvastuun iso kuva (mukaihen Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 74)

Yritysvastuun isoa kuvaa tarkastellessa havaitaan, että yrityksen arvot ovat erittäin tärkeässä roolissa yritysvastuun rakennuksen perustana ja yrityksen kulttuurin, toimintatapojen ja päätöksentekorakenteiden tulisi olla linjassa niiden kanssa. Tämän perustan päälle on rakennettu yritysvastuun sisältöelementit, jotka jaotellaan yleisesti taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 2.1.) Näiden päälle katoksi kasautuu aktiivinen sidosryhmätyö ja viestintä. Tässä kontekstissa sidosryhmillä tarkoitetaan tahoja ja toimijoita, joilla on kiinnostusta ja vaikutusta yrityksen toimintaan sekä niitä, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, kuten omistajat, työntekijät, asiakkaat ja sijoittajat. Yrityksen keskeisten sidosryhmien tunnistaminen, heidän tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen ja heidän kanssaan kommunikointi on erittäin tärkeä osa yritysvastuun toteuttamista. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 74).

Yritysvastuuta tarkasteltaessa on myös tärkeää ymmärtää ja tunnistaa siihen liittyvät mahdollisuudet ja riskit. Olennaista on kartoittaa, miten ne vaikuttavat liiketoiminnan nykytilaan ja sen jatkuvuuteen. Taloudellisen vastuun näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi pohdintaa siitä, onko jokin pääoman laji uhattuna, onko sen hinta tai laatu mahdollisesti muuttumassa sekä miten omilla yritysvastuutoimilla osana bisneksen tekemistä tähän tilanteeseen voidaan vastata (Juutinen 2016, 26). Taloudellinen vastuu edistää yrityksen läpinäkyvyyttä ja varmentaa, että yritys toimii eettisesti, oikeudenmukaisesti ja kestävästi. Taloudellisen vastuun katsotaan sisältävän voiton tuottamisen ja kannattavuuden ohella muun muassa oikeudenmukaiset suoritukset työntekijöille ja alihankkijoille,

vastuullisen veronmaksun ja korruption vastaisen toiminnan (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 74.) Koipijärven ja Kuvajan (2020, 22) mukaan taloudelliseen vastuuseen voidaan laskea myös kestävää muutosta tukevat liiketoimintamallit, kuten kiertotalous.

Yritysvastuusta puhuttaessa on olennaista huomioida se lähtökohta, että yrityksen toiminnan tulee aina olla taloudellisesti kannattavaa, sillä se mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuuden, yrityksen investoinnit, työntekijöiden palkanmaksun ja muiden kiinteiden ja muuttuvien kulujen maksamisen. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 75). Avainasemassa on pysyä taloudellisesti kannattavana, jotta yritys voi tarjota työntekijöilleen työtä myös jatkossa. Lisäksi yrityksen menestys ja kyky tuottaa arvoa pitkällä aikavälillä on sidonnainen liiketoimintamalliin, jossa on huomioitu vastuullisuus-kriteerit. Tämän mallin tulisi sopia vallitseviin markkinaolosuhteisiin ja sen tulisi tukea yrityksen mahdollisuutta sopeutua jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin, jotta yrityksellä säilyy kyky kehittyä ja kasvattaa toimintaansa vastuullisesti. (Jablónski 2019, 39.)

## 2.2 Yhteisöohjautuva organisaatio ja yhteistyö

Johtaminen on kehittynyt historian aikana teknologian ja kulttuurin kehityksen myötä. Johtamistapoja on useampia, mutta ne on usein havainnollistettu erottelemalla ne viiteen erilaiseen tyyliin (kuva 2). Yritys X:n johtamiskulttuuri on yhteisökeskeinen, joka tarkoittaa sitä, että siellä ei ole yleisesti totuttuja esihenkilörooleja, vaan valta ja vastuu on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Yrityksen johtajuus on jaettu, joka tarkoittaa sitä, että organisaatiosta on poistettu kiinteät vastuut, vaikka lain ja säädösten takia jotkin vastuut on pitänyt henkilöidä. Yhteisökeskeisen johtamisen tasolla yhteisö asettaa itse omat tavoitteensa yhteisesti määritellyn tarkoituksen ja päämäärän mukaisesti. Henkilöstö on sitoutettu johtoryhmää myöten ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa organisaation työkentelytapoihin, tarkoitukseen ja strategioihin. (Spiik 2022, 13.) Jaettu johtajuus on yhdessä tekemistä ja se ei voi toimia ilman keskustelua ja sitä, että kaikki tietävät miten asiat tehdään. (Spiik 2022, 11.)

Johtajakeskeinen	Organisaatiokeskeinen	Saavutuskeskeinen	Yksilökeskeinen	Yhteisökeskeinen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylhäältä alas johtaminen</li> <li>• Vahva yksilö, joka päättää kaikesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarkkisen kaavion perusteella johtaminen</li> <li>• Vahvat säännöt, joihin ei voi vaikuttaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtä johtaa kilpailu ja saavutukset</li> <li>• Tavoite-johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamiskulttuuri perhemäinen ja voimaannuttava</li> <li>• Valmentava johtaminen</li> <li>• Työntekijät voivat itse tehdä päätökset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamiskulttuuri autonominen ja toimii kuin elävä organismi</li> <li>• Yhteisöohjautuvuus</li> <li>• Yhteisö asettaa omat tavoitteet organisaation tarkoituksen ja päämäärän mukaisesti</li> </ul>

Kuva 2. Viisi erilaista johtamiskulttuuria. (mukaillen Spiik 2022, 12)

Yhteisöohjautuvuus lähtee ajatuksesta, että ihmiset saavat itse muokata työtään ja

toimintatapojaan (Markula & Salovaara 2024, 1.2.) Sen toimimiseksi organisaation tavoitteet, johtaminen ja työkalut tulee olla ajan tasalla. Organisaatiolla pitää olla selkeät menetelmät, yhdessä sovitut käytänteet ja työkalut, jotta esihenkilöiden tehtävät voidaan purkaa yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi. (Spiik 2022, 48.) Yhteisöohjautuvan organisaation johtajuus ja tehtävät jakautuvat henkilöstön kesken alla olevan taulukon mukaisesti (kuva 3). Tämän toteutumiseksi kaikkien pitää omaksua tarpeelliset taidot ja organisaation käytänteet. Uudet työntekijät saavat tähän ohjausta muilta työyhteisön jäseniltä, jotta he voivat oppia tarvittavat taidot pärjätäkseen autonomisen johtamismallin organisaatiossa.

<b>Työnjako</b>	Jokainen tekee, mikä itselle tuntuu sopivalta
<b>Tehtävien valinta</b>	Kuka tahansa voi luoda ja toteuttaa tehtäviä
<b>Keinot</b>	Valitaan vapaasti ja kysytään tarvittaessa muilta neuvoa
<b>Päätökset</b>	Tehdään yrityksessä määritetyllä prosessilla
<b>Arvot</b>	Ohjaavat toimintaa ja syntyvät työn merkityksellisyyden mukana
<b>Tavoitteet</b>	Tavoitteista päätetään yhdessä
<b>Toiminnan suunta</b>	Toimii perustana työlle

Kuva 3. Johtajuuden ja tehtävien jakautuminen yhteisöohjautuvassa organisaatiossa (mukaillen Spiik 2022, 51)

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan luonnollisesti myös yhteistyötä. Kaikki yritys X:ssä tehtävä työ on yhteisen työn tekemistä, jota tehdään asiakkaan parhaaksi. Se, mitä tehdään, miten, miksi ja milloin määräytyy asiakkaan tarpeen mukaan. Yhteistä työtä tehdään itsenäisesti ja yhdessä, yhteistyössä. (Lönnroth, Ristikangas, Ristikangas & Ristikangas 2021, luku 3.) Laadukas yhteistyö voi vaikuttaa työn tulokselliseen vahvistumiseen, asiakaskokemuksen paranemiseen, merkityksellisyyden kokemuksen voimistumiseen sekä ajattelun laadun että työhyvinvoinnin paranemiseen. Yhteistyön avulla pystytään parantamaan tuottavuutta ja ratkaisemaan entistä monimutkaisempia ongelmia. Yhdessä työskentely tarjoaa myös edellytyksen luovuuden hyödyntämiseen, joka lisää työntekijän hyvinvointia. Kun yhdessä toimiminen koetaan positiiviseksi, se ruokkii halua jatkaa yhteistyötä. Laadukas yhteistyö lisää yhteisöllisyyden ja samassa veneessä olemisen kokemusta, motivaatiota, innovatiivista ajattelua ja sitoutumista. (Lönnroth, Ristikangas, Ristikangas & Ristikangas 2021, luku 3.) Yhteinen työ ei toteudu ilman aktiivista yhteistyötä, joka tarkoittaa sitä,

että yhteisöohjautuvuutta ei synny ilman yhteistyötä. Sen vuoksi yhteistyö ja sen edistäminen ovat organisaation yhteisökeskeisen johtamisen keskiössä.

### 2.3 Työsuorituksen arviointi ja palaute

Perinteisissä organisaatioissa esihenkilöt varmistavat, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet ja he ohjaavat suoritusta palautteiden avulla. Mutta miten tavoitteisiin voidaan päästä ja miten niitä voidaan arvioida ilman esihenkilöitä? Tämä voidaan saavuttaa hajautetulla johtamismallilla, joka mahdollistaa laajemman näkökulman ja monipuolisemman tuen työntekijöille, kun yrityksen koko henkilöstöä osallistetaan prosessiin. Näin suorituksen johtamisesta saadaan osa yrityksen työskentelykulttuuria, eikä se jää pelkästään esihenkilön tehtäväksi. Tämä edellyttää yrityksen johdolta ja työntekijöiltä vahvoja yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, jotta haluttuun lopputulokseen voidaan päästä. Jokaisen on ymmärrettävä organisaation tavoitteet samalla tavalla, jotta kaikilla on yhteinen suunta. (Luutonen & Marjamaa 2025, 215.)

Hajautetussa ja yhteisöllisessä johtamisessa pyritään siihen, että organisaation jäsenet osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen. Ihmisiä arvostetaan tärkeinä voimavaroina organisaatiossa ja heidän avullaan uskotaan löytyvän erilaisia ratkaisumalleja ongelmiin ja toiminnan kehittämiseen. Tämä edellyttää avoimuutta ja rohkeutta, sekä kaikille selviä pelisääntöjä (Kehusmaa 2023, 1.9). Yrityskulttuurin tulee myös ylläpitää ympäristöä, jossa palaute ja jatkuva kehitys ovat mahdollisia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi palautteenannon taitojen kehittämistä, palautekeskustelujen järjestämistä ja kannustamista itsenäiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Kun suoritusta johdetaan ja arvioidaan eri tasoilla, työntekijöille voidaan tarjota monipuolista ja säännöllistä tukea, joka voi parantaa suorituskkyä ja työtyytyväisyyttä. Tällainen lähestymistapa lisää yrityksen ketteryyttä ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin, kun päätöksenteko ja palautteenanto tapahtuu lähellä työn suorittajia (Luutonen & Marjamaa 2025, 215-216).

Suoritusten arvioinnin ja siitä lähtevän palkitsemisen tulee tukea niitä tavoitteita, joita liiketoiminnan kehittymiselle on asetettu (Joki 2024, 10.2.) Suorituksen johtamisen on oltava johdonmukaista ja sidoksissa organisaation strategiaan, mihin sisältyy työtavat, tavoitteet, läpinäkyvyys ja sitouttaminen: miten suorituksen tekemistä tuetaan, mitä suoritukselta odotetaan, miten suoriutumista mitataan ja miten siitä palkitaan. (Luutonen & Marjamaa 2025, 217.) Lisäksi organisaatiokulttuuriin tulee panostaa, jotta työntekijät voivat antaa parhaansa ja suoriutua odotusten mukaisesti. Kulttuuriin panostaminen auttaa luomaan työympäristön, jossa työntekijät haluavat olla läsnä ja antaa täyden työpanoksensa. (Green 2017, 1.) Hyvä työstä suoriutuminen toteutuu silloin, kun työntekijä pystyy tekemään tehtävänsä tavoitteiden mukaisesti niin ajallisesti kuin laadullisestikin. Työ pystytään pääsääntöisesti tekemään sovitussa aikaraameissa ja tulos täyttää tai jopa ylittää odotukset.

Tässä on kuitenkin tärkeää huomioida se, että työ ja tavoitteet on mitoitettu niin, että työntekijän voidaan kohtuudella odottavan selviytyvän niistä (Viitala 2021, 2.11).

Oleellinen osa työsuorituksen arviointia on palautteenanto, joka ohjaa toivottuun toimintaan ja avaa työntekijälle, mitkä asiat on menneet hyvin ja missä olisi vielä kehittämistä. Palautteen saaminen tukee myös työhyvinvointia ja ylläpitää motivaatiota sekä hyvää työilmapiiriä. Palautteen antamisessa olellaisinta on olla tarkka ja selkeä ja avattava konkreettisesti esimerkkejä, jotta palautteen saaja voi oppia niistä. Vaikka kriittistä palautetta voi olla vaikeaa antaa, palautteen antamisen taidot kehittyvät harjoittelun ja toiston kautta, jota vahva palautteenantokulttuuri tukee. (Luutonen & Marjamaa 2025, 219). Myös avoin keskustelu pelkäästään siitä, miksi palautteen antaminen ja saaminen on niin vaikeaa, on osa luottamusta herättävää viestintää. Mahdollisimman avoin ja suora kommunikaatio rakentaa luottamuksen ilmapiiriä, kun taas asioiden salaaminen heikentää sitä. (Piha & Sutinen 2020, 7.3.)

Ihmisen perustarve on tulla nähdyksi ja arvostetuksi vertaisten joukossa. Arvostus ja palaute lisäävät hyväksytyksi tulemisen ja turvallisuuden tunnetta, ja sitä kautta ne ovat iso osa sitä kollektiivista luottamuksen ilmapiiriä, jota tarvitaan niin inhimillisestä kuin liiketoiminnallisesta näkökulmasta. (Piha & Sutinen 2020, 7.4.) Sekä palautteen saaminen että sen antaminen voidaan katsoa keskeisiksi kommunikaatiotaidoiksi, jotka rakentavat luottamusta. Palautetta on helpompaa ja turvallisempaa käsitellä, kun ihmisten välillä vallitsee arvostus, luottamus ja turvallinen ilmapiiri.

Palautteen antaminen ja palautekeskustelujen käyminen voivat parhaimmillaan rakentaa keskinäistä luottamusta, sillä niiden kautta voimme oppia tuntemaan itseämme ja toisiamme. Mitä paremmin ymmärrämme toistemme vahvuuksia ja heikkouksia, sitä enemmän luottamus vahvistuu ja koko yhteisö hyötyy. Näin osaamme myös pyytää apua oikeilta henkilöiltä ja tarjota sitä hänelle, joka sitä tarvitsee. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, 38.) Toimivan palautekulttuurin ja työsuorituksen arvioinnin vahvistaminen ja tukeminen ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksen kannalta.

## **2.4 Sisäisen viestinnän merkitys**

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Joki 2024, 13.) Sen avulla voidaan jakaa tietoa, sitouttaa henkilöstöä, rakentaa selvää yrityskuvaa ja viestiä henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista. Sen tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä sekä parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta (Joki 2024, 13). Hyvin hoidetussa viestinnässä henkilöstölle kerrotaan keskeisistä asioista ajantasaisesti ja heidät pidetään tietoisina, miten tilanteet etenevät. Sisäiselle viestinnälle on yleensä käytössä yrityksen omavalintaiset kanavat,

joihin kaikilla on pääsy ja ymmärrys siitä, että kyseisiä kanavia käytetään tiedon jakamiseen. Lisäksi tietojen täytyy olla helposti löydettävissä, eli kanavat tulee suunnitella niin, että tietoihin pääsee mahdollisimman vaivattomasti käsiksi. Toimivan tiedonkulun takaamiseksi sisäisen viestinnän on oltava systemaattista ja johdonmukaista ja sitä tulee suunnitella etukäteen; mistä, miten ja milloin viestitään.

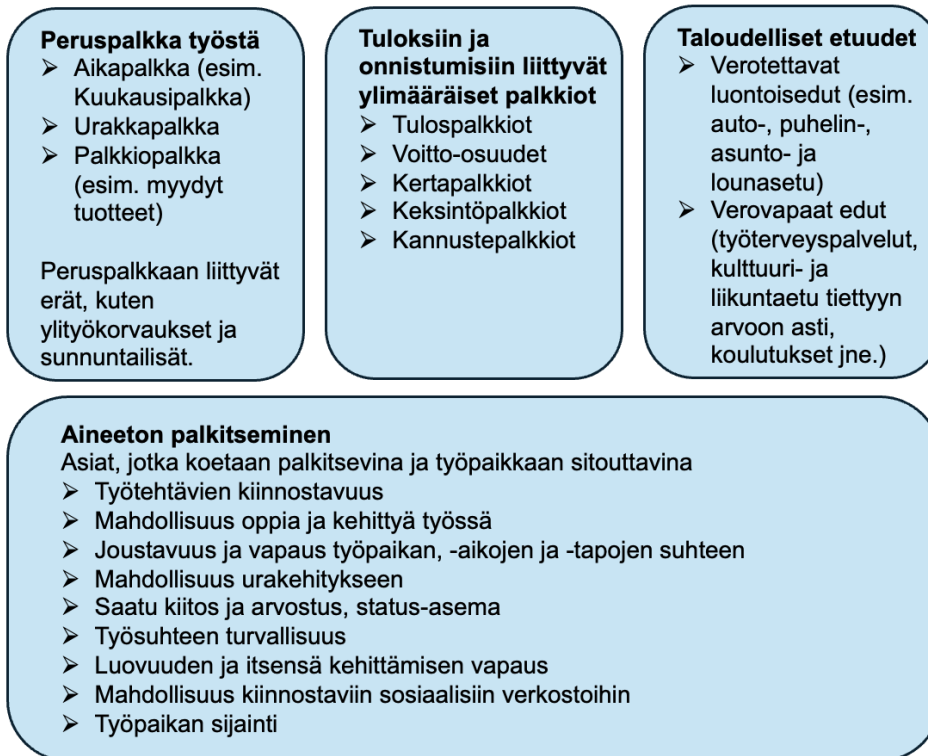
Yhteistoimintalain (laki yhteistoiminnasta 133/2021) mukaan henkilöstölle tulee viestiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Yrityksen taloudellisesta tilanteesta viestiminen antaa työntekijöille tiedot ja perusteet sille, mitä on tapahtunut tai tapahtumassa (Joki 2024, 13.3.) On olennaista, että henkilöstö saa tietää, miten taloudellisen tilanteen muutokset vaikuttavat omalla kohdalla, sillä työntekijöitä kiinnostaa aina omaa työtä koskevat tilanteet, kuten työn riittävyys, mahdolliset muutokset, tulevat koulutukset ja etenemismahdollisuudet. Myös muut kuin taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavat uudistukset ja muutokset vaativat viestimistä. Esimerkiksi hyvin suoritettut työtehtävät on tärkeää jakaa työntekijöiden kesken. (Joki 2024, 13.3).

Palkitsemisviestintä kiinnostaa henkilöstöä paljon. Sen vuoksi yritys X:ssä pidetään aiheesta tiedotustilaisuuksia, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua kuulemaan, miten prosessi etenee. Tiedotustilaisuudet löytyvät jälkikäteen myös nauhoitteena, jos tilaisuuteen osallistuminen ei ole ollut mahdollista. Toimivan tiedotustilaisuuden vaatimuksia ovat riittävän tärkeä aihe, oikea ajoitus, oikeat osallistujat ja viestin tuojat sekä viestin havainnollistaminen (Joki 2024, 13.4.) Palkitsemisviestinnän kannalta olennaista on huomioida nimenomaan oikea ajoitus, jotta työntekijällä on mahdollisuus valmistautua mahdolliseen muutokseen jo etukäteen. Lisäksi odotustenhallinnan kannalta on tärkeää viestiä organisaation taloudellisesta tilanteesta. Palkkoihin ei voida tehdä korotuksia, jos esimerkiksi markkinatilanne on heikko, yrityksen työntekijöiden työllistymisaste on matala ja liiketoiminta ei tuota tarpeeksi voittoa.

On hyvä ymmärtää, että hyvä viestintä ei tarkoita vain asioiden esittämistä selkeästi. Se on oma prosessi, jossa pyritään ymmärtämään tiettyä ryhmää, jotta heille pystytään viestimään heille merkityksellisillä tavoilla. Ihmiset ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia muuttamaan esimerkiksi käyttäytymistään, kun he tunnistavat viestin kautta ymmärretyn yhteyden omien arvojensa ja identiteettiinsä sekä laajemmin ympäristön ja yhteiskunnan välillä. (Robertson 2019, 1.) Näin ollen on tärkeää suunnitella, miten kenellekin on hyvä tapa viestiä. Viestintää tarvitaan yrityksen sisällä myös yritys vastuun jalkauttamiseksi yrityksen toimintakulttuuriin. Aktiivinen ja eri sidosryhmät huomioon ottava viestintä on avain yrityksen vastuullisen toiminnan heijastumiseksi yrityksen kilpailukykyyn. Johtamisen näkökulmasta voidaan katsoa, että yritys vastuun toteutuu vasta, kun siitä viestitään tehokkaasti (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 2.1). Voidaan summata, että onnistuneen palkitsemisen takana on myös hyvin viestitty palkitsemismalli (Oikarinen, 26.8.2020).

## 2.5 Palkitseminen

Palkitseminen käsittää tiivistetysti palkan ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan tehdyn työn korvaukseksi. Laajemmin siihen voidaan käsittää kaikki rahalliset korvaukset, tuloksiin ja onnistumisiin liittyvät ylimääräiset palkkiot, taloudelliset etuudet ja erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot (Viitala 2021, luku 3.5). Kuvassa 4 on ryhmitelty erilaiset palkitsemisen keinot kattavaksi kokonaisuudeksi.



Kuva 4. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Viitala 2021, luku 3.5)

Yllä kuvattu palkitsemisen kokonaisuus kuvastaa hyvin kaikkia niitä tekijöitä, jotka motivoivat työhön ja sitouttavat työpaikkaan. Vaikka palkitseminen mielletään ehkä ensisijaisesti mahdollisimman suureen rahalliseen korvaukseen, on syytä ottaa huomioon, että työntekijät odottavat työltään ja työyhteisöltään myös monia aineettomia asioita, mitkä he kokevat palkitsevina. (Viitala 2021, luku 3.5). Rahapalkalla on yleensä siinä kohtaa hyvin vähän merkitystä, jos työssä ei yksinkertaisesti viihdy, tehtävät eivät ole kiinnostavia, mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen ovat vähäiset ja työmatkakin kestää kaksi tuntia suuntaansa.

Viitalan (2021, luku 3.5) mukaan palkitsemisen yleiset ja pitkän aikavälin periaatteet yrityksessä muodostavat palkitsemisstrategian, jossa otetaan kantaa palkitsemista koskeviin pääperiaatteisiin:

- Mistä yrityksessä halutaan palkita?
- Mitä palkitsemiskeinoja käytetään?

- Miten palkitsemisessa asemoidutaan työnantajamarkkinoilla erityisesti kilpailijoihin nähden?
- Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää ja millä periaatteilla se tapahtuu?

Nämä on olennaista mieltä läpikotaisin ja määritellä strategisesti, jotta palkitsemisesta saadaan selkeä ja reilu kokonaisuus, joka ohjaa yrityksen palkitsemista nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka palkitsemiselle on määritelty joitain pakottavia reunaehtoja, kuten työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö, yrityksellä on kuitenkin vapauksia määritellä minkälaisia palkitsemiskäytäntöjä se käyttää ja miten (Viitala 2021, luku 3.5). Tärkeää on myös huomioida, että kaikenlaisen palkitsemisen on aina oltava syrjimätöntä ja prosessin käytäntöjen tulee olla kaikille samat. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 173).

Palkitsemisen periaatteiden pitäisi olla yrityksen sisällä näkyviä ja helposti tulkittavia. Tämä edellyttää avointa keskustelua siitä, minkälaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Tärkein arvo palkitsemisessa lienee kuitenkin oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta jokaisella on oltava yhtäläiset mahdollisuudet. Se, mitä yksilöt tekevät näillä mahdollisuuksilla, on jokaisen oma päätös ja osittain ratkaisevaa myös hänen palkitsemisensa kannalta. (Pepper 2022, 31.) Palkitsemisen voidaan katsoa olevan onnistunut, jos valtaosa yrityksen työntekijöistä kokee, että työn, suoriutumisen ja palkitsemisen välillä vallitsee tasapaino. (Viitala 2021, luku 3.5). Tähän yritys X:n palkitsemisprosessissa pyritään, sillä päätöksistä kumpuaa tasa-arvo: samasta työstä ja saman tasoisesta suoriutumisesta palkitaan aina samalla tavalla. Yhteisöohjautuvan organisaation vastuullisen palkitsemisen keskiössä on palkan, palkkioiden ja etujen oikeudenmukaisuus, jotka perustuvat työntekijöiden osaamiseen ja suoriutumiseen.

Hiltunen (2015, luku 12) kiteyttää hyvin, että palkitseminen on paljon monimutkaisempi ja laajempi kokonaisuus kuin tilille ilmestyvä rahamäärä ja sen mukaan syntyvä käyttäytyminen. Palkitsemisen positiivinen vaikutus on mitattavissa sillä, miten yksilö tulkitsee tilannetta; miten palkitsemisjärjestelmä koetaan, onko se oikeudenmukainen ja ymmärrettävä ja miten siitä viestitään. Palkitseminen nivotaan usein yhteen myös suorituksen johtamisen eli tavoitteiden saavuttamisen kanssa. Tällöin hyvästä suoriutumisesta tarjotaan tyypillisesti bonusta tai palkankorotusta. Palkka ja palkitseminen ovat vahvoja johtamisen välineitä, sillä ne ohjaavat tekemistä haluttuun suuntaan. (Luutonen & Marjamaa 2025, 24).

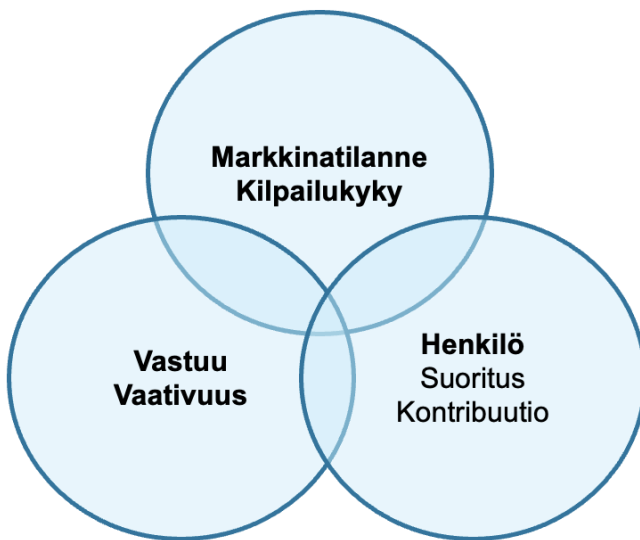
## **2.6 Palkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja päätöksenteko**

Organisaation palkitsemisstrategiaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Järjestelmä koostuu valituista palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Siinä määritellään, mitä palkkiot ovat sekä millä perusteella, kuinka paljon, millä aikaväleillä tai ajankohtina ja kenelle niitä

maksetaan. Prosessilla viitataan tässä yhteydessä kaikkiin niihin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. (Viitala 2021, luku 3.5.) Palkitsemiskriteerit organisaatioiden palkitsemisstrategioissa urautuvat usein perinteisiin tuloslaskelman mittareihin eli myyntiin, myynnin kasvuun ja tulokseen. Tulos palkitsemiskriteerinä on melko helppo, mutta vahvasti historiallista menestystä luotaava ennemminkin kuin tulevaisuutta rakentava (Sutinen & Haapakorva 2021, 249). Lisäksi tässä on ongelmana se, että yrityksissä on usein paljon sellaisia tehtäviä ja osaamista, joita ei voida mitata pelkällä tuloksella. Miten kriteerejä tulisi sitten asettaa tulevaisuutta rakentavasti?

Lähtökohtaisesti yritys maksaa työntekijälle palkkaa tehdystä työstä. Kun työssä kehitytään, vastualueet lisääntyvät ja kokemus karttuu, tulee siitä myös palkita. Palkitsemiseen vaikuttavat tekijät tulee olla koko henkilöstölle selvät, jotta jokainen voi ymmärtää työsuorituksen ja palkkion välisen yhteyden. Palkitsemiseen liittyvät päätökset tulee olla reiluja ja oikeudenmukaisia koko henkilöstön kesken. Oikeudenmukaisuus pohjautuu vahvasti työntekijän kokemukseen työn ja vastuun määräästä ja laadusta sekä samaa työtä tekevien saamasta palkasta (Mellanen & Mellanen 2020, 9). Sen vuoksi palkitsemisen tulee koskettaa jokaista organisaation jäsentä, eikä pelkästään huippusuorituksia tai pitkään työsuhteessa olleita.

Yritys voi määrittää oman palkitsemisstrategiansa ja päättää, mitä tekijöitä palkitsemisessa otetaan huomioon. Kullekin palkkatasolle on olennaista asettaa ja kommunikoida perusteet. Palkitsemisen kriteerit voidaan määrittää esimerkiksi siten, että yrityksen työtehtävät ja roolit jaotellaan ja laiteetaan järjestykseen työn vaativuuden mukaan. Tämän jälkeen päätetään, mikä on haluttu palkkataso kussakin roolissa sekä miten paljon ja millä perusteella palkka voi vaihdella saman tehtävän sisällä esimerkiksi henkilön osaamisen mukaan (Oikarinen, 26.8.2020.) Tässä toimintamallissa on keskeistä viestiä työntekijöille, miten perusteet kullekin roolille ja palkkatasolle muotoutuu; mitä kyseiseltä roolilta odotetaan, millaista toimintaa yrityksessä arvostetaan ja miten toiminnan tulisi kehittyä, jotta voi päästä seuraavalle senioriteettitasolle. Kuvassa 5 on yksinkertaistettuna kolme kuukausipalkan suuruuteen vaikuttavaa tekijää. Henkilökohtainen suoriutuminen voidaan huomioida kuukausipalkassa, tai täydentävänä palkitsemisena, esimerkiksi tulospalkkioiden muodossa. Lisäksi palkkaan voi vaikuttaa vallitseva markkinatilanne ja kilpailukyky sekä työvoiman kysyntä ja tarjonta.



Kuva 5. Kuukausipalkan suuruuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, alaluku 1.1)

Palkitsemista ajatellen on suositeltavaa tehdä markkinapalkkavertailua, mitä kautta yritys voi saada ajankohtaista markkinapalkkatietoa vaativuustasoittain. Tämän avulla organisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä ja pitää osajat talossa, kun palkkaus on kunnossa suhteessa markkinaan. (Oikarinen, 26.8.2020.) Yrityksen sisäisten palkkavertailujen avulla voi puolestaan varmistaa, että palkkaus on johdonmukaista samankaltaisissa työtehtävissä ja eri osastoilla (Jämsén, 20.3.2023.)

Päätöksenteko saattaa usein olla hankala prosessi, etenkin kun päätöksissä arvioidaan monia tekijöitä suhteessa muihin. Päätöksiin liittyviä kriteerejä tulee punnita monesta näkökulmasta, varmentaa, että kaikki asiaankuuluvat tekijät otetaan huomioon, ja pitää huolta siitä, että päätöksentekoprosessi on läpinäkyvä ja toistettavissa. Palkitsemispäätöksissä on olennaista valita kriteerit huolellisesti, sitouttaa sidosryhmiä ja toimia johdonmukaisesti koko prosessin ajan. (De Felice & Petrillo 2025, 1.1.) Tämä luo prosessiin luottamusta ja päätökset on helppo perustella. Vakiintunut päätöksentekoprosessi helpottaa myös viestintää, sillä valmiiksi jäsennelly lähestymistapa tarjoaa perustan monimutkaisistakin asioista keskustelemiseen. Lisäksi dokumentoimalla systemaattisesti päätöksenteon prosessia ja sen perusteita, yritys voi rakentaa itselleen tietopankin, joka auttaa tulevaisissa päätöksissä. Ajan myötä tämä kumulatiivisesti kerätty tieto voi johtaa entistäkin tehokkaampaan päätöksentekoon. (De Felice & Petrillo 2025, 1.2.)

Vaikka työn tulisi olla itsessään palkitsevaa, siihen kuuluu vahvasti työstä saatu arvostus ja tunnustus. Se osoittaa, että työntekijä ja hänen työnsä huomioidaan. (Kehusmaa 2023, 10.1.) Palkitseminen ei voi perustua sattumanvaraisuuteen, eikä työntekijän tulisi joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu arvailemaan, onko oma suoritus palkitsemisen arvoinen vai ei. (Kehusmaa 2023, 10.2.) Mandatumin johtavan palkitsemiskonsultti Sini Jämsénin (20.3.2023) mukaan työntekijän kannalta ei

ole kyse pelkästään siitä, että omaan palkkaan pitäisi saada lisää euroja. Tärkeää on, että työstä saatu korvaus tuntuu reilulta suhteessa omaan suoritukseen ja siihen, mitä muut vastaavissa tehtävissä saavat. Kun työnantaja on määritellyt selkeän mallin, johon palkkatasot eri tehtävissä perustuvat, on niistä helpompi kertoa työntekijöille ja pohjata tehdyt päätökset niihin.

Nopeasti muuttuvien liiketoimintaympäristöjen ja yhä monimutkaisempien yhteiskunnallisten haasteiden edessä kyky tehdä viisaita ja perusteltuja päätöksiä on kriittisempää kuin koskaan. Johdonmukainen ja harkittu päätöksentekoprosessi auttaa järkevien päätösten lisäksi myös pysymään linjassa organisaation tavoitteiden ja sidosryhmien odotusten kanssa. (De Felice & Petrillo 2025, 1.2.)  
Päätöksentekoa kannattaakin ajatella nimenomaan prosessina, ei yksittäisenä hetkenä.

### 3 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Luvun 3 alaluvuissa käsitellään tutkimuksen luonnetta ja tutkimusmenetelmän valintaa, analysointimenetelmää ja tutkimuksen toteutusta. Lisäksi yritys X:n palkitsemisprosessi esitellään viimeisessä alaluvussa, sillä se liittyy vahvasti tutkimuksen toteuttamiseen ja seuraavan luvun tulosten analysoimiseen.

#### 3.1 Tutkimuksen luonne ja tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimukseksi on nykyään tapana kutsua kartoitusten tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelua, erilaisia tilastotietoon perustuvia esityksiä, haastatteluaineistoihin pohjautuvia kuvauksia ja oma-kohtaiseen kokemukseen perustuvia kirjallisia kuvauksia, portfolioita, päiväkirjaopinnäytteitä tai esityksiä. Tutkimuksiksi kutsutaan ammattikorkeakouluissa etenkin toiminnallisia tekoja, joissa on tehty selvitystä jonkin tuotoksen, kuten kirjan, esitteen tai tuotteen toteuttamiseksi. Vaikka nämä noudattavat osiltaan hyvää tieteellistä käytäntöä, tieteellisillä tutkimuksilla tulee olla yhteinen vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistuttuaan palaa. (Vilkkä 2021b, 2.) Tutkimukselle edellytetty vertailuperusta muodostuu tieteelliselle tutkimukselle asetetuista vaatimuksista, joihin kuuluu tutkimuskohteen täsmällinen määrittelemine, jonka lukijan on kyettävä tunnistamaan. Lisäksi tutkimuksen on tuotettava jotakin, mitä ei ole ennen sanottu ja siitä on oltava hyötyä muille. Tutkimuksen tulee antaa riittävät perusteet julkiselle keskustelulle ja vaatimukseen sisältyä tutkimus- tai ammattialalla aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten kartoittaminen sekä teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen. (Vilkkä 2021b, 2.)

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota voidaan tuottaa teoriolla. Tutkimuksessa tulee lisäksi aina noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluu luotettavuus, rehellisyys, vastuunkanto ja arvostus. Tutkimus on aina avointa ja vastuullista ja se noudattaa tietosuojalainsäädäntöä. Lisäksi tutkimusetiikan osaaminen kuuluu tutkimusta tekevän ammattitaitoon. (Vilkkä 2021b, 2.) Tutkimuksen luonne ja asetetut tutkimusongelmat määrittelevät, mitä tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineiston keräämistä tapaa tutkija hyödyntää. Tutkimus voidaan toteuttaa määrällisenä, laadullisena, tai monimenetelmätutkimuksena. Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan kuvailla numeraalisesti jotakin asiaa tai selvittää, missä määrin jokin asia on muuttunut, tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on puolestaan selittää ihmisen toimintaa intentionaalisesti ja sen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ihmisten toimintaa. Monimenetelmätutkimus yhdistää sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. Pohjimmiltaan tutkimuksessa onnistuminen ja saatujen tutkimustulosten hyödynnettävyys riippuu siitä, miten laadukkaasti tutkimus tehdään, eikä siitä, mitä tutkimusmenetelmää käytetään. (Vilkkä 2021b, 3.)

Laadullinen tutkimusstrategia eli tutkimusote etenee käytännön ilmiöstä ja havainnoista yleiselle tasolle eli todellisuuden kartoituksesta – empiriasta teoriaan (Pitkäranta 2014, 27.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, joka tarkoittaa tulkintaan perustuvaa tutkimistapaa. Sen avulla voidaan tutkia ihmisen arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta silloin, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. (Vilkka 2021a, 1.) Laadullista tutkimusta luonnehtii se, että tutkimuksen kohdetta kuvataan ennalta tuntemattomaksi. Se, että aihe on ennalta tuntematon, ei tarkoita sitä, että laadullisessa tutkimuksessa tulisi löytää teema, jota kukaan ei olisi koskaan aiemmin tutkinut. Sen sijaan kysymys on siitä, että laadullinen tutkimusasetelma on joustava eikä tutkija lähde testaamaan ennalta annettua hypoteesia. Näin laadullinen tutkimus antaa tilaa aineistolle. (Puusa & Juuti 2020, 4.)

Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on tyypillisesti jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta, joka voi perustua omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen tai toisen kautta saatuun tietoon, jota syvennetään teorian avulla. (Puusa & Juuti 2020, 4.) Empiirisen laadullisen tutkimuksen aineisto on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Sen vuoksi laadullinen aineisto on tyypillisesti varsin rikas ja siitä löytyy monia kiinnostavia seikkoja, joita tutkija ei välttämättä osannut ennakoita tai odottaa löytävänsä. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tämän vuoksi opinnäytetyön kohde on rajattu riittävän kapeaksi, jotta tutkimuksesta ei tullut liian laajaa kokonaisuutta.

Teoria on keskeisessä osassa laadullisessa tutkimuksessa. Kirjallisuuteen syventymisen tehtävänä on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Näin viitekehys muotoutuu, kun tutkija perehtyy laajasti alan teoksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Teoria toimii laadullisessa tutkimuksessa myös aineistonkeruun perustana. Jotta aineistonkeruu ei olisi sattumanvaraista ja perustuisi tutkijan subjektiivisiin mielenkiinnon kohteisiin, aineiston keruun tulee rakentua lähtökohteisesti aiemman teorian tiedon varaan riippumatta aineistonkeruumetodista. (Puusa & Juuti 2020, 4.)

Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta, joka on yksi keskeisimmistä tunnuspiirteistä laadulliselle tutkimukselle. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista lähestyä tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa. (Puusa & Juuti 2020, 4.) Sen vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin havainnointi, sillä se mahdollisti pääsyn tutkimuskohteen luonnollisiin toimintaympäristöihin. Tutkimuksen luonteen kannalta oli tärkeää päästä lähelle tutkittavaa kohdetta, jotta oli mahdollisuus saada riittävä käsitys tutkittavasta aiheesta, käytännöistä ja rajoituksista. Samaan aikaan oli tärkeää ottaa etäisyyttä, jotta pystyi tutkijana näkemään selvästi ja luomaan uusia ymmärryksen tasoja. (Puusa & Juuti 2020, 4.) Laadullinen tutkimuksen tiedon keruussa suositaan tyypillisesti ihmisiä ja aineisto kootaan usein luonnollisissa tilanteissa. Tästä

syystä havainnointi sopi tämän tutkimuksen aineiston keruun menetelmäksi. (Puusa & Juuti 2020, 4.)

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2024 käyttäen havainnointia pääasiallisena aineistonkeruuta tukevana menetelmänä. Havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmä, joka on suoraan yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Tieteellinen havainnointi tarkoittaa systemaattista tietojen keruuta ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa kohdennetaan aisteja tarkemmin kuin arjen tilanteissa. (Puusa & Juuti 2020, 8.) Havainnoinnin avulla päästiin seuraamaan yritys X:n palkitsemiskeskusteluja reaaliaikaisesti. Sen sijaan, että vastaaviin kysymyksiin oltaisiin haettu vastauksia esimerkiksi työntekijöitä haastatteleamalla, osallistuttiin tietyn työryhmän palkkakeskusteluita koskeviin kokouksiin. Se mahdollisti prosessiseurannan pidemmällä aikavälillä ja sen avulla pystyttiin hakemaan vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin.

Olin itse osana tutkittavaa ilmiötä, sillä osallistuin samaan aikaan tutkimuskohteen toimintaan. Havainnointi tapahtui yritys X:n toimitiloissa, eli kyseessä oli osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on selvästi ulkopuolisen tutkijan rooli, vaikka hänen läsnäolonsa ja toimintansa vaikuttaa myös havainnoidun ilmiön kulkuun. Vaikka olin tutkijana läsnä prosessin tapahtuessa, pyrin olemaan vaikuttamatta tapahtumien kulkuun ja tekemään kokouksista mahdollisimman objektiivisia havaintoja. Näin ollen tutkimuksen mielenkiinto keskittyi täysin seurattavaan prosessiin sellaisena kuin se olisi ilman havainnointia.

### **3.2 Analysointimenetelmä**

Tutkimuksen analyysin tavoitteena on tiivistää iso sisältökokonaisuus pienimmiksi kokonaisuuksiksi. Se osoittaa sen, että laajaa sisältökokonaisuutta voidaan hallita ja ymmärtää. Kun aineistoa käsitellään ja jäsenetään järjestelmällisesti, ajattelutyö ja oivallukset tuottavat uutta tietoa asetettuun tutkimusongelmaan. (Vilka 2021a, 6.) Havainnoinnin tulkintaan liittyy aina ymmärtäminen, eli kerätyn aineiston punaisen langan löytäminen. Havainnoilla kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 119.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy yleensä kahdessa toisiinsa nivoutuvassa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen, jolloin havainnot yhdistetään. Aineiston pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa. Näin monimuotoisesta aineistosta pystytään tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 139.) Toista vaihetta voidaan kutsua tulosten tulkinnaksi. Havainnoinnilla kerätty aineisto kuvaa sitä, miten prosessi eteni havainnoinnin aikana ja tehtyjen havainnointien analysointi johtaa tulosten tulkintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 119.) Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Tämän

tutkimuksen luonteeseen sopi hyvin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joka voitaisiin myös toteuttaa esimerkiksi teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai jonkinlainen tyypillinen kertomus tutkimusaineiston ohjaamana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 119.) Itse analyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kädettämättä sen sisällä olevaa keskeistä tietoa. Sisällönanalyysin prosessi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on muodostaa alustava kokonaiskuva aineistosta. Sen jälkeen sitä aletaan pilkkomaan osiin ja tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tämä toteutettiin tässä opinnäytetyössä pelkistämällä ja koodaamalla aineisto. Koodaaminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan samaa tarkoitavien sanojen tai yhtenäisiä merkityksiä sisältävien lauseiden tunnistamista ja merkitsemistä koodein. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tämänkaltaisen tutkimusaineiston koodaukseen on hyvä myös muodostaa jonkinlaiset säännöt jo etukäteen, sillä kerätty aineisto ei ole välttämättä sovitettavissa vain yhteen kategoriaan. (Puusa & Juuti 2020, 8.)

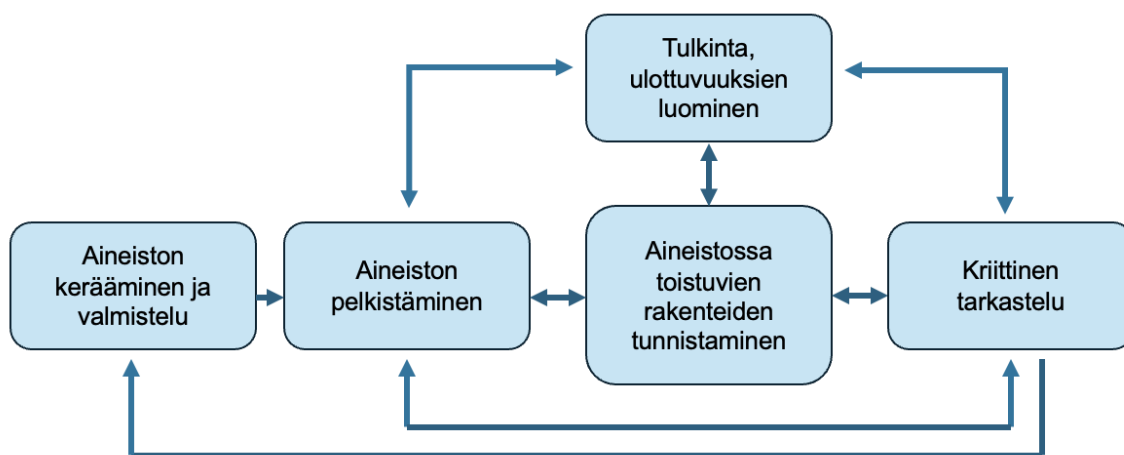
Koodaamisessa on yksinkertaisesti ilmaistuna kysymys siitä, että aineiston osia yhdistellään ja erotellaan jonkin ominaisuuden mukaan. Samankaltaiset osat luokitellaan yhteen ja näille annetaan yhteisen ominaisuuden mukainen nimi. Koodaamisen tarkoituksena oli yksinkertaistaa ja hallita pelkistettyä aineistoa, jotta rikasta aineistoa voitiin tarkastella monista eri näkökulmista. Näin ollen koodaamisessa on myös kyse tutkijan tekemistä valinnoista. (Juhila 2021.) Koodaamisessa on tärkeää, että tutkimusongelma ja keskeiset tutkimuskysymykset ohjaavat työtä, sillä yhdessä tutkimuksessa pystytään harvoin koodaamaan ihan kaikkea mahdollista. (Juhila 2021.) Sen vuoksi aineiston koodauksella oli selkeä tavoite yhdistää tehtyjä havaintoja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiksi. Tutkimusasetelmasta johtuen koodaaminen tapahtui teoriavetoisesti, jotta tutkimuksessa syntyneet kategoriat ja käsitteet voitiin ottaa huomioon. (Juhila 2021.)

### **3.3 Tutkimuksen toteuttaminen**

Opinnäytetyöni tutkimusprosessi alkoi keskusteluilla yritys X:n toimeksiantajan kanssa. Keskustelimme yhdessä, minkälaisia tutkimustarpeita siellä voisi olla ja ajatus palkitsevan prosessien rannasta kirkastui äkkiä. Yrityksessä on tutkittu aiemmin esimerkiksi sosiaalista vastuuta, joten taloudellisen vastuun näkökulma oli uusi ja tarpeellinen tutkimuksen kohde. Alussa aihe oli melko avoin, mutta terävöityi havainnoinnin edetessä. Pääsy tutkimuskohteeseen, omakohtainen tuttuus ja ennakkotietämys aiheesta ratkaisi tutkimuskohteen valinnan, joka on myös tyypillistä valitulle aineiston keruumenetelmälle. Havainnoinnille oli suuri etu, kun tunsin kontekstin entuudestaan ja se säästi aikaa tutustumisvaiheessa ja aineistonkeruun sopimisessa. (Puusa & Juuti 2020, 8.)

Esittelin opinnäytetyöni idean suullisesti ja sain suostumuksen palkitsemiskeskusteluihin osallistuneilta HR-työryhmän jäseniltä, sillä hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu havainnoinnin kohteen informoiminen tutkimuksen tavoitteista ja toteutustavasta. (Puusa & Juuti 2020, 8.) Lisäksi minulla oli jo luottamus työryhmän keskuudessa, joka helpotti tutkimuksen toteuttamista.

Aiheen päättämisen ja toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tutkimus aloitettiin hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen yleistä mallia (kuva 6). Aineistoa alettiin keräämään ja valmistelemaan, sen jälkeen pelkistämään ja tulkitsemaan siinä toistuvia rakenteita kriittisen tarkastelun kautta.



Kuva 6. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 138)

Itse tutkimusprosessi aloitettiin tekemällä suunnitelma aineiston keruulle. Ennen tutkittavan kohteen havainnoimista mietittiin tarkasti, mitä sillä halutaan saavuttaa. Kirkastin itselleni, mitä asioita halusin havainnoida, miten havainnointi tehtäisiin ja mihin asioihin siinä kiinnitettäisiin huomiota. Tutkimus oli aikaan ja paikkaan tiukasti sidottu, koska kokoukset oli aikataulutettu ja sovittu etukäteen. Kokousten sisällöt toteutettiin kirjaamalla tulokset välittömästi muistiin havainnointipäiväkirjaan. Kirjasin ylös kaiken, jonka oletin olevan olennaista tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Tapamisten jälkeen kirjoitin havainnointimuistiinpanoni puhtaaksi, jotta materiaalin läpikäyminen ja pelkistäminen oli myöhemmin helpompaa.

Aineiston analyysissä hyödynsin havainnointimuistiinpanojani, jossa nostin esille merkityksellisinä pitämiäni asioita ja kuvailin niitä mahdollisimman selvästi asetettujen tutkimusongelmien valossa. Päädyin kirjoittamaan havaintoni tavallista tiheämpänä ja monimuotoisempana tapauksen kuvauksena, koska tutkimuskohteena oli ajallinen prosessi. Sen tarkoituksena oli antaa autenttinen tilannekuvaus ja esittää tutkitut ilmiöt tässä kontekstissa ja niiden mahdollinen liittyminen toisiinsa. Tein mahdollisimman objektiivisia havaintoja, jotta pystyin tarkastelemaan prosessia ulkopuolisen silmin, vaikuttamatta prosessin kulkuun itsen mahdollisimman vähän. Sen vuoksi suhtauduin

kriittisesti omaan toimintaani, jotta pystyin varmentamaan tutkimuksen laadun. Valitsemani sisälönanalyysin prosessi perustui tulkintaan ja päättelyyn, jossa edettiin empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tämän tarkoituksena oli muodostaa alustava kokonaiskuva aineistosta, jonka jälkeen tein pelkistämistä pilkkomalla sitä pienempiin osiin. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Aineiston pilkkominen toteutettiin tässä opinnäytetyössä koodaamalla aineisto, joka toteutettiin luokittelemalla ja jäsentämällä aineistoa värikoodein. Käytännössä jaottelin keräämäni aineiston samaan luokkaan kuuluvat tekstikohdat eri väreillä ja loin näille pääluokat ja alaluokat. (Juhila 2021.)

Valitsin teoriaosuuden teemat tukemaan tekemääni tutkimusta. Teemat liittyivät olennaisesti palkitsemisprosessin kokonaisuuteen, jotka syventävät käsitystä aiheesta. Yritysvastuu ja taloudellinen vastuullisuus, yhteisöohjautuvuus ja yhteistyö, palkitseminen, työsuorituksen arviointi ja palaute, sisäisen viestinnän merkitys ja palkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja päätöksenteko liittyivät olennaisesti asetettuun tutkimusongelmaan. Samat teemat toistuivat myös havainnoituissa palkitsemiskeskusteluissa ja näihin perehtyminen antoi vankan pohjan tutkimuksen analysoinnille ja tutkimuksesta syntyneille johtopäätöksille.

Analyysin tavoitteena oli pyrkiä kuvaamaan yritys X:n palkitsemisprosessin seuranta mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta pystyin muodostamaan ja kuvamaan perustellun käsityksen prosessin kulusta ja palkitsemiseen vaikuttavista tekijöistä. Pyrin myös selkeästi avaamaan lukijoille aineiston kontekstin, jossa tutkimani aihe esiintyy. Näin pyrin saattamaan lukijat sisälle siihen maailmaan, johon olen perehtynyt syvällisesti tutkimusprosessisini aikana. Tämä paitsi lisää lukijan ymmärrystä tutkimuksen kokonaisuudesta, myös auttaa häntä arvioimaan tutkimuksen prosessin ja päätelmien uskottavuutta ja luotettavuutta (Puusa & Juuti 2020, 9.)

### **3.4 Palkitsemisprosessi yrityksessä X**

Palkitseminen edellyttää aina seurantaa ja pitkäjänteistä kehittämistä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta voidaan saada myös tietoa esimerkiksi seuraamalla palkitsemiskustannuksia, vaihtuvuutta, rekrytoinneissa ja irtisanoutumisissa saatua tietoa ja tekemällä ilmapiirikyselyitä, joissa on mukana myös palkitsemisen toimivuutta mittaavia kysymyksiä (Viitala 2021, luku 3.5). Yritys X:ssä toteutetaan itse luotua palkitsemisjärjestelmää, joka koostuu valituista palkitsemisen tavoista ja siihen liittyvästä prosessista. Palkitsemisen tavoissa määritellään, millä aikavälillä palkitsemista tarkistellaan, millä perusteilla palkitaan ja miten suoritusta arvioidaan osana palkitsemisen kokonaisuutta. Tämän alaluvun prosessikuvaus perustuu omiin tutkimushavaintoihini ja olen hyödyntänyt myös yritys X:n omia sisäisiä lähteitä varmentakseni, että prosessi eteni kuvauksen mukaisesti.

Palkitsemisprosessi viittaa kaikkiin niihin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu (Viitala 2021, luku 3.5.) Yritys X:ssä olennaisin osa prosessia on suoriutumisen arviointi palkitsemiskeskusteluihin osallistuvien henkilöiden kesken. Lisäksi prosessiin kuuluu palkitsemispäätöksen tekeminen käytännössä, siihen liittyvä tiedottaminen sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja kehittäminen (Viitala 2021, luku 3.5).

Yritys X:n palkitsemisprosessin mukaiset arvioinnit toteutetaan kaksi kertaa vuodessa; ensimmäinen arviointi kestää maaliskuusta toukokuuhun ja toinen syyskuusta marraskuuhun. Prosessin arviointiaikataulu on luotu, jotta voidaan varmistaa oikea-aikaisesti, että palkat ovat reiluja suhteessa kollegoihin. Prosessilla tähdätään reiluun ja avoimeen kompensatiomalliin ja kaikki työntekijät pääsevät katsomaan yritys X:n senioriteettitaso taulukkoa, jossa näkyy palkkahaitarit ja selitykset siitä, mitä kultakin senioriteettitasolta edellytetään. Päätöksenteossa tarkastellaan ja otetaan huomioon myös markkinapalkat ja niiden mahdolliset muutokset.

Yritys X:ssä on viisi eri senioriteettitasoa: Associate, Consultant, Senior Consultant, Managing Consultant ja Principal Consultant. Kolmen ensimmäisen senioriteettitaso palkkoja tarkastellaan kahdesti vuodessa ja kahden viimeisimmän, eli korkeimpien senioriteettitasojen, palkkoja tarkastellaan kerran vuodessa. Näin ollen palautteita arvioidaan joko kuuden tai 12 kuukauden välein ja päätökset perustuvat koko työssäoloaikaan yritys X:ssä. HR, HR-työryhmät, toimitusjohtajat ja maajohtajat ovat työstäneet yhteistyössä yritys X:n senioriteettitasotaulukon. Senioriteettitasojen taulukossa eritellään minkälaisia kykyjä, tekoja ja ominaisuuksia kultakin tasolta odotetaan ja mitkä tekijät näihin vaikuttavat. Taulukossa on myös määritelty selkeitä esimerkkejä, minkälaista osaamista kultakin tasolta odotetaan ja minkälaisilla teoilla senioriteetti voi nousta. Tähän taulukkoon peilataan saatuja palautteita, kun palkan lisäksi arvioidaan ja päätetään senioriteettitaso mahdollisesta nostamisesta.

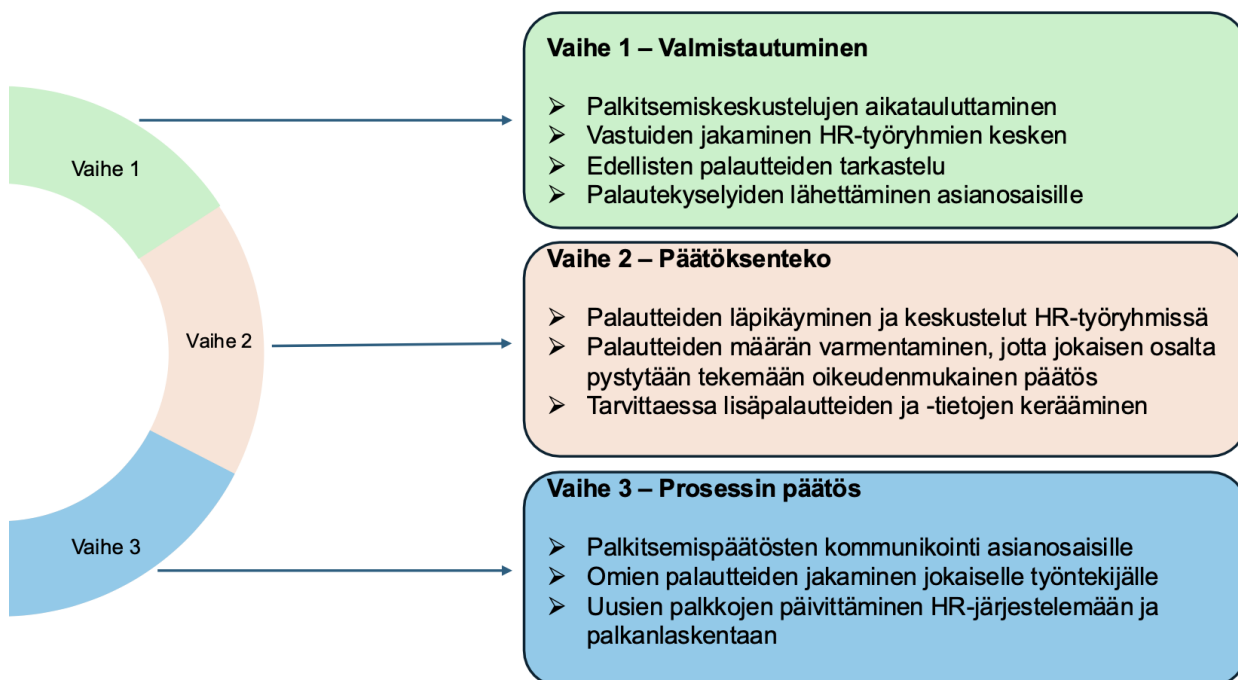
Prosessi alkaa aina valmistautumisella, jolloin aikataulutetaan tapaamiset palkkakeskusteluihin osallistuvien henkilöiden kesken. Palkkakeskusteluihin osallistuu HR:n edustaja, toinen toimitusjohtajista, toinen maajohtajista ja jokaisen osaston valittu HR-työryhmä. Valmistautumisessa huomioidaan työntekijöiden käynnissä olevat asiakasprojektit, jotta osataan tunnistaa ne asiakkaat, keiltä kenellekin pitää pyytää palautetta. Sen jälkeen työryhmästä valitaan vastuhenkilöt jokaiselle työntekijälle, kenelle kukin kerää palautteet asiakkailta ja kollegoilta. Tässä vaiheessa myös tarkastellaan aiemmin kerättyjä palautteita ja lähetetään uusia arviointipyynnöitä.

Palautteita kerätään monin eri tavoin: puheluina, sähköposteina, keskusteluina paikan päällä, tai yritys X:ssä käytössä olevan ohjelmiston kautta, johon on laadittu valmiit kysymykset, joihin vastaanottajaa pyydetään vastaamaan. Prosessiin kytkeytyy monta eri osa-aluetta ja päätöksissä

huomioidaan tilanne muihin kollegoihin verrattuna, senioriteettitaso, kohdeyrityksen talous, markkinapalkat ja suoriutumisen taso, joita kartoitetaan asiakaspalautteiden ja kollegoilta saatujen palautteiden perusteella.

Kun palautteet on kerätty, prosessi etenee päätöksentekemiseen, jolloin jokaisesta työntekijästä keskustellaan yksitellen ja palautteet kerännyt vastuuhenkilö käy läpi tulosten yhteenvedon. Tällöin myös varmistetaan, että henkilölle on saatu kerättyä tarpeeksi palautetta, jotta päätös voidaan tehdä. Jos päätöksen tekemistä varten tarvitaan vielä lisää palautteita, niitä kerätään vielä ennen viimeistä päätöskeskustelua, jotta päätös on reilu jokaisen osalta.

Prosessi päättyy, kun kaikki henkilöt on käyty eri osastojen HR-työryhmien toimesta läpi ja henkilöille kommunikoidaan muutoksista. Päätöksestä viestitään lähtökohtaisesti vain heille, keille tulee muutos palkkaan tai senioriteettitasoon. Jokaiselle kuitenkin jaetaan heille kerätyt palautteet, jotta he pääsevät myös lukemaan niitä itse. Jos prosessin jälkeen haluaa varata ajan keskustelulle, siihen kannustetaan ja ajan voi varata kenen tahansa keskusteluissa mukana olleen HR-työryhmän jäsenen tai HR:n edustajan kanssa. On myös mahdollista pyytää etukäteen, että päätöksestä ilmoitetaan joka tapauksessa, vaikka palkkaan ei tulisi mitään muutosta. Yksinkertaistettuna prosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: valmistautuminen, päätöksenteko ja prosessin päätös kuvan 7 mukaisesti.



Kuva 7. Palkitsemisprosessin vaiheet (mukaillen yritys X 2025)

Palkitsemisprosessin päätöksenteossa otetaan huomioon seuraavat asiat: konsultointityön vaikuttavuus, tietotaidot, luottamuksen rakentaminen, projektinjohtamistaidot, menestys asiakasprojektissa, vaikutus liiketoimintaan, asiakkuuden hallinta, mahdollisuuksien tunnistaminen; myyntiprosessin tukeminen ja taitojen kehittäminen, sekä vaikutus yhteisöön: mentorointi, tiedon jakaminen, ammatillisen kasvun mahdollistaminen ja työskentelytapojen parantaminen. Jotta nämä seikat voidaan huomioida, täytyy kerätä palautteita, jotta voidaan varmentaa päätösten reiluus ja huomioida työntekijän kokonaisvaltainen tilanne. Jokaisen työntekijän arviointiin vaikuttaa asiakkailta ja kollegoilta kerätyt palautteet, projektitilanne ja koko työsuhteen aikana tapahtunut kehittyminen.

Yhteisöohjautuvan organisaation mukaisesti prosessiin osallistuvat lähes kaikki työntekijät, sillä kaikilta kerätään palautetta sellaisen kollegan osalta, kenen kanssa on tehnyt töitä tai ollut esimerkiksi samassa asiakasprojektissa. Palkitsemisprosessiin osallistuvat myös asiakkaat ja asiakkuusjohtajat. Yritys X:n puolesta keskusteluihin osallistuu HR-työryhmien lisäksi toimitusjohtajat, majohtajat ja HR:n edustaja, joiden tehtävänä on valvoa, että kaikkien osastojen keskustelut ovat kokonaiskuvassa linjassa.

## 4 Tutkimustuloksen analyysi

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia, jossa keskitytään havainnoinnin kautta kerätyn ja pelkistetyin aineiston koodaamiseen.

Ensimmäisessä alaluvussa esitellään koodatun aineiston kautta tehdyt löydökset, jotka ovat olennaisia asetettujen tutkimuskysymysten kannalta. Toisessa alaluvussa esitellään havainnoitu palkitsemisprosessi yrityksessä X ja kolmannessa alaluvussa koostetaan vielä analyysin keskeisimmät asiat yhteen, joka edesauttaa tulosten pohdintaa.

### 4.1 Aineiston koodaaminen

Analyysi tehtiin koodaamalla havainnointimateriaalista nousseita lauseita ja sanoja. Valitsin koodien pää- ja alakategorioiksi kiinnostavimmat ja olennaisimmat asiat tutkimuskysymykset huomioon ottaen. Tutkimusaineisto koodattiin alla olevan mukaisesti.

Kysymys 1: Miten palkitsemisprosessi toimii yhteisöohjautuvassa organisaatiossa?

- Viestintä ja prosessin läpinäkyvyys
- Prosessiin valmistautuminen
- Prosessin haasteet

Kysymys 2: Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon?

- Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Kysymys 3: Miten yrityksen taloudellinen vastuu vaikuttaa päätöksentekemiseen palkitsemisprosessissa?

- Taloudellinen vastuu

Kysymykset 4 ja 5: Vastaako päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät prosessissa kuvattuja kohtia?

Ja: Mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessa otetaan huomioon?

- Konsultointityön vaikuttavuus
- Tietotaidot
- Luottamuksen rakentaminen
- Projektinjohtamistaidot
- Menestys asiakasprojekteissa
- Vaikutus liiketoimintaan
- Asiakkuuden hallinta
- Mahdollisuuksien tunnistaminen ja yritys X:n myyntiprosessin tukeminen
- Taitojen kehittäminen

- Vaikutus työyhteisöön: mentorointi, tiedon jakaminen sisäisesti, ammatillisen kasvun mahdollistaminen ja työskentelytapojen parantaminen

#### **4.1.1 Viestintä ja prosessin läpinäkyvyys**

Viestintä ja prosessin läpinäkyvyys -kategoria liittyy ensimmäiseen asetettuun tutkimuskysymykseen: Miten palkitsemisprosessi toimii yhteisöohjautuvassa organisaatiossa? Havainnointimateriaalista käy ilmi, että palkkakeskusteluihin osallistuva työryhmä ja työntekijät odottavat prosessilta selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Prosessin aloituksesta, etenemisestä ja sen päätöksestä on viestittävä koko henkilöstölle selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta kaikki tietävät missä vaiheessa prosessi etenee. Palkkapäätökset kommunikoidaan henkilökohtaisesti niiden työntekijöiden osalta, keille tulee muutoksia palkkaan tai senioriteettitasoon. Työryhmät arvioivat myös etukäteen, tarvitseeko tietyille työntekijöille ilmoittaa, ettei palkkaan ei tule tällä kertaa korotusta, jos tehty päätös herättää ihmetystä. Tämä tehdään esimerkiksi siksi, jos työntekijä on saanut pelkästään positiivista palautetta, mutta ei tästä huolimatta saa palkankorotusta.

Prosessin läpinäkyvyyden lisäämiseksi jokaiselle jaetaan heitä koskevat palautteet, jotta he voivat itse lukea ja arvioida omaa tilannettaan ja kehitystään niiden perusteella. Työntekijöille myös kerrotaan selkeästi, että henkilön palkitsemispäätöksessä on huomioitu kaikki saadut palautteet huolellisesti koko työsuhteen ajalta, joihin tehdyt päätökset on perustettu. Viestinnässä korostetaan, jos työntekijä haluaa varata ajan keskustellakseen saamansa palautteet läpi, hän voi varata ajan kenen tahansa keskusteluihin osallistuneen HR-työryhmän jäsenen kanssa. Vaikka yritys X:n palkkadata ei ole julkista tietoa, läpinäkyvyys tulee esiin prosessin palautekeskusteluissa. Tärkeintä on toimia läpinäkyvästi ja perustellusti, jotta työntekijät eivät koe epäluottamusta prosessiin.

Sen lisäksi, että työntekijät pidetään tietoisena prosessin etenemisestä, myös työryhmän kanssa keskustellaan säännöllisesti, miten palkitsemisprosessi etenee ja millä aikataululla. Työryhmän jäsenillä on selkeät vastuut ja nimetyt työntekijät, keiden palautteiden keruusta he ovat vastuussa. Kun palautteet on kerätty, HR-työryhmän jäsen koostaa henkilön palautteet yhteen ja näistä keskustellaan avoimesti työryhmän sisällä, jotta päätökset voidaan tehdä perustellusti samaa työtä tekevien kollegoihin verraten.

#### **4.1.2 Prosessiin valmistautuminen**

Prosessiin valmistautumisen kategoria liittyy olennaisesti tutkimuskysymykseen: Miten palkitsemisprosessi toimii yhteisöohjautuvassa organisaatiossa? Tämä on myös vahvasti sidoksissa yritys X:n tapaan toimia organisaatiokulttuurin mukaisesti. Palautteiden keräämiseen täytyy varata aikaa ja sen keruu asiakkaan suuntaan täytyy olla systemaattista. Tämä tarkoittaa palautekyselyiden tasaista jakamista kollegojen ja asiakkaiden kesken, sillä vastaaminen vie aikaa ja saattaa

kuormittaa kohtuuttomasti, jos palautekyselyitä on useampia. Työryhmän jäsenten välillä palautteen keruu täytyy jakautua tasaisesti, sillä palautteiden keräämiseen on sitouduttava ja pyynnöt saattavat vaatia muistutuksia ja aktiivisia toimia, jotta vastaukset ehditään saamaan prosessin aikataulun puitteissa. Mikäli palautetta on vaikea antaa kirjallisesti, työryhmän jäsen voi myös järjestää palautteen antajan kanssa tapaamisen tai soittoajan, jolloin hän vastaa palautteen kirjaamisesta. Havainnointimateriaalissa korostui, että palautteen kerääjän täytyy suhtautua objektiivisesti palautteen antamiseen ja sen kysyjä ei saa vaikuttaa annetun palautteen lopputulokseen millään tavalla.

Saatujen palautteiden analysoimiseen on varattava hyvin aikaa ja niiden antamiseen täytyy valmistautua etukäteen. Edessä saattaa olla haastaviakin keskusteluja, jos tehdyt päätökset eivät vastaa työntekijöiden odotuksia. Valmistautuessa keskusteluihin olennaisinta on kirkastaa päätökset ja siihen johtaneet tekijät ja käydä niitä avoimesti läpi työntekijää kuunnellen. Huolellinen valmistautuminen auttaa myös haastavammissa keskusteluissa, kun kaikki taustatekijät on selvillä ja hyvin perusteltuja.

#### **4.1.3 Prosessin haasteet**

Prosessin haasteet kuuluvat osaksi kysymystä 1: Miten palkitsemisprosessi toimii yhteisöohjautuvassa organisaatiossa? Minkä tahansa prosessin toiminnassa on omat haasteensa, kuten tässäkin tapauksessa. Etukäteen ja prosessin edetessä tunnistetut haasteet ilmenivät havainnointimateriaalissa eri tavoin. Yritys X:ssä on käytössä ohjelmisto, jonka kautta palautteen keräämisen prosessia ollaan saatu automatisoitua. Tämä saattaa laskea palautekyselyihin vastaamista, sillä palautepyyntö saattaa hukkua sähköpostiviesteihin helposti. Sen vuoksi muistutukset, puhelut ja aktiiviset toimet ovat tarpeen, jotta palautekyselyviesteihin muistetaan vastata. Palautetta on vaikeaa kerätä sellaisen työntekijän osalta, kenellä ei ole aktiivista asiakasprojektia. Tämä on tunnistettu haaste, joka ollaan taklattu sillä ajatuksella, että tilanne on työntekijästä riippumaton asia ja kaikkia henkilöitä pyritään vertaamaan keskenään mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja reilusti, vaikka sillä hetkellä ei olisikaan asiakasprojektia.

Prosessin haasteena on kriittisen palautteen puute. Ihmisillä on taipumus antaa vain positiivista palautetta, sillä kriittisen palautteen antaminen on paljon haastavampaa. Tämä johtaa siihen, että kerätyistä palautteista ei saada aina kokonaiskuvaa todellisuudesta. On paljon vaikeampaa perustella, miksi palkkaan ei tullut korotusta, jos saatu palaute on pelkästään positiivista. Tämä on tärkeää kirkastaa kaikille, että korotuksia ei tehdä pelkästään positiivisen palautteen perusteella, sillä ne edellyttävät laajempaa näyttöä omasta kehityksestä ja työpanoksesta.

#### 4.1.4 Taloudellisen vastuun merkitys

Taloudellisen vastuun merkitys määrittyi tutkimuskysymyksen 3 mukaan: Miten yrityksen taloudellinen vastuu vaikuttaa päätöksentekemiseen palkitsemisprosessissa? Tutkimusmateriaalista nousi ilmi, että taloudellinen vastuu on merkittävässä osassa palkitsemisprosessin päätöksentekoa. Taloudellista tilannetta seurataan toimitusjohtajien, maajohtajien ja HR:n edustajan toimesta koko prosessin ajan. Heillä on käytössä oma dokumentaatio, jossa he näkevät kokonaisvaltaisen tilanteen ja pystyvät seuraamaan yrityksen kokonaiskustannusten kehitystä. Tätä arvioidaan nykyisen palkkakulun ja työllistymisasteen mukaisesti, sillä yritys X:n työn luonteelle on olennaista se, että työntekijät ovat työllistettynä asiakasprojekteissa, jotta yritys X saa rahaa kattamaan muun muassa tarkastelussa olevia palkkakustannuksia. Taloudellisen vastuun mukaisesti yrityksen liiketoiminnan tulee pysyä kannattavana. Yksinkertaisesti ilmaistuna, yritys X:n pitää tuottaa tietty määrä tulosta joka kuukausi, jotta kulut voidaan kattaa. Jos on enemmän työntekijöitä, jotka tekevät asiakastyötä, palkankorotukset ovat mahdollisempia. Mikäli taas olisi paljon työntekijöitä, joilla ei ole töitä, ei kerry kassaa, mistä korotukset voitaisiin maksaa. Yritys X keskittyy myös strategisesti taloudelliseen kannattavuuteen ja orgaaniseen kasvuun, jonka vuoksi yhdenkin asiakkuuden menettäminen tai päättyminen vaikuttaa merkittävästi kassaan, jonka vuoksi yrityksen täytyy ylläpitää maksuvalmiutta. Yritys X:ssä seurataan aktiivisesti markkinataloutta ja kilpailijoiden tilannetta, joita peilataan yrityksen X:ään ja sen työntekijöihin. Tämän tarkoituksena on pysyä kilpailukykyisenä ja taloudellisesti vastuullisena toimijana.

Viimeinen palkitsemiskeskustelu käydään toimitusjohtajien, maajohtajien ja HR:n edustajan kanssa, joka on osallistunut kaikkiin HR-työryhmien palkitsemiskeskusteluihin. Päätöksiä voidaan tarvittaessa tällöin vielä muuttaa, jos tehdyt päätökset ovat yrityksen liiketoiminnan ja maksukyvyyn kannalta kestävämpiä. Mikäli tässä kohtaa olisi selvillä, että yritys X olisi menettämässä esimerkiksi puolet asiakkuuksistaan ja menettäisi näin ollen puolet tuloistaan, niin jopa kaikki korotukset voitaisiin vielä tässä kohtaa perua. Tästä syystä palkitsemiskeskusteluihin ei olla asetettu etukäteen budjettia, jotta päätöksenteossa säilyy joustovara. Mikäli palkankorotuksia ei voitaisi tehdä taloudellisesta tilanteesta johtuen, siitä kerrottaisiin henkilöstölle avoimesti. Tämä osoittaa, että yrityksen toiminta on vastuullista, läpinäkyvää ja sisäinen viestintä ja kommunikaatio on ajoitettu oikein. Palkankorotusten vaikutus on yritykselle paljon laajempi kuin yksittäiselle työntekijälle. Vaikka moni ansaitsisi korotuksen ja niitä olisi mukavaa antaa, se ei silti ole mahdollista, koska yrityksen tulee pysyä taloudellisesti vastuullisena työnantajana.

#### 4.1.5 Päätöksentekoon vaikuttavat tekijät

Tämä kategoria nousi tutkimuskysymyksestä 2: Mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekoon? Kuten yllä kuvaillusta prosessin haasteista käy ilmi, palkankorotusta ei voida tehdä pelkän positiivisen

palautteen perusteella. Se edellyttää oman osaamisen laajentamista, työssä kehittymistä ja rohkeaa asioihin tarttumista. Hyvän palautteen saaminen ei siis ole ehto palkan tai senioriteettitason korotukselle, mutta työn vaikuttavuus ja kasvu on. Päätöksenteossa otetaan huomioon työn vaikutus yritys X:n liiketoimintaan, konsultointityön merkittävyys ja sisäinen työpanos. Jokaisen työntekijän kohdalla huomioidaan nämä samat tekijät ja kehitystä vertaillaan huomioiden asiakastyön vaatimukset ja rooli. Asiakkuuksien luonne ja asiakkaiden tarpeet vaihtelevat, jonka vuoksi päätöksenteossa korostuu hyvä asiakashallinta ja uusien mahdollisuuksien löytäminen vaihtelevissa tilanteissa. Päätöksentekoon vaikuttaa myös tietyllä tapaa kysynnän ja tarjonnan laki, jota seurataan markkinatilanteen kautta. Yrityksessä tarvitaan silloin tällöin tietynlaista osaamista enemmän ja tilanne markkinoilla antaa kuvan siitä, kuinka paljon tällaista osaamista on ylipäättäen tarjolla ja mitään pitäminen talossa maksaa. Erityisestä osaamisesta halutaan palkita, jotta sitä ei menetetä.

Edellinen palkitsemisprosessi vaikuttaa myös käynnissä olevaan palkka-arviointikeskusteluun, sillä päätöksissä otetaan huomioon edellisellä kerralla annetut palautteet ja tehdyt päätökset. Tämän tarkoituksena on arvioida, onko kehitystä tapahtunut viime palautteissa nousseisiin kehitysehdotuksiin ja onko viime kerralla saatu korotusta. Todennäköistä on, että palkankorotusta ei tehdä kahta kertaa peräkkäin, jos edellisestä arvioinnista on aikaa vasta kuusi kuukautta, minkä aikana tapahtuu harvoin todella merkittävää kehitystä edellisiin palautteisiin verraten. Tämä myös auttaa työryhmää keskittymään sellaisiin työntekijöihin, jotka eivät ole saaneet korotusta pitkään aikaan. Tämä on erityisen tärkeää kahden korkeimman senioriteettitason kohdalla, sillä heidän palkkojaan arvioidaan vain kerran vuodessa ja he joutuvat odottamaan seuraavaa arviointia 12 kuukautta. Materiaalista kävi hyvin ilmi, että palkankorotus tehtiin todennäköisemmin, jos viimeisimmästä korotuksesta on jo kauan aikaa ja että kokonaiskuva palkitsemisesta on reilu jokaisen osalta.

#### 4.1.6 Palkitsemiseen vaikuttavat tekijät

Palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan kahden viimeisimmän tutkimuskysymyksen mukaisesti: Vastaako päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät prosessissa kuvattuja kohtia? Sekä: Mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessa otetaan huomioon? Koodauksen kategorioihin on valittu prosessikuvauksessa määritellyt ja aineistossa esiintyvät tekijät. Palkitsemiskeskusteluissa käsiteltiin yhteensä 11:sta työntekijän palautteita, joissa korostui kymmenen eri osa-aluetta, jotka koodattiin alla olevien alakategorioiden mukaisesti.

**Konsultointityön vaikuttavuus** alakategoriassa oli yhteensä 18 mainintaa. Vastauksissa korostuivat oma-aloitteisuus, hyvät ideat, helposti lähestyttävyyys ja hyvä asenne. Vahvuuksien osalta nähtiin esimerkiksi työpajojen fasilitointi, systemaattiset työskentelytavat, tapaamisiin valmistautuminen ja projektinjohtamisen tukeminen. Konsultointityön vaikuttavuudesta kieli myös vastuun

kantaminen projektissa, uusien asioiden kehittäminen, asiakkaiden odotusten ylittäminen ja lisäarvon tuottaminen. Konsultointitaidot mainittiin useampaan otteeseen tässä kategoriassa ja ne olivat saaneet paljon kiitosta asiakkailta ja kollegoilta.

**Tietotaidot** -osiossa oli yhteensä 10 arviota ja siinä mainittiin viestintätaidot, ammattitaitoisuus, kokemus, analysointitaidot, joustavuus, mukautuvuus ja keskustelukyvyt. Muiden kanssa ideoiden sparraileminen ja liiketoiminnasta keskusteleminen osoitti tietotaitojen osalta laajaa osaamista ja taktisen työn tekeminen tuotti lisäarvoa niin sisäisesti kuin asiakkaallakin. Työn laatu korostui tässä kategoriassa ja yksi vastaus osoitti, että osaaminen on niin erityistä, että muilla saman osaston työntekijöillä ei sellaista, ainakaan niin vahvana. Myös yritys X:n liiketoiminnan ymmärtäminen, konsultoinnin tarkoitus ja sisäisen työn merkitys nähtiin vahvana tietotaitona yhden henkilön osalta.

**Luottamuksen rakentaminen** on keskeisessä osassa konsultointityötä. Tässä alakategoriassa oli yhteensä kuusi vastausta. Työntekijöiden mainittiin esimerkiksi olevan luotettuja tiimiläisiä, jotka ovat aina valmiita auttamaan ja neuvomaan. Myös roolin täyttäminen ja vastuiden hallitseminen nähtiin luottamusta rakentavana tekijänä. Yritys X:lle on tärkeää, että asiakkaat voivat luottaa siihen, että annetut työt tulevat tehdyiksi ja tämä korostui lähes kaikissa tämän kategorian vastauksissa. Yksi työntekijä nähtiin merkittävänä osana asiakkaan työyhteisöä ja hänet nähdään siellä luottotyöntekijänä, kenen puoleen voi aina kääntyä.

**Projektinjohtamistaidot** saivat yhteensä kolme vastausta kaikista arvioinneista. Siinä korostuivat, että projektia saadaan edistettyä ja sen menestymisestä on otettu vastuu. Myös projektitiimin johtamistaidot mainittiin henkilön osalta, kenen työ helpottaa niin asiakkaan kuin samassa tiimissä työskentelevien henkilöiden työtä. Projektinjohtamistaitoja osoitti esimerkiksi työn huolellinen valmisteleminen, erilaisten vaihtoehtojen ja ratkaisujen pohtiminen ja joidenkin ideoiden etukäteen pureskeleminen. Tässä kategoriassa mainittiin vielä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle työntekijän järjestämien henkilöstökoulutusten kautta.

**Menestys asiakasprojektissa** nousi arviointivastauksissa yhdeksän kertaa. Menestyksestä kertoivat palautteet, joissa asiakkaat ovat olleet hyvin tyytyväisiä tehtyyn työhön. Myös asiakasprojekteihin työllistyminen nähtiin menestyksenä ja useampi on ollut työllistettynä esimerkiksi monessa eri projektissa. Useampaan projektiin keskittyminen kerrallaan on haastavampaa kuin yhteen ja yhden työntekijän osalta tässä korostui hyvät työskentely- ja ajanhallintataidot. Lisäksi asiakkaiden työskentelytapojen kehittäminen ja asiakkaalla pidetyt kuukausittaiset työpajat nousivat esille asiakasprojekteissa menestymisen kohdalla.

**Vaikutus liiketoimintaan** on merkittävä palkitsemiseen vaikuttaja tekijä yritys X:ssä. Tähän alakategoriaan tuli yhteensä neljä vastausta. Yksi henkilö oli aloittanut uudessa roolissa, jonka nähtiin

tuottavan yritys X:lle paljon lisäarvoa. Tässä kategoriassa korostui myös erikoisosaaminen omalla osaamisalueella, joka nähdään yrityksen liiketoiminnan kannalta vahvuutena. Myös sisäisten koulutusten järjestäminen nähtiin liiketoimintaan vaikuttavana tekijänä, kun muut voivat oppia kerrytetystä kokemuksista asiakasprojekteissa. Yhtenä tekijänä nousi lisäksi tulevaisuuteen katsominen, joka osoittaa taitoa nähdä, miten esimerkiksi asiakasprojektiä kannattaa kehittää nyt ja tulevaisuudessa.

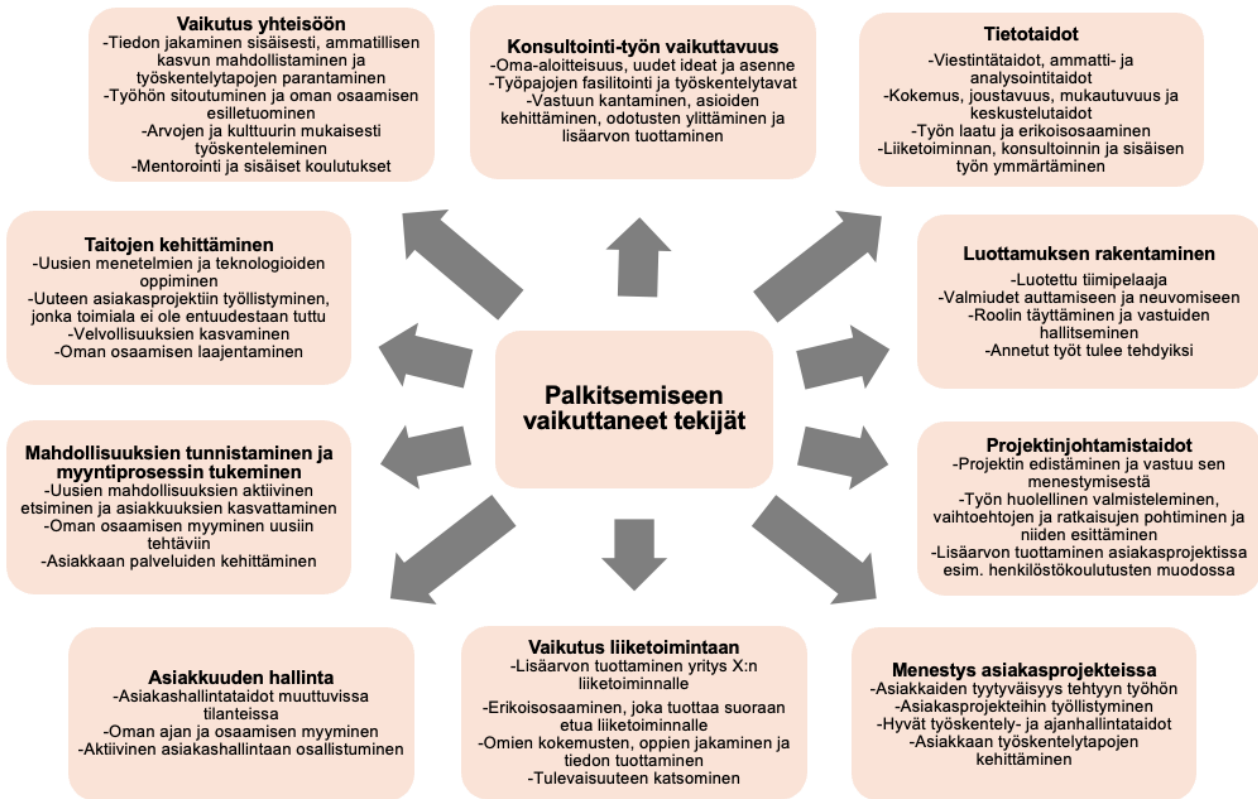
**Asiakkuuden hallinta** mainittiin arvioinneissa kolme kertaa. Tässä on vaikuttanut esimerkiksi tiimi- muutokset asiakkaalla ja yritys X:ssä, mutta henkilö ei ole antanut näiden muutosten vaikuttaa tehtävään projektityöhön, joka on osoittanut hyviä asiakashallintataitoja. Myös oman ajan ja osaamisen myyminen on tuottanut lisää arvoa asiakkaalle, joka nähdään yritys X:ssä asiakkuuden hallinnan kannalta merkittävänä. Aktiivisesti asiakashallintaan osallistuminen koettiin yhtenä tärkeänä tekijänä, sillä tämä tukee samalla yritys X:n myyntiosastoa.

**Mahdollisuuksien tunnistaminen ja myyntiprosessin tukeminen** on tärkeä tekijä, joka kuuluu yritys X:ssä tehtävän työn luonteeseen. Palautteita tässä kategoriassa oli yhteensä kolme. Tähän mainittiin esimerkiksi uusien mahdollisuuksien aktiivinen etsiminen, asiakkuuden kasvattaminen ja ideat, mitä muita potentiaalisia asiakkaita yritys X voisi vielä palvella. Myös uusien mahdollisuuksien löytäminen ja asiakkaalle lisäarvon tuottaminen kehittämällä heidän palveluitaan nähdään suurena mahdollisuutena, joka tukee yritys X:n myyntiä. Lisäksi oman osaamisen myyminen uusiin tehtäviin korostui osana mahdollisuuksien tunnistamista.

**Taitojen kehittäminen** nousi palautteissa neljä kertaa. Kollegoiden palautteen perusteella työntekijässä on nähty kasvua, kun hän on oppinut uusia menetelmiä ja teknologioita ja hypännyt avoimesti uuteen asiakasprojektiin, vaikka kyseinen ala ei ollut entuudestaan tuttu. Taitojen kehittämisen osalta mainittiin esimerkiksi uusien ohjelmistojen oppiminen, velvollisuuksien kasvaminen ja oman osaamisen laajentaminen.

**Vaikutus yhteisöön** tarkoittaa yritys X:ssä mentorointia, tiedon jakamista sisäisesti, ammatillisen kasvun mahdollistamista ja työskentelytapojen parantamista niin yrityksen sisällä kuin asiakkaallakin. Tähän alakategoriaan sisältyi yhteensä kahdeksan vastausta. Tähän kuului esimerkiksi työhön sitoutuminen ja oman osaamisen ja potentiaalinen tuominen koko yhteisön hyväksi. Myös aktiivinen tiedon jakaminen korostui useassa vastauksessa. Lisäksi arvojen ja kulttuurin mukaisesti työskenteleminen heijastuu yritys X:n arvoihin ja luo näin hyvää kuvaa ulospäin. Vastauksissa nousi vielä mentorina toimiminen yritys X:n työntekijöille ja sisäisten koulutusten vetäminen, joka tuottaa arvokasta tietoa ja osaamisen kehittymistä koko yhteisölle.

Kuva 8 kokoaa vielä yhteen kaikki palkitsemiseen vaikuttaneet tekijät ja konkreettiset esimerkit, jotka nousivat esille palkitsemisprosessissa kerätyistä palautteista.



Kuva 8. Palkitsemiseen vaikuttaneet tekijät

## 4.2 Yhteenveto

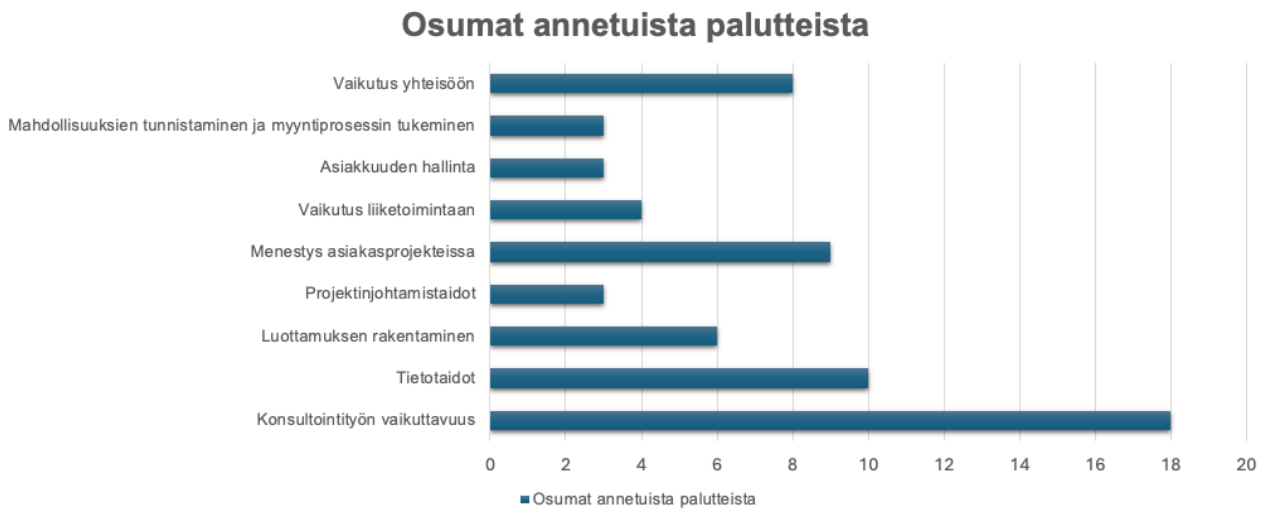
Tutkimuksen tekemisen ja havainnointiaineiston analysoimisen jälkeen varmistuttiin siitä, että yhteisöohjautuvan organisaation palkitsemisprosessi toimii prosessikuvauksen mukaisesti. Palkitsemismallin mukaisesti prosessissa ja päätöksenteossa huomioitiin taloudellinen vastuullisuus, palkitseminen kokonaisuutena, työsuorituksen arviointi ja palaute, sisäinen viestintä ja läpinäkyvyys sekä palkitsemiseen vaikuttavat tekijät. Prosessiin myös valmistauduttiin huolella ja mahdollisista haasteista keskusteltiin jo ennakoon, jotta työntekijöillä säilyy luottamus prosessia kohtaan. Prosessi toimi ennalta määritellyn palkitsemismallin mukaisesti ja kaikki vaiheet etenivät johdonmukaisesti ennalta määritellyn aikataulun puitteissa.

Päätöksentekoa tarkasteltiin monesta eri näkökulmasta ja siinä otettiin huomioon prosessin kuvauksessa ja senioriteettitasotaulukossa eriteltyjä tekijöitä. Prosessin kuvauksessa on eritelty, että arvioinneissa huomioidaan konsultointityön vaikuttavuus, tietotaidot, luottamuksen rakentaminen, projektinjohtamistaidot, menestys asiakasprojektissa, vaikutus liiketoimintaan, asiakkuuden hallinta, mahdollisuuksien tunnistaminen; myyntiprosessin tukeminen ja taitojen kehittäminen, sekä

vaikutus yhteisöön. Havainnointimateriaalia analysoidessa huomattiin, että päätökseen vaikuttavat tekijät vastasivat prosessissa kuvattua. Henkilöstön palkitsemisessa otettiin huomioon työssä suoriutuminen ja menestys asiakasprojekteissa. Tähän vaikutti tehdyn työn luonne ja asiakkaan tyytyväisyys työntulokseen. Asiakastyössä arvioidaan myös työntekijän oma-aloitteisuutta, uusia ideoita ja itsensä kehittämistä ja haastamista. Kollegoiden palautteesta arvioitiin myös heidän näkemystään työntekijän kehityksestä ja miten henkilö on päässyt hyödyntämään osaamistaan ja tuomaan sitä myös yhteisön hyväksi. Arviointien yhteydessä myös huomattiin, että päätöksentekemiseen vaikuttaa odotus siitä, että työntekijä uskaltaisi muuttaa asioita rohkeasti ja kokeilla uusia ja erilaisia menetelmiä, eikä vain suorittaa ennalta odotettuja tehtäviä.

Projektinjohtaminen nousi myös keskiöön suorituksen arvioinneissa. Projektin edistäminen, viestintä asiakkaalle ja huolellinen valmistautuminen tapaamisiin ja koulutuksiin nähtiin merkittävänä tekijänä positiivisessa palkkapäätöksessä. Konsultointityön luonteeseen kuuluu myös asiakkuuden kasvattaminen ja uusien mahdollisuuksien löytäminen, jotta projekteille voidaan saada jatkoa tai jopa löytää uusia asiakkuuksia. Tässä onnistuminen vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoiminnan kasvuun ja kehitykseen. Tällä nähtiin suora vaikutus myös työntekijän senioriteettitasoon, sillä henkilöllä on selkeästi vahvuuksia ja edellytyksiä toimia itsenäisesti ja tällä tavoin tukea yrityksen myyntiä asiakkuuksien hallinnassa. Näiden lisäksi arviointipalautteissa korostuivat luottamuksen rakentaminen, vaikutus liiketoimintaan ja omien taitojen kehittäminen.

Päätökseen vaikuttavia tekijöitä oli yhteensä kymmenen. Kaikista eniten palautteita saatiin konsultointityön vaikuttavuudesta, joita oli yhteensä 18. Toisena korostui tietotaidot, jossa oli yhteensä kymmenen mainintaa. Kolmanneksi eniten palautteita tuli menestyksestä asiakasprojekteissa, jossa oli yhdeksän vastausta. Neljänneksi merkittävin kategoria oli vaikuttavuus työyhteisöön yhteensä kahdeksalla vastauksella. Viidenneksi suurin kategoria oli luottamuksen rakentaminen kuudella vastauksella. Kuudes sija jakautui tasan neljällä vastauksella vaikutuksen liiketoimintaan ja taitojen kehittämisen kesken. Seitsemäntenä tulee kolme viimeisintä kategoriaa: projektinjohtamistaidot, asiakkuuden hallinta ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä yrityksen myyntiprosessin tukeminen, joissa oli kaikissa yhteensä kolme arviointia. Kuva 9 havainnollistaa palkitsemiseen vaikuttaneiden tekijöiden kokonaismäärää palautteista nousseiden osumien perusteella.



Kuva 9. Osumat annetuista palautteista

Aineiston analyysistä huomattiin, että palkankorotus tehtiin sellaisille työntekijöille, joiden arvioinneista nousi 4-8 vastausta eri osa-alueista ja viime arviointikierrokseen verrattuna voitiin nähdä huomattavaa kehitystä. Palkkaa nostettiin, mikäli henkilö on kehittynyt ja tämä tulee esille palautteissa. Hänen velvollisuutensa ja taitonsa ovat kasvaneet ja asiakas on ollut tyytyväinen työn tulokseen. Lisäksi työntekijä on osoittanut hyvää projektinhallintaa, asiakashallintaa ja luotettavuutta. Hän pystyy kehittämään uusia asioita, tuomaan esille ideoita ja olemaan näkyvä ja merkittävä osa työyhteisössä niin asiakkaalla kuin sisäisesti. Senioriteettitasoon tuli myös herkemmin korotus, mikäli työntekijä on onnistunut kasvattamaan asiakkuutta, tai löytämään uusia mahdollisuuksia ja jakamaan oppimaansa myös muille, joka on hyödyttänyt koko työyhteisöä ja samalla yrityksen liiketoimintaa.

Ei korotuksiin johtaneet päätökset saivat yhteensä 1-3 vastausta arviointiin vaikuttaneista tekijöistä ja kehitystä ei ollut tapahtunut viime arviointikerrasta. Vähäisemmät osumat myös osoittivat sen, että kasvua ei ole tapahtunut tarpeeksi eri arviointiin vaikuttavien tekijöiden mukaisesti. Päätökseen vaikutti myös matalampi suoriutumisen taso verrattuna muihin samaa työtä tekeviin. Näissä arvioinneissa oli mukana myös useampia kehitysehdotuksia, joiden osalta odotetaan toiminnan kehittämistä ja suorituksen parantamista seuraavaan palkka-arviointiin saakka, jolloin tilannetta arvioidaan uudestaan.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään pohdintoja ja johtopäätöksiä. Tutkimus ei ole vielä valmis, kun tutkimusaineisto on analysoitu, vaan sitä täytyy myös tulkita ja selittää. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa. Tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan niistä pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin. Tästä syntyvät johtopäätökset taas perustuvat laadittuihin synteeseihin. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Ensimmäisessä luvussa tehdään tulkintoja ja johtopäätöksiä asetettujen tutkimusongelmien valossa ja peilataan niitä kerättyyn ja analysoituun aineistoon. Toisessa luvussa tutkimuksesta tehdään luotettavuuspohdintaa, jotta voidaan varmentaa, että tutkimus on toteutettu hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Kolmannessa luvussa arvioidaan vielä omaa oppimista tämän opinnäytetyön prosessin osalta.

### 5.1 Johtopäätökset

Kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen on osa yrityksen taloudellista vastuuta ja yritys X:n kasvustrategiaa, jota toimiva ja läpinäkyvä palkitsemisprosessi edistää. Palkitsemisprosessissa on ensiarvoisen tärkeää seurata yrityksen kokonaisvaltaista tilannetta ja lukuja, jotta yritys voi pysyä taloudellisesti vastuullisena myös tulevaisuudessa. Yritys X:ssä tämä huomioidaan pitämällä päätöksenteon prosessi joustavana, jotta kokonaiskuvaa voidaan tarkastella taloudellisen kestävyiden kannalta ennen keskusteltujen palkankorotusten tekemistä. Tämä vaikuttaa olennaisesti myös yrityksen päätöksentekomalliin: onko kokonaiskuva päätöksistä oikein, reilu ja taloudellisesti kestävä nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksesta havaittiin, että yritys X:n päätöksentekomalli on myös vahvasti linjassa yrityksen arvojen kanssa, joka lisää luottamusta prosessiin.

Vastuullisen palkitsemisen keskiössä on palkan oikeudenmukaisuus, joka perustuu yritys X:ssä työntekijöiden osaamiseen ja suoriutumiseen, joita mitataan kahdesti vuodessa palautteen keräämisen kautta. Vaikka palautetta kerätään prosessin mukaisesti kaksi kertaa vuodessa, siihen kannustetaan myös jatkuvasti. Sen sijaan, että työntekijöille annetaan palautetta muodollisissa arviointikeskusteluissa, heidän on parempi saada säännöllisesti palautetta työnsä laadusta ja suoriutumisestaan. Tämä mahdollistaa välittömän korjaamisen ja kehittämisen, mikä parantaa suorituskykyä reaaliajassa. (Luutonen ja Marjamaa 2015, 218). Palautteen saaminen ja työsuorituksen arvioiminen vähintään kaksi kertaa vuodessa kuuden kuukauden ajanjaksolta antaa työntekijälle mahdollisuuden tarkastella suoriutumistaan ja kehittää omaa toimintaansa oikea-aikaisesti. Tämä on tärkeä osa myös päätöksentekoa, sillä palautteiden avulla saadaan tietoa viimeaikaisesta menestyksestä ja mahdollisesta toiminnan kehittymisestä. Palkka ja palkitseminen ovat vahvoja johtamisen

välineitä, sillä ne ohjaavat tekemistä haluttuun suuntaan. Palautteiden keräämiseen ja niiden antamiseen varataan yritys X:ssä myös hyvin aikaa, jotta kaikkien osalta voidaan tehdä oikeudenmukainen päätös. Palautteiden antamiseen varaudutaan etukäteen, jotta kaikki päätökseen liittyvät tekijät pystytään perustelemaan. Toimiva palautekulttuuri, työsuorituksen arviointi ja näiden molempien vahvistaminen ja tukeminen on tie yhteisöohjautuvan organisaation menestykseen. Palautekulttuurin lisäksi myös yrityskulttuurin tulee ylläpitää ympäristöä, jossa palaute ja jatkuva kehitys ovat mahdollisia ja tähän yritys X:ssä pyritään.

Päätöksiin liittyviä kriteerejä tulee punnita monesta näkökulmasta, varmentaa, että kaikki asiaan kuuluvat tekijät otetaan huomioon ja pitää samalla huolta siitä, että päätöksentekoprosessi on läpinäkyvä ja toistettavissa. Palkitsemispäätöksissä on olennaista valita kriteerit huolellisesti, sitouttaa sidosryhmiä ja toimia johdonmukaisesti koko prosessin ajan. Vaikka palkitseminen mielletään ehkä ensisijaisesti mahdollisimman suureen rahalliseen korvaukseen, työntekijät odottavat työltään ja työyhteisöltään myös monia muita asioita, mitkä he kokevat palkitsevina. Tärkeintä on kuitenkin huomioida, että kaikenlaisen palkitsemisen on aina oltava syrjimätöntä ja prosessin käytäntöjen tulee olla kaikille samat. Tutkimuksen teorian pohjalta voidaan todeta, että työstä saadun korvauksen pitää tuntua reilulta suhteessa omaan suoritukseen ja siihen, mitä muut vastaavissa tehtävissä saavat. Yritys X on määritellyt selkeän palkitsemismallin, johon palkkatasot eri tehtävissä perustuvat, jolloin niistä on helppoa kertoa työntekijöille ja pohjata tehdyt päätökset niihin. Johdonmukainen ja harkittu päätöksentekoprosessi auttaa järkevien päätösten lisäksi myös pysymään linjassa organisaation tavoitteiden ja sidosryhmien odotusten kanssa.

Palkitsemiseen vaikuttavat tekijät tulee olla koko henkilöstölle selvät, jotta jokainen voi ymmärtää työsuorituksen ja palkkion välisen yhteyden. Yritys X:ssä on tarkasti määritellyt tekijät, joita arvioidaan jokaisen työntekijän osalta. Palkitsemiskeskustelujen havainnoinnista nousseet palkitsemiseen liittyvät tekijät ovat linjassa prosessissa kuvattujen kohtien kanssa ja tehdyt palkitsemispäätökset perustuivat näihin. Kuten aineiston analyysistä voidaan todeta, samoja arviointikriteerejä käytetään jokaisen työntekijän osalta. Palkankorotukset tehtiin sellaisille henkilöille, joilla oli vähintään neljä tai useampi maininta eri arviointikriteerien osa-alueilta ja päätös oli kokonaiskuvassa oikein henkilön kasvu ja kehitys huomioon ottaen. Palkankorotukseen vaikuttivat sellaiset tekijät, joita oli mainittu useamman henkilön osalta, kun taas senioriteettitason nostamiseen vaikutti sellaiset tekijät, joita vain osalta arvioiduista työntekijöistä löytyi. Nämä harvemmin arvioinneista palautetta saadut tekijät: projektinjohtamistaidot, asiakkuuden hallinta ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä yritys X:n myyntiprosessin tukeminen osoittavat sellaisia taitoja, joita edellytetään seuraavalle senioriteettitasolle yritys X:ssä.

Ei korotuksiin johtaneet päätökset saivat yhteensä 1-3 vastausta arviointiin vaikuttaneista tekijöistä ja kehitystä ei ollut tapahtunut viimeisimmästä palkitsemiskeskustelusta. Näissä vastauksissa korostui myös kehitysehdotukset, joita positiivisen palkkapäätöksen saaneiden työntekijöiden kohdalla oli vain yksi tai ei ollenkaan. Työntekijöiden osalta, keille ei tullut palkankorotusta näiden palkitsemiskeskustelujen yhteydessä, odotetaan vielä lisää näyttöä konsultointitaitojen kehittymisestä. Kehitysehdotukset osoittivat, että työntekijöiltä odotetaan perustehtävien hoitamisen lisäksi uusien asioiden kokeilemista, rohkeasti asioiden muuttamista sekä oman potentiaalin että osaamisen tuomista niin asiakkaalle kuin yhteisölle. Perustehtävien suorittaminen on täysin hyväksyttävää, mutta mikäli haluaa nousta seuraavalle senioriteettitasolle, työntekijän täytyy kehittyä näillä osa-alueilla. Yritys X:n palkitsemisprosessissa ja senioriteettitasojen taulukosta nämä käyvät hyvin ilmi ja ovat jokaiselle nähtävissä. Tutkimus osoittaa, että palkitsemispäätökset eivät ole sattumanvaraisia ja saman tasoisesta suoriutumisesta palkitaan aina samalla tavalla. Tämä voidaan katsoa olevan yritykselle johdonmukainen tapa toimia johdonmukaisesti ja kestävästi.

Taloudellinen vastuu edistää yrityksen läpinäkyvyyttä ja varmentaa, että yritys toimii eettisesti, oikeudenmukaisesti ja kestävästi. Tässä tutkimuksessa taloudellinen vastuullisuus korostui yritys X:n liiketoiminnan taloudellisen kannattavuuden osalta, sillä se mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuuden, yrityksen investoinnit, työntekijöiden palkanmaksun ja muiden kiinteiden ja muuttuvien kulujen maksamisen. Avainasemassa on pysyä taloudellisesti kannattavana, jotta yritys voi tarjota työntekijöilleen työtä ja palkanmaksun myös jatkossa. Toimivan prosessin ja vastuullisen toiminnan kannalta on myös olennaista viestiä henkilöstölle, miten taloudellisen tilanteen muutokset vaikuttavat omalla kohdalla. Sen vuoksi sisäinen viestintä ja kommunikaatio näyttelevät tärkeää osaa palkitsemisprosessissa. Palkitsemisviestintä kiinnostaa henkilöstöä paljon, minkä vuoksi yritys X on panostanut siihen. Palkitsemisviestinnän kannalta olennaista on huomioida nimenomaan oikea ajoitus, jotta työntekijällä on mahdollisuus valmistautua mahdolliseen muutokseen jo etukäteen. Odotustenhallinnan kannalta on tärkeää viestiä taloudellisesta tilanteesta. Jos esimerkiksi taloudellinen tilanne ei anna periksi, markkinatilanne on heikko ja yrityksen työllistymisaste on matala, palkkoihin ei voida tehdä hirveän suuria korotuksia, jotta yrityksen maksukykyä voidaan pitää yllä. Voidaan summata, että onnistuneen palkitsemisen takana on myös hyvin viestitty palkitsemismalli.

Palkitsemista ajatellen on suositeltavaa tehdä myös markkinapalkkavertailua, mitä kautta yritys voi saada ajankohtaista markkinapalkkatietoa vaativuustasoinnain. Tämän avulla organisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä ja pitää osaajat talossa, kun palkkaus on kunnossa suhteessa markkinaan. Tutkimus myös vahvisti, että yrityksessä tarvitaan silloin tällöin tietynlaista erityisosaamista enemmän ja tilanne markkinoilla antaa kuvan siitä, kuinka paljon tällaista osaamista on ylipäättään tarjolla ja mitä sen ylläpitäminen talossa maksaa. Erityisosaamisesta täytyy olla valmis maksamaan, jotta

sitä ei menetetä. Palkitsemisen täytyy kuitenkin olla johdonmukaista ja sidoksissa organisaation strategiaan, jotta prosessi säilyy reiluna jokaisen osalta.

Vaikka palkkapäätökset ei aina tunnu mukavalta jokaisesta työntekijästä, tämä tutkimus osoittaa, että päätösten on oltava oikeudenmukaisia ja perusteltuja, jotta prosessi voidaan kokea luotettavana. Olen samaa mieltä Viitalan (2021, luku 3.5) kanssa, että palkitsemisen voidaan katsoa olevan onnistunut, jos valtaosa yrityksen työntekijöistä kokee, että työn, suoriutumisen ja palkitsemisen välillä vallitsee tasapaino. Lopuksi voidaan todeta, että tyytyväinen ja oikeudenmukaisesti palkittu henkilöstö vaikuttaa suoraan myös yrityksen taloudelliseen menestykseen, kun osaaminen saadaan pysymään talossa ja onnistuneesti suoritettut asiakasprojektit tuottavat rahaa ja mahdollisesti myös lisää työtä taloon.

Tämän tutkimuksen perusteella yritys X:n palkitsemisprosessi toimii kuvatus mukaisesti. Prosessin läpinäkyvyys ja luotettavuus toteutui perusteltujen päätösten ja avoimen palkitsemisviestinnän muodossa. Palkitsemispäätöksiin vaikutti selkeästi määritellyt tekijät, joita arvioitiin kerättyjen palautteiden perusteella suhteessa muihin kollegoihin. Tutkimus osoitti myös sen, että yritys X:n palkitsemisprosessi tukee yrityksen taloudellisesti vastuullista toimintaa, sillä siihen liittyvässä päätöksenteossa huomioidaan yrityksen taloudellinen kantokyky, arvot ja oikeudenmukainen päätöksentekomalli. Palkitsemisen voidaan myös katsoa olevan osa strategista johtamista, sillä se on sidottu liiketoiminnan tavoitteisiin, kilpailukyvyyn säilyttämiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Palkitsemisen kokonaisuus on yritys X:ssä vahva osa kestäväää ja oikeudenmukaista toimintaa, jossa korostuu läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin ja tutkimuksesta saatiin selville, miten yrityksen palkitsemisprosessi toimii, mitä tekijöitä henkilöstön palkitsemisessa otetaan huomioon ja mitkä eri tekijät siihen vaikuttavat. Lisäksi tutkimuksesta selviää, että päätöksenteossa vaikuttaneet tekijät vastasivat prosessissa kuvattuja kohtia ja se, että taloudellinen vastuu vaikuttaa palkitsemispäätöksiin.

## **5.2 Luotettavuuspohdinta**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla: luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, missä määrin tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan siten, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttamaan tutkimuksen. Eettisyydellä tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Näin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät sen kriteerin,

että ne voisivat toimia minkä tahansa hyvin tehdyn tutkimuksen ohjenuorina. (Puusa & Juuti 2020, 5.) Lisäksi laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorian muodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilkkä 2021b, 7.)

Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan uskottava, sillä olen kerännyt tutkimusaineiston johdonmukaisesti kirjaamalla kaikki havainnointimuistiinpanot tarkasti ylös vaikuttamatta niihin itse mitenkään. Kirjasin sähköisesti kaiken työn kannalta olennaiset asiat asianmukaisesti ja analysoin tuloksia mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Analyysin tavoitteena oli esittää tutkimuksen tulokset lukijalle selkeässä muodossa ja yhdistää kaikki havainnot omien kategorioiden alle, jonka vuoksi aineiston koodaaminen oli sopiva menetelmä tähän työhön. Analyysivaiheessa pidin myös huolen siitä, että valitut koodit perustuivat suoraan dokumentoituihin palkitsemiskeskusteluihin. Analyysin jälkeen muodostin tutkimuksesta johtopäätöksiä, jotka pohjasin tutkimuksen analysoituun aineistoon ja tarkasti aiheeseen liittyvään teoriaan. Tässä tutkimuksessa eettisyyden kriteerin täyttää se, että tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa hyvää toimeksiantajalle ja siitä pidettiin huolta, että se ei vaarantanut tai aiheuttanut haittaa tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle tai tarkastelussa olevalle palkitsemisprosessille. Lisäksi kaikki tutkimusmateriaalit pidettiin turvassa koko prosessin ajan ja tiedot pysyivät anonyymeina loppuun asti. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen kaikki kerätyt tiedot tyhjennetään ja poistetaan asianmukaisesti.

Havainnoinnilla toteutetussa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilkkä 2021b, 7.) Olen itse arvioinut tutkimukseni luotettavuutta jokaisen tekemäni vaiheen ja valinnan kohdalla. Olen alusta alkaen pyrkinyt saamaan tutkimuksesta luotettavan ja eheän kokonaisuuden. Olen arvioinut työtä koko prosessin ajan suhteessa teoriaan, valittuun analyysitapaan, tutkimusaineiston keräämiseen, tutkimiseen ja tulosten tulkintaan aina johdannosta johtopäätöksiin. Pystyn kuvaamaan ja perustelemaan tutkimuksessani, miten valittuihin ratkaisuun on päästy, mitä nämä ovat olleet ja arvioimaan ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta opinnäytetyön tavoitteen kannalta. Tässä opinnäytetyössä on myös arvioitu kriittisesti käytettyjä lähteitä ja valittu tarkasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, soveltuvia julkaisuja ja muita lähteitä, kuten yritys X:n sisäisiä tietoja.

Tutkimusprosessissa käytettyjen periaatteiden ja kulun tarkka kuvaus, päättely ja tulkinta on havainnollistettu lukijalle hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä tutkimustekstissä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä ja olen mielestäni onnistunut analysoimaan ja perustelemaan tulokset ja johtopäätökset tämän mukaisesti. Vaikka olin itse osa tutkimaani yhteisöä ja sen toimintakulttuuria, asetin itseni ulkopuolisen tarkkailijan rooliin, enkä antanut omien ennakkokäsitysteni tai arvojeni vaikuttaa

tehtyihin havaintoihin. Näin ollen toinenkin tutkija voisi päästä hyvin samankaltaiseen lopputulokseen, mikäli tutkimus toistettaisiin. Tämä tutkimus olisi myös toistettavissa jonkun toisen henkilön toimesta ja aiheesta saisi myös jatkotutkimuksen. Jatkotutkimus voisi liittyä työntekijöiden kokemukseen, miten he kokevat taloudellisesti vastuullisen palkitsemisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta ja miten se vaikuttaa esimerkiksi heidän sitoutumiseensa ja motivaatioonsa. Tutkimuksesta voisi tehdä myös vertailun ja tutkia, miten palkitsemisprosessit toimii muissa vastaavissa yrityksissä ja minkälaisia eroja niissä on. Lisäksi aihetta voitaisiin tutkia prosessin kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö on myös esitelty toimeksiantajan edustajalle. Tällä tavoin varmennuttiin siitä, että työ ei sisällä yritys X:n arkaluontoista materiaalia, sillä opinnäytetyö on julkinen dokumentti. Toimeksiantajan edustaja totesi opinnäytetyön osoittavan asiantuntemusta ja omistautumista ja tehty tutkimus on arvokas lisä yritys X:lle ja tutkimusaiheen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään palkitsemisprosessin kehittämisessä ja päätöksenteon kyvykkyyden vahvistamisessa.

### 5.3 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen kokemus. Tutkimuksen aihe syvensi osaamistani palkitsemisprosessista kokonaisvaltaisesti, joka oli myös oma henkilökohtainen tavoitteeni työtä aloittaessa. Vaikka minulla oli jo etukäteen jonkin verran aiempaa tietoa ja kokemusta toimeksiantajayrityksen palkitsemisprosessista, syvensin tietämystä teorian pohjalta ja luin paljon erilaisia lähdemateriaaleja, joita myös hyödynsin työssäni. Tietoperustaan tutustuminen oli minulle mielekästä, sillä aiheesta löytyy valtavasti tietoa. Lähteiden runsaus oli kuitenkin vain positiivinen ongelma, vaikka lähteiden kriittiseen tarkasteluun kuluikin aikaa. Sain kuitenkin kerättyä hyvän määrän luotettavia lähteitä, joista huomasin olevan paljon hyötyä myös nykyisessä työssäni. Vaikka opinnäytetyön aiheesta olisi saanut paljon laajemmankin tutkimuksen, se rajautui ja tarkentui lopulliseen muotoonsa teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan työnannon perusteella.

Minulle ei ollut heti alusta alkaen selvää, mitä tutkimusmenetelmää tulisin käyttämään, mutta yritys X:n palkitsemiskeskusteluihin osallistuminen ja niiden seuraaminen läheltä veivät minut kohti havainnoinnin tutkimusmenetelmää. Oli mielenkiintoista päästä seuraamaan keskusteluja ja kirjoittamaan niistä tarkkoja havainnointimuistiinpanoja. Muistiinpanojen puhtaaksi kirjoittaminen, niiden pelkistäminen ja myöhemmin myös koodaaminen veivät yllättävän paljon aikaa, mutta onnistuin tässä mielestäni hyvin ja sain kiteytettyä materiaalin eheään ja helposti ymmärrettävään muotoon.

Suhtauduin opinnäytetyöhön kuin mihin tahansa projektiin; tein itselleni tarkan aikataulun ja jaoin työn kirjoittamista pienempiin osiin, jotta pysyisin tavoiteaikataulussani. Tämä ei toteutunut täysin

suunnitellun mukaisesti, mutta kuitenkin asetetun valmistumisaikataulun puitteissa. Koin opinnäytetyöhön panostamisen itselleni tärkeänä, minkä vuoksi siihen kului vähän ajateltua kauemmin. Pysyin hyödyntämään työelämästä oppimiani taitoja ja toimimaan koko projektin ajan hyvin itseohjautuvasti. Lisäksi hyödynsin saamaani ohjausta ja palautetta, jotka veivät työtäni oikeaan suuntaan. Työn tekeminen vahvisti osaamistani projektinhallinnassa ja prosessi eteni suunnitelmallisesti alusta loppuun. Opin myös pääsemään tyhjän paperin kammosta eroon kirjoittamalla välillä ihan mitä tahansa aiheesta, tai sen vierestä, jotta kirjoittamiseen säilyi hyvä tuntuma.

Työ on hyödyllinen myös toimeksiantajalle, sillä heillä ei olla aiemmin tutkittu aihetta tästä näkökulmasta ja työn tulokset hyödyttävät kohdeorganisaatiota tarkastelemaan päätöksenteon prosessia erityisesti taloudellisen vastuun ja sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan myös käyttää päätöksenteon tukena organisaation tulevissa palkitsemiskeskusteluissa. Koen että pääsin asetettuihin tavoitteisiin, sillä sain tutkimuksesta vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin ja opin palkitsemisen kokonaisuudesta paljon lisää.

Tutkimalla organisaation palkitsemisprosessia opin hahmottamaan, millaisia tekijöitä palkankorotuksiin ja senioriteettitason nostoihin vaaditaan ja miten organisaation taloudellinen tilanne näihin vaikuttaa. Uskon tutkimuksesta olevan hyötyä HR-ammattilaisen työssä, sillä osaan jatkossa arvioida palkitsemisen strategioita, toimintatapoja ja palkitsemisprosessia osana yrityksen taloudellista vastuuta. Opinnäytetyön tekeminen vahvisti kiinnostustani palkitsemiseen liittyen ja se opetti myös paljon tieteellisestä kirjoittamisesta. En ollut koskaan aiemmin tehnyt näin laajaa tutkimusta, mutta tämän kokemuksen perusteella olisi mielenkiintoista toteuttaa jokin toinenkin tutkimus eri tutkimus- ja analysointimenetelmillä, tai vaihtoehtoisesti toteuttaa tästä jatkotutkimus.

## Lähteet

De Felice, F. & Petrillo, A. 2025. The Art of Decision Making. Applying AHP in Practice. IntechOpen. Lontoo. E-kirja. Luettu: 25.2.2025.

Green, S. 2017. Culture Hacker. Reprogramming Your Employee Experience to Improve Customer Service, Retention, and Performance. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 2.5.2025.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.2.2025.

Hulkko-Nyman, K. & Leskinen, J. 8.6.2020. Mitä on vastuullinen palkitseminen Suomessa 2020? Mandatum Magazinen blogi. Luettavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2020/mita-on-vastuullinen-palkitseminen-suomessa-2020/>. Luettu: 24.2.2025.

Jablónski, A. 2019. Sustainable Business Models. MDPI. Basel. Luettavissa: [https://mdpi-res.com/bookfiles/book/1113/Sustainable\\_Business\\_Models.pdf?v=1746320478](https://mdpi-res.com/bookfiles/book/1113/Sustainable_Business_Models.pdf?v=1746320478). Luettu: 4.5.2025.

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin kamari Oy. E-kirja. Luettu: 24.2.2025.

Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>. Luettu: 30.3.2025.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.2.2025.

Jämsén, S. 20.3.2023. Onko yrityksesi palkkataso kilpailukykyinen? Palkkavertailusta tukea päätöksentekoon. Mandatum Magazinen blogi. Luettavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2020/onko-yrityksesi-palkkataso-kilpailukykyinen-palkkavertailusta-tukea-paatöksentekoon/>. Luettu: 25.2.2025.

Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.2.2025.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0 – Johtamisen uusi normaali. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.5.2025.

Laki yhteistoiminnasta 1333/2021.

Liappis, H., Pentikäinen, M., Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 10.11.2024.

Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR – opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Alma Media Finland Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.2.2025.

Lönnroth, A., Ristikangas, M., Ristikangas, V., Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.3.2025.

Markula, J. & Salovaara, P. 2024. Yhteisöohjautuvuuden käsikirja. Kohti uusia organisoitumisen tapoja. Metanoia Instituutti. Oulu. E-kirja. Luettu: 16.3.2025.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2025.

Oikarinen, M. 26.8.2020. Kasvuyrityksen 5 askelta vaikuttavaan palkitsemiseen. Mandatum Magazinen blogi. Luettavissa: <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2019/kasvuyrityksen-5-askelta-vaikuttavaan-palkitsemiseen/>. Luettu: 24.2.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2019. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos tai uudempi. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.11.2024.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.2.2025.

Pepper, A. 2022. If You're So Ethical, Why Are You So Highly Paid? Ethics, Inequality and Executive Pay. LSE Press. Lontoo. E-kirja. Luettu: 3.4.2025.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. E-Oppi Oy. Jokioinen. E-kirja. Luettu: 16.3.2025.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 26.2.2025.

Robertson, M. 2019. Communicating Sustainability. Routledge. Abingdon & New York. E-kirja. Luettu: 2.5.2025.

Spiik, K. 2022. Yhteisöohjautuvuus. Jaettu johtajuus. Karlex Oy. E-kirja. Luettu: 15.3.2025.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 16.2.2025.

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 27.2.2025.

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 16.3.2025.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, luku 1.1. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 25.2.2025.

Yritys X 2025. Yritys X:n Intranet. Palkitsemisprosessi. Luettu: 2.3.2025.