



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**YRITYKSEN TYÖNTEKIJÖIDEN
KOKONAISPALKITSEMINEN
Case X Oy**

Riikka Kivimäki

Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2007
Työn ohjaaja: Pasi A. Kuusijärvi

TAMPERE 2007



Tekijä(t):	Riikka Kivimäki	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi:	Yrityksen työntekijöiden kokonaispalkitseminen Case X Oy	
Title in English:	Rewarding Employees in a Company A Case of X Oy	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Toukokuu 2007	
Työn ohjaaja:	Pasi A. Kuusijärvi	Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva kannustus- ja palkitsemistavoista kirjallisuuden avulla sekä tämän jälkeen tutkia empiirisesti kannustusta ja palkitsemista työn toimeksiantajaorganisaatiossa, josta tässä työssä käytetään peitenimeä X Oy luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää X Oy:n henkilökunnan motivoituneisuutta työssään sekä kartoittaa niitä tekijöitä, jotka parantaisivat henkilöstön työmotivaatiota. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa, kuinka X Oy:n työntekijät kokevat tulleensa palkituiksi ja kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi työssään. Tutkimuksen taustalla oli tavoite kehittää X Oy:ssä nykyisin käytössä olevia kannustus- ja palkitsemiskeinoja. Tarkoitus oli myös havainnoida sitä, miten kirjallisuudessa esitetyjä palkitsemismalleja ja -menetelmiä voidaan soveltaa käytäntöön X Oy:ssä. Julkisen version lisäksi työhön liittyy myös luottamuksellinen tausta-aineisto.

Tutkimus suoritettiin empiirisenä tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin osittain kvantitatiivista ja osittain kvalitatiivista menetelmää ja aineiston keruussa informoivaa, puolistrukturoitua kyselyä motivaatiosta ja palkitsemisesta. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmän koko oli 24 X Oy:n vakituista työntekijää. Kaikki kohderyhmään kuuluvat olivat naisia. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 100 %.

Tutkimuksen perusteella ilmeni, että suurin osa X Oy:n työntekijöistä piti työtehtäviään pääasiassa motivoivina. Työntekijöitä motivoi erityisesti asiakkaiden tyytyväisyys ja heiltä saatu positiivinen palaute. Myös monipuoliset työtehtävät sekä vastuun saaminen koettiin motivoiviksi, samoin kuin esimiehiltä saatu kiitos. Sen sijaan työmotivaatiota heikensivät erityisesti alituinen kiire ja puutteellinen tiedonkulku.

Vastausten perusteella ilmeni, että henkilöstön käsitykset palkitsemisesta olivat hyvinkin vaihtelevia. Toiset työntekijät mainitsivat saaneensa useita eri palkkioita X Oy:n palveluksessa olleessaan, kun taas toiset kokivat, etteivät he ole tulleet palkituiksi lainkaan. Tärkeimmiksi koettuina palkitsemismuotoina korostuivat yleisesti työsuhteen pysyvyys, palkanlisät sekä esimiehiltä saatava palaute.

Tutkimustulosten perusteella palkitsemista tulisi kehittää X Oy:ssä kannustavammaksi ja palkitsemisjärjestelmä tulisi saattaa avoimesti koko henkilöstön tietoon. X Oy:lle tulisi jatkotoimenpiteinä laatia yksityiskohtainen palkitsemisstrategia. Taloudellisista palkitsemiskeinoista X Oy:ssä voitaisiin hyödyntää tulospalkkausta, erilaisia etuja ja erikoispalkkioita. Ei-taloudellisista palkitsemiskeinoista X Oy:ssä voitaisiin kiinnittää erityistä huomiota palautteen antoon, tiedonkulkuun sekä työkiertoon.

Palkitsemisstrategian toteuttamista varten X Oy:lle tulisi laatia yrityksen arvoihin ja strategiaan perustuvat Balanced Scorecard -mittarit, joita alettaisiin seurata ja raportoida henkilöstölle säännöllisesti. Tulokortit voitaisiin laatia jopa henkilö- tai tiimitasolle. Palkitsemisstrategian toimivuuden seuraamiseksi yrityksen sisällä tulisi perustaa muutaman hengen seuranta- ja kehitysryhmä, joka raportoi palkitsemisen tilaa ja ohjausjärjestelmien toimivuutta säännöllisesti koko henkilöstölle.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	9
2	Työmotivaatio ja kokonaispalkitseminen	7
2.1	Motivaation merkitys palkitsemisessa	7
2.1.1	Käsitteen määrittely	7
2.1.2	Motivaatioteorioita.....	8
2.1.3	Motivaation luominen.....	9
2.1.4	Palkitsemisen tarkoitus.....	11
2.2	Palkitsemistekijöitä ja -tapoja	11
2.3	Palkitseminen ja strategia	15
2.4	Palkitsemisen kehitys Suomessa	16
3	Taloudellinen palkitseminen	20
3.1	Palkka johtamisen välineenä	20
3.1.1	Palkkaustavat	21
3.1.2	Palkan määräytyminen.....	22
3.2	Tulospohjainen palkitseminen	22
3.2.1	Tulospalkkioiden tarkoitus	23
3.2.2	Palkitsemisen perusteet ja maksutiheys.....	24
3.2.3	Tulospalkkauksen tasot	25
3.2.4	Tulospalkkioiden suuruus ja jakoperusteet	26
3.2.5	Tulospalkkauksen käyttö Suomessa.....	27
3.3	Edut	28
3.4	Erikoispalkkiot	29
4	Ei-taloudellinen palkitseminen	31
4.1	Työympäristö.....	32
4.1.1	Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt	32
4.1.2	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet.....	33
4.1.3	Tyytyväisyys tehtäviin	34
4.2	Henkilökohtaiset palkkiot	34

4.2.1	Statussymbolit	34
4.2.2	Kiitos, arvostus ja palaute	35
4.2.3	Sosiaaliset suhteet.....	36
5	Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän rakentaminen	37
5.1	Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu	37
5.2	Tasapainotetun tulokortin hyväksikäyttö	38
5.2.1	Tasapainotettu tulokortti.....	38
5.2.2	Mittaristojen rakentaminen	40
5.2.3	Ongelmakohtia	41
5.3	Riskien arviointi	42
5.4	Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto.....	43
5.5	Jatkuva arviointi ja kehittäminen	44
6	Tutkimus motivaatiosta ja palkitsemisesta X Oy:ssä	45
6.1	X Oy.....	45
6.1.1	Organisaatio	45
6.1.2	Palkitsemistavat	45
6.2	Tutkimusongelmat ja -menetelmät	45
6.3	Tutkimustulosten taustatekijät.....	47
6.4	Tutkimustulosten kuvaus	49
6.4.1	Työntekijöiden motivaatio	49
6.4.2	Palauteen ja kiitoksen merkitys	54
6.4.3	Palkitseminen X Oy:ssä	56
6.5	Palkitsemisen kehittäminen X Oy:ssä.....	69
6.5.1	Palkitsemisstrategia	69
6.5.2	Taloudellisten palkitsemiskeinojen hyödyntäminen.....	71
6.5.3	Ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen hyödyntäminen	72
6.5.4	Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta	75
7	Yhteenveto.....	78
	Lähteet.....	81
	Liitteet	84
	Liite 1: Kyselylomake	84

1 Johdanto

Yleistä

Suoritusperusteinen palkitseminen on kahden viime vuosikymmenen aikana kehittynyt nopeammin kuin koskaan ennen. Vielä 2000-luvun alussa Suomessa keskusteltiin pääasiassa ainoastaan tulosperusteisista palkitsemismuodoista, optioista ja henkilöstörahastoista. Viime aikoina palkitsemisen kentässä on kuitenkin tapahtunut paljon muutoksia. Kokonaispalkitsemisen trendi samoin kuin palkitsemisen yksilöllistyminen näkyvät yhä voimakkaammin suomalaisissa yrityksissä. Yritykset ja julkiset organisaatiot ovat enenevässä määrin ottaneet käyttöönsä uusia, kannustaviksi tarkoitettuja palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Viime vuosien tutkimusten mukaan palkitseminen tuntuu vaikuttavan organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin kuviteltiin. Palkitsemista pidetään nyt tehokkaimpana käytettävissä olevana välineenä viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja.

Toimeksianto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ravintola-alalla toimiva yritys, josta tässä työssä käytetään peitenimeä X Oy luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Yrityksen palveluksessa on keskimäärin 25 työntekijää. X Oy pyrkii vuosittain maltilliseen liikevaihdon kasvuun, mutta yhtiön tavoitteisiin ei kuulu, kuten useiden muiden osakeyhtiöiden tavoitteisiin, tuoton maksimointi. Tämä asettaa haasteita taloudellisten palkitsemiskeinojen soveltamiselle yhtiöön, mutta tekee samalla kokonaispalkitsemisen mielenkiintoiseksi tarkastelu- ja tutkimuskohteeksi.

Tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva kannustus- ja palkitsemistavoista kirjallisuuden avulla sekä tämän jälkeen tutkia empiirisesti kannustusta ja palkitsemista X Oy:ssä. Työn taustalla on tavoite kehittää X Oy:ssä nykyisin käytössä olevia kannustus- ja palkitsemiskeinoja. Tarkoitus on myös havainnoida sitä, miten kirjallisuudessa esitetyjä palkitsemismalleja ja -menetelmiä voidaan soveltaa käytäntöön X Oy:ssä.

Informoidun, puolistrukturoidun kyselyn avulla on pyritty kartoittamaan X Oy:n henkilöstön motivaatiota ja niitä tekijöitä, mitkä heitä työssä motivoivat. Lisäksi tutkimuksen avulla on pyritty kartoittamaan, kuinka X Oy:n työntekijät kokevat tullessaan palkituiksi ja kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi työssään.

Käytetyt menetelmät

Tutkimusmetodeina opinnäytetyössä on käytetty kirjallista lähdeaineistoa, osallistuvaa havainnointia, X Oy:n johdon ja avainhenkilöiden haastatteluja sekä yrityksen koko vakituiselle henkilöstölle suunnattua informoitua, puolistrukturoitua kyselyä motivaatiosta ja palkitsemisesta (Liite 1).

Rakenne ja aiheen rajaus

Työn ulkopuolelle on rajattu ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmien, optioiden, henkilöstörahojen ja aloitepalkkioiden tarkastelut. Tarkoitus on keskittyä lähinnä pieniin yrityksiin helposti sovellettaviin kokonaispalkitsemisen keinoihin.

Raportin alussa, luvussa kaksi, tarkastellaan työmotivaatiota ja sen yhteyttä palkitsemiseen. Tarkastelun kohteina ovat muun muassa motivaation käsite, motivaatioteoriat sekä ne tekijät, jotka työntekijää yleensä motivoivat. Luvussa keskitytään myös kokonaispalkitsemisen kuvaukseen, palkitsemisstrategioihin ja palkitsemisen kehitykseen Suomessa.

Kolmannessa luvussa käsitellään taloudellista palkitsemista. Aluksi tarkastelun kohteena on palkka johtamisen välineenä. Tässä yhteydessä esitellään lyhyesti palkkaustapoja ja palkan määräytymisen perusteita. Lisäksi luvussa käsitellään laajemmin tulospalkkausta ja siihen liittyviä asioita. Lopussa tarkastelun kohteina ovat edut ja erikoispalkkiot.

Raportin neljännessä luvussa esitellään ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja, kuten työympäristöä ja henkilökohtaisia palkkioita. Viidennessä luvussa tarkastelun kohteena on kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän rakentaminen. Tavoitteena on kuvata tasapainotetun tulokortin hyväksikäyttöä sekä muita palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Näin pyritään muodostamaan kokonaiskuva kannustamisesta ja palkitsemisesta varsinaista tiedon käytäntöön soveltamista varten.

Kuudennessa luvussa esitellään lyhyesti työn toimeksiantajayritys, X Oy, ja yritykselle suunnatun tutkimuksen tulokset. Tässä yhteydessä tarkastellaan myös kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä kyseisessä organisaatiossa. Lopuksi, luvussa seitsemän, tehdään yhteenveto sekä pyritään muodostamaan kokonaiskuva raportista.

2 Työmotivaatio ja kokonaispalkitseminen

2.1 Motivaation merkitys palkitsemisessa

2.1.1 Käsitteen määrittely

Motivaation ymmärtäminen on yksi palkitsemisen ja johtamisen keskeisimmistä osa-alueista. Työelämässä motivaation merkitys on tärkeä ja kokonaisvaltainen, sillä motivaatio vaikuttaa työhalukkuuteen ja vireyteen ja tätä kautta myös työn laatuun ja työhyvinvointiin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 33, Salmela-Aro & Nurmi 2005: 132.)

Alun perin motivaatio-sana on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää, ja nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Ruohotie 1998: 36.) *Motiivit* ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa ja niistä puhuttaessa on usein viitattukin tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. (Ruohotie & Honka 1999: 13.)

Motivaation yhteydessä puhutaan tavallisesti sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio perustuu moniin tekijöihin. Tavallisesti mitä kiinnostavampana työntekijä pitää työtehtäviään, sitä korkeampi on hänen sisäinen motivaationsa suoriutua niistä hyvin. Sisäisesti motivoitunutta käyttäytymistä pidetään itsessään palkitsevana, koska ihminen toimii itse toiminnan vuoksi ja syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Ihminen myös haakee aktiivisesti haasteita ja pyrkii kohtaamaan ja voittamaan ne. Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen, ja se perustuu ihmisen tarpeille päteä ja olla itsenäinen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi itse työ, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Sisäistä työmotivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön lisäävät muun muassa mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioissa sekä esimiesten ja alaisten väliset hyvät suhteet. (Luoma ym. 2004: 21, Ruohotie & Honka 1999: 14, Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998: 19.)

Ulkoinen motivaatio liittyy puolestaan läheisesti työympäristöön. Kun sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, tapahtuu ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen toiminnan seurausten takia. Esimerkiksi, kun ihminen saa toiminnastaan palkkioksi rahaa tai tunnustusta, jotka ovat hänelle merkitseviä, hänen toimintaansa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena. Ulkoisesti kannustavien töiden tärkeimpänä motiivina ovat siis ulkoiset palkkiot eli useimmiten raha. Palkan lisäksi muita ulkoi-

sia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. Kun sisäinen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen, ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Luoma ym. 2004: 21, Ruohotie & Honka 1999: 14–15.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen ja aikaisemmin hyvinkin selkeä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on nyt väistymässä. Nykyisin motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonaismotivaatioon ymmärretään monimutkaisena ja yksilökohtaisena ilmiönä. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. (Luoma ym. 2004: 21.)

2.1.2 Motivaatioteorioita

Erilaisia motivaatioteorioita on kehitetty lukuisia. Ne pyrkivät selittämään, miksi eri ihmiset kokevat saman tilanteen eri tavoin tai miten kokemukset vaikuttavat toimintaan. Oleellista motivaatioteorioiden kannalta on ymmärtää ihmisen toimintaan vaikuttavat perusasiat, sillä esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista ja halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan erilaisia keinoja. Motivaatioteorioihin tutustumalla voi oppia ymmärtämään, mikä vaikuttaa yksilön haluihin ponnistella jonkin tietyn asian saavuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 20–21.)

Yhdysvalloissa kehitettiin useita motivaatioteorioita erityisesti 1950-luvulla. Niistä keskeisimpiä ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas McGregorin X ja Y-teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatiohygienia-teoria, jota kutsutaan myös 2-faktoriteoriaksi. Myöhemmin 1960-luvun lopulla amerikkalainen Clayton Alderfer operationaalisti Maslowin tarvehierarkian viidestä tasosta kolmitasoiseksi ja myös David McClelland kehitti kolmitasoisien tarveteorian. Näiden lisäksi merkittäviä motivaatioteorioita ovat myös Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria ja Locken päämääräteoria, joka korostaa tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. (Kauhanen 2004: 107, Salmela-Aro & Nurmi 2005: 133–134.)

Palkitsemiseen liittyen osa näistä motivaatioteorioista aliarvioi palkan merkitystä kannustimena. Esimerkiksi tunnetun Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää heti sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat tyydytetty. Palkka nähdään siis pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen välineenä: kun nämä tarpeet tulevat tyydytetyiksi, niiden ei enää katsota ohjaavan työkäyttäytymistä. (Kauhanen 2004: 108.)

2-faktoriteorian kehittäjän, Frederick Herzbergin, motivaatioteoria on luotu erityisesti työelämään. Herzbergin mukaan motivointia pohdittaessa on käsiteltävä sekä hygieniaitekijöitä että motivaatiotekijöitä. Herzbergin mukaan hygieniaitekijöitä ovat:

- yrityksen politiikka ja hallinto
- esimiehen ammatillinen osaaminen
- henkilökohtaiset suhteet esimieheen
- työolosuhteet
- palkka

Herzbergin mukaan kaikkien näiden edellä mainittujen tekijöiden tulee olla kunnossa, sillä huonosti hoidettuina ne aiheuttavat yleensä tyytymättömyyttä. Toisaalta hyvin hoidettuina nämä seikat ovat Herzbergin mukaan lähes merkityksettömiä, eikä niiden parantaminen paranna motivaatiota. Tässä 2-faktoriteoriassa mielenkiinto palkkaa kohtaan johtuu siis lähinnä siitä, että sen avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Sen sijaan työtyytyväisyyttä ja samalla henkilöstön motivaatiota nostavat seuraavat, niin sanotut motivaatiotekijät:

- työmenestys
- saavutukset
- tunnustus
- vastuu
- yleneminen / eteneminen
- työ sinänsä (Ala-Myllymäki 13.9.2006, luento, Kauhanen 2004: 108, Salmela-Aro & Nurmi 2005: 133.)

Herzbergin tutkimusten johtopäätös oli se, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä poistamaan. Tässä ei kuitenkaan riitä keskimääräinen motivaation tunteminen organisaatiossa, vaan organisaatioissa pitäisi tuntea myös eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien sekä eri koulutuksen saaneiden henkilöiden motivaatio. (Kauhanen 2004: 109.)

2.1.3 Motivaation luominen

Useimpien motivaatioteorioiden mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tarpeet, kannusteet, havainnot ja odotukset. *Tarve* voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden huomiointi työmotivaatiossa on tärkeää muun muassa seuraavista syistä:

- Tarpeet muuttuvat ja tarve-erojen vuoksi työntekijät reagoivat samaan kannusteeseen eri tavoin. Toiset työntekijät voivat odottaa työltään esimerkiksi sosiaalista arvostusta, kun taas toiset tekevät sosiaalisesti arvostettua työtä rahan vuoksi.
- Pelkkä kannusteiden olemassaolo ei vaikuta työntekijöiden käyttäytymiseen, vaan niiden tulee vedota vallitseviin tarpeisiin.
- Työtehtävien tulisi vastata yksilön tarpeita, sillä eri tehtävien kannustavuus vaihtelee suuresti. (Ruohotie & Honka 1999: 17–21.)

Tarpeiden ohella työmotivaatioon vaikuttavat siis *kannusteet*. Ne määritellään organisaatiossa esiintyviksi ärsykeiksi, jotka voivat vaikuttaa sen jäsenten käyttäytymiseen. Vaikka käsitteet kannuste ja palkkio esitetään monesti toisensa korvaavina, on niiden välillä selvä ero. Kannuste on palkkion ennakkointia ja siitä tulee palkkio silloin, kun se annetaan työntekijälle. Kannusteen tarkoitus on yllyttää ihmisiä toimintaan, kun taas palkkio tyydyttää itse tarpeen. Kannuste siis virittää toimintaa ja palkkio vahvistaa sitä. (Ruohotie & Honka 1999: 22.)

Havaintojen ja odotusten rooli työmotivaation yhteydessä on myös tärkeä. *Odotuksilla* tarkoitetaan muun muassa tietyn tarpeen tyydyttämistodennäköisyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta, joka perustuu yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Työntekijä motivoituu työnsä suorittamiseen *odotusarvoteorian* mukaan silloin, kun hän pitää kannusteita houkuttelevina, työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja tehtävässä onnistumista haasteellisena. Ihmiset siis uskovat tai odottavat tietynlaisen käyttäytymisen johtavan tiettyihin palkkioihin. Motivaatioon ja sen syntyyn vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet ja kokemukset kuin töiden sisältö ja kulloinenkin toimintaympäristö. Motivaation kannalta on keskeistä, miten työtä koskevat tavoitteet asetetaan, miten haastava töiden sisältö on ja millaisia kehittymisen mahdollisuuksia työ tarjoaa. Lisäksi motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen. (Ruohotie & Honka 1999: 23, Työterveyslaitos 2006, Vartiainen ym. 1998: 18.)

Organisaation toimivuus ja tuottavuus riippuvat ratkaisevasti siitä, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät ihmiset ovat. (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 144–145.) Korkeimmillaan työmotivaatio on silloin, kun työ on sopivan vaikea tai siihen liittyy tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Jos taas työ on ylivoimaisen vaikea tai liian helppo, on työmotivaatio matala. Työmotivaation on sanottu olevan sitä korkeampi, mitä todennäköisemmin tehtävän suorittamisesta seuraa palkkio. Palkkion arvo tai houkuttelevuus taas määräytyy siitä, miten hyvin kannuste vastaa yksilön tarpeita. Ongelmalliseksi kannustamisen tekee se, että palkitsemiskokemuksissa on yksilöiden välisiä eroja: se mikä palkitsee yhtä, ei välttämättä vetoa toiseen. (Ruohotie & Honka 1999: 23–24.) Motivoinnissa on siis huomioitava se, että yksilöt eroavat merkittävästi toisistaan siinä, mikä vaikutus palkkioilla on heihin. Motivaatioteorioiden mukaan yksilön tavoitteet ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, mitkä asiat ovat hänelle merkityksellisiä. Tavoitteet muuttuvat iän myötä ja tämä näkyy myös siinä, kuinka veto-

voimaisiksi erilaiset organisaation tarjoamat palkkiot ja edut kulloinkin koetaan. Toisaalta motivoitumiseen vaikuttavat myös yksilöiden arvomaailma, asenteet ja elämäntyyli. (Rantamäki ym. 2006: 22.) Yleensä yksilöt ovat motivoituneita työskentelemään hyvin, jos heitä palkitaan heidän itsensä arvostamalla palkitsemistavoilla (Qualitas Fennica 2002: tiivistelmä 3).

2.1.4 Palkitsemisen tarkoitus

Koska näkemykset palkitsemisesta ovat hyvin erilaisia, on palkitsemisen määrittely haastavaa. Perinteisesti palkitsemisella on pyritty houkuttelemaan taloon halutunlaista henkilöstöä, saada heidät pysymään talossa ja motivoida heitä hyviin työsuorituksiin. Palkitsemisen avulla pyritään myös ohjaamaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Se nähdään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation strategiaa ja menestystä sekä kannustetaan henkilöstöä. Parhaimmillaan palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitsemista voidaan kuvata myös vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Molempien pitäisi hyötyä suhteesta: työntekijän tulee tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja organisaation antaa työntekijälle vastineeksi merkityksellisiä asioita. (Kauhanen 2004: 105, Rantamäki ym. 2006: 15, TKK 2007.)

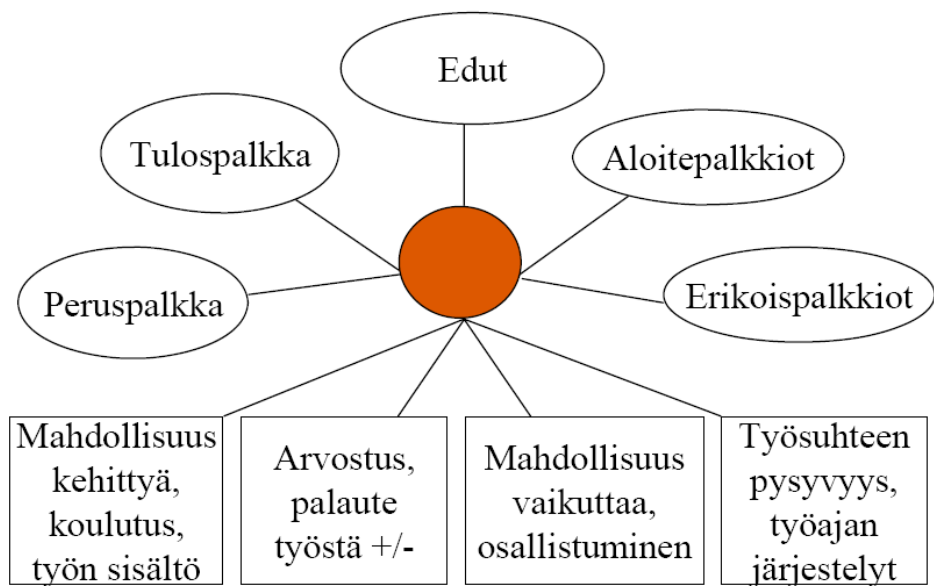
2.2 Palkitsemistekijöitä ja -tapoja

”Yksilön näkökulmasta organisaatio viestittää palkitsemisen kautta tärkeää viestiä siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Palkitsemiseen liitetään yksilötasolla paljon odotuksia: palkitsemisen kokonaisuus on kokoelma siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön. Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä.” (Luoma ym. 2004: 34.)

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaatiolle tehokas johtamisen väline, josta Suomessa on ryhdytty puhumaan yleisemmin vasta vuosituhannen vaihteessa. Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan yleensä kahteen osaan: **ta-**

loudellisiin ja **ei-taloudellisiin** palkitsemiskeinoihin. Näistä käytetään myös käsitteitä **aineelliset** ja **aineettomat** kannustimet ja palkkiot. Yritysten menestyksen kannalta on tärkeää, että sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat tukevat osaltaan yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Koska palkitseminen on osa organisaation toimintajärjestelmää, sen pitää sopia yhteen myös organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmien kanssa. (Rantamäki ym. 2006: 18.)

Palkitsemisen kokonaisuuden voi määrittellä useilla eri tavoilla. Oleellista palkitsemisen kokonaisuudessa on se, että siihen on koottu ne palkitsemistavat, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan jotakin henkilöstöryhmäänsä. Yksinkertaisen Suomessa kehitetyn mallin mukaan palkitsemisen kokonaisuus on määritelty kuvion 1 mukaisella tavalla. (Hakonen 2005: 309.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus. (Vartiainen ym. 1998: 39.)

Kuvion 1 mukainen kuvaus palkitsemistapojen kokonaisuudesta sisältää sekä johdon että yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta tuttuja asioita, jotka organisaation on joka tapauksessa järjestettävä tavalla tai toisella. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa myös suoraan ja niistä voidaan muodostaa oma järjestelmä. Tässä määritelmässä työn haasteellisuus ja merkittävyys on rajattu palkitsemisjärjestelmän ulkopuolelle, koska tarkoituksena on ollut sovittaa palkitseminen työn sisältöön ja tavoitteisiin, mikä ei poista tarvetta itse työn ja organisaation kehittämiseen. (mm. Vartiainen ym. 1998: 38.)

Kuvion 1 mukaisessa palkitsemisen kokonaisuudessa taloudellisia palkitsemiskeinoja eli aineellisia kannustimia ja palkkioita ovat:

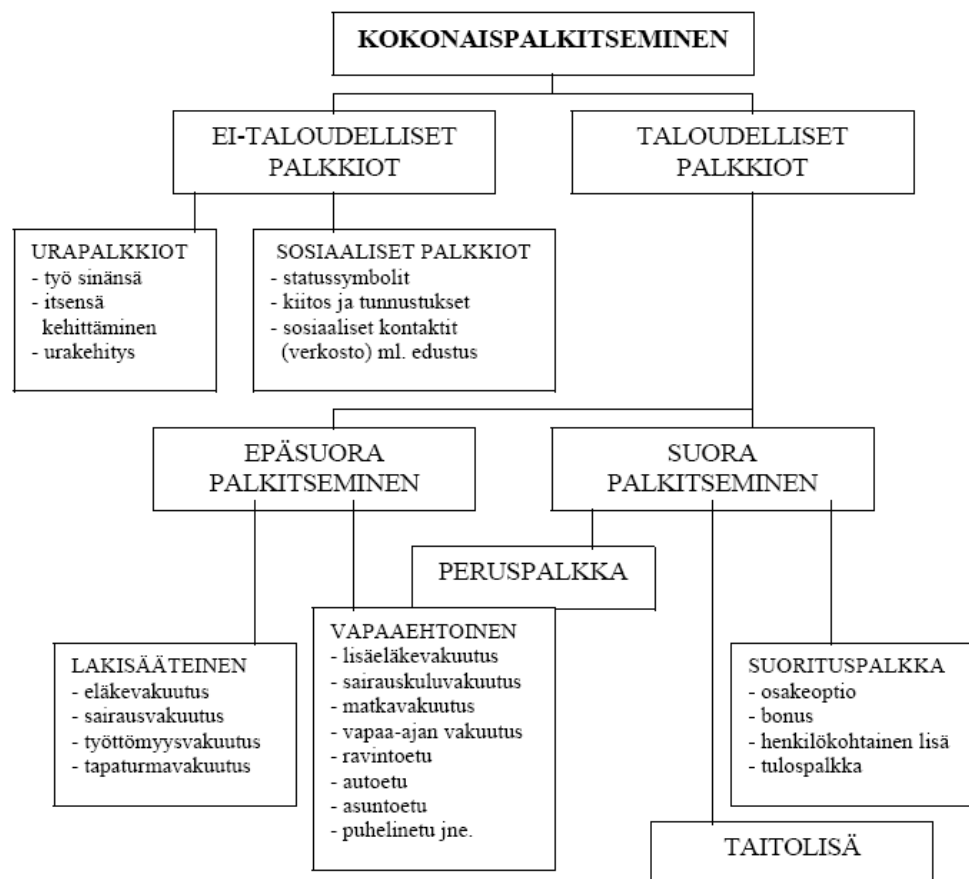
- Peruspalkka
- Tuloksesta palkitseminen (tulospalkkiot ja voitonjako)

- Edut
- Aloitteista maksettavat palkkiot
- Erikoispalkkiot

Ei-taloudellisia eli aineettomia kannustimia ja palkkioita ovat puolestaan:

- Kehitysmahdollisuudet: työssä oppiminen, koulutus, urasuunnittelu ja urakehitys
- Arvostus: työn arvostus ja työntekijän arvostus, myönteinen ja kielteinen palaute
- Vaikutusmahdollisuudet: osallistuminen tavoitteidenasetteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon, riittävän tiedon saaminen
- Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt (Vartiainen ym. 1998: 39.)

Toinen, myös Suomessa kehitelty tapa määrittellä palkitsemisen kokonaisuus, on Kauhasen (2004) kuvion 2 mukainen malli.



Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen. (Kauhanen 2004: 111.)

Kauhasen mallissa kokonaispalkitseminen jaetaan kahteen osaan: taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja ei-taloudellisiin eli lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviin keinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot puoles-

taan jaetaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoria palkitsemiskeinoja ovat peruspalkka, suorituspalkka sekä erilaiset taitolisät. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluvat puolestaan erilaiset lakisääteiset tai vapaaehtoiset edut, joilla on luonnollisesti tietty taloudellinen arvo ainakin työnantajalle. Sen sijaan työntekijät saattavat arvostaa eri etuja hyvinkin eri tavoin. (Kauhanen 2004: 105–111.)

Kauhasen kokonaispalkitsemisen mallissa ei-taloudelliset palkitsemiskeinot on jaettu urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Näitä ei-taloudellisen palkitsemisen tapoja ovat muun muassa työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. (TKK 2007.)

Kolmas tässä esiteltävä palkitsemismalli on myös suomalainen. Kyseisessä mallissa Rantamäki, Kauhanen ja Kolari ovat jaotelleet palkitsemisen kokonaisuuden kuvion 3 mukaisesti neljään eri ryhmään.

1. Työ ja tapa toimia	2. Kasvu ja kehittyminen
3. Henkilöstöedut	4. Rahallinen palkitseminen

Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä. (Rantamäki ym. 2006: 16.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mukaan Työ ja tapa toimia -ryhmään sisältyvät ne asiat, joita työntekijä kohtaa päivittäin työssään. Keskeisiä asioita tässä ovat työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Työntekijä voi kokea nämä tekijät palkitseviksi, jos hän organisaation jäsenenä kokee luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunteita. Kasvun ja kehittymisen ryhmään kuuluvat puolestaan henkilön osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista tukevat asiat. Työntekijä kokee tärkeäksi oman tehtäväkenttensä laajentamisen ja oman osaamisensa ajan tasalla pitämisen. Yleisimmin käytetty väline organisaation osaamistarpeiden ja yksilön kehittymistavoitteiden yhteensovittamiseksi ovat kehityskeskustelut. (Rantamäki ym. 2006: 16–17.)

Kolmannen ryhmän, henkilöstöetujen, tarkoitus on kertoa, että organisaatio välittää työntekijöistä myös ihmisinä, ei ainoastaan työn tekemisen resursseina. Etuja on paljon ja ne voidaan jakaa eri tavoin. Hyvin toimissaan edut helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Nelikentän viimeinen ryhmä, rahallinen palkitseminen, on helppo mieltää palkitsemiseksi. Tässä jaossa tyypillisiä rahallisia palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio ja optiot. (Rantamäki ym. 2006: 17–18.)

Kuten edellä esiteltyjen mallien perusteella voidaan havaita, on palkitsemisen kirjo laaja. Edellä esitellyistä palkitsemismalleista löytyy paljon yhteeneviä piirteitä, vaikka niiden esitystavat eroavatkin toisistaan. Tämän

työn pohjalla ei ole käytetty suoraan mitään edellä esitellyistä palkitsemismalleista, vaan niistä on pyritty poimimaan tärkeimpiä osa-alueita X Oy:n kaltaisia pienyrityksiä silmälläpitäen.

2.3 Palkitseminen ja strategia

”Palkitseminen on myönteinen voima, joka ohjaa toimintaa ja saa tyytyväiseksi. Oleellista on, että sekä työntekijä että työnantaja kokevat hyötyvänsä tilanteesta. Tällaisessa win-win -asetelmassa on mahdollista murtaa johdon ja työntekijöiden välisiä ennakkoluuloja ja löytää uusia tapoja yhdessä ratkaista organisaation tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä haasteita.” (Rantamäki 2004.)

Palkitsemisstrategian avulla voidaan parantaa organisaatioiden palkitsemisen ja toimintastrategian yhteensopivuutta. Palkitsemisstrategiassa linjataan muun muassa palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet, käytettävät palkitsemisen tavat ja palkkapolitiikka. Palkitsemisstrategian luominen on tavallisesti johdon tai palkitsemisen kehittämisestä vastaavan ryhmän tehtävä. Paras tulos saavutetaan silloin, kun palkitsemisen yhteys liiketoimintastrategiaan säilyy tiiviinä ja toisaalta palkitsemiseen liittyvät erityiskysymykset ja henkilöstön näkemykset voidaan ottaa huomioon. Palkitseminen ei siis missään nimessä ole irrallinen osa organisaation toiminnassa, vaan sen pitää sopia yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 44–45, Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002: 146, Rantamäki ym. 2006: 39, Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005: 287.)

Hakonen ym. (2005) ovat teoksessaan Palkitse taitavasti listanneet seuraavia strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä:

1. ”Palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa.
2. Palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmää.
3. Organisaatiolla on toiminnan tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta johdettu palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka, joka antaa selvät suuntaviivat palkitsemisen kokonaisuuksien suunnittelulle. Palkitsemisstrategia kertoo, millä keinoin tavoitteisiin pyritään ja millä ei.
4. Palkitsemisen hoitamiseen paneudutaan eli palkitsemisjärjestelmiin liittyvistä prosesseista huolehditaan sekä koko yrityksen tasolla että kaikissa yksiköissä. Tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit on määritetty.
5. Yritysjohdolle edellyttää, että palkitsemisesta huolehditaan ja että siihen on olemassa tarvittavat valmiudet ja resurssit.
6. Palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan ja parannetaan. Toimivuus = järjestelmän vaikutukset + esimiesten ja henkilöstön koke-

mukset järjestelmästä (esimerkiksi tyytyväisyys siihen).” (Hakonen ym. 2005: 45.)

Kun palkitsemisstrategiaa aletaan suunnitella, otetaan kantaa ainakin kolmeen seuraavaan asiaan:

1. Minkälaisista tuloksista halutaan palkita?
2. Minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan?
3. Miten palkkio jaetaan? (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16.)

Ensimmäiseksi selvitetään, minkälaisista tuloksista henkilöstöä halutaan palkita. Vaihtoehtoja tähän on useita, esimerkiksi taloudellinen tulos (kannattavuus, kate, kustannukset jne.), määrä, laatu, asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys jne. Seuraavaksi on selvitettävä, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan. Tällöinkin vaihtoehtoja on useita: yksilö, ryhmä tai tiimi, osasto, tulosityksikkö, organisaatio tai konserni. Lisäksi palkitsemisstrategiassa on otettava kantaa siihen, miten palkkio jaetaan. Tällöin on syytä pitää mielessä organisaation arvot. Jakoperusteita voi jälleen olla useita: henkilöstömäärä, tehdyt työtunnit ko. ajanjaksolla, palkkataso (tunti/kk) tai palkkasumma ko. ajanjaksolla. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16–17.)

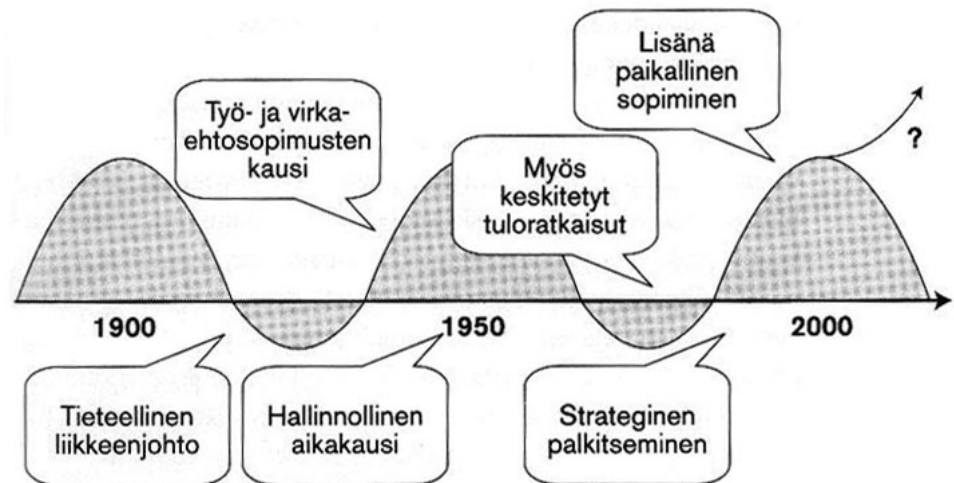
Palkitsemisstrategiaan kirjataan myös, mihin palkitsemisella organisaatiossa pyritään ja miten palkitsemisella halutaan tukea liiketoimintastrategiaa. Lisäksi koko palkitsemisjärjestelmän tarkoitus ja kunkin sen osan tarkoitus kannattaa määritellä vielä erikseen. Palkitsemisstrategiassa voidaan myös kertoa, mihin suuntaan palkitsemista aiotaan ja halutaan kehittää lähivuosina. (Hulkko ym. 2002: 143.)

2.4 Palkitsemisen kehitys Suomessa

Suomalaisen palkitsemisen historiassa 1990-luvun alku oli merkittävä. 1980- ja 1990-lukujen taitteessa Metallityöväen Liitto ja Metalliteollisuuden Keskusliitto (nykyisin Teknologiateollisuus) ottivat käyttöön uuden palkkausjärjestelmän (metalliteollisuuden Parake), joka perustui pisteyttämällä tapahtuvaan työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. Suomalaisen palkitsemisjärjestelmän kehittymisen kannalta tämä tapahtuma oli merkittävä: sen myötä kehitystä alkoi tapahtua myös muilla sopimusaloilla. Samoihin aikoihin palkkiopalkkauksesta alkoi tulla urakka-palkkausta yleisempi palkkausmuoto ja lama-ajasta huolimatta tulospalkkiojärjestelmiä alettiin ottaa käyttöön yhä useammilla työpaikoilla. Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointiryhmän kehotus ottaa laajamittaisesti käyttöön analyyttiset työn vaativuuden arviointijärjestelmät vauhditti puolestaan laajojen palkkausjärjestelmien uudistamishanketta. Nämä hankkeet tosin kestivät tavallisesti useita vuosia, ja kukin sektori eteni omalla tavallaan. Historian merkittävin muutos palkkausjärjestelmissä oli

kuitenkin käynnissä vasta vuosituhanen vaihteessa. (Hakonen ym. 2005: 36–37.)

Ylipäättään kiinnostus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä kohtaan on Suomessa ollut jatkuvaa aaltoliikettä ja vallitsevat käsitykset palkitsemisesta kunakin aikakautena ovat vaikuttaneet järjestelmien kehitykseen. Tätä havainnollistaa kuvio 4.



Kuvio 4. Kiinnostus palkkausjärjestelmiin ja palkitsemiseen Suomessa. (Hakonen ym. 2005: 37.)

Eri aikakaudet ovat myös jättäneet jälkensä palkkausjärjestelmiin ja palkitsemiseen. 1900-luvun alun vallitsevana suuntauksena Suomessa ja muuallakin maailmalla oli taylorismi. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon oppien avulla työn tuottavuutta pystyttiin parantamaan huomattavasti. Johdettavana ajatuksena kyseisellä aikakaudella oli myös se, että työntekijää motivoitiin maksamalla jokaisesta suorituksesta. Nykypäivänä käytössä oleva suorituspalkkausjärjestelmä on jatkoa tälle taylorismin perinteelle. (Hakonen ym. 2005: 37–38.)

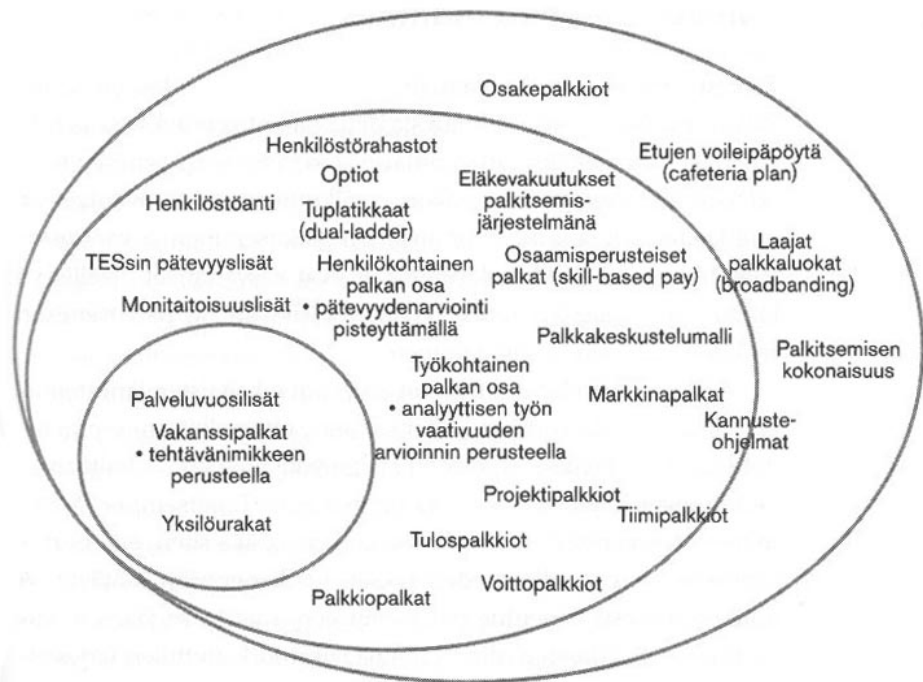
1950-luvun tienoilla palkitsemisessa vallitsi puolestaan hallinnollinen aikakausi, jolloin toiminta organisoitiin erillisiin yksiköihin: tuotantoon, markkinointiin, taloushallintoon, henkilöstöhallintoon jne. Tällöin palkitsemisen hoitaminen siirtyi esikuntiin ja neuvottelupöytiin, kauaksi varsinaisesta toiminnasta. Samaan aikaan Pohjois-Amerikassa rakennettiin erilaisia uusia järjestelmiä ja korostettiin yrityksen sisäistä tehtävien ja palkkojen hierarkiaa. (Hakonen ym. 2005: 38.)

Huomioon otettava, keskeinen näkökulma suomalaisen palkitsemiseen ja palkkaukseen muodostuu osaltaan työ- ja virkaehtosopimusten kautta. Niin kauan kuin palkat määritellään työ- ja virkaehtosopimuksin, ei yrityksille itselleen jää kovinkaan paljon pelivaraa. Suomessa on edelleen aloja, joilla työehtosopimuksen minimipalkkaa ei juuri ylitetä, kun taas

toisilla aloilla käytännön palkat ovat selvästi taulukkopalkkoja korkeammat. Työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmät ovat Suomelle nykyisinkin tyypillisiä. (Hakonen ym. 2005: 38–39.)

Merkittävä syy palkkausjärjestelmien uudistamiselle oli aikoinaan se, että käytössä olevat järjestelmät olivat perusteiltaan vanhentuneita. Tyypillisiä palkkaperusteita olivat pitkään tehtävänimike, koulutus ja palvelusvuodet, mutta niiden yhteys työn vaativuuteen ja työsuorituksen laatuun väheni töiden kehittyessä sisällöllisesti. Perinteisten palkkajärjestelmien rinnalla otettiin käyttöön urakkapalkkaus, jonka käyttö oli yleistä etenkin rakentamisessa ja teollisuudessa. Nykyisin urakkapalkkauksesta on siirrytty ainakin näennäisesti helpommin määriteltäviin palkkiopalkkoihin, joissa työmäärän sijasta tarkastellaan lopputuloksia, ja jota usein mitataan myös ryhmän tasolla. (Hakonen ym. 2005: 39–40.)

Merkittävin muutos suomalaisessa palkkausjärjestelmässä tapahtui vuosituhannen vaihteessa, jolloin otettiin käyttöön strateginen palkitseminen. Se tarkoittaa sitä, että palkitsemisen halutaan tukevan organisaation strategiaa ja edistävän tavoitteiden toteutumista. Suuntaukseen liittyy erilaisia uusia palkitsemistapoja, palkkausjärjestelmä uudistuksia, sekä palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointia. Yrityksillä on siis nykyisin valinnanvaraa palkitsemistavoissa enemmän kuin koskaan aikaisemmin palkitsemisen historiassa. Käytettävissä ovat sekä perinteiset että uudet palkitsemistavat, joita on kuvattu kuviossa 5. Sisäkehällä sijaitsevat perinteisimmät palkitsemistavat ja ulkokehällä uusimmat.



Kuvio 5. Perinteisiä ja uusia palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2005: 47.)

Perinteiset ja uudet palkitsemistavat muodostavat yhdessä laajan kokonaisuuden. Tässä työssä keskitytään käsittelemään nimenomaan pienille yrityksille sopivia palkitsemiskeinoja, mistä syystä moni mielenkiintoinen kuvioissa 5 esiintyvä palkitsemistapa jää huomioimatta.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, palkitseminen kehittyy ja se tulee muuttumaan nopeasti, sillä nykyisissä palkitsemiskäytännöissä on vielä paljon kehitettävää. Tulevaisuudessa palkitsemisella pitäisi pystyä entistä paremmin houkuttelemaan, motivoimaan ja sitouttamaan erilaisia työntekijäryhmiä, joilla on erilaisia tarpeita ja joiden tarpeet muuttuvat elämän ja työuran edetessä. Palkitsemisen pitää myös tukea uusia työn tekemisen tapoja, kuten projektimaista työtä ja virtuaaliryöskentelyä. Sen pitää myös tukea yhteistyötä sekä kannustaa hyviin suorituksiin, tuloksiin, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. (Moisio, Sweins & Salimäki 2006.)

Palkitsemisen uskotaan muuttuvan palkitsemisen kehitystarpeiden seurauksena nykyistä enemmän suoritus- ja tulosperusteiseksi. Muuttuvan palkan käytön uskotaan yleistyvän edelleen ja sen osuus palkasta tulee kasvamaan. Myös palkkauksen perusteiden uskotaan yksilöllistyvän ja palkkaerojen kasvavan. Taloudellisen palkitsemisen ohella myös aineetoman palkitsemisen käytön arvioidaan lisääntyvän. Lisäksi kaivataan myös uusia ja innovatiivisia palkitsemistapoja ja -käytäntöjä. (Moisio ym. 2006.)

3 Taloudellinen palkitseminen

3.1 Palkka johtamisen välineenä

Palkka voidaan nähdä taloudellisen palkitsemisen keskeisenä osa-alueena. Työsopimuslain (2001/55) mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkeistä. Työsuhteessa on lain mukaan kysymys sopimuksesta, jossa ”työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan”. Palkka on siis vastine tehdystä työstä. Sen kautta työntekijälle välittyy viesti, joka kertoo hänen työnsä merkityksestä työyhteisössä ja hänen arvostuksestaan muihin työntekijöiden verrattuna. Moni muodostaakin palkkansa kautta käsityksen siitä, miten hän on onnistunut työssään ja mikä hänen asemansa työyhteisön sisällä on. Siksi on tärkeää, että palkka heijastaa tunnetta tasarvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta työssä. Tällöin myös työntekijöiden työmotivaatio säilyy. (Hakonen ym. 2005: 69, Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004: 11–18.)

Palkka voidaan maksaa rahalla tai luontoisetuna tai muulla vastikkeella, jolla on taloudellista arvoa. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Rahalla ei ainoastaan tyydytetä perustarpeita tai lisätä taloudellista turvallisuutta, vaan sen avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkalla voidaan tyydyttää myös suoritustarvetta: kun palkka sidotaan työsuoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta ja siten se saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2004: 112.)

Suurin merkitys palkalla kannustimena on pienituloisille työntekijöille, koska se tyydyttää ensisijassa heidän perustarpeensa. Toisaalta palkka on tärkeä myös suurituloisille toimihenkilöille ja johdolle, koska se tyydyttää osin heidän pätemisentarpeensa. Tavallisesti palkan merkitys riippuu palkan suuruudesta: Mitä enemmän henkilö saa palkkaa, sitä vähemmän se hänelle merkitsee. Tällä perusteella johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin tavallisille työntekijöille. Yleinen harhaluulo on kuitenkin se, että suurten palkkojen uskotaan yksin luovan työtyytyväisyyttä. Sitä vastoin liian suurten palkkojen maksamista pidetään huonona johtamisena, joka ei palvele työntekijää eikä työnantajaa. Niin kuin liian pieni palkka, myös ylimitoitettu palkka syö työmotivaation, mistä syystä rahaa pidetään liian yksipuolisena palkitsemiskeinona eikä sen myöskään uskota riittävän työntekijöiden sitouttamiseen. (AL, 3.11.2006, Kauhanen 2004: 115–116.)

3.1.1 Palkkaustavat

Suomessa palkkaustavat jaetaan *peruspalkkaustapoihin*, jotka tuovat pääosan palkasta, ja *täydentäviin palkkaustapoihin*, joita selvyyden vuoksi kutsutaan usein myös täydentäviksi palkkioeriksi. Tätä jakoa voi olla vaikea selittää ulkomailla, joissa työlainsäädäntö ja työmarkkinajärjestelmät ovat erilaisia. Suomessa tämän jaon muodostumiseen on vaikuttanut se, että täydentäviä palkkaustapoja, kuten tulospalkkioita, ei juuri ole säädelty työehtosopimuksin toisin kuin peruspalkkaustapoja. (Hakonen ym. 2005: 69.)

Työntekijän ”normaalipalkka” muodostuu peruspalkkaustapojen mukaisesta palkasta. Peruspalkkaustapojen pohjalta maksetaan aika-, urakka- ja palkkiopalkkoja, joista yleisimpiä ovat aikapalkat, esimerkiksi toimihenkilöiden ja virkamiesten kuukausipalkat. Urakka- ja palkkiopalkkoja, joita kutsutaan myös yhteisnimityksellä suorituspalkat, käytetään runsaasti varsinkin myyntitehtävissä ja teollisuuden työntekijätöissä. Myyjien palkkiopalkkoja kutsutaan usein myös provisiopalkkoiksi. (Hakonen ym. 2005: 70, Lahti ym. 2004: 19–20.) Kuvio 6 havainnollistaa käsitystä eri palkkaustavoista tarkemmin.



Kuvio 6. Peruspalkkaustavat ja niitä täydentävät palkkiot. (Lahti ym. 2004: 20.)

Aikapalkka määritetään tavallisesti joko tuntia tai kuukautta kohti ja se muodostuu usein kahdesta eri palkanosasta: tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta. Tällöin aikapalkka määräytyy toisaalta panosten eli työajan ja työntekijän omaamien tietojen ja taitojen mukaan, ja toisaalta näiden panosten käytön mukaan. Urakka- ja palkkiopalkkoissa palkka määräytyy aikaansaannosten perusteella. Urakkapalkassa aikaansaannoksia mitataan työmäärällä ja palkkiopalkassa määrällisellä tai laadullisella työtuloksella.

Näiden työehtosopimusmääräysten piirissä olevien peruspalkkaustapojen mukaisten palkkojen päälle voidaan maksaa niitä täydentäviä, tuloksiin ja voittoon sidottuja palkkioita, joita voivat olla esimerkiksi optiot ja muut osakepohjaiset järjestelyt, voitonjakoerät ja tulospalkkiot. (Hakonen ym. 2005: 70, Lahti ym. 2004: 20.)

3.1.2 Palkan määräytyminen

Tavallisesti palkka määräytyy kahdesta pääelementistä: työn vaativuuden arviointiin perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja pätevyyden tai suoriutumisen arviointiin perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta. Lisäksi ryhmän, yksikön tai koko yrityksen tuloksesta voidaan palkita tulospalkkioilla, voittopalkkioilla tai erilaisilla osakepohjaisilla palkkiojärjestelmillä. Palkkausjärjestelmän mukaan muodostunutta palkkaa voivat täydentää myös erilaiset lisät, joita maksetaan muun muassa vuorotyöstä, ylitöystä tai varallaolosta. (Lahti ym. 2004: 21.)

Joissakin työehtosopimuksissa on minimipalkkamääräykset siitä, mikä on tehtäväkohtaisen palkanosan suuruus eri vaativuusluokissa. Yrityksissä ja muissa työorganisaatioissa palkkatason määrittely riippuu palkkapolitiikasta, nykyisestä palkkakäytännöstä ja sen liikkumavarasta. Palkkatasoon vaikuttavat monet organisaation sisäiset ja ulkopuoliset tekijät, kuten työvoiman saatavuus, alan yleinen palkkataso, kannattavuus, organisaation kilpailustrategia ja kehitysvaihe. Oma vaikutuksensa palkan määräytymiseen on aina myös markkinavoimilla. Varsinkin silloin, kun työvoiman kysyntä ylittää tarjonnan ja osaava työvoima pystyy hinnoittelemaan itseään, voi palkkausjärjestelmän merkitys heiketä. (Lahti ym. 2004: 21.)

Myös henkilökohtaisen palkanosan minimiosuus suhteessa tehtäväkohtaiseen palkanosaan on voitu määrittellä työehtosopimuksissa. Käytännössä henkilökohtaisen palkanosan merkitys palkanmuodostuksessa kuitenkin vaihtelee riippuen työntekijän ammatista, tehtävästä ja sopimusalasta. Henkilökohtainen palkanosa voi perustua esimerkiksi henkilön suorituksen tai pätevyyden arviointiin, erilaisiin taitoihin tai työkokemukseen. Yleisiä organisaatioissa käytettyjä nimiä henkilökohtaiselle palkanosalle ovat heko-osa, meriittikorotukset, ikälisät tai monitaitoisuuslisät. Aina tätä henkilökohtaista palkanosaa ei kuitenkaan makseta, vaan palkka voi muodostua myös pelkästään tehtäväkohtaisesta palkanosasta. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005: 3, Lahti ym. 2004: 21.)

3.2 Tulospohjainen palkitseminen

Tulospalkkaus määritellään perinteisiä palkkaustapoja täydentäväksi yrityksen päätäntävällässä olevaksi palkkaustavaksi, joka soveltuu käytettä-

väksi kaikille yrityksen henkilöstöryhmille. (Gustafsson & Jokinen 1998: 47, Hulkko ym. 2002: 48.) Arkisessa kielenkäytössä tulospalkkauksella tarkoitetaan sitä, että peruspalkkauksen päälle aletaan maksaa tulospalkkiota (Hakonen ym. 2005: 116). Tulospalkkauksen periaatteena on, että tietty tulos pitää saavuttaa ennen kuin on mitään jaettavaa. Tulospalkka määräytyy siis välittömän työssä tehdyn suorituksen mukaisesti ja siihen vaikuttavat usein työntekijän oma, yksikön tai organisaation tulos. (Kansikas 2005: 42.) Mikäli etukäteen määritellyt tavoitteet saavutetaan, on tulospalkkauksen piiriin kuuluvilla mahdollisuus saada rahapalkkio onnistuneesta työsuorituksestaan. Tulospalkkiot voidaan maksaa esimerkiksi keran kuukaudessa, vuosittain tai projektin päätyttyä. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005: 201.)

3.2.1 Tulospalkkioiden tarkoitus

Tulospalkkio-käsitettä tulisi tarkastella johtamiseen kuuluvana osana, jonka tarkoitus on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2004: 126). Tavallisimmin tulospalkkauksella tavoitellaankin henkilöstön kannustamista ja motivointia. Tavoitteena on kohdistaa henkilöstön huomio organisaatiolle tärkeisiin asioihin ja näin motivoida henkilöstöä parempiin suorituksiin. Tulospalkkauksen yleisinä tavoitteina ovat myös hyvistä suorituksista palkitseminen, toiminnan ohjaaminen, tavoitteiden selkiyttäminen ja strategian toteuttaminen. Usein tulospalkkauksella pyritään myös toiminnan kehittämiseen sekä tuottavuuden parantamiseen. Lisäksi sillä tavoitellaan henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, yhteistyötä ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Hulkko ym. 2005: 212–213.)

Hulkon ym. teoksessa *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen* (2002) tulospalkkauksen käytön tarkoitusta ja syitä on kuvattu siten, että tulospalkkaus toimii:

- Johtamisen ja ohjaamisen välineenä
 - Palkitseminen viestittää sitä, millaisia asioita työpaikalla arvostetaan
 - Vahvistetaan haluttua organisaatorakennetta ja toimintamallia
 - Vaikutetaan työpaikan tärkeimpiin asioihin
- Palkitsemisen välineenä
 - Palkitaan hyvistä suorituksista ja kerrotaan, kuinka merkityksellisiä ne ovat
- Asenteiden ja ilmapiirin muokkaajana
 - Kun palkitsemisen kokonaisuus on toimiva, henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa, haluaa olla siellä töissä ja pysyy siellä
 - Työntekijöille syntyy halu kuulua porukkaan

- Työntekijöiden poissaolot vähenevät
- Koko henkilöstö motivoituu
- Uusien työntekijöiden houkuttimena
 - Vaikutetaan yrityskuvaan reilusta palkitsemisesta
- Yhteisyyden rakentajana
 - Henkilöstö, omistajat ja asiakkaat hyötyvät yhdessä, jolloin palkkioiden maksaminen on kaikkien etu
- Kilpailuetuna
 - Palkitsemisella viestitetään, millainen on hyvä työsuoritus
 - Työntekijät hakeutuvat sellaisiin organisaatioihin, joissa heidän työsuorituksiaan arvostetaan
- Joustavuuden lisääjänä
 - Tulospalkkauksen on seurattava palkkakustannuksia joustavasti: hyvinä vuosina enemmän ja huonoina vuosina vähemmän (Hulkko ym. 2002: 25–30.)

3.2.2 Palkitsemisen perusteet ja maksutiheys

Tavallisesti tulospalkkioita maksetaan etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Palkkioiden maksaminen voi tapahtua tehtävistä ja tavoitteista riippuen esimerkiksi 1–4 kertaa vuodessa, projektin etapeissa, myyjillä kuukauden välein ja johdolla esimerkiksi kolmen vuoden välein. (Hakonen ym. 2005: 126, Hulkko ym. 2005: 214.)

Teoriassa palkitseminen voi perustua seuraavanlaisiin tavoitteisiin:

- taloudelliset tavoitteet
- määrälliset tavoitteet
- tehokkuustavoitteet
- laadulliset tavoitteet
- kehitystoimenpiteet
- muut tunnusluvut (Kauhanen 2004: 127.)

Tulospalkkioiden perusteena voi siis olla erilaisia näkökohtia. Taloudelliset tavoitteet ovat rahassa mitattavia asioita, kuten esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto, voitto, kate, myynti tai kustannukset. Määrällisiä tavoitteita voivat organisaatiosta riippuen olla erilaiset määrän mittarit, kuten tuotoksen paino, tilavuus, kappalemäärä jne. Tehokkuutta taas mitataan tavallisesti tuottavuuden kehittymisenä, jolloin verrataan tuotospanossuhdetta. Tavanmukaisten talouden tunnuslukujen lisäksi henkilöstöä voidaan palkita myös esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden laadusta, prosessin sujuvuudesta tai kehittämistavoitteiden saavuttamisesta. Laadun merkitys on tärkeä, mutta sen absoluuttinen mittaaminen on vaikeaa eikä läheskään aina edes riittävää. Koska laatu ymmärretään arviointikriteereistä johtuen yleensä eri tavoin, on useissa organisaatioissa toiminnan laatua

ruvettu mittaamaan yksinkertaisesti asiakastyytyväisyytenä ja henkilöstötyytyväisyytenä. Joskus laatua mitataan myös toimitusvarmuuden tai reklamaatioiden avulla, mutta lopulta nekin heijastuvat yleensä asiakastyytyväisyyteen. Tästä johtuen yhä useammat organisaatiot teettävät säännöllisesti asiakastyytyväisyystutkimuksia oman toimintansa laadun arvioimiseksi. Muita tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, varaston kiertonopeus, myyntisaamisten kiertonopeus, kapasiteetin käyttöaste, henkilöstön vaihtuvuus tai poissaolot. Tulospalkkiomittarit voivat olla myös yhdistelmä koko yrityksen taloudellisista, osaston ja ryhmän toiminnallisista ja yksilön kehitystä kuvaavista mittareista. (Hakonen ym. 2005: 126, Hulkko ym. 2005: 214, Kauhanen 2004: 127–128.)

Jotta henkilöstön keskuudessa välttyttäisiin häiriöiltä ja tyytymättömyyden tunteilta, olisi tulospalkkiojärjestelmä hyvä kytkeä selkeään mittaristoon. Tulospalkkausjärjestelmän mittarit voidaan johtaa esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (2002 & 2004) tasapainotetun tulokortin pohjalta. Tasapainotettu tulokortti, Balanced Scorecard, on erinomainen väline kokonaisuuden ja toimintamallin viestinnässä henkilöstölle ja sitä kautta sen tulisi olla myös tärkeä osa kannustus- ja palkitsemisjärjestelmää. Tarkemmin tasapainotettua tulokorttia ja sen hyväksikäyttöä palkitsemisessä käsitellään tämän työn teoriaosuuden loppupuolella, luvussa 5.2 Tasapainotetun tulokortin hyväksikäyttö. (Qualitas Fennica 2002: tiivistelmä 3.)

3.2.3 Tulospalkkauksen tasot

Yrityksessä tulospalkkaa voidaan maksaa joko pelkästään yksilön työsuorituksen mukaan tai tulospalkka voi olla sidottu yksittäisen tiimin, osaston tai koko yrityksen tulokseen. Suomessa tyypillinen piirre tulospalkkaukselle on ryhmien ja suurempien kokonaisuuksien palkitseminen. Yksi syy tähän on, että yksilö- ja tiimitasolle viedyt palkkiojärjestelmät vaativat enemmän vaivannäköä. Useimmissa tulospalkkiojärjestelmissä käytetään kuitenkin yhtä aikaa useita mittaustasoja. (Hakonen ym. 2005: 129.)

Tutkimusten mukaan suoritusten arviointi yksilöllisesti, henkilökohtaisella tasolla, on kannustavuuden kannalta toivottavaa, sillä henkilökohtaisiin mittareihin työntekijät voivat itse parhaiten vaikuttaa. Kuitenkin myös ryhmillä on suuri vaikutus tulospalkkauksessa. Koska tulospalkkaa käytetään yrityksissä usein silloin, kun tuotos riippuu enemmän työntekijöiden yhteisestä ponnistuksesta, kannustaa tulospalkka koko ryhmää tai yksikköä ponnistelemaan yhteisen, paremman menestyksen puolesta. (Piekkola 2004.)

Kuviossa 7 on kuvattu palkitsemisen vaikutuksia noin sadasta yrityksestä ja julkishallinnon organisaatiosta Hakosen ym. (2005) tutkimana. Nämä vaikutukset eivät liity pelkästään tulospalkkioihin vaan koko palkitsemi-

sen kokonaisuuteen. Vaikutukset on jaettu myönteisiin ja kielteisiin ja vielä yksilön, ryhmän ja organisaatiotason vaikutuksiin.

	Yksilöt		Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset +++	Sitoutuminen Motivaatio Luottamus Arvostuksen kokemukset	Priorisointi Tarvittavan osaamisen kehittäminen Pysyminen työnantajan palveluksessa Hyvät työsuoritukset	Yhteistyö Tiedon jakaminen "Organisaation kansalaisuus" Kannustava ilmapiiri Hyvät työsuoritukset	Toiminnan kehittyminen Halutunlainen henkilöstö Korkea tuottavuus Hyvä työnantajakuva Työrauha
Kielteiset vaikutukset ---	Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset Eroaiheet	Osaoptimointi Poissaolot Työ- ja yksityiselämän epätasapaino	Vapaamatkustus Kateus Haitallinen kilpailu Haitallinen kontrolli ns. "rautahäkki" Syrjintä	Kustannukset - raha - aika ja vaiva Ei-toivottu organisaatiokulttuuri Liian suuri tai liian pieni vaihtuvuus Työtaistelut

Kuvio 7. Palkitsemisen vaikutuksia yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. (Hakonen ym. 2005: 52.)

Kuvio 7 havainnollistaa hyvin palkitsemisen vaikutuksia eri tasoilla, vaikka vaikutukset on koottu vain noin sadan organisaation keskuudesta. Taulukko auttaa ymmärtämään, millaisia konkreettisia vaikutuksia kunkin tason palkitsemisella voidaan saada aikaan. Jokaiseen valintaan liittyy niin myönteisiä kuin kielteisiäkin kokemuksia, joiden suhteen on pyrittävä päästä sopusointuun. Eri tasojen palkitsemisesta on kulloinkin valittava omaan organisaatioon sopiva tapa palkita, jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle koko henkilöstön tyytyväisyyttä.

3.2.4 Tulospalkkioiden suuruus ja jakoperusteet

Tulospalkkausjärjestelmien on oltava yritykselle kannattavia: Toisin sanoen niiden on parannettava yrityksen tulosta tai toimintakykyä (Gustafsson & Jokinen 1998: 48). Lisäksi niiden on sopeuduttava yrityksen palkkapolitiikkaan niin, että palkkasuhteet pysyvät oikeassa järjestyksessä (Gustafsson & Jokinen 1998: 89).

Palkkiot voidaan jakaa henkilöstölle eri periaatteilla. Yleisin tapa on jakaa palkkiot suhteessa peruspalkkaan. Tällöin esimerkiksi tiimiläisten palkkion suuruus vaihtelee, vaikka kaikki olisivatkin saaneet palkkion saman mittauksen perusteella. Palkkio voi tällöin olla esimerkiksi 4 prosenttia vuosipalkasta. Menettelyä on perusteltu sillä, että peruspalkkojen porrastus kuvaa myös henkilöiden vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden saavut-

tamiseksi. Toinen tapa on jakaa palkkiot euromääräisen maksimin mukaan laskettuna, jolloin jako on helppo toteuttaa myös hallinnollisesti. Tällöin äskeisen tiimin jäsenten palkkiot olisivat siis euromääräisesti samat. Kolmas jakotapa on edellä esitettyjen yhdistelmä, jossa tehdään esimerkiksi eri palkkaluokkiin kuuluville kullekin oma euromääräinen maksimipalkki-
onsa. (Hakonen ym. 2005: 132, Hulkko ym. 2005: 215.)

Gustafssonin ja Jokisen mukaan käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että silloin, kun yrityksissä päästään maksimituloksiin, tulee palkkion henkilöstölle olla tuntuva. Jos palkkio jää matalaksi suhteessa normaaliin palkkaan, se voi aiheuttaa pelkkää turhautumista ja jopa suuttumusta työntantajaa kohtaan. Jos taas palkkio on liian korkea, voidaan takaisku kokea hyvin voimakkaana silloin, kun tavoitetta ei saavutetakaan ja näin henkilöstön motivaatio saattaa laskea. Tällöin myös tulos voi jäädä huonomaksi kuin silloin, jos tulospalkkausjärjestelmää ei olisi lainkaan. (Gustafsson & Jokinen 1998: 91–92.)

3.2.5 Tulospalkkauksen käyttö Suomessa

Tulospalkkauksen käyttö on yleistynyt Suomessa voimakkaasti 1990-luvun puolivälistä lähtien (Piekkola 2004). Elinkeinoelämän keskusliiton (myöhemmin EK) palkkausjärjestelmätiedustelun vastausten perusteella arvioitiin, että tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa lähes puoli miljoonaa palkansaajaa EK:n jäsenyrityksissä ja tulospalkkaus on edelleen yleistymässä. (EK, 2005.)

Tulospalkkauksen käyttö on laajinta teollisuudessa, jossa 69 prosenttia henkilöstöstä oli vuonna 2004 tulospalkkauksen piirissä. Samana vuonna palvelualoilla työskentelevistä noin 44 prosenttia kuului tulospalkkauksen piiriin ja kaupassa tulospalkkaus kattoi hieman yli puolet henkilöstöstä. Sen sijaan valtiolla ja kunnissa tulospalkkauksen käyttö on vielä huomattavasti vähäisempää: vuonna 2001 valtion palveluksessa olevista noin 20 prosenttia ja kuntien henkilöstöstä noin 6 prosenttia kuului tulospalkkauksen piiriin. (EK, 2005, Hulkko ym. 2005: 199–209.)

Vaikka tulospalkkaus on vielä huomattavasti yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä, on tulospalkkaus yleistynyt merkittävästi pienissä yrityksissä. Tosin alle 20 henkilön yritysten henkilöstöstä kuuluu tulospalkkauksen piiriin vain noin 10 prosenttia, mutta 20–50 henkilön yritysten henkilöstöstä jo 30 prosenttia. Yli 250 henkilön yritysten henkilöstöstä yli 60 prosenttia on tulospalkkauksen piirissä. (EK, 2005.)

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulos- ja voittopalkkiot soveltuvat hyvin ryhmien palkitsemiseen. Yleisimmät tulospalkkioiden mitaustasot olivat vuonna 2004 yritys, tulosityksikkö, ryhmä ja tiimi. Palkkioiden maksamiselle yleisin ajankohta on keväällä maaliskuussa, jol-

loin saadaan tieto edellisen vuoden taloudellisista tunnusluvuista. Tällöin palkkio maksetaan vain kerran vuodessa. (EK, 2005.)

Koska tulospalkkioita ei saada automaattisesti, vaan niitä saa vain osa tulospalkkioiden piiriin kuuluvista työntekijöistä, eroavat palkkioita todellisuudessa saaneiden osuudet tämän luvun alussa esitetyistä prosenttimääristä. Tulospalkkauksen käytön yleistymisestä huolimatta tulospalkkioiden osuus työmarkkinoiden kokonaispalkkasummasta ei vielä ole kovin merkittävä. Teollisuuden henkilöstön koko palkkasummasta maksettujen tulospalkkioiden osuus oli vuonna 2003 vain 2,8 prosenttia. Palvelualoilla vastaava luku oli 1,7 prosenttia, valtiosektorilla 0,17 prosenttia ja kunta-alalla 0,1 prosenttia. Usein maksettu tulospalkkio on silti yksittäiselle palkansaajalle merkittävä palkanlisä. (Hulkko ym. 2005: 212.)

3.3 Edut

”Lounasetu, matkapuhelin, kannettava tietokone, autoetu, kuntosali, työterveyshuolto, henkilökunta-alennus, autopaikka, asuntoetu, päiväkahvi...”

Suomessa edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemiä palkitsemiskeinoja, joilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen ja hyvään työnantajakuvaan. Toistaiseksi edut on kuitenkin Suomessa mielletty melko vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi. (Hakonen ym. 2005: 140.)

Monien henkilöstöetujen ensivaikutelma on, että ne kuuluvat kaikille yrityksessä työskenteleville, eivätkä siten ole varsinaista palkitsemista. Edut täyttävät kuitenkin kaikki palkitsemiselle asetetut kriteerit ja täten ne ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta. Kauhanen (2004) on määrittellyt edut taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvaksi epäsuoraksi palkitsemiseksi ja jakanut ne lakisääteisiin ja vapaaehtoisiin. (Hakonen ym. 2005: 140, Kauhanen 2004.)

Nimensä mukaisesti lakisääteiset edut ovat lain määrittelemiä. Tällaisia ovat terveydenhuolto tiettyyn tasoon asti sekä lomaedut. Kauhanen on sisällyttänyt lakisääteisiin etuihin myös rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaedut, kuten työeläke, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Sen sijaan vapaaehtoiset edut vaihtelevat organisaatiosta toiseen. Niitä voivat olla työnantajan mahdollisesti maksamat lisävaikutukset (esimerkiksi eläke-, matka-, sairauskulu- jne. vakuutukset), autoetu, ateriatu, asuntoetu, puhelinetu jne. (Hakonen ym. 2005: 141, Kauhanen 2004: 105–111.)

Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, jotka kuuluvat verotuksen piiriin ja siksi työnantajan on suoritettava niistä ennakonpidä-

tys verohallituksen vuosittain päättämien ohjeiden mukaisesti. Luontois-eduista palkkaan luettava määrä on verohallituksen vahvistama raha-arvo tai edun käypä arvo. Verohallitus laskee arvot ainoastaan yleisimmin käytetyille eduille, joita ovat ateria-, asunto-, puhelin-, auto-, autotalli- ja täysihoidetu. Luontoisetupäätöksen piiriin kuuluvien etujen verotusarvo on aina edun käypää arvoa pienempi. Muita luontoisetuja verotetaan käyvän arvon mukaan. Yleisesti ottaen kaikki työsuhde-edut ovat saajalleen ja työnantajalle edullisia, koska marginaalivero ei juuri koskaan ole yli 60 prosenttia. Tästä syystä edut otetaan lähes poikkeuksetta vastaan niitä tarjottaessa. Monissa sellaisissa maissa, joissa lakisääteinen sosiaaliturva on suomalaista tai eurooppalaista huonompi, voi työnantaja maksaa myös huomattavasti laajemmin erilaisia vapaaehtoisia lisäetuja, kuten esimerkiksi perheenjäsenten sairauskuluvakuutuksia jne. Tällainen tilanne on esimerkiksi Yhdysvalloissa. (Hakonen ym. 2005: 140–141, Kauhanen 2004: 105–111.)

Verotettavien etujen lisäksi työnantaja voi tarjota useita erilaisia etuja, joista ei veroteta, jos ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja kohdistuvat koko henkilöstöön. Tuloverolaissa (TVL 69.1 §) on erikseen säädetty verovapaaksi etu työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta, henkilökuntaalennus, merkkipäivälahja tai muu vähäinen lahja, virkistys- ja harrastustoiminta sisältäen myös liikuntasetelit ja yhteiskuljetuksen työpaikalle. Lisäksi verovapaaksi on säädetty (TVL 69.2–4 §) liikenteenharjoittajan antama ja toimialalla tavanomainen etu vapaa- ja alennuslipuista, sairaan lapsen hoitoetu ja työkäyttöä varten hankitun tietoliikenneyhteyden yksityiskäyttö. Muita etuja, joista ei veroteta, ovat muun muassa henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista, lomanviettomahdollisuus ja täydennyskoulutus. (Hakonen ym. 2005: 145, Kauhanen 2004: 116–117.)

Ongelmallista epäsuorassa palkkauksessa on se, että henkilöstö ei aina täysin arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Joskus saavutettuja etuja pidetään myös itsestäänselvyyksinä. Jotta epäsuorassa palkitsemisessa etuja tarjoamalla onnistuttaisiin, on johdon tunnettava tarkkaan, mitä henkilöstö kulloinkin arvostaa ja mihin kannattaa panostaa. Lisäksi organisaation on mietittävä, mistä ratkaisuista se saa eniten hyötyä. Työntekijälle edut voivat olla yksi työpaikassa pysymisen syy tai ne voivat viestiä yrityksen arvostavan työntekijöitä ja ne voivat myös tehdä elämän mukavammaksi. Lisäksi edut ovat aina rahanarvoisia saajalleen. (Hakonen ym. 2005: 141–163, Kauhanen 2004: 117.)

3.4 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkioiden kirjo on suuri, mistä syystä niitä on vaikea tutkia yhdessä muiden palkitsemistapojen kanssa. Kaikista palkitsemistavoista ne

ovat kuitenkin monikäyttöisimpiä ja niitä voi keksiä helposti myös itse. (Hakonen ym. 2005: 185, Vartiainen ym. 1998: 58.)

Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi symboliset palkkiot, kuten kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, merkkipäivälahjat, kunnia- ja ansiomerkit sekä erilaiset juhlat ja tapahtumat. Monesti olisi helpompi sanoa, mitä erikoispalkkiot eivät ole kuin mitä ne ovat. Tärkeä huomio on, että erikoispalkkioiden kustannukset verrattuna vaikkapa perus- ja tulospalkkauksen kustannuksiin ovat yleensä kovin pieniä, vaikka mahdollisuudet saavuttaa erikoispalkkioiden avulla merkittävää hyötyä organisaatiolle ovat suuret. Siksi niiden käyttöä pyritään monesti lisäämään tavalla tai toisella. (Hakonen ym. 2005: 186–187, Vartiainen ym. 1998: 58.)

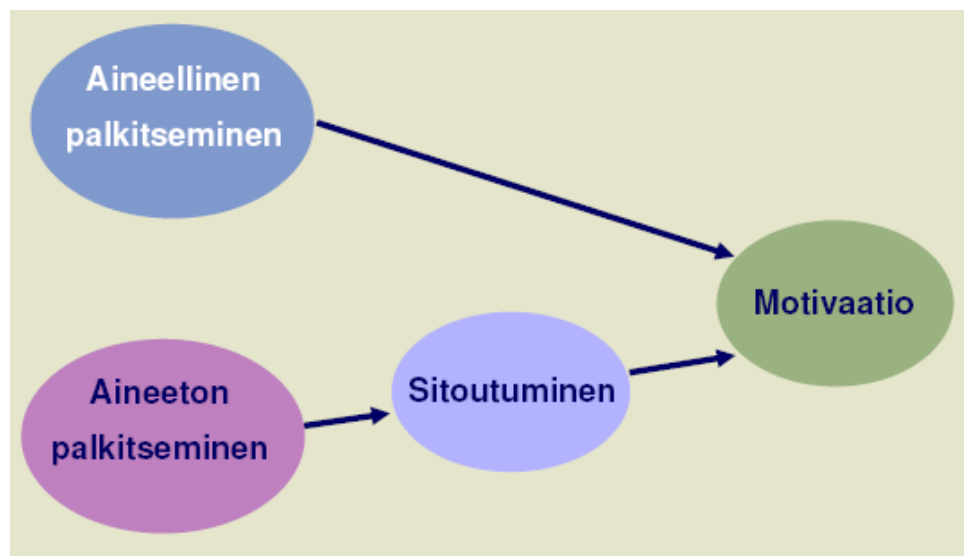
Toisinaan erikoispalkkioiden käyttöä luonnehtii spontaanisuus ja toisinaan järjestelmällisyys. Joka tapauksessa ne ovat erinomainen keino huomioida hyvät työsuoritukset pikaisesti sekä aiheeseen että henkilölle soveltuvalla tavalla. Jo pelkästään erikoispalkkion nimi viittaa siihen, että palkitseminen voidaan tehdä jollakin tavallisuudesta poikkeavalla, erikoisella tavalla. Palkitsemisjärjestelmän osista juuri erikoispalkkiot ovat kenties joustavimmin sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. (Hakonen ym. 2005: 185, Vartiainen ym. 1998: 58–59.)

Erikoispalkkioiden mittavalle käytölle tyypillinen kritiikki kuitenkin on, että niiden ei uskota ohjaavan ihmisten toimintaa, koska tavoitteita ei ole määriteltä etukäteen: toisin sanoen ei tiedetä, millaisesta suorituksesta palkkion saa. Toisaalta työyhteisön jäsenille voi helposti muodostua käsitys siitä, millaisista suorituksista palkkion voi saada, jos esimiehet käyttävät erikoispalkkioita johdonmukaisesti ja avoimesti. Jos siis organisaatiossa käytetään erikoispalkkioita, on esimiesten rooli niiden käytön toimuuden kannalta merkittävä. (Hakonen ym. 2005: 187.)

4 Ei-taloudellinen palkitseminen

Kokonaisuuden kannalta palkitsemista täytyy tarkastella useista näkökulmista, sillä harva tekee työtä pelkästään ulkoisista syistä, kuten rahasta. Taloudellisen palkitsemisen rinnalle tarvitaan siis myös ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja. Niiden merkitys kasvaa motivaatioteorioiden mukaan sitä mukaa, mitä korkeampi henkilön palkka on. Tulotason noustessa palkan merkitys siis useimmiten laskee ja muiden tekijöiden merkitys nousee. (Kauhanen 2004: 134.)

Ei-taloudellisen eli aineettoman palkitsemisen vaikutusta sitoutumiseen ja motivaatioon havainnollistaa kuvio 8.



Kuvio 8. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen. (Nyström 2006.)

Kuviosta 8 käy havainnollisesti ilmi niin aineellisen kuin aineettomankin palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen. Aineellisilla eli taloudellisilla palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa lähinnä ulkoiseen motivaatioon, kun taas aineeton palkitseminen vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta heidän motivaatioonsa. Tässä korostuu jälleen ihmisten erot siinä, mikä heitä motivoi ja minkälaisia palkitsemiskeinoja kullekin henkilölle tulisi kohdistaa: Toisia motivoi raha, toisia esimerkiksi kiitos. Paras tulos saavutetaan kuitenkin kokonaispalkitsemisella, jossa on yhdistetty aineellinen ja aineeton palkitseminen toisiinsa. Näin saadaan parhaiten huomioitua niin sisäiset kuin ulkoisetkin motivaatiotekijät. Tässä luvussa käydään läpi aineettomia eli ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja.

Erilaisia ei-taloudellisia kannustus- ja palkitsemistapoja on olemassa paljon. Hyviä esimerkkejä ovat työntekijöiden arvostaminen, kohteliaisuuden osoittaminen, julkinen saavutusten mainitseminen tai aikaansaannosten viestiminen organisaation johdolle. Kannustimena voivat toimia myös po-

sitiivisten juttujen kirjoittaminen viestintävälineissä, erilaiset muistamiset tai pienet symboliset lahjat. (Qualitas Fennica 2002: tiivistelmä 1.)

4.1 Työympäristö

4.1.1 Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

Työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyjä pidetään merkittävinä aineettomina palkitsemiskeinoina. Työsuhteen pysyvyyden merkitys korostuu siksi, että pysyvässä työsuhteessa työskentelevä pystyy suunnittelemaan elämäänsä ja menojaan määräaikaissa työsuhteessa työskentelevää luottavaisemmin. (Hakonen ym. 2005: 203, Kauhanen 2004: 134.)

Työsuhteen pysyvyys on työntekijöille tehtyjen kyselyiden mukaan tärkeää. Siitä huolimatta määräaikaiset työsuhteet ovat nykyisin erittäin yleisiä. Määräaikaisiin työsuhteisiin palkataan henkilöstöä eri syistä: yleensä määräaikaisia työntekijöitä otetaan esimerkiksi projektiluonteisiin töihin tai sijaisiksi äitiys- tai sairauslomalla oleville henkilöille. Myös vuokratyötä käytetään yhä enemmän – varsinkin sijaisuuksissa. (Hakonen ym. 2005: 203–204.)

Monilla työpaikoilla toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevia ja määräaikaisia työntekijöitä saattavat koskea osittain eri säännöt ja edut. Tietyt edut voivat olla tarkoitettu vain vakituisessa työsuhteessa oleville ja kaikkia määräaikaisia ei oteta tulospalkkioiden piiriin. Tällöin syntyy helpposti tunne, että työpaikassa porukka on jakautunut kahtia: vakituisiin ja määräaikaisiin. Tällainen jyrkkä jako voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta myös työn tuloksiin voimakkaasti. (Hakonen ym. 2005: 206.)

Palkitsemisen kannalta myös työajan järjestelyitä voidaan pitää merkityksellisinä keinoina ilahduttaa työntekijää. Esimerkkejä työajan järjestelyistä ovat päivätyö, osa-aikatyö, liukuvat työajat, opintovapaa ja tiivistetty työaika. Palkitsemismuotoina näitä voidaan käyttää erityisesti työn ja yksityiselämän yhdistämistarpeissa sekä hyvinvoinnin turvaamisessa. Erityisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen merkitys tuntuu voimistuvan tulevaisuudessa entisestään, vaikka toisaalta jo nyt työ on sulautunut voimakkaasti muuhun elämään. Joka tapauksessa työnantajan kannalta työajan järjestelyyn eri keinot auttavat työpanosten joustavassa kohdentumisessa kiirehuippuihin tai sesonkeihin. (Hakonen ym. 2005: 210–211, Luoma ym. 2004: 99.)

4.1.2 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Työympäristöön liittyvään palkitsemiseen sisältyy myös se, minkälaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on itsensä kehittämiseen. Nykyisin monet organisaatiot panostavat henkilöstönsä vapaa-ajalla tapahtuvaan itsensä kehittämiseen maksamalla esimerkiksi erilaisia kurssimaksuja ja kirjahan-kintoja. Tällainen menettely on yritykselle halpa tapa huolehtia eteenpäin pyrkivän henkilöstön kehittämisestä. Vastuu henkilöstön ammattitaidon säilymisestä ei itse asiassa enää ole niinkään organisaatiolla, vaan henki-löllä itsellään. (Kauhanen 2004: 134–135.)

Nykyisin organisaatiot katsovat, että henkilöstön pitää itse huolehtia oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä lähinnä vapaa-ajallaan. Muutos on ollut merkittävä, kun vielä 1980-luvulla henkilöstö odotti ja oletti työnantajan huolehtivan ammattitaidon säilymisestä ja ylläpitämisestä. Nykyisin muun muassa korkeakoulujen avoimet sektorit ja ammattikorkeakoulut ovat mahdollistaneet itse kullekin opiskelemisen sitoutumatta aikaan ja paik-kaan varsin kohtuullisin kustannuksin. Enemmänkin kyse on omasta ha-lusta ja ajasta kuin rahasta ja asuinpaikasta. (Kauhanen 2004: 134–135.)

Vaikka koulutusta pidetään tärkeänä itsensä kehittämisen mahdollistajana, on koulutusmahdollisuuksien järjestäminen varsinkin pienille yrityksille haasteellista. Omia koulutuksia ei kannata järjestää kovin pienelle porukal-le, sijaisen löytäminen koulutuksessa oleville on hankalaa ja vielä jää epä-selväksi, mistä koulutetuille työntekijöille saadaan lisää haasteita työtehtä-viin. Koulutuksia kannattaa siis järjestää vain silloin, kun niiden tarve on hyvin perusteltu. (Hakonen ym. 2005: 263.)

Kehittymismahdollisuuksiin liittyen palkitsemisessa tarkastellaan usein myös sitä, miten joustavasti henkilö on pystynyt siirtymään tehtävästä ja sektorista toiseen. Perinteisissä suomalaisissa organisaatioissa tällainen ajatus saattaa kuulostaa vielä kaukaiselta, sillä yleisen käsityksen mukaan henkilö voi edetä urallaan vain sillä sektorilla, missä hän on ollut vuosia ja aloittanut uransa. Maailmalla varsinkin amerikkalaiset ja japanilaiset mo-nikansalliset organisaatiot ovat olleet edelläkävijöitä henkilöiden siirtele-misessä sektorilta toiselle. Heidän ajatusmaailmansa mukaan esimerkiksi hyvästä myyntipäälliköstä voidaan yhdessä yössä tehdä vaikkapa hyvä henkilöstö- tai ostopäällikkö. (Kauhanen 2004: 135.) Suomessa tätä ajatte-lutapaa voisi havainnollistaa parhaiten käsitys työssä kehittymisestä, joka pitää sisällään oman osaamisen syventämisen ja laajentamisen sekä eri-koisosaaamisen hankkimisen. Työssä voi kehittyä esimerkiksi harjoittele-malla muita tehtäviä kiertämällä niissä tai etenemällä uusiin ja vaativam-piin tehtäviin. Työkierto on tapa laajentaa henkilöstön osaamista ja tuoda sitä kautta sekä mielekkyyttä työhön että mahdollisuuden joustavaan työ-panoksen käyttämiseen. Nykyisin onkin tavallista, että raskaita ja ikäviksi koettuja rutiinitehtäviä kierrätetään. Jotta yksilön kehittymistoiveet ja or-ganisaation osaamisen kehittämistarpeet saadaan sovitettua yhteen, kan-nattaa apuna käyttää kehityskeskusteluja, jotka pidetään vähintään kerran

vuodessa. Niiden avulla voidaan helposti viestiä, että organisaatio on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. (Hakonen ym. 2005: 259, Rantamäki ym. 2006: 62.)

4.1.3 Tyytyväisyys tehtäviin

Työntekijät ovat tutkimusten mukaan tyytyväisiä samoihin tehtäviin noin neljän vuoden ajan. Tavallisesti uudessa työtehtävässä ensimmäinen vuosi menee opetellessa kaikkia tehtävään kuuluvia asioita, jonka jälkeen seuraavat vuodet sujuvatkin jo joustavasti ja ajan kuluessa mielenkiinto tehtäviin alkaa hiipua. Tästä syystä työtehtäviä tulisi vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein. Organisaation kannalta liian tiheä tehtävien vaihtaminen ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, mistä syystä työn kierto ja vaihtelu voivat tarjota mielekkäämmän ratkaisun ongelmaan. (Kauhanen 2004: 137.)

4.2 Henkilökohtaiset palkkiot

4.2.1 Statussymbolit

Jokaisessa työyhteisössä on paljon niin sanottuja statussymboleja, joiksi voidaan luokitella esimerkiksi:

- toimennimike (suomeksi tai englanniksi)
- työpiste: sijainti, koko ja kalustus
- työvälineet: tietokone, matkapuhelin jne.
- työasuste: yhtiön tai oma
- työaika: liukuva/kiinteä/vapaa
- alaisten lukumäärä ja koulutustaso
- parkkipaikka: pääoven läheisyys
- luottokortit (lukumäärä ja laji)
- sihteeri- ja assistenttipalvelut

Kaikki nämä edellä mainitut seikat luovat muille kuvaa siitä, minkälainen asema kyseisellä henkilöllä on organisaatiossa ja kuinka paljon ylin johto ja hänen esimiehensä häntä arvostavat. Edellä mainituista seikoista osa on toki välttämättömiä henkilön työsuorituksille eivätkä ne välttämättä ole niin sanottuja statussymboleja. Oleellista tässä onkin se, miltä asia näyttää muiden silmissä ja miten henkilö itse asian näkee. Joillekin henkilöille statussymbolit saattavat olla hyvinkin tärkeitä, vaikka niiden merkitystä yleisesti saatetaan väheksyä. (Kauhanen 2004: 136.)

4.2.2 Kiitos, arvostus ja palaute

”Kun osoitamme arvostavamme toista, teemme sen usein jollakin muulla tavalla kuin sanomalla sen suoraan. Arvostus välittyy rivien välissä, siinä miten toista ihmistä kohtelemme, miten kiinnostuneita olemme hänestä ja ennen kaikkea siinä, miten osoitamme pitävämme arvossa hänen osaamistaan, ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan. Arvostus on sitä, että välitämme toiselle kokemuksen siitä, että hän on tarpeellinen ja että hänen työpanostaan arvostetaan.” (Furman & Ahola 2002.)

Esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä on työelämän laadun kannalta tärkeä asia. Kyse on ennen kaikkea kohteliaasta ja ystävällisestä tai vähintäänkin asiallisesta tavasta toimia ja kommunikoida muiden työyhteisöön kuuluvien kanssa. Arvostuksella viestitään siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä. Arvostuksen osoittaminen myös lisää työntekijöiden motivaatiota, halua onnistua ja antaa parastaan. Palkitsemisen näkökulmasta arvostuksessa on kyse myös konkreettisista tavoista, joilla arvostusta osoitetaan. Yksinkertaisimmillaan arvostusta alaisiaan kohtaan esimies voi osoittaa esimerkiksi seuraavin tavoin:

- Osoittaa kiinnostusta ja uteliaisuutta alaiensa tekemää työtä kohtaan.
- Kysyy alaisten mielipidettä ajankohtaisesta asiasta ja osoittaa olevansa kiinnostunut heidän näkemyksistään.
- Kertoo alaisille, kuinka paljon hyötyä heidän avustaan on ollut. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 13, Hakonen ym. 2005: 238–242.)

Kiitosta tai muuta tunnustusta, esimerkiksi julkista, organisaation sisällä hyvin tiedotettua viestiä yksittäisen ihmisen tai ryhmän onnistumisesta pidetään tärkeänä sosiaalisena palkkiona. Suomessa kiitosta jaetaan vielä harvoin, mutta esimerkiksi Amerikassa tunnustusten jako on yleistä. Monissa amerikkalaisissa yrityksissä valitaan kussakin työyhteisössä (esim. hotellissa tai kaupassa) kuukauden työntekijä, jonka kuva julkistetaan työyhteisön tiloissa, henkilöstölehdessä ja yleensä myös työyhteisön sisääntuloaulassa. (Kauhanen 2004: 137.)

Palautteen ja tunnustuksen antaminen on yksi merkittävimmistä palkitsemistavoista. Yksinkertaisimmillaan palaute välittää viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Sen kautta saadaan tietoa siitä, kuinka omaa työtä pitää kehittää ja mitä pidetään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Tämä vaikuttaa myös sisäiseen motivaatioon. Jos palautetta ei saada tai palaute on epämääräistä, saattaa työntekijöille tulla tunne, ettei heidän työpanostaan arvosteta tai että sitä ei pidetä niin tärkeänä. (Hakonen ym. 2005: 243, Luoma ym. 2004: 25.)

Palautteen antamisella on suuri vaikutus erityisesti työssä viihtymiselle, työmotivaation säilymiselle sekä työn arvostuksen kokemukselle. Myönteinen palaute vahvistaa haluttua toimintaa ja samalla myös itseluottamusta. Motivoidakseen palautteen ei kuitenkaan tarvitse olla myönteistä. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustaa työntekijää varmasti enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. (Hakonen ym. 2005: 245.)

4.2.3 Sosiaaliset suhteet

Organisaatio voi palkita henkilöstöään tarjoamalla sille mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Monet henkilöt arvostavat suuresti sitä, että he saavat toimia oman organisaationsa edustajina esimerkiksi keskeisiin sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden saapuessa vierailemaan organisaatiossa. Tästä syystä organisaation johdon on syytä pohtia organisaation edustamista toiminnallisen näkökulman lisäksi myös palkitsemissen näkökulmasta. Tässä on kuitenkin otettava huomioon myös se seikka, että kaikki henkilöt eivät motivoidu edustamisesta ja uusista sosiaalisista kontakteista, vaan päinvastoin pitävät näitä tehtäviä lisärasituksena tai jopa vastenmielisinä. (Kauhanen 2004: 137.)

5 Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän rakentaminen

Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän rakentamisen perustana on visio- ja strategiatyö, joka tänä päivänä on viety yhä useammin tasapainotetun tulokortin muotoon. Niin tavoitteiden kuin palkitsemisenkin kannalta merkittäväksi on osoittautunut vision selkeys. Jos visio eli tulevaisuuden tavoitetila jää epämääräiseksi, se heijastuu kaikkeen: yrityksen strategiaan päämääriin, tulokortin mittareihin ja seurannan mahdollisuuksiin tunnistaa, ollaanko oikealla tiellä vai ei. Selkeä visio ja siitä strategiaprosessissa johdetut painopisteet auttavat tunnistamaan myös niitä muutosvoimia, joita henkilöstöön tulee kohdistumaan ja joissa kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä voi auttaa eteenpäin pääsyä. Organisaation edun kannalta palkitsemisjärjestelmän selkeän tarkoituksen määrittely on osoittautunut hyväksi lähtökohdaksi. Selkeä kannustejärjestelmän tarkoitus auttaa viestimään henkilöstölle, mistä henkilöstöä tullaan palkitsemaan ja mihin koko kannustaminen ja palkitseminen yleensäkin liittyvät. (Moisio 2002.)

5.1 Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa lähtökohtana voidaan pitää vision, liiketoimintastrategian ja palkitsemistrategian määrittelyä ja niiden yhteensovittamista. Tätä on käsitelty tämän työn alkuosassa, luvussa 2.3 Palkitseminen ja strategia.

Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun liittyen osallistuvan suunnittelun idea on herättänyt paljon keskustelua ja aihetta on tutkittu paljon. Ne, jotka puolustavat työntekijöiden mahdollisuutta osallistua palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun, uskovat muun muassa työtyytyväisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen parantuvan. Osallistumisen etuna pidetään sitä, että ihmiset ovat yleensä tyytyväisempiä lopputulokseen, jos heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa siihen. Osallistumismahdollisuuksien on myös todettu lisäävän tyytyväisyyttä muun muassa siksi, että osallistuminen auttaa työntekijää ymmärtämään, mistä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä oikein on kyse. Ne taas, jotka vastustavat työntekijöiden osallistumista suunnitteluun, haluavat päätöksenteon pysyvän johdon käsissä ja pitävät osallistamista ”huutoäänestyksenä” ja joskus jopa liian työläänä. (Ylikorkala ym. 2005: 287.)

Suunnitteluun osallistumista pidetään myös tehokkaana viestintäkeinona: palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun osallistuminen lisää henkilöstön tietämystä palkitsemisesta ja oman organisaation asioista. Usein omakohtainen tekeminen myös lisää kiinnostusta, jolloin tieto myös tuntuu tarpeellisemmalta ja konkreettisemmalta. (Ylikorkala ym. 2005: 288.)

Koska osallistuva suunnittelu on tavallisesti aikaa vievää ja siten myös kallista, on tärkeää miettiä, minkälainen osallistumistapa sopii juuri omaan organisaatioon. Erilaisia osallistumistapoja on useita, kuten esimerkiksi:

- kehittämis- tai seurantaryhmään osallistuminen
- palkkiojärjestelmän sääntöjen ja mittaristojen kommentointi
- tiedotustilaisuudet, joissa voidaan sekä kertoa että kerätä kommentteja
- näkemysten kertominen erilaisissa tilaisuuksissa tai kyselyissä
- arviointiin osallistuminen kertomalla omia näkemyksiä esimerkiksi kyselyissä tai haastatteluissa (Ylikorkala ym. 2005: 288.)

Suunnittelun lopputuloksena palkitsemisjärjestelmän rakenteen tulee olla selkeästi määritelty. Siinä tulee olla määriteltynä muun muassa seuraavia asioita:

- voimassaoloaika
- kohderyhmä
- mittaustaso
- mittarit
- tavoitetasot
- palkkioiden suuruus
- palkkioiden ansaintakausi
- maksutiheys
- maksuperuste

Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmän onnistuessa positiivisesti työyhteisössä kannustetaan muita ja arvostetaan menestymistä. Tällöin palkitsemisjärjestelmät ovat työskentelyä aktivoivia eivätkä sitä tukahduttavia menetelmiä. Negatiivisimmillaan työntekijät voivat nähdä toisensa esteinä palkkioiden ja palkan saavuttamiselle, jolloin kateuteen johtava sisäinen kilpailu estää palkitsemisen positiivisten vaikutusten toteutumisen. (Kansikas 2005: 81.)

5.2 Tasapainotetun tulokortin hyväksikäyttö

5.2.1 Tasapainotettu tulokortti

Harvardin yliopiston professoreiden Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990-luvun alussa lanseeraama strategioiden jalkauttamismalli, niin sanottu *tasapainotettu tulokortti* (Balanced Scorecard, BSC), on ollut eräs kaikkein nopeimmin maailmalle levinneitä liikkeenjohdon ajatus- ja toimintamalleja. Ensimmäiset ajatukset tästä mittaristosta julkaistiin Harvard Business Review -lehden artikkelissa vuonna 1992. Mittariston ajatuksena

oli suoritusmittaaminen tulevaisuudessa ja tärkeänä ominaisuutena pidettiin sitä, että sen avulla voitiin mitata myös yrityksen aineetonta pääomaa kuten esimerkiksi toiminnan laatua ja asiakastyytyvyyttä. Koska monet yritykset kiinnostuivat tästä suoritusmittaamisesta, jatkoivat Kaplan ja Norton järjestelmän kehittelyä pelkästä mittaristosta laajemman ohjausjärjestelmän suuntaan. Vuonna 1996 he julkaisivat kirjan, jossa he esittelivät uuden Balanced Scorecardiin perustuvan johtamisjärjestelmän. Myöhemmin Kaplan ja Norton esittivät ajatuksen strategiakartasta, jonka avulla voidaan kuvata strategisten ja operatiivisten tekijöiden välisiä suhteita. Vuosien saatossa mittaristo on siis kehittynyt yrityksen johdon strategisesta seurantajärjestelmästä kohti laajemmin sovellettavaa strategista johtamisvälinettä. (Qualitas Fennica 2002. Tasapainoinen tuloskortti, BSC – ”mahdollisuuksien mekka?”.)

Balanced Scorecard -mittariston idea on sen kyvyssä mitata aineetonta pääomaa aineellisen pääoman rinnalla. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan osaamista, tietoa ja vuorovaikutussuhteita, joilla kaikilla on merkitystä yrityksen tulokseen. Nykypäivänä aineettoman pääoman merkitys yrityksissä on korostunut entisestään ja myös yritysten tarve mitata niiden aineetonta omaisuutta on lisääntynyt. Aineettoman pääoman mittaaminen on kuitenkin hankalampaa kuin taloudellisen, sillä sen hahmottaminen on monesti hankalaa. Tähän haasteeseen Balanced Scorecard pyrkiikin vastaamaan.

Tasapainotettua tuloskorttia on hyödynnetty suomalaisissa organisaatioissa jo pitkään. Tuloskortti tarkastelee organisaation toimintaa ja sen kehittämistä tyypillisesti neljän strategisen näkökulman avulla, joita ovat:

- Talousnäkökulma
 - mitä lupaamme osakkeenomistajille
 - millaisia taloudellisia tuloksia pitää saavuttaa, jotta vision ja strategian toteuttaminen mahdollistuisi
- Asiakasnäkökulma
 - millaisia arvolupauksia meidän tulisi taata asiakkaille ja markkinoiden suuntaan lunastaaksemme taloudelliset tavoitteet
 - mitkä arvolupauksista ovat perinteisiä, joita kaikki lupaavat ja mitkä sellaisia, joilla erottaudumme kilpailijoista
- Prosessinäkökulma
 - missä prosesseissa ja millä tavoin meidän tulisi olla ylivoimaisia lunastaaksemme asiakas- ja markkinalupauksemme ja sitä kautta saavuttaaksemme taloudelliset tavoitteemme
- Henkilöstö- ja uudistumisnäkökulma
 - mihin meidän tulisi panostaa henkilöstömme osalta varmistaksemme tulevaisuuden menestyksemme (Huhtakallio 27.9.2006, luento).

Tarpeen tullen näkökulmia voi valita tulokorttiin enemmänkin ja niitä voi suunnata toimiala- ja organisaatiokohtaisesti. Tärkeää on, että nämä eri näkökulmat yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi niin, etteivät mittariston osa-alueet jää irrallisiksi, jotta järjestelmä olisi yritykselle hyödyllinen. Jokaisen eri näkökulman on oltava tarkastelussa yhtä tärkeä ja kaiken on lähdettävä liikkeelle yrityksen visiosta ja strategiasta. (Kaplan & Norton 2002: 29–30.)

Hyvän tulokortin edellytyksinä ovat siis täsmällisesti määritellyt missio, visio, strategiat, menestystekijät, avainmittarit, vuositavoitteet ja palkitsemisjärjestelmä. Kun ne ovat hyvin määritelty yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa, toimii tulokortti erinomaisena strategisen ja operatiivisen suunnittelun ja seurannan, sisäisen viestinnän ja yhteistyön apuvälineenä. (Kaplan & Norton 2002.)

Lopullisesti korkean tason strategia ja työntekijöiden päivittäiset toimet saadaan nivottua yhteen, kun työntekijöiden palkat ja kannustinpalkkiot liitetään Balanced Scorecard -mittaristoon. (Kaplan & Norton 2002: 277.) Tulokorttia ja palkitsemista ei kuitenkaan kannata kytkeä toisiinsa suoraan viivaisesti vaan mieluummin harkiten, koska kaikki mittarit eivät välttämättä tuota haluttua ohjausta, kun niihin liitetään palkkio (Rantamäki ym. 2006: 98–99). Tasapainotetut tulokortit ovat joka tapauksessa oivallisia välineitä perustehtävänsä rinnalla kannustetavoitteiden ilmaisemisessa. Ne mittarit, jotka kytketään kannusteisiin ja palkitsemiseen, kirjataan korttiin muiden mittareiden ohessa. Palkitsemiseen liittyvien mittarien määrä per ryhmä tai yksilö pitäisi olla mahdollisimman pieni: muutoin ryhmä tai henkilö menettää otteensa niihin, eikä pysty toimimaan johdon haluamalla tavalla. (Moisio 2002.) Kun kannustinpalkkiot on liitetty oikealla tavalla Balanced Scorecard -mittaristoon, kiinnittyy työntekijöiden huomio strategian kannalta tärkeimpiin mittareihin ja samalla järjestelmä toimii ulkoisena motiivina, koska työntekijät palkitaan heidän ja organisaation saavuttaessa tavoitteensa. (Kaplan & Norton 2002: 280.)

5.2.2 Mittaristojen rakentaminen

Tulokortissa organisaation strategioiden tavoitteet muunnetaan mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Mittaristoon tulevien asioiden täytyy olla sellaisia, että niitä voidaan mitata ja tavoitteille on asetettava selkeät numeeriset arvot. (Kaplan & Norton 2004: 73–74.) Koska työntekijät kiinnittävät paljon huomiota valittuihin mittareihin, tulee niiden myös mitata oikeita asioita. Lopputulos riippuu oikeiden mittareiden valitsemisesta, sillä hyvä mittari on myös tehokas motivoija. Johtajat ja työntekijät pyrkivät suoriutumaan mitattavista asioista hyvin, varsinkin jos kannustuspalkkiojärjestelmä on sidottu mittareihin. Ennen mitattavien kohteiden valintaa onkin selvitettävä, mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa eli

mitkä ovat organisaation tavoitteet ja mitkä kunkin palkittavan tason tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004: 13.)

Tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida joitakin yleisperiaatteita, jotta tavoitteista tulisi motivoivia. Yleisesti ottaen niiden tulisi olla vaikeita, mutta saavutettavissa olevia. Mikäli tavoitteet on asetettu liian alhaisiksi, ne saavutetaan liian helposti ilman suurempia ponnisteluja. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla havainnollisia ja mitattavia, sillä mittaamisella on usein työntekijöitä kannustava vaikutus. Kun tavoitteet sidotaan vielä aikaan, niiden epämääräisyys katoaa. Tavoitteiden tulee olla myös koko organisaation keskuudessa hyväksytyjä, jotta koko henkilöstö pyrkisi toimillaan asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen yleistä hyväksymistä helpottaa, jos sen asettamisessa ovat olleet mukana kaikki tavoitteen toteuttajaosapuolet. (Kalsola 2005: 19.)

Kaplan ja Norton suosittelevat tuloskorttiin yhteensä noin 20–25 mittaria, jotka yleensä jakautuvat eri näkökulmiin seuraavasti:

- taloudelliseen näkökulmaan noin 5 mittaria
- asiakasnäkökulmaan noin 5 mittaria
- sisäiseen näkökulmaan noin 8–10 mittaria
- oppimisen ja kasvun näkökulmaan noin 5 mittaria (Kaplan & Norton 2002: 412).

Kannustamiseen liittyvien, kuten muidenkin tuloskorttiin vietävien mitta-reiden osalta tärkeäksi on osoittautunut, että tavoitetasojen lisäksi tulisi miettiä konkreettisia keinoja, joilla tavoitteisiin päästään, miettiä mitä resursseja kyseessä oleviin tavoitteisiin pyrkiminen edellyttää ja viedä nämä tiedot budjettiin. Liian usein tuloskortti jätetään vain mittari- ja tavoitetasolle ja sitten ihmetellään, miksi vuodessa tai muun arviointijakson aikana ei ole edistytty mihinkään. Konkreettiset keinot tavoitteisiin pääsyssä auttavat suorituskykyarviointia ja nopeuttavat ongelmien tunnistamista jo kannustejakson aikanakin. (Moisio 2002.)

5.2.3 Ongelmakohtia

Tuloskortin käyttöönotossa ei aina onnistuta niin kuin toivottaisiin ja yleensä syyt epäonnistumiseen ovat itse aiheutettuja. Yleisimmät epäonnistumisen syyt ovat organisaatiossa huonosti toteutetut prosessit eivätkä huonosti suunnitellut tuloskortin mittaristot. (Kaplan & Norton 2002: 396–403.) Yleisiä syitä epäonnistumiselle ovat muun muassa seuraavat tekijät:

- Strategian epäselvyys ja / tai epäjohtonmukaisuus
- Strategiaan sitoutumisen puutteet
 - Ylin johto ei ole sitoutunut
 - Mittaristo pidetään organisaation huipulla

- Riittämätön osaamisperusta
- Riittämätön määrä resursseja
- Mittarien välisiä syy-seuraus -suhteita ei ole pohdittu
 - Henkilöstöä ei saada sitoutettua hankkeeseen
- Eri tasojen mittaristoja ei ole linkitetty toisiinsa
 - Mittaristo ei puhuttele organisaation jäseniä
- Strategisten tavoitetasojen asettaminen liian korkealle tai matalalle tasolle
 - Palkitsemiskytkentä ei motivoi
- Mittaristoa ei ole luotu jatkuvan kehittymisen työvälineeksi
 - Jatkuvan kehittymisen ideologiaa ei ole sisäistetty
 - Liian pitkä kehitysprosessi: BSC pidetään kertaluonteisena mittausprojektina
- Palkataan kokemattomia konsultteja (Huhtakallio 27.9.2006, luento.)

5.3 Riskien arviointi

Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on yksi organisaation herkimmistä asioista. Ihmiset ovat luonnollisesti herkkiä sille, tapahtuuko palkitseminen oikeudenmukaisin periaattein, noudatetaanko pelissä kaikille yhteisiä pelisääntöjä, saadaanko samasta panoksesta sama palkka, saadaanko suuremmasta työmäärästä oikeutettu korvaus, saadaanko paremmasta osaamisesta oikeutettu palkka jne. Erityisesti rahallisen kannustamisen alueella työnantajan on siis oltava varovainen. Koska palkkiojärjestelmiä suunniteltaessa liikutaan erityisen herkillä alueilla, on riskien arviointi olennainen osa koko järjestelmän rakentamista. Riskien arvioinnissa voidaan käsitellä muun muassa seuraavia aiheita:

- kannusteiden motivoivuus yksilö- ja ryhmätasolla
- kannusteiden kytkeytyminen strategiaan
- kannusteiden jakoperusteiden läpinäkyvyys, yhtenäisyys ja oikeudenmukaisuus
- kannusteiden saavuttamisen realistisuus ja omat vaikutusmahdollisuudet
- henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan palkkaan
- esimiesten kyky suoritustasoarviointiin ja palautteen antoon
- kokonaispalkitsemisjärjestelmän selkeys ja ennakoitavuus
- koko järjestelmän pyörittämisen hinta / saatavat organisaation edut
- rahallisen palkitsemisen tulkitseminen saavutetuiksi eduiksi
- kannustus- ja palkitsemismenettelyiden kytkeä toimintajärjestelmään (Moisio 2002.)

5.4 Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto

Kun palkitsemisen rakenne on kunnossa, on palkitsemisjärjestelmä valmis kokeiltavaksi. Palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon olennaisesti liittyviä osa-alueita ovat oikeudenmukaiset menettelytavat, tiedottaminen ja esimiesten perehdyttäminen. Tausta näille eri osa-alueille on seuraava:

1. Oikeudenmukaisuus: ”Kokemukset palkan jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat palkkaansa.”
2. Tiedottaminen: ”Jotta työntekijä voisi olla tyytyväinen palkkaansa tai palkkioonsa tai voisi edes arvioida sitä, hänen pitää tietää, miksi palkka tai palkkio on sellainen kuin se on ja miten se muodostuu.”
3. Esimiesten perehdyttäminen: ”Palkitsemisjärjestelmien lopullinen käyttäminen jää usein esimiesten vastuulle. Esimiesten tehtäväksi saattaa jäädä palkitsemisjärjestelmästä kertominen, tavoitteiden asettaminen, palkitsemiskriteereiden tekeminen ja suorituksen tai tavoitteissa onnistumisen arvioiminen. Mitä enemmän esimiehellä on vastuuta palkitsemisjärjestelmien käyttäjänä, sitä enemmän heitä pitäisi perehdyttää.” (Ylikorkala ym. 2005: 289.)

Useimmiten kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä kannattaa ottaa vähitellen käyttöön aiheen herkkyyden takia. Käyttöönottovaihe vaatii projektilta selkeää viestintää ennen kaikkea lähiesimiehiltä alaisille. Esimiesten koulutukseen uuden järjestelmän käyttöönotossa ja ennen kaikkea järjestelmän käytössä tulee kiinnittää huomiota. Henkilöstön epäilysten hälventäminen on eräs perustehtävästä: vasta kun ensimmäiset palkkiot ilmestyvät ryhmän tai yksilön käyttöön, alkaa usko järjestelmän toteutumiseen. (Moisio 2002.)

On yleistä, että esimiehet saavat herkästi kritiikkiä palkkioiden jakamisen jälkeen varsinkin järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheissa. Kritiikki voi koskea suorituksen arviointia tai palkkioiden jaon perusteita: arviointikriteereitä ja -mittareita voidaan pitää epäluotettavina ja esimiestä epäpätevänä arvioitsijana. Kaiken kaikkiaan esimiehellä on usein suuri vastuu siitä, että palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa onnistutaan. Tästä syystä esimiehillä on oltava riittävästi tietoa suoritusten arviointitavoista ja heidän on osattava perustella tekemänsä päätökset alaisilleen. (Ylikorkala ym. 2005: 292.)

Esimiesten tärkeään rooliin kuuluu myös seurata, millaisia mahdollisia vääristymiä mittarit ja tavoitetasot saattavat aiheuttaa eli syntykö sellaisia vinoutumia, jotka itse asiassa syövät järjestelmästä odotetut hyödyt. Henkilöstön suorituksia on siis seurattava aktiivisesti ja työntekijöille on annettava palautetta, jotta palkitsemisjärjestelmän vaikutukset kasvavat. (Moisio 2002, Ylikorkala ym. 2005: 292.)

5.5 Jatkuva arviointi ja kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmiä täytyy kehittää, uudistaa ja päivittää jatkuvasti. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa merkittävä painotus tulisi olla järjestelmän jatkuvan ylläpidon varmistamisessa. Yrityksessä tulee koko ajan säilyttää herkkyys aistia, onko järjestelmä toimiva. Muutoin on vaarana, että palkitsemisjärjestelmän merkitys hiipuu ja yrityksessä jäädytään vaille toivottuja vaikutuksia. Useimmiten palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan kustannuksia seuraamalla tai kysymällä henkilöstöltä ilmapiiritutkimuksessa heidän tyytyväisyyttään palkan suuruuteen ja palkkarakenteeseen. Nämä ovat kuitenkin moniulotteisia käsitteitä, eikä niiden perusteella voida tehdä lopullisia johtopäätöksiä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. (Moisio 2002, Ylikorkala ym. 2005: 293.)

Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arvioinnissa olisi hyvä ottaa huomioon tavoitteiden saavuttamisen ja tyytyväisyyden näkökulmat. Lähtökohdiana tulisi pitää tavoitetta parantaa palkitsemisen vaikutuksia sekä henkilöstön ja johdon tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan. Arvioinnin tavoitteita ovat usein myös yhteisen ymmärryksen vahvistaminen ja osallistujien sitoutumisen vahvistaminen. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tulisi kohdentua niin järjestelmän rakenteeseen kuin sen kehittämisen ja käyttämisen prosesseihin. Jotta kehittämisessä onnistutaan, on palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvilta tärkeää kerätä säännöllistä palautetta jatkuvan vaikutusten arvioinnin ohella. Keinoja palautteen hankintaan on monia, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt, suoran palautteen kerääminen, itsearviointit tai vertaisarviointit muista organisaatioista. (Moisio 2002, Ylikorkala ym. 2005: 293–294.)

6 Tutkimus motivaatiosta ja palkitsemisesta X Oy:ssä

6.1 X Oy

6.1.1 Organisaatio

X Oy on ravintola-alalla toimiva yritys, jonka palveluksessa on keskimäärin 25 työntekijää.

6.1.2 Palkitsemistavat

X Oy:n tavoitteisiin ei kuulu, kuten useiden muiden osakeyhtiöiden tavoitteisiin, tuoton maksimointi. X Oy:n johtotasolla on luonnollisesti tietyt tulostavoitteet, mutta nekin perustuvat kohtuullisen rahallisen tuloksen saavuttamiseen toiminnan turvaamiseksi. Osittain tästä syystä nykyään käytössä olevissa kannusteissa ei ole käytetty tulostavoitteita eikä myöskään työntekijöiden palkkoja ole sidottu tulokseen.

Yritykselle ei ole luotu palkitsemisstrategiaa eikä -järjestelmää, vaikka erilaisia palkitsemistapoja onkin käytössä. X Oy:ssä käytössä olevia kannusteita ovat muun muassa laajennettu terveydenhuolto ja liikuntasetelit. Laajennetun terveydenhuollon ja liikuntasetelien lisäksi henkilökunnalle on jaettu myös Kauppakamarin ansiomerkkejä kiitokseksi pitkästä työhistoriasta.

Lisäksi X Oy:ssä järjestetään erilaisia yhteisiä tapahtumia koko henkilökunnalle. Esimerkkejä näistä ovat ravintola- ja teatteri-illat sekä erilaiset retket. Joulun alla henkilökunnalle annetaan myös joululahjat ja silloin tällöin henkilöstöä palkitaan erilaisin lahjakortein.

6.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää X Oy:n henkilökunnan motivoituneisuutta työssään sekä kartoittaa niitä tekijöitä, jotka parantaisivat henkilöstön työmotivaatiota. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa, kuinka X Oy:n työntekijät kokevat tulleen palkituiksi ja kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi työssään.

Tutkimuksen taustalla oli tavoite kehittää X Oy:ssä nykyisin käytössä olevia kannustus- ja palkitsemiskeinoja. Tarkoitus oli myös havainnoida sitä,

miten kirjallisuudessa esitettyjä palkitsemismalleja ja -menetelmiä voidaan soveltaa käytäntöön X Oy:ssä.

Tutkimusmetodina käytettiin yrityksen koko henkilöstölle suunnattua informoitua, puolistrukturoitua kyselyä motivaatiosta ja palkitsemisesta (Liite 1). Kyselylomake rakentuu yhteensä 21 kysymyksestä, joista avoimia on kuusi. Avointen kysymysten avulla on pyritty saamaan esiin mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia ilman johdattelevia ja rajaavia vaihtoehtoja. Muut tiedot on pyritty kartoittamaan monivalintakysymysten avulla. Osaan kysymyksistä on käytetty strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoa, jolloin valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi on voinut valita vastauksen myös listan ulkopuolelta.

Kyselylomakkeet toimitettiin X Oy:n henkilöstölle palautuskuorineen perjantaina 2.2.2007 ja vastausaikaa kyselyyn oli seuraavan viikon perjantaihin 9.2.2007 asti. Kyselylomakkeet palautettiin X Oy:n ravintolassa sijaitsevaan henkilöstön omaan palautuslaatikkoon, jonka kyljessä oli jokaisen työntekijän nimi. Oman nimen sai vetää listasta yli silloin, kun palautti lomakkeen ja näin vastaajien määrää pystyttiin kontrolloimaan. Tällä toimintatavalla pyrittiin vastausprosentin maksimoimiseen.

Tutkimuksen perusjoukkona oli koko X Oy:n vakituinen henkilöstö, josta kaikki 24 ovat naisia. Saatuja vastauksia raportoidessa tutkimuksessa saatuja tietoja on yhdistetty niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa vastausten perusteella.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin aluksi vastaajan taustatietoja: sukupuolta, ikää, työsuhteen kestoa ja tyyppiä X Oy:ssä sekä sitä, työskenteleekö vastaaja kokopäiväisesti, osa-aikaisesti vai satunnaisesti. Yhteenveto vastaajien taustatiedoista on koottu kappaleeseen 6.3 Tutkimustulosten taustatekijät.

Taustatietojen jälkeen lomakkeen kysymykset oli jaettu kahteen osaan: työmotivaatioon liittyviin kysymyksiin ja palkitsemiseen liittyviin kysymyksiin. Työmotivaatioon liittyvien kysymysten avulla pyrittiin erityisesti selvittämään, mitkä tekijät X Oy:n henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat ja mitkä tekijät heikentävät sitä. Lisäksi pyrittiin selvittämään sitä, kuinka motivoituneeksi työntekijät itse arvioivat muun henkilöstön ja kuinka motivaatio ja sen puute näkyy X Oy:n henkilökunnan keskuudessa.

Palkitsemiseen liittyvien kysymysten avulla haluttiin aluksi selvittää palautteen ja kiitoksen merkitystä henkilöstön keskuudessa. Tähän liittyen kysyttiin, saako vastaaja riittävästi palautetta tai kiitosta työstään, miltä taholta hän saa eniten palautetta tai kiitosta ja miltä taholta saatu palaute on hänelle merkityksellisintä. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka X Oy:n henkilöstö kokee tulleensa palkituksi työstään ja kuinka saadut palkkiot ovat vaikuttaneet työsuorituksiin.

Tulevaisuuden palkitsemiskeinojen kartoittamiseksi haluttiin myös selvittää, kuinka X Oy:n työntekijät haluaisivat tulla palkituiksi työssä onnistuessaan, minkälaisia etuja he arvostavat ja kuinka tärkeiksi he kokevat erilaiset palkitsemismuodot. Lisäksi kysyttiin henkilöstön mielipidettä siitä, millä tasolla palkitsemisen tulisi X Oy:ssä tapahtua ja millä perusteilla henkilöstöä voisi palkita.

6.3 Tutkimustulosten taustatekijät

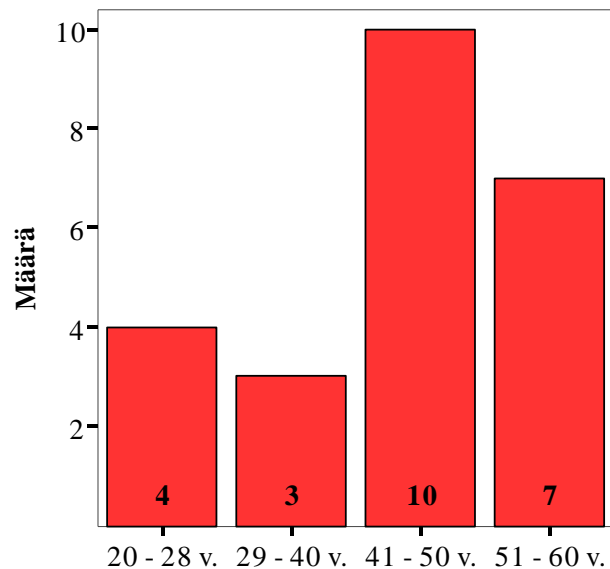
Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki 24 X Oy:n vakituista työntekijää. Kaikki kohderyhmään kuuluvat vastasivat kyselyyn, joten vastausprosentiksi muodostui 100 %.

Sukupuoli

Nainen 100 %

Ikäjakauma

X Oy:n työntekijöiden ikäjakaumaa havainnollistaa kuvio 9.

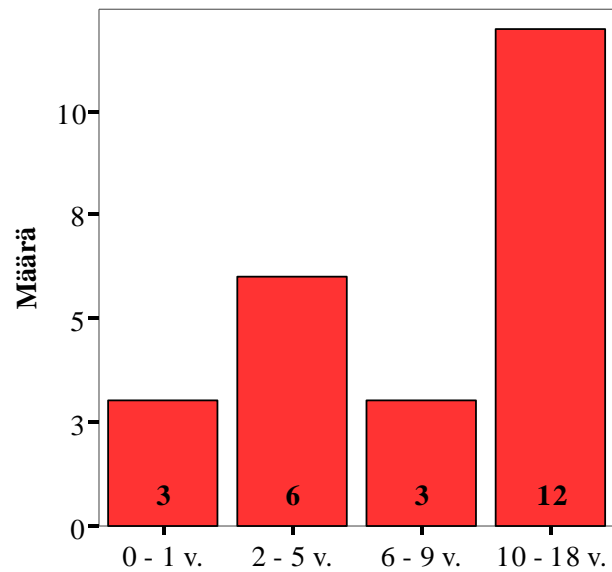


Kuvio 9. X Oy:n työntekijöiden ikäjakauma. (N=24)

20–28 v.	4 vastaajaa
29–40 v.	3 vastaajaa
41–50 v.	10 vastaajaa
51–60 v.	7 vastaajaa

Työssäolovuodet X Oy:n palveluksessa

Työntekijöiden työssäolovuosien määrää X Oy:n palveluksessa havainnollistaa kuvio 10.



Kuvio 10. Työskentelyaika X Oy:n palveluksessa. (N=24)

0–1 v.	3 vastaajaa
2–5 v.	6 vastaajaa
6–9 v.	3 vastaajaa
10–18 v.	12 vastaajaa

Iän ja työvuosien suhde

X Oy:n 24 vakituisen työntekijän ikää suhteutettuna työvuosien määrään X Oy:n palveluksessa on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Ikäluokkien ja työskentelyaikojen suhde toisiinsa. (N=24)

		Työskentelyaika X Oy:n palveluksessa				Yhteensä
		0 - 1 v.	2 - 5 v.	6 - 9 v.	10 - 18 v.	
Ikä- luokat	20 - 28 v.	2	2	0	0	4
	29 - 40 v.	1	0	2	0	3
	41 - 50 v.	0	4	1	5	10
	51 - 60 v.	0	0	0	7	7
Yhteensä		3	6	3	12	24

X Oy:n palvelukseen on alle vuoden sisällä palkattu kolme työntekijää, joista kaksi on 20–28-vuotiaita ja yksi 29–40-vuotias. Kahdesta viiteen vuotta X Oy:n palveluksessa työskennelleistä henkilöistä kaksi on 20–28-vuotiaita ja neljä 41–50-vuotiaita. Pidempään, 6–9 vuotta palvelleita on kolme, joista kaksi on 29–40-vuotiaita ja yksi 41–50-vuotias. Suhteellisesti eniten X Oy:n palveluksessa on pitkään, yli kymmenen vuotta palvelleita työntekijöitä, joista viisi on 41–50-vuotiaita ja seitsemän 51–60-vuotiaita.

Työskentely

Kokopäiväisesti	22 vastaajaa
Osa-aikaisesti	2 vastaajaa

6.4 Tutkimustulosten kuvaus

6.4.1 Työntekijöiden motivaatio

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatiotekijöiden kartoittamiseksi X Oy:n työntekijöiltä kysyttiin puolistrukturoidulla kysymyksellä, miksi he tekevät nykyistä työtään. Valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja oli kuusi, joiden lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus valita vaihtoehto ”Muu syy” ja kertoa, mikä se on. Annetuista vaihtoehtoista sai valita enintään kolme syytä. Työntekijöiden vastaukset jakaantuivat taulukon 2 mukaisesti.

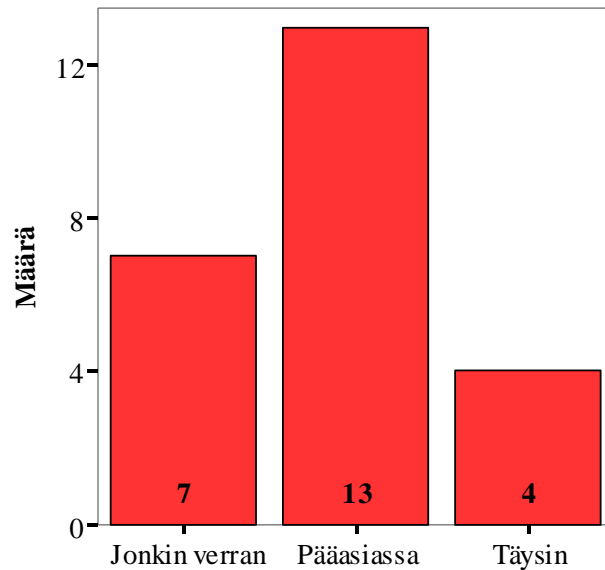
Taulukko 2. Miksi X Oy:n työntekijät tekevät nykyistä työtään? (N=24)

		Valinnat	
		Määrä	%
Miksi teet nykyistä työtäsi?	Työ on sisällöllisesti erittäin kiinnostavaa	11	19 %
	Pidän työtäni arvokkaana	15	26 %
	Tunnen itseni tärkeäksi henkilöksi organisaatiossa	13	22 %
	Uskon työn olevan hyvä edistysaskel valitsemalleni uralle	5	9 %
	Saan työstä hyvää palkkaa	3	5 %
	En tiedä, miksi teen nykyistä työtäni	2	3 %
	Muu syy	9	16 %
Yhteensä		58	100 %

Huomattavasti yleisin syy nykyisen työn tekemiselle vastaajien keskuudessa oli se, että työntekijät pitivät työtään arvokkaana. Vaihtoehdon oli valinnut 63 % työntekijöistä (15 vastaajaa). Toiseksi yleisin syy työn tekemiselle oli se, että vastaaja tunsi itsensä tärkeäksi henkilöksi organisaatiossa (13 vastaajaa). Kolmanneksi eniten työn tekemisen syyksi oli valittu vaihtoehtoa, että työ on sisällöllisesti erittäin kiinnostavaa (11 vastaajaa). Lisäksi viisi vastaajaa teki nykyistä työtään, koska uskoi työn olevan hyvä edistysaskel valitsemalleen uralle ja kolme työntekijää vastasi tekevänsä työtään, koska saa siitä hyvää palkkaa.

Muun syyn nykyisen työn tekemiselle ilmaisi yhdeksän vastaajaa, joiden lisäksi kaksi työntekijää vastasi, ettei tiedä, miksi tekee nykyistä työtään.

Kyselyn avulla pyrittiin myös selvittämään, kuinka motivoivina työntekijät pitävät työtehtäviään. Suurin osa X Oy:n työntekijöistä vastasi kokevansa työtehtävänsä pääasiassa motivoiviksi. Tätä havainnollistaa kuvio 11.



Kuvio 11. Työntekijöiden motivoituminen työtehtäviään kohtaan. (N=24)

Työntekijöistä 54 % (13 vastaajaa) koki työtehtävänsä pääasiassa motivoiviksi. Noin 29 % työntekijöistä (7 vastaajaa) ilmoitti työtehtävänsä jonkin verran motivoiviksi ja loput 17 % (4 vastaajaa) koki työtehtävänsä täysin motivoiviksi. Yksikään työntekijä ei siis vastannut, että työtehtävät eivät motivoi häntä lainkaan.

Lisäksi X Oy:n työntekijöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, mikä heitä työssään motivoi. Tuloksena saatiin vaihtelevia vastauksia ja eri henkilöiden motivaatiotekijät erosivat toisistaan, vaikka yhteneväisyyksiäkin esiintyi. Erityisesti asiakkaiden tyytyväisyyden ja heiltä saadun positiivisen palautteen koettiin lisäävän työmotivaatiota (6 vastaajaa). Palautteen merkitys motivaatiotekijänä korostui myös muilta tahoilta kuin asiakkailta saatavan palautteen yhteydessä. Osa vastaajista mainitsi esimerkiksi omat työkaverit ja heiltä saatavan positiivisen palautteen itseään motivoiviksi tekijöiksi työssä. Lisäksi useampi työntekijä (5 vastaajaa) mainitsi monipuolisen ja vaihtelevan työn motivoivaksi. Motivoivina tekijöinä työssä korostuivat myös vastuun saaminen ja omaan työhön vaikuttaminen (4 vastaajaa). Muita mainittuja motivaatiotekijöitä olivat esimerkiksi pitkä loma kesällä, raha sekä se, että töitä ylipäättään on. Myös omassa työssä onnistuminen ja kehittyminen nähtiin motivoivina sekä mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin. Yksi työntekijä mainitsi myös erilaiset päivät ja tapahtumat motivoiviksi.

Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Yleisimpinä työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä X Oy:n työntekijät mainitsivat alituisen kiireen ja puutteellisen tiedonkulun. Kiireen mainitsi suoraan 42 % työntekijöistä (10 vastaajaa). Jatkuvan kiireen sanottiin joh-

tavan riittämättömyyden tunteeseen, koska työtä koettiin olevan liian paljon yhden työpäivän aikana suoritettavaksi. Kiireen yhteydessä mainittiin myös kokemus siitä, että työntekijöitä on tällä hetkellä työmäärään nähden liian vähän. Lisäksi eräs työntekijä ilmaisi työtehtävien lisääntymisen ja niihin perehdyttämisen olevan ala-arvoista. Hänen lisäkseen myös toinen työntekijä ilmaisi ongelmat uusiin asioihin perehdyttämisessä ja toivoi lisää koulutusta.

Työmotivaatiota heikentävänä tekijänä mainittiin yleisesti myös tiedonkulun ongelmat. Vastaajat kokivat asioista tiedottamisen olevan heikkoa ja toivoivat palavereita olevan enemmän. Muutama vastaaja mainitsi työyhteisössä olevan myös kommunikaatio-ongelmia ja he kokivat, että asioista on vaikea keskustella ja neuvotella. Esimerkkinä tästä mainittiin muun muassa se, jos tarvitsisi sopia tulevista menoista, kuten perhejuhlista, jotka vaikuttavat työvuoroihin. Eräs vastaaja mainitsi kommunikaatio-ongelmien yhteydessä myös esimiehen kykenemättömyyden kuunnella työntekijää ja välittää aidosti.

Työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä pidettiin myös huonoa ilmapiiriä ja esimiesten kireyttä työpaikalla. Kyselystä saatujen vastausten perusteella palautteen annosta löytyi myös kehitettävää. Muutama työntekijä koki, ettei saa positiivista palautetta esimiehiltään lainkaan. Negatiivista palautetta työntekijät sen sijaan kokivat saavansa välittömästi ja asiattomasti – joskus myös aiheetta.

Kehitettävää nähtiin myös johtamistavassa ja työn organisoinnissa. Työntekijät kokivat, ettei työn ja työtehtävien organisointi ole toimiva ja motivaatiota heikensi myös toiminnan suunnittelemattomuus. Yhtenä esimerkkinä mainittiin tilaukset, joissa puutteellinen organisointi konkretisoituu ja näkyy. Myös oma tehtäväkuva koettiin epäselväksi.

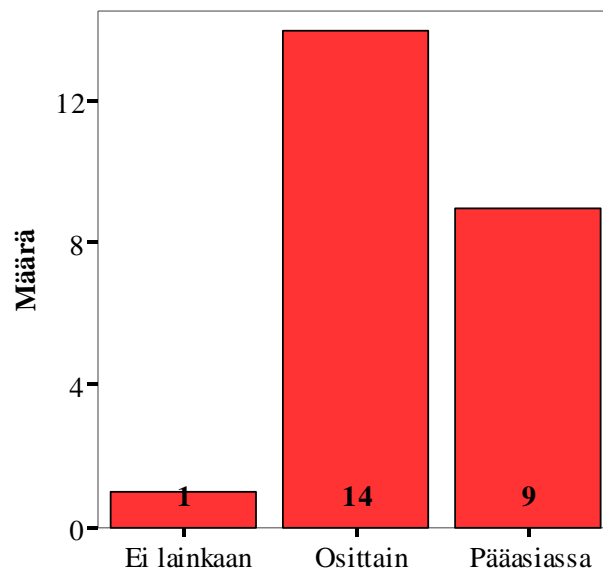
Muutama työntekijä koki, että työntekijöitä arvostetaan esimiesten taholta eri tavoin ja tämän koettiin myös heikentävän työmotivaatiota. Eräs työntekijä mainitsi myös toisten työntekijöiden suosimisen ja erilaisten vapauksien myöntämisen. Myös suljetut ”sisäpiirit” ja salailu itseä ja lähityökavereita koskevissa asioissa koettiin motivaatiota heikentävinä. Lisäksi eräs työntekijä mainitsi esimiehen välinpitämättömyyden salityötä ja työntekijöitä kohtaan motivaatiota heikentäväksi.

Heikentävästi työmotivaatioon vaikutti myös se, ettei kaikkien työntekijöiden koettu ottavan työtään vakavasti vaan olevan huolimattomia ja passiivisia. Myös toisten työntekijöiden negatiivisen perusasenteen koettiin tarttuvan muihin. Jonkun työntekijän ”lintsauksen” työtehtävissä mainittiin heikentävän myös omaa motivaatiota. Lisäksi kaksi vastaajaa mainitsi lisääntyneiden sairaslomien ja poissaolojen töistä vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa heikentävästi.

Kaksi työntekijää mainitsi myös liian pienen palkan työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Muina työmotivaatiota heikentävinä tekijöinä mainittiin tuloshakuinen painostus, oman osaamisen hyödyntämättömyys ja työn kehittämisen paikallaan ”junnaaminen”. Myös ruokasalin epäkäytännöllisyyden koettiin heikentävän työmotivaatiota. Yksi työntekijä ilmaisi kaipaavansa myös säännöllistä työaikaa, esimerkiksi klo 8 – 15.30, koska työskentely kolmena iltana viikossa klo 19 saakka ei motivoinut häntä.

Työntekijöiden arvio henkilöstön motivoituneisuudesta

Kyselylomakkeessa X Oy:n työntekijöitä pyydettiin arvioimaan koko henkilöstön motivoituneisuutta asteikolla *ei lainkaan, osittain, pääasiassa tai täysin*. Suurin osa vastaajista koki X Oy:n muun henkilökunnan olevan vain osittain motivoitunutta. Tätä havainnollistaa kuvio 12.



Kuvio 12. Työntekijöiden arvio koko henkilökunnan motivoituneisuudesta. (N=24)

Työntekijöistä 58 % (14 vastaajaa) arvioi X Oy:n henkilökunnan osittain motivoituneeksi. Pääasiassa motivoituneeksi X Oy:n henkilökunnan arvioi 38 % työntekijöistä (9 vastaajaa). Lisäksi yksi vastaaja koki, ettei henkilöstö ole lainkaan motivoitunutta. Yksikään ei siis vastannut, että X Oy:n henkilökunta on täysin motivoitunutta. Henkilökunnan motivaatiossa nähtiin siis kehitettävää.

Työntekijöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä myös sitä, kuinka henkilöstön motivoituminen ja sen puute näkyy henkilökunnan keskuudessa. Suurin osa vastasi tähän kysymykseen mainitsemalla vain niitä tekijöitä, jotka näkyvät henkilöstön motivoitumisen puutteena, vaikka tarkoitus oli selvittää myös positiivisia puolia.

Henkilökunnan motivoituneisuuden mainittiin näkyvän muun muassa asiakaspalvelussa sekä hyvänä työilmapiirinä ja yhteen hiileen puhaltamisena siten, että yritetään auttaa toisia työtehtävissä. Motivoituneen työntekijän nähtiin myös kehittävän työtään jatkuvasti ja tuottavan uusia ideoita ja tuotteita. Motivoituneen työntekijän sanottiin myös ottavan vastuun omasta työstään ja hoitavan työnsä varmasti loppuun asti ja vaikuttavan siten positiivisesti työilmapiiriin.

Motivoitumisen puutteen mainittiin näkyvän eniten tyytymättömyytenä, ärtyisyytenä, välinpitämättömyytenä ja pahantuulisuutena, joista johtuen myös työilmapiiri koettiin kireänä. Jotkut vastaajat ilmaisivat motivoituneisuuden puutteen näkyvän myös kiukutteluna, takanapäin puhumisena ja kyllästymisenä. Useampi vastaaja mainitsi motivoituneisuuden puutteen näkyvän myös väsymisenä sekä henkisesti että fyysisesti.

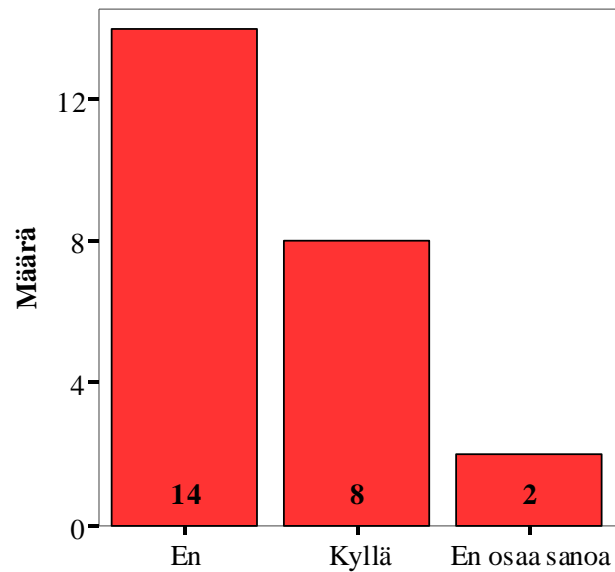
Kaksi työntekijää mainitsi motivoitumisen puutteen näkyvän siten, etteivät kaikki työntekijät ota vastuuta asiakkaiden eduista tai edes ajattele niitä. Motivoitumisen puutteen sanottiin näkyvän myös siten, että töissä tehdään vain se, mitä on käsketty. Lisäksi koettiin, että kaikki työntekijät eivät paneudu työtehtävien suorittamiseen tehokkaasti ja töiden tekeminen saattaa jäädä toisten harteille.

Lisäksi eräs vastaaja mainitsi motivoitumisen puutteen näkyvän kiireenä. Ongelmaksi koettiin se, että kiireisenä aikana ei haluta tai edes nähdä, että muitakin pitäisi auttaa.

Kaksi vastaajaa mainitsi motivoitumisen puutteen tulevan ilmi myös keskusteluissa työkavereiden kanssa. Eräs työntekijä mainitsi sen ilmenevän joustamattomuutena ja eräs puurtamisena päivästä toiseen ainoastaan perjantaita odotellen. Eräs vastaaja ilmaisi motivaation puutteen näkyvän myös työn kokonaiskuvan hahmottamisen ongelmina ja erään vastaajan mielestä nykyinen johtamistapa ei kannusta ja sen mainittiin vaikuttavan sekä motivaatioon että tuloksiin. Lisäksi neljä vastaajaa mainitsi motivoitumisen puutteen näkyvän sairauspoissaoloina, mutta asiaa ei perusteltu sen tarkemmin.

6.4.2 Palautteen ja kiitoksen merkitys

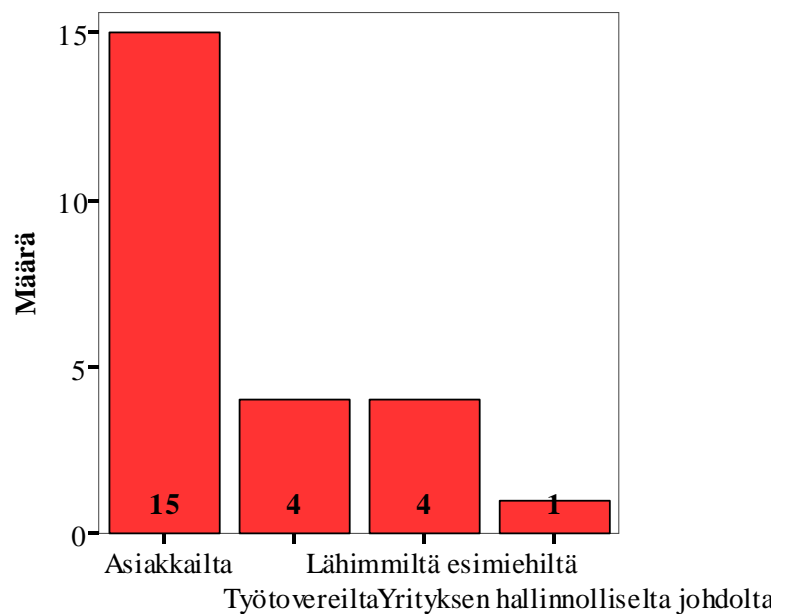
Palautteeseen ja kiitokseen liittyen työntekijöiltä kysyttiin, saavatko he riittävästi palautetta tai kiitosta työstään. Suurin osa vastaajista koki, ettei saanut palautetta riittävästi. Tätä havainnollistaa kuvio 13.



Kuvio 13. Saatko riittävästi palautetta tai kiitosta työstäsi? (N=24)

Työntekijöistä 58 % (14 vastaajaa) koki, ettei saanut riittävästi palautetta tai kiitosta työstään. Kahdeksan vastaajaa sanoi saavansa tarpeeksi palautetta tai kiitosta ja kaksi ei osannut sanoa, saako vai ei.

Eniten palautetta tai kiitosta työstään työntekijät sanoivat saavansa asiakkailta. Tätä havainnollistaa kuvio 14.

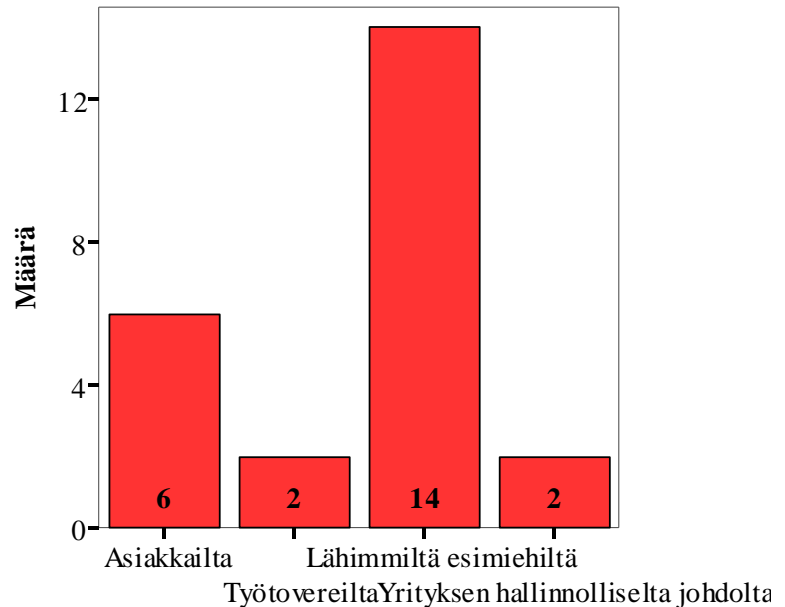


Kuvio 14. Miltä taholta saat eniten palautetta tai kiitosta työstäsi? (N=24)

Jopa 63 % työntekijöistä (15 vastaajaa) vastasi saavansa eniten palautetta tai kiitosta työstään asiakkailta. Työtovereilta eniten palautetta tai kiitosta vastasi saavansa neljä työntekijää ja lähimmiltä esimiehiltä myös neljä.

Ainoastaan yksi työntekijä vastasi saavansa eniten palautetta tai kiitosta yrityksen hallinnolliselta johdolta.

Vaikka asiakkailta saatiin huomattavasti eniten palautetta tai kiitosta, suurin osa X Oy:n työntekijöistä piti lähimmiltä esimiehiltä saatavaa palautetta merkityksellisimpänä. Tätä havainnollistaa kuvio 15.



Kuvio 15. Miltä taholta saatu palaute on sinulle merkityksellisintä? (N=24)

Työntekijöistä 58 % (14 vastaajaa) piti lähimmiltä esimiehiltä saatavaa palautetta merkityksellisimpänä. Kuusi vastaajaa piti puolestaan asiakkailta saatavaa palautetta merkityksellisimpänä, kaksi työtovereilta ja loput kaksi yrityksen hallinnolliselta johdolta.

6.4.3 Palkitseminen X Oy:ssä

Kuinka henkilöstöä on palkittu?

Kyselyn avulla haluttiin myös kartoittaa, kuinka henkilöstö kokee tulleen palkituksi X Oy:n palveluksessa ollessaan. Asiaa kysyttiin avoimella kysymyksellä, jonka yhteydessä pyydettiin myös arvioimaan sitä, kuinka palkitseminen vaikutti työsuoritukseen. Kyselyn perusteella ilmeni, että henkilöstön käsitykset palkitsemisesta olivat hyvinkin vaihtelevia. Toiset työntekijät mainitsivat saaneensa useita eri palkkioita X Oy:n palveluksessa ollessaan, kun taas toiset kokivat, etteivät he ole tulleet palkituiksi lainkaan.

Seitsemän työntekijää mainitsi tullessa palkituksi X Oy:ssä lahjakortein. Moni työntekijä mainitsi myös erilaiset reissut ja tapahtumat, kuten yhteiset illanvietot teatterissa tai ravintolassa, itseään motivoiviksi palkitsemistavoiksi. Yksi työntekijä mainitsi saamakseen palkkioksi myös ruusun yhteisestä illanvietosta. Useampi mainitsi myös joulumuistamiset, kuten joulukorin tai muun joululahjan hyväksi motivointikeinoiksi.

Erityisesti myös suoraan rahalliset palkitsemistavat korostuivat työntekijöiden vastauksissa. Viisi työntekijää mainitsi tullessa palkituksi X Oy:ssä palkankorotuksella. Lisäksi kuusi työntekijää mainitsi tullessa palkituksi ylimääräisellä kuukauden palkalla.

Muista palkitsemistavoista mainittiin mitalit ja ansiomerkit (2 vastaajaa). Yksi työntekijä mainitsi yleisluonteisesti erilaiset luontaisedut ja kurssitukset, yksi myös kiitoksen sanan.

Palkkioiden vaikutuksia työsuoritukseen pidettiin melko yhtenevinä. Suurin osa työntekijöistä mainitsi palkkioiden motivoivan, vaikuttavan positiivisesti ja tuovan hyvän mielen. Yksi työntekijä mainitsi palkkioiden myös nostavan työsuoritusta ja lisäävän intoa tehdä työtä uudellakin tavalla.

Näiden edellä mainituiden vastausten lisäksi neljä työntekijää ilmoitti, ettei heitä ole palkittu X Oy:ssä lainkaan. Tämä kertoo siitä, etteivät he ole arvostaneet saamiaan palkkioita, sillä suurin osa edellä mainituista palkkiotavoista on koskenut koko henkilöstöä – ei ainoastaan yksittäisiä työntekijöitä.

Kuinka henkilöstö haluaisi tulla palkituksi?

Työntekijöiltä kysyttiin strukturoidulla kysymyksellä, kuinka he haluaisivat tulla palkituksi onnistuessaan työssään erityisen hyvin. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli kymmenen, joista sai valita enintään kolme tärkeimmäksi kokemaansa. Vastausten jakaantumista havainnollistaa taulukko 3.

Taulukko 3. Työntekijöiden palkkiotoiveet työssä onnistumisesta. (N=24)

		Valinnat	
		Määrä	%
Onnistuessani työssäni erityisen hyvin, toivoisin, että...	Esimieheni antaisi minulle tunnustusta	21	30 %
	Saisin rahapalkkion	20	29 %
	Työsuhteeni pysyvyys paranisi	2	3 %
	Saisin palkallista vapaata	15	21 %
	Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisivat	5	7 %
	Saisin enemmän vastuuta	3	4 %
	Kanssani työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat minua enemmän	2	3 %
	Saisin urheiluauton viikoksi käyttööni	1	1 %
	Minut valittaisiin kuukauden työntekijäksi	1	1 %
Yhteensä	70	100 %	

Työssä erityisen hyvin onnistuessaan työntekijät toivoivat eniten sitä, että esimies antaisi heille tunnustusta (21 vastaajaa). Lähes yhtä paljon toivottiin myös rahapalkkion saamista (20 vastaajaa). Seuraavaksi yleisin valinta oli palkallisen vapaan saaminen (15 vastaajaa). Loput vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti muiden vaihtoehtojen välille. Viisi vastaajaa toivoi mahdollisuutensa urakehitykseen paranevan, kolme toivoi enemmän vastuuta, kaksi työsuhteensa pysyvyyden paranemista ja kaksi sitä, että heidän kanssaan työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat heitä enemmän. Lisäksi yksi työntekijä toivoi saavansa urheiluauton viikoksi käyttöönsä ja yksi toivoi tulevansa valituksi kuukauden työntekijäksi.

Vaikka henkilöstöltä ei suoraan avoimella kysymyksellä kysytty, kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi, osa ilmaisi asian muiden avointen kysymysten yhteydessä. Erityisesti avoimia kommentteja palkkiotoiveista ilmaistiin lomakkeen viimeisen kysymyksen ”Millä perusteilla X Oy:n henkilökuntaa tulisi palkita?” yhteydessä. Osa vastanneista vastasi tähän kysymykseen, kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi X Oy:ssä. Tästä syystä osaa lomakkeen viimeisen kysymysten vastauksista on käsitelty tämän aiheen yhteydessä.

Jopa yhdeksän työntekijää mainitsi tässä yhteydessä haluavansa tulla palkituksi suoraan rahallisesti erilaisin rahapalkkioin. Yksi työntekijä ehdotti, että työntekijöille annettaisiin rahapalkkio esimerkiksi jouluna, jos firmalla menee hyvin. Yksi työntekijä puolestaan ehdotti 50–100 euron palkan korotusta vain yhtenä kuukautena. Tällä on todennäköisesti viitattu tulospalkkioon onnistuneista tavoitteista. Vastaavanlaisia tulospalkkioita ehdottivat muutkin. Yksi työntekijä mainitsi myös toivovansa yhteisten tavoitteiden luomista ja oikeudenmukaisten palkkioiden jakamista onnistuneista saavutuksista. Sama vastaaja ehdotti myös henkilökohtaisia lisiä osaamisesta sekä yhteisten työ-/vapaa-ajanmatkojen ja toimintapäivien järjestämistä palkkioina.

Mitä etuja henkilöstö arvostaa?

X Oy:n työntekijöiltä kysyttiin strukturoidulla kysymyksellä, mitä etuja he toivoisivat saavansa, jos he saisivat valita valmiista vastausvaihtoehdoista kolme. Vastausten jakaantumista kuvaa taulukko 4.

Taulukko 4. Mitä etuja X Oy:n henkilökunta toivoisi saavansa? (N=24)

		Valinnat	
		Määrä	%
Mitä etuja toivoisit saavasi?	Puhelinetu	6	9 %
	Liikuntaedut (esim. liikuntasetelit)	11	16 %
	Muu harrastustoiminnan tuki	4	6 %
	Ylimääräiset eläke-edut (esim. vapaaehtoiset eläkevakuutukset)	14	21 %
	Selvästi lakisääteistä laajempi työterveyshuolto	7	10 %
	Sairaskuluvakuutus	9	13 %
	Vapaa-ajan vakuutus	3	4 %
	Sairaalan lapsen hoitopalvelu	1	2 %
	Liukuva työaika	3	4 %
	Yksilölliset työaikajärjestelyt	5	7 %
	Tietokone ja/tai nettiyhteys kotona	5	7 %
	Yhteensä	68	100 %

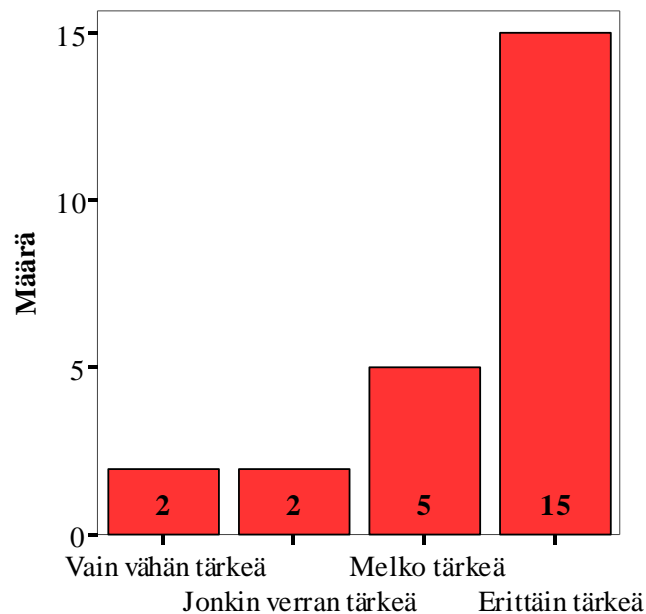
Eniten X Oy:n työntekijät toivoivat saavansa etuina ylimääräisiä eläke-etuja, kuten esimerkiksi vapaaehtoisia eläkevakuutuksia (14 vastaajaa). Myös liikuntaetuja, kuten liikuntaseteleitä arvostettiin etuina varsin yleisesti (11 vastaajaa). Sairaskuluvakuutuksen toivoi saavansa yhdeksän vas-

taajaa ja selvästi lakisääteistä laajemman työterveyshuollon seitsemän vastaajaa. Puhelinedun valitsisi kuusi vastaajaa, yksilölliset työaikajärjestelyt viisi ja tietokoneen ja/tai nettiyhteyden kotona myös viisi vastaajaa. Muuta harrastustoiminnan tukea toivoi saavansa neljä vastaajaa, vapaa-ajanvakuutusta toivoi kolme, samoin kuin liukuvaa työaikaa. Lisäksi yksi vastaaja ilmaisi arvostavansa etuna myös sairaan lapsen hoitopalvelua.

Kuinka tärkeiksi henkilöstö kokee erilaiset palkitsemismuodot?

Kyselylomakkeen loppupuolella oli listattuna erilaisia palkitsemismuotoja ja X Oy:n työntekijöiltä kysyttiin, kuinka tärkeinä he kutakin pitävät. Jokaisesta lomakkeesta kysyttyä palkitsemismuotoa ja sen tärkeyttä on käsitelty tässä luvussa yksittäin. Tutkimustuloksia saattaa osaltaan vääristää se, ettei eri palkitsemismuotoja ollut selostettu lomakkeessa tarkemmin. Vastajat ovat siis saattaneet ymmärtää palkitsemismuotojen merkitykset eri tavoin. Toisaalta vastauksista käy myös ilmi, että lähes kaikkia kyselyssä esitettyjä palkitsemismuotoja pidettiin varsin tärkeinä. Suuria eroja eri palkitsemismuotojen tärkeyksissä ei siis ilmaantunut.

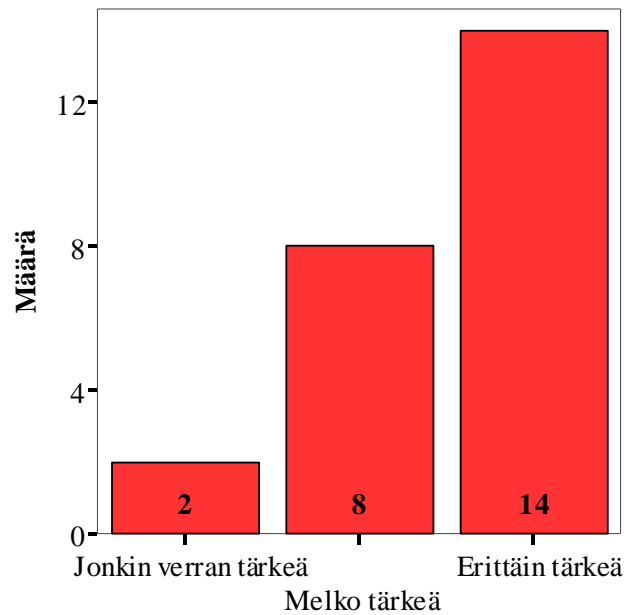
Ensimmäisenä työntekijöiltä kysyttiin peruspalkkausjärjestelmän tärkeyttä. Vastausten jakaantumista havainnollistaa kuvio 16.



Kuvio 16. Peruspalkkausjärjestelmän tärkeys. (N=24)

Suurin osa työntekijöistä, 15 vastaajaa, piti peruspalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Melko tärkeäksi peruspalkkausjärjestelmän koki viisi vastaajaa. Jonkin verran tärkeäksi sen arvioi kaksi vastaajaa samoin kuin vain vähän tärkeäksi.

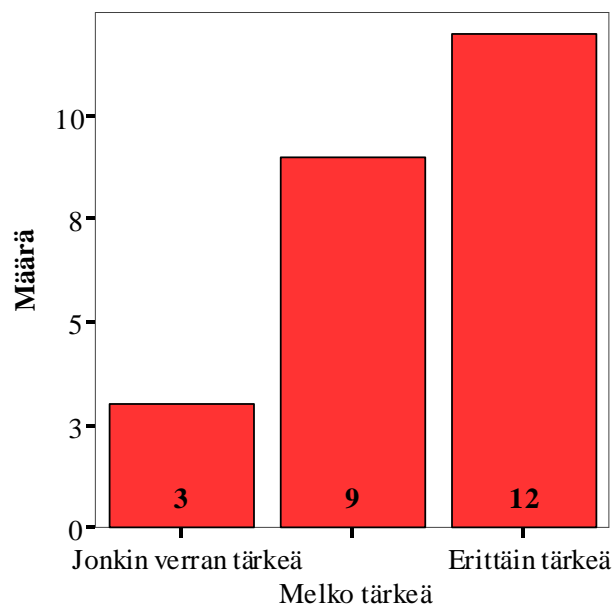
Työajan järjestelyiden eli työaikojen ja lomien tärkeyttä havainnollistaa kuvio 17.



Kuvio 17. Työajan järjestelyiden, kuten työaikojen ja lomien tärkeys. (N=24)

Erittäin tärkeiksi työajan järjestelyt koki 14 vastaajaa. Kahdeksan vastaajaa koki ne melko tärkeiksi ja vain kaksi jonkin verran tärkeiksi.

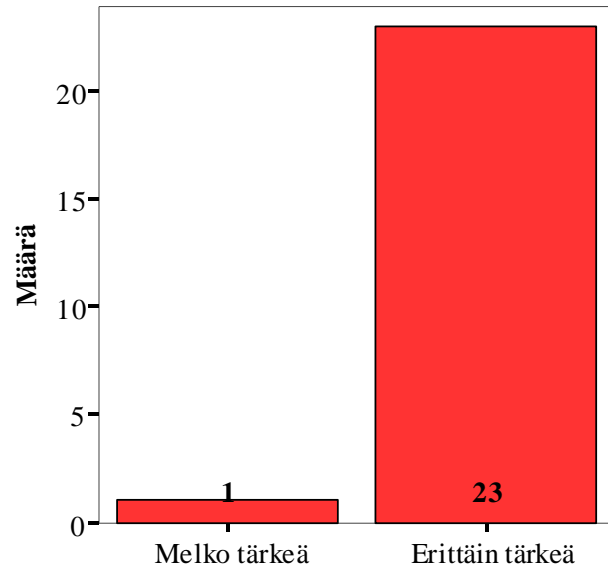
Myös mahdollisuus työssä tarvittavien taitojen syventämiseen ja monipuolisuuden nähtiin pääosin tärkeänä. Tätä havainnollistaa kuvio 18.



Kuvio 18. Työssä tarvittavien taitojen syventämisen ja monipuolisuuden mahdollisuuden tärkeys. (N=24)

Erittäin tärkeänä mahdollisuutta työssä tarvittavien taitojen syventämiseen ja monipuolisuuteen piti 12 vastaajaa. Yhdeksän vastaajaa piti tätä mahdollisuutta melko tärkeänä ja kolme jonkin verran tärkeänä.

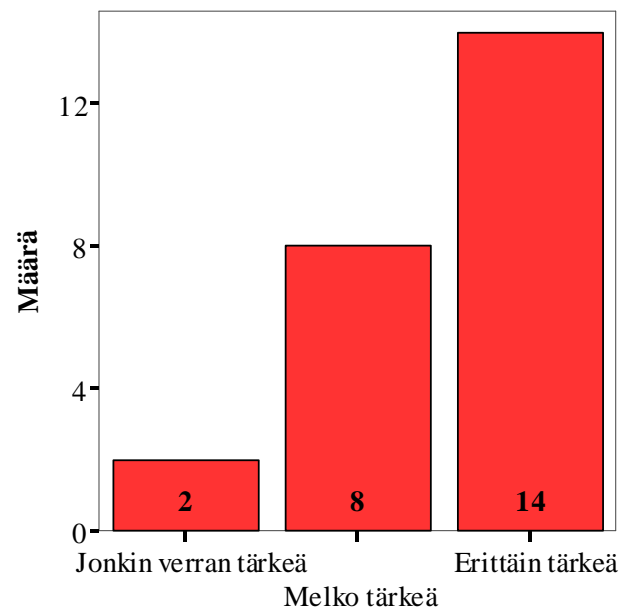
Työsuhteen pysyvyyden tärkeyttä on kuvattu kuviossa 19.



Kuvio 19. Työsuhteen pysyvyyden tärkeys. (N=24)

Kuten kuviosta 19 voidaan havaita, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta työsuhteen pysyvyyttä pidettiin erittäin tärkeänä. Tämä yksi poikennut vastaaja piti työsuhteen pysyvyyttä melko tärkeänä.

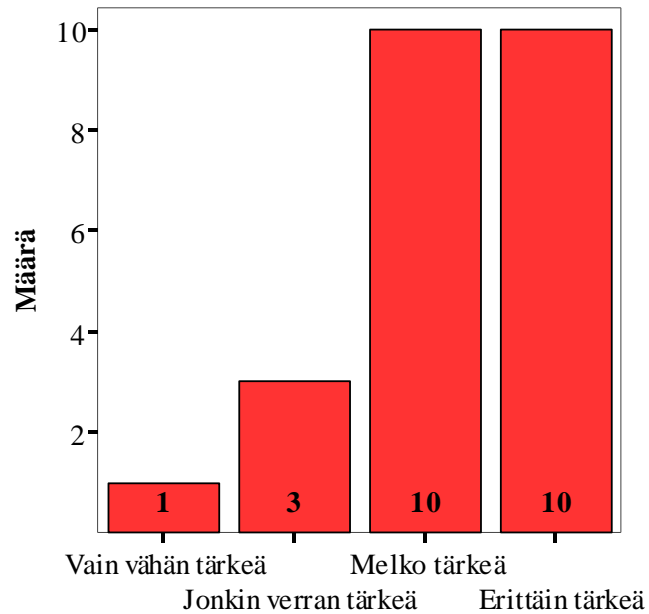
Palautteen tärkeyttä esimiehiltä havainnollistaa kuvio 20.



Kuvio 20. Esimiehiltä saatavan palautteen tärkeys. (N=24)

Palautetta esimiehiltä piti erittäin tärkeänä 14 vastaajaa. Kahdeksan vastaajaa piti esimiehiltä saatavaa palautetta melko tärkeänä ja kaksi jonkin verran tärkeänä.

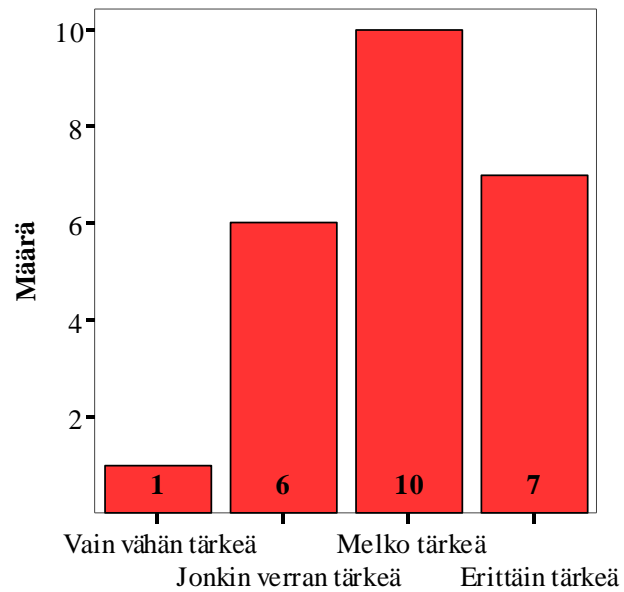
Palautteen merkitystä kollegoilta havainnollistaa puolestaan kuvio 21.



Kuvio 21. Kollegoilta saatavan palautteen tärkeys. (N=24)

Vastaajista kymmenen piti kollegoilta saatavaa palautetta erittäin tärkeänä ja toiset kymmenen melko tärkeänä. Jonkin verran tärkeäksi kollegoilta saatavan palautteen arvioi kolme työntekijää ja vain vähän tärkeäksi ainoastaan yksi.

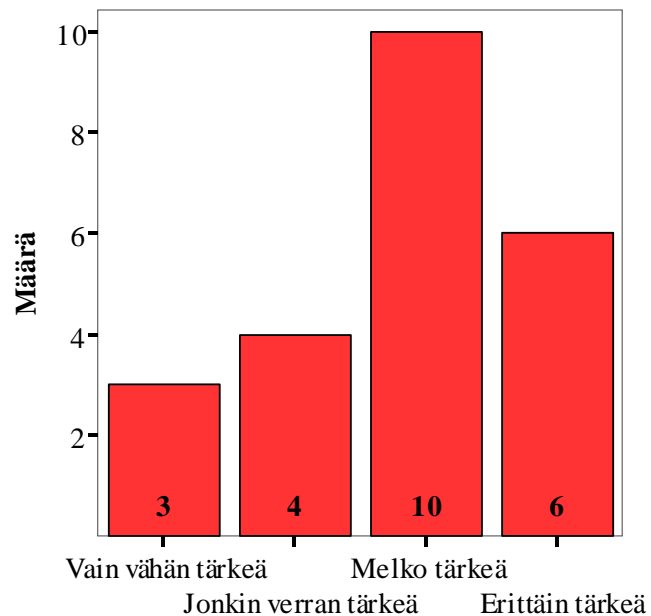
Organisaation tarjoamien yksittäisten koulutusmahdollisuuksien, kuten erilaisten kurssien tärkeyttä havainnollistaa kuvio 22.



Kuvio 22. Organisaation tarjoamien yksittäisten koulutusmahdollisuuksien, kuten kurssien tärkeys. (N=24)

Melko tärkeiksi koulutusmahdollisuudet koki kymmenen vastaajaa ja erittäin tärkeäksi seitsemän. Kuudelle vastaajalle organisaation tarjoamat koulutusmahdollisuudet olivat jonkin verran tärkeitä ja yhdelle vain vähän tärkeitä.

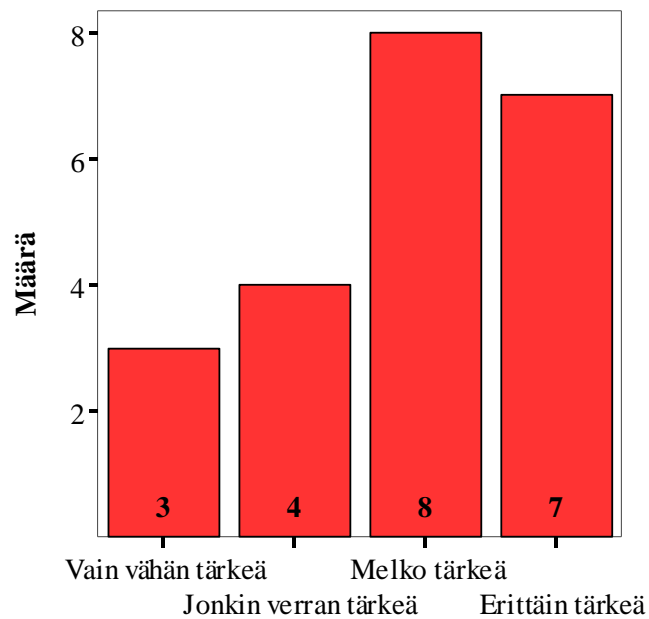
Työuralla etenemisen merkitystä X Oy:n työntekijöiden keskuudessa havainnollistaa kuvio 23.



Kuvio 23. Työuralla etenemisen tärkeys. (N=23)

Kuten kuviosta 23 voidaan havaita, kymmenen vastaajaa koki työuralla etenemisen melko tärkeäksi ja kuusi erittäin tärkeäksi. Jonkin verran tärkeäksi työuralla etenemisen koki neljä vastaajaa ja vain vähän tärkeäksi kolme.

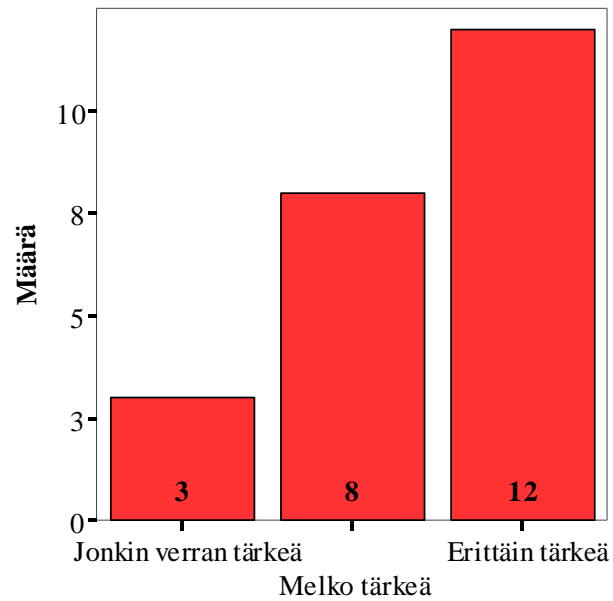
Lomakkeessa kysyttiin myös tulospalkkausjärjestelmän tärkeyttä palkitsemismuotona. Vastausten jakaantumista havainnollistaa kuvio 24.



Kuvio 24. Tulospalkkausjärjestelmän tärkeys. (N=24)

Tulospalkkausjärjestelmän koki palkitsemismuotona melko tärkeäksi kahdeksan ja erittäin tärkeäksi seitsemän vastaajaa. Neljä vastaajaa koki tulospalkkausjärjestelmän jonkin verran tärkeäksi ja kolme vain vähän tärkeäksi.

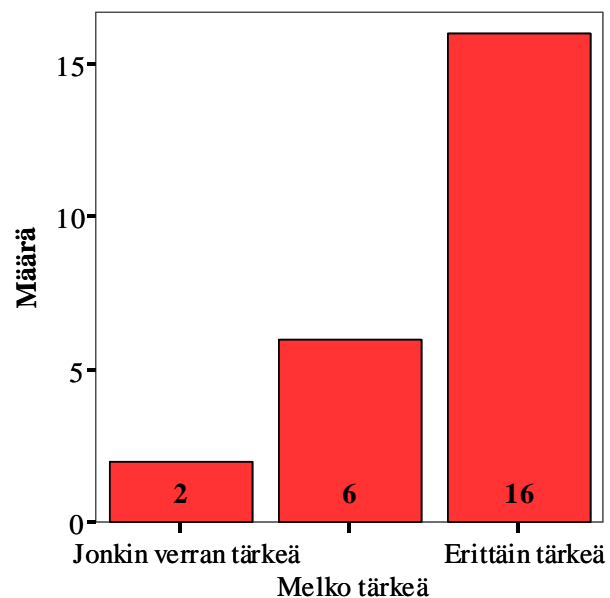
Etujen tärkeyttä kuvaa kuvio 25.



Kuvio 25. Etujen tärkeys. (N=23)

Erittäin tärkeäksi palkitsemismuodoksi edut koki 12 vastaajaa ja melko tärkeäksi kahdeksan vastaajaa. Kolme työntekijää vastasi etujen olevan jonkin verran tärkeitä.

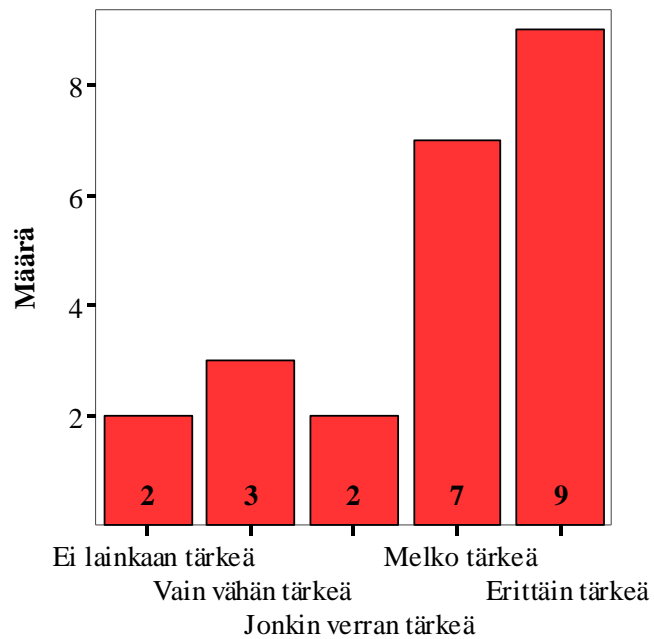
Palkanlisien tärkeyttä havainnollistaa kuvio 26.



Kuvio 26. Palkanlisien tärkeys. (N=24)

Suurin osa työntekijöistä, 16 vastaajaa, koki palkanlisät erittäin tärkeiksi. Kuusi vastaajaa arvioi palkanlisät melko tärkeiksi ja kaksi jonkin verran tärkeiksi.

Yksittäisten erikoispalkkioiden tärkeäksi kokeminen vaihteli X Oy:n työntekijöiden keskuudessa laajimmin. Tätä havainnollistaa kuvio 27.

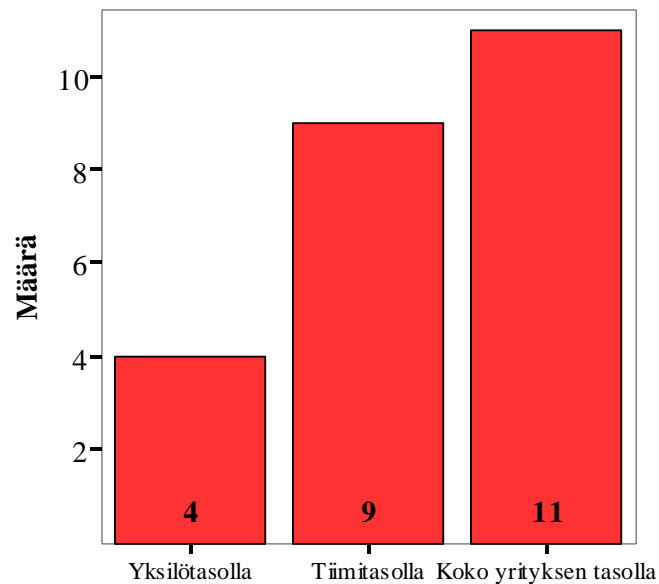


Kuvio 27. Yksittäisten erikoispalkkioiden tärkeys. (N=23)

Erittäin tärkeiksi yksittäiset erikoispalkkiot arvioi yhdeksän vastaajaa ja melko tärkeiksi seitsemän. Vain vähän tärkeitä yksittäiset erikoispalkkiot olivat kolmelle ja jonkin verran tärkeitä kahdelle. Lisäksi kaksi työntekijää ilmoitti, etteivät ne olleet heille lainkaan tärkeitä. Vastauksia on saattanut vääristää se, ettei kyselyssä selitetty erikoispalkkioiden sisältöä tai tarkoitusta tarkemmin. Vastaajilla on siis saattanut olla hyvinkin toisistaan poikkeavia käsityksiä siitä, mitä erikoispalkkioilla on kyselyn yhteydessä tarkoitettu.

Millä tasolla palkitsemisen tulisi tapahtua?

Kysymyksen ”Millä tasolla palkitsemisen tulisi tapahtua X Oy:ssä?” vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti koko yritystason ja tiimitason palkitsemisen kesken. Tätä havainnollistaa kuvio 28.



Kuvio 28. Millä tasolla palkitsemisen tulisi tapahtua X Oy:ssä? (N=24)

Yksitoista vastaajaa oli sitä mieltä, että palkitsemisen tulisi tapahtua koko yrityksen tasolla ja yhdeksän sitä mieltä, että tiimitasolla. Lisäksi neljä vastaajaa toivoi palkitsemisen tapahtuvan yksilötasolla.

Millä perusteilla henkilöstöä tulisi palkita?

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys ”Millä perusteilla X Oy:n henkilökuntaa voisi palkita?” ymmärrettiin vastaajien keskuudessa eri tavoilla. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia palkitsemiskriteereitä yrityksessä voitaisiin käyttää – siis mitä perusteita palkitsemisessa voisi olla. Osa vastanneista vastasi tähän kysymykseen, kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi X Oy:ssä. Tästä syystä osaa tämän kysymyksen vastauksista on käsitelty aikaisemmin tässä luvussa, otsikon ”Kuinka henkilöstö haluaisi tulla palkituksi?” yhteydessä.

Ehdotuksia käytettävistä palkitsemiskriteereistä annettiin melko paljon. Ohessa on esimerkkejä ehdotuksista.

- Hyvin hoidettu tilaus
- Myynnin määrä
- Keksitty ja valmistettu uusi tuote, joka on hyvä
- Asiakaspalaute
- Hyvä asiakaspalvelija
- Iloisuus
- Tehokkuus
- Palvelualttius
- Joustavuus
- Ammattitaito

- Hyvä ja erittäin raskas työtahti
- Tulos
- Yhteiset onnistumiset
- Sairauspoissaolojen pienentyminen

6.5 Palkitsemisen kehittäminen X Oy:ssä

6.5.1 Palkitsemisstrategia

X Oy:n liiketoimintastrategian pohjalta yritykselle tulisi laatia yksityiskohtainen palkitsemisstrategia. Mikäli X Oy:ssä ei aleta panostamaan palkitsemiseen, kasvaa riski työntekijöiden siirtymisestä muiden saman alan yritysten palvelukseen. Kilpailu hyvistä työntekijöistä voi korostua etenkin suurempien ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Mikäli muut saman alan työnantajat palkitsevat paremmin, on hyvien työntekijöiden houkuttelemisen X Oy:n palvelukseen hankalaa ja toisaalta myös riski vanhojen, hyvien työntekijöiden menettämistä voi kasvaa.

Jotta palkitsemisessa onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin, tulisi palkitsemisstrategian luomisessa ottaa huomioon koko henkilöstön näkemykset. Näitä näkemyksiä on pyritty selvittämään alustavasti tässä tutkimuksessa. Tutkimustulosten perusteella palkitsemista tulisi X Oy:ssä kehittää kannustavammaksi ja palkitsemisjärjestelmä tulisi saattaa avoimesti koko henkilöstön tietoon.

X Oy:ssä palkitsemisstrategian luominen tulisi aloittaa yhteisellä pohdinnalla siitä, minkälaisista tuloksista yrityksessä halutaan palkita. Käyttökelpoisia palkitsemiskriteereitä voisivat X Oy:ssä olla esimerkiksi taloudellinen tulos ja asiakastyytyväisyys. Nämä kriteerit ovat käytännössä helppoja seuraamisen kohteita ja kyseiset kriteerit esiintyivät myös useamman X Oy:n työntekijän vastauksissa tässä tutkimuksessa. Luvussa 6.5.4 Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta esitetään vielä lisää ehdotuksia X Oy:ssä käytettäviksi palkitsemiskriteereiksi.

Tutkimustulosten perusteella suurin osa X Oy:n työntekijöistä toivoi palkitsemisen tapahtuvan koko yrityksen tasolla. Näin palkitseminen on myös teknisesti helppo toteuttaa. Toisaalta yrityksen prosessit eroavat siinä mielessä toisistaan, että palkitsemista voisi harkita myös eri osastoille tai jopa henkilötasolle. Palkitseminen voisi tapahtua eri osastoilla tiimikohtaisesti, jolloin jokaiselle tiimille laadittaisiin omat tavoitteensa. Toisaalta X Oy:ssä voitaisiin ottaa käyttöön myös henkilötason palkitseminen. Tiimi- ja henkilötason palkitsemista puoltaa se seikka, että X Oy on henkilöstömäärältään melko pieni yritys eikä tiimi- tai henkilökohtaisten tavoitteiden luominen ja niiden seuranta veisi todennäköisesti liikaa yrityksen resursse-

ja. Henkilökohtaisten tuloskorttien ja tavoitteiden avulla palkitseminen saataisiin myös kokonaisvaltaisemmaksi ja yksilöidymmäksi.

Palkitsemisstrategian luomiseen kuuluu myös kysymys siitä, kuinka työntekijät toivovat palkkiot jaettavan. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty työntekijöiden kantaa aiheeseen, joten asia on selvitetävä myöhemmin erikseen. Palkkioiden jakotavassa on joka tapauksessa pidettävä mielessä yhtiön arvot: yhteisöllisyys, kestävä kehitys ja asiakaslähtöisyys. Koska arvoissa korostetaan yhteisöllisyyttä ja jokaisen työntekijän tärkeyttä, voisi jakoperusteena käyttää yksinkertaisesti henkilöstömäärää. Tutkimuksen perusteella kävi kuitenkin ilmi, etteivät kaikki työntekijät pitäneet koko henkilöstöä täysin motivoituneena, mistä syystä palkkioiden jakoa henkilöstömäärän perusteella voitaisiin pitää epäoikeudenmukaisena. Toinen vaihtoehto palkkioiden jakoperusteeksi voisi olla tehdyt työtunnit tietyllä ajanjaksolla. Tämä saattaisi kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin ja vähentää aiheettomia poissaoloja työpaikalta.

Lisäksi palkitsemisstrategiaan tulisi kirjata, mihin palkitsemisella organisaatiossa pyritään ja miten palkitsemisella halutaan tukea liiketoimintastrategiaa. X Oy:ssä palkitsemisella voitaisiin pyrkiä työtyytyväisyyden lisäämiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Näin ollen palkitseminen olisi helppo liittää myös X Oy:n strategiaan. Kaavaillussa liiketoimintastrategiassa korostetaan muun muassa kokonaisvaltaista asiakastyytyväisyyttä, vakavaraisuuden lisäämistä ja tuloksen kehittämistä, yrityksen toiminnan joustavaa kehittymistä, yrityksen henkilöstön ja organisaation osaamisen kehittämistä sekä sisäisten toimintojen tehokkuutta.

X Oy:n vapaamuotoinen palkitsemisstrategia voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

X Oy toteuttaa oikeudenmukaista ja tavoitteellista palkitsemista strategian suuntaisesti. Palkitsemisessa huomioidaan hyvät suoritukset kaikilla tasoilla.

X Oy:n palkitsemisstrategiaan liittyvät yleistavoitteet ovat korkea asiakastyytyväisyys, prosessien laadukkuus ja tehokkuus sekä henkilöstön hyvinvointi. Tavoitteena on eri asiakasryhmien korkea asiakastyytyväisyys, mikä saavutetaan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemisella sekä toiminnan ja prosessien kehittämisellä. Korkean asiakastyytyväisyyden voidaan katsoa rakentuvan henkilöstön korkeasta ammattitaidosta sekä oikeasta palveluasenteesta laatukriteerit huomioonottaen. Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata yrityksen kaikissa toiminnoissa säännöllisesti, jotta myös tavoiteltu laatutaso saavutettaisiin.

Toinen tärkeä palkitsemisstrategian yleistavoite liittyy prosessien jatkuvaan kehittämiseen, millä saavutetaan sekä te-

hokkuutta että edellä mainittua korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Kun prosessit ovat kunnossa, on palvelutuotanto tehokasta ja näin myös edellytykset talouden tasapainoon ovat erinomaiset. Kolmas yleistavoite liittyy henkilöstöön ja sen tyytyväisyyteen, jota tulisi mitata erillisellä työilmapiiritutkimuksella kerran vuodessa.

X Oy:ssä palkitsemisjärjestelmän toimivuutta seurataan aktiivisesti ja strategiaan tehdään muutoksia tarvittaessa. Palkitsemisen avulla halutaan huomioida työntekijöiden hyviä suorituksia kaikilla tasoilla.

6.5.2 Taloudellisten palkitsemiskeinojen hyödyntäminen

Taloudellisista palkitsemiskeinoista X Oy:ssä voitaisiin hyödyntää tulospalkkausta, erilaisia etuja ja erikoispalkkioita. Näiden järjestelmien on kuitenkin oltava yritykselle kannattavia: Toisin sanoen niiden on parannettava yrityksen tulosta tai toimintakykyä. Muuten niistä ei ole hyötyä eikä niiden käyttöönotto ole kannattavaa.

Tulospalkkaus

Tutkimustulosten perusteella X Oy:n henkilöstön keskuudessa tulospalkkausjärjestelmä koettiin palkitsemismuotona tärkeäksi. Noin 63 % työntekijöistä piti sitä melko tai erittäin tärkeänä. Tämä puoltaa tulospalkkauksen käyttöönoton harkitsemista X Oy:ssä.

Tulospalkkauksen avulla X Oy:ssä voitaisiin tavoitella henkilöstön kannustamista ja motivointia. Tavoitteena olisi kohdistaa henkilöstön huomio organisaatiolle tärkeisiin asioihin ja näin motivoida henkilöstöä parempiin työsuorituksiin. Tulospalkkauksen avulla voitaisiin myös palkita hyvistä suorituksista, ohjata yrityksen toimintaa, selkeyttää tavoitteita ja toteuttaa strategiaa. Samalla voitaisiin pyrkiä myös toiminnan kehittämiseen sekä tuottavuuden parantamiseen. Lisäksi tulospalkkaus voisi edistää henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, yhteistyötä ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena siis olisi, että saadusta taloudellisesta hyödystä ja palvelujen laadukkaammasta toteutuksesta hyötyisivät sekä työnantaja että työntekijä ja palvelujen saajat.

Tulospalkkiojärjestelmä tulisi kytkeä selkeään mittaristoon, joka voidaan johtaa esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (2002 & 2004) tasapainotetun tuloskortin pohjalta. Tavoitteet tulisi määritellä yhdessä koko henkilöstön kanssa ja mittareiden tulisi olla selkeitä. Mikäli etukäteen määritellyt tavoitteet saavutetaan, tulospalkkauksen piiriin kuuluvat saisivat rahapalk-

kion onnistuneesta työsuorituksestaan. Palkkiot voitaisiin jakaa esimerkiksi kuukausittain tai vuosittain – riippuen seurantajakson pituudesta.

Myös tulospalkkioiden jakopolitiikasta täytyisi sopia yhdessä koko henkilöstön kanssa. Palkkioiden jaon periaatteita on useita ja X Oy:lle tulisi valita niistä sopivin. Palkkiot voitaisiin jakaa suhteessa peruspalkkaan, jolloin palkkio voisi olla maksimissaan esimerkiksi 10 prosenttia vuosipalkasta. Hallinnollisesti helpoin jako olisi palkkioiden jakaminen euromääräisen maksimin mukaan laskettuna, jolloin kaikki palkkiot olisivat euromääräisesti samat.

Edut

Tutkimustulosten perusteella X Oy:n työntekijät arvostivat etuina eniten ylimääräisiä eläke-etuja, kuten esimerkiksi vapaaehtoisia eläkevakuutuksia. Myös liikuntaetuja, kuten liikuntaseteleitä arvostettiin etuina varsin yleisesti samoin kuin sairaskuluvakuutusta ja selvästi lakisääteistä laajempaa työterveyshuoltoa. Helpoiten ja edullisimmin näistä eduista voidaan tarjota liikuntaseteleitä, jotka jo ovatkin käytössä X Oy:ssä. Koska liikuntaetuja arvostetaan X Oy:ssä yleisesti, ei liikuntaseteleistä kannata luopua. Muita erilaisia liikunnan tuen mahdollisuuksia voitaisiin myös kartoittaa jatkossa, samoin kuin edellä mainittujen vakuutusten tarjoamia mahdollisuuksia.

Erikoispalkkiot

X Oy:n työntekijöitä voitaisiin palkita silloin tällöin myös spontaanisti erilaisia erikoispalkkioita hyödyntäen. Erikoispalkkioilla voitaisiin huomioida hyvä työsuoritus pikaisesti ja mieleenpainuvalla tavalla. Palkitsemiskriteerinä voisi olla esimerkiksi erityisen hyvin hoidettu tilaus tai keksitty uusi tuote, joka myy hyvin. Kiitoksena työntekijälle voisi antaa esimerkiksi lahjakortin johonkin liikkeeseen, elokuva- tai teatteriliput tai vaikkapa viinipullon. Yhteisistä onnistumisista, kuten esimerkiksi myynnillisesti erityisen hyvästä päivästä, voisi koko henkilöstöä palkita järjestämällä jonkin erikoistapahtuman. Tällainen voisi olla esimerkiksi työpaikan yhteishenkeä nostattava ravintolailta tai jonkin teeman ympärille rakennettu tapahtuma. Henkilöstölle voitaisiin järjestää esimerkiksi keilausilta tai muu erikoisempi yhteinen tapahtuma.

6.5.3 Ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen hyödyntäminen

Koska X Oy:ssä löytyi tutkimustulosten perusteella kehitettävää erityisesti esimiestyöstä ja tiedonkulusta, voitaisiin näitä tekijöitä yrittää parantaa osittain ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen avulla. Hyviä esimerkkejä ei-

taloudellisten palkitsemiskeinojen käytöstä ovat työntekijöiden arvostaminen, kohteliaisuuden osoittaminen, julkinen saavutusten mainitseminen ja aikaansaannosten viestiminen organisaation johdolle.

Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

Ei-taloudellisista palkitsemiskeinoista työsuhteen pysyvyyttä arvostetaan X Oy:ssä erityisen paljon. Tämä kävi ilmi tutkimustuloksista. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat kuitenkin vakituudessa työsuhteessa, joten tässä mielessä aiheeseen ei ole syytä paneutua tarkemmin. Työympäristöön liittyen työajan järjestelyihin kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota, koska aihe nousi esille myös tutkimustuloksissa. Joustavien työajan järjestelyiden avulla työntekijöitä voidaan ilahduttaa merkittävästi. Palkitsemismuotoina työajan järjestelyjä voidaan käyttää erityisesti työn ja yksityiselämän yhdistämistarpeissa sekä hyvinvoinnin turvaamisessa. Myös työnantajan kannalta työajan järjestelyn eri keinot auttavat työpanosten joustavassa kohdentumisessa kiirehuippuihin tai sesonkeihin.

X Oy:ssä tavoitteena voisi olla sellaisen työaikakulttuurin luominen, jossa erilaisten työaikamallien, joustojen, työvapaiden ja lomien avulla henkilöstön jaksaminen paranee, työ on paremmin organisoitua ja ennen kaikkea asiakkaat saavat parempaa palvelua oikeaan aikaan. X Oy:n toimintaa ohjaa vahvasti asiakasnäkökulma, joka on huomioitava työajoissa, mutta asiakasnäkökulman lisäksi X Oy:ssä tulisi huomioida myös henkilöstön yksilölliset tarpeet.

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

X Oy:n menestymisen avaimena voidaan pitää ammattitaitoista ja osaamisestaan huolta pitävää, henkilökohtaiseen kehitykseen sitoutunutta henkilöstöä. Näin ollen tärkeänä tavoitteena olisi saada yrityksen henkilöstö sisäistämään elinikäisen oppimisen tärkeys ja merkitys. Työkulttuuria tulisi kehittää oppimiseen innostavaksi ja kannustavaksi sekä luovaksi ja uutta kokeilevaksi. Erityisesti kehityskeskusteluissa henkilöstön osaamista tulisi verrata työssä nyt ja tulevaisuudessa vaadittavaan osaamiseen ja tehtävä suunnitelma täydennyskoulutuksen tarpeesta.

Tutkimustulosten mukaan yli 70 % X Oy:n työntekijöistä piti yksittäisiä koulutusmahdollisuuksia, kuten erilaisia kursseja melko tai erittäin tärkeinä palkitsemistapoina. Tulos siis puoltaa koulutusten järjestämisen tärkeyttä, mutta huomioon on otettava se tosiseikka, että koulutusmahdollisuuksien järjestäminen varsinkin pienille yrityksille on haasteellista. Omia koulutuksia ei kannata järjestää kovin pienelle porukalle, koska sijaisen löytäminen koulutuksessa oleville on hankalaa. Lisäksi koulutetuille työntekijöille tulisi saada myös lisää haasteita työtehtäviin – koulutukseen ei

kannata turhaan uhrata panoksia. Koulutuksia kannattaa siis järjestää vain silloin, kun niiden tarve on hyvin perusteltu.

Kehittymismahdollisuuksiin liittyen ei-taloudellisessa palkitsemisessa X Oy:ssä voitaisiin kiinnittää huomiota myös työnkiertoon. Sen avulla työntekijöitä voitaisiin kannustaa kehittämään ja laajentamaan osaamistaan vaihtamalla työtehtäviä pysyvästi tai määräajaksi. Näin osaamista voitaisiin syventää ja laajentaa yksinkertaisella tavalla ja tätä kautta henkilöstölle voisi syntyä lisää erikoisosaamista. Työhön voitaisiin saada myös lisää mielekkyyttä, kun ikäviksi koettuja rutiinitehtäviä alettaisiin kierrättää.

Palautteen antaminen ja henkilöstön kuuleminen

Koska tutkimustulosten perusteella kehitettävää löytyi erityisesti esimiestyöstä ja tiedonkulusta, tulisi näihin seikkoihin kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöille aiheutuu turhaan tietämättömyyttä, koska he kokivat, että esimiehet antavat heille liian harvoin palautetta eikä palavereita pidetä riittävästi. Jotta tietämättömyydentunteilta vältyttäisiin, tulisi säännöllisten palavereiden määrää lisätä. X Oy:ssä voitaisiin ottaa käyttöön lyhyet viikkopalaverit, joissa käytäisiin läpi sekä edellisen että tulevan viikon tapahtumat. Kaikki työntekijät voitaisiin myös ottaa mukaan budjetointiin ja tehdä taloustiedottamisesta avointa. Tämä auttaisi myös tavoitteiden seurannassa palkitsemista silmälläpitäen.

Yksilöiden yksittäisiä kehittymiskohteita ja organisaation osaamisen kehittämistarpeita varten tulisi X Oy:ssä ottaa käyttöön kehityskeskustelut. Ehdoittaisin esimiehen ja alaisen välisiä kehitys- ja tavoitekeskusteluja pidettäväksi säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa. Niiden avulla voitaisiin helposti viestiä, että organisaatio on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.

Myös palautteen antamiseen tulisi X Oy:ssä kiinnittää erityistä huomiota. Koska työntekijät eivät kokeneet saavansa riittävästi palautetta esimiehiltään, tulisi palautteen antoa lisätä. Palautetta voitaisiin antaa yhä enemmän spontaanisti, mutta myös säännöllisesti mahdollisten viikkopalavereiden yhteydessä. Jatkossa palautteen antamisen tulisi siis olla arkipäivää esimiehen ja työntekijöiden välillä, sillä jokainen työntekijä haluaa tietoa ja palautetta suoriutumisestaan ja edistymisestään työssä. Lisäksi kehityskeskusteluja tulisi pitää yhtenä palautteen annon ja suorituksen arvioinnin välineenä.

Esimiesten tulisi myös näkyvämmiin viestiä kaikkien työntekijöiden arvostamisesta, koska tässä nähtiin tutkimuksen perusteella puutteita. Arvostuksen osoittaminen lisää työntekijöiden motivaatiota, halua onnistua ja antaa parastaan. Palkitsemisen näkökulmasta arvostuksessa on kyse myös konkreettisista tavoista, joilla arvotusta osoitetaan. Yksinkertaisimmillaan arvostusta alaisiaan kohtaan esimies voi osoittaa olemalla kiinnostunut ja utelias alaistensa tekemää työtä kohtaan.

X Oy:ssä voitaisiin myös harkita julkisen kiitoksen tai muun tunnustuksen käyttöönottoa. Kyseeseen voisi tulla organisaation sisällä hyvin tiedotettu viesti yksittäisen ihmisen tai ryhmän onnistumisesta. Onnistumisesta voitaisiin tiedottaa viikkopalavereiden yhteydessä tai vaikkapa yrityksen www-sivuilla.

Sosiaaliset kontaktit

X Oy:ssä aineettoman palkitsemisen keinoista voitaisiin hyödyntää myös sosiaalisia kontakteja. Ideana on siis se, että organisaatio tarjoaa henkilöstölleen mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja eli työntekijöille annetaan mahdollisuus toimia organisaation edustajina esimerkiksi keskeisiin sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden saapuessa vierailemaan organisaatiossa. On kuitenkin muistettava, että kaikki henkilöt eivät motivoidu edustamisesta ja uusista sosiaalisista kontakteista, vaan päinvastoin pitävät näitä tehtäviä lisärasituksena tai jopa vastenmielisinä.

6.5.4 Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta

Palkitsemisstrategian toteuttamista varten X Oy:lle tulisi laatia yrityksen arvoihin ja strategiaan perustuvat Balanced Scorecard -mittarit, joita alettaisiin seurata ja raportoida henkilökunnalle säännöllisesti. Mittaristosta rakentuvalla ohjausjärjestelmän olemassaololla on suuri merkitys yrityksen toiminnalle ja sitä voidaan hyödyntää myös palkitsemisessä.

Käyttöön otettavien mittareiden olisi tarkoitus toimia osana henkilökunnan tulospalkkausta. Tulospalkkauksen maksimisuuruus voisi olla esimerkiksi 10 % vuosiansioista, mikäli tavoitteeseen päästään 100 prosenttisesti.

Koska X Oy on henkilöstömäärältään melko pieni yritys, voisi henkilöstölle laatia jopa tiimi- tai henkilökohtaiset tuloskortit. Tuloskortin painotukset eri näkökulmille voisivat olla seuraavanlaiset:

Talousnäkökulma	15 %
Asiakasnäkökulma	30 %
Prosessinäkökulma	15 %
Henkilöstönäkökulma	40 %

Balanced Scorecard -mittaristossa ehdotan siis korostettavaksi asiakas- ja henkilöstönäkökulmia, koska asiakas- ja henkilöstölähtöisyys näkyvät vahvasti myös yrityksen arvoissa. Näiden näkökulmien korostaminen tulee näkymään myös muissa näkökulmissa, sillä yhden näkökulman korostus parantaa samalla muita näkökulmia.

Kulmakivenä X Oy:n toiminnassa ovat ennen kaikkea asiakaslähtöisyys ja palautteen huomioiminen. Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi X Oy:n tulisi järjestää laajempia asiakastyytyväisyystutkimuksia säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa, esimerkiksi lokakuussa ja huhtikuussa. Asiakaspalautetta tulisi kerätä myös spontaanisti ja kirjata kaikki saadut palautteet ylös. Kaikki asiakaspalautteet tulisi käsitellä mahdollisissa viikkopalaverissa. Asiakkailta saadun palautteen tarkoitus olisi toimia myös yhtenä palkitsemisen kriteerinä.

Henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi X Oy:ssä tulisi järjestää säännöllisiä työilmapiiritutkimuksia. Työilmapiiritutkimus voitaisiin järjestää kerran vuodessa, minkä lisäksi henkilöstön tyytyväisyyttä tulisi kartoittaa myös kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa.

Prosessinäkökulmassa X Oy:n tulisi keskittyä logistiikan ja ostamisen tehostamiseen sekä kehittää jatkuvasti luovaa ideointia ja tuotekehitystä. Tuotteiden kaupaksi menon seuraamisen perusteella henkilöstöä voitaisiin myös palkita uusien, hyvien tuotteiden kehittämisestä. Myös erilaisten tempausten järjestelyä tulisi jatkaa – ne yllättävät ja herättävät keskustelua asiakaskunnan keskuudessa. X Oy:ssä voitaisiin myös kehittää erilaisia teemapäiviä tai -viikkoja ja jopa sisustaa ravintola uuden teeman mukaisesti.

Talousnäkökulman mittareina voisivat olla perinteiset talouden mittarit, kuten liikevaihto, liikevoitto ja tulos. Näiden lopullinen painoarvo ei kuitenkaan olisi suuri, koska X Oy:n tavoitteisiin ei kuulu voiton maksimointi. Talouden mittarit on kuitenkin hyvä pitää jossain määrin mukana tavoitteissa, jotta henkilöstölle ei synny epäselvyyksiä siitä, kuinka yrityksellä taloudellisessa mielessä menee. Näin henkilöstö voitaisiin saada innostumaan myös budjettiin osallistumisesta.

X Oy:lle laadittavissa tiimi- tai henkilötason tulokorteissa voitaisiin käyttää suurempana seurantatasona koko yritystä. Tämä tukisi henkilöstön toivetta koko yritystason palkitsemisesta. Tulokorttiin tulisi kuitenkin sisällyttää myös tiimi- tai henkilötason seurantaa, jotta palkitseminen saataisiin yksilöllistettyä. Jos X Oy:ssä päädytään henkilökohtaisen tulokortin käyttöönottoon, voisi tulokorteissa koko yritystason ja henkilökohtaisen seurantatason suhde olla seuraavanlainen:

Yritystaso	60 %
Henkilökohtainen taso	40 %

Tulokortin 60 prosentin suuruudesta yritystason osuudesta voisi määräytyä 20 % tuloslaskelman perusteella ja 40 % osastojen onnistumisen perusteella. Henkilökohtaisen tason sisällöstä voitaisiin sopia kunkin työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa. Henkilökohtaisen osuuden mittareina voisivat olla esimerkiksi työssä suoriutuminen (henkilökohtaisesti tai tiimissä), ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä työnteon aktii-

visuus. Esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön palkitsemisen mittareina voitaisiin käyttää asiakastyytyvää ja henkilöstön innovatiivisuutta tai vaikkapa tuotekehitystä.

X Oy:ssä voitaisiin perustaa myös muutaman hengen kehitys-/seurantaryhmä, johon kuuluisi vähintään yksi jäsen jokaisesta tiimistä. Ryhmän olisi tarkoitus kokoontua säännöllisesti keskustelemaan yrityksen asioista ja palkitsemisen tilanteesta. Tavoitteena olisi seurata koko yrityksen ohjausjärjestelmän ja samalla myös palkitsemisstrategian toimivuutta sekä keskittyä epäkohtien poistamiseen ja kehittämiseen.

7 Yhteenveto

Työn tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva kannustus- ja palkitsemistavoista sekä tutkia empiirisesti kannustusta ja palkitsemista työn toimiksiantajaorganisaatiossa X Oy:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena oli aluksi selvittää X Oy:n henkilökunnan motivoituneisuutta työssään sekä kartoittaa niitä tekijöitä, jotka parantaisivat henkilöstön työmotivaatiota. Kyselyn perusteella ilmeni, että suurin osa X Oy:n työntekijöistä piti työtehtäviään pääasiassa motivoivina. Yleisimpänä syynä nykyisen työn tekemiselle X Oy:n työntekijät vastasivat, että he pitävät työtään arvokkaana. X Oy:n työntekijöitä motivoi erityisesti asiakkaiden tyytyväisyys ja heiltä saatu positiivinen palaute. Myös monipuoliset työtehtävät sekä vastuun saaminen koettiin motivoiviksi, kuten myös esimiehiltä saatu kiitos.

X Oy:n työntekijöiden työmotivaatiota heikensivät erityisesti alituinen kiire ja puutteellinen tiedonkulku. Työmotivaatiota heikentävänä tekijänä pidettiin myös huonoa ilmapiiriä ja esimiesten kireyttä työpaikalla. Koko henkilöstön motivaatiossa nähtiin yleisestikin kehitettävää. Motivoitumisen puutteen mainittiin näkyvän eniten tyytymättömyytenä, ärtyisyytenä, välinpitämättömyytenä ja pahantuulisuutena, joista johtuen myös työilmapiiri koettiin kireänä.

Tutkimuksen avulla haluttiin myös kartoittaa, kuinka X Oy:n työntekijät kokevat tullessa palkituiksi ja kuinka he haluaisivat tulla palkituiksi työssään. Vastausten perusteella ilmeni, että henkilöstön käsitykset palkitsemisesta olivat hyvinkin vaihtelevia. Toiset työntekijät mainitsivat saaneensa useita eri palkkioita X Oy:n palveluksessa ollessaan, kun taas toiset kokivat, etteivät he ole tulleet palkituiksi lainkaan.

Työssä erityisen hyvin onnistuessaan työntekijät toivoivat eniten sitä, että esimies antaisi heille tunnustusta. Tämä toive pohjautuu todennäköisesti siihen, että suurin osa vastaajista koki, ettei saanut työstään riittävästi palautetta. Lisäksi X Oy:n työntekijät toivoivat saavansa rahapalkkion työssä onnistuessaan. Eduista X Oy:n työntekijät toivoivat eniten saavansa ylimääräisiä eläke-etuja, kuten esimerkiksi vapaaehtoisia eläkevakuutuksia. Myös liikuntaetuja, kuten liikuntaseteleitä, arvostettiin etuina varsin yleisesti. Tärkeimmiksi koettuina palkitsemismuotoina korostuivat yleisesti työsuhteen pysyvyys, palkanlisät sekä esimiehiltä saatava palaute.

Tutkimuksen taustalla oli myös tavoite kehittää X Oy:ssä nykyisin käytössä olevia kannustus- ja palkitsemiskeinoja. Tarkoitus oli havainnoida sitä, miten kirjallisuudessa esitetyjä palkitsemismalleja ja -menetelmiä voidaan soveltaa käytäntöön X Oy:ssä. Tutkimustulosten perusteella palkitsemista X Oy:ssä tulisi kehittää kannustavammaksi ja palkitsemisjärjestelmä tulisi saattaa avoimesti koko henkilöstön tietoon.

Palkitsemisen kehittämiseksi X Oy:lle tulisi jatkotoimenpiteenä laatia yksityiskohtainen palkitsemisstrategia, joka pohjautuu yrityksen liiketoimin-

tastrategiaan. X Oy:n palkitsemisstrategian ydinajatus voisi olla seuraavanlainen: *X Oy toteuttaa oikeudenmukaista ja tavoitteellista palkitsemista strategian suuntaisesti. Palkitsemisessa huomioidaan hyvät suoritukset kaikilla tasoilla.* Palkitsemisstrategiaan liittyviä yleistavoitteita voisivat olla korkea asiakastyytyväisyys, prosessien laadukkuus ja tehokkuus sekä henkilöstön hyvinvointi.

Taloudellisista palkitsemiskeinoista X Oy:ssä voitaisiin hyödyntää tulospalkkausta, erilaisia etuja ja erikoispalkkioita. Tulospalkkauksen avulla X Oy:ssä voitaisiin tavoitella henkilöstön kannustamista ja motivointia. Tavoitteena olisi kohdistaa henkilöstön huomio organisaatiolle tärkeisiin asioihin ja näin motivoida henkilöstöä parempiin työsuorituksiin.

Koska liikuntaetuja arvostetaan X Oy:ssä yleisesti, ei liikuntaseteleistä kannata luopua. Muita erilaisia liikunnan tuen mahdollisuuksia voitaisiin myös kartoittaa jatkossa, samoin kuin ylimääräisten eläke-etujen ja sairauskuluvakuutusten sekä selvästi lakisääteistä laajemman työterveyshuollon tarjoamia mahdollisuuksia.

X Oy:n työntekijöitä voitaisiin palkita silloin tällöin myös spontaanisti erilaisia erikoispalkkioita hyödyntäen. Erikoispalkkioina voisivat toimia esimerkiksi lahjakortti johonkin liikkeeseen, elokuva- tai teatteriliput tai vaikkapa viinipullo. Yhteisistä onnistumisista, kuten esimerkiksi myynnillisesti erityisen hyvästä päivästä, voisi koko henkilöstöä palkita järjestämällä jonkin erikoistapahtuman. Tällainen voisi olla esimerkiksi työpaikan yhteishenkeä nostattava ravintolailta tai jonkin teeman ympärille rakennettu tapahtuma. Henkilöstölle voitaisiin järjestää esimerkiksi keilausilta tai muu erikoisempi yhteinen tapahtuma.

Ei-taloudellisista palkitsemiskeinoista X Oy:ssä voitaisiin kiinnittää erityistä huomiota palautteen antoon, tiedonkulkuun sekä työnkiertoon. Työnkierron avulla työntekijöitä voitaisiin kannustaa kehittämään ja laajentamaan osaamistaan vaihtamalla työtehtäviä pysyvästi tai määräajaksi. Näin työntekijöiden osaamista voitaisiin syventää ja laajentaa yksinkertaisella tavalla. Työhön voitaisiin saada myös lisää mielekkyyttä, kun ikävikiä koettuja rutiinitehtäviä alettaisiin kierrättää.

Yksilöiden yksittäisiä kehittymistoiveita ja organisaation osaamisen kehittämistarpeita varten X Oy:ssä tulisi ottaa käyttöön kehityskeskustelut. Esi- miehen ja alaisen välisiä kehitys- ja tavoitekeskusteluja tulisi järjestää säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa. Niiden avulla voitaisiin helposti viestiä, että organisaatio on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.

X Oy:ssä voitaisiin ottaa käyttöön myös lyhyet viikkopalaverit, joissa käy- täisiin läpi sekä edellisen että tulevan viikon tapahtumat. Kaikki työnteki- jät voitaisiin ottaa mukaan myös budjetointiin ja tehdä taloustiedottamisesta avointa. Tämä auttaisi myös tavoitteiden seurannassa palkitsemista sil- mälläpitäen.

Palkitsemisstrategian toteuttamista varten X Oy:lle tulisi laatia yrityksen arvoihin ja strategiaan perustuvat Balanced Scorecard -mittarit, joita alettaisiin seurata ja raportoida henkilöstölle säännöllisesti. Käyttöön otettavien mittareiden olisi tarkoitus toimia osana henkilökunnan tulospalkkausta. Tulospalkkauksen maksimisuuruus voisi olla esimerkiksi 10 % vuosiansioista, mikäli tavoitteeseen päästään 100 prosenttisesti.

Koska X Oy on henkilöstömäärältään melko pieni yritys ja sen prosessit eroavat toisistaan, voisi henkilöstölle laatia jopa tiimi- tai henkilökohtaiset tuloskortit. Henkilökohtaisten tuloskorttien avulla palkitseminen saataisiin yksilöidymmäksi. Hallinnollisesti helpommin toteutettava vaihtoehto olisi koko organisaatiotason tuloskorttien laatiminen ja käyttöönotto. Mittaritossa voitaisiin korostaa asiakas- ja henkilöstönäkökulmia, koska asiakas- ja henkilöstölähtöisyys näkyvät vahvasti myös yrityksen arvoissa.

Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi X Oy:n tulisi järjestää laajempia asiakastyytyväisyydetutkimuksia säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa, esimerkiksi lokakuussa ja huhtikuussa. Asiakaspalautetta tulisi kerätä myös spontaanisti ja kirjata saadut palautteet ylös. Kaikki asiakaspalautteet tulisi käsitellä mahdollisten viikkopalavereiden yhteydessä.

Henkilöstötyytyväisyyden parantamiseksi X Oy:ssä tulisi järjestää myös säännöllisiä työilmapiiritutkimuksia. Työilmapiiritutkimus voitaisiin järjestää kerran vuodessa, minkä lisäksi henkilöstön tyytyväisyyttä tulisi korottaa myös kehityskeskusteluissa kaksi kertaa vuodessa.

Prosessinäkökulmassa X Oy:n tulisi keskittyä logistiikan ja ostamisen tehostamiseen sekä kehittää jatkuvasti uusia ideointia ja tuotekehitystä. Tuotteiden kaupaksi menon seuraamisen perusteella henkilöstöä voitaisiin myös palkita uusien, hyvien tuotteiden kehittämisestä. Myös erilaisten tempausten järjestelyä tulisi jatkaa – ne yllättävät ja herättävät keskustelua asiakaskunnan keskuudessa. X Oy:ssä voitaisiin myös kehittää erilaisia teemapäiviä tai -viikkoja ja jopa sisustaa ravintola uuden teeman mukaisesti.

X Oy:ssä voitaisiin perustaa myös muutaman hengen kehitys- ja seurantar ryhmä, johon kuuluisi vähintään yksi jäsen jokaisesta tiimistä. Ryhmän olisi tarkoitus kokoontua säännöllisesti keskustelemaan yrityksen asioista ja palkitsemisen tilanteesta. Tavoitteena olisi seurata koko yrityksen ohjausjärjestelmän ja samalla myös palkitsemisstrategian toimivuutta sekä keskittyä epäkohtien poistamiseen ja kehittämiseen.

Lähteet

- AL = Aamulehti 3.11.2006. Liian suuri palkka sitouttaa väärin.
- EK – Elinkeinoelämän keskusliitto. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. [online][viitattu 3.2.2007].
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005_yhtveto.pdf
- Furman, Ben – Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Furman, Ben – Ahola, Tapani – Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.
- Gustafsson, Rolf – Jokinen, Antti 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tampere: Kauppakaari Oy.
- Hakonen, Niilo 2005. Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa Kauhanen, Juhani – Vartiainen, Matti (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 303–317.
- Hakonen, Anu – Salimäki, Aino – Hulkko, Kiisa 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 – Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 280. Helsinki: Työministeriö
- Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna 2005: Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hulkko, Kiisa – Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva: WSOY.
- Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna – Hakonen, Anu – Sweins, Christina 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Kauhanen, Juhani – Vartiainen, Matti (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 199–217.
- Kansikas, Juha 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun, Savonia Business.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Kauppakaari Oy.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, Juhani 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

- Lahti, Carita – Tarumo, Saara – Vartiainen, Matti 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Luoma, Kirsi – Troberg, Eliisa – Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Moisio, Jussi 2002. Qualitas Fennica Oy SFS-Tiedote nro 5 / 2002. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmä osaksi laadunhallintajärjestelmää. [online] [viitattu 6.9.2006]. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/kannustepalkitsemisjarjestelmaan.html>
- Moisio, Elina – Sweins, Christina – Salimäki, Aino 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa – Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1:2006. [online] [viitattu 6.2.2007]. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf
- Nyström, Leena 2006. Palkitsemisen tavoitteet ja onnistuminen asiantuntijaorganisaatiossa. Palkitseminen vaikuttaa -juhlaseminaari 13.12.2006, Teknillinen korkeakoulu. Case Deloitte. [online] [viitattu 6.2.2007]. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Nystrrom131206.pdf
- Piekkola, Hannu 2004. Tilastokeskus – Tietoaika – Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta. [online] [viitattu 6.9.2006]. http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html
- Qualitas Fennica 2002. Kannustaminen, palkitseminen – tiivistelmä – osa 1. [online] [viitattu 6.9.2006]. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/kannustaminenpalkitseminen1.html>
- Qualitas Fennica 2002. Kannustaminen, palkitseminen – tiivistelmä – osa 3. [online] [viitattu 6.9.2006]. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/kannustaminenpalkitseminen3.html>
- Qualitas Fennica 2002. Tasapainoinen tulokortti, BSC - "mahdollisuuksien mekka?". [online] [viitattu 28.9.2006]. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tasapainointulokorttibscmahdmekka.html>
- Rantamäki, Tomi 2004. Palkitsemisen armoilla – vai avulla? Työn Tuuli 2 / 2004. [online] [viitattu 6.2.2007]. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/tt/T.Rantamaki.pdf>
- Rantamäki, Tomi – Kauhanen, Juhani – Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka – Honka, Juhani 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

- Salmela-Aro, Katariina – Nurmi, Jan-Erik 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Kauhanen, Juhani – Vartiainen, Matti (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132–145.
- TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2007. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [online] [viitattu 20.1.2007].
<http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>
- Työterveyslaitos 2006. Työasenteet ja työmotivaatio. [online] [viitattu 8.9.2006].
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Yksilo/Tyoasenteet+ja+tyomotivaatio/>
- Vartiainen, Matti – Hakonen, Niilo – Hulkko, Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Keskusliitto MET. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, Matti – Kauhanen, Juhani 2005. Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Kauhanen, Juhani – Vartiainen, Matti (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 11–31.
- Ylikorkkala, Anna – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Moisio, Elina – Salimäki, Aino – Sweins, Christina 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Kauhanen, Juhani – Vartiainen, Matti (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 282–297.

Muut lähteet

- Ala-Myllymäki, Jyrki 2006. Ihmisten johtaminen. Luento. Älykäs organisaatio -moduuli, Tampereen ammattikorkeakoulu, 13.9.2006. Tampere.
- Huhtakallio, Pirjo 2006. Toiminnan ohjaus. Luento. Älykäs organisaatio -moduuli, Tampereen ammattikorkeakoulu. 27.9.2006

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

2.2.2007

TUTKIMUS MOTIVAATIOSTA JA PALKITSEMISESTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää X Oy:n henkilökunnan motivoituneisuutta työsäännön sekä kartoittaa tekijöitä, jotka parantaisivat työmotivaatiota. Lisäksi tutkimuksen avulla kartoitetaan, kuinka työntekijät kokevat tulleen palkituksi ja kuinka he haluaisivat tulla palkituksi työssään.

Tutkimus on osa TAMKin Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötäni kokonaispalkitsemisesta. Tutkimuksen kohderyhmänä on X Oy:n koko henkilöstö. Jotta kysymyksiin vastaaminen olisi helpompaa, suosittelen lukemaan koko kyselylomakkeen läpi ennen kuin aloitat vastaamisen.

Vastaanotan vastaukset nimettöminä ja sitoudun varmistamaan yksittäisten vastausten luottamuksellisen käsittelyn. Tulosten raportoinnissa tietoja tullaan yhdistämään niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Vastauksesi ovat hyödyllistä tutkimusaineistoa ja niiden avulla kartoitetaan palkitsemismahdollisuuksia X Oy:ssä.

Palautathan lomakkeen oheisessa palautuskuoressa **perjantaihin 9.2.2007 klo 14.00 mennessä**. Kiitän osallistumisestasi tutkimukseen.

Riikka Kivimäki

Ympyröi oikean vastausvaihtoehdon edessä oleva numero tai täydennä vastaus sille varattuun paikkaan.

Taustatiedot

1. Sukupuoli:

1. Nainen
2. Mies

2. Ikä: _____ vuotta

3. Kuinka kauan olet työskennellyt X Oy:n palveluksessa? ____ vuotta ____ kuukautta

4. Työsuhde:
 1. Vakituinen
 2. Määräaikainen

5. Työskenteletkö
 1. Kokopäiväisesti
 2. Osa-aikaisesti
 3. Satunnaisesti

Työmotivaatioon liittyvät kysymykset

6. Miksi teet nykyistä työtäsi? (Valitse **enintään kolme** vaihtoehtoa.)
 1. Työ on sisällöllisesti erittäin kiinnostavaa
 2. Pidät työtäsi arvokkaana
 3. Tunnet itsesi tärkeäksi henkilöksi organisaatiossa
 4. Uskot työn olevan hyvä edistysaskel valitsemallesi uralle
 5. Saat työstä hyvää palkkaa
 6. Et tiedä, miksi teet nykyistä työtäsi
 7. Muu syy, mikä? _____

7. Motivoivatko työtehtäväsi sinua?
 1. Eivät lainkaan
 2. Jonkin verran
 3. Pääasiassa
 4. Täysin

8. Mikä sinua motivoi työssäsi?

9. Mitkä asiat heikentävät työmotivaatiotasi?

10. Onko henkilökuntanne mielestäsi motivoitunutta?
 1. Ei lainkaan
 2. Osittain
 3. Pääasiassa
 4. Täysin

11. Miten motivoituminen ja sen puute näkyy henkilökuntanne keskuudessa?

Palkitsemiseen liittyvät kysymykset

12. Saatko riittävästi palautetta tai kiitosta työstäsi?

1. En
2. Kyllä
3. En osaa sanoa

13. Miltä taholta saat **eniten** palautetta tai kiitosta työstäsi? (Valitse vain yksi vaihtoehto.)

1. Asiakkailta
2. Muilta sidosryhmiltä
3. Työtovereilta
4. Lähimmiltä esimiehiltä
5. Yrityksen hallinnolliselta johdolta
6. Muualta, mistä? _____

14. Miltä taholta saatu palaute on sinulle merkityksellisintä? (Valitse vain yksi vaihtoehto.)

1. Asiakkailta
2. Muilta sidosryhmiltä
3. Työtovereilta
4. Lähimmiltä esimiehiltä
5. Yrityksen hallinnolliselta johdolta
6. Muualta, mistä? _____

15. Miksi?

16. Millä tavoin sinua on X Oy:n palveluksessa ollessasi palkittu? Miten se vaikutti työsuoritukseesi?

17. Onnistuessasi työssäsi erityisen hyvin toivoisit, että... (Valitse **enintään kolme** tärkeimmiksi kokemaasi vaihtoehtoa.)

1. Esimiehesi antaisi sinulle tunnustusta
2. Saisit rahapalkkion
3. Työsuhteesi pysyvyys paranisi
4. Saisit palkallista vapaata
5. Mahdollisuutesi urakehitykseen paranisivat
6. Saisit enemmän vastuuta
7. Kanssasi työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat sinua enemmän
8. Työnantajasi kustantaisi perheellesi illallisen
9. Saisit urheiluauton viikoksi käyttöösi
10. Sinut valittaisiin kuukauden työntekijäksi

18. Jos saisit valita seuraavista eduista kolme, mitkä valitsisit? (Valitse **enintään kolme** tärkeimmiksi kokemaasi vaihtoehtoa.)

1. Puhelinetu
2. Liikuntaedut (esim. liikuntasetelit)
3. Muu harrastustoiminnan tuki
4. Ylimääräiset eläke-edut (esim. vapaaehtoiset eläkevakuutukset)
5. Selvästi lakisääteistä laajempi työterveyshuolto
6. Sairaskuluvakuutus
7. Vapaa-ajan vakuutus
8. Sairaalan lapsen hoitopalvelu
9. Liukuva työaika
10. Yksilölliset työaikajärjestelyt
11. Tietokone ja/tai nettiyhteys kotona

19. Kuinka tärkeiksi koet seuraavat palkitsemismuodot? Ilmoitathan mielipiteesi ympyröimällä sopivimman vaihtoehdon: 1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = vain vähän tärkeä, 3 = jonkin verran tärkeä, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä.

	ei lainkaan tärkeä	vain vähän tärkeä	jonkin verran tärkeä	melko tärkeä	erittäin tärkeä
1. Peruspalkkausjärjestelmä	1	2	3	4	5
2. Työajan järjestelyt (työajat, lomat)	1	2	3	4	5
3. Mahdollisuus työssä tarvittavien taitojen syventämiseen ja monipuolisuuteen	1	2	3	4	5
4. Työsuhteen pysyvyys	1	2	3	4	5
5. Palaute työstä esimiehiltä	1	2	3	4	5
6. Palaute työstä kollegoilta	1	2	3	4	5
7. Organisaation tarjoamat yksittäiset koulutusmahdollisuudet (kurssit)	1	2	3	4	5
8. Työuralla eteneminen	1	2	3	4	5
9. Tulospalkkausjärjestelmä	1	2	3	4	5
10. Edut	1	2	3	4	5
11. Palkanlisät	1	2	3	4	5
12. Yksittäiset erikoispalkkiot	1	2	3	4	5

20. Millä tasolla palkitsemisen tulisi mielestäsi tapahtua X Oy:ssä? (Valitse vain yksi vaihtoehto.)

1. Yksilötason palkitseminen
2. Tiimitason palkitseminen
3. Koko yritystason palkitseminen
4. En osaa sanoa

21. Millä perusteilla X Oy:n henkilökuntaa voisi palkita?

Kiitos vastauksista!