

OPINNÄYTETYÖ

Kannustavan palkitsemismallin suunnittelu ja toteuttaminen

Laania Oy:n toimihenkilöiden palkitsemisen kehittäminen

Noora Aaltio

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(4/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Noora Aaltio
Opinnäytetyön nimi: Kannustavan palkitsemismallin suunnittelu ja toteuttaminen.
Sivumäärä: 57 ja 4 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Laura Castrén
Työn tilaaja: Laania Oy

Työntekijöiden palkitseminen on yksi jokaisen organisaation perustehtävistä. Palkitsemisen avulla työntekijät sitoutetaan yritykseen ja palkitsemisen avulla yritykseen houkutellaan osaavia ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Hyvin hoidettu palkitseminen on yritykselle kilpailuetu. Yritykset panostavat palkitsemiseen monella tavalla ja erityisesti aineeton palkitseminen on noussut esille viime vuosina.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan tietoperustan avulla erilaisia palkitsemismalleja ja tapoja. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Oppaan ja tutkimusmenetelmien avulla Laania Oy:lle laaditaan palkitsemispolitiikka ja palkitsemismalli.

Tarve Laania Oy:n palkitsemismallin kehittämiseksi tuli Laanian ylimmältä johdolta. Laania Oy:llä on olemassa palkitsemisen kokonaisuus, joka ei kuitenkaan kaikilta osin ole ollut toimiva tai tarpeeksi kannustava sekä työntekijöiden, että työnantajan puolelta. Palkitsemisen kokonaisuuden kehittäminen koettiin yrityksessä tärkeäksi, jotta yritys saa sitoutettua nykyiset työntekijät yritykseen sekä saavat palkattua yritykseen osaavia ja ammattitaitoisia metsäalan asiantuntijoita.

Tutkimus on toteutettu käyttäen sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Kehittämistarpeen arvioinnin tukena tein kyselytutkimuksen Laania Oy:n toimihenkilöille sekä pidin työpajan Laania Oy:n laajennetulle johtoryhmälle. Kyselytutkimuksen tulokset antoivat hyvin tietoa siitä, millaista palkitsemista Laania Oy:n toimihenkilöt arvostavat. Työpajassa tuli hyviä ehdotuksia palkitsemistavoista ja palkitsemisen aikasidonnaisuudesta.

Opinnäytetyön tilaajana Laania Oy saa käyttöönsä oppaan kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä tärkeää tietoa kyselytutkimuksen tuloksista juuri omanlaisensa palkitsemispolitiikan ja mallin suunnitteluun. Opinnäytetyön tilaaja saa myös kyselytutkimuksen kautta tärkeää tietoa oman henkilöstön toiveista palkitsemisen suhteen ja siitä, mikä juuri Laania Oy:n toimihenkilöitä palkitsemisessa motivoi.

Oppaasta kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen on apua myös muille organisaatioille, yritysten johdolle ja henkilöstöhallinnolle palkitsemisen kehittämiseksi ja toteuttamiseksi yrityksissä.

Asiasanat: palkitseminen, palkitsemismallit, motivaatio, oikeudenmukaisuus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Author: Noora Aaltio

Title: Design and implementation of an incentive remuneration model.

Number of Pages: 57 and 4 attachment pages

Supervisor(s): Laura Castrén

Commissioned by: Laania Ltd

Remuneration of employees is one of the basic tasks of every organization. Remuneration is used to commit employees to the company and remuneration is used to attract skilled and professional employees to the company. Well-managed remuneration is a competitive advantage for a company. Companies invest in remuneration in many ways, and intangible remuneration in particular has come to the fore in recent years.

This thesis uses the theoretical basis to describe different remuneration models and methods. The aim of the thesis is to create a guide for designing and implementing an incentive reward model. With the help of the guide and research methods, a remuneration policy and remuneration model are drawn up for Laania Ltd.

The need to develop Laania Ltd.'s remuneration model came from Laania Ltd.'s top management. Laania Ltd has a remuneration model, but it has not been functional or encouraging enough for both employees and employers in all respects. The company considered it important to develop the remuneration as a whole so that the company can commit its current employees to the company and hire skilled and professional forest industry specialist.

The study has been carried out using both quantitative and qualitative research. To support the assessment of development needs, I conducted a survey of Laania Ltd.'s employees and held a workshop for Laania Ltd.'s extended management team. The results of the survey provided good information on what kind of remuneration Laania Ltd.'s employees value. The workshop provided good suggestions on remuneration methods and the time-bound nature of remuneration.

As the client of the thesis, Laania Ltd will have access to a guide for planning and implementing an incentive remuneration model as well as important information on the results of the survey for designing its own kind of remuneration policy and model. Through a survey, the client of the thesis also receives important information about the wishes of their own personnel regarding remuneration and what motivates Laania Ltd.'s employees in remuneration.

The guide for designing and implementing an incentive remuneration model will also help other organizations, company management and human resources to develop and implement remuneration in companies.

Keywords: remuneration, remuneration models, motivation, fairness

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TYÖN LÄHTÖKOHDAT	9
	2.1 Työn tilaaja	9
	2.2 Organisaatio	9
	2.3 Työn tausta ja tarve	10
	2.4 Työn tavoitteet	10
3	MITÄ PALKITSEMINEN ON?	12
	3.1 Palkitseminen määritelmänä	12
	3.2 Palkitsemisstrategia	13
	3.3 Palkitsemisen merkitys organisaatiolle.....	14
	3.3 Palkitsemisen merkitys työntekijälle	16
	3.5 Palkitseminen ja motivaatio	18
	3.5.1 Motivointi asiantuntijatyössä	18
	3.5.2 Motivaatioteoriat.....	19
	3.5.3 Vahvistamisen teoria.....	19
	3.5.4 Sisältöteoriat.....	20
	3.5.5 Prosessiteoriat	21
	3.5.6 Positiivisen psykologian teoria	23
4	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT- JA TAVAT	25
	4.1 Palkitsemisjärjestelmät.....	25

4.2	Palkitsemistavat	26
4.3	Aineellinen palkitseminen	26
4.4	Aineeton palkitseminen	27
4.5	Palkitsemisen muotoja	28
4.5.1	Erikoispalkkiot	28
4.5.2	Tavoitepalkkiot	29
4.5.3	Henkilöstörahasot	29
4.5.4	Lisäeläkevakuutus	29
4.5.5	Osakepalkitseminen	30
4.5.6	Vakuutusedut	30
4.5.7	Kertapalkitseminen	30
4.5.8	Keksintöpalkkiot	31
4.5.9	Aloite- ja ideapalkkiot	31
4.5.10	Tulos- ja suoritusperusteinen palkitseminen	32
5	OIKEUDENMUKAINEN PALKITSEMINEN	35
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	37
6.1	Kyselytutkimus Laanian toimihenkilöille	37
6.2	Työpaja	37
7	TULOKSET JA ANALYSOINTI	39
7.1	Kyselytutkimus	39
7.2	Työpajan yhteenveto	43
6.3	Johtopäätökset	44
8	OPAS KANNUSTAVAN PALKITSEMISMALLIN SUUNNITTELUUN JA TOTEUTTAMISEEN	46
	Miksi henkilöstöä kannattaa palkita?	46
	Tunne toimiala ja työntekijäsi	46

Millainen on yrityksesi palkitsemisen kokonaisuus?	47
Laadi palkitsemisstrategia	48
Mieti millaiset palkitsemistavat ovat toimivat juuri teidän yrityksessänne	48
Muista tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus palkitsemisessa	49
Palkitsemisen liittyvien tavoitteiden oikea-aikaisuus ja realismisuus	50
Palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden arviointi	50
Esihenkilöiden perehdytys	51
Palkitsemisen haasteet	51
Palkitsemisen kehittäminen	52
Viestintä	52
Palkitsemismallin vaikutusten arviointi	53
9 ARVIOINTI	55
9.1 Opinnäytetyöprosessin itsearviointi	55
9.2 Tilaaajan arvio ja palaute	55
LÄHTEET	57
LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Palkitseminen on yksi organisaation tärkeimmistä perustoiminnoista. Palkitsemisella tavoitellaan asiantuntevaa henkilöstöä, henkilöstön sitoutumista ja pysyvyyttä, henkilöstön innostamista, laadukkaita työsuorituksia, yhteistyötä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta sekä osaamisen kehittämistä. Usein palkitseminen kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti, kuten epäoikeudenmukaisuuden kokemisena, kateutena, ylimääräisinä kustannuksina, vaatimattomina työsuorituksina, suurena vaihtuvuutena ja huonona organisaatiokulttuurina. Jotta palkitseminen olisi onnistunutta, positiivisia vaikutuksia tulee olla negatiivisia enemmän. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13–14.)

Opinnäytetyön aihe lähti kehittymään organisaation tarpeesta kehittää yhtiön palkitsemismallia ja järjestelmää. Organisaation johto haluaa ymmärtää millainen palkitsemismalli tai järjestelmä on oikea tapa palkita yhtiön toimihenkilöitä (logistiikka-asiantuntijat, metsäasiantuntijat, operaatioasiantuntijat, ICT asiantuntijat, controllerit ja business controllerit). Tämä henkilöstöryhmä on kokonaisuudessaan palkitsemisen kehittämisen kohderyhmänä. Erityisesti työn tilaaja kiinnostaa tulos- ja suoritusperusteisen palkitsemismallin kiinnostavuus ja toimivuus työyhteisössä.

Tarve palkitsemisen kehittämiseksi Laania Oy:ssä tuli siksi, että nykyinen palkitsemisen malli yrityksessä ei ole kaikilta osiltaan tarpeeksi kannustava. Toimihenkilöt kokevat, että palkitsemiseen liittyviin tavoitteisiin pääsy on ajoittain hankalaa ja näin ollen nykyinen malli ei ole kannustava kaikille toimihenkilöille. Nykyisellä palkitsemismallilla haetaan erityisesti onnistumista puunostossa, jossa tavoitteet ovat kovia. Palkitsemismallia halutaan kehittää myös siten, että se kannustaa hyviin suorituksiin, mutta on samalla tasapuolinen eri rooleissa työskentelevien näkökulmasta. Toisaalta myös kilpailu työntekijöistä metsäalalla on kovaa, joten Laania Oy haluaa kehittää palkitsemistaan myös siihen suuntaan, että osaavat metsäalan työntekijät saadaan houkuteltua yritykseen töihin.

Tässä opinnäytetyössä käsitellen tietoperustan pohjalta työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkitsemisen erilaisia malleja, tapoja ja muotoja. Opinnäytetyöstä on rajattu pois ylimmän johdon palkitseminen ja palkitsemismallit ja tässä työssä keskitytään erityisesti työntekijöiden ja toimihenkilöiden palkitsemiseen. Rajauksen syynä on se, että tilaajaorganisaatio haluaa nimen-

omaan keskittyä tässä työssä toimihenkilöiden palkitsemisen kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään oteta kantaa kiinteiden kuukausipalkkojen määrittelyyn, vaan muihin palkitsemisen muotoihin, kuin peruspalkkaukseen tai palkkausjärjestelmiin.

Työskentelen tilaajayrityksessä henkilöstöpäällikkönä ja aihe näin ollen sopii hyvin työnkuvaani ja kehittämiskohteisiini. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen ja jo opinnäytetyön teon aikana Laanian palkitsemistapojen, mallien, ohjeiden ja käytäntöjen kehittäminen on alkanut ja jatkuu lähitulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tuotoksena luodaan opas, kuinka suunnitellaan ja toteutetaan kannustava palkitsemismalli. Oppaan avulla on tarkoitus kehittää Laanian nykyistä palkitsemisen kokonaisuutta, palkitsemisen malleja ja luoda palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka. Opinnäytetyön valmistuttua opas jalkautetaan ylimmän johdon ja esihenkilöiden käyttöön koulutuksen avulla, jonka heille pidän.

Palkitsemisen merkitys on kasvanut 2020-luvulle tultaessa ja menestyvien yritysten tuleekin panostaa palkitsemisen kokonaisuuteen, jotta voivat menestyä tulevaisuudessa, kun osaavista työntekijöistä kilpailu kasvaa ja työelämä muuttuu jatkuvasti muun muassa digitalisaation vuoksi. Opinnäytetyön tuotoksena tulleesta oppaasta on hyötyä myös muille organisaatioille, kuin työn tilaajalle. Oppaasta voivat hyötyä organisaatioiden ylin johto, esihenkilöt ja henkilöstöhallinnon edustajat, kun he suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät omaa palkitsemistaan pysyäkseen kilpailukykyisenä ja houkuttelevana työnantajana.

2 TYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Työn tilaaja

Opinnäytetyön tilaajana toimii Laania Oy, joka on bioenergia-alan palveluyritys, joka aloitti toimintansa kesällä 2022, kun Lassila & Tikanojan omistama L& Biowatti Oy:n ja Neova Oy:n energiapuuliiketoiminnot yhdistyivät. Laania Oy:llä on toimintaa lähes koko Suomessa ja lähes koko maan kattava myynti- ja hankintaverkosto. Laanian asiakkaita ovat energiayhtiöt sekä saha- ja metsäteollisuus.

Laania tuottaa puupohjaisia raaka-aineita voimalaitoksille kestävästi ja ekologisesti. Polttoaineet ovat suurelta osin talousmetsistä harvennushakkuiden myötä kerättyä metsäenergiaa ja metsäteollisuuden puusivutuotteita. Laania tarjoaa myös kierrätyspolttoaineita, kuten kierrätyspuumurskeita.

Laanian toimialaan kuuluvat nuoren metsän hoito, ensiharvennus, myöhempi harvennus, uudistus- ja päätehakkuut sekä infrahakkuut. Laania toimittaa myös puuperäistä kuorikatetta ja haketta, purua ja kuiviketta esimerkiksi viherrakentamiseen, meluvallien ja tieluiskien maiseointiin sekä istutusten hoitamiseen puistoissa ja piha-alueilla. Laanian tuotteisiin kuuluvat myös leikkipaikkahake leikkipuistoihin ja kutteri ja sahanpuru kuivikkeiksi hevosille, karjaloille, maneesiin ja lenkipoluille.

2.2 Organisaatio

Laania Oy toimii Suomessa ja Laania Oy:llä on myös pieni tytäryhtiö Virossa. Suomessa työntekijöitä on reilu 100 henkilöä, joista suurin osa, yli 90 kpl on toimihenkilöitä, jotka työskentelevät säännöllisesti maastossa (metsäasiantuntijat) tai maastotöitä tukevissa rooleissa (logistiikka ja operaatioasiantuntijat) sekä taloushallinnon ja ICT:n tehtävissä. Loput organisaation työntekijöistä ovat esihenkilöitä, ylintä johtoa ja tukifunktioiden työntekijöitä. Toimihenkilörooleissa toimii logistiikka-asiantuntijoita, metsäasiantuntijoita, operaatioasiantuntijoita, controllereita, business controllereita ja ICT-asiantuntijoita. Suurin osa näissä rooleissa työskentelevistä toimihenkilöistä liikkuvat paljon metsissä ja tapaavat asiakkaita ja tekevät puukauppaa. Talous ja ICT-puolen henkilöt tekevät pääosin toimistotyötä.

Toimihenkilöiden palkkaus perustuu Laanian omaan työehtosopimukseen. Työehtosopimus on tehty Laania Oy:n ja METO – Metsäalan Asiantuntijat ry:n kesken joulukuussa 2022 ja on tullut

voimaan 1.1.2023 alkaen ja on voimassa toistaiseksi. Sopimus sitoo sopijapuolia Laania Oy:tä ja METO – Metsäalan Asiantuntijat ry:tä.

Jokaiselle metsäalan toimihenkilölle on asetettu vuosittaiset operatiiviset tavoitteet, joihin osa toimihenkilöistä pääsee, osa ylittää tavoitteet reilusti ja osaa jää tavoitteista jälkeen. Toimistotyötä tekevillä toimihenkilöillä on roolikohtaiset, henkilökohtaiset tavoitteet. Laanian toimihenkilöt työskentelevät toimihenkilöiden työ sopimuksella ja suurimmalla osalla heistä on käytössä 40 tunnin työviikko ja pekkaset.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti toimihenkilöiden palkitsemiseen ja palkitsemismalleihin ja niiden kehittämiseen. Työn tilaajaa kiinnostaa myös kuinka kiinnostavana mallina tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemismalli tämän toimihenkilöryhmän kesken koetaan.

2.3 Työn tausta ja tarve

Tarve kannustavan palkitsemismallin suunnittelun ja toteuttamisen oppaaseen tuli tilaajalta. Työn tilaaja halusi saada selvyuden millainen palkitseminen kokonaisuudessaan motivoisi, sitouttaisi ja kannustaisi yhtiön toimihenkilöitä. Erityisesti työn tilaajaa kiinnostaa tulos- ja suoritusperusteisen palkitsemisen mahdollisuus, merkitys ja tärkeys toimihenkilöille.

Tulos- ja suoritusperusteinen palkitseminen on bioenergia-alalla haastavaa, koska tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen on haastavaa erilaisten metsävarantojen vuoksi eri alueilla. Työn tilaaja halusi opinnäytetyön avulla työkaluja palkitsemisen kehittämiseen. Tilaaja halusi myös näkemyksen omilta toimihenkilöiltään millainen tulos- ja suoritusperusteinen malli olisi heidän mielestään toimiva ja kannustava. Tilaajaa halusi myös tietää kiinnostaako tulos- ja suoritusperusteinen palkitseminen toimihenkilöitä lainkaan.

Työn tilaaja haluaa myös miettiä nykyisen palkitsemiskokonaisuuden rinnalle muita palkitsemisen muotoja. Tilaaja kiinnostaa millainen palkitsemiskokonaisuus olisi toimihenkilöille motivoivin ja joka lisäisi työntekijöiden tehokkuutta, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Yrityksen kilpailukyvyyn lisäämisen takia nämä tiedot ovat yritykselle erittäin tärkeitä.

2.4 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Oppaan pohjana käytettiin tietoperustaa ja lähdemateriaalia sekä kyselytut-

kimuksen avulla tutkittiin Laania Oy:n toimihenkilöiden näkemystä siitä, millainen palkitsemismalli olisi heille kannustavin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös työpajaa, jonka osallistujina olivat Laanian laajennettu johtoryhmä.

Metsäalalla on ollut viime vuosina kova kilpailu työntekijöistä ja osaavia työntekijöitä on vaikea rekrytoida, jolloin on tärkeää pitää nykyiset työntekijät yrityksen palveluksessa ja miettiä palkitsemismalleja, joilla nykyiset työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen ja jonka avulla työnantaja saa houkuteltua yritykseen uusia työntekijöitä. Opas tulee olemaan tärkeä johtamisen väline, kun palkitsemisstrategiaa, palkitsemismalleja ja palkitsemispolitiikkaa yritykseen suunnitellaan.

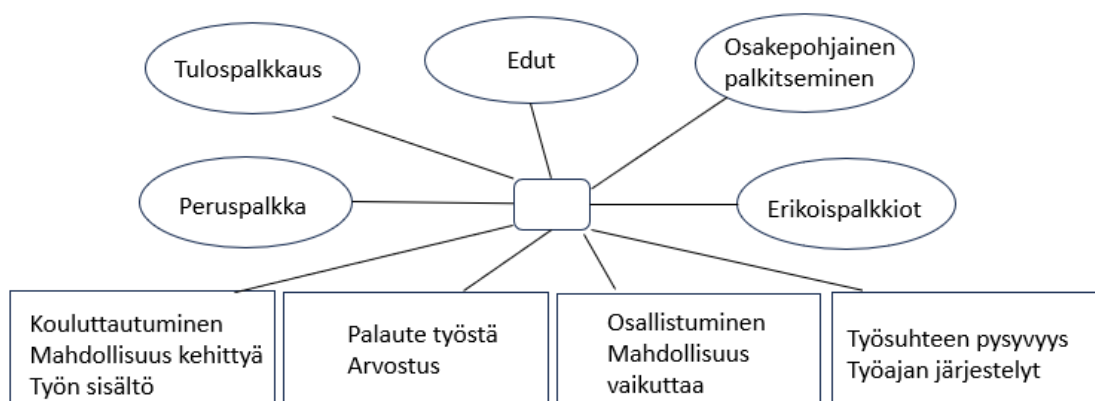
Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee laajasti kaikkia yleisimpiä palkitsemisen tapoja, pois lukien ylimmän johdon palkitsemismallit, kuten osake- ja optiopalkitsemisen. Opinnäytetyössä luodaan katsaus aiheesta käsittelevään kirjallisuuteen ja luodaan näin pohja tietoon perustuvalla päätöksenteolle. Opinnäytetyössä kartoitetaan henkilöstön halukuutta siirtyä tulos- ja suoritusperusteiseen palkitsemismalliin. Aineettoman palkitsemisen keinoja opinnäytetyössä sivutaan, mutta ne eivät ole tutkimuksen keskiössä.

3 MITÄ PALKITSEMINEN ON?

3.1 Palkitseminen määritelmänä

Työssä palkitseminen tarkoittaa kaikkea sitä, mitä työntekijä työskentelystään yritykselle saa ja mitä hänelle annetaan työpanoksestaan, kuten rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä. Palkitseminen koskee aina koko organisaatiota ja sen jokaista jäsentä. Palkitsemisen avulla viestitään henkilöstölle organisaation merkittävimmät tavoitteet ja arvot. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13.)

Palkitsemisen kokonaisuus määritellään niin, että se sisältää kaikki ne asiat, joilla työnantaja pyrkii henkilöä tai henkilöstöryhmään kuuluvia henkilöitä palkitsemaan. Millainen palkitseminen on kannustavaa ja palkitsevaa, riippuu yksilöstä. Palkitsemisen kokonaisuus on yksi tärkeä johtamisen väline, jonka jokainen organisaatio määrittelee itse. Palkitsemiskokonaisuuteen kuuluu yleensä sekä aineellisia, että aineettomia palkitsemismuotoja, joista voidaan käyttää nimitystä palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen kokonaisuuteen voi sisältyä peruspalkka, tulospalkka, bonuspalkka, työsuhde-edut, aloitepalkkiot, keksintöpalkkiot, erilaiset työajan järjestelyt. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää usein myös työntekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa yhteisiin asioihin, molemminpuolisen arvostuksen sekä palautteen annon ja mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa erilaisten kouluttautumismahdollisuuksien muodossa. (Hakonen ym 2005, 312–313.)



Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus Hakonen ym (2005, kuva 1) pohjalta.

Palkitseminen on yritykselle tärkeä johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestymistä markkinoilla sekä motivoidaan ja kannustetaan työntekijöitä. Työntekijöitä kannustetaan toimimaan yrityksen strategian, arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja palkitseminen tukee yrityksen menestymistä, mikäli palkitsemisperusteet ovat oikein valittuja. Johdon on tärkeää kokea palkitseminen panostuksena, jolla saadaan aikaan parempaa tuotosta, pystytään kehittämään yrityksen toimintaa sekä pitää yritys kilpailukykyisenä ja kehittää yritystä jatkuvasti parempaan suuntaan. Palkitseminen tulee myös linkittää niihin asioihin, jotka parantavat tuottavuutta nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 88–89.)

Organisaation palkitsemismalli vaikuttaa myös organisaation vetovoimaisuuteen työnantajana ja luo yritykselle kilpailuetua uusien työntekijöiden rekrytoinnissa (Kauhanen 2010, 91–92.) Varsinkin aloilla, joissa on kova kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä voi organisaation palkitsemismallilla olla suurikin merkitys, kun työntekijä valitsee itselleen työpaikkaa. Tänä päivänä rekrytointi-ilmoituksissa kerrotaankin hyvin avoimesti organisaation palkitsemisen tavoista ja henkilöstöeduista.

3.2 Palkitsemisstrategia

Jokaisella yrityksellä tulisi olla tarkkaan harkittu ja mietitty palkitsemisstrategia. Palkitsemisstrategiassa on hyvä miettiä seuraavia asioita: Millaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita? Millä tasolla tulokset tulee olla, jotta niistä palkitaan? Kuinka palkkiot jaetaan työntekijöiden kesken? (Kauhanen 2010, 88–91.)

Kun mietitään millaisista tuloksista henkilöstöä halutaan palkita, yleensä mittarina toimii taloudellinen tulos. Joskus taloudellinen tulos voi olla ainoa mittari, toisinaan myös työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet vaikuttavat palkitsemiseen. Mikäli mittarina toimii taloudellinen tulos, mittari voi olla esimerkiksi yhtiön kannattavuus, myyntikate, käyttökate tai sijoitetun pääoman tuotto. Toisiaan palkitsemiseen vaikuttaa työn laatu, mutta laatu voi olla erilaisissa töissä hyvinkin vaikeasti mitattava asia. Palkitsemiseen voi myös vaikuttaa asiakastytyväisyys, jonka mittaamisessa on myös omat haasteensa. Huonosti toteutetut asiakastytyväisyyskyselyt voivat johtaa vääriin tuloksiin. (Kauhanen 2010, 88–91.)

Toinen tärkeä asia on se, millaisista tuloksista henkilöstöä palkitaan. Tämä tulee lähinnä kyseen silloin, kun työntekijöillä on henkilökohtaisia tavoitteita, joihin he pystyvät vaikuttamaan

enemmän kuin yrityksen tulostavoitteisiin. Henkilökohtaiset tavoitteetkin pitääkin määritellä niin, että ne ovat saavutettavissa, jotta ne motivoivat työntekijöitä. (Kauhanen 2010, 88–91.)

Kolmas tärkeä osa-alue on tehdä päätös siitä, kuinka palkkiot jaetaan työntekijöiden kesken. Joskus yrityksen arvoista voi löytyä kannanotto siihen, kuinka palkkiot jaetaan henkilöstön kesken. Jos yrityksen arvoihin kuuluu tasavertaisuus ja tasapuolisuus, on tärkeää, että arvojen mukaista toimintaa noudatetaan myös palkitsemisessa. Palkkioiden jakamiseen voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia perusteita: henkilöluku, tehdyt työtunnit, palkkataso, palkkasumma tai näiden kaikkien erilaiset yhdistelmät. Toisinaan palkkiot voidaan jakaa tasaisesti kaikille työntekijöille, toisinaan palkkiot jaetaan prosentuaalisesti peruspalkkataso huomioon ottaen. Kuitenkin on hyvä muistaa, että jos puhutaan tulos- ja kannustinpalkitsemisesta, voi työnantaja määritellä palkkion jakamisen itse haluamallaan tavalla. Tärkeää kuitenkin on, että koko organisaatiolla olisi tunne, että palkkiot jaetaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti. (Kauhanen 2010, 88–91.)

Palkitsemisstrategiaan liittyy läheisesti myös palkitsemispolitiikka. Tällainen olisi hyvä olla olemassa myös jokaisessa organisaatiossa. Palkitsemispolitiikka määrittelee miten käytännössä organisaatio hoitaa palkitsemisen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17.)

3.3 Palkitsemisen merkitys organisaatiolle

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään yrityksen menestymisen peruspilarina. Yritykselle on tärkeää keskittyä olennaiseen, eli henkilöstön palkitsemiseen tärkeiden tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisella on siis valtava merkitys organisaatiolle ja sen menestymiselle. Yrityksen johdon tulee määritellä organisaatiolle strategia ja asettaa tavoitteita. Yrityksen menestyksen taustalla on hyvin laadittu strategia. Palkitseminen tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen tulee olla linjassa valitun strategian kanssa. Palkitseminen tukee organisaation muita johtamisprosesseja. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 8–10.)

Palkitseminen on erittäin tehokas ja kriittinen työväline henkilöstöjohtamisessa. Työntekijät tekevät asioita, joista heitä palkitaan, siksi on todella tärkeää, miten palkitsemiseen liittyviä järjestelmiä ja valtaa yrityksessä käytetään. Palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksiin enemmän kuin uskotaankaan. Palkitseminen on organisaatiolle tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää yrityksen tavoitteista ja arvoista. Kun yritys onnistuu palkitsemi-

nessa, sillä on enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia koko yritykselle. Jotta palkitseminen onnistuu, se vaatii johdolta ja esihenkilöiltä paneutumista. Pelkkä palkitsemisen hallinnointi ei riitä, vaan palkitsemista tulee johtaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14–16.)

Vaikka voisi kuvitella, että palkitsemisella on yritykselle vain positiivisia vaikutuksia, näin ei kuitenkaan aina ole. Palkitseminen voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mikäli yrityksen palkitsemisjärjestelmä on huonosti tehty. Mikäli palkitsemisen tavoitteet vaativat työntekijöiltä liikaa työtä ja heidän työnsä kontrollointia, se voi vähentää sisäistä motivaatiota. Usein rahallista palkitsemista tehokkaampia motivoimiskeinoja yritykselle ovatkin esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä työssä ja kannustava työympäristö. Toisaalta rahallisella palkitsemisella on symboliarvo, joka voi lisätä työntekijän tunnetta siitä, että häntä arvostetaan. Nämä seikat organisaation tulee ottaa huomioon palkitsemista suunnitellessaan. (Vartiainen ym, 2005, 143.)

Yrityksen kannalta palkitseminen voidaan nähdä tehokkaana tai tehottomana oheisen taulukon mukaisesti:

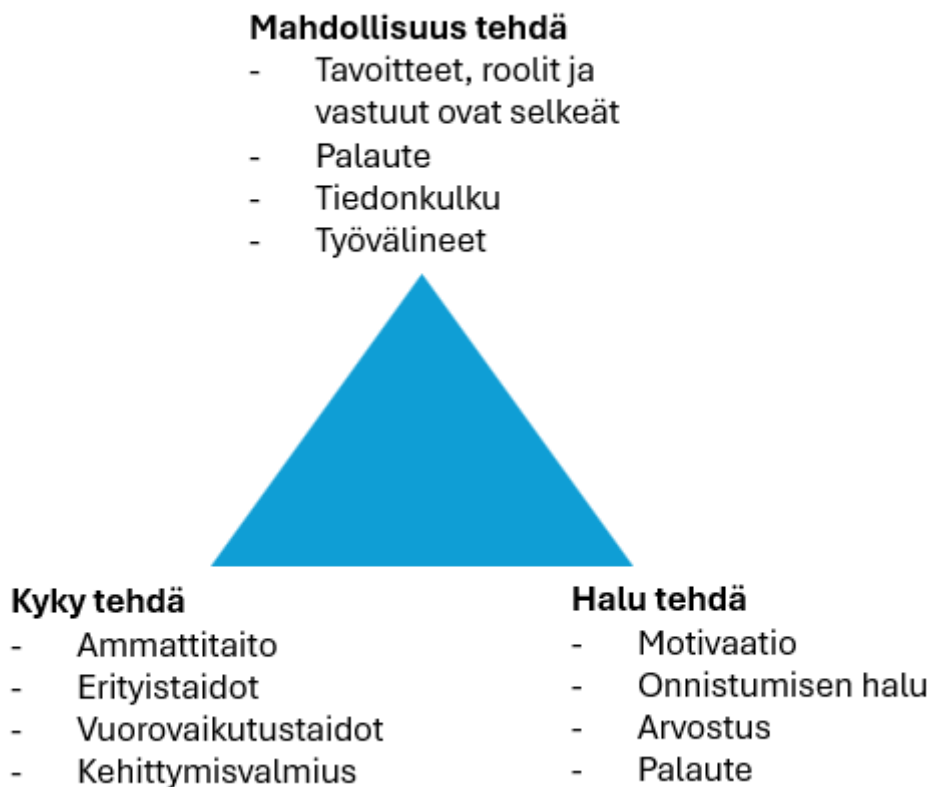
Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Palkitseminen perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja osaamiseen.	Palkitaan umpimähkäisesti ja epäjohdonmukaisesti.
Palkitseminen perustuu suorituksen ja osaamisen yksityiskohtiin.	Palkitseminen on perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa.
Palkitseminen on monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa.	Palkitseminen on jatkuvasti samanlaista, epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa.
Palkitsee tarkkojen ja yksilöityjen tavoitteiden saavuttamisesta.	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta.
Tuottaa tietoa osaamisesta ja tulosten tasosta.	Ei tuota tietoa osaamisesta tai tuloksista.
Suuntaa työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen.	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveelliseen kilpailuun.
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät (tavoitteet, osaamisen).	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen.
Vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota.	Vahvistaa työntekijöiden motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta.
Kiinnittää työntekijöiden huomion omiin suorituksiin.	Kiinnittää huomion esihenkilön miellyttämiseen ja muiden suorituksiin.

Taulukko 1: Tehokas ja tehoton palkitseminen Sistosen (2008, taulukko 18) pohjalta

3.3 Palkitsemisen merkitys työntekijälle

Palkitsemisella on monenlaista merkitystä työntekijän näkökulmasta. Aivan ensimmäiseksi palkitsemisella houkutellaan organisaatioon osaavaa työvoimaa ja palkitseminen myös kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin. Palkitsemisen yksi osa-alue on peruspalkka, joka on perustoimeentulon kannalta työntekijälle tärkeää. (Ylikorkala ym 2018, 41.)

Palkitseminen kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan. Palkitseminen voi myös lisätä työntekijöiden työpanosta ja halua ponnistella parempiin työsuorituksiin ja tuloksiin. Palkitseminen myös selkeyttää työntekijälle hänen tavoitteensa työn suhteen, lisää palautteen antoa ja tiedon kulkua. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari, 2005, 19–20.)

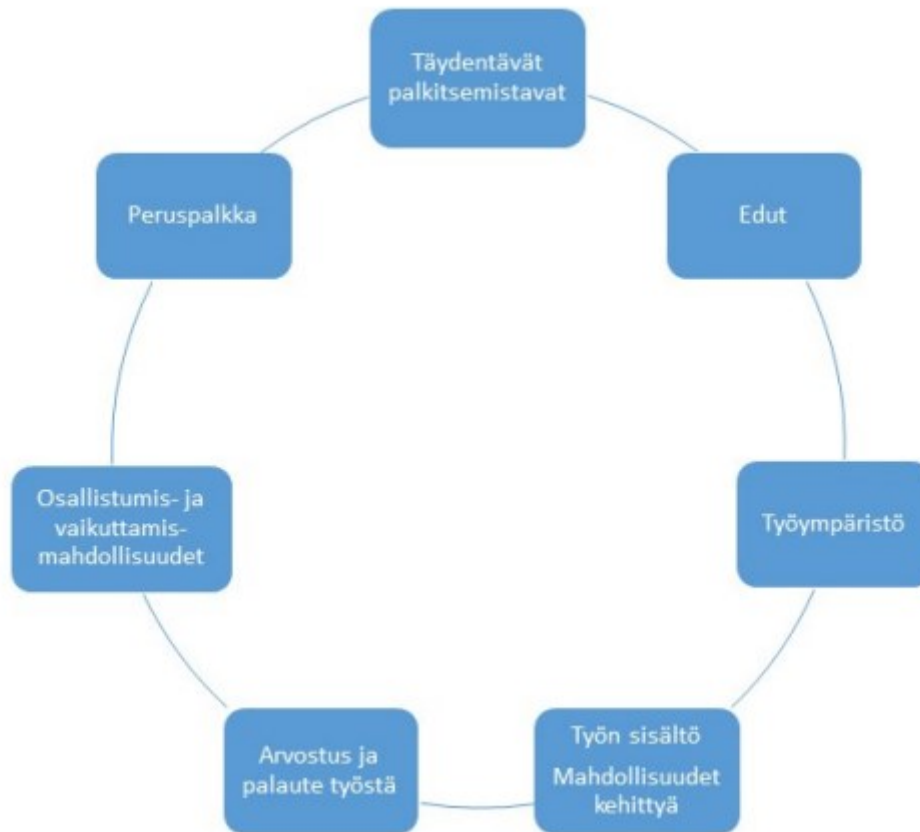


Kuvio 2: Palkitsemisen merkitys ja hyvän työsuorituksen edellytykset Rantamäki ym (2006, kuvio 1) pohjalta.

Usein ajatellaan, että raha tekee onnelliseksi ja palkitseminen nähdään usein vain rahana. On kuitenkin huomattu, että työntekijät kokevat palkitsevana yhteenkuuluvuuden muiden työntekijöiden kanssa ja se lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Rahan ja maineen tavoittelu saattaa johtaa itsearvostuksen vähenemiseen ja vertailuun. Onkin tärkeää muistaa, että työntekijän näkökulmasta usein rahallista palkitsemisesta tärkeämpää on ns. aineeton palkitseminen, kunhan peruspalkka on kunnossa. (Vartiainen ym 2005, 144.)

Työntekijän kannalta yritys viestii palkitsemisella, kuinka työntekijä on onnistunut työssään. Mikäli palkitseminen onnistuu työntekijän näkökulmasta, se lisää työntekijän motivaatiota ja osaamisen kehittämistä. Onnistuessaan palkitseminen lisää merkittävästi työntekijän tyytyväisyyttä ja työhyvinvointi lisääntyy. (Luoma, Troberg, Kajas & Nordlund 2004, 34.)

Työntekijälle palkitseminen näkyy kuvan mukaisena kokonaisuutena:



Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän silmin Honkasen (2016, kuvio 4) pohjalta.

Palkitsemisella on suurta vaikutusta yksilön tuottavuuteen. Yksilöpalkkiolla on yleensä suurempi vaikutus työntekijälle kuin ryhmäpalkkiolla, koska tällöin työntekijällä on paremmat vaikutusmahdollisuudet palkkion saamiseen. Palkkioiden suuruudella on myös merkitystä työntekijälle, joskus pienetkin palkkiot voivat motivoida työntekijää, kun niitä käytetään oikein. Palkitseminen palautteen antamisen muotona lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan, vaikka palkitseminen olisi rahallisesti vähäistä. Ryhmäpalkitseminen voi olla hyvinkin motivoivaa, mikäli se toteutetaan hyvin. Kun linkki suoritukseen ja ryhmän tavoitteiden saavuttamisen välillä on olemassa, ryhmäpalkitseminen toimii hyvin. Parhaimmillaan ryhmäpalkitseminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteistyötä, yhteishenkeä ja avointa

keskusteluympäristöä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että jokaisella työntekijällä on omat arvot ja elämäntilanne, joka antaa suuntaviivat palkitsemisen merkitykselle elämässä. Toiset arvostavat rahaa, toiset vapaa-aikaa. Tärkeintä palkitsemisessa työntekijän näkökulmasta on tasa-
puolinen ja arvostava kohtelu ja palaute onnistuneesta työstä. (Ylikorkala ym 2018, 54–55.)

3.5 Palkitseminen ja motivaatio

Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa moni sisäinen ja ulkoinen asia, jotka vaikuttavat työskentelyyn. Motivaatio liittyy keskeisesti palkitsemiseen ja kun mietitään miten palkitsemien vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, on tärkeää tarkastella erilaisia motivaatioteorioita. Motivaatioteorioita kannattaa tarkastella palkitsemista suunniteltaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 39.)

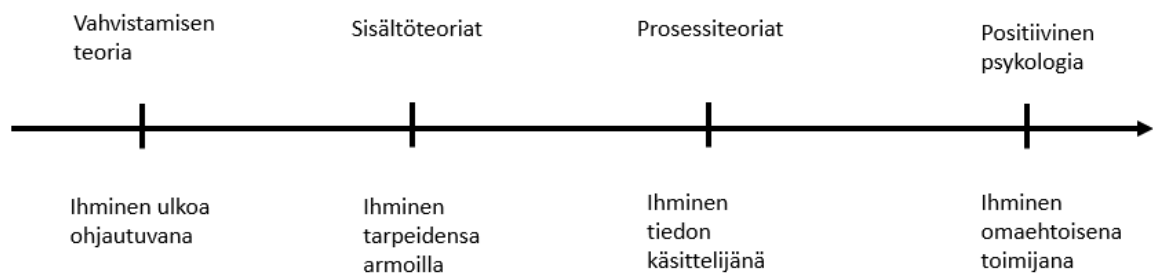
Ihmisillä on erilaisia toiminnan syitä, motiiveja, jotka muodostavat kunkin henkilön motivaation. Motivaatio on siis se asia, joka saa ihmisen toimimaan. Työympäristössä suuri motivaation lähde on raha ja palkitseminen. Aina kuitenkin raha ei ole riittävä kannustin ja motivaation lähde. Jotta palkitseminen vaikuttaa aidosti motivaatioon, täytyy ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat kunkin henkilön motivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 135.)

3.5.1 Motivointi asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyössä työskentelevien työntekijöiden motivoiminen voi olla joskus haastavaa. Asiantuntijoita motivoi enemmän sisäiset tekijät kuin pelkästään aineelliset palkkiot. Uran alkuvaiheessa asiantuntijoita usein motivoi palkan määrä. Myöhemmin uralla palkan merkitys motivaattorina pienenee ja muiden sisäisten tekijöiden merkitys korostuu. Tärkeimpinä sisäisinä motivaatiotekijöinä ovat uusien asioiden oppimismahdollisuudet, henkilökohtaiset kasvumahdollisuudet, kehittyminen asiantuntijuudessa. Vaikka asiantuntijaroolissa toimivia henkilöitä motivoi usein työroolissaan kehittyminen, asiantuntijoita ei kuitenkaan välttämättä kiinnosta uralla eteneminen johtajarooleihin. Muita tärkeitä sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vaihteleva ja haastava työ, itsenäisyys, työsuhteen jatkuvuus, työkaverit, arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu. Jotta asiantuntijatyössä toimivan henkilön työmotivaatio pysyy yllä, täytyy asiantuntijatyössä toimivan tuntea työnsä merkitykselliseksi. Työn sisällöllä on siis merkitystä. Asiantuntijatyössä on myös tärkeää saada säännöllisesti palautetta ja tehdä yhteistyötä kollegoiden kanssa. (Luoma ym 2004, 27–30.)

3.5.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioissa keskitytään kahteen kysymykseen: mikä motivoi ja miten motivoidumme? Näihin kahteen kysymykseen perustuvia teorioita kutsutaan sisältö- ja prosessiteorioiksi. Motivaatioteorioita jaotellaan myös sen mukaan, että onko ihminen vaistonvaraisesti toimiva ja kokemuksesta oppiva vai tietoon ja rationaaliseen harkintaan pohjaava. Näitä teorioita kutsutaan vahvistamisen ja kognitiivisen perinteen teorioiksi. Näiden lisäksi on vielä positiivisen psykologian teoria, joka näkee, että ihminen toimii omaehtoisesti, itselleen merkityksellisten asioiden ohjaamana. Mikään näistä motivaatioteorioista ei ole toista parempi ja organisaatioissa kannattaa tarkastella ihmisten motivaatioita näiden kaikkien teorioiden kannalta. Palkitsemisen kannalta oleellimmat teoriat ovat vahvistamisen teoria, sisältöteoria, prosessiteoria ja positiivisen psykologian teoria. (Hakonen ym 2015, 138.)



Kuvio 4: Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset Hakonen ym silmin (2015, kuvio 18) pohjalta.

3.5.3 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teoria pohjautuu siihen, että työntekijät toimivat mekaanisesti ulkoisiin ärsykeisiin reagoiden. Teoriassa oletetaan, että työntekijät oppivat parhaan toimintamallin kokeilemalla, erehdyksistä ja onnistumisista oppien. Teorian mukaan ihmistä voi siis ohjata palkkiolla ja rangaistuksilla. Teoria keskittyy työntekijöiden havaittavissa olevaan käyttäytymiseen ja ulkoisesta tapahtumasta seuraavaan reaktioon. Vahvistamisen teoria keskittyy pelkästään toiminnan seurauksiin, ei syihin. Palkitsemisen näkökulmasta vahvistamisen teoria kannustaa työnantajia antamaan palkkioita, kun työntekijät tekevät työnantajan näkökulmasta toivotunlaista toimintaa. Kun työntekijä saa toiminnastaan palkkion, hän tekee vastaavan suorituksen myös jatkossa. Mitä selkeämpi on toiminnan ja palkkion välinen yhteys työntekijälle, sitä helpommin työntekijä toistaa toivotun toiminnan. Jotta työntekijän motivaatio säilyy, on tärkeää, että ta-

voiteltava käyttäytyminen on tarkoin määritelty, palkkion saa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen ja palkkion määrä vastaa suorituksen tasoa. Vahvistamisen teorian pohjalta tehdyn palkitsemisen on todettu lisäävän työn tehokkuutta. (Hakonen ym 2015, 139–140.)

3.5.4 Sisältöteoriat

Sisältöteorioissa keskitytään toimintaa liikkeelle paneviin voimiin, kuten työntekijöiden tarpeisiin. Tästä syystä sisältöteoriaa voidaan kutsua myös tarveteoriaksi. Sisältöteoriat etsivät vastausta siihen, mikä työntekijää motivoi. Sisältöteoriat ovat universaaleja teorioita, koska ne soveltuvat jokaisen työntekijän toiminnan ymmärtämiseen, eli sisältöteorioiden mukaan jokaista työntekijää motivoivat lähes samat asiat. Sisältöteoria usein tukee käsitystä, jonka mukaan rahallinen palkitseminen ei voi toimia motivoivana tekijänä työelämässä. (Hakonen ym 2015, 141–142.)

Yksi tärkein sisältöteoria on Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkian mukaan hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset ja turvallisuuden liittyvät tarpeet, jotka voidaan tyydyttää rahan avulla. Kun nämä alimman tason tarpeet on tyydytetty, työntekijät tavoittelevat korkeampia tarpeita, kuten itsensä toteuttamista. Työelämässä näitä tarpeita tavoitellaan mielekkäiden ja merkityksellisten työtehtävien kautta sekä osaamisen kehittämisen kautta eikä rahallisten palkkioiden avulla. Maslowin tarvehierarkia on vanha teoria, mutta edelleen toimiva. Maslowin teoriaa kannattaa hyödyntää palkitsemisessa siten, että työntekijälle kannattaa tarjota hänen omia tarpeitaan vastaavia palkitsemisen tapoja, eli työntekijöiden osallistuminen palkitsemismallien suunnitteluun on tästäkin näkökulmasta tärkeää. (Hakonen ym 2015, 141–142.)

Toinen tärkeä sisältöteoria on Frederick Hertzbergin kaksifaktoriteoria, jossa jaoteltiin työhön liittyviä tekijöitä kahteen luokkaan: asiat, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikalla ja asiat, jotka tekevät työntekijät tyytymättömiksi. Tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen liittyvät tekijät ovat motivaatiotekijöitä ja tyytymättömyyteen liittyvät tekijät ovat hygieniatekijöitä. Motivaation lisäämiseksi Hertzbergin mukaan tulisi keskittyä työn sisältöön, antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä tehdä töitä, antaa palautetta sekä mahdollisuuden kehittyä. Hygieniatekijät eivät lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota, mutta ne voivat poistaa tyytymättömyyttä, eli voivat johtaa työntekijöiden neutraaliin suhtautumiseen. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka ja työolot. (Hakonen ym 2015, 142.)

Toisaalta Herzbergin myöhäisemmissä tutkimuksissa selvisi, että palkka oli nimetty motivaatiotekijäksi lähes yhtä usein kuin hygientehtäjäksi. Kaksifaktoriteorian mukaan aineettomat palkitsemistavat voivat motivoida aineellisia palkitsemistapoja enemmän. Työnantajien kannattaisi tämän teorian mukaan panostaa esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksiin sekä palautteen antoon. (Hakonen ym 2015, 142.)

3.5.5 Prosessiteoriat

Prosessiteoriat keskittyvät työntekijöiden yksilöllisiin valintoihin, joita työntekijät tekevät omien mieltymysten pohjalta. Prosessiteorioissa keskitytään yksilöllisiin eroihin ja syy-seuraussuhteiden etsimiseen. Prosessiteorioissa on kognitiivinen lähestymistapa eli halutaan selvittää työntekijöiden tietoon pohjautuvaa ajatus- ja arviointiprosessia. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia on perusteltu juuri prosessiteorian perusteella. Prosessiteorioiden hyödynneimpiä muotoja ovat odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria ja tasasuhteoria. (Hakonen ym 2015, 143–144.)

Odotusarvoteorian mukaan työntekijä harkitsee kolmea asiaa: onko asetetun tavoitteen saavuttaminen mahdollista, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus tarpeeksi houkutteleva. Odotusarvoteorian mukaan palkitsemisen pitää olla selvästi yhteydessä suoritukseen ja kullekin yksilölle riittävän houkutteleva, jotta palkitseminen on motivoivaa. Työntekijän työssä suoriutuminen on korkeimmillaan, kun työntekijällä on haastavat, selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet ja hän saa tavoitteiden saavuttamisesta tarpeeksi palautetta. Tällaisessa tilanteessa palkitseminen voi lisätä motivaatiota. Odotusarvoteoria on motivaatioteoria, jossa työntekijä nähdään järkipärisesti toimivana, harkitsevana olentona, joka valitsee erilaisten käyttäytymistapojen väliltä. Tällöin työntekijän toimintaa ei ohjaa universaalit, kaikkia koskevat tarpeet, vaan jokainen työntekijä toimii omien, yksilöllisten uskomustensa ja arvostustensa mukaan. (Hakonen ym 2015, 144.)

Tavoitteen asettamisen teorian mukaan työntekijöiden toimintaa ohjaavat tavoitteet ja aikomukset. Työelämässä tavoitteet ovat asioita, joita työntekijä työssään pyrkii saavuttamaan ja aikomukset ovat työntekijän käsityksiä suunnitellusta toiminnasta. Teorian mukaan työntekijän motivaatio ja suoriutuminen ovat korkeimmillaan, kun tavoitteet ovat tarpeeksi haastavia, selkeitä sekä hyväksytyjä ja tavoitteiden edistymisestä saa tarpeeksi usein palautetta. Tarpeeksi haastavat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin liian helpot tavoitteet. Mikäli työn-

tekijällä ei ole tarpeeksi osaamista tavoitteen saavuttamiseksi, motivaatio voi laskea ja suorituksen taso laskea. Tavoitteiden tulee olla myös tarpeeksi selkeästi määriteltyjä, koska työntekijä ponnistelee niiden eteen enemmän, kuin epämääräisten tavoitteiden suhteen. Oleellista on myös, että työntekijä sitoutuu tavoitteisiin ja hyväksyy ne – työntekijän osallistuminen tavoitteiden asettamiseen on tärkeää sitoutumisen kannalta. (Hakonen ym 2015, 145–146.)

Tavoitteen asettamisen teoriassa palkitseminen voi vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon ja suoriutumiseen. Mikäli palkitseminen on yhteydessä tehtävässä suoriutumiseen, se edistää tehtävään sitoutumista ja suoritukseen perustuva palkitseminen myös edistää haastavampien tavoitteiden asettamista, mikäli sen avulla on mahdollista saada isompia palkkioita. Rahallinen palkitseminen tukee tavoitteeseen sitoutumista, mikäli palkkiot ovat melko suuria, eikä tavoitteet ole mahdottomia saavuttaa. Kun tavoitteen asettamisen teoriaa on tutkittu käytännössä, on todettu, että tavoitteeseen sitoutumista edistää enemmän bonukset tai suoriteperusteiset palkkiot kuin kiinteä kuukausipalkka. (Hakonen ym 2015, 145–146.)

Tasasuhtateorian perusteena on se, että työntekijä pyrkii saavuttamaan tasasuhtaan, eli tilanteen, jossa hän arvioi oman panos-tuotossuhteensa olevan tasapainossa viitehenkilön tai -ryhmän vastaavan panoksen ja tuotoksen kanssa. Mikäli työntekijä kokee epätasapainoa, se aiheuttaa jännitteen, joka motivoi työntekijää toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Mitä suurempi jännite on, sitä motivoituneempi työntekijä on. Tasapainon saavuttamiseksi työntekijä voi vaikuttaa omaan panokseensa, tuotokseensa tai vertailukohteen panoksiin ja tuotoksiin sekä pyrkii arvioimaan tilannetta uudelleen vaihtamalla vertailun kohdetta. Tasasuhtateoria liittyy merkittävästi palkitsemiseen. Mikäli työntekijä kokee saavansa muita vähemmän tuotosta (palkkaa, palkkioita yms.) panoksestaan, työntekijä kokee olevansa alipalkattu. Vastavuoroisesti jos työntekijä kokee saavansa omasta panoksestaan muita enemmän, työntekijä kokee olevansa ylipalkattu. Mikäli työntekijä kokee olevansa alipalkattu, hän saattaa parantaa suoritustaan toivoen saavansa palkankorotuksen, jonka jälkeen työntekijä kokee tilanteen olevan tasapainossa. Joskus voi käydä myös niin, että alipalkatuksi tilanteensa kokeva voi myös vähentää panoksiaan ja näin saavuttaa tasapainon muihin verrattuna. Työntekijät, jotka kokevat itsensä ylipalkatuiksi, voivat vähentää panoksiaan, jotta he eivät enää saisi palkankorotuksia ja tuntisi palkankorotuksista syyllisyyttä. Toisaalta ylipalkatuksi itsensä kokevat työntekijät voivat myös parantaa suoritustaan tavalla, jonka he eivät usko vaikuttavan palkkaan. (Hakonen ym 2015, 146–147.)

3.5.6 Positiivisen psykologian teoria

Positiivisen psykologian teoriassa keskitytään prosesseihin ja olosuhteisiin, jotka edistävät työntekijöiden parasta mahdollista toimintaa. Positiivinen psykologia keskittyy työmaailmassa siihen, mikä tekee työstä mielekästä, edistää työhyvinvointia ja saa työntekijät innostumaan työstään. On myös tärkeää huomioida se, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät tekevät parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. Näennäisesti voidaankin ajatella, että positiivisen psykologian teoria ei keskity palkitsemiseen. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. On tutkittu, että myönteiset tunteet parantavat työhyvinvointia ja tehokkuutta. Palkitsemisen avulla voidaan synnyttää myönteisiä tunteita. Positiivisen psykologian teoria keskittyy nimenomaan työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja aineeton palkitseminen, kuten palaute ja vaikutusmahdollisuudet voivat tukea sisäistä motivaatiota. (Hakonen ym 2014, 147–148.)

Positiivisen psykologian teorian yksi alateoria on itsemääräytymisen teoria. Itsemääräytymisen teoriassa on tärkeää sisäinen motivaatio tavoitetilana. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa, että toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai huonon palautteen välttäminen. Tässä tapauksessa tyytyväisyys ei tule toiminnasta tai tehtävästä, vaan sen ulkoisista seurauksista. Itsemääräytymisen teorian mukaan työntekijällä on kolme universaalia psykologista tarvetta: tarve olla autonominen ja toimia vapaaehtoisesti, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä muiden kanssa. Näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen on välttämätöntä jokaisen työntekijän psyykkiselle hyvinvoinnille. Näistä autonomian määrää pidetään tärkeimpänä motivaation tyyppiä määrittävänä seikkana. Itsemääräytymisen teoriassa erotellaan erilaisia motivaation tyyppiä. Motivaation tyypit voidaan asettaa jatkumolle autonomian mukaan. Jatkumon toisessa laidassa on täysin ulkoinen motivaatio (toiminta palkkion saamiseksi) ja toisessa laidassa on sisäinen motivaatio. (Hakonen ym 2015, 149–151.)

Rahallista palkitsemista kritisoidaan, koska sen ajatellaan heikentävän sisäistä motivaatiota. Tutkimusten mukaan suoritukseen perustuva rahallinen palkitseminen vähentää sisäistä motivaatiota, mutta sanalliset palkkiot lisäävät sisäistä motivaatiota. Itsemääräytymisen teoria voi toisinaan soveltua työelämään huonosti, koska useimmat ihmiset tekevät työtä ansaitakseen rahaa. Sisäisen motivaation tukeminen on silti tärkeää, koska sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat paremmin, ovat tyytyväisempiä, sitoutuneempia, tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituneet. Työmaailmassa työn piirteet, työntekijöiden väliset suhteet ja palkitseminen vaikuttavat

psykologisten tarpeiden tyydyttymiseen. Rahallisella palkitsemisella voidaan tukea myös autonomista motivaatiota. Työtehtävät eivät muutu innostaviksi rahallisella palkitsemisella, mutta sillä voidaan tukea työn merkityksellisyyttä. Tällöin palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää. Tulospalkkiot voivat myös tukea psykologisia perustarpeita ja lisätä sisäistä motivaatiota. Tulospalkkioiden kautta työntekijät voivat saada palautetta onnistumisesta eli tuntea itsensä kyvykkäiksi. (Hakonen ym 2015, 149–151.)

Positiivisen psykologian teorian toinen alateoria on työn imu. Työn imu tarkoittaa pysyvälun- teista, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Tuolloin työntekijä toimii tarmokkaasti, omistautuu työlleen ja uppoutuu työhönsä. Tarmokas työntekijä on energinen, hän haluaa panostaa työhönsä ja on sinnikäs. Työhönsä omistautunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haasteelliseksi, on innokas, työstään inspiroitunut ja ylpeä omasta työstään. Työhönsä uppoutunut työntekijä on hyvin keskittynyt ja paneutunut työhönsä, jolloin työntekijä ei huomaa ajan- kulumista. Työn imulla on paljon myönteisiä seurauksia, kuten hyvä työssä suoriutuminen, pa- remmat tulokset, tuottavuus ja asiakkaiden tyytyväisyys. Kuinka työn imua sitten voisi lisätä? Yksi tärkeä tekijä on työn muokkaaminen työntekijän omia tavoitteita ja motivaatiota vastaa- vaksi. Työnantajan kannalta on tärkeää kannustaa tämän tyyppistä toimintaa, koska työn muok- kaamista voidaan ajatella yhtenä aineettoman palkitsemisen muotona. Työntekijä kokee myös itsensä arvostetuksi, kun omaa työtään pystyy muokkaamaan ja arvostus lisää työn imua. (Ha- konen ym 2015, 151–152.)

4 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT- JA TAVAT

4.1 Palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa palkitsemistapaa ja siihen liittyviä toimintatapoja. Palkitsemistavat jokainen yritys suunnittelee ja toteuttaa itse. Kun yritys tai organisaatio alkaa miettiä omaa palkitsemisjärjestelmäänsä tai palkitsemistapojaan, tulee suunnittelun lähtöä liikkeelle yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Organisaatiossa tulee miettiä mitä palkitsemisella halutaan viestiä työntekijöille ja millaisista työsuorituksista ja osaamisesta palkitaan. (Vartiainen ym 2005, 284–285.)

Palkitsemisjärjestelmät on suunniteltava huolellisesti, muuten palkitseminen ei tue organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tärkeää on määritellä minkälaisia vaikutuksia palkitsemisjärjestelmällä halutaan saavuttaa. Kun vaikutukset ovat selkeät, voidaan organisaatiolle luoda palkitsemisen periaatteet ja käytännöt, jotka tukevat strategiaa. (Vartiainen ym 2005, 285–286.)

Mikäli vain mahdollista, on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun. Kun työntekijät ovat mukana suunnittelemassa palkitsemisjärjestelmiä, työntekijöiden tuottavuus, työtyytyväisyys ja sitoutuminen yritykseen kasvaa. Työntekijöiden osallistaminen voi olla yritykselle työlästä, mutta sen arvoista, koska työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä lopputulokseen, kun heillä on ollut vaikuttamismahdollisuus. Työntekijät, jotka ovat olleet vaikuttamassa palkitsemisjärjestelmän valintaan, ymmärtävät paremmin mistä palkitsemisjärjestelmässä on kyse. Suunnittelu, jossa on henkilöstö mukana, vie aikaa. Se on myös kallista, koska siihen kuluu työaika. Yrityksen kannattaakin miettiä millä tavalla henkilöstö osallistuu suunnitteluun ja mikä vaikuttamistapa on yritykselle sopivin. Työntekijät myös tuntevat parhaiten oman työnsä, joten heidän kuulemisensa palkitsemisjärjestelmän luomisessa kannattaa. (Vartiainen ym 2005, 287–288.)

Palkitsemisjärjestelmien jatkuva kehittäminen ja päivittäminen on tärkeää. Mikäli palkitsemisjärjestelmä on vuosikautia samanlainen, sen merkitys voi vähentyä. Palkitsemisjärjestelmien toimivuutta voi mitata useammalla tavalla. Usein mittareina käytetään seuraamalla kustannuksia tai henkilöstökyselyiden avulla. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioitaessa olisi tärkeää arvioida tavoitteiden saavuttamista ja kuinka tyytyväisiä järjestelmään ollaan. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tavoitteena on parantaa palkitsemisen vaikutusta ja henkilöstön tyytyväisyyttä yrityksen palkitsemista kohtaan. Vaikka palkitsemisjärjestelmää kehitettäisiin

jatkuvasti, jokainen työntekijä tulkitsee palkitsemisjärjestelmän tarkoituksen omalla tavallaan ja jokaisen työntekijän käsitykset siitä mikä on palkitsevaa eroavat. (Vartiainen ym 2005, 293–295.)

4.2 Palkitsemistavat

Jokainen organisaatio määrittelee itse millaisia palkitsemisen tapoja ja muotoja se tarjoaa henkilöstölleen. Ylimääräisillä palkitsemistavoilla- ja eduilla yritys pyrkii lisäämään työpaikan houkuttelevuutta sekä parantamaan työnantajamielikuvaa. Erilaiset edut ja palkkiot ovat osa yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta. Osa eduista ja palkkioista on palkkaan verrattavia, jolloin niistä maksetaan verot, osa eduista on verovapaita. Jokaisen palkkion ja edun tarkoitusta kannattaa yrityksessä miettiä erikseen. Etujen kriittinen tarkastelu säännöllisesti on kannattavaa. Mikäli jokin palkkio tai etu ei ole enää käytössä tai työntekijöiden piirissä haluttu, sitä ei kannata pitää osana palkitsemisen kokonaisuutta. (Hakonen ym 2005, 140–142.)

4.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista ovat kaikki rahalliset palkitsemisen muodot ja rahallisesti mitattavat edut. Aineellisia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi:

- henkilökohtainen kuukausi tai kiinteä palkka
- erilaiset palkan lisät
- tulospöörusteiset palkkiomuodot, kuten kannustinpalkkio, tulospalkkio, voittopalkkio, osakkeet ja optiot sekä henkilöstörahasot
- kertaluonteiset erikoispalkkiot
- tavaralahjat
- kilpailupalkkiot
- innovaatio- ja keksintöpalkkiot
- kunkin organisaation henkilöstöedut, kuten laajennettu työterveyshuolto, autoetu, polkupyöräetu, asuntoetu, puhelinetu, liikuntaetu ja lounasetu

Tällaisilla ylimääräisillä palkitsemistavoilla ja eduilla pyritään esimerkiksi työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen ja edistämään terveyttä. Nämä edut kuitenkin koetaan melko pieneksi palkitsemisen osa-alueeksi. Työsuhde-etuja ei myöskään välttämättä koeta palkitsemisen muotona, koska ne kuuluvat ainakin suurimmalta osalta kaikille työntekijöille. Edut ovat kuitenkin osa palkitsemisen kokonaisuutta. (Hakonen ym 2014, 148.)

Näiden lisäksi puhutaan välillisesti aineellisesta palkitsemisesta, johon kuuluvat organisaation prosessit ja henkilöstölle tarjotut palvelut, joiden ajatellaan suuntaavan työntekijöiden työtä ja toimintaa sekä motivoivat työntekijöitä. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä aineellisia palkkioita, mutta se johtaa palkkioiden muodostumiseen myöhemmin tulevaisuudessa. Välillisesti aineellisia palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi:

- työssä kehittyminen ja kouluttautuminen
- työssä oppiminen
- työssä eteneminen ja urapolut
- kehitys- ja palautekeskustelut, säännöllinen palaute esihenkilöltä
- työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- etätyömahdollisuus
- joustavat työajat

Jokainen organisaatio määrittelee itse, kuuluuko yllä olevat osa-alueet välillisesti aineellisen palkitsemisen piiriin (Luoma ym 2004, 39–40.)

4.4 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on väljemmin määriteltävissä kuin aineellinen palkitseminen. Kun organisaatiossa puhutaan aineettomasta palkitsemisesta, puhutaan usein palautteen annosta, kannustamisesta ja kiitoksen saamisesta hyvästä työstä. Aineettoman palkitsemisen muodot ja tavat riippuvat hyvin paljon yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista. Aineettoman palkitsemisen nähdään olevan kiinteästi yhteydessä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi:

- työstä saatu kiitos ja palaute
- luottamuksen ansaitseminen työyhteisössä
- arvostuksen osoittaminen

- oman osaamisen käyttäminen ja kehittäminen
- työn sisällön mielekkyys
- hyvä organisaatiokulttuuri
- avoin työyhteisö
- hyvä yhteistyö organisaation sisällä
- yhteenkuuluvuuden tunne
- onnistumisen tunne
- työympäristö
- työ ja vapaa-ajan tasapaino (Luoma ym 2004, 43.)

Suomalaisille perinteisesti tärkeä aineettoman palkitsemisen muoto on ollut varmuus työsuhteen pysyvyydestä. Työsuhteen pysyvyyden tunne tuo työntekijöille turvallisuuden tunteen ja mahdollistaa henkilökohtaisten suunnitelmien tekemisen. Vuonna 2010 tehdyn tutkimusraportin mukaan jopa 83 % pitää työsuhteen pysyvyyttä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. (Liinalaakso ym 2016, 36.)

4.5 Palkitsemisen muotoja

4.5.1 Erikoispalkkiot

Erikoispalkitsemisella tarkoitetaan palkitsemismallia, jossa työntekijöitä voidaan palkita onnistumisista nopeasti ja oikea-aikaisesti, juuri onnistumisen hetkellä. Erikoispalkkiot ovat esihenkilöiden keino huomioda nopeasti mieleenpainuvat tapahtumat ja erityiset työsuoritukset. Erikoispalkitseminen voi sopia muun palkitsemisen rinnalle tai myös ainoaksi palkitsemistavaksi yrityksen alkuvaiheessa tai nopean kasvun vaiheessa. (Hakonen ym 2005, 185.)

Erikoispalkkioita on todella monenlaisia ja niiden kirjo on laaja. Erikoispalkitsemista voi olla vaikkapa elokuvaliput tai lahjakortti, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat tai matkat. Erikoispalkitsemisen tärkein tekijä ei ole palkkion rahallinen arvo, vaan symbolinen arvo on merkittävämpi. Erikoispalkkioista tulee työntekijälle hyvä mieli. Erikoispalkitsemisesta tulee viestiä avoimesti ja erikoispalkitsemisen mallin tulee olla hyvin läpinäkyvää, jotta työntekijät tietävät mistä asioista palkitaan. (Hakonen ym 2005, 185–187.)

4.5.2 Tavoitepalkkiot

Tavoitepalkkioita käytetään, kun työntekijöitä halutaan kannustaa tavoitteiden avulla pitkäjänteisempään toimintaan ja tavoitepalkkioiden perusteena on yhtiön menestyminen. Tavoitepalkkiot liittyvät yleensä yhtiön lyhyen aikavälin liiketoiminnan tavoitteisiin, mittareina voivat toimia esimerkiksi yrityksen kannattavuus tai sijoitetun pääoman tuotto. Mittareina voi toimia myös muut asiat, kuten asiakastyytyväisyys tai työntekijän henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyvät tekijät. Tavoitepalkkiot perustuvat tarkoin määriteltyihin sääntöihin ja ne voivat olla käytössä koko henkilöstöllä tai vain osalla henkilöstöä. Tavoitepalkkioiden toimivuus edellyttää esihenkilöiltä ymmärrystä millaista toimintaa tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Tavoitepalkkioilla tuetaan halutun toimintatavan saavuttamista. (Rantamäki ym 2006, 98–99.)

4.5.3 Henkilöstörahasot

Henkilöstörahasotosta on kyse, kun koko henkilöstölle tarjotaan palkitsemisen mallia, jossa henkilöstö rahastoi saamiaan palkkioitaan henkilöstörahastoon. Henkilöstörahasot voi olla käytössä yrityksessä, jossa on yli 10 työntekijää. Koko yrityksen vakituiset työntekijät kuuluvat henkilöstörahastoon ja henkilöstörahasoton osuudet määräytyvät yhdenmukaisten periaatteiden perusteella. Henkilöstörahasoton varoja sijoitetaan mahdollisimman tuottavasti ja pienellä riskillä. Joissakin organisaatioissa sijoitetaan osa tai pääosa rahoista omaan yritykseen. Työntekijä voi nostaa vuosittain enintään 15 prosenttia henkilöstörahasoton omasta osuudesta käyttöönsä, joista 20 prosenttia on verovapaata tuloa ja loppuosuudesta työntekijä maksaa veroa kuten palkkatulosta. (Suomen henkilöstörahasot ry 2024.)

Henkilöstörahasotja säätelee henkilöstörahasotlaki ja henkilöstörahasoton käyttö on yritykselle täysin vapaaehtoinen palkitsemisen tapa. Työnantaja päättää voiko palkkioita laittaa henkilöstörahastoon ja tämän jälkeen henkilöstö voi perustaa henkilöstörahasoton niin halutessaan. Henkilöstörahasoton omistaa ja sitä hallinnoi yrityksen henkilöstö. Henkilöstörahasoton käyttäminen on hyödyllistä sekä työnantajalle, että työntekijöille: se tuo verotuksellisia etuja, koska työnantajan ei tarvitse maksaa palkan sivukuluja rahastoon maksetuista palkkioista sekä työntekijät maksavat vain 80 % tuloveroa nostamistaan rahasto-osuuksista. (Liinalaakso ym 2016, 32.)

4.5.4 Lisäeläkevakuutus

Yritykset voivat antaa työntekijöilleen palkitsemisen osana lisäeläkevakuutuksen. Yleensä lisäeläkevakuutuksia annetaan yrityksen johtotehtävissä toimiville henkilöille, mutta myös koko

henkilöstö voi jossain tapauksissa olla lisäeläkevakuutuksen piirissä. Lisäeläkevakuutus kartuttaa työeläkettä tietyn prosenttimäärän vuosittain. Lisäeläkevakuutusta kutsutaan myös ryhmäeläkkeeksi. Osana palkitsemista lisäeläkevakuutus tuo työntekijöille turvaa tulevaisuuteen ja sitouttaa yritykseen. Työntekijöille lisäeläkevakuutus on myös hyvä palkistamisen muoto, koska sitä ei katsota työntekijän palkaksi, joten siitä ei makseta veroja eikä palkan sivukulua. Lisäeläkevakuutus mahdollistaa työntekijälle myös eläkkeelle siirtymisen ennen lakisääteistä eläkeikää.

4.5.5 Osakepalkitseminen

Osakepalkitseminen koskee yleensä organisaation ylintä johtoa. Joissakin tapauksissa osakepalkitseminen voi koskea koko henkilöstöä. Osakepalkitsemista käytetään usein pörssiyhtiöissä. Osakepalkkiojärjestelmän avulla avainhenkilöt sitoutetaan yritykseen pitkällä aikavälillä. Yritys voi antaa työntekijöille osakkeita, tehdä työntekijöille suunnatun osakeannin tai henkilöstöannin tai voi luovuttaa joko uusia tai olemassa olevia osakkeita henkilöstölle. Osakepalkitseminen voi olla maksullista tai maksutonta. Saaduista osakkeista kuitenkin maksetaan tuloveroa. Osakeperusteinen palkitseminen usein tarkoittaa sitä, että siinä on tarkat ehdot ja osakepalkkiot on mahdollista saada käyttöönsä vasta tietyn ajanjakson jälkeen (Kauhanen 2010, 118).

4.5.6 Vakuutusedut

Työnantajalla on lakisääteisten vakuutusten lisäksi mahdollisuus vakuuttaa henkilöstöään ylimääräisillä vakuutuksilla, kuten laajalla henkilövakuutuksella, kuten henki- tai työkyvyttömyysvakuutuksella. Muita ylimääräisiä työntekijöille suunnattuja vakuutuksia ovat esimerkiksi etätyövakuutus, vapaa-ajan tapaturmavakuutus, matkavakuutus, hoitokuluvakuutus, leikkaus- turvavakuutus, mielenterveysvakuutus, syöpävakuutus jne. Erilaiset ylimääräiset vakuutukset voivat olla työntekijälle hyvinkin kallisarvoinen etu, varsinkin kun suurin osa vakuutuseduista on verovapaita henkilökuntaetuja silloin, kun edut ovat tavanomaisia ja kohtuullisia ja vakuutukset on otettu koko henkilöstölle samansisältöisenä, eikä niillä korvata palkanmaksua.

4.5.7 Kertapalkitseminen

Kertapalkitsemisesta puhutaan, kun työntekijälle maksetaan palkkio erityisissä tilanteissa, jotka ovat organisaation kannalta merkityksellisiä. Tämän tyyppisiä, koko henkilökuntaa koskevia

palkkioita voivat olla esimerkiksi aloite- ja innovaatiopalkkiot, uusasiakashankinnasta maksettavat palkkiot sekä uuden työntekijän palkkaamiseen päätyvistä vihjeistä maksetut palkkiot. (Liinalaakso ym 2016, 34.)

Näiden palkkioiden käyttöä ei ole säädelty, ja ne ovat kustannuksiltaan organisaatiolle vähäisiä. Kustannuksia suurempi vaikutus kertapalkitsemisella onkin työntekijän motivaatioon ja yritykset voivat antaa kertapalkkioina juuri sellaisia palkkioita, joita kyseisen organisaation henkilökunta arvostaa. Kertapalkkion positiivinen vaikutus on suurin, jos se annetaan välittömästi palkitsemiseen johtavan tapahtuman jälkeen. (Liinalaakso ym 2016, 34.)

4.5.8 Keksintöpalkkiot

Työsuhdekeksinnöllä tarkoitetaan keksintöjä, jotka työntekijä tekee työsuhteen aikana ja työsuhteen yhteydessä. Keksintöpalkkioita säätelee laki työsuhdekeksinnöistä ja työsuhdekeksintölain mukaan työntekijälle on maksettava kohtuullinen korvaus työnantajan haltuunsa ottamista keksinnöistä ja oikeuksista. Ennen keksinnön tekemistä ei korvauksen suuruutta voida sopia sitovasti. Yleisesti ottaen keksintöpalkkio koostuu kiinteistä kertakorvauksista ja patenttikorvauksesta, mutta työntekijä voi saada myös suurempia palkkioita, mikäli työnantaja saa keksinnöstä merkittävää hyötyä. Keksintöpalkkiot ovat yleensä muutaman satasen tai maksimissaan tuhat euroa, ja keksintöpalkkio saatetaan jaksaa useamman työntekijän kesken, mikäli samaa keksintöä on ollut tekemässä useampi työntekijä. Keksintöpalkkiot ovat usein kertaluonteisia palkkioita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 66.)

4.5.9 Aloite- ja ideapalkkiot

Aloite- ja ideapalkkioilla kannustetaan koko henkilökuntaa kehittämään omaa työpaikkaansa, tehokkuutta, turvallisuutta ja työpaikan viihtyisyyttä. Toisinaan tämän tyyppisistä aloitteista ja ideoista maksetaan työntekijöille palkkioita ja näistä palkkioista käytetään myös nimeä jatkuvan parantamisen palkkiot. Aloitteiden ja ideoiden palkkiot ovat pieniä, ne voivat olla tavara-palkkioita tai rahaa ja nämä palkkiot halutaan pitää rahalliselta arvoltaan pieninä, jotta palkitseminen ei olisi ainoa kannuste tehdä aloitteita ja ideoita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 69.)

4.5.10 Tulos- ja suoritusperusteinen palkitseminen

Tulospalkkausjärjestelmät yleistyivät suomalaisessa työelämässä 1990-luvulla ja 2010-luvulla puolet yksityisen sektorin työntekijöistä kuului tulospalkkauksen piiriin. Julkisen puolen työntekijöistä tulospalkkauksen piiriin 2010-luvulla kuului noin joka kymmenes. Jos vertaamme suomalaisia organisaatioita eurooppalaisiin organisaatioihin tulospalkkioiden käyttämisessä, kuulimme keskikastiin. Jos taas vertaamme itseämme Yhdysvaltoihin, olemme heti selvästi jäljessä tulospalkkioiden käytössä. (Ylikorkala ym 2018, 119.)

1990-luvulla tulospalkkiojärjestelmillä tavoiteltiin palkkauksen joustavuutta. Tulospalkitsemisen avulla pystyttiin hyvinä vuosina maksamaan enemmän ja huonoina vuosina vähemmän. Ajan myötä tulospalkitsemisesta tuli merkittävä johtamisen ja toiminnan ohjaamisen väline. Tulospalkkiot ovat nykyisen yleisin tulospalkitsemisen tapa. Julkisissa organisaatioissa tulospalkkiota ei juurikaan käytetä. (Hakonen ym 2014, 126–127.)

Tulos- ja suoritusperusteisista palkkioista käytetään myös muita nimityksiä, kuten bonukset, tavoitepalkkiot, kannustepalkkiot, säästöpalkkiot, suoritepalkkiot, tulosrahat ja kehittämisspalkkiot. Tulos- ja suoritusperusteinen palkitseminen kuitenkin arkikielessä tarkoittaa sitä, että peruspalkkauksen päälle maksetaan tulospalkkioita. Tulospalkkiot ovat erilaisia täydentäviä palkitsemistapoja, kuten tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeria ja osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä. Yrityksen kannalta on oleellista kuuluuko palkkiojärjestelmä peruspalkkaukseen vai peruspalkkausta täydentävän palkitsemisen piiriin. Jos palkitseminen kuuluu täydentävän palkitsemisen piiriin, palkkiota ei saa, mikäli tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Hakonen ym 2014, 124.)

Suomessa keskimääräinen tulospalkkion enimmäismäärä vastaa yhden kuukauden palkkaa. Palkkioiden määrissä on kuitenkin suurta vaihtelua organisaatioittain, aloittain ja henkilöstöryhmittäin. Yleisesti ottaen tulospalkkioiden määrä on pienin työntekijätasolla ja se kasvaa suuremmaksi, mitä korkeammalle johdossa edetään. Suomessa on käytössä myös tulospalkkiojärjestelmiä, joissa ei ole lainkaan kattoa maksettavalle palkkiolle. Tällöin jos palkkion perusteena on yrityksen voitto, on mahdollista, että voitosta maksetaan määrätty osa henkilöstölle riippumatta siitä kuin suureksi voitto kasvaa. Toteutuneet palkkiot eivät ole sama asia kuin enimmäispalkkiot. Toteutuneiden palkkioiden määrään vaikuttaa tavoitteiden saavuttaminen ja mikäli niitä ei saavuteta, ei palkkioita välttämättä makseta. (Ylikorkala ym 2018, 120.)

Tulospalkkioita maksetaan yleensä 1–4 kertaa vuodessa. Tulospalkkioita maksetaan, mikäli yrityksen toimintaan liittyvät taloudelliset tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkioiden määrääytymisperusteina voivat olla esimerkiksi liikeloudellinen tulos, tuottavuus, kehittyminen ja asiakaspalaute. Tulospalkkioiden tavoitteena on kannustaa ja motivoida työntekijöitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tulos- ja suoritusperusteisesta palkitsemisesta päättää työnantaja ja joissakin tapauksissa tulos- ja suoritusperusteisen palkitsemisen ehdot voivat löytyä työehtosopimuksista. Organisaation kannalta tulospalkkioiden käyttäminen on helppo tapaa nostaa työntekijöiden kokonaispalkkatasoa silloin, kun yritys menestyy. (Liinalaakso ym 2016 29–31.)

Tulos- ja suoriteperusteista palkitsemista käyttävät yritykset ovat 6–13 % tuottavampia kuin yritykset, joilla tulos- ja suoriteperusteista palkitsemista ei ole käytössä. Tulokset ovat globaalisti samanlaiset. Tulos- ja suoriteperusteisten palkitsemisjärjestelmien on todettu parantavan työn laatua, pienentävän kustannuksia, vähentävän vaihtuvuutta ja parantavan työasennetta. (Vartiainen ym 2005, 202.)

Onnistuneesta tulos- ja suoriteperusteisesta palkitsemisesta hyötyvät kaikki osapuolet, niin yrityksen omistajat, sen henkilöstö kuin asiakkaatkin. Johto pystyy viestimään, miten toimintaa halutaan kehittää ja mitä asioita pidetään tärkeinä. Kun henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet, he haluavat suunnata työpanoksensa viisaasti. Motivoituneet työntekijät myös viihtyvät paremmin ja työhyvinvointi on parempaa. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 11.)

Tulos- ja suoriteperusteisen palkitsemisen kannustavuuteen vaikuttaa se, kuinka työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen. Tähän vaikuttavat käytettävät mittarit – niiden tulee olla selkeitä ja työntekijöiden tiedossa. Palkkioiden tason tulisi olla tarpeeksi suuri ja palkkioita tulisi maksaa riittävän usein, jotta palkitseminen olisi kannustavaa. Palkkiojärjestelmät, joissa palkkioita maksetaan joka kuukausi, ovat kaikista kannustavimpia. Kannustavuutta lisää myös se, että työntekijät pääsevät osallistumaan järjestelmän suunnitteluun. (Vartiainen ym 2005, 233–234.)

Tulospalkkauksen haasteet piilevät siinä, että palkitsemisesta päättävät tahot ja esihenkilöt eivät usein tiedä millaisia ponnisteluja tulospalkkauksen taustalla olevat tavoitteet vaativat työntekijältä. Johdon ja esihenkilöiden on tärkeää jalkautua ns. kentälle, jotta he ymmärtävät työntekijöiden työn luonteen ja sen vaatimukset. Olisi myös tärkeää, että työntekijät otetaan mahdol-

lisuuksien mukaan osaksi tavoitteiden suunnittelua ja mittaroimista. Tavoitteet on konkretisoida ja täytyy miettiä toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Työntekijällä tulee olla edellytykset saavuttaa tavoitteet ja hänen tulee saada esihenkilöltä säännöllisesti palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakonen ym 2014, 122.)

5 OIKEUDENMUKAINEN PALKITSEMINEN

Oikeudenmukaisuus on kokonaisuudessaan hyvin tärkeää ja merkityksellistä yrityksen toiminnan ja työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta. Mikäli työntekijä kokee organisaation toiminnan epäoikeudenmukaisena, se vaikuttaa työntekijän asenteisiin, toimintaan ja motivaatioon. Siihen kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan, vaikuttaa se, miten paljon palkkioita jaetaan, kenelle sitä jaetaan, miten jaetaan ja kuinka päätökset jaettavista palkkiosta tehdään. (Rantamäki ym 2006, 25.)

Kun palkitsemisen oikeudenmukaisuutta arvioidaan, tulee tarkastella seuraavia näkökulmia: suhteellinen oikeudenmukaisuus henkilökohtaiseen suoritukseen nähden, suhteellinen oikeudenmukaisuus samaa työtä tekeviin nähden, yleinen tieto palkitsemisen jakautumisesta yrityksessä sekä näkemys palkitsemiseen liittyvien menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Kun puhutaan oikeudenmukaisesta palkitsemisesta, on tärkeää olla sekoittamatta termejä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, koska tasapuolisesti jaetuissa palkkioissa ei oteta yksilön suoritusta huomioon. (Luoma ym 2004, 53.)

Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa jaetaan yleensä kolmeen tyyppiin: jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten oikeudenmukaisena työntekijä pitää saamiaan palkkioita. Työntekijöillä on tapana verrata omaa suoritustaan ja siitä saamaansa palkkiota muiden suorituksiin ja palkkioihin. Mikäli työntekijä kokee suorituksensa ja siitä saamansa palkkion välisen suhteen huonommaksi kuin muilla työntekijöillä, voi työntekijä kokea epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Tämä voi laskea työntekijän motivaatiota ja suoritusta. Jotta tunnetta jaon epäoikeudenmukaisuudesta ei tulisi, on tärkeää informoida avoimesti palkitsemisperusteista sekä tavoitteiden saavuttamisesta. (Liinalaakso ym 2016, 52.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla päätökset palkitsemisesta tehdään. Tämä koetaan työntekijöiden puolesta jopa tärkeämpänä kuin jaon oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä itselle huonompi päätös, mikäli hänellä on tunne, että päätökseen johtaneet menettelytavat ovat olleet oikeudenmukaisia. Tästä syystä palkitsemisprosessin tulisikin olla mahdollisimman läpinäkyvä ja asioista tulee tiedottaa avoimesti. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta edistää johdonmukaisuus, puolueettomuus, eettisyys, tiedon tarkkuus ja oikaistavuus. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yhdenmukaisesti ja

tasapuolisesti, päätöksenteon tulee olla puolueetonta, päätökset tulisi tehdä tarkan tiedon pohjalta, työntekijällä tulee olla mahdollisuus keskustella epäoikeudenmukaiseksi kokemistaan päätöksistä ja päätöksen teossa tulee noudattaa moraalialia. (Liinalaakso ym 2016, 53.)

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä vuorovaikutustilanteita, joissa palkitsemiseen liittyviä asioita käsitellään. Siihen kuinka työntekijä kokee tulleensa kohdelluksi vuorovaikutustilanteessa vaikuttaa se, onko työntekijä tuntenut, että häntä on kohdeltu ystävällisesti, arvostavasti ja kunnioittavasti. Vuorovaikutuksen tulee siis olla avointa ja asiallista. (Liinalaakso ym 2016, 53.)

Edelleenkin nykypäivänä työntekijät eivät juurikaan puhu palkoistaan tai palkitsemisesta työpaikoilla. Kuitenkin useissa organisaatioissa henkilöstöllä on yleinen käsitys siitä, millainen palkkataso tai millaisia palkitsemisen malleja yrityksessä on käytössä. Omaa palkitsemista usein verrataan kollegoiden palkitsemiseen tai tuttavien palkitsemiseen. Usein työntekijät kokevat, että oma palkitseminen ei ole oikeudenmukaista ja että ruoho on vihreämpää aidan toisella puolella. Usein työntekijöillä on tapana vertailla omaa suoritustaan ja palkkioitaan muiden vastaavassa roolissa olevien työntekijöiden suoritukseen ja palkkioihin. Mikäli oma panostus ja siitä saadut palkkiot ovat tasasuhtaisia keskenään, työntekijä on tyytyväinen ja tyytyväisyys lisää työntekijän tehokkuutta. Mikäli palkkiot ovat liian pienet, työntekijän työteho laskee. Mikäli palkkiot ovat aivan liian suuret työntekijän panokseen nähden, työntekijä saattaa kokea siitä syyllisyyden tunteita. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa on siis erittäin tärkeää ottaa huomioon. (Rantamäki ym 2006, 26–27.)

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

6.1 Kyselytutkimus Laanian toimihenkilöille

Laanian toimihenkilöille (metsäasiantuntijat, operaatioasiantuntijat, logistiikka-asiantuntijat, ICT-asiantuntijat, controllerit ja business controllerit) lähetettiin kyselytutkimus tammikuussa 2024, jonka kysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 1. Kysely lähetettiin yhteensä 92 henkilölle ja vastausaikaa kyselyyn oli 2 viikkoa. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 51 henkilöä. Vastaajamäärä oli kohtuullinen, ottaen huomioon sen, että toimihenkilöt työskentelevät suuren osan työajastaan maastossa, eivätkä ole tietokoneen ääressä välttämättä päivittäin.

Kehittämistyön menetelmäksi valittiin kyselytutkimus, koska toimihenkilöt työskentelevät ympäri Suomen ja suurelta osin maastossa, joten heidän yhteen saamisensa esimerkiksi työpajaan tuntui erityisen haastavalta. Myöskään etänä Teamsin välityksellä pidettävä työpaja ei ollut tässä organisaatiossa toimiva yhteiskehittämisen muoto, koska siinä olisi jäänyt aito osallistuminen kovin vähäiseksi. Logististen haasteiden vuoksi kyselytutkimus oli toimivin tapa saada tietoa tässä organisaatiossa.

Kyselytutkimus antoi myös vastaajille mahdollisuuden vastata avoimesti ja rehellisesti palkitsemiseen liittyviin kysymyksiin. En usko, että olisin saanut työpajassa tai haastatteluista niin avoimia ja rehellisiä vastauksia kuin kyselytutkimuksen avulla sain. Kyselytutkimus antoi hyvän yleiskuvan Laanian toimihenkilöiden ajatuksista liittyen palkitsemiseen.

Kyselytutkimuksen kysymykset kävin läpi yhdessä toimitusjohtajan kanssa ja testasimme, ymmärsimmekö kysymykset samalla tavalla. Mietimme kysymysten asettelua monelta kantilta, jotta ne olisivat helposti ymmärrettäviä ja väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Mietimme yhdessä eri kysymysten tarpeellisuutta ja niistä saatavan tiedon merkitystä yritykselle.

6.2 Työpaja

Kehittämistehtävää varten pidettiin myös työpaja, johon osallistui Laania Oy:n johtoryhmän jäsenet ja laajennetun johtoryhmän jäsenet. Työpajaan kutsuttiin 16 henkilöä ja työpajaan osallistui yhteensä 14 henkilöä. Osallistujamäärä työpajaan oli todella hyvä ja palkitsemisasiat koetaan tärkeiksi Laanian ylimmässä johdossa sekä päällikkötasolla.

Työpaja toteutettiin aikataulusyistä Teamsin välityksellä. Osallistujien joukossa oli toimihenkilöiden esihenkilöitä, joista monella on aikaisempaa kokemusta toimimisesta toimihenkilöroolissa ja näin ollen kokemusta suoraan kentältä. Heillä on myös paras tieto palautteesta, jota he ovat saaneet tiimiläisiltään koskien Laanian kokonaispalkitsemista. Työpajaan osallistuneilla ylimmän johdon edustajilla on kattava kokemus metsä- ja bioenergia-alalta, joten heillä on myös hyvä näkemys siitä, millaisia palkitsemismalleja on muissa alan yrityksissä ja minkälaisia toiveita palkitsemisen suhteen he ovat saaneet suorilta alaisiltaan ja tiimiläisiltään.

Työpajaan kutsutuille lähetettiin etukäteen kyselytutkimuksen tulokset tarkasteltaviksi. Osallistujille lähetettiin myös erillisiä kysymyksiä liittyen kyselytutkimuksen tuloksiin. Osallistujien toivottiin tutustuvan kyselytutkimuksen tuloksiin ja lisäkysymyksiin etukäteen. Työpajan puheenjohtajana toimi opinnäytetyön tekijä, joka johdatteli keskustelua eteenpäin. Kyselytutkimuksen tuloksista ja niistä heränneistä ajatuksista käytiin keskustelua työpajassa ja kirjattiin ylös kehittämissuhteita.

7 TULOKSET JA ANALYSOINTI

7.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimukseen vastasi pääosin metsäasiantuntijoita, joiden osuus kohderyhmästä oli muutoinkin kaikista suurin. Muista rooleista vastaajia oli liian vähän, jotta roolien tuloksia voidaan esittää anonymiteetin säilyttämiseksi. Suurimmalla osalla vastaajista työkokemusta oli kertynyt jo runsaasti, kolmasosa vastaajista oli työskennellyt metsälalla yli 15 vuotta. Toisaalta toiseksi eniten vastaajia oli ryhmässä, jossa työkokemusta oli vain 1–3 vuotta. Pääosa vastaajista oli koulutukseltaan metsätalousinsinöörejä.

Kyselytutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli saada ymmärrys siitä, millainen palkitsemismalli tai tapa olisi toimihenkilöille kannustavin ja miten palkitsemisen perusteena olevia tavoitteita tulisi mitata. Kyselyllä haluttiin myös selvittää toimihenkilöiden mielenkiinto tulos- ja suoritusperusteiseen palkitsemismalliin – olisiko se heidän roolissaan kannustava tapa palkita.

Kun toimihenkilöiltä kysyttiin millainen palkitsemismalli olisi kannustava, vastauksissa toistuivat termit realistinen ja oikeudenmukainen. Palkitsemismallin pitäisi olla sellainen, että sen pohjalla olevat tavoitteet ovat oikeasti toimihenkilöiden saavutettavissa. Palkitsemismallin tulisi olla myös hyvin selkeä ja kaikille oikeudenmukainen. Tärkeäksi koettiin myös se, että toimihenkilön pitäisi omalla työllään pystyä oikeasti vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen ja näin ollen palkkion saamiseen. Palkkion tulisi myös olla rahallisesti tarpeeksi iso, jotta se motivoi. Oikeudenmukaisuus palkitsemismallissa koettiin myös erittäin tärkeäksi. Toimihenkilöt kokivat, että oma onnistuminen pitäisi nostaa kärkeen palkitsemismallia suunnitellessa. Oman palkkion saamiseen ei saisi vaikuttaa muun tiimin tai yrityksen heikko tulos. Oikeudenmukaisuuden kannalta on myös tärkeää, että yrityksen kaikilla työntekijöillä on oikeus palkkioon. Mittarit, joilla tavoitteisiin pääsyä mitataan, tulee olla myös selkeät ja tarkasti määritellyt, jotta ne tuntuvat oikeudenmukaisilta.

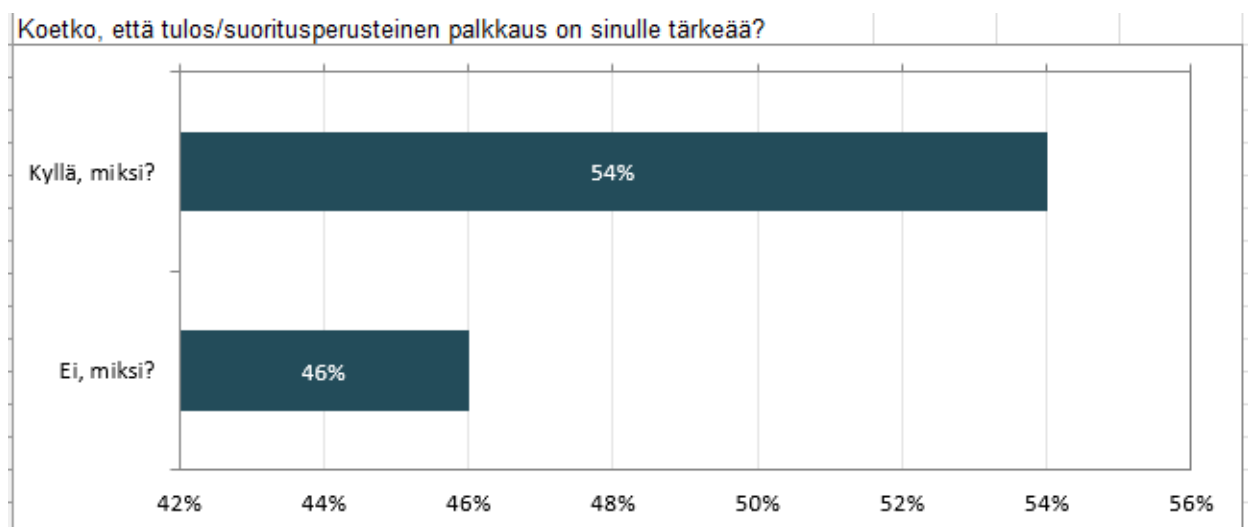
Toimihenkilöiden toiveet palkitsemiseen liittyvistä tavoitteista olivat vaihtelevia. Sanallisissa vastauksissa toistui tässäkin kohtaa usein sana realistinen. Toivottiin, että tavoitteet olisivat saavutettavissa perustyöllä, eikä niiden saavuttamiseen vaadittaisi kohtuuttomia ponnisteluita. Myös yrityksen menestyminen ja asiakastyytyväisyys koettiin mielekkäinä tavoitteina. Toivottiin myös, että tavoitteet voitaisiin pilkkoa osatavoitteisiin, esimerkiksi puolivuosi tai kvartaalitalavoitteisiin, jolloin niiden seuranta olisi helpompaa. Tavoitteisiin pääsyä toivottiin mitattavan

ostettavan puun määrällä, keskimääräisellä kateprosentilla, asiakastytyvyydellä, liikevoitolla ja omavaraisuusasteella.

Toimihenkilöt kokivat, että he eivät pysty kovinkaan paljon omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, saavuttavatko he heille määrättyt tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa suuresti alueellinen kilpailutilanne sekä rajallinen työaika ja nykyinen puun hintataso. Toimihenkilöt kokivat, että alueellisia eroja on paljon, toisilla alueilla kilpailua ei ole niin paljon kuin toisilla, jolloin määriin perustuvat tavoitteet tekevät palkitsemisesta epätasapuolista ja epäoikeudenmukaista.

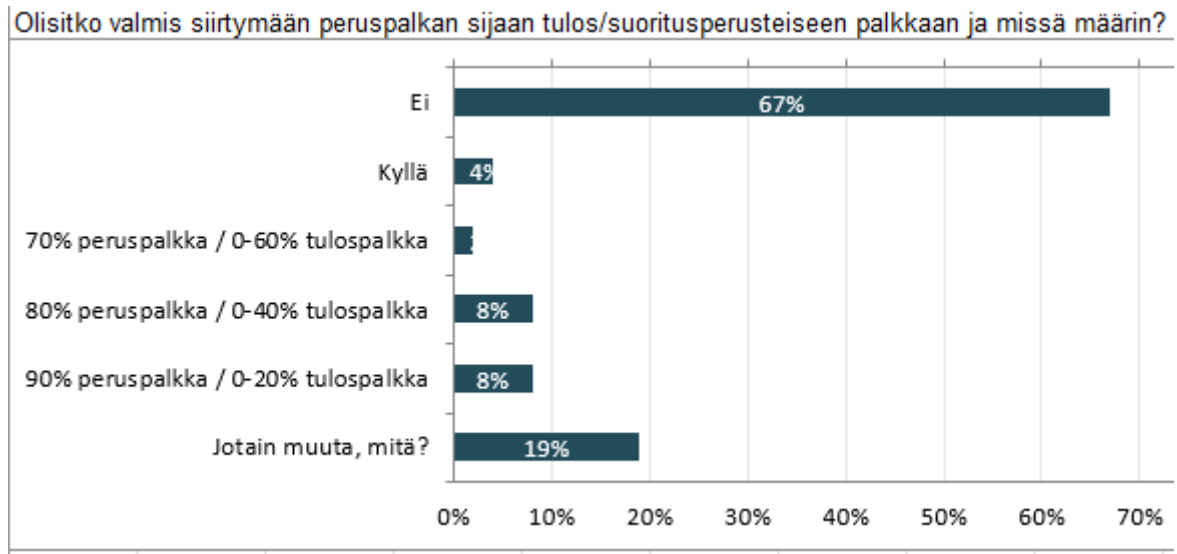
Koska palkitsemisella on merkitystä työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, toimihenkilöiltä kysyttiin myös vaikuttaisiko tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemismalli heidän motivaationsa, työtyytyväisyyteensä, työtehoonsa ja suorituskykyynsä. Toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että jos tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemismalli olisi realistinen ja bonus olisi riittävän suuri, sillä olisi huomattava merkitys yllä mainittuihin asioihin. Riskinä kuitenkin koettiin loppuun palaminen, jos työpäivät alkaisivat venyä liian pitkiksi tavoitteisiin pääsemiseksi. Tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemismalli koettiin myös epätasa-arvoiseksi alueittain kilpailun ja hinnoittelun takia. Negatiivisina puolina nähtiin myös mahdollinen sisäinen kilpailu toimihenkilöiden välillä, mikäli organisaatiossa olisi tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemismalli käytössä.

Tulos- ja suoritusperusteiseen palkitsemismalliin liittyen toimihenkilöiltä kysyttiin myös tulos- ja suoritusperusteisen palkkauksen tärkeyttä, tulokset näkyvät seuraavasta taulukosta:



Toimihenkilöillä, jotka vastasivat kyllä, oli perusteena motivaation lisääntyminen työssä, rahallinen merkitys, palkitseminen hyvin suoritetusta työstä ja hyvä kannustin työssä suoriutumiseen. Toimihenkilöillä, jotka vastasivat ei, oli perusteena se, että tulos- ja suoritusperusteinen palkkaus on vaikeasti mitattavaa, se lisäisi stressitasoja, ostoalueet eivät ole samanlaisia ja moni koki tekevänsä työnsä mahdollisimman hyvin pelkällä peruspalkallaan.

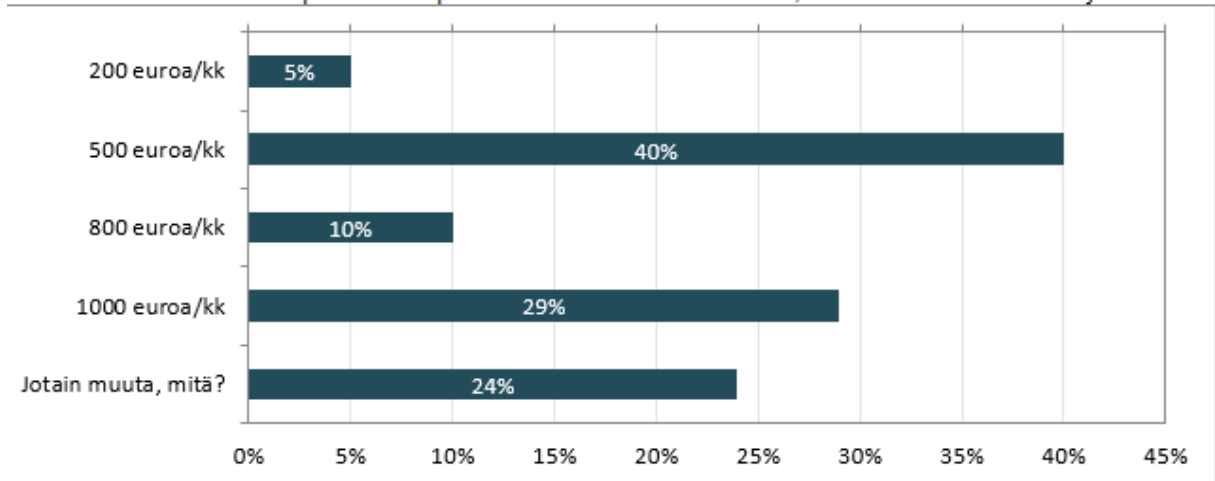
Toimihenkilöiltä myös kysyttiin olisivatko he valmiita siirtymään peruspalkan sijaan tulos- ja suoritusperusteiseen palkkaan ja missä määrin. Vastaukset näkyvät seuraavasta taulukosta:



Suuri enemmistö vastaajista ei olisi valmis siirtymään tulos- ja suoritusperusteiseen palkkaukseen. Jotain muuta, mitä-vastauksissa pohdittiin millaiset mittarit olisivat realistiset tulosperusteisessa palkitsemismallissa ja todettiin, että malli olisi vaikea toteuttaa alueiden erilaisuuden vuoksi.

Jatkokysymyksenä vielä esitettiin kysymys, jossa haluttiin tietää kuinka suuri tulos- ja suoritusperusteisen palkitsemisen summan tulisi olla, että sillä olisi vaikutusta toimihenkilöiden työhön. Vastaukset näkyvät seuraavasta taulukosta:

Kuinka suuri tulos/suoritusperusteisen palkitsemisen summan tulisi olla, että sillä olisi vaikutusta työhösi?

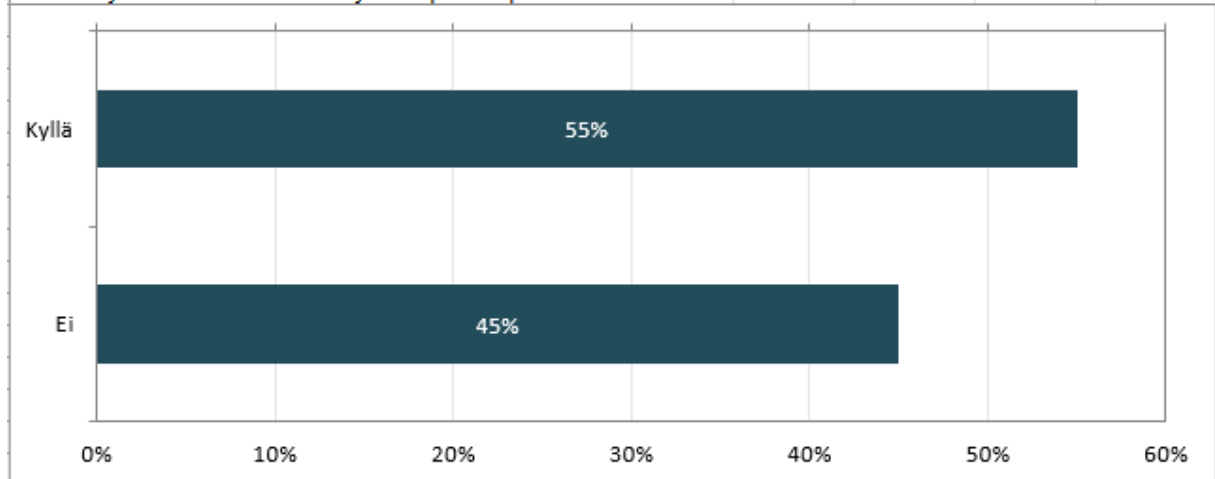


Suurin osa vastaajista kokee, että 500 euroa kuukaudessa olisi tarpeeksi suuri summa vaikuttamaan työhön. Jotain muuta, mitä? vastauksissa koettiin, että tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemismalli ei ole lainkaan toimiva ja esimerkiksi autoetu palkitsemisen tai etuuden muotona olisi motivoivampi.

Toimihenkilöitä kysyttiin myös motivoisiko jotkin muut palkitsemisen muodot kuin peruspalkka ja bonus heitä. Toimihenkilöt kokivat motivoivina palkitsemisen muotoina oman alan koulutukset, yrityksen järjestämät virkistystilaisuudet henkilöstölle, työsuhde-etujen kehittämisen, laajan työterveyshuollon, urakehityksen, hyvän työympäristön ja mukavat työkaverit sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Tärkeänä koettiin myös hyvä työilmapiiri, työaika-järjestelyt, etätyömahdollisuus ja vapaa työaika.

Kyselytutkimuksen lopussa toimihenkilöitä kysyttiin saavatko he tarpeeksi palautetta tavoitteisiinsa liittyen. Vastaukset näkyvät seuraavasta taulukosta:

Saatko työstäsi tavoitteisiin liittyen tarpeeksi palautetta?



Kyselytutkimuksen viimeisenä aiheena oli vapaa sana liittyen palkitsemiseen. Vastauksista ilmeni, että tämän tyyppinen kyselytutkimus koettiin hyvänä asiana – on tärkeää, että palkitsemista mietitään ja otetaan henkilöstön kanta siihen mukaan. Vapaassa sanassa tuotiin esiin myös se, että työnantaja ei ole velvoitettu ylimääräiseen palkitsemiseen, mutta jos palkitsemismallia mietitään, on tärkeää, että se on oikeudenmukainen ja helppo toteuttaa. Koettiin myös, että aineeton palkitseminen on usein aineellista palkitsemista motivoivampaa, on tärkeää saada palautetta työstään, huomioida työntekijöiden yksilölliset toiveet ja järjestää virkistäytymislaisuuksia henkilöstölle. Kritiikkiä tuli siitä, että kyselytutkimuksessa kysyttiin paljon kysymyksiä tulos- suoritusperusteisesta palkitsemismallista, johon suurta halukkuutta toimihenkilöiden parissa ei ole.

7.2 Työpajan yhteenveto

Yleinen fiilis työpajaan osallistuneilla oli, että on tärkeää, että palkitsemisen kokonaisuutta mietitään ja kehitetään Laaniassa. Työpajaan osallistuneet kokivat, että on todella tärkeää, että Laaniassa on olemassa hyvin suunniteltu ja tiedotettu palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka sekä palkitsemisen kokonaisuuden esittelevä palkitsemismalli. Laanian nykyinen palkitsemiskokonaisuus koetaan hyväksi, mutta työpajan osallistujilta tuli ehdotuksia esimerkiksi kertapalkitsemisen ja henkilöstörähdön lisäämiseksi Laanian palkitsemiskokonaisuuteen tai vaihtoehtoihin. Esille tuli myös se seikka, että on hyvin tärkeää miettiä yrityksen kannalta mitä Laanian palkitsemiskokonaisuudella ja mallilla tavoitellaan – onko se pelkästään sitouttamisen menetelmä vai halutaanko palkitsemismallilla tuoda työntekijöille hyvää mieltä.

Esille tuli myös näkökanta, että palkitsemisen tulisi olla aikasidonnaista, usein palkitseminen tulee viiveellä. Jos edellisen vuoden onnistumisista palkitaan vasta seuraavana vuonna, sillä ei välttämättä ole työntekijälle niin suurta merkitystä, kuin välittömällä palkitsemisella olisi. Heti onnistumisen jälkeen tehty palkitseminen olisi työntekijöiden kannalta motivoivampaa. Palkitsemiseen tulisi myös kehittää useampia erilaisia mittareita, eikä aina hintaan tai määriin perustuvia mittareita. Työpajassa tuli esille myös ehdotus palkitsemisesta tiimitasolla, eikä välttämättä henkilötasolla. Tiimitasolla palkitseminen parantaisi yhteishenkeä sekä lisäisi työtyytyväisyyttä. Aineettoman palkitsemisen keinoista työhyvinvoinnin kehittäminen nostettiin esille työpajassa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää kaikilla organisaation tasoilla, varsinkin yhtiön yhteisissä tapahtumissa virkistymistä ja työhyvinvoinnin tukemista toivotaan yleisellä tasolla.

Työpajan osallistujat kokivat, että Laanian nykyinen palkitsemiskokonaisuus on kilpailukykyinen muihin alan yrityksiin verrattuna. Pikapalkitsemisen lisääminen palkitsemiskokonaisuuteen täydentäisi palkitsemiskokonaisuutta. Keskustelussa tuli myös ilmi, että monilla isommilla kilpailijoilla ovat henkilöstöedut paljon pienemmät ja tavoitteita paljon enemmän, joten Laanian malli on työntekijöiden kannalta kannustava. Laanian tavoite ei ole hakea huomiota omalla palkitsemiskokonaisuudellaan ja houkutella sen avulla kilpailijoilta työntekijöitä. Laanian kilpailuvaltteina muihin kilpailijoihin nähden on työn sisältö, yrityksen arvot ja työyhteisössä viihtyminen.

6.3 Johtopäätökset

Kyselytutkimuksen ja työpajan johtopäätöksenä minulle aukesi joukko kysymyksiä, jotka ovat tärkeitä juuri Laanian toimihenkilöiden palkitsemista suunniteltaessa. Laanian toimihenkilöt toimivat pääosin puunostajina ja vaikka he nimenomaan ostavat puuta, heidän tekemänsä työ on kuitenkin myyntityötä. He myyvät omaa osaamistaan ja Laanian osaamista. Puunostajien lisäksi toimitusketjussa tärkeää työtä tekevät puunkorjuuta ohjaavat operaatioasiantuntijat ja logistiikkaa ohjaavat asiantuntijat sekä tukitoiminnoissa työskentelevät. Heidän työssään tulokellisuuden mittaaminen ei välttämättä ole niin selvää, kuin puunostoon liittyen.

Mikäli Laanian toimihenkilöitä palkitaan rahalla, niin toimihenkilöiden palkitsemismallin mittariston tulee olla avoin, realistinen, oikeudenmukainen, läpinäkyvä ja saavutettavissa oleva, jotta sekä työnantajalle, että toimihenkilöille on selvää mitä heiltä odotetaan, millaisista onnistumisista palkitaan ja mitkä ovat palkitsemiskriteerit. On tärkeää miettiä asetetaanko jokaiselle samat tavoitteet ja mittarit, kun toimenkuvat voivat poiketa toisistaan ja maantieteellisillä alueilla on suuria eroja oston kannalta.

Olisi myös järkevää miettiä palkitaanko Laanian toimihenkilöitä saavutetuista tavoitteista vuosittain vai olisiko järkevämpää palkita kvartaaleittain tai puolivuositain, joka voisi pitää motivaatiota paremmin yllä. Olisi myös tärkeää ottaa huomioon esimerkiksi taloudelliset ja maailmanpoliittiset seikat, jotka voivat nopeastikin vaikuttaa metsäalaan ja näin ollen toimihenkilöiden tavoitteisiin. On tärkeää miettiä voidaanko heitä palkita myös muista asioista, kuin vain ostetuista puumääristä, kuten kestävien asiakassuhteiden ylläpidosta, uusasiakashankinnan onnistumisesta ja asiakastyytyväisyydestä. On myös tärkeää miettiä pitääkö toimihenkilöiden palkitsemismallin olla kaikille toimihenkilöille samanlainen vai voiko se vaihdella eri toimihenkilöiden välillä. Voiko konkariostajilla olla ns. kattavampi palkitsemismalli kuin vasta työuransa

aloittaneella toimihenkilöllä? Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta olisi kuitenkin tärkeää, että palkitsemisen tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaista samanlaisesta roolista.

Kyselytutkimuksen tuloksista myös selvisi, että aineetonta palkitsemista arvostetaan yrityksen toimihenkilöiden keskuudessa todella paljon. Hyvin tärkeinä etuina pidetään vapaata työaika, etätömahdollisuutta ja vapautta suunnitella omaa työtään ja työpäiviään. Kyselytutkimuksesta selvisi myös, että yhteishenki organisaatiossa on hyvä ja toimihenkilöt kaipaavat lisää yhteistä tekemistä virkistys- ja tyköpäivien muodossa ja kokevat sen tärkeänä aineettomana palkitsemisenmuotona, koska se nostattaa yhteishenkeä ja auttaa toimihenkilöitä tutustumaan toisiinsa.

Kehitystyö Laanian palkitsemiseen liittyen tulee jatkumaan. Opinnäytetyön tuotoksen, Opas kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen avulla yritys alkaa suunnittelemaan palkitsemisstrategiaansa, palkitsemispolitiikkaansa ja palkitsemismallia. Henkilöstön ehdotukset ja kyselytutkimuksen vastaukset otetaan tässä työssä huomioon. Laanian tavoitteena on pitää nykyiset työntekijät yrityksessä pitkään, sitouttaa heidät yritykseen ja saada yritykseen osaavia, hyviä työntekijöitä. Palkitsemisen kokonaisuutta mietittäessä pidetään mielessä, että uusien työntekijöiden hankkiminen on monta kertaa kalliimpaa kuin pitää nykyiset työntekijät sitoutuneita ja tyytyväisinä työnantajaan. Palkitsemiskokonaisuuteen mietitään erityisesti terveyttä tukevia palkitsemisen muotoja, jotta Laania saa pidettyä nykyiset työntekijät terveisinä ja työkykyisinä pidempään.

Laanian palkitsemismallin määrittelyssä tulee myös huomioida järjestelmän toteutettavuus ja työllistävyys. Yrityksen näkökulmasta kustannusvaikutusten hallinta ja ennustettavuus ovat myös merkityksellisiä.

8 OPAS KANNUSTAVAN PALKITSEMISMALLIN SUUNNITTELUUN JA TOTEUTTAMISEEN

Miksi henkilöstöä kannattaa palkita?

Henkilöstön palkitseminen ohjaa ja motivoi työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti sekä houkuttelee yritykseen uusia, ammattitaitoisia työntekijöitä. Palkitsemisella on myös suuri merkitys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Palkitseminen on muutakin kuin vain rahallista palkitsemista. Tärkeää on myös työn aineeton palkitseminen, kuten työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys sekä onnistumisen kokemukset työssä. Usein pelkkä raha ei toimi tarpeeksi hyvänä motivaattorina, jos esimerkiksi työilmapiiri on huono ja työ ei tunnu mielekkäältä. Vaikka aineettomat seikat olisivat työpaikalla kunnossa, ne eivät välttämättä riitä motivoimaan työntekijöitä, mikäli palkitseminen on hoidettu huonosti tai työntekijät kokevat palkkauksen epäoikeudenmukaiseksi. Parhaimmillaan palkitseminen tukee oikeudenmukaista johtamista, viestii työntekijöiden arvostamisesta sekä selkeyttää mitä työntekijältä odotetaan. Tällöin palkitsemisesta hyötyy sekä yritys, että työntekijä. Työntekijä palkitaan hyvin tehdystä työstä, hänen työmotivaationsa kasvaa ja hän kehittyy työssään. Yrityksen tuottavuus kasvaa, yritys erottautuu palkitsemisellaan muista kilpailijoistaan sekä houkuttelee asiantuntevia työntekijöitä.

Tunne toimiala ja työntekijäsi

Jokaisella toimialalla on työn luonteen takia erilaisia palkitsemistapoja. Ei ole yhtä ja oikeaa palkitsemistapaa, joka sopisi jokaiseen yritykseen. Onkin tärkeää tuntea yrityksen toimiala, sekä yrityksen työntekijät, kun palkitsemismallia lähdetään suunnittelemaan. Mikäli mahdollista, ota henkilöstö mukaan suunnittelemaan palkitsemismallia. Tällöin saat juuri omaan yritykseen sopivaa tietoa siitä, millainen palkitseminen sopii yrityksesi henkilöstölle. Kun henkilöstö pääsee osallistumaan palkitsemismallin ideointiin ja luontiin, he saavat vaikuttaa konkreettisesti heitä koskeviin asioihin, joka on myös osa palkitsemista. Helppoja tapoja osallistaa henkilöstö palkitsemismallin suunnitteluun, on lähettää henkilöstölle kyselytutkimus aiheesta. Kyselytutkimuksen avulla saa helposti anonymia materiaalia henkilöstöltä. Usein palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät kysymykset voivat olla arkaluonteisia, jos niistä pitää puhua julkisesti, vaikka työpajoissa, anonymiin kyselytutkimuksen avulla on helppo saada rehellisiä vastauksia siihen, millainen palkitseminen kutakin yksilöä motivoi.

Millainen on yrityksesi palkitsemisen kokonaisuus?

Yrityksen johdon on tärkeää miettiä mistä yrityksen palkitseminen muodostuu. Yleisesti ottaen palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat peruspalkka, henkilöstöedut, tulospalkkiot sekä ammatilliseen kehittymiseen liittyvät palkitsemistavat. Kun yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta aletaan yrityksessä suunnittelemaan, on hyvä miettiä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisista palasista yrityksemme palkitsemisen kokonaisuus koostuu?
- Millaiset tavoitteet erilaisilla palkitsemistavoilla on?
- Kartoittaa yrityksen nykyiset palkitsemistavat ja tehdä kysely siitä, kuinka nykyiset palkitsemistavat toimivat?
- Millaisia kuluja erilaisista palkitsemistavoista yritykselle tulee?

Kun vastaukset näihin kysymyksiin on dokumentoitu, on yrityksellä käsitys millainen palkitsemisen kokonaisuus on sopivin yritykselle. Palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy sekä aineellinen että aineeton palkitseminen.

Palkitsemisen kokonaisuus



Peruspalkka



Työsuhde-edut



Tulospalkkaus



Erikoispalkkiot



Työn sisältö



Kouluttautuminen



Arvostus ja luottamus



Vaikuttamis-
mahdollisuudet



Urakehitys



Työympäristö



Työaikajärjestelyt



Palaute

Laadi palkitsemisstrategia

Yrityksillä on yleisesti käytössään liiketoimintastrategia ja usein myös henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian yhdeksi osa-alueeksi voi laatia palkitsemisstrategian tai sen voi tehdä kokonaan omana dokumenttinaan. Se kuinka laaja palkitsemisstrategian tulee olla, riippuu täysin yrityksen tarpeista ja koosta. Palkitsemisstrategiaan tulee kirjata palkitsemisen peruslinjat. Kun yrityksessä aletaan suunnittelemaan palkitsemisstrategiaa, on hyvä miettiä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä palkitsemisen kokonaisuudella ja niiden eri osa-alueilla tavoitellaan?
- Millaisesta toiminnasta työntekijöitä halutaan palkita?
- Mihin suuntaan yrityksen palkitsemista kehitetään?
- Millaiset palkitsemistavat sopivat meidän yritykseemme?
- Millaisia palkitsemistapoja haluamme käyttää?
- Miten palkitsemme erilaisilla aikajänteillä?
- Miten avoimia olemme palkitsemisasioiden suhteen?

On tärkeää myös määritellä strategiassa kulloisellakin hetkellä käytössä olevat palkitsemistavat ja niihin liittyvät ohjeistukset, säännöt ja periaatteet. Palkitsemisstrategian tavoitteena on, että sekä johto, henkilöstöhallinto että esihenkilöt ymmärtävät mitkä ovat palkitsemisen tavoitteet, miten palkitsemista kehitetään ja miten palkitsemista toteutetaan.

Mieti millaiset palkitsemistavat ovat toimivat juuri teidän yrityksessänne

Peruspalkka tyypillisesti muodostaa pääosan työntekijän palkasta. Peruspalkkaa voi täydentää tulospalkkio, henkilökohtaiset palkanlisät tai tehtäväkohtaiset palkanlisät. Peruspalkka on usein työpaikkaan sisään vetävä asia, mutta jos muut työsuhteen palkitsemiseen liittyvät osa-alueet eivät ole kunnossa, ei pelkkä hyvä palkka riitä motivoimaan työntekijöitä pitkällä aikajänteellä. Siksi onkin tärkeää miettiä, minkälaiset palkitsemistavat toimivat juuri teidän yrityksessänne.

Harvassa yrityksessä on mahdollisuus ottaa käyttöön kaikkia edellä mainittuja palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueita, siksi on tärkeää miettiä yrityskohtaisesti mitkä palkitsemisen muodot sopivat organisaatioon. Mikäli organisaatiossa on avoin keskustelukulttuuri, myös työnte-

kijät tuovat avoimesti esille toiveitaan erilaisista palkitsemistavoista, esimerkiksi henkilöstöetuihin liittyen. Kun työntekijä kuuntelee työntekijöitä näiden toiveiden suhteen, se antaa työntekijöille vaikuttamismahdollisuuden, joka nostaa työtyytyväisyyttä.

Koronan jälkeisessä maailmassa on aineettomien palkitsemistapojen merkitys entisestään korostunut. Usein koetaan, että jos aineettomat palkitsemistavat ovat yrityksessä kunnossa, peruspalkka voi olla matalampi kuin kilpailijoilla – työpaikka on silti houkuttelevampi. Mikäli työpaikan työilmapiiri on erityisen hyvä, sana leviää tästä helposti potentiaalisten työntekijöiden korviin. Aineettomat palkitsemiskeinot vaikuttavat työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja innostukseen ja työstään innostunut ihminen on tuottavampi.

Palkitsemismallin kokonaisuutta mietittäessä on tärkeää huomioida myös yrityksen taloudelliset ja muut kyvyt toteuttaa eri palkitsemistapoja erilaisina aikoina. Palkitsemistapojen lisäykset koetaan henkilöstössä hyvänä asiana, mutta niiden mahdollinen vähentäminen negatiivisena asiana.

Muista tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Jotta palkitseminen olisi onnistunutta, pitää muistaa tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus palkitsemisessa. Jos palkitsemismallit ovat työntekijöiden tiedossa ja ne ovat epäoikeudenmukaisia, työntekijöiden motivaatio taatusti laskee. Palkitsemisen vaikutukset ovatkin hyvin paljon kiinni siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. On tärkeää huomioida, palkitaanko työntekijät oikeudenmukaisessa suhteessa työntekijän työpanokseen. Pitää myös muistaa, että ihmisillä on tapana verrata omaa työpanostaan ja siitä maksettua palkkiota muiden ihmisten työpanokseen ja siitä maksettuun palkkioon. Jokainen on kuitenkin yksilö ja kokee oikeudenmukaisuuden omalla tavallaan. Työntekijälle on myös merkityksellistä kokea tulleensa kohdelluksi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, kun tehdään päätöksiä palkitsemiseen liittyen. Tasapuolista ja oikeudenmukaista palkitsemista miettiessä, on tärkeää pureutua seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ja kuinka paljon jaetaan?
- Millä perusteilla palkkioita jaetaan ja kenelle?
- Millä toteutustavalla ja menetelmillä palkkiot jaetaan?
- Kuinka tasapuolista ja oikeudenmukaista palkitsemista kehitetään jatkossa?

On tärkeää, että palkitseminen on johdonmukaista ja puolueetonta. On myös tärkeää, että virheellisiä palkitsemiseen liittyviä päätöksiä voidaan jälkikäteen oikaista. Palkitsemiseen liittyvistä päätöksistä on myös tärkeää kertoa mahdollisimman avoimesti ja perustellusti.

Palkitsemisen liittyvien tavoitteiden oikea-aikaisuus ja realistisuus

Palkitsemiseen liittyvät tavoitteet tulee olla tarpeeksi haasteellisia, mutta realistisia. Niiden täytyy myös olla oikea-aikaisia, jotta ne ovat motivoivia ja saavutettavia. Yksi hyvä tapa määrittellä tavoitteiden oikea-aikaisuus ja realistisuus on käyttää tavoitteiden SMART-määrittelyä, jolloin asetettavia tavoitteita määritellään viidestä eri näkökulmasta: ovatko tavoitteet tarpeeksi tarkkoja ja täsmällisiä, ovatko tavoitteet mitattavissa, ovatko tavoitteet saavutettavia ja mahdollisia toteuttaa, ovatko ne oleellisia liiketoiminnan tavoitteiden kannalta ja ovatko tavoitteet aikasidonnaisia.

Kun tavoitteet määritellään SMARTin kautta, ne on määritelty tarpeeksi tarkasti ja kaikki tarpeelliset osa-alueet huomioiden, joten tavoitteiden saavuttamisen arviointi helpottuu sekä esihenkilölle, että työntekijälle. Kun tavoitteille on selkeästi määritellyt mittarit (eurot, tilausmäärät, asiakastyytyväisyystulokset jne.) ei tavoitteiden saavuttamista tarvitse kyseenalaistaa.

Tavoitteiden SMART-määrittely

S	= Tarpeeksi tarkka ja täsmällinen (<u>specific</u>)
M	= Mitattavissa (<u>measurable</u>)
A	= Saavutettavissa ja mahdollinen toteuttaa (<u>attainable</u>)
R	= Oleellinen liiketoiminnan tavoitteiden kannalta (<u>relevant</u>)
T	= Aikasidonnaisuus (<u>time-specific</u>)

Palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden arviointi

Palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden tulee ohjata toimenpiteet yrityksen kehittämiseen ja kannattavuuteen. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, joihin työntekijöillä on vaikutusmahdollisuus.

Työntekijöiden tulee myös ymmärtää, millä tavoin heidän työpanoksensa vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tavoitteet tulisikin sopeuttaa aina kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen ja johdon tulisi arvioida säännöllisesti ovatko tavoitteet realistisia. On tärkeää määritellä mittarit ja tunnusluvut, joilla tavoitteiden toteutumista mitataan. Tunnuksluville pitää myös määritellä tavoitearvot. Tavoitearvo on taso, johon henkilöstö pyrkii. Minimiarvo on arvo, jota huonommista tuloksista ei makseta palkkiota.

Esihenkilöiden perehdytys

On erittäin tärkeää, että esihenkilöt ymmärtävät yrityksen palkitsemismallin ja ymmärtävät tavoitteet palkitsemisen taustalla. Jotta esihenkilöt voivat arvioida onko tavoitteet saavutettu, heillä tulee olla riittävän hyvä tieto tavoitteiden mittareista. Tämä vaatii koulutusta. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa palkitsemisen soveltamisessa ja heidän kauttaan työntekijät saavat tietoa siitä, millaista suoritusta heiltä odotetaan ja millaista suoritusta arvostetaan. Esihenkilöt vievät myös omalla mallillaan ja suorituksellaan yhtiön strategiaa omille tiimiläisilleen. Esihenkilön tulee osata perustella yhtiön tavoitteet ja miksi juuri ne tavoitteet on valittu palkitsemisen perusteiksi. Esihenkilöt ovat usein se taho, joka saa eniten kritiikkiä, mikäli työntekijät ovat eri mieltä tavoitteiden saavuttamisesta. Siksi on tärkeää, että esihenkilöillä on kunnolliset ohjeet ja perehdytys palkitsemismalliin, jotta he pystyvät perustelemaan päätökset. Esihenkilöiden tulee myös säännöllisesti seurata tiimiläisten suoriutumista ja antaa heille palautetta, jolloin työntekijöillä on parempi oletus siitä, minkä tasoista palkitsemista he voivat odottaa.

Palkitsemisen haasteet

Hyvin toimivan palkitsemismallin luominen ei ole helppoa ja nopeaa toimintaa. Usein joudutaan kokeilemaan yhtä mallia ja todeta se huonoksi ja oppia virheistä. On hyvä huomioida jo etukäteen millaisia haasteita palkitsemismallin rakentamisessa voi tulla eteen. Kun yritetään välttää palkitsemismallin rakentamiseen liittyvät haasteet, on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Liittyykö palkitseminen strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin ja millä tavalla?
- Mitä palkitseminen oikeasti tukee?
- Yritetäänkö palkitsemisella paikata jotain työyhteisön ongelmaa?
- Mitkä ovat palkitsemismallin tavoitteet?

Palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemisen kehittäminen ei ole nopea prosessi, se vie aikaa ja kestää vuosikausia. Usein palkitsemisen kehittäminen tapahtuu kokeilujen ja niistä oppimisen kautta. Palkitsemisen kehittäminen vaatii panostusta ja resursseja. Yrityksen kannattaa miettiä, tulisiko palkitsemisen kehittämistä varten perustaa esimerkiksi hallituksen palkitsemisvaliokunta. Palkitsemisvaliokunta on yleisemmin pörssi-yhtiössä, mutta mikään ei estä muitakin yrityksiä perustamasta palkitsemisvaliokuntaa. Palkitsemisvaliokunta auttaa kehittämään palkitsemista järjestelmällisesti ja läpinäkyvästi. Vaikka yrityksessä ei olisi palkitsemisvaliokuntaa, se tarvitsee ainakin aktiivisen toimitusjohtajan tai aktiivisen omistajan, jonka vastuulla on palkitsemisen kokonaisuuden johtaminen. Hänen apunaan voi toimia palkitsemisasiosta vastaava henkilö, joka voi arvioida palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja kouluttaa esihenkilöitä. On myös tärkeää, että palkitsemisesta vastuussa olevilla henkilöillä on riittävästi aikaa ja osaamista palkitsemisen kehittämiseen.

Tärkeää palkitsemisen kehittämiseksi on arvioida olemassa olevia palkitsemisjärjestelmiä säännöllisesti ja systemaattisesti. Tärkeää kehittämisen kannalta on myös kouluttaa kaikkia palkitsemiseen liittyviä sidosryhmiä, varsinkin muutostilanteissa. Palkitsemisen kehittämistä mietittäessä on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Miksi palkitsemista kehitetään? Arvioi nykytilanne!
- Mitä palkitsemisessä kehitetään?
- Kuka palkitsemista kehittää? Osallistetaanko henkilöstö palkitsemisen kehittämiseen?
- Miten palkitsemista kehitetään?
- Mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet?
- Mikä on kehittämisen aikataulu?
- Miten kehittämistyötä seurataan ja arvioidaan?
- Miten kehittämistyöstä tiedotetaan?

Viestintä

Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä ja siitä viestiminen henkilöstölle on tärkeää. Kaikista palkitsemisen tavoista on viestittävä henkilöstölle aktiivisesti. Esihenkilöillä on tässä merkittävä rooli. Aktiivinen, mahdollisimman avoin viestintä palkitsemisesta on tärkeää. Mikäli työntekijä ei tiedä palkitsemismallin tarkoitusta, rakennetta, perusteita tai tavoitteita palkkion

saamiseen, palkitseminen ei motivoi työntekijää ja siitä tulee tarpeetonta. Erityisesti silloin, kun palkitsemista muutetaan tai kehitetään, on muutosviestintä erittäin tärkeää ja sen tulee olla suunnitelmallista. Mikäli asioista ei tiedoteta avoimesti, se pahimmillaan johtaa huhupuheisiin ja ennakkoasenteisiin. Esihenkilöiden, viestintäosaston ja henkilöstöhallinnon on tärkeää miettiä palkitsemisen viestimisessä seuraavia asioita:

- Viestinnän oikea-aikaisuus
- Tärkeistä päivämääristä tiedottaminen
- Yhtiön yhteisistä tavoitteista viestiminen, mikäli ne ovat palkitsemisen mittareina
- Henkilökohtaisten tavoitteiden mittareista viestiminen
- Minkälaisista suorituksista palkitaan?
- Miten palkkiot lasketaan?
- Koska palkkiot maksetaan?
- Muut palkitsemiseen liittyvät ehdot

Viestinnän kanavat tulee myös tarkkaan harkita. Laitetaanko tiedot intraan? Tiedottaako esihenkilö tai henkilöstöhallinto palkitsemisesta, tehdäänkö palkitsemisesta ohje tai pidetäänkö siitä erillinen koulutus? Tehokkaan viestinnän avulla tyytyväisyyttä palkitsemiseen on mahdollista parantaa.

Palkitsemismallin vaikutusten arviointi

Kun organisaatioon on valittu ja laadittu palkitsemismalli ja palkitsemisjärjestelmä, sen vaikutusta on tärkeää arvioida säännöllisesti. On tärkeää selvittää sekä myönteiset, että negatiiviset vaikutukset. Palkitsemismallia arvioitaessa on hyvä pohtia seuraavia seikkoja:

- Houkuttaako yrityksen palkitsemismalli yritykseen oikeanlaisia, uusia työntekijöitä?
- Vaikuttaako palkitseminen työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen?
- Millaisen työnantajamielikuvan yrityksen palkitsemismalli antaa?
- Lisääkö palkitseminen työntekijöiden motivaatiota?
- Lisääkö palkitseminen työntekijöiden arvostuksen tunnetta?
- Kokevatko työntekijät palkitsemisen oikeudenmukaiseksi?
- Tuoko palkitseminen haitallista kilpailua yritykseen?
- Kuinka suuri vaihtuvuus yrityksessä on?

- Kuinka palkitsemismalli toimii yrityksen erilaisissa taloudellisissa tilanteissa?

Jotta palkitsemisen vaikutukset ovat olleet onnistuneita, on palkitsemismallilla saatu enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia vaikutuksia. On myös tärkeää arvioida palkitsemismallin vaikutuksia yrityksen strategian kautta. Hyvin toimiva palkitsemismalli tukee yhtiön liiketoimintastrategiaa, on osa yhtiön johtamistapaa ja se ottaa huomioon kaikki yrityksen työntekijät.

Palkitsemismallin arviointi on tarpeen muun muassa silloin kun palkitsemismallia halutaan kehittää, halutaan osallistaa työntekijät palkitsemismallin kehittämiseen, halutaan tarkistaa palkitsemismallin toimivuus tai kun yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia, jotka voivat vaikuttaa palkitsemiseen.

9 ARVIOINTI

9.1 Opinnäytetyöprosessin itsearviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta oli alun perin helppoa, koska työn tilaajalla oli selkeä tarve ja toive, mistä opinnäytetyö tehdään. Alun perin opinnäytetyön idea oli luoda palkitsemismalli Laania Oy:n toimihenkilöille, mutta koska palkitsemismalli olisi ollut liikesalaisuuden alainen dokumentti, jouduimme yhdessä tilaajan kanssa miettimään aiheen näkökulmaa uudelleen. Keskusteltuani yhdessä tilaajan ja lehtorin kanssa, opinnäytetyön tuotokseksi päädyin luomaan oppaan kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen valmiin palkitsemismallin sijaan. Aluksi opinnäytetyön aiheen näkökulman muuttaminen lannisti minua, mutta kun sain ajatukset käännettyä oppaan hyödyllisyyteen ja toimivuuteen myös muille yrityksille, löysin uuden innon jatkaa opinnäytetyön suunnittelua ja tekemistä.

Opinnäytetyöprojekti on ollut mielenkiintoinen ja opin sen kautta palkitsemisesta paljon uutta. Erityisen mielenkiintoista oli lukea kyselytutkimusten tuloksia ja saada näkemys siitä, millaiset asiat motivoivat ja palkitsevat Laanian toimihenkilöitä ja millaista palkitsemismallia ja palkitsemisen muotoja he yritykseltä odottavat ja toivovat. Laanian palkitsemispolitiikan ja palkitsemiskokonaisuuden suunnittelu on opinnäytetyön tekemisen jälkeen paljon helpompaa ja tietoperusta on hallussa.

Haasteena opinnäytetyössä koin lähteiden vanhuuden. Kirjoja aiheesta löytyi jonkin verran, mutta kirjat eivät olleet kovin uusia. Artikkeleita, blogikirjoituksia ja raportteja palkitsemisesta olisi löytynyt myös paljon internetistä, mutta niiden käyttäminen opinnäytetyön lähteinä ei ollut sallittua, joten jouduin turvautumaan osittain suhteellisen vanhaan kirjallisuuteen.

9.2 Tilaajan arvio ja palaute

Opinnäytetyönä tehty opas on tiivis kooste palkitsemisen vaihtoehtoista ja toimii hyvänä oppimateriaalina yrityksen johdolle sekä esihenkilöille. Opinnäytetyö kokoaa hyvin yhteen eri palkitsemisen vaihtoehdot ja auttaa lukijaa hahmottamaan palkitsemisen eri muodot pelkän rahapalkan lisäksi. Tämä on tärkeää hahmottaa palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutettu henkilöstökysely antoi myös tärkeää palautetta toimihenkilöiden näkemyksistä ja toiveista palkitsemisen osalta. Tämä auttaa yhtiötä palkitsemisen kehittämässä henkilöstön toiveet huomioiden.

Jatkokehityksenä osana yrityskohtaisen palkitsemismallin kehittämistä tulemme vielä arvioidaan palkitsemismallin eri keinojen ajallista vaikuttavuutta sekä keinojen kustannuksia suhteessa niiden vaikuttavuuteen.

Kiitämme Nooraa aktiivisesta ja oma-aloitteisesta työstä aineiston keruussa sekä työpajan juoksutuksessa. Oppaan sisältö tulee toimimaan hyvänä selkärankana palkitsemisen jatkokehittämisessä.

LÄHTEET

- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-Kustannus.
- Honkanen, Sanna 2016. Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio – miten palkitseminen motivoi. Pro gradututkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100100/GRADU-1479461349.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 14.1.2024.
- Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva: WSOY.
- Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Laania Oy, viitattu 7.1.2024 www.laania.fi
- Liinalaakso, Virpi & Moisio, Elina & Tiuhonen Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä, Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna, 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu, 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Suomen henkilöstörahasot ry. Mikä on henkilöstörahasot? <http://www.henkilostorahasot.fi/mika-henkilostorahasot-0>. Viitattu 28.1.2024.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki: Edita Publishing Oy/Ab/Ltd.
- Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Ylikorkala Anna & Hakonen Anu & Hakonen Niilo & Hulkko-Nyman Kiisa, 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1: Kyselytutkimuksen saatekirje

Hyvä Laanian toimihenkilö,

Kutsun Sinut vastaamaan palkitsemiseen liittyvään kyselyyn!

Teemme sisäistä taustaselvitystä siitä, millainen palkitsemismalli olisi Laanian toimihenkilöille kannustavin ja tarvitsemme toimihenkilöiden näkökulman, jotta Laanian johto voi rakentaa Laanian toimihenkilöille kannustavan palkitsemismallin. Kyselytutkimus on myös osa opin- näytetyötäni, jonka teen työyhteisöpedagogin opintojani varten. Opinnäytetyön aihe ja tuotos on ”Opas kannustavan palkitsemismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen”. Kyselyn tavoitteena on saada ymmärrys siitä, millainen olisi teidän roolissanne työskentelevälle toimihenkilölle kannustava palkitsemismalli.

Kysely on kohdennettu Laanian toimihenkilöille ja kysely on täysin anonyymi. Kysymyksiä kyselyssä on yhteensä 32 ja niihin vastaaminen vie 15–20 minuuttia aikaa. Kyselyssä on moni- valintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia esitel- lään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Tulokset ovat julkisia ja löytyvät opinnäytetyöstäni ja niitä käsitellään myös johtoryhmässä kannustavan palkitsemis- mallin kehittämiseksi Laaniassa.

Vastaathan kyselyyn perjantaihin 9.2.2024 mennessä alla olevan linkin kautta:

<https://link.webpolsurveys.com/S/A157225B0CBAB168>

Vastaa mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin! Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Liite 2: Kyselytutkimuksen kysymykset

Taustatiedot

1. Rooli:

- Metsäasiantuntija
- Operaatioasiantuntija
- Logistiikka-asiantuntija
- ICT/Controller

2. Kustannuspaikka:

- Puunhankinta Etelä
- Puunhankinta Lounas
- Puunhankinta Keski-Suomi
- Puunhankinta Itä
- Puunhankinta Pohjoinen
- Puunhankinta Kaakko
- Puunhankinta yhteiset
- Myynti
- Pääkonttori ja hallinto

3. Kuinka pitkä kokemus sinulla on työskentelystä metsäalan toimihenkilönä?

- 0–1 vuotta
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- 10–15 vuotta
- Yli 15 vuotta

4. Mikä on koulutus pohjasi?

- Avoin vastauskenttä

Palkitsemisen kehittäminen

5. Millainen bonus/palkitsemismalli olisi mielestäsi kannustava?

- Avoin vastauskenttä

6. Millainen bonus/palkitsemismalli olisi mielestäsi oikeudenmukainen?

- Avoin vastauskenttä

7. Mitkä olisivat hyvät tavoitteet bonus/palkitsemismalliin oman toimenkuvasi osalta?

- Avoin vastauskenttä

8. Miten näitä tavoitteita pitäisi mielestäsi mitata?

- Avoin vastauskenttä

9. Kuinka paljon koet, että voit omalla toiminnallasi vaikuttaa palkitsemisen perusteena olevien tavoitteiden saavuttamiseen?

- Avoin vastauskenttä

10. Miten tulos- ja suoritusperusteinen palkitseminen lisäisi motivaatiotasi, työtyytyväisyyttäsi, työtehoasi ja suorituskykyäsi?

Avoin vastauskenttä

11. Entä voiko suoritusperusteinen palkitseminen vähentää motivaatiotasi, työtyytyväisyyttäsi, työtehoasi ja suorituskykyäsi? Miten?

Avoin vastauskenttä

12. Koetko, että tulos- ja suoritusperusteinen palkkaus on sinulle tärkeää?

Kyllä, miksi?

Ei, miksi?

13. Olisitko valmis siirtymään peruspalkan sijaan tulos- ja suoritusperusteiseen palkkaan ja missä määrin? (Esimerkki: Työntekijä valitsee 70 % peruspalkan ja 0–60 % tulospalkan. Jos tavoitteet täyttyvät kaikilta osin, voi työntekijä saada vanhaan ansiotasoon nähden 1,3 kertaisen palkan, mutta jos tavoitteet ei täyty, työntekijä saa 70 % peruspalkan.)

Ei

Kyllä:

70 % peruspalkka / 0–60 % tulospalkka

80 % peruspalkka / 0–40 % tulospalkka

90 % peruspalkka / 0–20 % tulospalkka

Jotain muuta, mitä?

14. Kuinka suuri tulos- ja suoritusperusteinen palkitsemisen summan tulisi olla, että sillä olisi vaikutusta työhösi?

200 euroa/kk

500 euroa/kk

800 euroa/kk

1000 euroa/kk

Jotain muuta, mitä?

15. Millaiset muut palkitsemisen muodot kuin peruspalkka ja bonuspalkka motivoisivat sinua? (esim. työsuhde-edut, urakehitys, kouluttautuminen, vaikuttamismahdollisuudet, työaikajärjestelyt, työympäristö, työn sisältö jne.)

Avoin kenttä

16. Saatko työstäsi tavoitteisiin liittyen tarpeeksi palautetta?

Kyllä

Ei

17. Vapaa sana liittyen palkitsemiseen?

Avoin vastauskenttä

Liite 3: Työpajan saatekirje

Moi,

Kuten osa teistä tietää, teen opintoihini liittyen opinnäytetyötä kannustavasta palkitsemismallista ja olen lähettänyt aiheeseen liittyen kyselyn meidän toimihenkilöillemme. Opinnäytetyössä käytetään osallistavia tutkimusmenetelmiä, joista yksi on tuo aiemmin lähetetty kyselytutkimus ja toinen valitsemani tutkimusmenetelmä on työpaja laajennetulle johtoryhmälle, jossa käymme kyselytutkimuksen tuloksia läpi ja jaamme ajatuksia siitä, minkä itse koemme kannustavana palkitsemismallina ja kuinka lähdemme kehittämään palkitsemista kokonaisuutena Laaniassa.

Ohessa kannustavaan palkitsemismalliin liittyvän kyselyn tulokset. Käyn työpajan alussa lyhyesti läpi yhteenvedon tuloksista ja toivoisin, että työpajaa varten miettisitte vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista palautetta olette saaneet tiimeiltänne liittyen Laanian palkitsemiseen kokonaisuudessaan?
- Onko viestintä Laanian palkitsemisestä onnistunutta? Kuinka lähdemme sitä kehittämään?
- Onko Laanian palkitseminen nykyisellään kannustavaa ja oikeudenmukaista? Puuttuuko siitä jotain?

t. Noora