



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JENNI POLSA

Palkitsemismallin kehittäminen kohdeorganisaatiossa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Polsa, Jenni: Palkitsemismallin kehittäminen kohdeorganisaatiossa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Lokakuu 2023
Sivumäärä: 86

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa toimi Satakunnan Yritystili Oy. Yrityksessä on käytössä vuosittainen tulospalkkiomalli henkilöstölle. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää olemassa olevaa tulospalkkiomallia ja selvittää, minkälainen olisi kohdeorganisaatiolle toimivin tulospalkkiomalli, ottaen huomioon sekä yrityksen henkilöstön että johdon näkökulmat. Työn tavoitteena oli tuottaa kehittämisideoita sekä laatia yrityksen johdolle ehdotelma uudistetusta tulospalkkiomallista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui motivaation ja palkitsemisen käsitteistä. Motivaatiota tarkasteltiin sen kehittämisen ja edistämisen näkökulmista. Lisäksi kartoitettiin motivaation ja palkitsemisen yhteyttä toisiinsa ja palkitsemisen mahdollisia ongelmakohtia motivoinnin edistämisen keinona. Palkitsemista tarkasteltiin myös yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista sekä suorituksen johtamisen suhdetta palkitsemiseen.

Opinnäytetyön lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa oli myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä. Tiedonkeruumenetelminä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia ja määrällisiä kyselyitä sekä aivoriihtä brainwritingin muodossa. Toimialan yleisiä käytäntöjä palkitsemisen ja tulospalkkion suhteen selvitettiin kyselyn avulla. Henkilöstön näkemyksiä nykyisestä tulospalkkiomallista sekä yrityksen johdon näkemyksiä tulospalkkiomallin kehittämiseen selvitettiin kyselyiden avulla. Henkilöstön ajatuksia tulospalkkiomallin kehittämiseen taas selvitettiin aivoriihen avulla.

Tutkimuksista saatujen tulosten pohjalta laadittiin opinnäytetyön kohdeorganisaation johdolle ehdotelma tulospalkkiomallista tulevalle vuodelle. Ehdotelman pohja laadittiin niin, että sitä on helppo muokata vuosittain tarpeisiin sopivaksi. Ehdotelmassa otettiin huomioon sekä yrityksen johdon että henkilöstön näkökulmia ja toiveita.

Jos organisaation johto päätyy ottamaan sellaisenaan käyttöön työn tuloksena syntyneen ehdotelman uudesta tulospalkkiomallista, mallin toimivuutta voitaisiin testata esimerkiksi vuoden kuluttua kyselyn avulla. Kyselyn avulla voitaisiin kartoittaa henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemismalliin ennen uudistusta ja sen jälkeen. Kehittämistyön tuloksia voisi olla mahdollista hyödyntää myös muissa saman toimialan saman kokoluokan yrityksissä.

Avainsanat: palkitseminen, tulospalkka, palkkajärjestelmät, motivointi

Abstract

Polsa, Jenni: Development of compensation system in the target organization
Master's thesis
Management and Service Business
October 2023
Number of pages: 86

This thesis was commissioned by its target organization Satakunnan Yritystili Oy. The company has an annual performance bonus system for personnel. The aim of the thesis was to develop the existing performance-based bonus model and find out what would be the most functional performance-based bonus model for the target organisation, in consideration of both the company's personnel and management perspectives. The aim was to generate development ideas and to prepare a proposal of a revised performance-based bonus model to the management of the company.

The theoretical framework of this thesis consisted of the concepts of motivation and rewarding. Motivation was examined from the perspectives of its development and promotion. In addition, the link between motivation and reward was mapped out and possible problem areas of reward as a means of promoting motivation. The rewarding was also examined from the perspectives of equality and fairness and the relationship between performance management and rewarding.

The approach of the thesis was a case study, which also had features of constructive research. The data collection methods used in the thesis were qualitative and quantitative surveys and brainstorming. The industry's general practices in rewarding and performance bonus were investigated through a survey. The personnel's views on the current performance-based bonus model and the company's management's views on the development of the performance-based bonus model were studied through surveys. The employees' thoughts on the development of the performance-based bonus model were investigated with the help of a brainstorming session.

Based on the results of the studies, a proposal for a performance bonus model for the coming year was prepared for the management of the target organisation of the thesis. The basis of the proposal was laid out so that it can be easily modified each year to suit the needs. The proposal took into account the views and wishes of both the management and the personnel of the company.

If the management of the organization ends up implementing the resulting proposal for a new performance-based bonus model as such, the functionality of the model could be tested, for example, after a year with the help of a survey. The survey could be used to map employee satisfaction with the reward model before and after the reform. It could also be possible to utilise the results of the development work in other companies of the same size in the same industry.

Keywords: rewarding, payment by results, wage systems, motivation

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Kohdeorganisaatio ja sen lähtötilanne.....	8
2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	12
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	14
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	17
3.1 Lähestymistapa	17
3.1.1 Tapaustutkimus	17
3.1.2 Konstruktiiivinen tutkimus	18
3.2 Tutkimusmenetelmät	19
3.2.1 Dokumenttianalyysi.....	20
3.2.2 Kysely	21
3.2.3 Aivoriihiyöskentely	23
3.3 Aineistonhallinta	24
4 PALKITSEMINEN	25
4.1 Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen käsitteet.....	25
4.2 Palkitsemisjärjestelmät.....	27
4.3 Tulospalkkio palkitsemisen välineenä.....	31
4.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus.....	34
4.5 Palkitseminen ja suorituksen johtaminen.....	35
5 MOTIVAATIO JA YHDENVERTAISUUS PALKITSEMISESSA	37
5.1 Mitä on motivaatio?	37
5.2 Motivaation edistäminen.....	38
5.3 Palkitseminen motivoinnin keinona	41
5.4 Palkitsemisen mahdollisia sudenkuoppia	43
5.5 Työnantajan velvollisuus yhdenvertaiseen kohteluun palkitsemisessä.....	44
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET.....	47
6.1 Kyselytutkimus muille tilitoimistoille	48
6.1.1 Vastaajayritysten taustatiedot.....	49
6.1.2 Vastaukset koskien palkitsemista yleisesti	51
6.1.3 Vastaukset tulospalkkioon liittyen	55
6.2 Kyselytutkimus organisaation johdolle.....	57
6.3 Aivoriihi henkilöstölle	60
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	64
8 POHDINTA	69

LÄHTEET.....	72
LIITE 1: ALKUKARTOITUKSEN KYSELYLOMAKE	77
LIITE 2: KYSELYLOMAKE TILITOIMISTOILLE.....	78
LIITE 3: KYSELYLOMAKE JOHDOLLE.....	86
LIITE 4: EHDOTELMA UUDESTA TULOSPALKKIOMALLISTA.....	90

1 JOHDANTO

Kun puhutaan työntekijöiden mielenkiinnosta ja motivaatiosta tekemäänsä työtä kohtaan, ei voida täysin ohittaa rahallisen palkitsemisen merkitystä. Vaikkakin nykyisin työelämässä työntekijöiden hyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen panostetaan ehkä aiempaa enemmän, on rahallinen palkitseminen monelle työntekijälle silti huomattavasti suurempi motivaation lähde, kuin yritysten johtoportaisissa saatetaan arvioida (Kallio, 2022). Mandatum (2022) laatimassa palkitsemistutkimuksessa kävikin ilmi, että henkilöstö keskimäärin kokee rahallisen palkitsemisen huomattavasti motivoivampana, kuin yritysten johdon vastaajat arvioivat. Suurin osa muuttuvan palkitsemisen piirissä olleista työntekijöistä piti palkitsemista motivoivana. Yleisimmät käytetyistä palkitsemisjärjestelmistä vastanneiden yritysten joukossa olivat erilaiset tulospalkkiot. (Mandatum, 2022, s. 1–2.)

Suoritukseen perustuva palkkaus, eli tulospalkitseminen on ollut Suomessa järjestelmällisesti puheissa jo yli 40 vuoden ajan. Yksityisellä sektorilla yli puolet työntekijöistä kuuluvat jo jonkinlaisen tulospalkkiojärjestelmän piiriin. (Kauhanen, 2015, luku 5.2.5 Tulospalkitseminen.) Elinkeinoelämän Keskusliiton keräämän kuukausipalkkaisten palkkatilaston alaisista henkilöistä yli kolmasosa sai tulospalkkiota vuonna 2022. Tulospalkkiota saaneilla henkilöillä palkkion määrä oli keskimäärin 8,4 % kokonaisansioiden määrästä. Palkkatilaston mukaan tulospalkkiota saaneita henkilöitä oli eniten teollisuuden sekä rahoitus- ja vakuutusalan tehtävissä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2023, s. 7.)

Tulospalkkauksen perimmäinen tarkoitus on kannustimen avulla saada yrityksen toimintaa suunnattua haluttuja tavoitteita kohti. Parhaimmillaan tulospalkkiojärjestelmän käyttämisellä organisaatiossa voidaan tuottavuuden parantamisen lisäksi myös sitouttaa henkilökuntaa ja näin pienentää henkilöstön vaihtuvuuden määrää. (Kauhanen, 2015, luku 5.2.5 Tulospalkitseminen.)

Palkitseminen onkin yksi tehokkaimpia keinoja tulosten saavuttamisessa ja asetettujen tavoitteiden täyttämiseksi (Eskola, 2020). Jotta tulospalkkiojärjestelmästä saadaan muun muassa edellä mainittu hyöty irti, tulee palkitsemismallin olla henkilöstöä motivoiva sekä siihen asetettujen tavoitteiden olla mahdollisia saavuttaa. Jos henkilöstö ei koe organisaation käyttämää tulospalkkiomallia itseään motivoivaksi, todennäköisesti asetetut tavoitteet jäävät helposti saavuttamatta. Vähintään yhtä tärkeää on se, että tulospalkkio itsessään on motivoiva ja auttaa osaltaan henkilöstöä pyrkimään kohti tavoitteita.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on ollut pitkään käytössä vuosittainen tulospalkkiomalli. Nykyisessä muodossaan malli on kuitenkin yleisesti henkilöstön keskuudessa osittain koettu hankalaksi. Asetetut tavoitteet on henkilöstön kesken koettu sen kaltaisiksi, että heillä ei konkreettisesti itsellään ole mahdollisuutta kovin hyvin vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen eivätkä asetetut tavoitteet myöskään motivoi henkilöstöä sellaisella tavalla, mitä yrityksen johdon taholta toivottaisiin. Ongelmana siis on, että organisaation johdon taholta halutaan palkita ja kannustaa henkilöstöä, mutta oikeanlainen malli puuttuu.

Erilaisia tulospalkkiomalleja ja muita palkitsemisjärjestelmiä on olemassa lukuisia erilaisia. Myös palkitsemisen käytänteet vaihtelevat melkoisesti toimialoittain ja yrityksittäin. Palkitsemiskeinojen – tai niiden puuttumisen – valintaan vaikuttaa muun muassa toimialan lisäksi yrityksen taloudellinen tilanne, toimintaympäristöt ja tietyllä tapaa myös henkilöstö. Näin ollen on käytännössä mahdotonta kehittää yleispätevää, kaikille yrityksille sopivaa mallia palkitsemiseen. Tämän kehittämistyön aiheena on kohdeorganisaation palkitsemismallin kehittäminen ja ehdotelman laatiminen uudesta tulospalkkiomallista. Työn tavoitteena on laatia ehdotelma juuri tälle organisaatiolle sopivimmasta tulospalkkion mallista, huomioiden sekä henkilöstön että yrityksen johdon näkemykset ja tahtotilat.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaatio ja sen lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Satakunnan Yritystili Oy. Kyseessä on Satakunnassa toimiva, Suomen Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto, joka työllistää tällä hetkellä 15 henkilöä. Yrityksellä on kaksi toimipistettä, toinen Noormarkussa ja toinen Porin keskustassa. Yrityksellä on pitkä historia; tilitoimiston toiminta on alkanut jo 1940-luvulla aluksi Satakunnan Yrittäjät ry - yhdistyksen liiketoimintayksikkönä. Vuonna 1991 Satakunnan Yritystili eriytettiin yhdistyksen toiminnasta omaksi yritykseksi ja muutettiin osakeyhtiömuotoiseksi. Yrityksen ainoa omistajataho on kuitenkin edelleen Satakunnan Yrittäjät ry. Satakunnan Yritystili palvelee asiakkaitaan kaikissa taloushallintoon liittyvissä asioissa, kuten palkkahallintoon, kirjanpitoon ja verotukseen liittyvissä asioissa. Lisäksi yrityksessä tuotetaan Satakunnan Yrittäjät ry:n jäsenilleen tarjoamaa palkka- ja työsuhdeneuvontaa sekä vero- ja tilineuvontaa. (Satakunnan Yritystili, n.d.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia erilaisia tulospalkitsemisjärjestelmiä ja tuottaa kehitysideoita tähän liittyen toimeksiantajana toimivalle yritykselle, joka toimii taloushallinnon toimialalla, tarkemmin tilitoimistoalalla. Taloushallinnon toimiala voidaan määritellä esimerkiksi Tilastokeskuksen TOL 2008 -toimialaluokituksella. Luokituksen mukaan taloushallintoala kuuluu toimialaluokkaan 6920 eli laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja tilinpäätöspalvelut. Luokituksen alaluokka 69201, eli kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu, pitää sisällään muun muassa kirjanpidon ja tilinpäätösten laadinnan sekä palkanlaskennan tuottamisen muille yrityksille, eli tilitoimistot kuuluvat tähän toimialaluokitukseen. (TOL 2008, 2020.) Vuonna 2017 koko taloushallinnon toimialalla työskenteli noin 16 300 henkilöä, joista valtaosa juuri tilitoimistojen alatoimialalla (Metsä-Tokila, 2019, s. 15).

Palkitsemisesta ja erilaisista palkitsemisen keinoista kerrotaan tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa neljä. Palkitsemista ja erilaisia

palkitsemisjärjestelmiä käytetään eri organisaatioissa eri syihin perustuen. Useimmiten palkitsemisella tavoitellaan yrityksissä arvonnousua tai halutaan vahvistaa strategian toimeenpanoa ja saada aikaiseksi hyviä tuloksia liiketoiminnassa, sekä myös kasvua ja kehittymistä. Palkitsemisen avulla voidaan saada aikaiseksi innostusta työntekijöiden keskuudessa, lisätä työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä varmistaa työntekijöiden riittävä toimeentulo. (Hyppänen, n.d., luku 4.1, kohta 3.)

Kohdeorganisaatiossa palkitaan henkilöstöä useilla eri aineettomilla sekä aineellisilla keinoilla. Yhtenä osana kokonaispalkitsemisen kenttää yrityksessä on käytössä vuosittainen tulospalkkiomalli henkilökunnalle. Kohdeorganisaatiossa henkilöstö koetaan yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja palkitsemisen avulla halutaan edesauttaa henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä vahvistaa sitoutumista työnantajaan. Organisaation hallituksessa vahvistetaan vuosittain tulevalle vuodelle asetettavat tavoitteet ja tavoitteiden saavutuksesta saatavan palkkion määrä. Saatavan tulospalkkion määrän jokainen työntekijä voi valita joko vapaana tai rahallisena korvauksena. Tämänhetkisessä tulospalkkiomallissa palkkiota on mahdollista saada enimmillään kuusi päivää, eli joko kuuden päivän palkkaa vastaava rahasumma tai kuusi päivää palkallista vapaata pidettäväksi, palkkion voi myös valita saatavaksi osittain rahallisena korvauksena ja osittain palkallisena vapaana. Rahallisen korvauksen määrä lasketaan jokaisen henkilökohtaisesta kuukausipalkasta.

Tulospalkkiojärjestelmän piirissä ovat kaikki työsuhteessa olevat työntekijät. Osa-aikatyötä tekevien kohdalla tai pitkien, yli kaksi kuukautta kestävien, poissaolojen tapauksissa tulospalkkioon on oikeutettu tehdyn työajan suhteessa kokoaikatyöhön. Lisäksi palkkion saamisen edellytyksenä on, että työsuhde on voimassa koko vuoden. Esimerkiksi siis vuodelta 2023 tulospalkkion saamiseen on mahdollisuus, kun työsuhde on alkanut viimeistään 1.1.2023 ja on voimassa vielä seuraavan vuoden tammikuun loppuun asti, jolloin toteutuneen tulospalkkion määrä vahvistetaan.

Tulospalkkiomallin tavoitteet asetetaan vuosittain yrityksen toimintasuunnitelman, strategian sekä budjetin pohjalta. Koska liiketoiminnan strategisissa

tavoitteissa ja toiminnan painopisteissä on ollut vuosittaista vaihtelua, on nykyisessä mallissa tulospalkkion tavoitteissa ollut myös pientä vaihtelua vuosittain ja asetetut tavoitteet ovat koostuneet kahdesta tai kolmesta eri osa-alueesta. Koko organisaation liikevaihdon toteutunut määrä on kuitenkin lähes aina ollut vakiona osa asetettuja tavoitteita. Käytännössä siis liikevaihdon määrälle on asetettu kaksiportainen tavoite, jolloin toteutuneen määrän mukaan henkilöstö on voinut kukin saada yhden tai kaksi päivää tulospalkkiota.

Toinen vakiintunut osa-alue nykyisessä tulospalkkiomallissa on ollut itsensä kehittämiseen liittyvä henkilökohtainen tavoite. Tavoitteena on voinut olla esimerkiksi tiettyyn määrään koulutuksia osallistuminen vuoden aikana tai tiettyjen nimettyjen koulutusten tai sertifiointien suorittaminen. Tavoite on ollut jokaiselle henkilökunnasta sama ja tavoitteen toteutumista on seurattu henkilökohtaisesti. Kolmas osa-alue on vaihtelevasti ollut joko jokin koko henkilöstölle yhteinen tavoite tai henkilökohtainen tavoite, joka kuitenkin on usein liittynyt jollakin tavalla substanssiosaamiseen tai toiminnan kehittämiseen. Tavoitteina on lähivuosina ollut esimerkiksi uuden ohjelmiston käyttöönotto sekä tietyn asiakasmäärän siirtäminen uuteen järjestelmään, ohjaavan ja konsultoivan asiakasviestinnän toteuttaminen sekä Teams-sovelluksen hyödyntämisen lisääminen asiakastapaamisissa. Vuonna 2023 esimerkiksi toiminnan yhdeksi painopisteeksi on asetettu yrityksen asiakasmäärän ylläpitäminen tai lisääminen, ja tästä on johdettu yhdeksi tulospalkkion tavoitteeksi tietyn asiakaspysyvyyden saavuttaminen, jota mitataan nettoasiakasmäärän muutoksella.

Nykyinen tulospalkkion malli on kuitenkin koettu yrityksen henkilöstön keskuudessa yleisesti osittain epämieluisaksi eikä sitä pidetä kaikilta osin motivoivana. Esimerkiksi organisaation henkilöstöpäivien ja -palaverien yhteydessä on keskusteluissa noussut ilmi yleinen tyytymättömyys nykyiseen malliin. Tästä syystä organisaation johdon taholta esitettiin toive tämän opinnäytetyön toteuttamiselle.

Opinnäytetyötä varten teetettiin myös huhtikuussa 2023 kohdeorganisaation henkilöstölle liitteen 1 mukainen lyhyt kyselytutkimus, jolla kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä nykyisestä tulospalkkiomallista. Kyselyn avulla haluttiin

selvittää henkilöstön mielipidettä nykyisestä mallista yleisesti, nykyisten tavoitteiden oikeudenmukaisuutta ja saavutettavuutta, mielipidettä palkkion määrästä sekä tämänhetkisen mallin vaikutusta työmotivaatioon. Kysely toteutettiin Microsoft Officen Forms -sovelluksella. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, eikä vastauksia voinut yhdistää vastaajaan. Kyselyssä oli esitetty väittämiä koskien nykyistä tulospalkkiomallia, joihin annettiin vastaus 5-portaisella Likertin asteikolla. Lisäksi tulospalkkiomallin vaikutusta motivaatioon selvitettiin monivalintakysymyksenä ja viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, johon halutessaan oli mahdollista kertoa, mitä muuta haluaa sanoa tämänhetkisestä mallista.

Kysely lähetettiin toimitusjohtajaa ja opinnäytetyön tekijää lukuun ottamatta koko henkilöstölle, eli 13 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 12 henkilöä. Asteikolla 1–5 arvioituna nykyiselle tulospalkkiomallille annettaisiin keskimäärin arvosanaksi 3. Myös tavoitteiden oikeudenmukaisuudesta oltiin melko samoilla linjoilla vastausten keskiarvon ollessa 3,08. Eniten hajontaa vastauksissa oli väittämän numero kolme kohdalla; ”Koen tämänhetkisen tulospalkkiomallin tavoitteet mahdollisiksi saavuttaa kohtalaisen helposti”. Tähän väittämään vastauksia annettiin tasaisesti arvojen 1–4 välille, vastausten keskiarvoksi muodostui 2,58. Kukaan vastaajista ei antanut vastaukseksi arvoa 5. Henkilöstön suunnasta on myös yleisessä keskustelussa noussut esiin toivomuksia, että palkitsemismallin tavoitteiden tulisi olla sen kaltaisia, että jokaisella organisaation työntekijällä olisi konkreettisesti ja tosiasiallisesti yhtäläiset mahdollisuudet saavuttaa tavoitteet sekä pystyä vaikuttamaan yritystasolla asetettujen, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Enemmistö vastaajista (yhteensä 9 henkilöä) oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tällä hetkellä tulospalkkiomallista saatavan palkkion määrä, eli enintään 6 päivää vapaata tai vastaava rahakorvaus, on riittävä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väitteestä. Vastaajista viisi oli sitä mieltä, että tämänhetkinen tulospalkkiomalli vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja viisi sitä mieltä, että mallilla ei ole vaikutusta motivaatioon. Kaksi vastaajista koki nykyisen mallin vaikuttavan negatiivisesti motivaatioonsa. Yleisissä keskusteluissa on käynyt ilmi, että liikevaihto tulospalkkiomallin osa-alueena

koetaan yleisesti sellaiseksi tavoitteeksi, johon yksittäisellä työntekijällä ei juurikaan ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tämä nousi esille myös kyselyssä avoimen kysymyksen vastauksissa. Avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä neljä henkilöä, joista kaksi nosti esiin juuri liikevaihtotavoitteen.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyölle tulee aina olla asetettuna jokin tutkimusongelma eli tavoite. Tavoitteen määrittelyllä ja rajaamisella on tärkeä rooli opinnäytetyöprosessissa, sillä tavoite ohjaa koko tutkimusprosessin kulkua. Tavoite tulee asettaa oikeanlaiseksi, jotta siitä saadaan johdettua oikeat tutkimuskysymykset sekä saadaan valittua juuri oikeat menetelmät ja teoriapohjat tutkimuksen toteuttamiseksi. (Kananen, 2015, s. 45.) Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää, minkälainen tulospalkitsemismalli voisi olla kohdeorganisaatiolle mahdollisimman toimiva ratkaisu. Tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaation johdolle konkreettisia kehittämissuhteita palkitsemismallin tavoitteiksi ja käytännöiksi, joita voitaisiin ottaa palkitsemismallissa tulevaisuudessa käyttöön. Tavoitteena on tutkimuksen myötä saada rakennettua kohdeorganisaatiolle ehdotelma uudesta tulospalkkiomallista, jonka henkilöstö kokee itselleen motivoivaksi ja löytää ideoita sellaisten tavoitteiden asettamiseen palkitsemismalliin, jotka henkilöstö kokee mahdolliseksi saavuttaa, mutta jotka ovat myös yrityksen johdon näkökulmasta kannattavia sekä ylipäättään mahdollisia tässä organisaatiossa toteuttaa.

Opinnäytetyön tavoite voidaan muotoilla lauseeksi ”Millainen on toimivin tulospalkkiomalli kohdeorganisaatiolle?”, joka myös muodostaa tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen. Jotta asetettuun tutkimuksen tavoitteeseen voidaan löytää vastaus ja saavuttaa tutkimustyölle haluttu lopputulos, tulee varsinaisesta tutkimusongelmasta johtaa myös alatutkimuskysymyksiä, mieluummin useita. Alatutkimuskysymysten tarkoituksena on ohjata tutkimuksen etenemistä ja tarvittavan aineiston keruuta. (Kananen, 2019, s. 23–24.) Työn tavoitteeseen pääsemiseksi tulisi siis löytää vastauksia seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia palkitsemiskäytänteitä tai tulospalkkiomalleja muissa alan yrityksissä on käytössä?
- Minkälaisia rajoituksia organisaation johto asettaa palkitsemisjärjestelmässä asetettaville tavoitteille?
- Minkälaisia odotuksia henkilöstöllä on palkitsemisjärjestelmälle?
- Miten palkitsemisjärjestelmässä huomioidaan työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokemus?
- Miten henkilöstön motivaatiota voidaan palkitsemisen avulla edistää?

Selvittämällä minkälaisia palkitsemisen tapoja, käytäntöjä ja tulospalkkiomalleja on muissa saman toimialan organisaatioissa käytössä, voidaan löytää mahdollisesti uusia ideoita kohdeorganisaation tulospalkkiomallin ideointiin ja kehittelyyn. Organisaation johdon asettamilla, mahdollisilla rajoituksilla palkitsemisjärjestelmän tavoitteisiin sekä myös henkilöstön odotuksilla on suuri merkitys työn lopputulokseen. Ehdotelman laadinnassa on tarkoitus huomioida molempien osapuolien näkemykset ja tahtotilat, joten edellä mainitut seikat ovat tärkeässä roolissa lopputuloksen kannalta. Työnantajalla on lähtökohtaisesti velvollisuus kohdella työntekijöitään yhdenvertaisesti, joten tulospalkkiomallin yhdenvertaisuuden toteutumisen varmistaminen on myös avainasemassa toimivan lopputuloksen kannalta. Tulospalkkiomallista halutaan sellainen, että se motivoisi henkilöstöä pyrkimään saavuttamaan asetetut tavoitteet, minkä vuoksi on oleellista myös selvittää, miten motivaatiota voidaan palkitsemisen avulla pyrkiä edistämään.

Kohdeorganisaatiossa on henkilöstössä pitkä työsuhteita eikä henkilöstön vaihtuvuus ole ollut kovin suurta. Juuri tälle yritykselle toimivan, ja myös henkilöstölle mielekkään ja motivoivan tulospalkkiomallin rakentamisella voidaan edesauttaa myös osaltaan henkilöstön sitouttamista ja pitkien työurien takaamista jatkossakin. Työn merkityksellisyys sekä työnantajamielikuva ovat asioita, joiden merkitys on viime vuosina ollut kasvussa (Kallio, 2022). Reilun palkitsemisen avulla voidaan pyrkiä organisaatiossa vaikuttamaan positiivisesti edellä mainittuihin asioihin, ja tästä syystä opinnäytetyön aihe on kohdeorganisaatiolle tärkeä. Tosin henkilöstön mahdolliset ennakkoluulot tulospalkkiomallin kehittämistä kohtaan voivat osaltaan vaikuttaa lopputulokseen.

Kohdeorganisaatiossa tulospalkkiomalli tavoitteineen on aiemmin ollut täysin organisaation johdon määrittelemä, eikä henkilöstöä ole aiemmin varsinaisesti osallistettu tavoitteiden tai ylipäätään palkitsemismallin kehittämiseen

Tutkimuksen toteuttamista sekä lopputuloksen muodostamista saattaa rajoittaa myös esimerkiksi tiedon saatavuus. Tilitoimistoalalla käytössä olevista tulospalkkiomalleista ja niiden perusteista on saatavilla hyvin suppeasti tietoa, eivätkä monetkaan organisaatiot välttämättä anna julkisuuteen tietoja käyttämistään tulospalkitsemisen käytänteistä. Tilitoimistoalalla toimivan Greenstepin vastuullisuusraportissa kerrotaan sillä olevan käytössä vuosittainen tulospalkkio henkilöstölleen, jossa jokaiselle jaetaan sama summa liikevoitosta. Lisäksi yrityksessä on käytössä henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja suorituksiin perustuvat kannustinjärjestelmät. (Greenstep, 2023, s. 15). Lisäksi muun muassa Accountorin vastuullisuusraportissa mainitaan vuosittaiset bonukset, jotka perustuvat yhteisiin taloudellisiin tavoitteisiin sekä osittain myös yksilö- ja tiimitason strategisiin tavoitteisiin (Accountor, 2023, s. 54–55). Kummankaan organisaation kohdalla ei kuitenkaan ole saatavilla tietoa, mitkä ovat eksaktit käytettävät tavoitteet, saati miten henkilöstö on kyseisiin palkitsemismalleihin suhtautunut.

Täysin erilaiselta toimialalta löytyy joitain kirjoitettuja kokemuksia onnistuneesta tulospalkkiomallista. Esimerkiksi Osuuskauppa Keskimaassa on käytössä tulospalkkiomalli, jossa tulospalkkiota maksetaan työntekijöille tehtyjen työtuntien mukaan neljän kuukauden jaksoissa. Toimialoja on monia, ja tavoitteet, joita voi yhdellä neljän kuukauden jaksolla olla 1–4 kappaletta, asetetaan-kin jokaisen toimialan omien linjausten mukaisiksi. (Hyytiälä, 2023).

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen edellytyksenä on tutkittavan aihealueen tunteminen ja sitä kautta näkökulman löytäminen tutkittavaan asiaan. Aiheeseen liittyvästä, jo olemassa olevasta teoriasta voidaan käyttää esimerkiksi nimitystä tietoperusta tai teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen

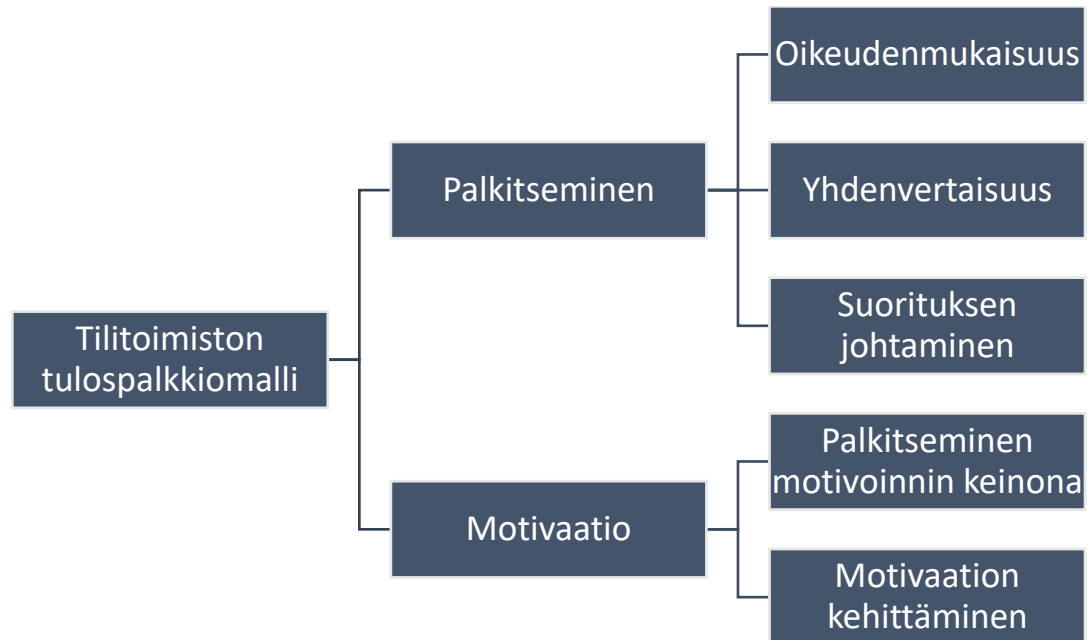
tietoperusta muodostaa kehittämistyölle pohjan kokoamalla kasaan kehittämistyöhön liittyvän, oleellisen ja jo olemassa olevan tiedon. (Ojasalo ym., 2021, s. 34.) Olemassa olevaa teoreettista tietoa tarvitaan selittämään kehittämistyöhön liittyviä ilmiöitä ja käsitteitä sekä menetelmiä - teoria ei voi olla irrallinen työn tutkimusongelmasta ja tavoitteista (Kananen, 2015, s. 97).

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämisideoita toimivampaan palkitsemismalliin kohdeorganisaatiossa. Palkitsemismallista halutaan sellainen, jonka henkilöstö kokee motivoivaksi sekä tasapuoliseksi. Kehittämisideoita halutaan löytää nimenomaisesti tilitoimistoalalle sopivista vaihtoehdoista, sillä muiden toimialojen tavoitteet eivät välttämättä saattaisi olla tilitoimistoalalla edes käytännössä mahdollisia toteuttaa. Sopivien tavoitteiden alustava määrittäminen palkitsemismalliin on myös keskeisessä osassa tutkimustyötä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteiden ”motivaatio” ja ”palkitseminen” ympärille (kuvio 1). Motivaatiolla tarkoitetaan tiivistetysti henkilön toimintaa ja siihen vaikuttavia, virittäviä ja ohjaavia tekijöitä. Toisaalta motivaatio voidaan myös ajatella synonyymina termille ”kiinnostus”. (Vasalampi, 2022, Osa 1: Mitä motivaatio on.) Palkitsemisella taas tarkoitetaan kaikkia aineellisia ja aineettomia hyötyä, joita työntekijä saa työnantajalta vastineeksi tehdystä työstään. Palkitsemisen kokonaisuuden muodostavat työstä saadun peruspalkan lisäksi erilaiset palkkiot ja edut, sekä aineettomat tekijät, kuten arvostuksen tunne tai työolosuhteet. (Joki, 2021, luku 10.3.) Motivaatiota tarkastellaan sen kehittämisen ja edistämisen näkökulmasta sekä pohditaan palkitsemisen ja motivaation yhteyttä toisiinsa. Lisäksi kartoitetaan palkitsemisen mahdollisia sudenkuoppia motiivoinnin edistämisessä. Palkitsemista tarkastellaan yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista, sekä lisäksi suorituksen johtamisen suhdetta palkitsemiseen

Palkitsemisen keinoja, tulospalkkauksen malleja sekä palkkiota varten asetettavia tavoitteita on olemassa valtava määrä. Tarkoituksenmukaisten palkitsemismallien ja tavoitteiden valintaan vaikuttaa merkittävästi muun muassa yrityksen toimiala ja sen työntekijöiden työtehtävät. Kehittämistyön kohdeorganisaatio on tilitoimistoalan yritys, joten asetettavat tavoitteet eivät voi esimerkiksi

olla samanlaisia, kuin vaikka myyntityötä tekevällä organisaatiolla. Tästä syystä työtä rajataan keskittymään vain kyseiseen toimialaan sopivaksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistavalla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla opinnäytetyön aihetta lähestytään ja selvitettävää tutkimusongelmaa pyritään ratkaisemaan. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa oleellisesti se, onko kyseessä tutkimus- vai kehitystyö. (Oppariapu, n.d.b.) Ennen kuin siis kehittämistyössä käytettäviä konkreettisia tutkimusmenetelmiä voidaan valita, tulee pohtia minkälaisella lähestymistavalla aihetta olisi kannattavinta lähteä viemään eteenpäin. Kyseessä ei ole yksilöity menetelmä tai tekniikka, vaan lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tavoitteeseen. (Ojasalo ym., 2021, s. 36.) Lähestymistavan valitsemisen tulisi olla tarkoituksenmukaista. Valitun lähestymistavan tulisi tukea kehittämistyölle asetettuja tavoitteita, joten lähestymistapaa valitessa tulisikin pohtia, millaista tietoa tutkimuksen avulla pyritään tavoittamaan. (Puusa & Juuti, 2020, kohta VI Laadullisen tutkimuksen lähestymistavat.)

3.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa keskeinen asia on tutkimuksen kohteena olevan tapauksen tai tapausten määrittely. Tapauksen määrittäminen on oleellinen asia prosessia, sillä se muodostaa perustan tutkimuskysymykselle, tutkimusasetelmalle sekä aineistojen analysoinnille. Yhden, tai toisinaan useamman, tapauksen keskeisyys erottaa tapaustutkimuksen muista tutkimuksen lähestymistavoista. Lähestymistapaa on mahdollista käyttää, jos pystytään määrittelemään vastaus kysymykseen; mikä on tutkimuksessa tutkittava tapaus? (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 1.)

Tapaustutkimusta voidaan käyttää opinnäytetyössä lähestymistapana, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia tai -ideoita. Tutkimus voi kohdistua koko yritykseen tai vain sen osaan, tai tiettyyn prosessiin tai toimintaan yrityksessä. Tapaustutkimuksen lähestymistavalla tuotetaan tietoa jostakin nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä, ilmiön todellisessa toimintaympäristössä ja

tilanteessa. (Ojasalo ym., 2021, s. 52.) Tutkimuskohde ei siis voi olla keinotekoinen tapaus, vaan sen tulee luonnostaan ilmetä todellisessa maailmassa (Valli, 2018, kohta Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä). Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta; oleellista on pyrkiä saamaan selville suppeasta kohteesta paljon tietoa, eikä niinkään laajasta kohdealueesta vain vähän (Ojasalo ym., 2021, s. 52; Kananen, 2015, s. 76).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaation johdolle konkreettisia kehittämissuhteita ja -ideoita organisaation tulospalkkiomallin kehittämistä varten, joten tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa tähän tutkimukseen. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään mahdollisimman syvällisesti tutkittavaa tapausta sekä tuottaa tämän perusteella kehittämissuhteita. Tutkimuksen kohteena on useimmiten vain yksi tietty tapaus, joka voi olla esimerkiksi organisaatio, sen prosessi tai jokin toiminto. (Ojasalo ym., 2021, s. 53.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapauksen muodostaa siis kohdeorganisaation tulospalkkiomalli. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pyritään ymmärtämään syvällisesti kysymysten, miten, kuinka ja miksi avulla (Kananen, 2013, s. 54).

3.1.2 Konstruktiivinen tutkimus

Osassa tutkimuksista ja opinnäytetöistä pyritään saavuttamaan haluttuun asiaan jonkinlaista muutosta. Perinteiset tutkimuksen lähestymistavat eivät niinkään pyri kohti muutosta, vaan ennemminkin niiden avulla pyritään kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään käsillä olevaa ilmiötä. Muutosta tavoittelevia tutkimuksen lähestymistapoja ovat toimintatutkimus, kehittämistutkimus sekä konstruktiivinen tutkimus. (Kananen, 2017, s. 10.) Konstruktiivisen lähestymistavan käyttämiselle perusedellytyksenä on, että tutkimus keskittyy johonkin tosielämän ongelmaan, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista, ja ratkaisu löydetään nimenomaan tutkimuksen avulla (Lukka, n.d., kohta Mitä tarkoittaa).

Konstruktiiivisessa lähestymistavassa tutkimus perustuu sekä olemassa olevaan teoretietoon että aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta (Ojasalo ym., 2021, s. 65). Konstruktiio rakentuu teoreettiseen viitekehukseen perustuen ja konstruktion tulokset myös kytkeytyvät aiempaan tietämykseen ja tutkimukseen aiheesta. Konstruktiolla tarkoitetaan ongelman ratkaisua jonkin mallin, suunnitelman, kuvion tai muun vastaavan konkreettisen tuotoksen avulla. (Virtanen, 2006, s. 47.) Konstruktiivisessa tutkimuksessa kehittämistehtävänä on siis luoda jokin konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma, mittari, malli tai opas (Ojasalo ym., 2021, s. 65).

Kuten aiemmassa luvussa mainittiin, kehittämistyön tavoitteena on tuottaa konkreettisia ideoita ja ehdotuksia kohdeorganisaation johdolle tulopalkkiomallin kehittämistä varten, työn lopputuloksena on tarkoitus tuottaa ehdotelma uudesta tulospalkkiomallista. Tarkoituksena on siis saada aikaan jotakin konkreettista muutosta kohdeorganisaatiossa. Tästä syystä kehittämistyössä on osaltaan myös konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavan piirteitä. Varsinaista uutta lopullista tulospalkkiomallia ei välttämättä tämän kehittämistyön tiimoilta kuitenkaan synny, vaan organisaation johdon tehtäväksi jää päättää, otetaanko työn tuloksena saatava ehdotelma uudesta mallista sellaisenaan käyttöön vai vaatiiko ehdotelma vielä jatkokehitystä. Tästä syystä kehittämistyö ei täysin täytä konstruktiivisen lähestymistavan kriteereitä, mutta siinä on kuitenkin piirteitä kyseisestä lähestymistavasta.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen ja laaja kuva käyttämällä tutkimukseen monenlaisia eri tutkimusmenetelmiä. Erilaisten tietolähteiden yhdistelyllä voidaan myös edistää tapaustutkimuksen luotettavuutta. (Kananen, 2013, s. 77–78.) Tutkimuksessa voidaankin käyttää joko erilaisia laadullisia tai määrällisiä menetelmiä tai yhdistelemällä molempia. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään luonnollisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi havainnoimalla todellisia tilanteita tai analysoimalla olemassa olevaa kirjallista dokumentaatiota tutkittavasta kohteesta.

Koska tapaustutkimus useasti liittyy ihmisten toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa, käytetään tutkimusmenetelmänä usein erilaisia haastatteluja, kuten esimerkiksi teemahaastattelua tai avointa haastattelua. Myös aivoriihityöskentely ja benchmarking ovat tapaustutkimukseen soveltuvia tutkimusmenetelmiä. Määrällisistä menetelmistä tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi kyselyä. (Ojasalo ym., 2021, s. 55.)

Myös konstruktivisessa lähestymistavassa on tärkeää, että tutkimukseen tarvittavaa aineistoa kerätään usealla eri tavalla. Lähestymistapa itsessään ei rajaa mitään tiettyä menetelmää pois, vaan oikeastaan antaa mahdollisuuden lähes minkä vain tutkimusmenetelmän käyttöön. (Ojasalo ym., 2021, s. 68.) Tässä opinnäytetyössä käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi, jotka on esitelty tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Varsinainen tutkimustyö toteutetaan kolmiportaisena.

3.2.1 Dokumenttianalyysi

Toisinaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ei ole mahdollista tutkia riittävästi pelkästään perinteisten tutkimusmenetelmien, kuten esimerkiksi haastatteluiden tai erilaisten kyselyiden avulla. Erityisesti jos kyseessä on vaikkapa ilmiö, joka on jo tapahtunut aiemmin, tai halutaan selvittää tutkittavan ilmiön kehityksen kulkua, voi olla tutkimuksen kannalta hedelmällisempää perehtyä ilmiötä selittävään, jo olemassa olevaan dokumentointiin. (Anttila, n.d., kohta 9.1.6.) Opinnäytetyössä tutkimusongelman ratkaisemisen apuna voidaankin siis käyttää erilaisia, jo olemassa olevia dokumentteja. Dokumentit voivat olla esimerkiksi vuosikertomuksia, muistioita tai tilastoja, eli lähes mitä vain kirjallisia materiaaleja, jotka liittyvät tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Dokumentit voivat liittyä tutkimushetkeen ja nykytilanteeseen, mutta myös menneeseen aikaan selittäen tutkittavan ilmiön taustaa ja historiaa. (Kananen, 2015, s. 157–158.)

Dokumenttiaineistoa analysoidessa on tärkeää osata erottaa primäärinen aineisto sekundaarisesta. Sekundaarisella aineistolla tarkoitetaan esimerkiksi

raportteja, joissa toinen henkilö selostaa tuloksia toteutetusta havainnoinnista. Tällaisessa aineistossa on yleensä mukana kirjoittaneen henkilön omia luokitte-
teluja tai määrittelyjä, jonka vuoksi tämän kaltaisen dokumentoinnin käyttä-
mistä analysoinnissa tulisikin pyrkiä välttämään. (Anttila, n.d., kohta 9.1.6.)

Tässä tutkimuksessa taustatietoa tutkimukseen sekä tulospalkkiomallin nyky-
tilaan saadaan analysoimalla dokumentteja tämänhetkistä tulospalkkiomallia
koskien, kuten esimerkiksi organisaation toimintasuunnitelmaa ja strategiaa
sekä tulospalkkiomallin vuosittaisia, kirjallisesti esitettyjä tavoitteita. Tutkittavat
dokumentit ovat primäärisiä, eivätkä ne sisällä kenenkään aiempia havainnoi-
nteja aiheesta. Tässä tapauksessa dokumenttianalyysin avulla saadaan faktoi-
hin perustuvaa taustatietoa tulospalkkiomallin nykytilasta sekä historiasta.
Opinnäytetyön lopputuloksena syntyvässä ehdotelmassa uudesta tulospalk-
kiomallista hyödynnetään aiemman vuoden toimintasuunnitelmaa ja strategiaa
sekä aiempaa tulospalkkiomallin pohjaa.

3.2.2 Kysely

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun muodoista. Menetelmän etu on
siinä, että sen avulla voidaan saada kerättyä laaja tutkimusaineisto kohtalaisen
nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn käyttämisen perusedellytys kuitenkin on, että
tutkittavasta aiheesta on riittävästi aiempaa tietoa, johon kyselylomakkeen ky-
symykset voidaan perustaa. (Ojasalo ym., 2021, s. 121–122.) Kyselytutkimuk-
sen avulla saadaan kerättyä standardoitua tietoa, jossa kyselyn kohderyhmä
muodostaa otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Samaa asiaa siis ky-
sytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym., 2009, s.
193.)

Kyselytutkimuksessa aineistonkeruukysymykset pohjautuvat tutkimusongel-
maan ja tutkimuskysymyksiin, jotka useimmiten taas perustuvat tutkittavaa il-
miötä selittäviin teorioihin. Kysymykset voivat olla tyypiltään joko avoimia tai
strukturoituja. Avoin kysymys tarkoittaa nimensä mukaisesti kysymystä, johon
ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaaja voi vastata

kysymykseen mitä tahansa. Strukturoiduissa kysymyksissä taas on ennalta määritetyt vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman. Kysymysten asettelussa tulee olla huolellinen, jotta kysymys itsessään olisi yksiselitteinen ja annettujen vaihtoehtojen tutkittavaa ilmiötä sekä esitettyä kysymystä koskevia. (Kananen, 2015, s. 203–204.)

Tutkittavan kirjallisuuden ja muun teoreettisen tiedon pohjalta kartoitetaan, minkälaisia erilaisia aineellisia palkitsemistapoja ja -malleja on ylipäätään organisaatioissa mahdollista käyttää. Tutkitun teoretiedon pohjalta laaditaan anonymisti vastattava kyselytutkimus muille tilitoimistoalan toimijoille. Kyselyn avulla voidaan kartoittaa, minkälaisia palkitsemiskäytänteitä muissa saman alan organisaatioissa on käytössä, minkälaiset käytänteet niissä on koettu toimiviksi ja henkilöstöä motivoiviksi. Kyseessä on kysely, jossa on viitteitä benchmarkingista. Benchmarkingissa on kyse oman toiminnan vertaamisesta toisten toimintaan, jonka avulla pyritään ottamaan omassa toiminnassa käyttöön muualla hyväksi havaittuja toimia (Ojasalo ym., 2021, s. 186). Kyselyä käytetään myös kohdeorganisaation lähtötilanteen määrittelemisen tukena, henkilökunnan näkemysten selvittämiseksi nykyisestä tulospalkkiomallista.

Alkuvaiheen kyselytutkimuksen tuloksista laaditaan yhteenveto, joka esitellään organisaation johdolle, samalla esitellään myös henkilökunnalle laaditun alkukartoituskyselyn tulosten yhteenveto. Johdolle laaditaan kyselytutkimus, jossa kartoitetaan johdon näkemyksiä esimerkiksi muissa organisaatioissa käytössä olevista palkitsemismalleista sekä heidän ajatuksiaan henkilöstön tyytyväisyydestä nykyiseen tulospalkkiomalliin. Samalla saadaan kartoitettua mahdolliset, organisaation johdon asettamat rajat uuden tulospalkkiomallin suunnittelulle. Kyselyn avulla voidaan selvittää, onko tilitoimistoille laaditun kyselytutkimuksen tuloksissa esimerkiksi jotain sellaisia elementtejä, jota kohdeorganisaatiossa ei ole ylipäätään mahdollista toteuttaa.

3.2.3 Aivoriihityöskentely

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa perehdytään yrityksen henkilöstön näkökulmaan. Jotta henkilöstön näkemykset tulospalkkiomallista saataisiin mahdollisimman hyvin huomioitua palkitsemismallin kehittämisessä, ovat henkilöstöä tutkimukseen mukaan osallistavat tutkimusmenetelmät tässä tutkimuksen vaiheessa kaikista tarkoituksenmukaisimpia. Henkilöstön toiveita, odotuksia ja ideoita tulospalkitsemismallin suhteen kartoitetaan aivoriihityöskentelyn keinoilla.

Aivoriihtä voidaan käyttää opinnäytetyön lopputuotteen, kuten esimerkiksi ohjeen tai suunnitelman, käyttäjälähtöisen suunnittelun apuna (Vilkkä, 2021b, s. 89). Aivoriihityöskentelyssä pyritään yleensä noin 6–12 hengen ryhmässä ryhmän vetäjän johdolla ideoimaan ja kehittämään uusia ratkaisuja johonkin käsitellyn olevaan ongelmaan. Aivoriihtä on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi ideakävelymenetelmällä, brainwritingilla tai oppimiskahvilan muodossa. (Ojasalo ym., 2021, s. 160–162.) Tässä tapauksessa aivoriihi toteutetaan brainwriting -menetelmällä. Brainwritingissa ideana on, että ideointi tapahtuu sanattomasti. Aivoriiheen osallistujat jaetaan pieniin ryhmiin, jokainen ryhmä kirjoittaa tiettyyn annettuun aiheeseen tai teemaan liittyvät ideansa paperille ja antaa sen eteenpäin seuraavalle ryhmälle. Kun kaikki paperit ovat kiertäneet kaikissa ryhmissä, tehdään syntyneistä ideoista yhdessä keskustellen yhteenveto ja valitaan parhaimmat ideat jatkokehiteltäviksi. (Oppariapu, n.d.a.)

Aivoriihityöskentelyyn voidaan yhdistää myös toivelistatekniikkaa. Toivelistatekniikkaa on perinteisesti käytetty tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen niiden asiakkaiden avulla, mutta koska tässä kehittämistyössä painoarvoa on myös henkilöstön näkemyksillä, voidaan toivelistatekniikkaa hyödyntämällä saada arvokasta tietoa siitä, mitä henkilöstö oikeasti toivoo tulospalkkiomallilta. Menetelmää käytetään usein osana ryhmäkeskusteluita, ja sen avulla voidaan pyrkiä keskittämään osallistujien huomio vain hyötyihin. (Ojasalo ym., 2021, s. 172–173.)

3.3 Aineistonhallinta

Opinnäytetyössä toteutettavat kyselytutkimukset toteutetaan sähköisessä muodossa käyttäen Microsoft Officen Forms -sovellusta. Tutkimustuloksissa ei ole tarpeellista yhdistää vastaajaa ja vastauksia toisiinsa, joten kaikkiin kyselytutkimuksiin vastataan anonyymisti. Kyselyn tulokset saadaan tarvittaessa tallennettua Excel-muotoisena pilvipalveluun tai työasemalle ja tulokset säilyvät myös Officen OneDrive -pilvitalennustilassa. Kaikki talteen otettavat tiedostot tallennetaan tietokoneen tallennustilan lisäksi pilvipalveluun (OneDrive/Sharepoint). Tiedostot tallennetaan niin, että niiden sijaintiin ei ole pääsyä muilla kuin opinnäytetyön tekijällä.

Linkki kyselytutkimuksen vastauslomakkeelle toimitetaan sähköpostilla. Muille tilitoimistoille toteutettavaan kyselytutkimukseen sähköpostiosoitteet kerätään kohdeyritysten verkkosivuilta, joista sähköpostiosoitteet ovat julkisesti saatavilla. Kerättyä listaa sähköpostiosoitteista ei säilytetä kyselytutkimuksen laatimisen jälkeen, vaan se poistetaan.

Tutkimusaineistossa ei käsitellä henkilötietoja missään tutkimuksen vaiheessa. Kaikki kyselyt toteutetaan anonyymisti ja niin, että yksittäistä vastaajaa ei ole mahdollista tunnistaa. Aivoriihityöskentelyssä ei myöskään kerätä osallistujien nimiä tai muita henkilötietoja. Aivoriihestä syntyneet, paperilla olevat ideoinnit voidaan hävittää, kun aineisto on siirretty sähköiseen muotoon sekä tallennettu niin, että niiden sijaintiin ei ole pääsyä muilla kuin opinnäytetyön tekijällä.

4 PALKITSEMINEN

Aineettoman palkitsemisen keinot, kuten vaikuttamisen mahdollisuudet ja arvostuksen tunteen kokeminen, yhdessä erilaisten aineellisten palkitsemisen tapojen kanssa muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Organisaation kokonaispalkitsemisen perimmäisenä tarkoituksena on halutunlaisten työntekijöiden saaminen osaksi organisaatiota, näiden sitouttaminen sekä innostuksen ja motivaation säilyttäminen. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman, 2018, s. 36.) Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty palkitsemisen kokonaisuus ja siihen liittyvät elementit. Kuviossa oranssilla pohjalla ovat aineettoman palkitsemisen elementit ja sinisellä aineellisen palkitsemisen.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Ylikorkala ym., 2018, s. 36).

4.1 Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen käsitteet

Palkitseminen voidaan siis jakaa aineelliseen eli taloudelliseen ja aineettomaan eli ei-taloudelliseen palkitsemiseen. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan käytännössä kaikkia organisaation henkilöstölleen tarjoamia palkitsemisen keinoja, joita ei mitata rahassa, mutta jotka työntekijät kokevat henkilökohtaisesti palkitsevinä. (Viitala, 2021, luku 3.5. Palkitseminen.) Aineettomat

palkitsemistavat voidaankin määritellä usealla eri tavalla – voidaan puhua eirahallisista, rahan arvoisista tai psykologisista palkkioista. Useinkaan aineettonta palkitsemista ei ole kirjattu organisaatioissa selkeään muotoon, eikä sitä aina osata edes ajatella varsinaisesti palkitsemisena. Kokonaispalkitsemisessä aineettomalla palkitsemisellä on kuitenkin erittäin tärkeä rooli työhyvinvoinnin, työssä viihtymisen ja sitoutumisen näkökulmasta. (Hakonen & Nyländer, 2015, luku 1.1, kohta Aineettomat palkitsemistavat ja niiden tavoitteet.)

Aineettoman palkitsemisen käsitteen alle voidaan mieltää muun muassa työaikajärjestelyt, kuten mahdollisuus etätyöhön tai liukuvaan työaikaan. Myös arvostuksen tunne sekä työstä saatava palaute ja kiitos ovat asioita, jotka monet työntekijät kokevat palkitsevana, ja ovat näin myös osa aineettoman palkitsemisen kokonaisuutta. Työnkierto, kehittymisen tai etenemisen mahdollisuudet työssä, vastuunottaminen ja muut työntekoon itsessään liittyvät seikat voivat myös olla motivaatiotekjiöitä, jotka työntekijä mieltää palkitsemisena. (Posti, n.d.) Esimerkiksi jos vastuusta nauttiva henkilö ylenetään esihenkilörooliin, kokee hän todennäköisimmin uuden työnkuvansa henkilökohtaisesti palkitsevana.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on käytössä aineellisen palkitsemisen ohella myös aineettoman palkitsemisen tapoja. Käytössä esimerkiksi on liukuva työaika sekä mahdollisuus osittaisen etätyön tekemiseen, jotka yhdessä tukevat jokaiselle työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Myös kouluttautumisesta tuetaan ja osaamisen kehittämiseen kannustetaan yrityksessä, samoin kuin toimintojen ja työnteon tapojen kehittämiseen. Opinnäytetyön pääpainona on kuitenkin organisaation aineellisen palkitsemisen, ja nimenomaisesti tulospalkitsemisen kehittäminen, joten aineettoman palkitsemisen keinoihin kohdeorganisaatiossa ei oteta tässä tapauksessa enempää kantaa.

Aineellinen palkitseminen puolestaan käsittää kaikki organisaation rahalliset tai rahan arvoiset palkitsemiskäytänteet (Joki, 2021, luku 10.3). Rahallisen palkitsemisen tavat voidaan peruspalkkauksen lisäksi jaotella lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustimia ovat esimerkiksi bonukset, kertapalkitseminen sekä tulos- ja voittopalkkiot. Pitkän aikavälin kannustimina

voidaan pitää osakeperusteista palkitsemista, kuten optioita, osakkeita, osakesidonnaista tulospalkkausta ja osinkovastiketta. (Männistö, 2018a.) Lisäksi myös erilaiset työnantajan työntekijöilleen ottamat vapaaehtoiset vakuutukset sekä luontoisedut lasketaan aineellisen palkitsemisen kenttään (Joki, 2021, luku 10.3).

Aineellinen palkitseminen voidaan pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimien lisäksi myös jakaa suoriin ja epäsuoriin rahallisiin palkitsemistapoihin. Suoria palkitsemistapoja ovat esimerkiksi työstä saatavan peruspalkan lisäksi maksettavat bonukset, epäsuoria taas ovat muut työsuhteen perusteella saatavat taloudelliset hyödyt, kuten vaikka työnantajan maksamat vapaaehtoiset vakuutukset. (Dessler, 2020, s. 386.) Esimerkiksi työnantajan henkilöstölleen kustantamat sairauskuluvakuutukset tai vapaa-ajan tapaturmavakuutukset lasketaan siis osaksi epäsuoria, aineellisia palkitsemisen käytänteitä.

4.2 Palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan organisaatiossa laadittua mallia, jossa henkilöstöä palkitaan ennalta määriteltyjen sääntöjen perusteella, ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisjärjestelmälle asetettavat tavoitteet voivat olla esimerkiksi tiettyjä taloudellisia tunnuslukuja, erilaisia laadullisia, määrällisiä tai toiminnallisia kehittämistavoitteita tai yhdistelmä näistä, riippuen yrityksen strategiasta. (Männistö, 2018a.) Erilaisia palkitsemisjärjestelmiä käytetään organisaatioissa monista eri syistä. Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä voidaan esimerkiksi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen sekä edistää työtyytyväisyyden tunnetta. (Black ym., 2019, s. 266.)

Palkitsemisstrategia ja -järjestelmä laaditaan useimmiten organisaation johdon taholta, mutta on myös mahdollista, että laatimisessa on yrityksen henkilöstö mukana. Strategiaa suunniteltaessa on hyvä pohtia, mistä asioista kyseisessä yrityksessä halutaan palkita, miten palkkiota jaetaan, sekä myös miten palkitsemisstrategia asemoituu suhteessa muihin, kilpaileviin, työnantajiin. (Viitala, 2021, luku 3.5., palkitsemisstrategia ja -järjestelmä.) Yrityksissä on

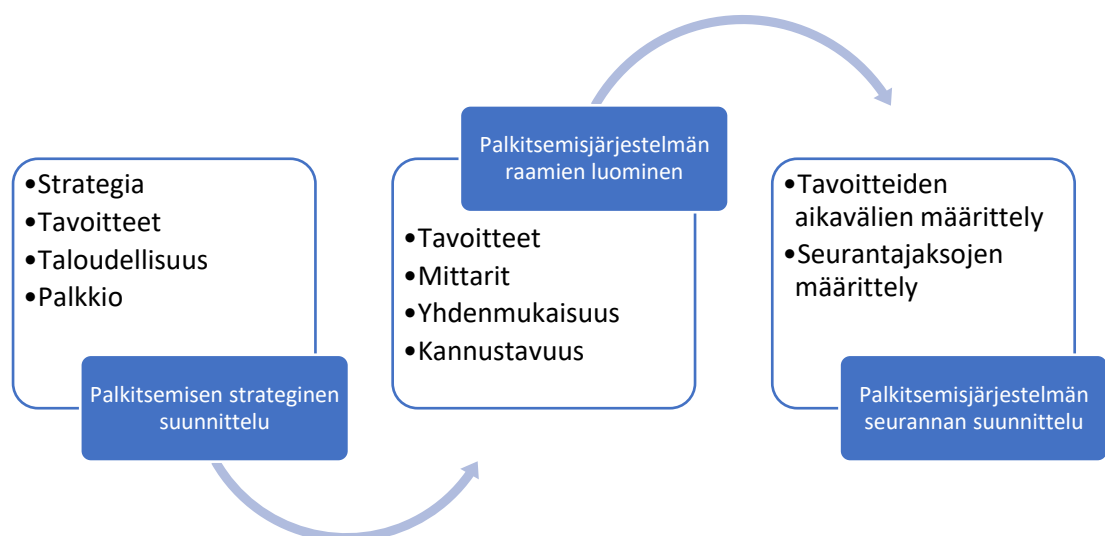
hyvä pohtia, minkälaiset palkitsemisen keinot voivat tukea liiketoimintaa parhaiten ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Palkitsemisjärjestelmää on hyvä myös tarkastella säännöllisin väliajoin, jotta voidaan varmistua järjestelmän tavoitteiden olevan edelleen linjassa yrityksen strategian kanssa. Lisäksi mahdolliset liiketoiminnassa tai yrityksen taloudellisessa tilanteessa tapahtuneet muutokset tulisi ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmässä.

Palkitsemisjärjestelmien käyttöönotossa ja rakentamisessa on monta vaihetta ja asiaa, jotka tulee ottaa suunnittelussa huomioon parhaimman mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Suunnittelun eri vaiheita yleisellä tasolla on kuvattu kuviossa 3. Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategisten tavoitteiden kartoittamisesta, eli siitä, mitä yrityksen on tarkoituksena toiminnassaan saavuttaa (Männistö, 2018a). Hyvän ja toimivan palkitsemisjärjestelmän tärkein peruseräite yrityksen näkökulmasta on se, että järjestelmä on taloudellisesti järkevä. Palkitsemisjärjestelmän avulla tulisi saada enemmän hyötyä kuin haittaa, eli palkitsemisen seurauksena saavutettujen tuottojen lisäyksen ja kustannussäästöjen tulisi vähintään kattaa ja mieluiten ylittää palkitsemisjärjestelmästä aiheutuneet kustannukset. (Ikäheimo, Malmi & Walden, 2019, s. 167.)

Palkitsemisjärjestelmän valintaan ja suunnitteluun vaikuttaa olennaisesti organisaation koko sekä taloudellinen tilanne ja mahdollisuudet, palkitsemisesta aiheutuvien kustannusten tulee olla oikeasuhtaisia toiminnan kokoluokkaan ja liiketoiminnan tulokseen suhteutettuna. Taloudellisen tilanteen ja palkitsemisesta aiheutuvien kustannusten kartoittamisella voidaan selvittää, minkä suurista palkkiota henkilöstölle on mahdollista antaa, jotta kustannukset eivät nousisi suuremmaksi kuin palkitsemisesta saatava hyöty. Tärkeää ja oleellista on myös selvittää, mikä kyseisessä organisaatiossa olisi paras vaihtoehto henkilöstön kannustamiseen ja motivointiin, sekä miten henkilöstä voitaisiin saada sitoutumaan pitkän aikavälin tähtäimellä. (Männistö, 2018a.) Tärkeää on, että palkitsemisjärjestelmä on hyvin suunniteltu, selkä sekä kokonaisuudeltaan kannustava ja yhdenmukainen. Näin voidaan varmistaa, että järjestelmä tukee yrityksen strategiaa ja ohjaa henkilöstön työntekoa kohti yhteisiä tavoitteita ja haluttua suuntaa. (Posti, n.d.) Palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa tai

valitsemisessa tulee huomioida myös monia muita tekijöitä. Organisaation kulttuuri ja arvot vaikuttavat myös siihen, mitä järjestelmän avulla voidaan saavuttaa. Yritykselle määritetty strategia asettaa raameja järjestelmään asetettaville tavoitteille ja palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea osaltaan yrityksen tavoittelemia muutoksia. (Ikäheimo ym., 2019, s. 167.)

Palkitsemisjärjestelmään tulee suunnitella itse tavoitellun palkkion lisäksi myös tavoitteet, jotka saavuttamalla palkkio ansaitaan. Tavoitteet tulisi pyrkiä asettamaan niin, että palkitsemiseen olisi yhtäläinen mahdollisuus jokaisella, ei vain työyhteisön huippusuoriutujilla. Parhaimpaan lopputulokseen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa päästään, kun suunnittelussa on mukana kaikki ne osapuolet, joita palkitsemisjärjestelmä tulee toiminnassaan koskettamaan. (Joki, 2021, luku 10.2.) Työntekijöiden on myös mahdollista motivoitua työskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen, jos he eivät ymmärrä, mitä heiltä konkreettisesti odotetaan. Toimivassa järjestelmässä on tärkeää, että mukana on vain sellaisia tekijöitä, joihin on mahdollista vaikuttaa. Jos tulos on henkilön näkökulmasta sattumanvarainen, ei se kannusta työntekijöitä parempaan suoritukseen. (Ikäheimo ym., 2019, s. 167.) Palkitsemisen perusteena olevat tavoitteet voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteita. Tärkeää onkin viestiä henkilöstölle selkeästi, millä aikavälillä tavoitteiden toteutumista seurataan ja mistä tosiasiallisesti heitä palkitaan. (Posti, n.d.)



Kuvio 3. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun ja käyttöönoton vaiheet.

Palkitsemisen keinot ja käytännöt voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla. Organisaation toimiala sekä työntekijöiden työtehtävät vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisia tavoitteita on mahdollista asettaa ja minkälaisia mittareita ja arviointiperusteita tavoitteista voidaan johtaa. (Ikäheimo ym., 2019, s. 166.) Strategisiin tavoitteisiin liittyvät numeeriset arvot ovat yleisimmin käytettyjä mittaristoja palkitsemisessa. Myös laadulliset tavoitteet ovat mahdollisia palkitsemisen perusteena, vaikkakin näiden mittaaminen ja tavoitteiden määrittäminen saattaa olla haastavampaa. Laadullisten tavoitteiden käyttäminen vaatiikin selkeää kuvausta tai määrettä. (Posti, n.d.)

Eryteisesti suorittavassa työssä työsuoritusta ja sen lopputulosta voidaan mitata suoraan, esimerkiksi mittamaalla, montako tuotetta tehtaalla on valmistettu tietyssä ajanjaksona. Myös vaikkapa myyntityötä tekevien työn tulosta on helppo mitata ja arvioida, kun taas erilaisissa asiantuntijatehtävissä, kuten vaikka tilitoimistossa, työskentelevien työsuoritusta ja sen lopputulosta on vaikea arvioida. Asiantuntijatehtävissä työsuorituksen käsite itsessään on abstraktimpi, kuin suorittavassa työssä, jolloin työn arvioiminen on vaikeampaa ja perustuu usein esihenkilöön subjektiiviseen arviointiin. (Ikäheimo ym., 2019, s. 166.) Suoritusten arviointiin perustuvan palkitsemisen tulisi tukea tavoitteita, joita on asetettu liiketoiminnan kehittymiselle. Palkitsemisjärjestelmällä ei kuitenkaan voida korvata esihenkilöiden palautteen- ja tunnustuksen antoa eikä myöskään organisaation johdon tasolta saatua kiitosta hyvin onnistuneista suoriutumisista yksilö- tai ryhmätasolla. (Joki, 2021, luku 10.2.)

Toiminnallisten tai laadullisten tavoitteiden asettaminen ja määrittäminen saattaa olla hieman haastavampaa, kuin esimerkiksi suoraan liiketoiminnan tunnuslukuihin liittyvät tavoitteet. Esimerkiksi tietty liikevaihdon tai liiketoiminnan tuloksen määrä on selkeä ja helposti mitattava tavoite, mutta toisaalta se ei välttämättä ole kaikista motivoivin. Toiminnallisten tai laadullisten tavoitteiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi ”TARMO” -periaatetta. Periaatteen mukaan tavoitteiden tulee olla tunnustettuja, aikaan sidottuja, realistisia, mitattavia sekä ohjaavia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tavoitteiden tulee olla yhteisesti hyväksytyjä ja johdettu organisaation strategian ja arvojen pohjalta. Tavoitteille tulee olla asetettu tietty määräaika, niiden pitää olla

mahdollisia saavuttaa ja tavoitteita pitää voida mitata tai arvioida ennalta sovitujen kriteerien perusteella. Tavoitteet pitää myös kyetä kuvaamaan konkreettisesti ja niiden toteutumisen tulee ohjata yrityksen toimintaa. (Männistö, 2018b.)

4.3 Tulospalkkio palkitsemisen välineenä

Tulospalkkaus on yksi organisaatioiden käyttämistä aineellisen palkitsemisen keinoista, joka yleensä on kytköksissä ennalta määriteltyihin ja asetettuihin tavoitteisiin. Tulospalkkiota siis maksetaan henkilöstölle silloin, kun määritellyt tavoitteet saavutetaan. Tulospalkkiojärjestelmässä palkkion määrä on sidottu joko työntekijän yksilötason, tiimin, yksikön tai koko organisaation suoritukseen ja taloudelliseen tulokseen. (Joki, 2021, luku 10.3; Anttila ym., 2021, s. 1100.) Tulospalkitsemisen käyttäminen osana kokonaispalkitsemista on yleistynyt organisaatioissa merkittävästi 90-luvun puolivälistä eteenpäin. Yleistymistä voidaan katsoa edesauttaneen ainakin esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien kehittymisen, jolloin toiminnan mittaamisen ja arviointi on muuttunut helpommaksi. Lisäksi työmarkkinakentässä suhtaudutaan nykyisin aiempaa myönteisemmin siihen, että tulospalkkaus on yksi osa työntekijöiden palkitsemista. Myönteistä suhtautumista edistää myös se, että työntekijät hyötävät itsekin siitä, että tekevät työnsä hyvin ja että yrityksellä menee hyvin. (Ikäheimo ym., 2019, s. 165.)

Perinteisen tulospalkkion lisäksi organisaatioissa voidaan käyttää myös muunlaisia, tuloksiin sidottuja palkitsemisen keinoja. Esimerkiksi vuonna 2017 Helsingin kaupungin palkitsemisen kokonaisuudessa palkkioita myönnettiin kertapalkkion muodossa palkitsemalla onnistuneesta työsuorituksesta välittömästi suorituksen jälkeen sekä myös erinomaisista tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta tai hyvin hoidetusta pidempikestoisesta työsuoritteesta. Lisäksi käytössä oli muitakin palkkioita, kuten idea- ja innovaatiopalkkio, kouluttajapalkkio sekä palkkio opintojen suorituksesta. (Ylikorkala ym., 2018, s. 40.)

Tulospalkkauksen perusteena olevat tavoitteet voidaan asettaa sekä myös tulospalkkion määrä määritellä joko henkilötasolla tai vaihtoehtoisesti tiimi- tai henkilöstötasolla, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta hyötyy koko tiimi tai henkilöstö sovitulla tavalla. Tulospalkkauksen tavoitteena on saada henkilöstöä ponnistelemaan saavuttaakseen tuloksia ja asetetut tavoitteet. Tulospalkkausta sovellettaessa on tärkeää kartoittaa, minkälaisia tuloksia organisaatio tavoittelee ja tarvitsee ja minkälaisen tulosten saavuttamisesta henkilöstöä palkitaan. (Joki, 2021, luku 10.3.)

Tulospalkkio ja sen maksamisen perusteet voivat olla hyvinkin monenlaisia. Kaikissa muodoissa yhtenäistä kuitenkin on se, että palkkio perustuu yritykselle tai jollekin sen osalle asetettuihin tavoitteisiin ja tulokseen. Palkkiolle asetetut tavoitteet voivat perustua esimerkiksi liiketaloudellisiin tavoitteisiin, asetettujen kustannussäästöjen saavuttamiseen, tavoiteltuun laatuun, jonkin prosessin sujuvuuteen taikka kehittämistavoitteiden saavuttamiseen. Tulospalkkion perimmäinen tarkoitus on motivoida henkilöstöä ponnistelemaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tulospalkkion avulla pyritään usein saavuttamaan parempaa tehokkuutta tai tuottavuutta tai vauhdittamaan jonkin halutun muutoksen tapahtumista. (Viitala, 2021, luku 3.5., Tulospalkitseminen.)

Jotta tulokseen perustuvaa palkkiota voidaan työntekijöille maksaa, pitää yrityksessä olla tulosten arvioimiseksi etukäteen suunnitellut ja päätetyt selkeät mittarit (Viitala, 2021, luku 3.5., Tulospalkitseminen). Hyviä tulostittareita on olemassa monenlaisia, ja onkin yrityksissä tapauskohtaisesti pohdittava, minkälaisia mittareita otetaan käyttöön. Hyvä mittari on sellainen, joka tosiasiallisesti mittaa toiminnan tuotosta ja aikaansaannosta, eikä niinkään itsessään tekemistä. Oleellista on myös se, että mittari kuvaa juuri niitä asioita, joita toiminnassa halutaan saavuttaa. Mittarille asetettavien arvojen tulee olla sellaisia, joihin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja joille voidaan asettaa käytännön tavoitteita. (Anttila ym., 2021, s. 1100.) Tavoitteita ja niihin kytkeytyviä mittareita voivat olla esimerkiksi liiketoiminnan tulos, tuotteiden laatu, työtappaturmien määrä, asiakastyytyväisyys tai tuottavuuden parantuminen. (Viitala, 2021, luku 3.5., Tulospalkitseminen.)

Tulospalkkio itsessään on useimmiten rahallinen korvaus. Useimmiten palkkion määrä kytkeytyy henkilökohtaiseen peruspalkkaan; palkkio voi olla esimerkiksi 1,5 kuukauden palkkaa vastaava summa tai tietty prosenttiosuus henkilön vuosiansiosta. Mahdollista on myös jakaa tietty samansuuruinen rahsumma jokaiselle henkilölle. Tulospalkkio voidaan antaa myös ylimääräisenä palkallisena vapaana. (Viitala, 2021, luku 3.5., Tulospalkitseminen.)

Tulospalkkiota voidaan antaa joko sovittuna palkkaeränä tai harkinnanvaraisena osana työntekijän palkkausta. Jos tulospalkkiosta on sovittu työsopimuksella, työehtosopimuksella tai muutoin työntekijän ja työnantajan kesken, on sopimus tulospalkkiosta silloin työnantajaa sitova. Yleensä tulospalkkiota koskien on sovittu muun muassa palkkion määrän laskemisen periaatteet ja laskentajärjestelmän muuttamisen edellytykset. Harkinnanvaraisella tulospalkalla tarkoitetaan palkkaerää, josta työntekijä ja työnantaja eivät ole sopineet keskenään, vaan maksaminen perustuu esimerkiksi yrityksen hallituksen päätökseen. Erää ei välttämättä makseta kaikille, eikä harkinnanvaraisen erän maksaminen edellytä sen maksamista uudelleen myös tulevaisuudessa. Molemmissa tapauksissa, työehtosopimuksesta riippuen, tulospalkka saattaa vaikuttaa myös muihin työntekijälle maksettaviin eriin, kuten vuosilomapalkkaan tai sairausajan palkan määrään. Lisäksi tulospalkkaerät ovat lähtökohtaisesti aina normaalia työntekijän palkkaa, josta tulee toimittaa ennakonpidätys ja sosiaalivakuutusmaksut. (Anttila ym., 2021, s. 1101.)

Tulospalkkiojärjestelmää käyttöön otettaessa on tärkeää viestiä henkilöstölle mahdollisimman selkeästi tulospalkitsemisen ehdot ja edellytykset. Tulospalkkiojärjestelmän ehdot on syytä laatia huolellisesti ja niissä tulisi ottaa kantaa ainakin siihen, ketkä kuuluvat järjestelmän piiriin ja jos järjestelmä koskee vain osaa henkilöstöstä, niin millä perusteella rajaukset on tehty. Palkkion määräytymisen perusteet, eli asetetut tavoitteet ja niiden seurantaan käytettävät mittarit, on syytä avata mahdollisimman yksiselitteisesti. Säännöissä on myös hyvä käydä läpi miltä ajanjaksolta palkkiota kertyy ja milloin palkkio maksetaan, sekä myös tavoitteiden täyttymisen seurannan ajankohdat. Tärkeää on myös avata maksettavan palkkion vähimmäis- ja enimmäismäärät. Erityisen tärkeää työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna on avata mahdollisten

poissaolojen sekä työsuhteen voimassaolon ja keston vaikutukset tulospalkkioon, sekä mahdolliset tilanteet, joissa työnantajalla voisi olla oikeus evätä palkkion saaminen. (Santanen, 2022, 15:44-17:24.)

4.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Henkilön tyytyväisyyden tunne palkitsemiseen ei riipu pelkästään saadun palkkion määrästä, vaan myös palkitsemisen kokemisella oikeudenmukaiseksi on suuri vaikutus tyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisuudessa kyse on nimenomaisesti jokaisen yksilön omasta tunteesta ja kokemuksesta. Tähän kokemukseen vaikuttaa esimerkiksi kokemus palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta, vertailu oman ja muiden työntekijöiden panostuksen ja saadun palkkion suhteesta. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 3.1.)

Oikeudenmukaisuudessa on usein kyse henkilön tuntemuksista sekä vertailusta muihin vastaavissa tehtävissä työskenteleviin. Palkitsemisen perusteet tulisikin olla organisaatioissa henkilöstöllä tiedossa, jotta palkitseminen voidaan kokea oikeudenmukaiseksi. Avoimuudella ja viestimällä palkitsemisesta ja sen perusteista voidaan vähentää virheelliseen tietoon perustuvaa, työntekijöiden keskinäistä vertailua sekä epäoikeudenmukaisuuden tuntemista. Oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa suuresti myös palkitsemiseen liittyvien asioiden päätöksentekoon liittyvät käytännöt. (Ylikorkala ym., 2018, s. 50–51.)

Suorituksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta tulisi käydä säännöllistä keskustelua niin yksilötasolla kuin myös yksikkö- ja tiimitasolla. Yksittäisen henkilön kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta heijastuu työntekijän, ja myös koko tiimin ja organisaation suorituskyykyyn ja tuottavuuteen. Kun yhteiset tavoitteet koetaan oikeudenmukaisiksi ja niiden saavuttamisessa tuetaan riittävästi, lisääntyy henkilöstössä sitoutuneisuus ja yhteishenki. (Posti, n.d.) Kokonaispalkitsemisen oikeudenmukaisuus voi olla myös yksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Lähtijät -podcastin toteuttamassa tutkimuksessa ilmeni, että peräti 47 % vastaajista sitoutumista työnantajaan lisäisi

palkitsemisen kokonaisuuden kokeminen oikeudenmukaiseksi. (Holma, Jones & Ruusuvuori, 2023, s. 30.)

4.5 Palkitseminen ja suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on keskeisimpiä osa-alueita henkilöstöjohtamisessa. Suorituksen johtamisen tavoitteena on, että jokainen yksilö, sekä myös koko organisaation tasolla tiedetään, mitkä ovat toiminnassa tärkeimpiä tavoitteita ja mikä on toiminnan tarkoitus. Henkilön työtehtävissä suoriutumiseen vaikuttavat muun muassa henkilökohtaiset tekijät, kuten motivaatio ja osaaminen sekä myös johtajuustekijät, kuten kannustus ja ohjaus. Suorituksen johtamisessa onkin siis pohjimmiltaan kyse siitä, miten esimies voi omalta osaltaan luoda henkilöstölle edellytykset työtehtävissä ja tavoitteiden saavuttamisessa onnistumiseen. (Kauhanen, 2015, luku 3 Suorituksen johtaminen, tavoiteasetanta ja mittaaminen.)

Suorituksen arvioiminen ja palkitseminen ovat keskeisiä tekijöitä johdon ohjauksen prosessissa, jotka seuraavat tavoitteiden asettamista ja organisaation varsinaista toimintaa. Suorituksen arvioinnissa tarkastellaan saavutettua lopputulosta suhteessa ennalta määritettyihin tavoitteisiin sekä pyritään selvittämään syyt mahdollisiin poikkeamiin. (Ikäheimo ym., 2019, s. 164.) Palkitsemisessa ja suorituksen johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, minkälaiseen lopputulokseen halutaan päästä ja mikä on lopulta todellisena tavoitteena. Yksilösuorituksesta palkitsemalla kannustetaan työntekijöitä entistä parempaan yksilötason suoritukseen, kun taas yhdessä saavutetuista tuloksista palkitsemalla voidaan saavuttaa parempaa yhteistyötä ja edistää tiimien toimimista yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Kaikille yhteisten tavoitteiden pitäisi toimia ohjenuorana pohdittaessa palkitsemisen perusteita, sillä palkitsemisen pitäisi ohjata tekemistä haluttuun suuntaan sekä olla myös aidosti palkitsevaa henkilöstölle. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 197–198.)

Keskeisessä asemassa suorituksen arviointia ja johtamista ovat yrityksen strategiassa asetetut tavoitteet yrityksen toiminnalle. Yrityksen strategian pohjalta

määritetään liiketoiminnalle mittareita ja näille asetettavia tavoitteita. (Ikäheimo ym., 2019, s. 147.) Tavoitteiden määrittelyssä tulisikin ottaa huomioon, millä tavalla suoritusta voidaan johtaa ja arvioida niiden avulla. Tavoitteiden selkeys, käytettävien mittareiden yksiselitteisyys sekä mittaamisen täsmällisyys ja oikeudenmukaisuus auttavat suorituksen arvioinnin ja siihen perustuvan palkitsemisen johtamisessa yrityksen kannalta hyvään lopputulokseen. (Ikäheimo ym., 2019, s. 164.)

Koko organisaation tasolla asetettujen tavoitteiden mittarit liittyvät usein erilaisiin taloudellisiin mittareihin, kuten esimerkiksi liikevaihdon tai tuloksen kasvuun. Yritystasolla suorituksen arvioinnilla pyritään viestimään työntekijöille, että yritystason menestys on myös keskeistä työntekijöiden kannalta. Vaikka esimerkiksi liikevaihdon kasvu ei olisi suoraan kytköksissä yksittäisen työntekijän työsuoritukseen, viestii yritystason suorituksen arviointi kuitenkin siitä, mikä on koko yritystoiminnassa keskeisin tavoite. (Ikäheimo ym., 2019, s. 165.)

Palkitsemisen perusteeksi asetettujen tavoitteiden ja edellytysten tulee olla henkilöstöllä tiedossa ja selkeästi viestitty. Jotta työntekijä voi saavuttaa asetut tavoitteet, pitää tämän tietää, mitä häneltä tosiasiallisesti edellytetään. Palkitsemisen tulisikin olla selkeästi yhteydessä tekemiseen. Tavoitteita ja niiden toteutumista on hyvä seurata pitkin vuotta ja antaa henkilöstölle väliaikatietoja tavoitteiden saavuttamiseen liittyen. Pienistäkin edistysaskeleista on tärkeää antaa positiivista palautetta sekä myös tarvittaessa puuttua epäkohtiin. (Männistö, 2018b.) Tällä tavoin voidaan kohtuullisen pienilläkin toimilla tukea työntekijän suoriutumista ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa.

5 MOTIVAATIO JA YHDENVERTAISUUS PALKITSEMISESSA

5.1 Mitä on motivaatio?

Motivaatiolla tarkoitetaan henkilön psyykkistä tilaa, joka ohjaa toimintaan ryhtymiseen vaadittavaa sisäistä vireystilaa. Tähän virittyneeseen tilaan ja sen muodostumiseen liittyvät olennaisesti ihmisen tunteet, ajatukset ja mielikuvat. Myös mitkä tahansa muut kokemuksen osat voivat osaltaan herättää tai vahvistaa ihmisen motivaatiota. (Seppänen, 2018, s. 16.) Motivaatiolla tarkoitetaan siis jokaisen ihmisen yksilöllistä sisäistä kokemusta, jonka avulla ihminen suuntaa ja kohdistaa toimintaansa. Jos suoritettavaa tekemistä ei koeta mielekkääksi, ei henkilö tästä tekemisestään yleensä myöskään motivoidu, jolloin tekemisen tuloksen laatu usein myös kärsii. (Viitala, 2021, luku 2.4. Motivaatio.)

Motivaatiota on vuosien saatossa käsitelty ja kuvattu useiden erilaisten teorioiden valossa. Perinteisimpiä ja tunnetuimpia motivaatioteorioita lienee Abraham Maslow'n vuonna 1943 kehittämä tarvehierarkia. Teoriassa ihmisen perustarpeet on jaettu viiteen tarveryhmään; fysiologisiin, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Mayor & Risku, 2022, s. 30.) Motivaatiota kuvaavia teorioita on siis olemassa useita erilaisia, mutta useimpia niistä kuitenkin yhdistää inhimillisten tarpeiden teema. Perustarpeiden ymmärtäminen voikin olla erittäin hyödyllistä työntekijöiden motivoinnissa ja motivaation edistämisessä. (Tomal & Schilling, 2018, s. 96.)

Motivaatio käsitteenä voidaan toisaalta jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa henkilö kokee tyydytyksen tunnetta itsessään työstä ja siihen liittyvistä aikaansaannoksistaan, eikä ulkoisilla tunnustuksilla työstä ole juurikaan merkitystä. Ulkoinen motivaatio taas puolestaan pohjautuu pitkälti ulkoisten tunnustusten ja palkkioiden tavoitteluun, kuten esimerkiksi taloudellisen hyödyn, arvostuksen tai turvallisuuden tunteen. (Viitala, 2021, luku 2.4. Motivaatio.) Maslow'n teorian mukaiset tarpeet voidaan jaotella myös ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Liittymisen, arvostuksen ja

itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka Maslow'n tarvehierarkiassa ovat kolmion yläosassa, voidaan lukea sisäisiin motivaatiotekijöihin. Turvallisuus ja fysiologiset tarpeet taas katsotaan ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi. (Guillén, 2021, s. 10–11.)

Yksi tutkituimpia ja käytetyimpiä motivoitumista selittäviä teorioita on myös Edward Decin ja Richard Ryanin määrittelemä itsemääräämis- tai itseohjautuvuusteoria. Motivaatioteorian perusajatuksena on, että ihminen on luonnostaan itseään ja omaa toimintaansa ohjaava, motivoitunut ja aktiivinen. (Seppänen, 2018, s. 81.) Ihmisillä on sisäsyntyinen halu tyydyttää fyysiset ja psyykkiset perustarpeensa, ja motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten kyseisiä tarpeita tyydytetään (Tomal & Schilling, 2018, s. 95–96). Itseohjautuvuusteorian oletusarvona on, että motivaation määrä ei ole ollenkaan niin ratkaisevaa, kuin sen laatu. On siis tärkeämpää olla motivoitunut asioista, joita kohtaan henkilö itse kokee mielenkiintoa ja jotka kokee merkityksellisiksi. Teoria koostuu kolmesta, ihmisen psykologisiin perustarpeisiin liittyvästä ulottuvuudesta, jotka ovat autonomian kokemus, pystyvyyden kokemus sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta. (Seppänen, 2018, s. 81.)

Ennen kuin voidaan miettiä keinoja ihmisten motivointiin, tulisi kartoittaa tekijät, jotka vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti. Vaikka suurimmalla osalla työntekijöistä on tahto olla tuottavia ja nauttia työstään, on olemassa tekijöitä, jotka henkilöstä riippuen voivat johtaa motivaation vähenemiseen. Motivaatioon voi vaikuttaa alentavasti esimerkiksi työn rutiinisuus, työympäristöön konkreettisesti liittyvät asiat, kuten ilmanlaatu tai melutaso, liian vaativa johtamistyyli, työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu tai henkilökohtaisen elämän haasteet. (Tomal & Schilling, 2018, s. 95–96.)

5.2 Motivaation edistäminen

Motiivit ovat ihmisen käytöstä määrittäviä tekijöitä. Ymmärtämällä yksilöiden motiiveja ja asioita, joista tämä motivoituu, voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilön käyttäytymiseen. Jos esimerkiksi tiedetään työntekijän motivoituvan

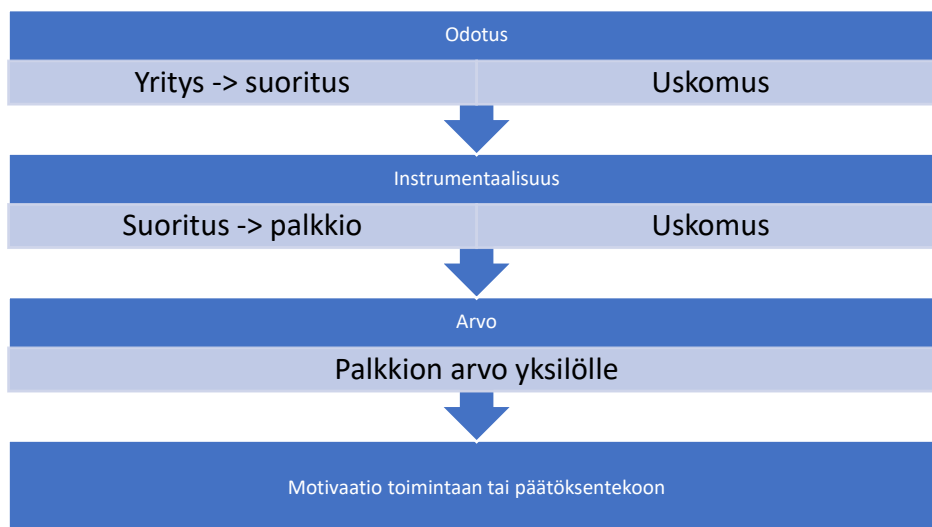
enemmästä vapaa-ajasta, voidaan häntä motivoida lupaamalla hänelle vapaa-päivä palkkioksi jonkin tehtävän suorittamisesta. Kun henkilö tietää saavansa suorituksensa johdosta jotain, joka häntä motivoi, kannustaa se häntä suorituksessa. (Buchanan, 2019, s. 276.)

Motivoinnin avulla pyritään ohjaamaan työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hyvin toteutetulla suorituksen arvioinnilla voidaan saavuttaa parempaa motivaation tilaa; kun työntekijällä on selkeästi tiedossa, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen tulisi tehdä saavuttaakseen sen, pyrkii hän todennäköisemmin toimimaan odotusten mukaisesti. (Ikäheimo ym., 2019, s. 164.) Motivaation tukemisen ja edistämisen kannalta on tärkeää järjestää aikaa saavutusten ja suunnitelmien läpikäymiselle yhteisesti, erityisesti jos palkitsemisen taustalla on työyhteisön tai tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Työntekijöiden näkemysten kartoittaminen sekä onnistumisten jakaminen ja läpikäynti ovat hyviä keinoja arjessa tapahtuvaan motivaation tukemiseen. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 160.)

Toimiva työyhteisö edellyttää jokaiselta jäseneltään henkilökohtaista tahtotilaa hoitaa työnsä hyvin ja oppia uutta, eli sisäistä motivaatiota. Jos henkilön sisäinen motivaatio ei ole kunnossa, ei ulkopäinkään motivointi ole käytännössä mahdollista. (Järvinen, 2020, luku 37.) Motivaatioon syntyyn voivat vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi arvostelun uhka, työntekijöiden välinen vertailu ja kilpailu, epäarvosta ympäristö tai vaikeustasoltaan epäsopiva tehtävä. Motivaatio syntyy siitä, että henkilö kokee asetetut tavoitteet itselleen merkityksellisiksi ja tärkeiksi sekä saavutettavissa oleviksi, kokee edistyvänsä sekä on myös valmistautunut selviytymään mahdollisista takaiskuista. Näitä seikkoja tuke- malla voidaan siis myös edistää motivaatiota. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 95–96.)

Motivaation edistämistä voidaan tarkastella niin kutsutun odotusarvoteorian avulla. Teoriaan liittyy keskeisinä käsitteinä tehokkuusodotus, hyöty sekä palkkio-odotus. Tehokkuusodotuksella tarkoitetaan sitä todennäköisyyttä, millä tietyllä työskentelyyn käytetyllä energialla saavutetaan tavoiteltu suoriutumisen taso. Hyödyllä tässä teoriassa tarkoitetaan suoriutumisesta saatavan palkkion

haluttavuutta tai arvoa, palkkio-odotuksella taas tavoitellun suoriutumistason johtamisen palkkion saamiseen todennäköisyyttä. Odotusarvoteorian kulku on kuvattu kuviossa 4. Odotusarvoteoriaa sovellettaessa on tärkeää selvittää, minkälaista palkkiota kukin työntekijä henkilökohtaisesti eniten arvostaa sekä viestiä henkilöstölle mahdollisimman selkeästi, minkälaista suoriutumista heiltä edellytetään palkkion saamiseksi. (Pellinen, 2017, luku 7.1., kohta odotusarvo.)



Kuvio 4. Odotusarvoteoria (Pellinen, 2017, luku 7.1, kohta odotusarvo).

Motivointia ja motivaation edistämistä voidaan pohtia aiemmassa luvussa mainitun itseohjautuvuusteorian mukaisesti jaoteltuna. Motivaation kehittämiseen vaikuttavina osa-alueina voidaan ajatella kolmena keskeisenä tekijänä autonomiaa, pystyvyyden tunnetta ja taituruutta sekä tarkoitusta. Autonomialla tarkoitetaan henkilön tunnetta siitä, että pystyy vaikuttamaan itse omaan tekemiseensä eikä toisten tahto ja toiminta rajoita tarpeettoman paljon henkilön omaa toimintaa. Taituruudella tarkoitetaan, että henkilöllä on hoidettavanaan riittävän haastavia tehtäviä, jotka kehittävät osaamista, sekä myös halua jatkuvaan parantamiseen ja kehittymiseen. Motivaation kannalta ajateltuna tosin on ratkaisevammassa asemassa tuntea olevansa osaavampi ja pystyvämpi, kuin välttämättä todelliset taidot ovat. Tarkoituksella tässä kohtaa taas tarkoitetaan yrityksen missiota, eli yhteistä, merkittävämpää toiminnan tarkoitusta. Ihmisellä on luontaisesti tarve ja halu kuulua johonkin joukkoon, joten on

motivaation edistämisen kannalta tärkeää kokea, että toiminnan avulla pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. (Pirinen, 2020, s. 106; Seppänen, 2018, s. 82.)

5.3 Palkitseminen motivoinnin keinona

Palkitseminen on olennainen osa johtamista, jolla on tarkoitus vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja edistää sitoutumista työnantajayritykseen. Motivaatiolla ja sitoutumisella taas on merkittävä vaikutus suorituskäyttöön sekä yksilö- että yritystasolla tarkasteltuna, sekä myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Männistö, 2018a.) Motivaation ja menestyksen välillä voidaan ajatella olevan yhteys. Useimmiten motivaatio edistää menestymistä ja vastavuoroisesti taas menestyminen edistää motivaatiota. Palkitseminen voi toimia motivaatiotekijänä työntekijälle, jolloin seurauksena on parempaa menestymistä sekä tuloksellisuutta yritykselle. (Intotalo, 2021.)

Palkitseminen on vain yksi motivaatioon vaikuttava tekijä. Usein myös sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeässä roolissa; esimerkiksi työntekijän tahto tehdä työnsä hyvin tai vaikuttaa asioihin, työn itsensä tuoma tyydytys, työyhteisöön kuuluminen tai arvostus voivat olla henkilön sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. On tärkeää, että palkitsemisella, kuten esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmillä, ei syrjäytetä henkilön sisäistä motivaatiota tai aiheuteta ristiriitoja sen kanssa. (Ikäheimo ym., 2019, s. 168.)

Usein sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa aineellista, eli käytännössä rahallista palkitsemista väheksytään ja jopa saatetaan pitää haitallisena. Kun tarkastellaan asiaa autonomisen motivaation näkökulmasta, ei asianlaita olekaan välttämättä näin. Autonominen motivaatio tarkoittaa sisäisen motivaation lisäksi toimintaa, joka kumpuaa merkityksellisyydestä ja valinnan vapaudesta, toisin sanoen työntekijä toimii merkityksellisiksi kokemissaan tehtävissään vapaaehtoisesti, jolloin ihminen on hyvin suoriutuva ja tyytyväinen. Autonomista motivaatiota voidaan tukea samoilla keinoilla, kuin sisäistäkin motivaatiota, mutta myös työelämään liittyvät asiat, kuten ihmisten väliset suhteet ja

palkitsemisen tavat, voivat osaltaan tukea autonomisen motivaation ylläpitoa. (Ylikorkala ym., 2018, s. 49.)

Palkitsemisen vaikutus henkilön sisäiseen motivaatioon saattaa riippua siitä, miten ja minkälaisia palkitsemisen keinoja käytetään, koska toiset ihmiset ovat sisäsyntyisesti motivoituneet tavoittelemaan esimerkiksi parempaa asemaa kuin toiset (Mayor & Risku, 2022, s. 39). Vaikka nykypäivänä sisäisten motivaatiotekijöiden tukemista pidetään ehkä tärkeämpänä, kuin ulkoisten, niin näitäkään ei ole syytä kokonaan unohtaa. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin lukeutuvat esimerkiksi työstä saatava palkka ja muut aineelliset palkitsemisen keinot. Koska ilman työstä saatavaa rahallista korvausta, ei lähtökohtaisesti kukaan tee töitä, joten ulkoiset motivaatiotekijätäkään eivät ole täysin yhdentekeviä kenellekään. (Guillén, 2021, s. 18.)

Palkitsemisen tehokkuus motivoinnin keinona vaihtelee suuresti. Jotta palkitsemisella voitaisiin merkittävästi vaikuttaa henkilön motivaatioon, tulisi ensinnäkin kyetä mittaamaan yksilön suoritusta riittävän tarkasti. Lisäksi hyvin suoriutuville pitäisi tarjota suurempaa palkkiota kuin huonommin suoriutuville ja johdon sekä henkilöstön välisen luottamuksen tulisi olla korkealla tasolla. Näiden avulla voidaan saavuttaa organisaation kulttuuri, jossa henkilöstö voi luottaa, että merkittäviä suoritus-tuotto-odotuksia on olemassa. Kun henkilöstöllä on käsitys, että hyvästä suorituksesta palkitaan ja palkinto on jotain, jota he arvostavat, on odotettavissa, että myös suoritus ja sen taso kehittyy. (Black ym., 2019, s. 269–270.)

Hyvillä ja toimivilla palkitsemisen käytänteillä voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen. Se voi olla myös eduksi uutta henkilöstä rekrytoitaessa. Kun palkitsemisjärjestelmä on selkeä ja kannustava, kasvattaa se todennäköisesti myös työmotivaatiota yhdessä yksilön ja yrityksen arvopohjan kanssa. (Posti, n.d.) Onnistuneella tulospalkkiojärjestelmällä voidaan tukea työntekijän tai tiimin tunnetta kyvykkyydestä ja työssä onnistumisesta. Tähän lopputulokseen päästään parhaiten silloin, jos tulospalkkio ja sille asetettavat tavoitteet ovat selkeästi yhteydessä yksittäisen työntekijän tai tiimin työhön ja aikaansaannoksiin. Jos palkitsemisella tavoitellaan myös sisäisen motivaation

edistämistä, on erittäin tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä on huolella suunniteltu ja toteutettu, sillä huonosti hoidettuna palkitseminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta henkilöstössä sekä vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. (Ylikorkala ym., 2018, s. 50.)

Suoritukseen ja tulokseen sidottu palkitseminen ei automaattisesti tarkoita henkilöstöltä motivoitunutta, tehokkaampaa suoritusta. Palkkion avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilön motivaatioon vain, jos ensinnäkin henkilö motivoituu rahasta. Lisäksi palkkion ja suorituksen välillä tulee olla selkeä yhteys – jos suoritus kasvaa tai parantuu, tulisi palkkion myös kasvaa samassa suhteessa, ja myös päinvastoin pienentyä. Myös henkilön kokemuksella omasta vaikutusmahdollisuudestaan on suuri merkitys. Jos tavoitteet on asetettu sen kaltaisiksi, että niiden saavuttaminen näyttää mahdottomalta, ei se kannusta ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi vaan voi pahimmillaan tuottaa täysin päinvastaisen vaikutuksen henkilön suoriutumiseen. (Viitala, 2021, luku 3.5., Tulospalkitseminen.)

5.4 Palkitsemisen mahdollisia sudenkuoppia

Palkitsemisella voi huonosti toteutettuna olla myös negatiivinen vaikutus työntekijän motivaatioon, jolloin se ei olekaan motivaation tukemisen keino, vaan ajaa sen alas. Esimerkiksi jos organisaation tulospalkkausjärjestelmä on toteutettu huonosti, voi se luoda henkilöstölle painostuksen ja kontrolloinnin tunteen kokemuksia. Yksinomaan yrityksen johdon laatima järjestelmä, jossa tavoitteet kovenevat vuosi vuodelta, koetaan yleensä helposti negatiivisena painostuksena, joka heikentää työntekijöiden motivaatiota. Oikeudenmukaisesti toteutettu tulospalkkiojärjestelmä taas viestii henkilöstölle arvostusta ja tukee näiden kokemusta merkityksellisyydestä ja voi edistää autonomista motivaatiota. (Ylikorkala ym., 2018, s. 50.)

Tulospalkkauksen tai muun palkitsemisjärjestelmän käytössä on mahdollista se, että palkkiojärjestelmä muodostuu vakiintuneen käytännön perusteella työntekijän työsuhteen ehdoksi, vaikka siitä ei olisikaan erikseen

työsopimuksella tai työehtosopimuksella sovittu. Tulospalkkiojärjestelmän sääntöihin onkin työnantajan kannalta katsottuna järkevää kirjata sääntö, että työnantajalla on oikeus määrittää palkkion maksamisen edellytykset ja tarpeen vaatiessa yksipuolisesti niitä muuttaa. (Lindholm, 2018.) Jos palkkiojärjestelmän sääntöihin ei ole kirjattu työnantajan oikeutta muuttaa palkkion määräytymisen perusteita yksipuolisesti ja tulospalkkio voidaan katsoa osaksi työntekijän työsuhteen keskeisiä ehtoja, ei työnantaja voi silloin ehtoja yksipuolisesti muuttaa ilman irtisanomisperustetta ja irtisanomisaikaa (Anttila ym., 2021, s. 1102).

5.5 Työnantajan velvollisuus yhdenvertaiseen kohteluun palkitsemisessa

Työnantajan tulee toiminnassaan huomioida työntekijöiden yhdenvertaisuuden toteutuminen. Työsopimuslain (55/2001, 2 luku 1–2 §) mukaan työnantajan velvollisuus on kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, jos ei työntekijöiden tehtävät tai asema oikeuta perustellusti muunlaiseen toimintaan sekä edistetävä suhteitaan työntekijöihin. Tasapuolinen kohtelu on osa pakottavaa normistoa, jonka tarkoitus on suojella työntekijää tilanteissa, joissa tämä on huomattavassa asemassa suhteessa muihin työntekijöihin. Työnantajalta edellytetään siis johdonmukaista toimintaa niin erilaisten ratkaisujen, etujen, kuin työpaikan yleisten käytäntöjen suhteen. (Paanetoja, 2019, s. 55.)

Myös Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 7 §) mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta ja erilaiset syrjintäperusteet huomioiden arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista. Yhdenvertaisuuslain mukainen edistämismääräys edellyttää työnantajalta henkilöstön tasapuolista kohtelua syrjintäperusteiden näkökulmasta katsottuna. Esimerkiksi palkasta ja muista työsuhteeseen kytkeytyvistä eduista päättämisen ja määrittelemisen tulee tapahtua syrjimättömällä tavalla sekä yhdenvertaisuutta edistämällä. (Anttila & Ojanen, 2019, II Yhdenvertaisuuslain säännökset, 2 luku, 7 § Työnantajan velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta.)

Työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua ja syrjimisen kieltoa koskevat säännökset ovat merkittävässä roolissa työoikeudellisen sääntelyn kokonaisuudessa. Nämä ovat henkilön perusoikeuksia, joista säädetään esimerkiksi Suomen perustuslaissa, kansainvälisissä ihmisoikeussopimuksissa sekä Euroopan unionin perusoikeusjärjestelmässä. Yhdenvertaisuudesta säädetään lisäksi Suomen lainsäädännössä yhdenvertaisuuslain lisäksi monessa muusakin laissa, kuten esimerkiksi työsopimuslaissa. (Anttila ym., 2021, s. 959.)

Palkan ja muiden palkitsemisen välineiden antamisessa ja maksamisessa voidaan tietyissä tilanteissa kuitenkin kohdella työntekijöitä eri tavoilla. Palkkasyrjinnäksi ei nimittäin katsota palkkauksen eroja, jos niille on olemassa perusteltu syy, kuten esimerkiksi erot työntekijöiden koulutuksessa tai ammattitaidossa. Erot palkitsemisessa eivät kuitenkaan saa johtua esimerkiksi työntekijöiden sukupuolesta tai muustakaan kielletystä syrjintäperusteesta. (Anttila ym., 2021, s. 1051.)

Koska työnantajalla on velvollisuus lähtökohtaisesti kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, ei esimerkiksi määräaikaisia tai osa-aikaisia työntekijöitä voida sulkea palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella vain työsuhdemuotoon perustuen. Palkitsemisjärjestelmää koskevien, mahdollisten rajoitusehtojen tuleekin koskea kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, riippumatta työsuhteen muodosta. Palkitsemisjärjestelmää voidaan siis rajata koskemaan esimerkiksi vain tietyissä tehtävissä tai toiminnoissa työskenteleviä työntekijöitä, kunhan rajoitus on sama kokoaikaisille ja osa-aikaisille sekä määräaikaisille ja vakituisille työntekijöille. (Ylikorkala ym., 2018, s. 33.) Palkitsemisjärjestelmään on mahdollista asettaa esimerkiksi jokin kynnysaika, jonka kuluttua työntekijä pääsee mukaan palkitsemisjärjestelmän piiriin. Ehdon tulee olla yhtä pitkä sekä määräaikaisessa että toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oleville työntekijöille. (Mattinen, Parnila & Väisänen, 2022, s. 150.)

Tulospalkkiojärjestelmä on mahdollista rakentaa myös erilaiseksi eri henkilöstöryhmille, esimerkiksi osastoittain tai työntekijäryhmittäin. Esimerkiksi siis toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä voi olla erilaiset palkkiojärjestelmät. Oleellista on, että samaa työtä tekevät kuuluvat saman järjestelmän piiriin ja

heillä on yhdenmukaiset perusteet tulospalkkion saavuttamiseen. Lisäksi on sallittua vaatia samalla myös työntekijöiltä tiettyä työsuhteen vähimmäiskestoja kuuluakseen tulospalkkiojärjestelmän piiriin. (Anttila ym., 2021, s. 1100.) On siis esimerkiksi mahdollista, että tulospalkkiojärjestelmään pääsevät osaksi kaikki työntekijät siinä vaiheessa, kun työsuhde on kestänyt vaikka kuusi kuukautta. Saman sääntelyn työsuhteen kestoja koskien tulee koskettaa jokaista järjestelmän piiriin kuuluvaa työntekijää samalla tavalla. Järjestelmän piiriä rajoittaessa ei kuitenkaan voi ketään jättää ulkopuolelle syrjivän perustein (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.2., kohta Tulospalkkiojärjestelmiä koskevia määräyksiä).

Työehtosopimuksissa ei kovinkaan usein ole tulospalkkiojärjestelmiä tai muitakaan täydentäviä palkkaustapoja koskevia määräyksiä, vaan niissä otetaan kantaa ainoastaan tehdystä työstä maksettaviin palkkoihin. Esimerkiksi tilitoimistoalla useassa yrityksessä noudatettavassa Taloushallintoalan työehtosopimuksessa ei ole määräyksiä koskien tulospalkkiota. Palkitsemisjärjestelmien sisältö, käyttöönotto ja palkkion määräytymisen perusteet ovat siis useimmiten työnantajan yksipuolisesti päätettävissä, tosin jos tietynlaisesta järjestelmästä on jo ilmoitettu tietyksi määräajaksi, sitoo tämä työnantajaa määräajan päättymiseen asti (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.2., kohta Tulospalkkiojärjestelmiä koskevia määräyksiä).

Usein esimerkiksi tulospalkkiot maksetaan työntekijöille kerran vuodessa, esimerkiksi kalenterivuosittain. Palkkiojärjestelmässä on voitu sopia, että työsuhteen päättyessä kesken vuoden, maksetaan työntekijälle tulospalkkiota työsuhteen voimassaolon ajalta suhteutettuna koko kalenterivuoden työaikaan. Järjestelmään on myös mahdollista asettaa ehto, jonka mukaan palkkioon on oikeutettu vain, jos työsuhde on voimassa esimerkiksi seuraavan vuoden ensimmäisenä päivänä. Ehto saattaa tuntua tosin kohtuuttomalta sellaisten työntekijöiden näkökulmasta, joiden työsuhde on päättynyt esimerkiksi marraskuussa. (Anttila ym., 2021, s. 1102.) Tällaisen ehdon käyttäminen voi kuitenkin joissain tilanteissa olla perusteltua, vaikka se tuntuisikin osittain epärealistiselta.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen alkuvaiheessa kohdeorganisaation tulospalkkiomallin nykytilannetta ja henkilöstön näkemyksiä kartoitettiin analysoimalla nykyisestä tulospalkkiomallista olevaa dokumentaatiota sekä laatimalla alkukartoituksena henkilöstölle kyselytutkimus nykyisen tulospalkkiomalliin liittyen. Henkilöstön kyselytutkimuksen tuloksia on käsitelty tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.1.

Varsinainen tutkimustyö toteutettiin kolmessa osassa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa laadittiin sähköinen kyselylomake muille tilitoimistoalan yrityksille, jonka avulla haluttiin selvittää toimialan yleisiä käytäntöjä koskien tulospalkkion käyttämistä sekä yleisesti aineellista palkitsemista. Kyselyn laatimisessa oli viitteitä benchmarkingista, koska sen avulla oli tarkoitus löytää hyväksi todettuja tapoja muiden yritysten toiminnasta ja mahdollisesti tuoda niitä käyttöön myös kohdeorganisaation toimintaan.

Muille tilitoimistoille laaditun tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa taustatietoa tutkimuksen tärkeimpiä osioita, eli johdon ja henkilöstön näkemysten tutkimusta, varten. Jonkin muun toimijan käyttämää palkitsemismallia ei olisi järkevää sellaisenaan ottaa kohdeorganisaatiossa käyttöön, koska tulospalkitsemisellä kuitenkin aina on kytkös yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja taloudelliseen tilanteeseen. Jos käytettävä palkitsemismalli vain suoraan kopioitaisiin joltakin toiselta yritykseltä, olisi sen käyttö vaikeaa perustella henkilöstölle ja vastata esimerkiksi kysymyksiin miksi juuri tätä mallia käytetään tai mihin sen avulla toiminnassa pyritään (Lindholm, 2020).

Tutkimuksen toisessa vaiheessa kohdeorganisaation johdolle, eli hallitukselle, toimitettiin tutustuttavaksi sekä henkilöstön alkukartoituksen tulokset, että muille tilitoimistoille laaditun kyselyn tulokset. Hallituksen jäsenille toteutettiin kyselytutkimus, jonka avulla oli tarkoitus selvittää johdon näkemyksiä nykyisestä tulospalkkiomallista sekä ajatuksia ja mahdollisia rajauksia tulospalkkiomallin kehittämiseen ja aineelliseen palkitsemiseen yleisesti. Johdon näkemysten tutkimisen jälkeen, viimeisenä vaiheena tutkimuksessa kartoitettiin

kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä ja ideoita tulospalkkiomallin uudistamista varten.

6.1 Kyselytutkimus muille tilitoimistoille

Tilastokeskuksen uusimmat toimialakohtaiset tilastot on laadittu vuonna 2017. Tällöin taloushallintoalalla kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita tuottavilla yrityksillä, eli käytännössä tilitoimistoilla, oli Suomessa yhteensä 4479 toimipaikkaa. (Metsä-Tokila, 2019, s. 15.) Suomen Taloushallintoliiton mukaan tilitoimistoja on maassamme 4103, näistä tilitoimistoista 600 yritystä on Taloushallintoliiton auktorisoimia (Taloushallintoliitto, n.d.a). Auktorisointi myönnetään vakavaraisille tilitoimistoille, jotka toimivat hyvän tilitoimistotavan mukaisesti. Lisäksi yrityksiltä edellytetään vankkaa osaamista, ja auktorisoinnilla voidaan osoittaa asiakkaiden suuntaan palveluiden luotettavuutta. (Taloushallintoliitto, n.d.b.) Koska tutkimuksen toimeksiantaja, Satakunnan Yritystili Oy, on myös Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto, on perusteltua rajata tutkittava joukko vain auktorisoituihin tilitoimistoalan yrityksiin.

Kyselytutkimus on kannattavaa toteuttaa kokonaistutkimuksena, eli joko tutkimuksen perusjoukon tutkimuksena, jos perusjoukko on pienehkö. Jos esimerkiksi perusjoukon koko on hyvin suuri, on mahdollisesti kannattavampaa toteuttaa tutkimus otantatutkimuksena. Tutkimukseen valitun otoksen tulisi ominaisuuksiltaan vastata tutkittavaa perusjoukkoa, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia ja arvioitaessa otoksesta laskettuja tuloksia, päästäisiin mahdollisimman lähelle koko perusjoukosta saatavia tuloksia. (Heikkilä, 2014, s. 31–32.)

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat yritykset ja niiden tiedot saatiin kerättyä Taloushallintoliiton verkkosivuilta löytyvästä tilitoimistohausta, jossa on listattuna kaikki auktorisoidut tilitoimistot. Perusjoukkoon otettiin mukaan jokainen yritys vain yhden kerran, vaikka sillä olisi useita toimipaikkoja. Listauksessa oli myös joitain yrityksiä, jotka eivät olleet tilitoimistoja, joten nämä jätettiin perusjoukon ulkopuolelle. Kaikkiaan tutkimuksen lopullisen perusjoukon

muodosti siis 635 yritystä. Koska kaikkia perusjoukon yrityksiä ei ollut tarkoitus ottaa mukaan tutkimukseen, ja yritykset ovat verkkosivuilla esitettynä aakkosjärjestyksessä, päädyttiin tutkimuksessa systemaattiseen eli tasaväliseen otantaan.

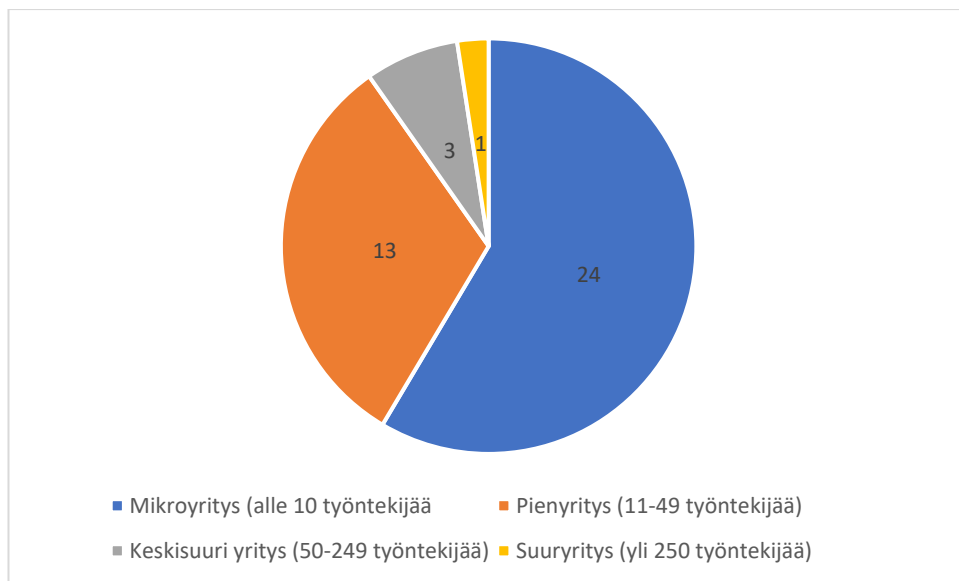
Systemaattisessa otannassa edellytyksenä on, että perusjoukko on ominaisuuksiensa suhteen satunnaisessa järjestyksessä, kuten esimerkiksi juuri aakkosjärjestyksessä (Heikkilä, 2014, s. 34). Systemaattisessa otannassa valitaan otokseen kohteita määritellyn poimintavälin ja otoskoon perusteella (Nummenmaa ym., 2019, s. 29). Tutkimuksen luotettavuustason ollessa 95 % ja virhemarginaalin 5 %, määritettiin, että tutkimuksen otoksen koko olisi 240 yritystä. Näin laskettuna poimintaväli olisi 2,65, joka normaalien pyöristyssääntöjen mukaan on 3. Perusjoukosta poimittiin siis joka kolmas otantayksikkö mukaan, jolloin lopulliseksi otoskooksi muodostui 212 yritystä. Poiminnan satuesssa sellaisen yrityksen kohdalle, josta ei ollut sähköpostiosoitetta saatavilla, tai saatavilla oli vain esimerkiksi yrityksen myyntitoiminnoista vastaavien henkilöiden yhteystietoja, valittiin mukaan seuraava sellainen yritys, josta oli tarvittavat yhteystiedot saatavilla.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä aikavälillä 14.6.-30.6.2023 käyttäen Microsoft Forms -sivustoa. Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääasiassa strukturoituja kysymyksiä, mutta mukana oli myös jonkin verran avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen kysymykset kokonaisuudessaan löytyvät tämän opinnäytetyn liitteestä kaksi. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse kohdeyrityksille, vastausaika annettiin siis noin kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin tutkittaville muistutusviesti vielä 26.6.2023. Kyselyyn vastasi kaikkiaan vain 41 yritystä, jolloin vastausprosentiksi jäi 19 %.

6.1.1 Vastaajayritysten taustatiedot

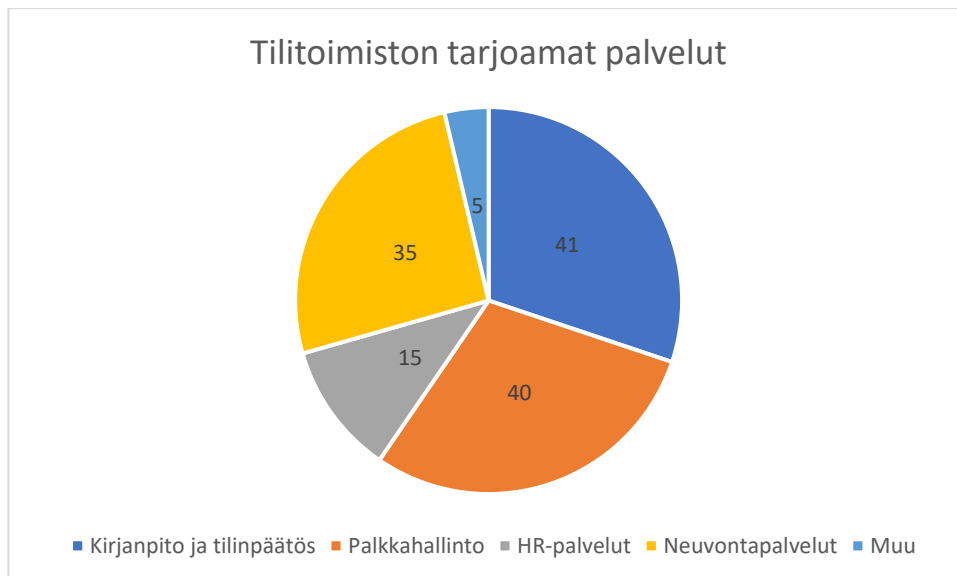
Vastanneista yrityksistä 13, eli suurin osa, sijaitsi Uudellamaalla. Seuraavaksi eniten vastauksia kyselyyn saatiin Varsinais-Suomesta (5), Satakunnasta (4) sekä Pirkanmaalta (4). Muista maakunnista vastauksia saatiin 0–2 per

maakunta. Yhtiömuodoltaan vastaajayrityksistä lähes kaikki, eli 39 yritystä oli osakeyhtiöitä, kaksi vastannutta yritystä oli kommandiittiyhtiöitä. Muiden yhtiömuotojen edustajista ei saatu kyselyyn vastauksia. Lähes kaikki vastanneet yritykset olivat henkilöstömäärän mukaan mitattuna joko mikroyrityksiä tai pienyrityksiä (kuvio 5). Opinnäytetyön toimeksiantajayritys kuuluu henkilöstömäärältään pienyrityksiin, joten kyselyn vastauksia voidaan hyvin peilata toimeksiantajan toimintaan.



Kuvio 5. Vastanneiden yritysten kokoluokka henkilöstömäärän mukaan.

Kuviossa 6 on esitetty, minkälaisia palveluita kyselyyn vastanneet tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen. Jokainen vastanneista yrityksistä tarjoaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen palveluita, sekä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki myös palkkahallinnon palveluita. Kyseiset palvelut yleensä mielletäänkin perinteisiksi tilitoimistojen tarjoamiksi palveluiksi. Suurin osa vastanneista yrityksistä (35) tarjoaa asiakkailleen myös neuvontapalveluita, HR-palveluita taas pienempi osa. Edellä mainittujen lisäksi muu -vastausvaihtoehdolla kerrottiin tarjottavan seuraavia palveluita: ohjelmistot, yritysjärjestelyt ja muut konsultointipalvelut, isännöintipalvelut, kokonaisvaltaiset verotuksen ja taloushallinnon palvelut sekä rahoituspalvelut.



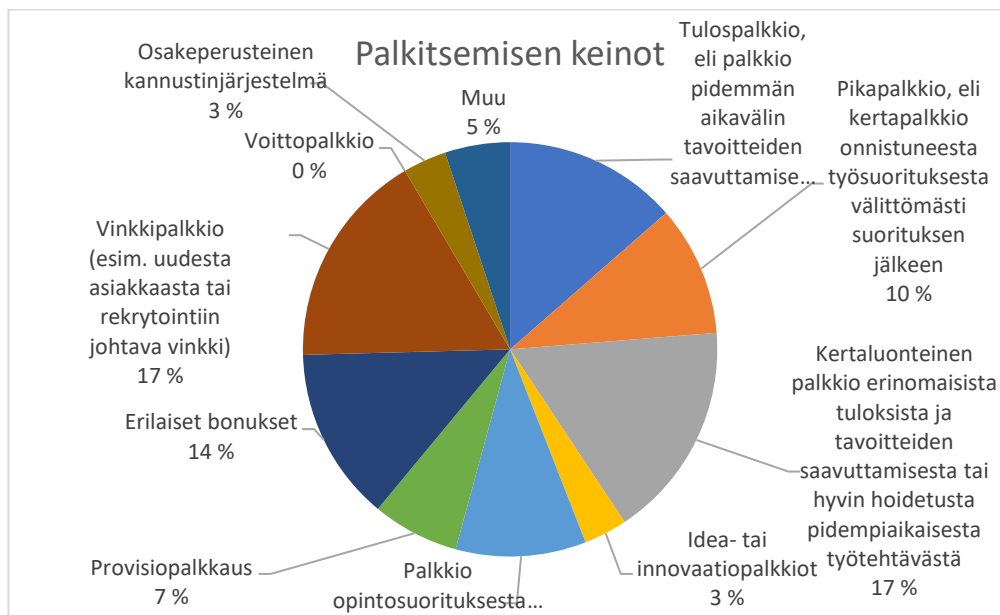
Kuvio 6. Vastanneiden yritysten asiakkailleen tarjoamat palvelut.

6.1.2 Vastaukset koskien palkitsemista yleisesti

Taustatietojen jälkeen kyselyn kysymykset oli jaoteltu sen mukaan, oliko vastaajayrityksessä käytössä aineellisen tai rahallisen palkitsemisen keinoja. 25 vastanneista yrityksistä käytettiin jotakin aineellisia tai rahallisia palkitsemisen keinoja henkilöstölle, normaalin työstä maksettavan peruspalkan lisäksi. Vastaaajista 16 ei ollut edellä mainittuja palkitsemisen keinoja käytössään.

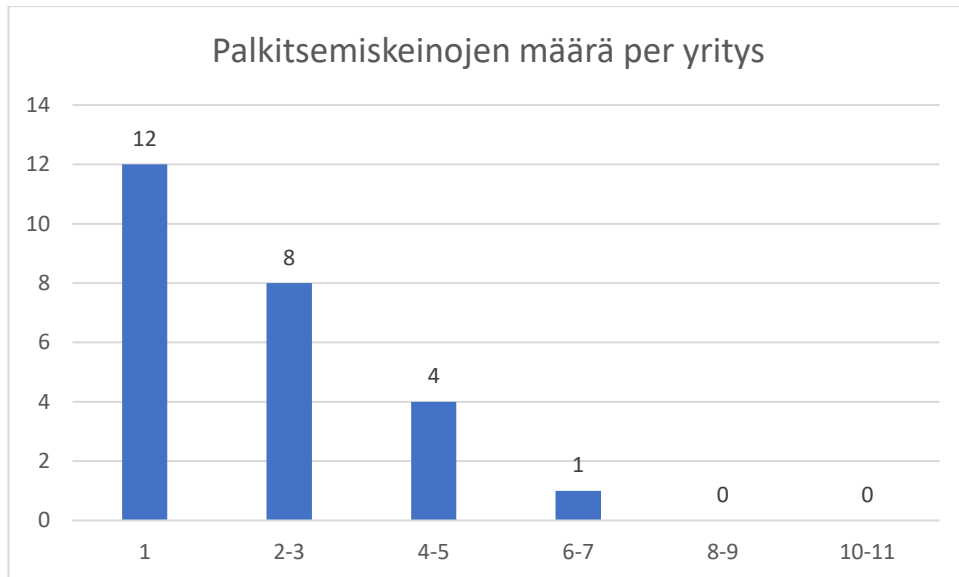
Vastaaajilta, jotka olivat aiemmin vastanneet yrityksessä käytettävän aineellisen tai rahallisen palkitsemisen keinoja, kysyttiin, minkälaisia aineellisen palkitsemisen keinoja heillä on käytössä. Kysymykseen oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Kuten kuviosta 7 voidaan nähdä, kyselyyn vastanneissa yrityksissä oli käytössä vaihtoehtoina esitettyjä palkitsemisen keinoja melko runsaasti. Eniten käytetyimmät palkitsemisen keinot vastaajien joukossa olivat tulospalkkio, kertaluonteinen palkkio erinomaisista tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta tai hyvin hoidetusta pidempiaikaisesta työtehtävästä, vinkkipalkkio sekä erilaiset bonukset. Annetuista vaihtoehtoista vain voittopalkkio oli ainut, jota ei ollut käytössä yhdessäkään kyselyyn vastanneista yrityksistä. Muu -vaihtoehdolla kerrottiin palkitsemisen keinoiksi muun muassa jouluna ja juhannuksena maksettava bonusraha sekä yhtiön tilikauden tulokseen

perustuva bonus, jotka olisivat sopineet myös ”Erilaiset bonukset” -vastausvaihtoehdon alle. Lisäksi yksi vastaaja mainitsi vapaa-ajan asuntojen käyttöoikeuden, tavaralahjat ja merkkipäivämuistamiset sekä yrittäjän omistaman auton käyttöoikeuden ja normaalia edullisemmän vuokran yrittäjän omistamassa asunnossa.



Kuvio 7. Vastaajayrityksissä käytetyt aineellisen palkitsemisen keinot.

Kuviosta 8 voidaan havaita, että suurimmassa osassa vastanneista yrityksistä käytettiin yhdestä kolmeen erilaista aineellisen palkitsemisen keinoa. Yhdeskään yrityksessä ei käytetty kaikkia mahdollisia esitettyjä palkitsemisen keinoja. Lisäksi taulukossa 1 on esitetty vastaajittain kaikki yrityksessä käytetyt yksittäiset palkitsemisen keinot.



Kuvio 8. Käytettyjen erilaisten palkitsemiskeinojen määrä yrityksissä.

Taulukko 1. Yksittäiset vastaukset käytettyihin palkitsemisen keinoihin.

	Tulos-palkkio	Pika-palkkio	Kerta-palkkio	Idea/inno-vaatio-palkkio	Palkkio opinnoista	Provisio	Bonukset	Vinkki-palkkio	Voitto-palkkio	Osake-peruste	Muu
1			x								
2						x					
3			x		x		x	x			
4	x	x			x			x			
5	x		x		x						
6							x				
7	x	x	x	x							
8											x
9							x				
10			x	x	x		x	x		x	
11		x									
12	x		x					x			
13	x										
14		x					x	x			
15		x			x		x				
16							x				
17			x		x			x			
18											x
19						x		x		x	
20	x		x					x			
21						x					
22											x
23	x	x	x				x	x			
24			x								
25	x	x	x				x	x			

Vastaajilta, joilla ei joko ollut mitään aineellisen palkitsemisen keinoja käytössä yrityksessään tai ei ollut käytössä tulospalkkiojärjestelmää tai muuta vastaavaa palkkiota pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta, kysyttiin avoimella kysymyksellä, minkä vuoksi yrityksessä ei käytetä

tulospalkkiojärjestelmää tai muuta tuloksiin tai suoritukseen sidottua palkitsemista. Näitä vastaajia oli yhteensä 41 vastaajasta 28, joista avoimeen kysymykseen vastasi 21 yritystä. Vastauksia kysymykseen tuli monenlaisia, mutta erityisesti vastauksissa nousi esille joko se, että yrityksessä ei ole koettu tarvetta tulospalkkiojärjestelmälle tai vastaavalle tai sitten asiaa on pohdittu, mutta yrityksessä ei ole löydetty sopivaa mallia ja toteutusta tulospalkkiojärjestelmälle. Muutamassa vastauksessa myös yrityksen taloudellisen tilanteen ei koettu mahdollistavan tulospalkkion maksamista. Seuraavassa on esitetty muutamia avoimia vastauksia, joissa tulospalkkiojärjestelmää oli harkittu:

Emme ole keksineet (ehtineet pohtia) mallia, joka olisi oikeudenmukainen jokaisen henkilökohtaisen työpanoksen mukaan. Olemme jakaneet vuosittain joulukuussa jonkin summan kaikille.

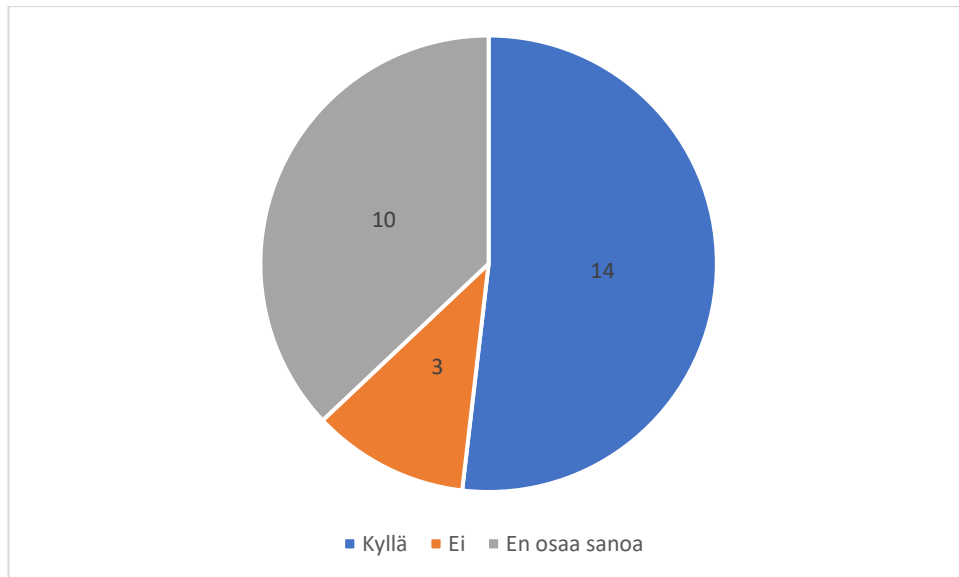
Asiaa on harkittu, mutta ei vielä toteutettu

Asia pohdinnassa ja työn alla. Haasteena asiakkaiden hinnoittelumallien erot, jolloin haasteeksi tulee se, että miten saa rakennettua tasa-arvoisen tulospalkkiojärjestelmän.

Emme ole keksineet reilua tapaa palkita. Kirjanpitäjän/palkanlaskijan asiakkaat kun ovat eri kokoisia ja aiheuttavat eri määrän työtä.

Ei ole suunniteltu sopivaa mallia ja toimintapoja tähän.

Vastaajilta kysyttiin myös, voitaisiinko yrityksessä mahdollisesti käyttää esimerkiksi tulospalkitsemista, jos yrityksille olisi saatavilla valmis, tilitoimistoalalle sopiva malli. Vaikka edelliseen avoimeen kysymykseen usea yritys vastasi, ettei tuloksiin tai suoritukseen sidottuja palkitsemisen käytäntöjä ole koettu tarpeelliseksi, kuitenkin vain kolme vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkitsemista ei käytettäisi yrityksessä, vaikka olisi valmis malli saatavilla. 14 vastaajaa ottaisi tulospalkkiojärjestelmän varmasti käyttöön, jos olisi valmis käytökelpoinen malli, 10 vastaajaa oli epävarmoja tulospalkitsemisen käyttöönotosta (kuvio 9).

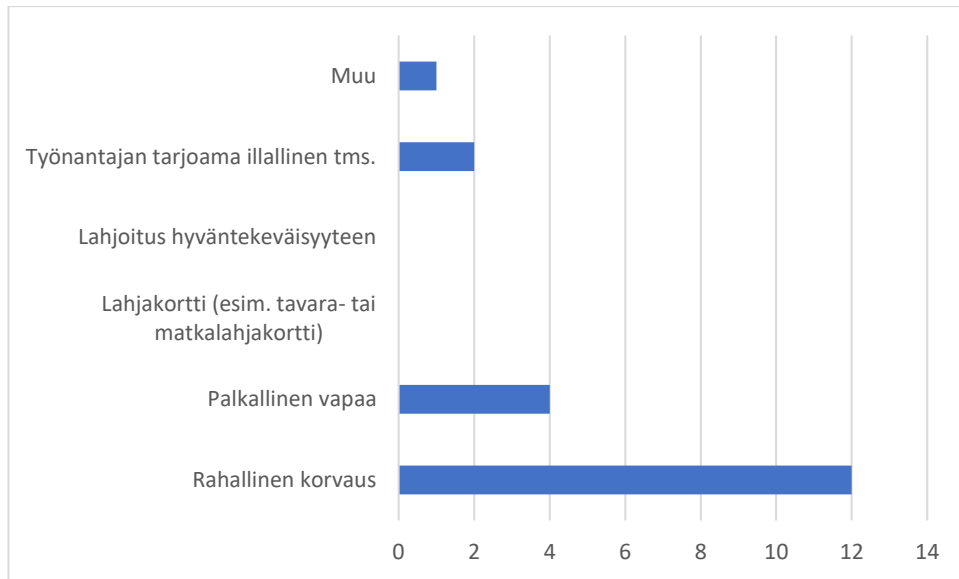


Kuvio 9. Tulospalkitsemisen käyttäminen, jos saatavilla valmis malli.

6.1.3 Vastaukset tulospalkkioon liittyen

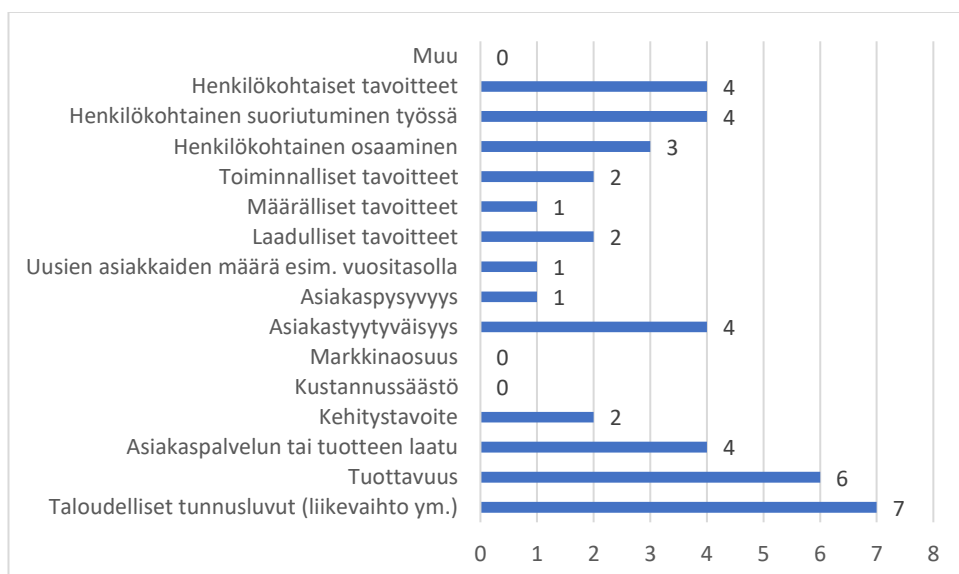
Kyselyyn vastanneista yrityksistä 25:ssä käytetään jotakin aineellisen tai rahallisen palkitsemisen keinoja, ja näistä 13 yrityksessä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä tai muu vastaava palkkio pidemmän aikavälin tavoitteista. Lisäksi kaksi vastaajaa oli ilmoittanut käytettävissä rahallisen palkitsemisen keinoissa tulospalkkion, mutta kuitenkin vastannut seuraavaan kysymykseen, että yrityksessä ei ole tulospalkkiojärjestelmää käytössä.

Tulospalkkiojärjestelmää tai vastaavaa käytävissä yrityksissä palkkio annetaan henkilöstölle enimmäkseen joko vain rahallisena korvauksena, tai sekä rahallisena korvauksena että palkallisena vapaana. Kahdessa vastanneessa yrityksessä palkkio annetaan työnantajan tarjoaman illallisen tai muun vastaavan muodossa ja yhdessä vastanneessa yrityksessä henkilöstörahaston muodossa (kuvio 10).



Kuvio 10. Tulospalkkiojärjestelmästä saatavan palkkion muoto.

Kysyttäessä, minkälaisia tavoitteita tai mittareita yritysten tulospalkkiojärjestelmässä on käytössä tai mihin tulospalkkion saaminen perustuu, noin puolet vastaajista ilmoitti palkkion perusteeksi yrityksen taloudelliset tunnusluvut (kuvio 11). Näistä neljässä tapauksessa taloudelliset tunnusluvut olivat ainoa yrityksessä käytetty mittari tulospalkkiojärjestelmässä. Yhdessä vastaajayrityksessä taas on käytössä pelkästään henkilökohtaiset tavoitteet. Viidellä vastaajista on käytössä vain yksi tavoite tai mittari, loppuilla kahdeksalla vastaajalla on käytössään vähintään kaksi tai useampi tavoitetta ja mittaria tulospalkkiojärjestelmässään.



Kuvio 11. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ja mittarit.

Muutama vastaaja ilmoitti yrityksessään käytettävän toiminnallisia, laadullisia tai määrällisiä tavoitteita. Tarkemmin kuvattuna laadullisia tavoitteita olivat asiakaslaatu, asiakaskontaktien määrä sekä asiakasonnistumisen varmistaminen. Määrällisissä tavoitteissa mainittiin esimerkiksi sähköistettyjen asiakkaiden määrä yrityksessä. Toiminnallisten tavoitteiden osalta käytetään yhdessä yrityksessä strategian mukaisia toiminnallisia tavoitteita, kuten työnantajamielikuvan parantamista, jota mitataan suositteluindeksillä, sekä työhyvinvoinnin parantamista, jota mitataan työntekijätyytyväisyyskyselyn avulla.

Henkilöstön tyytyväisyyttä käytettävään palkitsemismalliin oli selvitetty vain kahdessa yrityksessä. Näissä kahdessa henkilöstön tyytyväisyyttä oli selvitetty kehityskeskusteluissa sekä työntekijätyytyväisyyskyselyn avulla. Molemmissa tapauksissa henkilöstö on yleisesti tyytyväinen käytettyyn palkitsemismalliin ja malli on myös koettu oikeudenmukaiseksi ja motivoivaksi.

6.2 Kyselytutkimus organisaation johdolle

Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutettiin kyselytutkimus kohdeorganisaation johdolle, eli hallitukselle. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä aikavälillä 23.7.-13.8.2023 käyttäen Microsoft Forms -sivustoa. Kyselylomakkeella käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen kysymykset kokonaisuudessaan löytyvät tämän opinnäytetyn liitteestä kolme. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse hallituksen jäsenille, vastausaika kyselyyn annettiin noin kolme viikkoa, johtuen kesälomasesongista. Kyselystä lähetettiin tutkittaville muistutusviesti vielä 9.8.2023. Johdon tutkimuksen perusjoukkoon kuului yhteensä kuusi henkilöä. Koska kyseessä oli hyvin pieni perusjoukko, suoritettiin kysely kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan tutkimukseen mukaan, eikä minkäänlaista otantaa suoriteta (Vilka, 2021a, s. 98). Tutkimus toteutettiin anonyymisti, vastaajien henkilötietoja ei kerätty, joten yksittäistä vastaajaa ei voida vastauksista tunnistaa.

Aluksi hallituksen jäseniltä kysyttiin näiden näkemyksiä nykyisestä, käytössä olevasta tulospalkkiomallista samoilla kysymyksillä, joita esitettiin henkilöstölle alkukartoituksessa toteutetussa kyselyssä. Organisaation henkilöstön ja johdon näkemysten välillä oli jonkin verran eroavaisuuksia. Esimerkiksi henkilöstön arvioidessa asteikolla 1–5 nykyisen tulospalkkiomallin arvosanalla 3, oli johdon antama arvosana 4,25. Tulospalkkiomallin tavoitteiden oikeudenmukaisuudesta johto antoi arvosanaksi 4,5 kun taas henkilöstön arvio oli 3,08. Mahdollisuudesta saavuttaa asetetut tavoitteet kohtalaisen helposti yrityksen johdon arvio oli 3,50 ja yrityksen henkilöstön arvio taas 2,58. Tulospalkkiomallista tällä hetkellä saatavan palkkion määrään kumpikin ryhmä oli melko lailla yhtä tyytyväisiä. Yhden vastaajan mielestä johdon tutkimuksessa palkkion olisi mahdollista olla suurempikin, mutta se edellyttäisi enemmän portaita sekä haasteellisempia tavoitteita.

Kyselylomakkeen linkin lähetyksen yhteydessä hallitukselle toimitettiin myös koosteet opinnäytetyön aiempien vaiheiden tutkimusten tuloksista. Vastaajat saivat tutustuttavakseen henkilöstölle tehdyn alkukartoituskyselyn tulokset sekä yhteenvedon muille tilitoimistoille laaditun kyselytutkimuksen tuloksista. Hallitukselta kysyttiin avoimella kysymyksellä, minkälaisia ajatuksia henkilöstön alkukartoituskyselyn tulokset heissä herättivät. Kysymykseen saatiin kaksi vastausta:

Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan liikevaihdon muodostamiseen. Koen, että työntekijät olettavat tulospalkkiolta, että se on varma automaattinen jokavuotinen korvaus ja näin sen ei kuulu toimia. Koen, että tulospalkkion eteen ei tällä hetkellä ponnistella.

Selvästi vastaukset jakautuivat kahteen ryhmään, osa selvästi arvostaa mahdollisuutta tulospalkkioon ja osa ei, osa ei koe nykyistä mallia myöskään oikeudenmukaisena. Olemme aina välillä keskustelleet myös rahastomaisista palkkiomalleista, mutta siihen ei oikein olla lämmenty itse näkisin sen olevan enemmän tätä päivää ja sitoisi pidempiin työuriin.

Hallitukselle esitettiin tulospalkkion tavoitteita, joita käytettiin muille tilitoimistoille lähetettyyn kyselyyn vastanneissa yrityksissä, ja pyydettiin valitsemaan, mitkä esitetyistä tavoitteista olisivat kohdeorganisaation henkilöstön palkitsemiseen sopivimmat tavoitteet. Listatut tavoitteet olivat siis samat, jotka esiintyivät aiemmassa luvussa 6.1.3 olevassa kuviossa 11. Jokainen esitetyistä

tavoitteista sai vähintään yhden äänen, eniten ääniä tavoitteista saivat asiakaspalvelun tai tuotteen laatu sekä asiakastyytyväisyys. Myös erilaiset määrälliset tavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet ja henkilökohtainen suoriutuminen saivat enemmän kuin yhden äänen vastaajilta. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tulospalkkiomallin tavoitteiden määrittelyssä tulisi painottaa sekä henkilökohtaisia tavoitteita että yhteisiä, koko henkilöstöä koskevia tavoitteita. Erään vastaajan mielestä kuitenkin painotus voisi silti vaihdella esimerkiksi vuosittain, eikä painotuksen tarvitsisi välttämättä olla aina tasan molempien tavoitteiden kohdalla.

Hallitukselta kysyttiin kyselyssä avoimilla kysymyksillä näkemyksiä siihen, minkälaisia koko henkilöstölle yhteisiä tavoitteita tulospalkkiomallissa pitäisi olla sekä myös minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita tulisi olla. Lisäksi yhteisten tavoitteiden kohdalla kysyttiin samalla, että vaikka tulospalkkiomallin tavoitteet pitkälti johdetaan toimintasuunnitelman, strategian ja budjetin pohjalta, niin voisiko liikevaihtotavoitteen tilalle ajatella jotain muuta tavoitetta? Hallituksen vastauksissa korostui, että liikevaihto- tai tulostavoite koetaan tulospalkkion saamisessa tärkeänä ja oleellisena osana. Vastauksissa esiintyi myös yhteisissä tavoitteissa asiakkuuksien määrä sekä asiakkaiden tyytyväisyys ja pysyvyys. Henkilökohtaisten tavoitteiden ideoinnissa korostui henkilöstön oman osaamisen kehittäminen. Kysymykseen ”minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita tulospalkkiomallissa pitäisi mielestäsi olla” hallitukselta saatiin seuraavallaisia ideoita:

Henkilökohtainen tavoite osaamisen kehittämisessä ja/tai asiakkuuksien määrä.

Laskutusaste, toiminnan kehittäminen, innovointi

Oman ammattitaidon ylläpitämiseen liittyviä tavoitteita

Laadulliset tavoitteet, sekä oman työn ja osaamisen tavoitteet. Mitattavat numeraaliset tavoitteet esim. silloin jos ei ole yhteistä liikevaihtotavoitetta

Nykyisessä tulospalkkiomallissa tavoitteet päätetään vuosittain ja tavoitteiden toteutumista myös seurataan vuositasolla. Osan vastaajien mielestä tämä on

toimiva tapa, jota tulisi jatkaa. Vastauksissa esitettiin myös ajatus mallista, jossa jotkin tavoitteet olisivat pysyviä ja jotkin taas vuosittain vaihtuvia. Erityisesti henkilökohtaisten tavoitteiden koetaan olevan hyvä tarkistaa vuosittain. Myös koko henkilöstöä koskevia yhteisiä tavoitteita voitaisiin vastausten perusteella asettaa jopa 3–5 vuoden periodille. Tällaisia voisivat olla erilaiset organisaation toimintasuunnitelmasta johdetut strategiset tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista tulisi suurimman osan vastaajista mielestä seurata jatkossa vuosineljänneksittäin nykyisen vuosittaisen seurannan sijaan.

Nykyinen palkkion muoto eli joko rahallinen korvaus tai palkallinen vapaa kotiin sopivina palkkion muotoina. Lisäksi esitettiin idea esimerkiksi ryhmäeläkemallista, jolloin ainakin osa palkkiosta voitaisiin henkilöstölle antaa niin sanotusti rahastoivassa muodossa. Organisaatiossa tällä hetkellä käytettäviä rahallisen palkitsemisen keinoja tulospalkkion lisäksi ovat vinkkipalkkio sekä erilaiset merkkipäivämuistamiset. Hallitukselta kysyttiin, että olisiko jotain muuta palkitsemisen keinoa, jota tulisi organisaatiossa harkita otettavaksi käyttöön aiempien keinojen rinnalle. Annetuista vaihtoehdoista pikapalkkio, kertaluonteinen palkkio erinomaisista tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta tai hyvin hoidetusta pidempiaikaisesta työtehtävästä sekä idea- ja innovaatiopalkkio saivat kukin yhden äänen, kuten myös muu-vaihtoehdolla vastattu ryhmäeläke-malli. Ryhmäeläkkeellä tarkoitetaan tässä tapauksessa työnantajan järjestämää lisäeläketurvaa, eli kollektiivista ryhmäeläkevakuutusta työntekijöille.

6.3 Aivorihi henkilöstölle

Henkilöstön näkemyksiä tulospalkkiomallin kehittämiseen kartoitettiin kohdeorganisaation henkilöstöpäivän yhteydessä 8.9.2023. Aivoriheen osallistuivat toimitusjohtajaa ja opinnäytetyön tekijää lukuun ottamatta kaikki muut paikalla olleet henkilöstön jäsenet, eli 13 henkilöä. Aivoriheen avulla etsittiin ideoita seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisia koko henkilöstöä yhteisesti koskevia tavoitteita tulospalkkiomallissa haluaisit olevan ja minkälaisilla mittareilla tavoitteen toteutumista voisi seurata?
2. Minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita tulospalkkiomallissa haluaisit olevan ja minkälaisilla mittareilla tavoitteen toteutumista voisi seurata?
3. Missä muodossa haluaisit saada tulospalkkiota? Mitä kaikkea palkkio voisi olla? Pitäisikö yhteisistä tavoitteista olla yhteinen palkkio ja henkilökohtaisista henkilökohtainen?
4. Mitä ideoita yleisesti koskien tulospalkkiojärjestelmää tai palkitsemista Yritystilissä yleisesti? Onko jotain muuta kehitettävää? Pitäisikö olla muuta palkitsemista?

Opinnäytetyön tekijä alusti aihetta henkilöstölle kertomalla pääkohtia tutkimuksen aiempien vaiheiden tuloksista sekä kävi läpi aivoriihimenetelmän säännöt ja toimintaohjeet. Aivoriihessä henkilöstö jakautui neljään ryhmään pohtimaan annettuja teemoja brainwriting- tyylillä. Teemat ja kysymykset oli kirjoitettu papereille, jotka olivat sijoiteltuina eri puolille käytössä ollutta huonetta. Jokaiselle ryhmälle annettiin yhtä aihetta kohden noin kymmenen minuuttia aikaa keskustella teemasta ja kehittää ideoita sekä kirjata ne ylös paperille, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijä keräsi vastaukset ja johti keskustelua syntyneistä ideoista.

Koko henkilöstöä yhteisesti koskeviin tulospalkkiomallin tavoitteisiin ja käytettäviin mittareihin ei aivoriihessä saatu merkittävästi täysin uusia ideoita. Henkilöstön näkemyksiä käyttökelpoisista tavoitteista olivat asiakaspysyvyys, henkilöstön tyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyys. Lisäksi hieman yllättäen myös liikevaihtoa esitettiin hyväksi tavoitteeksi, vaikka kuitenkin aiemmin liikevaihtotavoite tulospalkkiomallissa on kerännyt osakseen enemmän kritiikkiä kuin kehuja. Yhteisessä keskustelussa todettiin, että henkilöstön tyytyväisyyttä voitaisiin mitata henkilöstökyselyiden avulla ja tavoitteeksi asettaa tietty raja-arvo, mutta koska kyseessä on kohtalaisen pieni työyhteisö, olisi tässä tavoitteessa merkittävänä riskinä se, että kyselyihin annettaisiin totuudenvastaisia vastauksia väärillä perusteilla. Keskustelun yhteydessä asiakaspysyvyys todettiin hyväksi koko henkilöstöä koskevaksi yhteiseksi tavoitteeksi, koska tähän

jokainen kuitenkin koki voivansa osaltaan vaikuttaa. Myös liikevaihto tavoitteena sai puoltaa, kunhan tavoitteet olisivat kohtuullisia.

Henkilökohtaisten tavoitteiden osalta ryhmät esittivät eniten itsensä kehittämistä eri osa-alueilla, myös asiakaspysyvyyttä henkilötasolla esitettiin vaihtoehdoksi. Keskusteluissa henkilöstö oli kuitenkin yhtä mieltä siitä, että itsensä kehittäminen ja osaamisen kehittäminen olisivat parhaimpia tavoitteita. Toimintusjohtaja osallistui myös keskusteluun toteamalla, että organisaation johdon näkökulmasta esimerkiksi pelkkä koulutuksiin osallistuminen ei ole riittävä mittari itsensä kehittämisen tavoitteen mittaamiseen. Keskustelussa henkilöstö totesi yhdessä, että jos osaamisen kehittämistä mitattaisiin erilaisiin koulutuksiin osallistumalla, pitäisi koulutuksen yhteydessä olla jokin testi tai muu vastaava keino osaamisen osoittamiseen. Myös erilaiset taloushallinnon ohjelmistoihin liittyvät sertifiointi- ja auktorisointikokeet koettiin oivaksi keinoksi osaamisen kehittämisen osoittamiseen.

Tulospalkkiomallista saatavan palkkion muoto herätti eniten ideointia sekä myös jonkin verran keskustelua aivoriiheen osallistujien kesken. Tällä hetkellä organisaatioissa käytössä olevassa olevassa tulospalkkiomallissa palkkio on mahdollista saada palkallisena vapaana tai rahallisena korvauksena, ja näitä myös esitettiin aivoriihen ideoissa. Lisäksi henkilöstö ehdotti myös henkilökohtaista huomiointia palkankorotuksen muodossa, yhteisiä palkintomatkoja ja erilaisia koko henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia. Eräs ryhmä oli ehdottomasti sitä mieltä, että kaikki palkkiot pitäisi jokaisen saada henkilökohtaisesti, toisissa ryhmissä taas oltiin sitä mieltä, että yhteisistä tavoitteista voitaisiin saada kaikille yhteinen palkkio.

Palkkion muodosta käytiin keskustelua, jonka lopputulemana kuitenkin henkilöstö oli lähes yksimielisesti sitä mieltä, että nykyinen palkkion muoto on paras vaihtoehto. Keskustelussa nousi myös esiin organisaation johdon taholta esitetty idea ryhmäeläkevakuutuksesta tai muusta vastaavasta rahastomuotoisesta palkkiosta. Tällaista palkkion muotoa ei täysin tyrmätty henkilöstön keskuudessa, kunhan palkkion määrä ei kokonaan muodostuisi

tämänkaltaisesta palkkiosta – lisäksi henkilöstö toivoi saavansa enemmän tietoa, mitä esimerkiksi ryhmäeläkevakuutus konkreettisesti heille tarkoittaisi.

Neljännessä pisteessä kartoitettiin ideoita koskien yleisesti tulospalkkiojärjestelmää tai palkitsemista kohdeorganisaatioissa. Ideoinnissa toivottiin vuonna 2023 käytössä olleen vinkkipalkkiokäytänteen jatkamista tulevaisuudessakin, lisäksi toivottiin henkilökohtaisista onnistumisista tai hyvästä henkilökohtaisesta asiakaspalautteesta saatavan enemmän huomiontia, esimerkiksi jonkinlaisen kertakorvauksen muodossa. Yleisesti tulospalkkiojärjestelmää ja tähän liittyen itsensä kehittämisen tavoitetta kommentoitiin toivomalla jokaiselle henkilökohtaista kouluttautumissuunnitelmaa sekä nimenomaisesti substanssiosaamiseen liittyvää opiskelua. Lisäksi parin ryhmän toimesta todettiin, että tulospalkitsemisessa nykyinen palkkion muoto, eli rahallinen korvaus tai palkallinen vapaapäivä on hyvä, eikä koeta tarvetta rahastoille tai vastaaville.

Vastausten purkamisen jälkeen henkilöstölle esitettiin vielä lyhyesti organisaation johdolta saatuja vastauksia näille tehdystä kyselytutkimuksesta. Vastaukset herättivät mielenkiintoa, ja henkilöstön kanssa käytiinkin runsaasti vielä keskustelua. Keskustelua herätti organisaation johdon tutkimuksen vastauksissa esiin noussut ryhmäeläkevakuutus tai muu vastaavanlainen rahastoiva palkkiomalli. Mielenkiintoa oli sekä puolesta että vastaan, mutta enimmäkseen esimerkiksi ryhmäeläkevakuutus ei saavuttanut kovin suurta suosiota. Toisaalta henkilöstön keskuudessa todettiin, että kyseinen palkkion saamisen malli saattaisi olla mahdollisesti hyvä, jos henkilöstölle voitaisiin esimerkiksi pitää jonkinlainen infotilaisuus ja esittely siitä, mitä ryhmäeläkevakuutus käytännössä tarkoittaa ja miten palkitseminen sen avulla tapahtuisi. Lisäksi keskustelussa nousi esiin se, että jos tämänkaltaiseen palkkioon päädytään, pitäisi tulospalkkiomallin kokonaisuudessa vain osa palkkiosta olla ryhmäeläkevakuutusta, eikä niin, että koko saatavan palkkion määrä sijoitettaisiin eläkevakuutukseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkitsemista sekä tulospalkkiota käsitteleviä YAMK-tason opinnäytetöitä on laadittu aiemminkin. Aihetta ovat aikaisemmin opinnäytetöissään käsitelleet esimerkiksi ainakin Kaisa Strander sekä Tanja Toikka. Stranderin työssä (2022) on käsitelty palkitsemisen merkitystä työmotivaation lisäämisessä, Toikan työssä (2009) taas on laadittu kohdeorganisaatiolle tulospalkkiojärjestelmä. Myös Matti Kymäläinen on opinnäytetyössään (2019) tutkinut palkitsemisjärjestelmän kehittämistä motivaation näkökulmasta. Kyseisten opinnäytetöiden kohdeorganisaatioiden toimiala on kuitenkin aivan eri, kuin tässä kehittämistyössä kohteena olevan organisaation, joten tämän opinnäytetyön tulokset eivät suoraan ole vertailukelpoisia muiden aiempien tutkimusten tulosten kanssa.

Tutkimuksista saatujen tulosten pohjalta laadittiin opinnäytetyön kohdeorganisaation johdolle ehdotelma tulospalkkiomallista vuodelle 2024. Ehdotelman pohja on laadittu niin, että sitä on helppo muokata vuosittain tarpeisiin sopivaksi. Ehdotelma kokonaisuudessaan löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 4. Kohdeorganisaation tulospalkkiomallissa on aieminkin jo ollut työsuhteen keskeiseen liittyvä edellytys, jota ei ehdotelmaan muutettu. Tulospalkkiomallin piiriin kuuluvat siis työsuhteessa olevat työntekijät, joiden työsuhde yritykseen on alkanut viimeistään kyseisen vuoden ensimmäisenä päivänä, ja joiden työsuhde on edelleen voimassa seuraavan vuoden tammikuun viimeisenä päivänä. Poikkeuksen tähän muodostaa tulospalkkiomallin osa neljä, jossa tavoite asetetaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan ja tällöin saadakseen palkkion, pitää työntekijän työsuhteen olla voimassa kahden vuoden kuluttua tammikuun viimeisenä päivänä.

Ehdot ja edellytykset tulospalkkiojärjestelmässä ovat kaikille henkilöille samat, riippumatta siitä, onko kyseessä määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Osa-aikaisessa työsuhteessa työskenteleville sekä henkilöille, joilla on vuoden aikana ollut yli kaksi kuukautta kestävä poissaolo, lasketaan tulospalkkion määrä toteutuneen työajan suhteessa kokoaikaisen

työaikaan. Kyseiset rajoitukset ja ehdot ovat olleet aiemmassakin tulospalkkiomallissa voimassa, mutta uudistettuun malliin ne kirjattiin selkeämmin esille. Ehdot ovat kaikille henkilöstöryhmille samat, mutta tulospalkkiomalliin voidaan asettaa erilaisia, työtehtäviin liittyviä tavoitteita palkka-asiantuntijoille ja talousasiantuntijoille.

Ehdotelmassa tulospalkkiomalli ja sen tavoitteet jaettiin neljään osa-alueeseen. Osat yksi ja kaksi ovat koko yrityksen henkilöstölle yhteisiä tavoitteita, joista toinen on taloudellinen tavoite ja toinen toiminnallinen tavoite, osa kolme on taas henkilökohtainen tavoite. Osien 1–3 tavoite määritellään ja asetetaan vuosittain ja tavoitteen toteutuminen tarkistetaan myös vuositasolla. Nämä osiot ovat myös aiemmin pitkälti muodostaneet tulospalkkiomallin rungon, mutta ehdotelmassa ne on määritelty ja jaoteltu aiempaa selkeämmin. Uutena tulospalkkiomallin osa-alueena on mallin osa neljä, joka on koko henkilöstölle määritetty yhteinen strateginen tavoite, jossa tavoite asetetaan ja sen toteutusta seurataan kahden vuoden ajanjaksoittain. Saatavan tulospalkkion muoto säilytettiin ehdotelmassa tulospalkkiomallin osissa 1–3 entisellään, eli palkkio on mahdollista saada jokaisen oman valinnan mukaan joko palkallisenä vapaana tai sitä vastaavana rahallisena korvauksena.

Ehdotelmassa esitetyjä tavoitteita on pohdittu huomioiden sekä organisaation johdon, että henkilöstön näkökulmat. Henkilöstön yhteiseksi taloudelliseksi tavoitteeksi vuodelle 2024 ehdotelmassa päädyttiin esittämään liikevaihtotavoitetta. Johdon näkökulmasta liikevaihto tavoitteena koettiin merkitykselliseksi ja se nousi esiin myös henkilöstön keskuudessa aivoriihessä. Varsinaisesti euromääräisiä tavoitteita liikevaihdolle ei ehdotelmassa ole esitetty, vaan organisaation johto määrittelee tavoitteet tulevan vuoden budjetin sekä kuluvan vuoden toteutuneen liikevaihdon määrän perusteella.

Koko henkilöstölle yhteiseksi toiminnalliseksi tavoitteeksi ehdotelmaan valikoitui asiakaspysyvyys ja asiakastyytyväisyys. Molemmat tavoitteet olivat sellaisia, jotka nousivat esiin sekä organisaation johdon, että henkilöstön tutkimustuloksissa. Ehdotelmaan esitettiin tähän osa-alueeseen kaksi erillistä tavoitetta. Myös vuonna 2023 käytössä ollut asiakaspysyvyyden tavoite säilytettiin

edelleen tulospalkkiomallissa. Pysyvyyttä mitattaisiin nettoasiakasmäärän muutoksella, kuten aiemminkin, mutta tavoitteeksi voitaisiin asettaa joko edellisen vuoden toteutunut määrä tai tätä hieman korkeampi luku. Koska erityisesti henkilöstön ideoinnissa nousi esiin asiakastytyväisyyden tavoite, päädyttiin tämä ottamaan osioon toiseksi tavoitteeksi. Asiakastytyväisyyskyselyssä yrityksen asiakkailta on kysytty, miten todennäköisesti nämä suosittelisivat yritystä muille, ja ehdotelmassa tämä suosittelemisprosentti on asetettu mittariksi. Tavoitteena on tulevana vuonna saada luku esimerkiksi yhden prosenttiyksikön korkeammaksi kuin vuonna 2023.

Tulospalkkiomallin ehdotelmassa haluttiin edelleen säilyttää myös henkilökohtainen tavoite. Sekä henkilöstön, että organisaation johdon näkökulmissa henkilökohtaisen tavoitteen asetannassa korostui jokaisen oman osaamisen kehittäminen ja siitä johdetut tavoitteet. Tulevaisuudessa tähän tulospalkkiomallin osioon voitaisiin rakentaa jokaiselle tosiasiallisesti henkilökohtainen osaamisen kehittämiseen liittyvä tavoite, esimerkiksi organisaatiossa käytävien vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Tulevan vuoden tulospalkkiomalliin tämä ei kuitenkaan ollut enää aikataulullisesti mahdollista toteuttaa, joten sitä ei tässä kohtaa kirjattu ehdotelmaan. Organisaation johdon näkemyksen mukaan itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseen liittyvän tavoitteen tulisi olla sellainen, joka on todeksi osoitettavissa. Tästä syystä esimerkiksi vain koulutuksiin osallistumisesta ei asetettu ehdotelmaan tavoitteeksi, sillä pelkällä osallistumisella ei vielä voida osoittaa osaamista tai sen kehittymistä. Ehdotelmaan päädyttiin nostamaan osaamisen kehittämisen tavoitteiksi vuoden 2023 tapaan käytettävien taloushallinto-ohjelmistojen sertifiointin tai auktorisoinnin suorittaminen. Toiseksi tavoitteeksi ehdotelmaan esitettiin kirjoitettua asiantuntija-artikkelia tai pidettyä koulutusta. Sama tavoite oli käytössä myös vuoden 2023 mallissa, ja kyseisen tavoitteen avulla on mahdollista osoittaa konkreettisesti osaamisensa ja asiantuntijuutensa.

Uutena tulospalkkiomallin osana ehdotelmaan on lisätty koko henkilöstölle yhteinen strateginen tavoite, jonka toteutumista seurattaisiin kahden vuoden ajanjaksoittain. Varsinaista tavoitetta ei ehdotelmaan määritetty, vaan se tulotaisi johtamaan organisaation tulevan vuoden toimintasuunnitelmasta ja

strategiasta, joita ei opinnäytetyön valmistumishetkellä ole vielä laadittuna valmiiksi. Jatkossakin tavoite johdettaisiin kahdeksi vuodeksi kerrallaan toimintasuunnitelman pohjalta. Ehdotelmassa kyseisen osion kohdalla tulospalkkiota ei maksettaisi rahallisena korvauksena tai palkallisena vapaana, vaan palkkiota maksettaisiin henkilöstölle otettavaan kollektiiviseen ryhmäeläkevakuutukseen. Ehdotelmassa palkkion määräksi on esitetty esimerkiksi henkilötasolla 1 prosenttia jokaisen työntekijän kahden vuoden tavoitteen seurantajakson henkilökohtaisista ansioista ilman loma-ajan palkkaa ja lomarahaa. Näin saadun palkkion määrä ja kustannusvaikutus olisi samansuuntainen, kuin neljän palkallisen vapaapäivän. Palkkion määräytyminen tarkentuisi solmittavan eläkevakuutus sopimuksen ehtojen ja vakuutusyhtiön perusteella, mutta joka tapauksessa palkkion määräytymisen tulisi perustua jokaisen henkilökohtaiseen kuukausipalkkaan tai vuosiansioihin, jolloin palkkio määräytyisi jokaiselle samoilla edellytyksillä ja ehdoilla, kuten muissakin tulospalkkiomallin osa-alueissa.

Ehdotelmassa tulospalkkion kokonaismäärä enimmillään nousisi entisestä vuotuisesta kuudesta päivästä kahdeksaan päivään, mutta erityisesti strategiaan, kahden vuoden ajanjakson tavoitteeseen asetettavan mittarin tulisivat tällöin olla riittävän vaativa mutta kuitenkin sellainen, joka on mahdollista saavuttaa. Vuonna 2023 organisaatiossa pilotoitiin uuteen asiakassuhteeseen johtavan vinkkipalkkion käyttöä, ja ehdotelmassa tämä säilytettäisiin käytössä myös jatkossa. Henkilöstön aivoriihessä toivottiin myös henkilökohtaista huomiointia palkitsemisessa ja myös johdon tutkimuksen tuloksissa esitettiin kertaluonteista palkkiota tai pikapalkkiota mahdolliseksi käytettävän organisaatiossa. Tästä syystä vinkkipalkkion lisäksi ehdotelmaan on nostettu toiseksi niin sanotuksi extra-palkkioksi harkinnanvarainen kertaluonteinen palkkio henkilökohtaisesta, erinomaisesta onnistumisesta työssä.

Tulospalkkiomallin ehdotelmassa päädyttiin siis jakamaan jatkossa palkkion tavoitteet eri osioihin. Tällä tavalla palkkion ansaintaan vaikuttavia tavoitteita on helpompi pohtia ja suunnitella osa-alue kerrallaan. Koska nykyiseen tulospalkkiomalliin oltiin sekä henkilöstön että organisaation johdon taholta kuitenkin kohtalaisen tyytyväisiä, ei ehdotelma poikkea kovin merkittävästi aiemmin

käytössä olleesta tulospalkkiomallista. Eri osa-alueiden tavoitteiden teemojen sekä itsessään tavoitteisiin on pyritty poimimaan vaihtoehdot, jotka selvästi eniten nousivat esiin sekä organisaation johdon että henkilöstön näkemyksissä. Organisaation johdon kyselyn vastauksista kävi ilmi, että muitakin palkitsemisen keinoja voisi organisaatiossa olla käytössä, kuin tulospalkkio. Lisäksi henkilöstö toivoi vinkkipalkkion säilyvän käytössä jatkossakin ja lisäksi toivottiin henkilökohtaista palkitsemista. Tästä syystä nämä kaksi edellä mainittua palkitsemiskeinoa on sisällytetty osaksi tulospalkkiomallin ehdotelmaa. Henkilökohtaisen kertaluonteisen palkkion käyttöönotto vaatisi organisaation johdolta tarkemmat määrittelyt palkkion määrälle ja sen myöntämisen perusteille. Alla olevassa taulukossa 2 on vielä esitetty tiivistetysti yhteenvedona tulospalkkiomalliehdotelman keskeisin sisältö.

Taulukko 2. Tulospalkkiomalliehdotelman tiivistelmä.

	Osio 1	Osio 2	Osio 3	Osio 4
Tavoitteen laatu	Koko henkilöstön yhteinen	Koko henkilöstön yhteinen	Henkilökohtainen	Koko henkilöstön yhteinen
Tavoitteen teema	Taloudellinen tavoite	Toiminnallinen tavoite	Itsensä tai osaamisen kehittäminen	Strateginen tavoite
Tavoitteen asetus- ja seurantajakso	1 vuosi	1 vuosi	1 vuosi	2 vuotta
Palkkion määrä	1pv + 1pv	1pv + 1pv	1pv + 1pv	1 % kahden vuoden ansiosta
Ekstra-palkkiot				
Vinkkipalkkio	Harkinnanvarainen, henkilökohtainen kertaluonteinen palkkio hyvin hoidetusta tehtävästä			

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kohdeorganisaatiolle ehdotelma uudistetusta tulospalkkiomallista. Tavoitteena oli laatia ehdotelma, jossa otettaisiin huomioon sekä organisaation henkilöstön, että johdon näkökulmat. Ehdotelmasta haluttiin laatia juuri kyseiselle organisaatiolle sopiva ja sen tarpeita mahdollisimman hyvin palveleva. Opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin, sillä kehittämistyön tuloksena saatiin laadittua kohdeorganisaation johdolle ehdotelma uudistetusta tulospalkkiomallista. Ehdotelman laadinnassa on otettu huomioon mahdollisimman tasapuolisesti sekä organisaation johdon että henkilöstön tutkimuksissa eniten esiin nousseita ehdotuksia ja ideoita. Ehdotelmaa organisaation johto voi käyttää tulospalkkion rakentamisen pohjana vuosittain, vaihtamalla vain tarpeelliset tavoitteet ja mittarit.

Kehittämistyön taustoittamisessa käytettyä teoreettista tietoperustaa saatiin hyödynnettyä ehdotelman laatimisessa. Esimerkiksi työnantajan velvollisuutta yhdenvertaiseen kohteluun palkitsemisessa ja ylipäättään työsuhteissa määritellään ja ohjataan eri laeilla. Kohdeorganisaation tulospalkkiomallissa esimerkiksi lain mahdollistamat rajaukset oli ennestään jo huomioitu, mutta ehdotelmaan nämä on pyritty kirjaamaan esille aiempaa selkeämmin. Palkitsemiseen liittyvän tietoperustan avulla saatiin kartoitettua esimerkiksi tilitoimistoille laadittua kyselytutkimusta varten erilaisia palkitsemisen keinoja sekä erilaisia mahdollisia tulospalkkiojärjestelmän tavoitteita.

Opinnäytetyön laadinnassa saatujen tutkimustulosten tulisi olla mahdollisimman luotettavia, sillä jos työn tuloksia käytetään päätöksenteossa pohjana, tehtyjen päätösten tulisi perustua totuudenmukaisiin ja aitoihin tutkimustuloksiin (Kananen, 2017, s. 69). Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat yhdessä tutkimuksen pätevyys eli validiteetti sekä luotettavuus eli reliabiliteetti. Tutkimuksen validiuksella tarkoitetaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua asiaa. Reliaabeliudella taas tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta, eli miten hyvin mittaus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta

voidaan pitää hyvänä, kun tutkimukseen valittu otos edustaa hyvin tutkimuksen perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. Satunnaisvirheiden määrää voi lisätä esimerkiksi kyselytutkimuksen kysymysten asettelu; onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen niin, kuin tutkija on sen ajatellut. (Vilkka, 2021a, s. 193–194.)

Tutkimuksen ensimmäisen varsinaisen vaiheen, eli muiden tilitoimistojen palkitsemiskäytäntöjen tutkimisen kyselyllä vastausprosentti jäi valitettavan pieneksi, vain 19 % kyselyyn valikoidusta otoksesta vastasi. Koko kohdejoukosta kyselyyn vastanneiden määrä edustaa vain kuutta prosenttia, joten vastauksia ei voida luotettavasti yleistää koskemaan koko tutkimuksen kohdejoukkoa. Jos koko valittu otos olisi vastannut kyselyyn, edustaisi vastanneiden määrä 33 % koko kohdejoukosta, jolloin systemaattisella satunnaisotannalla valittujen vastaajien voitaisiin jo melko hyvin sanoa edustavan perusjoukkoa. Kyseinen osa tutkimuksesta oli kuitenkin tarkoitettu lähinnä taustatiedon keräämiseen tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita, eli henkilöstön ja johdon ideoiden kartoittamisia, varten, joten vastausprosentin pienuudella ei tutkimuksen lopputuloksen kannalta ole merkittävää vaikutusta.

Henkilöstölle sekä johdolle laadittuihin kyselytutkimuksiin vastasi lähes koko kohteena ollut perusjoukko, joten näiden tutkimusten tuloksia voitaneen pitää kohtalaisen luotettavina. Henkilöstölle pidetyn aivoriihen vastauksissa oli havaittavissa pienehköä satunnaisvirheiden määrää, sillä annetut vastaukset eivät kaikilta osin kohdanneet esitetyn kysymyksen kanssa. Vastauksia saatiin kuitenkin hyödynnettyä, kun aivoriihen yhteydessä käydyssä yhteenvetokeskustelussa osallistujat saivat vielä tarkentaa vastauksiaan.

Lopulliset tavoitteet tulevan vuoden tulospalkkiomalliin rakentuvat organisaation tulevan vuoden toimintasuunnitelman ja strategian pohjalta, jotka eivät ole valmistuneet vielä tämän opinnäytetyön valmistumishetkellä. Laaditun ehdotelman toimivuus sekä mahdollinen jatkokehitys rajautuvatkin siis aikataulullisesti tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Jos organisaation johto päätyy ottamaan sellaisenaan käyttöön työn tuloksena syntyneen ehdotelman uudesta tulospalkkiomallista, voisi olla hyödyllistä teettää organisaation henkilöstöllä

uudelleen vastaavanlainen kyselytutkimus, kuin toteutettiin lähtötilanteen kartoituksen yhteydessä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi uuden tulospalkkiomallin ensimmäisen käyttövuoden jälkeen. Uudesta kyselystä saatuja tuloksia voitaisiin verrata aiemman kyselyn tuloksiin, jolloin pystyttäisiin tekemään vertailua entisen sekä uuden tulospalkkiomallin välillä, ja selvittämään, onko esimerkiksi henkilöstön yleinen tyytyväisyys tulospalkkiomalliin muuttunut. Näin saataisiin mitattua tutkimuksen ja sen tulosten hyödyllisyyttä käytännössä. Lisäksi riippuen asetetuista tavoitteista, voitaisi niiden toteutumista myös seurata ja mitata. Kehittämistyön tuloksia voisi olla mahdollista hyödyntää myös muissa saman toimialan samaa kokoluokkaa olevissa yrityksissä.

LÄHTEET

Accountor. (2023). Sustainability Report 2022. <https://www.accountor.com/sites/default/files/2023-04/Accountor%20Sustainability%20Report%202022.pdf>

Anttila, O. & Ojanen, T. (toim.). (2019). Yhdenvertaisuuslaki kommentein. Alma Talent. <https://verkkokirjalyhyly.almatalent.fi>

Anttila, O., Bruun, N., Engblom, M., Hellstén, H., Hietala, H., Jarmas, T., Kivimäki, K., Lehto, A-T., Mäkelä, A., Penttilä, M. & Sunnari, T. (2021). Työsuhteasioiden käsikirja II (7., uudistettu painos). Edita.

Anttila, P. (n.d.). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Haettu 10.10.2023 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>

Black, S., Bright, D., Gardner, D., Hartmann, E., Lambert, J., Leduc, L., Leopold, J., O'Rourke, J., Pierce, J., Steers, R., Terjesen, S. & Weiss, J. (2019). Organizational Behavior. OpenStax. <https://openstax.org/details/books/organizational-behavior>

Buchanan, D. (2019). Organizational Behaviour (10th edition). Pearson education. <https://www.vlebooks.com/Product/Index/1574146>

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16. edition). Pearson. <https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292402659>

Greenstep. (2023). Vastuullisuusraportti 2022. <https://greenstep.fi/uploads/general/Greenstep-Vastuullisuusraportti-2022.pdf>

Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2023). Palkkatilasto: Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2022. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/03/Kuukausipalkkatilasto-syyskuulta-2022.pdf>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä (11). Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Eskola, H. (26.11.2020). Palkitseminen on tehokas motivaattori, mutta siitä pitäisi puhua avoimemmin – Asiantuntija: "Pitäisi avata sitä, miten kukin voi vaikuttaa palkkaansa ja palkitsemiseensa". Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/palkitseminen-on-tehokas-motivaattori-mutta-siita-pitaisi-puhua-avoimemmin-asiantuntija-pitaisi-avata-sita-miten-kukin-voi-vaikuttaa-palkkaansa-ja-palkitsemiseensa/71923345-0c7e-4478-949b-9297eb0bd476>

Guillén, M. (2021). Motivation in Organisations. Taylor & Francis. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/47877>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. <https://ellibslibrary.com>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus (9. uudistettu painos). Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Holma, L., Jones, U. & Ruusuvuori, M. (2023). Lähtijät-podcast: Miksi lähdemme? Syyt, seuraukset ja ratkaisuja. https://www.lahtijat.fi/_files/ugd/f37f0f_7a3f7776c46041bda6aae10232c21ea9.pdf

Huhta, H-R. (2021). Suomen työlainsäädäntö pähkinänkuoressa. Edita. <https://shop.edita.fi/lakitieto/kirjat/digikirjasto>

Hyppänen, R. (n.d.). Henkilöstö. Bonnier Pro. Haettu 12.7.2023 osoitteesta <https://bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/>

Hyytiälä, K. (1.3.2023). Hyvästä työstä palkitaan. <https://keski-maa.fi/2023/03/01/hyvasta-tyosta-palkitaan/>

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden R. (2019). Yrityksen laskentatoimi (8., uudistettu painos). Alma Talent.

Intotalo. (24.9.2021). Palkitsemisen parhaat käytännöt – 3 avainkysymystä palkitsemiseen liittyen. <https://www.intotalo.com/palkitsemisen-parhaat-kaytannot/>

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7. uudistettu painos). Kauppakamari. <https://www.kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto>

Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

Kallio, K. (25.5.2022). Sitoutunut työntekijä seisoo palkitsemisen ja merkityksellisyiden risteyksessä. Mandatum Lifemagazine. <https://www.mandatum-life.fi/life-magazine/2022/miten-palkitsemisella-ja-tyon-merkityksellisyydella-voidaan-vaikuttaa-osaajapulaan/>

Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun Kauppakamari. <https://www.kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto>
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut (2. uudistettu painos). Helsingin seudun kauppakamari. <https://www.kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto>
- Kymäläinen, M. (2019). Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen: Hyria koulutus Oy [YAMK-opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061416926>
- Lindholm, A. (28.3.2018). Onko sinulla oikeus tulospalkkioon? Tekniikan akateemiset TEK. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/onko-sinulla-oikeus-tulospalkkioon>
- Lindholm, T. (10.6.2020). Moni palkitsemisjärjestelmä on vaikuttavuudeltaan heikko ja hirvittävän kallis. Brik. <https://brik.fi/brik-lehti/moni-palkitsemisjarjestelma-on-vaikuttavuudeltaan-heikko/>
- Lukka, K. (n.d.). Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Haettu 10.10.2023 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Mandatum. (2022). Palkitsemistutkimus 2022. https://images.email.mandatumlife.fi/Web/MandatumLife/%7B0c28e0a4-0717-40cf-bf92-666b541f7dbf%7D_Mandatum_palkitsemistutkimus_2022.pdf
- Mattila, K., Parnila, K. & Väisänen, M. (2022). Palkanlaskenta käytännönläheisesti (4., uudistettu painos). Kauppakamari.
- Mayor, P. & Risku, M. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent. <https://verkkokirjalyly.almatalent.fi>
- Metsä-Tokila, T. (2019). Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-453-2>
- Männistö, E. (2018a). Rahallinen palkitseminen. Tilisanomat (4). <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>
- Männistö, E. (2018b). Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat. Tilisanomat (3). <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2019). Tilastollisten menetelmien perusteet (1.–5. painos). Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2021). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–7. painos). Sanoma Pro.

- Oppariapu. (n.d.a.). Yhteisölliset ideointimenetelmät. Haettu 20.5.2023 osoitteesta <https://oppiapu.wordpress.com/yhteisolliset-ideointimenetelmat/>
- Oppariapu. (n.d.b.). Lähestymistavat. Haettu 5.10.2023 osoitteesta <https://oppiapu.wordpress.com/lahestymistavat/>
- Paanetoja, J. (2019). Työoikeus tutuksi – käsikirja. Edita. <https://shop.edita.fi/lakitieto/kirjat/digikirjasto>
- Pellinen, J. (2017). Talousjohtaminen, 2. uudistettu painos. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>
- Pirinen, J. (2020). Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee. BoD – Books on Demand.
- Posti, P. (n.d.). Hyvä palkitsemiskäytäntö tukee yrityksen strategiaa ja motivoi henkilöstöä. Oy Nordic Progress Ab. Haettu 30.4.2023 osoitteesta <https://www.nordicprogress.fi/Hyva+palkitsemiskaytanta+tukee+yriyksen+strategiaa+ja+motivoi+henkilostoa>
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com>
- Santanen, A. (20.10.2022). Joustavat palkanosat – haastavat tilanteet - 2. Lähtökohtia joustavien palkanosien käyttöönnotolle [video]. Eduhouse. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/fi-hr-p/koulutuskokonaisuudet/44057337-tulossa-hr-haastavat-juridiikan-tilanteet/54209618-joustavat-palkanosat-haastavat-tilanteet-2-lahtokohtia-joustavien-palkanosien-kayttoonotolle>
- Satakunnan Yritystili Oy. (n.d.) Yritys. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.satakunnanyritystili.fi/satakunnan-yritystili-oy/>
- Seppänen, L. (2018). Motivaatio: Perseelle potkimisen käsikirja. Fitra.
- Strander, K. (2022). Palkitsemisen merkitys työmotivaation kehittämisessä: palkitsemisjärjestelmän kehittäminen [YAMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022052311407>
- Taloushallintoliitto. (n.d.a). Taloushallintoala Suomessa. Haettu 25.3.2023 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/taloushallintoala-suomessa/>
- Taloushallintoliitto. (n.d.b). Auktorisointi. Haettu 25.3.2023 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/palvelut/auktorisointi/>
- Toikka, T. (2009). Tulospalkkiojärjestelmä Blue Service Partnes Oy:ssä [YAMK-opinnäytetyö, Lahden ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200911225802>
- TOL 2008. (2020). Toimialaluokitus 2008. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>

Tomal, D.R. & Schilling, C.A. (2018). Human Resource Management: Optimizing Organizational Performance (second edition). Rowman & Littlefield. <https://ebookcentral.proquest.com/>

Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Valli, R. (toim.). (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. <https://www.elibslibrary.com>

Vasalampi, K. (2022). Näin motivoit oppimaan. PS-Kustannus. <https://elibslibrary.com>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.elibslibrary.com>

Vilka, H. (2021a). Tutki ja kehitä (5., uudistettu painos): PS-Kustannus.

Vilka, H. (2021b). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.


Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 8(1), 46–52. <https://journal.fi/akakk/article/view/114874>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Haettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. (2017). Työsopimuslaki (5. uudistettu painos). Alma Talent. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi>

LIITE 1: ALKUKARTOITUKSEN KYSELYLOMAKE





Kysely Satakunnan Yritystili Oy:n henkilöstölle koskien nykyistä tulospalkkiomallia

YAMK-opinnäytetyöni aiheena on Satakunnan Yritystili Oy:n tulospalkkiomallin kehittäminen. Palkitsemismallin kehittämiseen halutaan vahvasti myös henkilöstön näkökulma mukaan.

Osana opinnäytetyön tutkimusta on nykytilanteen kartoitus. Tämän lyhyen kyselyn avulla on tarkoitus selvittää henkilöstön näkemyksiä tämän hetkisestä, käytössä olevasta tulospalkkiomallista.

*** Pakollinen**

1. Mitä mieltä olet tämänhetkisestä tulospalkkiomallista yleisesti? * 

1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko hyvä, 5 = todella hyvä


1

2

3

4

5

2. Tämänhetkisen tulospalkkiomallin tavoitteet ovat mielestäni oikeudenmukaiset * 

1 = täysin eri mieltä, 2 = joihinkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = joihinkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä


1

2

3

4

5

3. Koen tämänhetkisen tulospalkkiomallin tavoitteet mahdollisiksi saavuttaa kohtalaisen helposti * 

1 = täysin eri mieltä, 2 = joihinkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = joihinkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä


1

2

3

4

5

4. Tällä hetkellä tulospalkkiomallista saatava palkkio (yhteensä enintään 6 päivää vapaata tai vastaava rahakorvaus) on mielestäni riittävä * 

1 = täysin eri mieltä, 2 = joihinkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = joihinkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä


1

2


3

4

5

5. Koetko tämänhetkisellä tulospalkkiomallilla olevan vaikutusta työmotivaatioosi? * 

Kyllä, vaikuttaa positiivisesti
 Kyllä, vaikuttaa negatiivisesti
 Ei vaikutusta motivaatioon
 En osaa sanoa

6. Onko mielestäsi jotain muuta, mitä haluaisit kommentoida nykyisestä tulospalkkiomallista? 

Kirjoita vastaus

Lähetä

LIITE 2: KYSELYLOMAKE TILITOIMISTOILLE

Kysely tilitoimistoille tulospalkitsemisen käytänteistä

Opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa YAMK Tradenomin tutkintoa, johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelmassa. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa työn toimeksiantajalle (Satakunnan Yritystili Oy) ehdotelma olemassa olevan tulospalkitsemisen mallin uudistamiseksi.

Osana opinnäytetyötä toteutetaan toimialan yleisten käytäntöjen tutkiminen koskien tulospalkitsemista. Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa, minkälaisia aineellisen palkitsemisen tapoja ja käytänteitä tilitoimistoalalla on yleisesti käytössä. Vastauksia voidaan hyödyntää työn toimeksiantajan tulospalkkiomallin kehittämisessä.

Kyselyn kohderyhmänä on Suomen Taloushallintoliiton auktorisoimat tilitoimistot. Kyselyn kohderyhmässä mukana olevat yritykset on valittu Taloushallintoliiton julkisesti saatavilla olevasta listauksesta.

Kyselyyn vastataan nimettömästi, eikä vastauksia voida yhdistää vastanneeseen yritykseen. Toivon, että ehdit vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta kuitenkin **viimeistään xx.xx.2023 mennessä**. Jokainen vastaus on arvokas tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

* Pakollinen

Taustatiedot

1. Missä maakunnassa yrityksenne sijaitsee? Jos yrityksellä on toimipaikkoja useassa maakunnassa, valitkaa yrityksen kotipaikan mukainen maakunta. *

- Uusimaa
- Varsinais-Suomi
- Satakunta
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Päijät-Häme
- Kymenlaakso
- Etelä-Karjala
- Etelä-Savo
- Pohjois-Savo
- Pohjois-Karjala
- Keski-Suomi
- Etelä-Pohjanmaa
- Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa
- Pohjois-Pohjanmaa
- Kainuu
- Lappi
- Ahvenanmaa

2. Mikä on yrityksenne kokoluokka henkilöstömäärällä mitattuna? *

- Mikroyritys (alle 10 työntekijää)
- Pienyritys (11-49 työntekijää)
- Keskiuuri yritys (50-249 työntekijää)
- Suuryritys (yli 250 työntekijää)

3. Mikä on yrityksenne liikevaihtoluokka? *

- Alle 0,1 M€
- 0,1-0,19 M€
- 0,2-0,39 M€
- 0,4-0,99 M€
- 1,0-1,9 M€
- 2,0-4,9 M€
- 5,0-9,9 M€
- 10,0-19,9 M€
- 20,0-49,9 M€
- 50,0-99,9 M€
- 100-249,9 M€
- 250-499,9 M€
- Yli 500 M€

4. Mikä on yrityksenne yhtiömuoto? *

- Toiminimi
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osakeyhtiö
- Osuuskunta

5. Minkälaisia palveluita tilitoimistonne tarjoaa asiakkailleen? *

- Kirjanpito ja tilinpäätös
- Palkkahallinto
- HR-palvelut
- Neuvontapalvelut
- Muu

6. Onko yrityksellänne käytössä jotakin aineellisen/rahallisen palkitsemisen keinoja, normaalin työstä saatavan peruspalkan lisäksi? *

Kyllä

Jos vastaus on "Ei"
-> siirtyminen kysymykseen nro 20

Ei

Jos vastaus on "Kyllä"
-> siirtyminen kysymykseen nro 7

Kysymykset koskien palkitsemista

7. Minkälaisia aineellisen palkitsemisen keinoja yrityksessänne on käytössä? (voit valita useita) *

- Tulospalkkio, eli palkkio pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta
- Pikapalkkio, eli kertapalkkio onnistuneesta työsuorituksesta välittömästi suorituksen jälkeen
- Kertaluonteinen palkkio erinomaisista tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta tai hyvin hoidetusta pidempiaikaisesta työtehtävästä
- Idea- tai innovaatiopalkkiot
- Palkkio opintosuorituksesta
- Provisiopalkkaus
- Erilaiset bonukset
- Vinkkipalkkio (esim. uudesta asiakkaasta tai rekrytointiin johtava vinkki)
- Voittopalkkio
- Osakeperusteinen kannustinjärjestelmä
- Muu

8. Onko yrityksessänne käytössä tulospalkkiojärjestelmä tai muu vastaava palkkio pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta? *

Kyllä

Jos vastaus on "Ei"
-> siirtyminen kysymykseen nro 20

Ei

Jos vastaus on "Kyllä"
-> siirtyminen kysymykseen nro 9

9. Minkälaisessa muodossa tulospalkkiojärjestelmässänne on mahdollista saada palkkiota? *

- Rahallinen korvaus
- Palkallinen vapaa
- Lahjakortti (esim. tavara- tai matkalahjakortti)
- Lahjoitus hyväntekeväisyyteen
- Työnantajan tarjoama illallinen tms.
- Muu

10. Minkälaisia tavoitteita tai mittareita tulospalkkiojärjestelmässänne on käytössä/mihin tulospalkkion saaminen perustuu *

- Taloudelliset tunnusluvut (liikevaihto, liiketoiminnan tulos jne.)
- Tuottavuus
- Asiakaspalvelun tai tuotteen laatu
- Kehitystavoite
- Muu peruste
- Kustannussäästö
- Markkinaosuus
- Asiakastytyväisyys
- Asiakaspysyvyys
- Uusien asiakkaiden määrä esim. vuositasolla
- Laadulliset tavoitteet
- Määrälliset tavoitteet
- Toiminnalliset tavoitteet
- Henkilökohtainen osaaminen
- Henkilökohtainen suoriutuminen työssä (esim. laskutuksen tai palkkapussien määrä)
- Henkilökohtaiset tavoitteet, sovittu esim. kehityskeskustelussa
- Muu

11. Jos valitsit laadulliset tavoitteet, voit kuvata tähän tarkemmin tavoitteita ja mittareita

12. Jos valitsit määrälliset tavoitteet, voit kuvata tähän tarkemmin tavoitteita ja mittareita

13. Jos valitsit toiminnalliset tavoitteet, voit kuvata tähän tarkemmin tavoitteita ja mittareita

14. Onko yrityksessänne selvitetty henkilöstön tyytyväisyyttä käytettävään palkitsemismalliin? *

Kyllä

Jos vastaus on "Ei"
-> siirtyminen kyselyn päättämiseen

Ei

Jos vastaus on "Kyllä"
-> siirtyminen kysymykseen nro 15

15. Millä tavalla henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemismalliin on selvitetty? *

16. Miten tyytyväinen henkilöstö yleisesti on käyttämäänne palkitsemismalliin? Voit myös arvioida, jos et tiedä täsmälleen tarkkaa tulosta *

1 = Ei ollenkaan tyytyväinen, 5 = erittäin tyytyväinen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Onko palkitsemismallinne koettu henkilöstön keskuudessa yleisesti ottaen oikeudenmukaiseksi? *

1 = Ei ollenkaan oikeudenmukainen, 5 = erittäin oikeudenmukainen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Kokeeko henkilöstö yleisesti ottaen mallin ja asetetut tavoitteet motivoiviksi ja saavutettavissa oleviksi? *

1 = Ei ollenkaan motivoiva ja saavutettava, 5 = Erittäin motivoiva ja helposti saavutettava

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Koetko, että palkitsemiskäytäntöjen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon edistävästi? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

20. Minkä vuoksi yrityksessänne ei ole käytössä tulospalkkiojärjestelmää tai muita tuloksiin tai suoritukseen sidottuja palkitsemisen käytäntöjä?

21. Käytettäisiinkö yrityksessänne mahdollisesti esimerkiksi tulospalkitsemista tai muita palkitsemistapoja, jos esimerkiksi olisi saatavilla valmis, tälle toimialalle sopiva malli?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

LIITE 3: KYSELYLOMAKE JOHDOLLE

Kysely Satakunnan Yritystili Oy:n hallitukselle koskien tulospalkkiomallin uudistamista

YAMK-opinnäytetyöni aiheena on Satakunnan Yritystili Oy:n henkilöstön tulospalkkiomallin kehittäminen. Kehittämisasiideoissa halutaan huomioida sekä yrityksen johdon että henkilöstön näkökulmat.

Tutkimuksen alkuvaiheessa on kartoitettu henkilöstön näkemyksiä nykyisestä käytössä olevasta tulospalkkiomallista. Lisäksi aiemmin on tutkittu kyselytutkimuksella muiden tilitoimistojen käytänteitä liittyen yleisesti aineelliseen palkitsemiseen sekä tulospalkitsemiseen. Tutkimuksen viimeisenä vaiheena, johdon näkemysten kartoittamisen jälkeen, on vielä henkilöstön näkemysten sekä ideoiden kerääminen mahdollista uutta tulospalkkiomallia varten.

Tässä kyselyssä kerätään Satakunnan Yritystili Oy:n hallituksen näkemyksiä nykyisestä tulospalkkiomallista sekä ajatuksia tulospalkkiomallin uudistamiseksi. Vastaukset kerätään nimettömästi eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Toivon, että ehdit vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta kuitenkin viimeistään 13.8.2023 mennessä.

Osa 1

...

Nykyisen tulospalkkiomallin arviointi

1. Mitä mieltä olet tämänhetkisestä henkilökunnan tulospalkkiomallista yleisesti? *

1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko hyvä, 5 = todella hyvä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Tämänhetkisen tulospalkkiomallin tavoitteet ovat mielestäni henkilöstölle oikeudenmukaisia? *

*

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Mielestäni tämänhetkisen tulospalkkiomallin tavoitteet on henkilöstön mahdollista saavuttaa kohtalaisen helposti? *

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Tällä hetkellä tulospalkkiomallista saatavan palkkion määrä (yhteensä enintään 6 päivää vapaata tai vastaava rahakorvaus) on mielestäni sopiva *

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Jos vastasit edelliseen kysymyksen vaihtoehdon 1-3, niin pitäisikö palkkion määrä olla mielestäsi suurempi vai pienempi? Perustelet?

Kirjoita vastaus

6. Opinnäytetyön alkuvaiheessa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä nykyiseen tulospalkkiomallin. Mitä ajatuksia kyselyn tulokset sinussa herättivät?

Kirjoita vastaus

Tulospalkkiojärjestelmän käytännöt ja kehittäminen

7. Muille tilitoimistoille lähetettyyn kyselyyn vastanneissa yrityksissä, joissa käytetään tulospalkitsemista, on tulospalkkion tavoitteina käytetty esimerkiksi alla lueteltuja tavoitteita. Valitse, mitkä olisivat mielestäsi Yritystilin henkilöstön tulospalkitsemiseen sopivimmat tavoitteet *

- Taloudelliset tunnusluvut (liikevaihto, liiketoiminnan tulos jne.)
- Tuottavuus
- Asiakaspalvelun tai tuotteen laatu
- Kehitystavoite
- Asiakastytyväisyys
- Asiakaspysyvyys
- Uusien asiakkaiden määrä esim. vuositasolla
- Henkilökohtainen osaaminen
- Henkilökohtainen suoriutuminen työssä (esim. laskutuksen tai palkkapussien määrä)
- Henkilökohtaiset tavoitteet, sovittu esim. kehityskeskustelussa
- Määrälliset tavoitteet (esim. sähköistettyjen asiakkaiden määrä)
- Toiminnalliset tavoitteet (esim. työnantajamielikuvan parantaminen tai työtyytyväisyyden parantaminen)
- Laadulliset tavoitteet (esim. asiakasomistumisen varmistaminen)

8. Onko edellisessä kysymyksessä listatuissa tavoitteissa jokin/joitain, joita mielestäsi ei missään nimessä pitäisi käyttää Yritystilin tulospalkkiomallissa? Tai oliko listatuissa tavoitteissa jokin/joitain, jotka eivät mielestäsi ylipäättään sovellu Yritystilissä käytettäviksi? Jos niin mikä ja miksi? Tai tuleeko mieleesi joitakin muita tavoitteita, joita ei Yritystilissä voitaisi käyttää?

Kirjoita vastaus

9. Pitäisikö mielestäsi tulospalkkiomallin tavoitteiden määrittelyssä painottaa enemmän henkilökohtaisia tavoitteita vai yhteisiä, koko henkilöstöä koskevia? *

- Henkilökohtaiset tavoitteet
- Koko henkilöstölle yhteiset tavoitteet
- Yhtä paljon molempia
- Muu

10. Minkälaisia koko henkilöstölle yhteisiä tavoitteita tulospalkkiomallissa pitäisi mielestäsi olla?

Vaikka tavoitteet pitkälti johdetaan toimintasuunnitelman, strategian ja budjetin pohjalta, niin voisiko liikevaihto-tavoitteen tilalle ajatella jotain muuta tavoitetta?

Kirjoita vastaus

11. Minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita tulospalkkiomallissa pitäisi mielestäsi olla?

Kirjoita vastaus

12. Miten usein tulospalkkiomallin tavoitteita pitäisi mielestäsi tarkastella? Asetetaanko jatkossakin vuosittain uudet tavoitteet, vai olisiko mahdollista päättää tavoitteet kerralla useammaksi vuodeksi?

Kirjoita vastaus



13. Miten usein tulospalkkiomallin tavoitteiden toteutumista tulisi mielestäsi seurata? *

- Vuosittain
- Puolivuosittain
- Vuosineljänneksittäin
- Muu

14. Palkkio on tällä hetkellä mahdollista saada joko palkallisena vapaana tai rahallisena korvauksena. Ovatko nämä palkkion muodot mielestäsi sopivat, vai pitäisikö palkkiota antaa henkilökunnalle jossain muussa muodossa? *

Kirjoita vastaus

15. Onko jotain muuta mielessä, mitä haluaisit sanoa liittyen nykyiseen tulospalkkiomalliin, sen mahdolliseen uudistamiseen tai yleisesti ottaen aihepiiriin liittyen?

Kirjoita vastaus

16. Tilitoimistojen kyselyyn vastanneista yrityksistä suurimmassa osassa käytetään useampaa kuin yhtä rahallisen palkitsemisen keinoa. Yritystilissä käytetään tulospalkkiota, vinkkipalkkiota (vuonna 2023) sekä erilaisia merkkipäivä- ym. muistamisia. Onko alla olevassa listassa jotain palkitsemisen keinoa, jota mielestäsi tulisi harkita myös Yritystilissä otettavan käyttöön aiempien keinojen rinnalle? (Voit valita useita)

- Pikapalkkio, eli kertapalkkio onnistuneesta työsuorituksesta
- Kertaluonteinen palkkio erinomaisista tuloksista ja tavoitteiden saavuttamisesta tai hyvin hoidetusta pidempiaikaisesta työtehtävästä
- Idea- tai innovaatiopalkkiot
- Palkkio opintosuorituksesta
- Provisiopalkkaus
- Erilaiset bonukset
- Osakeperusteinen kannustinjärjestelmä
- Ei mikään vaihtoehdoista, mielestäni nykyiset rahallisen palkitsemisen keinot ovat riittävät
- Muu

LIITE 4: EHDOTELMA UUDESTA TULOSPALKKIOMALLISTA

Henkilökunnan Tulospalkkio

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

1

Tulospalkkiojärjestelmän ehdot (1/3)

- Tulospalkkiojärjestelmä koostuu neljästä osa-alueesta:
 - Osa 1: Koko henkilöstön yhteinen, taloudellinen tavoite, tavoitteen asetus ja toteuman arviointi vuotasolla
 - Osa 2: Koko henkilöstön yhteinen, toiminnallinen tai muu tavoite, tavoitteen asetus ja toteuman arviointi vuotasolla
 - Osa 3: Henkilökohtainen tavoite, tavoitteen asetus ja toteuman arviointi vuotasolla
 - Osa 4: Koko henkilöstön yhteinen, strateginen tavoite, tavoitteen asetus ja toteuman arviointi 2 vuoden syklessä
- Tulospalkkiota maksetaan vain, jos asetettu tavoite täyttyy
- Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvat samoilla ehdoilla kaikki työsuhteiset työntekijät
 - Samat edellytykset ja ehdot sekä vakuutukselle että määräaikaisille työntekijöille
 - Pidempien poissaolojen (yli 2 kk) ja osa-aikaisen työtajan osalta palkkion määrä lasketaan työtajan suhteessa kokoaikaiseen työaikaan
 - Työntekijä kuuluu järjestelmän piiriin heti työsuhteen allettua ilman kynnysaikaa, huomioiden seuraavaksi esitetyt työsuhteen alkamis- ja päättymispäivien ehdot

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

2

Tulospalkkiojärjestelmän ehdot (2/3)

- Osista 1-3 palkkion voi kukin saada joko palkallisena vapaana tai rahallisena korvauksena oman valintansa mukaan
- Ollakseen oikeutettu saamaan tulospalkkiota, työntekijän työsuhteen tulee olla alkanut Yritystilissä viimeistään 1.1.2024 alkaen ja työsuhteen olla edelleen voimassa Yritystilissä 31.1.2025

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

3

Tulospalkkiojärjestelmän ehdot (3/3)

- Ollakseen oikeutettu saamaan osan 4 mukaan tulospalkkiota, työntekijän työsuhteen tulee olla alkanut Yritystilissä viimeistään 1.1.2024 alkaen ja työsuhteen olla edelleen voimassa Yritystilissä 31.1.2026
- Osan 4 palkkio maksetaan ryhmäeläkevakuutuksen rahastoon
- Palkkion saamisen edellytyksenä on, että asetettu pitkän aikavälin strateginen tavoite toteutuu
- Oikeudesta vakuutussäästöihin ym. on kerrottu tarkemmin erillisessä ryhmäeläkevakuutuksen ohjeistuksessa

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

4

Tulospalkkio v. 2024

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

5

Osa 1 – Yhteinen taloudellinen tavoite: Liikevaihto

Liikevaihto xxxx t€ -> 1 pv
Liikevaihto xxxx t€ -> 2 pv
Toteuma 2023 xxxx t€
Budjetti 2024 xxxx t€

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

6

**Osa 2 – Yhteinen toiminnallinen tavoite:
Asiakaspysyvyys ja -tyytyväisyys**

Tilitoimiston nettoasiakasmäärän muutos +?? asiakasta
-> 1 pv

Asiakastytyväisyyskyselyn suosittelemu% vähintään 92% (v.2023 toteuma 91%)
-> 1 pv

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

7

**Osa 3 - Henkilökohtainen tavoite, kirjanpitäjät:
Osaamisen kehittäminen**

Kirjoitettu artikkeli ajankohtaisesta aiheesta nettisivuille
-> 1 pv

Procountor sertifiointi tai auktorisointi
-> 1 pv

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

8

**Osa 3 - Henkilökohtainen tavoite, palkka-asiantuntijat:
Osaamisen kehittäminen**

Mepco sertifiointi
-> 1 pv

Kirjoitettu artikkeli tai pidetty koulutus
-> 1 pv

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

9

**Osa 4 – Yhteinen strateginen tavoite v. 2024-2025:
Esim. tunnettavuus, hiilijalanjälki tms?**

Mittari:

Tavoitteen toteutuessa maksetaan jokaiselle osan ehdot täyttävälle kollektiivisen ryhmäeläkevakuutuksen rahastoon 1 % henkilön vuosien 2024-2025 ansiosta (ilman loma-ajan palkkaa tai lomarahaa)

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

10

Extra-palkkiot:

Kun henkilön suosittelemasta saamme asiakkaan, vinkkipalkkio
-> 50,- (K-ryhmän lahjakortti)

Harkinnanvarainen, kertaluonteinen palkkio henkilökohtaisesta, erinomaisesta onnistumisesta työssä
-> 50,- (K-ryhmän lahjakortti)

SATAKUNNAN
Yritystili

www.satakunnanyritystili.fi

11