



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Konecranesin ideapalkitsemisjärjestelmä

Silmukari, Juho

2013 Liiketalous



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Konecranesin ideapalkitsemisjärjestelmä

Juho Silmukari  
HLB07SN  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2013

Juho Silmukari

### Konecranesin ideapalkitsemisjärjestelmä

Vuosi 2013 Sivumäärä 29

---

Opinnäytetyö kuvaa suunniteltua innovaatiotoiminnan palkitsemisjärjestelmää teollisuusnostureita valmistavalle Konecranes Oyj:lle. Idea palkitsemisjärjestelmään on peräisin Konecranesin tutkimus- ja innovaatio-osastolla toimivalta innovaatiohallinnolta, jonka tehtäviin innovaatiotoiminnan palkitseminen kuuluu. Esittelen työssäni palkitsemismallin, tuon esille teoreettista tietoa palkitsemisesta ja tarkastelen vaihtoehtoisia ratkaisuja palkitsemismallin toteuttamisessa. Työn tavoitteena on tarkastella suunniteltua palkitsemisjärjestelmää ottaen huomioon kaikki eri osatekijät suunnitelmassa. Pääpaino työssä on kartoittaa suunnitelma käsitettäväksi ennen tapahtuvaa käyttöönottoa. Empiiristä tutkimusaineistoa työhön olen kerännyt teemahaastattelujen avulla. Palkitsemisen haasteita ovat toimialueen laajuus ja eri maiden lainsäädännön vaihtelevuus.

Palkitsemisjärjestelmän tarve on peräisin Konecranesin innovaatiotoiminnan ideapankki-tietokannasta, jonka tueksi palkitsemistoiminta tarvitaan. Työssä käytetty aineisto koostuu suunnitellusta palkitsemismallista, aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, teemahaastatteluiden vastauksista sekä tapaamisesta palkitsemishallinnon kanssa.

Konecranes toteuttaa avoimen innovaation mallia, jossa työntekijät voivat antaa ideoita ja keksintöjä yhteiseen ideapankkiin. Ideoista tutkitaan tarpeelliset ja niistä on tarkoitus kehittää uusia teknologisia sovelluksia ja palvelutoimintoja yhtiön käyttöön. Kolme vuotta sitten perustettu ideapankki on saavuttanut hyvän aseman yhtiön sisällä, ja tietokannasta vastaavan innovaatiohallintotiimin aloitteesta on päätetty toteuttaa systemaattinen palkitsemisjärjestelmä. Palkitseminen kohdistuu niihin ideoihin, jotka toteutetaan ja otetaan käyttöön Konecranesin toiminnassa. Palkitsemisjärjestelmä sisältää kaksi eri palkintotyyppiä, materiaali ja aika. Tarkoituksena on löytää innovaatiotoimintaa tukeva ja uusien ideoiden keksimiseen kannustava palkitsemismalli. Haasteena ovat Konecranesin maailmanlaajuinen toimintakenttä, eri maiden vaihtelevat lainsäädännöt palkitsemisasioissa sekä tasapainon löytäminen palkitsemisen eri muotojen välillä.

Suunnitellun mallin tarkastelu osoittaa, että kahden palkintolajin ratkaisu ja palkittavan henkilön mahdollisuus valita palkinto muodostavat monipuolisen palkitsemisjärjestelmän, joka soveltuu avoimeen innovaatiomalliin ja luo aktiivisuutta. Haastateltujen henkilöiden mielipiteet olivat positiivisia suunniteltua palkitsemismallia kohtaan. Myös tehty selvitys eri maiden lainsäädännöstä oli tuloksiltaan myönteinen. Tapaaminen palkitsemisvastaavien kanssa toi esille tärkeitä näkökulmia, jotka tulee huomioida ennen järjestelmän käyttöönottoa. Kriteereinä olleet oikeudenmukaisuus vaihtelevassa ympäristössä ja mahdollisimman suuri valinnanvapaus palkintojen osalta ovat haasteellisia toteuttaa sellaisinaan, mutta vaihtoehtoisten ratkaisujen huomioiminen ja niiden soveltaminen tarjoavat mahdollisuuden räätälöityyn ja toimivaan palkitsemisjärjestelmään Konecranesin käyttöön.

Asiasanat Palkitseminen, Palkitsemisjärjestelmät, Palkitsemisprosessi, Ideapankki, Avoin innovaatio, Idea, Materiaalipalkinto, Aikapalkinto

Juho Silmukari

### Idea rewarding system for Konecranes

Year	2013	Pages	29
------	------	-------	----

---

In thesis work is depicted planned to be introduced rewarding system regarding innovation activity for industrial crane manufacturer Konecranes PLC. Idea of rewarding system originates from Innovation management team whose function includes promoting of innovation activity in Konecranes. In thesis I introduce rewarding model, bring forward theoretical background on subject, and also review possible alternative solution for implementation. Main objectives in thesis are to clarify and review introduced rewarding system to analyze every aspect presented. Main focus of thesis includes mapping and rationalize the plan thoroughly before implementation. The empirical study for the work is from series of thematic interviews with Konecranes employees. The challenges regarding the reward system are the magnitude of Konecranes business area and varieties of legal issues in different countries.

Demand for rewarding system derives from the need to support the idea database. Material of thesis consists of presentation of planned rewarding system, theoretical literature related to topic and material from interviews, including also interviews with compensation management of Konecranes.

Konecranes is carrying out an open innovation-method, where employees are encouraged to submit ideas and inventions in common idea bank. Most promising ideas are sought and researched to be developed into new technology solutions or services products for Konecranes to utilize. Three years after its foundation Konecranes idea bank has obtained a solid status as centerpiece of innovation activity and from there it was decided to develop and implement organized rewarding system. Rewarding will focus only on those ideas that are fully implemented in Konecranes business. Rewarding system presented includes two types of rewards; material and time. Systems aim to discover balanced rewarding channel combining features to support existing innovation activity, and to steer employees inventing new ideas. Challenges in implementation of rewarding system are global domain, variety in legalization issues and finding optimal balance between different types of reward.

Examination of rewarding model presented in thesis indicates that combination of two reward types together with employees own possibility to choose rewards, forms versatile rewarding system that presumably will apply well with open innovation model and is activating. Opinions and answers of the persons interviewed were positive about rewarding model. Statement conducted to different domains of Konecranes had also positive results. Interviews with compensation management provided important viewpoints which should be taken into account before implementation of the system. Factors like integrity in variable environment and employees' freedom of choosing rewards are challenging to be implemented as such, but considering optional solutions and applying them will offer customized and functional rewarding system for Konecranes to utilize.

Keywords      Rewarding, Reward system, Idea bank, Open innovation, Idea, Material prize, Time Prize

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite .....	8
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	Teoriaa palkitsemisjärjestelmästä .....	9
2.1	Palkitsemisjärjestelmän rakenne.....	9
2.2	Palkitsemisjärjestelmän sisältö.....	10
2.3	Palkitsemisen mittaaminen ja palkinnot .....	11
2.4	Palkitsemisen motivoiva vaikutus .....	12
3	Palkitsemisjärjestelmä ja palkinnot .....	14
3.1	Perusajatus .....	14
3.2	Materiaalipalkinto.....	15
3.3	Aikapalkinto .....	16
3.4	Prosessi .....	17
4	Tutkimukset palkitsemisjärjestelmää varten .....	18
4.1	Teemahaastattelu.....	18
4.1.1	Teemahaastattelun tulosten johtopäätös.....	21
4.2	Selvitys lainsäädännöstä eri maissa .....	21
4.2.1	Selvityksen tulosten analysointi .....	22
4.3	Tapaaminen palkitsemisvastaavien kanssa .....	23
5	Ratkaistavia haasteita.....	24
5.1	Globaali toimintaympäristö .....	24
5.2	Konecranesin palkitsemispolitiikka ja lainsäädännön selvittäminen .....	24
5.3	Esimiehen vaikutusmahdollisuus palkintoon.....	25
5.4	Palkintojen tason määrittäminen ja arvottaminen .....	26
6	Johtopäätökset .....	27
7	Lähteet.....	29

## 1 Johdanto

Valittu palkitsemisjärjestelmän kuvastaa yrityksen toimintaympäristöä. Toimiala, taloustilanne, yrityksen rakenne ja toimintakulttuuri vaikuttavat palkitsemisjärjestelmään ratkaisevasti, jolloin lopputulos on usein ainutlaatuinen. Mitä suurempi yrityksen toimintakenttä on, sitä enemmän joudutaan palkitsemista räätälöimään vastaamaan käytännön moninaisuutta. Yhteismitallisen palkitsemisjärjestelmän tulee toimia lainsäädännöltään ja kulttuurien osalta erilaisissa maissa ja saavuttaa samalla oikeudenmukaisuus palkitsemiskäytännöissä. Kun kyseessä on innovaatiotoiminnan palkitseminen, täytyy yhtälössä huomioida tarkasti kysymys palkitsemisen kriteereistä, sillä tasapaino innovatiivisuuteen kannustamisen ja valmiiden innovatiivisten tulosten välillä on oleellinen. Jokainen palkitsemisjärjestelmä on omanlaisensa etuineen ja puutteineen. Kuitenkin huolellisesti tehdyllä suunnitelmalla voi ennakolta tuoda esille niitä hyötyjä, joihin palkitsemisella pyritään sekä kartoittaa ratkaistavia ongelmia. Esittelen opinnäytetyössäni Konecranes yhtiölle suunnitellun innovaatiotoimintaa tukevan palkitsemisjärjestelmän, jota on suunniteltu usean vuoden ajan, mutta jonka käyttöönotto on siirtynyt erinäisten ongelmien vuoksi. Ongelmat liittyvät yhtiön monikansalliseen toimintakenttään, yhtenäisen palkitsemispolitiikan puuttumiseen sekä palkitsemisen kohteena olevan innovaatiotoiminnan luonteeseen.

Konecranes on maailman johtava teollisuusnostureiden ja nostolaitteiden valmistaja, jonka toimintatapa perustuu uusien teknisten innovaatioiden etsimiselle ja kehittämiselle. Tämä periaate on nostanut konsernin monikansalliseksi ja maailmanlaajuisesti toimivaksi suuryritykseksi, jolla on työntekijöitä palveluksessa n. 12 000. Konecranesin strategia liittyy vahvasti tuotekehitykseen ja uuden teknologian valjastamiseen nosturiteollisuuden käyttöön. Tämä tulevaisuuteen tähtäävä, pitkän aikavälin ja varman etenemisen filosofia näkyy yhtiö työntekijöiden ammattitaidossa, jota kannustetaan aktiivisesti huippuunsa resursoimalla varoja henkilöstön onnistumiseen. Aktiiviseen kehittämistyöhön liittyy luonnollisesti kysymys myös palkitsemisjärjestelmästä strategiaa ohjaavana työkaluna.

Palkitsemisjärjestelmä voi tähdätä tiettyyn erityisalueeseen, jota yhtiön strategiassa painotetaan, kuten innovaatiotoimintaan. Tämän strategian vuoksi Konecranes on ottanut käyttöönsä yhtiön sisäverkossa toimivan ideatietokannan, [idea.konecranes.com](http://idea.konecranes.com), joka on Konecranesin sisäisessä verkossa toimiva tietojärjestelmä. Ideapankki toimii työkaluna ideoiden keräämisessä, hallinnoinnissa ja säilytyksessä. Järjestelmä on sisäisessä verkossa avoin, eli jokainen työntekijä voi syöttää omia ideoitansa, selata sisältöä ja antaa kommentteja. Aktiivisuus järjestelmän käytössä on tasaisesti kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana ja järjestelmää on käyttänyt tähän mennessä melkein 4000 työntekijää. Ideapankki mahdollistaa avoimella innovoinnilla saatujen ideoiden laajamittaisen hallinnoinnin ja kehityksen seuraamisen dokumentoinnin ja diskurssin avulla. Käyttäjien jättämät kommentit ideoille ovat tärkeitä innovaatio-

aktiivisuudessa, jolloin muodostuu monipolvista, eri näkökulmat huomioivaa dialogia. Ideapankin aktiivisuuden kasvussa pyritään siihen, että mahdollisimman moni käyttäjä osallistuisi kehittävästi ja omia mielipiteitään ja asiantuntemustaan esille tuoden ideoiden kommentointiin. Tällaisen toiminnallisuuden on huomattu kehittävän ja jalostavan annettuja ideoita positiivisella tavalla, koska näin tarjotaan aiheeseen suuri määrä tietämystä ja kriittisiä mielipiteitä, joiden perusteella on usein helpompi tehdä tarkempi johtopäätös idean toimivuudesta.

Innovaatiotoiminta aloitettiin Konecranesilla järjestelmällisesti noin viisi vuotta sitten, ja se on liitetty osaksi Konecranesin strategiaa, jossa pyritään tutkimaan ja kehittämään uusinta teknologiaa teollisuusnostureiden käyttöön, tarkoituksena tarjota asiakkaille mahdollisimman suuri lisäarvo Konecranesin tuotteiden avulla. Konecranesilla toimii oma innovaatiohallinto, joka sijaitsee tutkimusosaston alaisuudessa. Innovaatiohallinnon työtehtäviin kuuluu olennaisesti systematisoida ideatoimintaa Konecranesilla ja kehittää uusia keinoja kasvattaa aktiivisuutta innovaatiokulttuurissa. Näin pyritään saamaan avoimen innovoinnin malli dynaamiseen ja itseään voimistavaan tilaan. Innovaatiohallinto tekee myös aktiivisesti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, joihin kuuluvat moninaiset kehitysprojektit ja hankkeet muiden yhtiöiden kanssa. Innovaatiohallinnon toiminta on keskeistä innovaatiojärjestelmässä ideajärjestelmän yhteydessä, koska tiimi käsittelee ja hallinnoi kaikkea ideapankin materiaalia. Ideapankkiin jätettyjen ideoiden arviointi ja käsittely liittyvät innovaatiohallinnon toimenkuvaan, ja tiimin työtapana vaikuttaa yleisesti ideoiden kehitykseen. Myös ideoiden palkitseminen tulee olemaan innovaatiohallinnon vastuulla tulevassa palkitsemismallissa.

Konecranesin innovaatiotoiminnassa työntekijöiden jättämiä ideoita pyritään aktiivisesti tutkimaan ja selvittämään, jotta herätellään mielipiteitä ja vuoropuhelua eri osastojen kesken, jotka auttavat lopulta jalostamaan ideoista uusia keksintöjä ja edelleen tuotteita ja palveluita. Tästä johtuen innovaatioaktiivisuutta ja uusien ideoiden tuomaa arvoa yhtiölle haluaan hallinnoida ja kannustaa tehokkaasti. Tämän vuoksi palkitseminen halutaan nyt tuoda osaksi innovaatiotoimintaa.

Konecranesilla ei ole vielä olemassa palkitsemisjärjestelmää, joka motivoisi työntekijöitä tuomaan esille ideoitansa. Jotta innovaatiotoiminnan laajuutta ja laatua saataisiin kehitettyä pitkäjänteisesti, tarvitaan globaalille suuryhtiölle sopiva palkitsemismalli. Tarve innovaatiotoimintaa tukevalle systemaattiselle palkitsemiselle on tiedostettu yhtiössä jo pitkään, mutta palkitsemisen käytäntöön liittyvien haasteiden vuoksi toteutusta varten ei ole tehty mitään yksityiskohtaista suunnitelmaa. Oma esimieheni on ehdottanut työssäni esiteltävää innovaatiotoiminnan palkitsemisen mallia, josta hän oli valmistellut aikaisemmin alustavan suunnitelman ja jota jatkan omalta osaltani opinnäytetyössäni.

## 1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni tarkoitus on havainnollistaa Konecranesin innovaatiotoiminnalle suunniteltua palkitsemisjärjestelmää kokonaisuutena, jossa kerron mallin rakenteen, käytännön toteutuksen vaiheet sekä ennen käyttöönottoa ratkaistavat haasteet. Tätä varten jatkan jo olemassa olevaa aineistoa hyödyntäen suunnitellun palkitsemisjärjestelmän kehittämistä.

Työni tutkimusongelmana on kysymys siitä, voiko suunniteltua innovaatiotoiminnan palkitsemisjärjestelmää soveltaa Konecranesin toiminnassa ja minkälaisia haasteita malli sisältää. Vastauksena ongelmaan pyrin tarjoamaan työssäni selkeän suunnan seuraaville vaiheille päätöksentekijöiden tueksi.

Työni tavoitteena on antaa konkreettinen rakenne innovaatiotoiminnan palkitsemisjärjestelmälle seuraavien vaiheiden tueksi ja osoittaa ne tekijät, jotka tulee ottaa huomioon ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tavoite pyrkii minimoimaan yllätykselliset tekijät palkitsemisprosessissa ja antamaan päätöksentekijöille riittävän selonteon aiheesta. Tätä varten olen kerännyt tutkimusaineistoa haastattelemalla Konecranesin työntekijöitä palkitsemisjärjestelmän teemasta. Olen rajannut aiheen työssäni koskemaan palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja prosessin kuvaamista innovaatiohallinnon näkökulmasta keskittyen liittämään kokonaiskuuvan tilanteesta, palkitsemisen perusajatuksen sekä ongelmat, joita palkitsemisessä ilmenee yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuksen aiheena työssäni on suunnitellun palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja toimintaperiaatteen tarkastelu, jossa keskityn löytämään vastauksen siihen, onko palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto mahdollista suunnitellussa muodossa. Työssä on mukana aiheen teoriaa koskeva osio, joka käsittelee palkitsemisesta ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelun perusteita sekä motivaatiopsykologiaa. Empiirinen tutkimusaineisto koostuu työssäni teemahaastattelujen vastauksista, eri maiden palkitsemislainsäädäntöä kartoittavasta selvityksestä ja tapaamisesta yhtiön palkitsemisvastaavien kanssa. Haastattelujen ja selvityksen materiaalin olen analysoinut uuden tiedon etsimiseksi. Työn lopussa tuon esille ratkaistavia ongelmia ja vaihtoehtoisia lähestymistapoja suunnitelmalle.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni aihe on peräisin Konecranesin innovaatiotoiminnan tueksi suunnitellusta ideoiden palkitsemisjärjestelmän tarpeesta. Konecranesilla ei ole käytössä globaalia palkitsemisjärjestelmää innovaatiotoiminnalle, ja tarve sellaiselle on tunnistettu. Työssäni esiteltävä ideapalkitsemisjärjestelmä on suunnitelmalla valmis, mutta ongelmia käyttöönotossa on ilmennyt runsaasti, eikä kokonaisvaltaista kartoitusta aiheesta ole vielä tehty. Lähtötilanne



opinnäytetyöni aiheessa oli koota yhteen raporttiin ideapalkitsemisjärjestelmän perusteet ja kuvailla prosessin toiminta sekä kerätä empiiristä tutkimusaineistoa palkitsemisen toimivuudesta. Myös palkitsemismallin toteuttamiseen liittyvien ongelmien kartoittaminen on osa työtä.

Tutkimusmenetelmänä työtäni varten haastattelin neljää henkilöä Konecranesilla, joilta keräsin empiiristä aineistoa mielipiteistä suunniteltua palkitsemisjärjestelmää koskien. Haastattelun kysymykset koskivat haastateltavien omaa mielipidettä ideoista palkitsemista, palkintojen lajista, palkintojen arvosta sekä palkitsemisen motivoivasta vaikutuksesta. Analysoin haastattelun tuloksia ja vertailin niitä suunniteltuun palkitsemisjärjestelmään ja listasin esille nousevia avoimia kysymyksiä, joiden pohjalta palkitsemismallin toteutuksen kartoittamista voidaan myöhemmin jatkaa.

Teemahaastattelun lisäksi opinnäytetyössäni on mukana aikaisempi selvitys Konecranesin eri toimialueille, jolla kartoitettiin eri maiden spesifiä lainsäädäntöä palkitsemiseen liittyen. Selvityksen materiaalin olen purkanut ja analysoinut osaksi työtä. Järjestin myös tapaamisen Konecranesin palkitsemisvastaavien henkilöiden kanssa ja tiedustelin heidän mielipiteitensä suunnitellusta palkitsemismallista. Tapaamisessa esittelin palkitsemismallin ja selostin sen pääperiaatteet sekä kirjasin keskustelun johtopäätökset ja esille tulleet ongelmat, jotka olen liittänyt mukaan työhön.

## 2 Teoriaa palkitsemisjärjestelmästä

### 2.1 Palkitsemisjärjestelmän rakenne

Toimiva palkitsemisjärjestelmä tarjoaa selviä etuja yrityksen molemmille osapuolille, työntekijöille ja työnantajalle. Lisäksi palkitsemisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen strategian kanssa. Tällöin puhutaan yhteensopivuudesta, eli siitä miten organisaatiossa on otettu huomioon palkitsemisen rakenne verrattuna yrityksen strategiaan ja henkilöstöön. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2013)

Yhteensopivuutta varten on kehitetty erityinen toimivuusmalli. Toimivuusmallissa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta käsitellään sekä suunnittelun- ja toteutuksen näkökulmasta. Suunnittelunäkökulmassa painotetaan palkitsemisen strategista yhteensopivuutta yrityksen kanssa sekä palkitsemisjärjestelmän rakenteen yhteensopivuutta. Kokemuksen näkökulma on koottu organisaatiopsykologiasta valituilla teorioilla, jossa pyritään selvittämään ihmisten käyttäytymistä osana palkitsemisjärjestelmää. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2013)

Toimivuusmallissa palkitsemisjärjestelmä on jaettu kymmeneen eri osa-alueeseen. Suunnittelun osa-alueet kuvaavat sitä osaa palkitsemisjärjestelmästä, johon yritys pystyy vaikuttamaan, josta syntyvät palkitsemisen vaikutukset. Toimivuusmallin tavoite on vaikuttaa palkitsemisen tuloksiin ottamalla huomioon eri tekijät organisaatiossa. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2013)

## 2.2 Palkitsemisjärjestelmän sisältö

Palkitseminen on laaja-alainen käsite työelämässä, ja yksi keskeinen osa-alue henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Palkitsemiseen vaikuttaa se, minkälainen työntekijän oma työnkuva on ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Palkitseminen luetaan johtamisvälineiden joukkoon, ja sen avulla kannustetaan henkilöstöä haluttuun toimintaan, joka perustuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Oikein valittuna menetelmänä palkitseminen tukee organisaation menestystä. (Kauhanen 2009, 109.) Palkitsemista suunniteltaessa tulee huomioida ainakin seuraavat tekijät: minkälaisista asioista halutaan palkita? Minkä tasoista tuloksista palkitaan? Miten palkitseminen jakautuu henkilöstön kesken? (Kauhanen 2010, 79.)

Tehokas palkitsemisjärjestelmän toteutus perustuu organisaation strategiaan ja tietoon siitä, miten palkitseminen vaikuttaa organisaation muodostavien työntekijöiden motivaatioon. Useat organisaatiot tarkastelevat nykyään palkitsemista juuri omasta strategiastaan käsin, jolloin eräitä seikkoja täytyy ottaa huomioon. Niitä ovat esimerkiksi se, että yrityksen täytyy valita, onko palkitsemisjärjestelmä liiketoimintastrategian osa vai tukijärjestelmä sen mukaan, minkälaisella liiketoiminta-alueella se toimii, mikä on yrityksen palkkarakenne, miten palkitsemisstrategiasta tiedotetaan ja miten palkitseminen liittyy työntekijän omaan suoritukseen. (Kauhanen 2009, 121-122.)

Palkitsemiskäytännöt luodaan aina tiettyyn vallitsevaan tilanteeseen, jonka mukaan järjestelmän toimii. Yrityksen kilpailutilanteessa tai strategiassa saattaa kuitenkin tapahtua muutoksia mittaan, jolloin aikaisemmin sovellettua käytäntöä pitää muuttaa. Palkitsemisjärjestelmän päätöksenteon tulee olla rakenteeltaan tarpeeksi elastinen, jotta palkitsemista voidaan toimintaympäristön muuttuessa muokata tarpeen mukaan. (Viitala 2007, 141-142.)

Liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä on käytössään omaa päätösvaltaa toteuttaa valitsemiin palkitsemiskeinoja tiettyjen rajoitteiden ohessa. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä on otettava huomioon erityisesti työlainsäädäntö, verotuslainsäädäntö, henkilöstön ominaisuuksien rakenne (koulutustaso, osaaminen, ikä- ja sukupuolirakenne) sekä tietämys siitä, mikä aiheuttaa motivaation ja mitkä ovat palkitsemiselle halutut käyttäytymistulokset. (Viitala 2007, 141-142.)

Palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen kategoriaan: taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset keinot jaetaan kahteen ryhmään: suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin, jotka ovat erilaisia lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Työnantajalle näillä eduilla on aina jokin taloudellinen arvo, kun taas työntekijät arvostavat erilaisia etuja hyvinkin eri tavoin. (Kauhanen 2009, 115.)

Taloudellisella palkitsemisella on organisaation kannalta useita eri tarkoituksia, kuten potentiaalisten työntekijöiden hakeminen, haluttujen työntekijöiden pitäminen työssä, kilpailuedun ja tuottavuuden lisääminen sekä organisaation strategian toteutumisen vahvistaminen. Kaikilla näillä pyrkimyksillä on toisiansa tukeva vaikutus. Motivoituneen henkilöstön avulla organisaation on helpompi toteuttaa omaa strategiaansa. Kun taloudelliset palkkiot saavuttavat tietyn rajan, aineettomien palkkioiden merkitys kasvaa ihmisten keskuudessa. Palkitsemisen ei siis tarvitse olla paljon rahaa vievää toimintaa. (Kauhanen 2009, 117.)

Tiettyyn tahtotilaan ja tulokseen tähtäävä palkitsemisjärjestelmä on oltava myös vuorovai-  
kutteinen henkilöstön kanssa. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja mielekkyys saattavat näyttää erilaisilta palkitsemista ylläpitävien sekä palkittavien näkökannalta. Tätä voi kysyä yrityksen henkilöstöltä ja kuunnella vastauksia uudistamisen materiaalina. Yrityksen toimintalan intensiivisyyden mukaan on suositeltavaa tarkastella yleistä mielipidettä järjestelmän toimivuudesta säännöllisesti. Pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus ovat kriteereinä elinehtoja palkitsemisjärjestelmän toimivuudelle, ja koko toiminnan tulisi tukea positiivisesti ja kokonaisvaltaisesti yrityksen kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä. Yhteisesti hyväksytty politiikka palkitsemisessa on myös yhtä tärkeää. Läpinäkyvyys ja toimien helppo tulkinta siitä, kuka palkitaan ja miksi, ovat lähtökohtia koko palkitsemisen onnistumiselle. (Viitala 2007, 141-142.)

Organisaatioissa työskentelevät ihmiset muodostavat laajan moninaisuuden kirjon, joka tulee huomioida niin johtamisessa kuin palkitsemistavoissakin. Ihmiset odottavat työltänsä ja elämältänsä paljon erilaisia asioita. Erilaisten arvojen painottaminen ihmisten keskuudessa on kasvanut, ja omat arvot tuodaan entistä vahvemmin myös esille niissä asioissa, joihin työnantaja voi vastata omalla toiminnallaan. Jotkut korostavat materiaalisia arvoja ja jatkuvan talouskasvun merkitystä omassa hyvinvoinnissaan, kun taas toisille downshifting ja elämän hidastaminen ovat merkityksellisiä. (Kauhanen 2010, 79.)

### 2.3 Palkitsemisen mittaaminen ja palkinnot

Organisaatiot käyttävät palkintoja parantaakseen suorituskykyänsä. Palkintojen käyttäminen perustuu kuitenkin usein siihen, että niiden avulla vältetään riskejä, jolloin mahdollisuutta innovatiivisuudelle ei ole. Organisaatiot saattavat usein panostaa turvallisiksi havaittuihin ja normalisoituneisiin tuotteisiin ja suosia palkitsemisessa ainoastaan vähäisen riskin sisältäviä

uudistuksia sen sijaan, että etsittäisiin täysin uusia tapoja liiketoiminnassa. Oikeanlainen mittaaminen palkitsemisessa, joka pyrkii innovatiivisuuden kasvuun, on tärkeä tekijä. Vääränlaiset mittaamistavat voivat olla jopa innovatiivisuuden kulttuuria vähentäviä organisaatiossa, kuten mittausjärjestelmät, joissa tarkastellaan vain uusien tuotteiden määrää, joiden suuruusluokka ei ole määritelty. (Davila, Epstein & Shelton 2006, 25-26.)

Innovaatiotoiminnan mittaamistapojen eri ulottuvuuksia voi hahmottaa esimerkiksi vertailemalla haluttuja päämääriä keskenänsä. Näitä voivat olla esimerkiksi, kuinka spesifi tai laaja innovaation tulos voi olla, painotetaanko määrää vai laatua, onko lennokka ajattelu parempaa kuin realistisen näkökulman säilyttäminen ja odotetaanko innovatiivisuudelta suurta menestystä vai vältelläänkö toiminnassa riskejä. (Davila ym. 2006, 186-189.)

Palkitsemisen käytännössä on yleinen väärinkäsitys, että suuret rahalliset palkinnot tuottaisivat uusia ideoita ja kannustaisivat innovaatiotoimintaan. Useimpien ihmisten osallistumiseen innovaatiotoimintaan ei raha juurikaan vaikuta. Sitä vastoin suurien rahallisten palkintojen tarjoaminen saattaa olla haitaksi innovaatioiden määrälle ja lannistaa niitä henkilöitä, joiden omat ideat eivät tule toteutetuiksi. Suurien rahallisten palkintojen sijaan olisi tärkeämpää saada luotua organisaatiossa ajatus siitä, että jokainen idea on tärkeä, koska ennakolta on vaikeaa tietää, mitkä ideat suuresta joukosta tulevat lopulta onnistumaan. Onneksi suurin palkinto monille ihmisille on puhdas luomisen ilo ja tunne siitä, että saa tehdä jotakin tärkeäksi koettua tehtävää oman normaalityön lisäksi. Myös mahdollisuus tehdä suurempi vaikutus omassa organisaatiossa sekä saada tunnustusta omasta ideastaan on ihmisille rahaa suurempi vaikutin. Tämän vuoksi positiivisen sanoman levittäminen organisaatiossa tuo tämän kaltaiselle aineettomalle palkitsemiselle suosiota. (Skarzynski & Gibson 2008, 206-207.)

#### 2.4 Palkitsemisen motivoiva vaikutus

Jokaisen yrityksen strategian huomio on kohdistettu työn tehokkuuteen ja haluttuihin lopputuloksiin. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan niin työntekijöiden kuin myös johdon motivaatiota, joka on suuntautunut sovitun strategian mukaan. Motivaatiota tarvitaan ja siitä ollaan kiinnostuneita, sillä ilman halua työhön ei saada aikaan tuloksia. Motivointi työtehtävissä on haastavaa. Se on aina henkilökohtainen haaste jokaiselle, jokaisena hetkenä erilainen ja alati muuttuva määre. Työmotivaatioon kuuluvat keskeisesti kolme käsitettä, joita tavoitellaan. Voimaannuttamista tarvitaan sisäisten voimien herättämiseen ja toimintaan yleensä. Toisena on suunnan hakeminen ja toiminnan kanavointi joiden kautta ihmisten mielenkiinto saadaan asetettua strategian suuntaiseksi. Kolmantena on motivaation ylläpitäminen, jossa haetaan ympäristöstä ne tekijät, jotka vaikuttavat motivaatioon uudistavasti. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188-189.)

Motivoitumisen perusta on sisäsyntyinen, ja motivointi jaetaan karkeasti kahteen eri alueeseen, sisäiseen sekä ulkoiseen motivointiin. Sisäistä motivaatiota synnyttävät intohimo omaan ammattiin, mielenkiinto omaa vastuualuetta kohtaan ja aito rohkeus haasteita kohtaan, eli työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Ne ovat henkilön omia persoonallisuuspiirteiden anteja, jotka heijastuvat työhön ja toimintaympäristöön. Ulkoisen motivaation syihin liitetään auktoriteetit ja ympäristön odotukset, myös kaikki palkitsemisen muodot, eli tällöin välinearvo on motivaatioon ajava tekijä. Tällöin lopputuloksella on enemmän merkitystä kuin itse tehtävän suorittamisella. Käytännössä lajittelu näihin kahteen alueeseen on epämääräistä, sillä jokaista henkilöä motivoivat osin molemmat alueet. Näiden kahden alkuperän tunnistaminen on kuitenkin huomionarvoista, kun suunnitellaan palkitsemista motivaation aikaansaamiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188-189.)

Voidaan ajatella, että sisäisen motivaation aikaansaaminen on toivottavampaa, kuin että työ tehdään ainoastaan välinearvon vuoksi. Sisäisen motivaation paletti on ajan kanssa kestävämpi kokonaisuus, joka voidaan saattaa yhteen yrityksen henkilöstön hyvinvointia ajattelevan ja toiminnan pitkäjänteisyyttä korostavan strategian kanssa. Ei ole poissuljettua, etteivätkö ulkoiset motivaatiotekijät olisivat myös tehokkaita ja strategiaa tukevia. On vain arvotuskysymys, kumpaa näistä suositaan, intohimoa tekemiseen vai välinearvon kestävyyttä. Kuitenkin ottaen huomioon todellisen mielekkyyden kokemisen hyvää tekevän vaikutuksen ihmisen psyykelle ja työntekijän aidon arvostuksen näkökulman, on suotavampaa modernissa työelämässä miettiä, mikä kannustaa sisäiseen motivaatioon. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188-189.)

Viestintä organisaation sisällä on avainasemassa sisäisen motivaation luomisessa. Eri ryhmien kommunikointi, johdon ja työntekijöiden, kollegoiden, sekä asiakkailta saatava palaute, tukevat kaikki sisäistä motivaatiota, koska positiivisessa muodossa toteutettuna tämä saa yrityksen henkilöstön arvostamaan omaa työtänsä ja kokemaan sen arvokkaaksi. Varsinkin tietotyössä sisäinen motivaatio on tärkeämpi liikkeelle sysäävä voima, sillä luovuus ja ongelmien ratkominen tuottavat tekijälleen useimmiten jo itsessään mielihyvää verrattuna esimerkiksi hyvin raskaisiin ruumiillisiin työlajeihin. Työntekijöiden ja johdon välinen vuorovaikutusosaaminen on tärkein työkalu, jolla sisäistä motivaatiota pidetään yllä. Kuitenkin myös ulkoiset palkkiot ovat tarvittavia toiminnan kanavoimiseen ja sen ylläpitoon, sillä niitä voidaan käyttää korostettaessa haluttua strategian suuntaa työntekijöille. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 191.)

Lyhyesti sanottuna motivaation synnytetään johtamistyöllä, työn mielekkyydellä ja positiivisella viestinnällä. Taitava vuorovaikutus toimijoiden välillä ylläpitää motivaatiota, ja ulkoiset voimat motivoimisen vaikuttimina voivat ohjata prosessia haluttuun suuntaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 188-189, 191.)

### 3 Palkitsemisjärjestelmä ja palkinnot

#### 3.1 Perusajatus

Ideapalkitsemisjärjestelmä perustuu ajatukselle, että ideoiden on katsottu edistävän Konecranesin innovaatiotoimintaa, ja että työntekijöiden aktiivisuutta antaa omia ideoitansa halutaan tukea. Palkitsemisjärjestelmällä pyritään siihen, että avointa innovaatiokäytäntöä alettaisiin Konecranesilla soveltaa osana strategiaa, ja että työntekijät ideoiden keksijöinä olisivat koko prosessin avainasemassa.

Ideat ovat annettaessa keskeneräisiä ja vaativat usein pitkää kehitystä ennen käyttöönottoa. Lopulta todella harvat ideat kaikista annetuista otetaan käyttöön, suhteen ollessa ehkä 1:100, eli jokaisesta sadasta ideasta jollakin tasolla otetaan käyttöön vain yksi. Tästä johtuu innovaatiotoimintaan liittyvä tarve kannustamiseen ja palkitsemiseen. Ideoiden antajien kanssa tulee kommunikoida ja olla mahdollisimman tiiviissä yhteistyössä, mutta juuri konkreettisella palkitsemisella annetaan positiivinen viesti ideoiden antajille, joka kannustaa ideoiden kehittämiseen.

Ideapankkijärjestelmä on avoin kaikille Konecranesin työntekijöille kaikista liiketoimintayksiköistä ympäri maailman, sekä ideoiden aiheet että niiden keksijät ovat niin erilaisia, että yksi ainoa palkinto ei ole toimiva vaihtoehto. Tähän ongelmaan on kehitetty palkintomalli, jossa palkinnot on jaettu kahteen kategoriaan, aineelliseen sekä aineettomaan. Tällainen jako kykenee vastaamaan paremmin erilaisiin tilanteisiin. Palkintojen kaksi kategoriaa ovat materiaalipalkinto ja aikapalkinto, ja näissä molemmissa on kaksi tasoa, jotka määräytyvät idean innovatiivisuuden ja taloudellisen hyödyn perusteella. Palkintojen tasot ovat normaali ja erikoispalkinto.

Palkintojen jako kahteen eri kategoriaan, materiaaliin sekä aikaan, voidaan perustella parhaiten edellä mainitulla ideoiden monimuotoisuuden ja toimintakentän laajuudella. Kun näihin kahteen palkintokategoriaan liitetään kaksi tasoa, saadaan aikaan joustava ja sovellettava malli, jonka voi jalkauttaa globaalisti, kuitenkin säilyttäen palkitsemisen yhteismitallisuuden. Oletukseksi on säädetty, että palkittava voi päättää oman esimiehensä kanssa keskustelemalla, kumman kategorian palkinnon hän valitsee. Tämä järjestely tuo palkittavalle vapautta valita itselleen mieluisampi vaihtoehto. Materiaali- ja aikapalkintojen tasot, normaali sekä erikoispalkinto, antavat palkitsemisesta päättävälle puolestaan mahdollisuuden säätää palkinto oman näkemyksensä mukaiseksi.

Palkittavien ideoiden arvottaminen ja tarkan potentiaalin määrittäminen on vaikea kysymys. On päätetty, että ainoastaan sellaiset ideat palkitaan, jotka toteutetaan ja otetaan käyttöön

yhtiön liiketoiminnassa, ja tämä edellyttää, että idean on omattava todistetusti markkinapotentiaalia sekä ilmeistä tarvetta Konecranesin liiketoiminnassa. Palkitsemiselle tulee voida löytää selvät perusteet kaikissa tilanteissa, ja ideapankkijärjestelmä tarjoaa tähän käytännöllisen työkalun, jolla ideoiden kehittymistä voidaan seurata ja dokumentoida. Toteutetut ideat arvioi ensisijaisesti innovaatiohallinto, jonka tukena voivat tarvittaessa myös toimia ne tuotepäälliköt, joiden alueelle toteutettu idea sijoittuu. Arvottamisen apuna voidaan käyttää myös ideaan keräytyjä asiantuntijoiden kommentteja, joista voi muodostaa perustellun yhteenvedon palkitsemisen päätöksestä. Päätöksentekoon idean kelpoisuudesta saadaan eri asemassa toimivilta henkilöiltä erilaisia mielipiteitä, jotka auttavat kohdentamaan päätöksen annettavan palkinnon tasosta oikein, sillä yhdestä positiosta on vaikea määrittää idean todellista potentiaalia. Kuitenkin lopullinen päätös palkitsemisesta jää innovaatiohallinnolle.

Esimerkkinä käy tilanne, jossa henkilö keksii tekniikkaan tai mekaniikkaan liittyvän keksinnön ja syöttää idean ideapankkiin arvioitavaksi. Idea todetaan hyväksi ja päätetään, että sitä tutkitaan lisää, jolloin myös keksijälle ilmoitetaan idean edelleen kehittämisestä. Tällaisessa tilanteessa on mahdollista, että keksijä haluaa käyttää itsekin aikaa oman ideansa kehittämiseen, jolloin on hyvä vaihtoehto antaa henkilölle palkallista ”innovaatioaikaa”, jonka hän voi käyttää ideansa parissa. Toisessa esimerkissä henkilö tekee huomion jonkin prosessin parantamiseen liittyvästä asiasta ja jättää idean käsiteltäväksi. Idea todetaan hyväksi ja toteutetaan. Tällaisessa tapauksessa idean jättäjälle saattaa tavarapalkinto olla mieluisampi palkintovaihtoehto.

Yksinkertaistettuna palkitsemisen perusajatus on edellä kuvattu. Järjestelmä ihanteena on olla mahdollisimman yksikertainen ja helposti hallinnoitava kokonaisuus.

### 3.2 Materiaalipalkinto

Eri maiden lainsäädäntöä kartoittaneen selvityksen perusteella voi olettaa, että materiaalipalkintojen käyttäminen onnistuu suuressa osassa maista, joten niiden soveltaminen toisena palkintolajina on toteuttamiskelpoinen vaihtoehto. Materiaalipalkinnon on alustavasti ajateltu olevan elektroniikkaa. Elektroniikka on palkintona suosittu, sillä tunnetut tuotemerkit omaavat hyvän hinnan, laadun ja hyödyn suhteen, pitkän käyttöiän ja ovat tarpeellisia monille ihmisille arkielämässä. Monet merkkituotteet elektroniikassa ovat haluttuja tavaroita, joten palkintoina käytettäessä ne saavat työntekijät kiinnostumaan.

Materiaalipalkintojen tasot arvotetaan hankintahinnan perusteella, jolloin ne voidaan jakaa kahteen eri luokkaan. Normaaltason materiaalipalkinto voi olla esimerkiksi jokin tunnettu elektroniikkatuote, vaikka Applen tai Samsungin laite, arvoltaan 50, 100 tai 200 euroa. Erikoistason palkinto on tarkoitettu käytettäväksi tilanteissa, joissa palkittava idea on poikkeuk-

sellisen innovatiivinen. Erikoispalkinto voi olla myös elektroniikka kuten normaalitason palkinto, mutta arvokkaampi. Innovaatioteemaan sopivat uudet teknologiset laitteet ja esimerkiksi televisio, Livescribe-älykynä, virtuaalitodellisuuslasit tai Trikke-kolmipyörä voisivat olla hyviä vaihtoehtoja.

### 3.3 Aikapalkinto

Toiseksi palkintokategoriaksi on suunniteltu innovaatioaikaa. Ihmiset, jotka kehittävät uusia innovaatioita ja keksintöjä, mitä luultavimmin omistautuvat paljon ideointitoimintaan ja innovaatioiden kehittämiseen. Annettaessa palkinnoksi työajaksi luettavaa innovaatioaikaa voidaan työntekijöitä rohkaista käyttämään luovaa ajattelua palkinnon muodossa. Aikapalkinto voidaan myös räätälöidä innovatiivisten henkilöiden tarpeeseen käyttäen aikaa ja voimavaroja oman mielenkiinnon kohteeseen. Tällainen ajattelutapa on yleistynyt Yhdysvalloissa, jossa esimerkiksi Google antaa työntekijöiden käyttää viidenneksen työajastaan omiin projekteihinsa. Ideaalista olisi mahdollista osoittaa hyvän keksinnön tai idean tehneelle henkilölle tarvittavat resurssit kehittää keksintönsä mahdollisimman pitkälle, sillä on huomattu, että usein keksijällä itsellensä on kaikkein suurin motivaatio edistää ajatustansa aiheesta riippumatta.

Aikapalkinnolla tarkoitetaan tiettyä tuntimäärää, jonka palkittu voi käyttää ns. innovoivaan toimintaan, eli esimerkiksi ideansa tai keksintönsä kehittämiseen, seminaareihin osallistumiseen tai vierailuun Konecranesin eri kohteissa tutustuaan erilaisiin käytäntöihin. Aikapalkinto on mahdollista käyttää myös oman hyvinvoinnin edistämiseen, esimerkiksi kuntoiluun, ja jakaa aika eri päiville käytettäväksi. Myös pro bono -tyyppinen hyväntekeväisyyteen osallistuminen yleishyödylliseen projektiin on yksi vaihtoehto aikapalkinnon käytölle.

Aikapalkinnon on suunniteltu jakautuvan tasoitain eri määriin käytettävää aikaa, ja palkinto rinnastuu samalla tavalla materiaalipalkintojen hankinta-arvojen jakautumiseen. Eri tasoilla aikamäärät ovat jaoteltu seuraavasti:

1. Puoli päivää innovointiaikaa tai pro bono -aikaa tai 2 tuntia kuntoiluun
2. Yksi päivä innovointiaikaa tai pro bono -aikaa, tai 4 tuntia kuntoiluun
3. 2 päivää innovointiaikaa tai pro-bono -aikaa, tai 8 tuntia kuntoiluun.

Ajalla palkitseminen toimii myös luottamuksen osoituksena työntekijää kohtaan. Kehitystyöhön tai lisäkoulutukseen tarkoitettu aika voidaan ymmärtää positiivisesti molemminpuolisesti, jolloin esimies voi luottaa siihen, että työntekijä käyttää palkinnon itselleen mahdollisimman tehokkaalla tavalla, sekä niin, että työntekijä kokee innovaatioajan hyväksi palkinnoksi saavutuksistansa.



### 3.4 Prosessi

Palkitsemisprosessin ydinajatus on palkita työntekijöitä niistä ideoista, jotka ovat edenneet implementointiin asti, eli idea on lopulta toteutettu ja otettu kehitysvaiheiden jälkeen käyttöön. Se miten kauan idean mahdolliseen käyttöönottoon menee aikaa, vaihtelee tapauksittain paljon johtuen idean tyypistä ja tilanteesta. Käytäntö on kuitenkin se, että tieto kaikista toteutetuista ideoista tulee innovaatiohallinnolle, jolloin palkitsemisen prosessi voidaan toteuttaa kaikissa tapauksissa, kun idea on toteutettu.

Innovaatiohallinto pitää listaa kaikista niistä ideoista, jotka ovat kehitysvaiheessa joko tutkijoiden säännöllisten tapaamisten kautta, tai ideapankkijärjestelmästä saaduista kommenteista. Tapaamisissa tutkijoiden kanssa päivitetään kehityksessä olevien ideoiden tilanteet, ja usein idean kehittämistä vastaava henkilö ilmoittaa asiasta myös ideapankissa. Tätä kautta idean kehityksen dokumentointi on kaikkien nähtävillä, myös idean keksijän.

Palkitsemisen prosessi alkaa silloin, kun tieto käyttöönotosta on saatu. Ensimmäinen vaihe on päättää palkittavan idean taso. Innovaatiohallinto tekee päätöksen siitä, kummalle palkintotasolle idea kuuluu, normaalin vai erikoispalkintoon, tai mikä on sopiva aikapalkinnon määrä. Päätös tehdään ensisijaisesti innovaatiohallinnon sisäisenä päätöksenä, mutta tarvittaessa tiimi kysyy idean kehittämistä ja konseptin omistajuudesta vastaavalta henkilöltä, jos arvio ideasta vaatii tarkemman näkemyksen. Kun sopivasta palkinnon tasosta on päätetty, innovaatiohallinto ilmoittaa asiasta palkittavalle itselleen sekä hänen lähimmälle esimiehelle. Jokaisessa palkitsemistilanteessa palkittavalle tarjotaan mahdollisuus valita molempien vaihtoehtojen väliltä. Ilmoituskanavana voidaan käyttää ensisijaisesti sähköpostia, jossa kerrotaan selkeästi palkitsemisen metodi, eli minkä tavarapalkinnon ja aikapalkintomäärän väliltä henkilö voi valita. Palkittava päättää itse haluaako materiaalipalkinnon vai aikapalkinnon, mutta joissakin tilanteissa voi olla mahdollista, että vain toinen vaihtoehto on mahdollinen. Tällöin palkittavan henkilön esimies voi itse vaikuttaa palkitsemisen tapaan, mutta palkitsemisessa pyritään aina lähtökohtaisesti siihen, että palkittava henkilö saa itse päättää asiasta.

Tämän jälkeen palkittava henkilö ilmoittaa valintansa innovaatiohallinnolle. Jos palkittava valitsee aikapalkinnon, hänen tulee sopia itsenäisesti esimiehensä kanssa innovaatioajan käytön tavasta. Jos palkittava henkilö valitsee materiaalipalkinnon, hän ilmoittaa innovaatiohallinnolle asiasta. Tällöin innovaatiohallinto tilaa ja postittaa palkinnon henkilölle. Materiaalipalkintojen tilaus onnistuu parhaiten kansainvälisten verkkomyymälöiden kautta, joihin usein kuuluu myös maailmanlaajuinen toimituspalvelu. Konecranesin käyttöä ostamisessa paljon kansainvälisiä verkkokauppoja, joten palkintojen tilaaminen ja toimittaminen voidaan liittää tähän osaksi.

Palkitsemisjärjestelmän budjettiin saadaan taustatietoa tarkastelemalla edellisten vuosien toteutettuja ideoita. Budjetin koko on riippuvainen siitä, miten monta ideaa vuoden aikana toteutetaan. Vuosittainen ideamäärä, joka järjestelmään syötetään, on noin 200-350 kpl. Tämä tarkoittaa kuukausittain noin 20 ja 30 ideaa. Konecranesin palveluksessa on yhteensä n. 12 000 työntekijää, ja vuonna 2012 ideajärjestelmää käytti osallistuvasti n.450 työntekijää. Tämä tarkoittaa sitä, että muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta normaali käytäntö ideoiden syöttämisessä on, että yksi henkilö syöttää 1-2 ideaa vuoden aikana. Käyttöön otettuja eli implementoituja ideoita on tällä hetkellä noin 200, jotka ovat kerätty kolmen vuoden aikana. Näitä lukuja tarkasteltaessa käy ilmi, että vuosittainen palkitsemismäärä ei tule olemaan rahallisesti liian suuri toteutettavaksi. Minkäänlaista rajaa ei olla säätämässä siitä, miten monta kertaa henkilö voidaan palkita esimerkiksi vuoden aikana.

Sen jälkeen kun varsinainen palkitsemisprosessi on toteutettu, on tärkeää kiinnittää huomiota sisäiseen viestittämiseen palkitsemisen säännöistä ja erilaisista onnistuneista ideoiden kehitysprojekteista. Tällainen sisäinen raportointi on tärkeää siksi, jotta syntyisi itseään ylläpitävä positiivinen reaktio ideatoimintaa kohtaan, ja että työntekijät näkisivät onnistumisen ja palkitsemisen tiiviinä kokonaisuutena. Tätä voi kutsua onnistumisista tiedottamiseksi. Heti palkitsemismallin alusta alkaen on tärkeää pitää yllä rekisteriä annetuista palkinnoista ja niiden laadusta. Rekisteristä voi esimerkiksi hyvä käydä ilmi palkintojen ja palkittujen tarkat tiedot, jotta ajan mittaan kyetään muodostamaan kokonaiskuva palkitsemisen vaikutuksista.

## 4 Tutkimukset palkitsemisjärjestelmää varten

### 4.1 Teemahaastattelu

Empiirisen tiedon keräämiseksi työtä varten järjestin sarjan teemahaastatteluja, joiden avulla tutkin eri ihmisten mielipiteitä ja suhtautumista palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Haastatteluja oli neljän henkilön kanssa, ja valitsin heidät eri puolilta Konecranesin organisaatiota. Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä mielipiteitä ja kartoittaa henkilöiden omaa suhtautumista suunniteltua palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Valitsin haastattelua varten eri asemilla olevia henkilöitä, jotta vaihtelevuus olisi suurta ja että tulokset edustaisivat mahdollisimman erilaisia näkökulmia.

Haastattelut tapahtuivat ennakkoon sovittuna ajankohtana, ja kukin haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Haastatteluja varten olin hahmotellut ennakolta tiettyjä kysymyksiä, joiden ympärille haastattelu rakentui. Koska metodina oli teemahaastattelu, pyysin haastateltavia kertomaan vapaasti omia ajatuksiaan ja mielipiteitään palkitsemisjärjestelmästä. Pohjustin haastattelua myös kertomalla suunnitellusta palkitsemisjärjestelmästä pääasiat, minkä jälkeen kävin haastateltavan kanssa läpi kysymykset kirjaten keskustelun tuloksia samalla muistiin.

Haastattelujen anti oli positiivinen, ja haastatellut henkilöt olivat innokkaita tuomaan omia mielipiteitänsä esille. Jokainen haastateltava oli tutustunut ideapankkijärjestelmään ja jättäneet omia ideoitansa aikaisemmin. Kaikki kokivat suunnitellun palkitsemisjärjestelmän tervetulleeksi, vaikka tosin henkilökohtaiset näkemykset toteutustavasta vaihtelivat huomattavasti henkilöiden kesken. Kaiken kaikkiaan haastattelut sujuivat kehittävässä tunnelmassa, ja materiaalia kertyi kiitettävästi.

Seuraavassa olen analysoinut haastattelun materiaalin käyttämieni kysymysten mukaan. Olen eritellyt haastateltujen vastauksia ja mielipiteitä haastattelun aikana kirjoittamastani materiaalista, ja muodostanut jokaisen kysymyksen jälkeen yhteenvedon.

Kysymys 1. Kuinka motivoivana koet palkitsemisen osallistumisessa (ensimmäisen kerran) ideatoimintaan?

Haastateltujen vastaukset vaihtelivat motivaatiota koskevassa kysymyksessä paljon. Palkitseminen itsessään ei ollut prioriteettina motivaation kannalta, vaan avoin tiedottaminen idean kulusta. Tällä tarkoitettiin tietoa, jonka idean jättäjä saa päätöksentekijöiltä oman ideansa mahdollisuudesta ja siitä, pidetäänkö ideaa ylipäätään kiinnostavana. Myös idean antamisen hyötyjä olisi syytä tuoda paremmin esille motivaation kasvattamiseksi. Tällä tarkoitan tiedottamista siitä, mitä idean jättäjä hyötyy ja mitä Konecranes hyötyy jätetyistä ideoista. Käytettävän ajan määrä korostui motivaation tapauksessa; mitä enemmän olisi mahdollisuus käyttää aikaa innovaatioimintaan, sitä enemmän motivaatio ideoiden kehittämiseen kasvaisi samalla. Mahdollisuus osallistua idean kehittämiseen oli myös useissa vastauksissa esillä, eli haastateltavat kokivat, että palkintoa motivoivampaa olisi mahdollisuus saada itse osallistua idean etenemisprosessiin. Valmiin lopputuloksen näkeminen mainittiin myös motivaatiota lisäävänä tekijänä. Kysyttäessä asiaa pelkän palkinnon näkökulmasta haastatellut kokivat, että tieto palkitsemisesta lisää motivaatiota osallistua ideatoimintaan.

Kysymys 2. Koetko palkitsemisen vaikuttavan omaan aktiivisuuteesi osallistua ideatoimintaan myös myöhemmin?

Tässä kysymyksessä haastateltavien vastaukset olivat yhteneviä. Kaikkien mielestä palkinnon saaminen vaikuttaa omaan aktiivisuuteen positiivisesti. Vastauksien perusteella henkilöt olivat sitä mieltä, että idean jättämisen jälkeen palkitsemisjärjestelmä toimisi kannustavana tekijänä seuraavankin idean jättämisessä myös silloin, jos ensimmäinen oma idea ei ole edennyt. Eräässä vastauksessa kysyttiin sen vaihtoehdon mahdollisuutta, olisiko palkitsemisessä mahdollista edetä portaikkomaisesti suurempiin palkintoihin, esimerkiksi siten, että ensimmäinen saatava palkinto olisi arvoltaan pieni ja seuraava taas hieman arvokkaampi. Pari haastatelta-

vaa epäili oman aktiivisuutensa jatkumista ensimmäisen saadun palkinnon jälkeen. Tällöin korostettiin sitä, että seuraavan mahdollisen palkinnon tulisi olla jollakin tavalla erilainen kuin ensimmäinen.

Kysymys 3. Minkälaisena koet materiaalipalkinnon ja aikapalkinnon palkintovaihtoehtoina? Onko palkinnon valinnan mahdollisuudella merkitystä?

Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että palkintojen jakaminen materiaaliin sekä aikaan on positiivinen asia. Perusteluina tähän oli se, että eri työntekijät ovat niin erilaisissa asemissa, että joillekin esimerkiksi aikapalkinnon käyttäminen olisi käytännössä todella vaikeaa. Materiaali ja aikapalkinto voivat toimia siis toisiansa täydentävänä vaihtoehtoina. Haastateltavat pitivät hyvänä ajatuksena antaa palkittaville itselleen mahdollisuuden valita palkinnon lajin. Tämän katsottiin tekevän palkitsemisjärjestelmästä monipuolisemman ja joustavan, huomioiden työntekijöiden erilaiset asemat ja tilanteet.

Kysymys 4. Minkä palkitsemistavan valitsisit itse jos saisit valita?

Haastateltujen mielipiteet itselle mieluisimmasta palkitsemistavasta vaihtelivat paljon. Monen mielestä kunniakirja tai tunnustus omasta ideatyöstä olisi palkitsemistapana mieluisin. Tätä perusteltiin sillä, että palkintona annettu raha kuluu nopeasti, mutta esimerkiksi kunniakirja säilyy pitkään. Tärkeäksi koettiin myös sisäinen uutisointi, jossa tuotaisiin esille idean keksijän panos tuloksessa. Myös mahdollisuus osallistua oman ideansa jatkokehittämiseen koettiin yhtenä mieluisana palkitsemistapana. Yksi henkilö nosti myös suoran rahalla palkitsemisen parhaaksi vaihtoehdoksi perusteluna se, että siten palkinnon voi käyttää mihin itse haluaa. Materiaalipalkinnon merkitys ei noussut vastauksissa vahvasti esille. Vastauksista voi päätellä, että useimmat henkilöt kokivat tärkeäksi julkisen tunnustuksen oman ideansa menestyksestä, ja että aineeton palkintomuoto saattaa olla yleisesti suositumpi kuin materiaalipalkinto.

Kysymys 5. Mikä rahallisen arvon tulisi olla materiaalipalkinnoissa (normaalissa sekä erikoispalkinnossa)?

Vastaukset materiaalipalkinnon sopivasta arvosta vaihtelivat vastauksissa paljon. Tällä kysymyksellä etsittiin sitä rajaa, jonka haastatellut henkilöt kokivat sopivaksi materiaalipalkinnon arvoksi. Keskiarvo normaalipalkinnon arvolle vastausten perusteella olisi noin 100 euroa, kun taas erikoispalkinto arvotettiin jopa 500 ja 1000 euron välille. Osa vastauksista olisi painottanut suhteellista lähestymistapaa, jos kyseessä olisi puhdas rahalla palkitseminen, jossa palkkion määrä määräytyisi henkilön palkan mukaan. Esimerkiksi mainittiin normaalin palkinnon arvoksi puolen päivän palkkaa, ja erikoispalkinnon arvoksi viikon palkkaa vastaavaa summaa.

Haastattelussa tuli myös ilmi kiinnostus keksijän oikeuteen osaan idean yhtiölle tuomista voitoista, millä tarkoitettiin patentoiduista ratkaisuksista saatavia hyötyjä. Kuitenkin tietyn idean tuottamia taloudellisia hyötyjä voi tarkastella vasta pitemmän ajan kuluttua, joten tämän näkökulman soveltaminen palkitsemisen siihen vaiheeseen, kun idea on vasta päätetty ottaa käyttöön, ei ole tarkoituksenmukaista.

#### 4.1.1 Teemahaastattelun tulosten johtopäätös

Yleisesti tarkasteltuna haastatteluista saamani vastaukset olivat monipuolisia ja hyödyllisiä palkitsemisjärjestelmän suunnittelun kannalta. Haastateltujen mielipiteet kuvatusta palkitsemisen mallista ja toiminnasta olivat myönteisiä, mikä oli tärkeä viesti suunnitelman jatkon kannalta. Haastateltujen henkilöiden omat näkemykset palkitsemisen tavoitteista ja tavoista toivat monenlaisia uusia ja huomionarvoisia näkökulmia ja ehdotuksia suunniteltuun malliin. Haastateltujen henkilöiden vastaukset ja mielipiteet olivat melko tai hyvin yhteneviä niin motivaatio ja aktiivisuustekijöiden kanssa sekä palkittavan itse valitsemasta materiaalipalkinnosta ja aikapalkinnosta. Myös suunniteltu rahallinen arvo materiaalipalkinnolle oli melko samansuuntainen haastattelun vastausten kanssa. Kaikkein suurimmat erot vastauksissa ja suunnittelun palkitsemismallin välillä ilmenivät, kun kysyttiin itselle mieluisinta palkitsemistapaa. Tässä aineeton palkitseminen, erityisesti tunnustus, nousi yllättävän suosituksi vaihtoehdoksi.

Johtopäätöksenä teemahaastattelusta voi saatujen vastausten perusteella todeta, että suunniteltu palkitsemisjärjestelmä ideatoiminnalle soveltuu hyvin käyttöön Konecranesin toimintaympäristössä. Yksikään haastateltu henkilö ei vastauksissaan ollut huomattavasti eri mieltä suunnitellusta mallista, vaan he pitivät myönteisinä niitä tekijöitä ja toimintaperiaatteita, jotka malliin sisältyivät. Näiden tehtyjen teemahaastateltujen perusteella ideapalkitsemisjärjestelmän voi katsoa olevan mielekäs vaihtoehto innovaatiotoiminnan aktiivisuuden parantamiseksi.

#### 4.2 Selvitys lainsäädännöstä eri maissa

Konecranes teetti selvityksen innovaatiohallinnon ja palkitsemisesta vastaavan osaston kanssa henkilöstövastaaville eri maiden toimipisteissä, jolla kartoitettiin maakohtaisesti palkitsemista koskevaa työlainsäädäntöä ja palkitsemisen mahdollisuutta. Selvityksessä haettiin kvalitatiivista tietoa suunnitellun järjestelmän kehittämisen tueksi. Selvityksessä oli kuusi kysymystä, joissa haluttiin tärkeää tietoa tietyiltä osa-alueilta, joita palkitsemismallin käyttöönotossa tarvitaan. Selvityksen tavoite oli saada ajankohtaista tietoa työlainsäädännöstä Konecranesin eri toimialueilta, jotta tiedetään onko suunniteltu palkitsemismalli mielekäs toteuttaa sellaisenaan. Selvitys toteutettiin sähköpostin kautta 47:ssä maassa.

Selvityksen kysymykset olivat seuraavat (suomennettuina):

1. Voidaanko maassa käyttää helposti materiaalimuotoisesti jaettavia palkintoja?
2. Onko annettavilla palkinnoilla joku arvo-raja, jonka jälkeen palkinnosta joutuu maksamaan veroa?
3. Suhtaudutaanko merkkituotteisiin jotenkin erikoisella tavalla? (Esimerkiksi, sovelletaanko iPadiin, jossa on Konecranes logo, eri käytäntöjä kuin iPadiin jossa ei ole logoa).
4. Miten maassa käytännössä toimitaan veroasioissa tilanteessa, jossa henkilö on palkittu verotuksen piiriin kuuluvalla palkinnolla? (Esimerkiksi, keneen täytyy ottaa yhteyttä ja mitä tietoja palkkailmoitukseen on annettava verotusta varten).
5. Aiheutuuko maan tullilaitoksen kanssa vaikeuksia palkintoja lähetettäessä?
6. Onko jotakin tähän liittyvää mitä meidän (innovaatiohallinnon) tulisi huomioida järjestelmää rakennettaessa?

#### 4.2.1 Selvityksen tulosten analysointi

Vastauksia selvitykseen saatiin 20 maasta. Vastausten analyttinen taso vaihteli huomattavasti. Osassa vastauksista kysymys oli selvitetty tarkasti, kun taas osassa vastaus oli ainoastaan kyllä tai ei. Materiaalipalkintoihin suhtauduttiin kaikissa vastanneissa maissa myönteisesti, joten vastauksista voi päätellä että palkinnoksi mielletään myös muutkin asiat kuin raha.

Palkintojen verotusraja vaihteli maiden välillä. Ottaen huomioon eri valuuttojen väliset erot arvoissa, yleisesti palkintojen verotettavan osa oli kohtuullinen suhteutettuna suunniteltujen palkintojen arvoon. Esimerkiksi Japanin jeni, jonka verotettava raja, 50 000 jeniä, vastaa n. 650 dollaria. Joissakin maissa oli säädetty tietty rahallinen arvo, jonka ylittyessä joutuu maksamaan veroa. Joissain maista oli käytössä kiinteä prosentti lahjan arvosta, joka maksettiin kaikista vastaanotetuista materiaaleista, joskin osassa vastauksista puuttui prosentin suuruus. Joissain maissa lahjoja ei veroteta ollenkaan, kun taas toisissa palkintojen saajat joutuvat maksamaan 15-30 % veroja saamastaan palkinnosta.

Suhtautuminen merkkituotteisiin ei tuonut esiin eroavaisuuksia maiden kesken. Ainoastaan Intiassa ja Venäjällä suhtaudutaan selvityksen mukaan myönteisemmin merkkituotteisiin. Venäjällä perusteluna oli se, että työntekijät alkavat niiden myötä tunnistaa tavaramerkin mai-

neen paremmin. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, ovatko merkkituotteet jostakin syystä kyseisen maan kulttuuriin sopimattomia ja pitääkö niiden käyttöä palkitsemisessa välttää.

Verotusarvon ilmoittaminen ja käytäntö veropidätyksen maksamisessa saadusta lahjasta poikkesivat huomattavasti maittain. Joissain maissa ilmoitus tuli tehdä lähimmälle henkilöstövastaavalle, joka ilmoitti verotettavasta osuudesta palkkahallintoon. Joissain tarvittiin henkilökohtainen ilmoitus ja kuitti tavarasta toimitettuna esimiehelle tai palkkahallintoon. Tällöin verotuksen arvo pidätetään lahjansaajan palkasta joko seuraavassa tilissä tai vuoden lopussa. Ainoastaan yhdysvalloissa, joka on toinen suuri lähdemaa ideoiden osalta, vaaditaan annettavan lahjan nimi ja arvo annettavaksi henkilöstövastaavalle.

Tullilaitosten kanssa ei selvityksen mukaan ollut juurikaan ongelmia. Ainoat poikkeukset tässä olivat Malesia ja Venäjä, joiden vastauksista saattoi päätellä korruption olevan jossain määrin maan tapa, joka joskus vaikeuttaa tulliviranomaisten kanssa toimimista.

Kaiken kaikkiaan selvityksen lopputuloksista voi päätellä, että eri maiden lainsäädännön vaatimat reuna-ehdot täyttyivät palkitsemisjärjestelmän toteutusta varten. Selvitys antoi faktoja, joita etsittiin, ja auttoi kartoittamaan lainsäädäntöä eri alueilla. Konecranesin paikalliset henkilöstövastaavat omaavat tietoa omasta toimintakulttuurista ja ovat päteviä kertomaan ne tekijät, jotka liittyvät palkitsemiskäytäntöjen toimivuuteen.

#### 4.3 Tapaaminen palkitsemisvastaavien kanssa

Koska palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto liittyy monen eri Konecranesin osaston vaikutuspiiriin, katsoin tarpeelliseksi kuulla myös niitä henkilöitä, joiden työnkuvaan aihe liittyy. Järjestin tapaamisen Konecranesin palkitsemisestä vastaavien henkilöiden kanssa, jossa esitin palkitsemisjärjestelmän suunnitelman ja kartoitin heidän mielipiteitänsä ja parannusehdotuksia liitettäväksi osaksi opinnäytetyötä. Tapaamisten dokumentoinnin tein muistiinpanojen avulla, joista erittelin tietyt ongelmat ja näkökulmat, ja jotka olen liittänyt mukaan työhön.

Tapaamiseen en liittänyt valmiita kysymyksiä, vaan pyysin keskustelun aikana vapaasti esittämään mielipiteitä ja kritiikkiä palkitsemisjärjestelmästä. Palkitsemisvastaavien näkökulma ja huomiot osoittautuivat hyväksi tietolähteeksi aiheen kannalta. Tapaamisen anti aiheen ja opinnäytetyöni osalta olivat uudet näkökulmat ja rakentava kritiikki suunniteltua palkitsemisjärjestelmää kohtaan, kuten juridiset kysymykset, joiden tiedetään olevan vaikeita tämän kaltaisessa projektissa.

Tapaamisen lopputulos oli molempia osapuolia hyödyttävä tietojen vaihtaminen. Palkitsemisvastaavien asiantuntemus tarjosi arvokkaita näkökulmia työn kannalta, ja se tarjosi myös heil-

le tilaisuuden päivittää Konecranesin yleisen palkitsemispolitiikan tilannetta, jota ollaan parantamassa uudistamalla.

## 5 Ratkaistavia haasteita

Lopuksi tuon esille tekijöitä edellä kuvattua palkitsemisjärjestelmän mallista, joihin liittyy edelleen avoimia kysymyksiä. Nämä seikat voidaan jaotella palkitsemismallin rakenteesta johtuviin ongelmiin sekä edelleen selvitystä vaativiin asioihin palkitsemisessä. Mukana on jo aikaisemmin tunnistettuja ongelmia sekä työn aikana ilmenneitä näkökulmia. Näiden argumenttien perusteella voidaan ottaa huomioon niitä mahdollisia ongelmia, joiden ratkaisemisella saatetaan ennaltaehkäistä vaikeuksia järjestelmän toiminnassa myöhemmin.

### 5.1 Globaali toimintaympäristö

Konecranesilla on toimintaa 50 eri valtiossa ja maailmanlaajuisesti 609 toimipistettä. Asetelma on vaikea palkitsemisen kannalta, jos tavoitteena on mahdollisimman tasapuolinen järjestelmä. Konecranesin toimipisteiden sijainnit kattavat suuren määrän erilaisia kansallisuuksia, kulttuureita ja lainsäädännöllisiä tekijöitä, jotka ideaalitulanteessa tulee ottaa huomioon. Koska lainsäädäntö ja kulttuurierot vaihtelevat huomattavasti eri puolilla maailmaa, tulee myös palkitsemisen tapojen olla tarpeeksi joustavia. Tästä syystä on haettu vastausta siihen, miten olisi mahdollista saada palkitsemisen toteutus lähemmäs palkittavan omaa organisaatiota. Eri alueiden kulttuuriin ei voida vaikuttaa, mutta jos palkitsemisen päätöksenteko ja toteutus vietäisiin lähemmäs paikallista liiketoiminta-alueen johtoa, olisi kommunikaatio palkittaviin ja lainsäädännön tekijät paremmin ymmärretty. Esimerkiksi paikallisen henkilöstöorganisaation tarkka ohjeistus innovaatiohallinnon apuna olemisesta voisi olla yksi ratkaisu tähän seikkaan.

### 5.2 Konecranesin palkitsemispolitiikka ja lainsäädännön selvittäminen

Ennen ideapalkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa on Konecranesin laadittava koko yhtiön toiminnan kattava palkitsemispolitiikka, joka toimii ylärakenteena, ja jonka alapuolella puolestaan toimivat eri osastojen spesifit palkitsemisen toiminnot, kuten innovaatiotoiminta, aloitejärjestelmät ja turvallisuushankkeet. Tällä hetkellä Konecranesilla on meneillään alustava selvitystyö yhteisen palkitsemispolitiikan luomiseksi. Ajatuksena on, että ideatoiminnan palkitseminen otetaan käyttöön vasta sen jälkeen, kun kokonais selvitys on saatu päätökseen, jotta voidaan taata selvä ja ongelmaton eteneminen palkitsemisen alkuvaiheesta lähtien. Yhtenäisellä palkitsemispolitiikalla voidaan perustella uskottavasti palkitsemisen käytäntöjen logiikka ja läpinäkyvyys. Tavoitteeksi on syytä ottaa johdonmukainen toiminta palkintoja jaettaessa, jotta välitetään haluttu kuva siitä, mitä palkitsemisella halutaan. On oltava selvillä



kriteerit siitä, minkälainen idean on oltava kvalitatiivisesti ja ansiollisesti, jotta palkittava henkilö ansaitsee määrätyn tasoisen palkinnon. Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli tämän tiedon levittämisessä.

Jos palkitsemista toteutetaan järjestelmällisesti, on hyvä olla tietoa siitä, miten eri maiden verolainsäädännössä on säädetty tavarapalkinnon käyttämisestä. Jos materiaalipalkinnon arvo ylittää laissa säädetyn summan, saatetaan joutua tilanteeseen jossa on epäselvää, kuka veron maksaa, eli lankeaako se maksajalle eli tilaajalle vai pitääkö se periä saajan palkasta vai ottaako kukin tulosityksikkö sen maksettavaksi. Palkitsemisen käytäntöjä eri maissa kartoittaneen selvityksen lisäksi on tärkeää teettää vielä kattavampi otos lainsäädännön asiantuntijoiden avulla. Kuten selityksestä kävi ilmi, materiaalipalkintoihin liittyvät verotukselliset säädökset vaihtelevat paljon maittain. Tehty selvitys oli pienimuotoinen, mutta se antoi ensikuvan tilanteesta ja ympäristöstä, jossa palkitsemisen tapahtuu. Seuraavan mahdollisen selvityksen tulisi antaa aiheesta tarkempi ja kattavampi raportti, ja se pitäisi toteuttaa projektina, jonka lopputulos analysoidaan tarkkaan ja liitetään osaksi suunniteltua Konecranesin yhtenäistä palkitsemispolitiikkaa. Laajempi selvitys vaatii paljon resursseja ja kustannuksia, kuten juridiikkaan liittyvä taustoitus usein. Erilaisten selvitysmallien arviointi olisi ehkä hyvä vaihtoehto, jos kustannukset katsotaan liian suuriksi verrattuna projektin merkitykseen. Tällöin voidaan pohtia, onko joitakin muita tapoja, jolla lainsäädäntöä voitaisiin selvittää luotettavasti muuten kuin ammattilaisten toimesta.

### 5.3 Esimiehen vaikutusmahdollisuus palkintoon

Palkitsemisesta päättäminen ja palkintojen kategoriat muodostavat keskenään kokonaisuuden kannalta erään tärkeän kysymyksen, eli kenellä on lopullinen päätösvalta palkitsemisen muodosta päätettäessä. Optimaalinen käytäntö olisi se, että valinnan vapaus olisi kokonaan palkittavalla itsellään. Tällöin palkitsemisella on mahdollisuus ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Puhtaasti lainsäädännön puolelta asiaa katsottaessa olisi suositeltavaa, että palkittavalle itselleen ei annettaisi mahdollisuutta valita itse palkitsemistilanteessa eri vaihtoehtojen kesken. Tämä johtuu siitä, että verottajan näkökanta palkitsemiseen määräytyy sen mukaan, miten palkittava henkilö on itse voinut vaikuttaa palkinnon laatuun. Tässä asiassa on kuitenkin otettava huomioon myös koko palkitsemisajatuksen mielekkyyden kokemus, jossa valinnan mahdollisuus on välttämätöntä. Ylhäältäpäin saneltuun palkitsemiseen liittyy vaara, ettei palkitsemista koeta mielekkääksi.

Toinen kysymys on, missä määrin esimies voi vaikuttaa palkinnon lajin määrittämiseen. Jos käytännöksi asetetaan se, että kun henkilö on päätetty palkita, suoritetaan ensin neuvottelu henkilön esimiehen kanssa, joka päättää palkinnon laadun, eli onko palkinto materiaalia vai aikaa, tulee mukaan luotettavuusepäily siitä, keskusteleeko esimies alaisen kanssa asiasta

tarpeeksi kattavasti tai ollenkaan ennen päätöksen tekemistä. Palkitsemisvastaavien mielipide tästä asiasta oli se, että esimies todella harvoin haluaa suosia aikaa palkintomuotona, sillä palkitun henkilön oma varsinainen työaika vähenee aikapalkinnon vuoksi. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa esimies asettaa itsensä epäedulliseen asemaan päätöksen tekevänä henkilönä. Konecranesin ylin johtoryhmä on kuitenkin ilmaissut kannustuksensa sille, että työntekijän valinnanvapaus olisi ensisijainen käytäntö. Osittaisena ratkaisuna tähän kysymykseen on riittävä ja avoin kommunikointi innovaatiohallinnon ja palkitsemiseen liittyvien osapuolten välillä, esimiesten ohjeistaminen ja palkittavan oma valinnanvapaus palkintoon.

#### 5.4 Palkintojen tason määrittäminen ja arvottaminen

Kysymys siitä, miten palkittavan idea arvotetaan, kaipaa lisää tarkastelua. Päätös siitä, mitä arvoa tulee painottaa ideoita arvioitaessa, kuuluu innovaatiohallinnolle tai idean aiheesta vastaavalle tuotepäällikölle. Halutaanko painottaa idean johdosta kertyviä säästöjä, jos keksintö tehostaa esimerkiksi logistiikkaketjun toimintaa huomattavasti? Halutaanko suosia asiakaille myytäviä, mahdollisimman paljon uutta liikevaihtoa tuovia keksintöjä? Onko kyse turvallisuuden lisäämisen tärkeydestä? Onko palkittava idea sellainen, että sen vaikutukset ovat mitattavissa vasta myöhemmin tarkan hyödyn jäädessä epäselväksi? Nämä ovat seikkoja, joita pitää tarkastella kattavasti, ennen kuin julkisestaan ne kriteerit, joiden perusteella palkitseminen toimii.

Eräs yleinen ohjelinja palkitsemisen käytännössä voisi olla se, että kaikki ideat, jotka toteutetaan ja jotka voidaan luokitella vaikutuksiltaan ensi näkemältä maltillisen positiiviseksi yhtiön toimintaan, kuuluisivat normaaliin kategoriaan. Tavallisuudesta poikkeavat, suurempaa oivallusta sisältävät ja todennäköisesti laajemman vaikutuksen omaavat ideat luokiteltaisiin erikoispalkintojen kategoriaan. Samanlaista jakoa voi soveltaa myös aikapalkintoon ottaen huomioon kolme tasoa kahden sijasta.

Ennen palkitsemismallin käyttöönottoa on syytä tehdä lista eri palkintovaihtoehdoista ja niiden hankinnasta, eli mitä materiaalipalkinnot ovat ja mistä ne hankitaan. Vaihtoehtoja on paljon, mutta valinnassa olisi hyvä käyttää luovuutta ja etsiä erilaisia, kaavasta poikkeavia valintoja. Uusin markkinoille tullut tekniikka ja arvostetut design-tuotteet sopivat hyvin innovaatioteemaan. Aikapalkinnon tasojen määrää arvioitaessa kannattaa olla mieluummin antelias kuin vähätellä käytettävän ajan määrää, sillä palkittavan näkökulmasta aikapalkinto voi näyttäytyä joko suurena luottamuksen osoituksena tärkeäksi katsottua työtä kohtaan tai vaihtoehtoisesti vain pakollisena palkinnon muodollisuutena. Palkitsemiseen varattu budjetti määrittelee vasta lopullisesti tämän kysymyksen. Eri maiden palkkatasojen vaihtelut on syytä huomioida palkintoja valittaessa, sillä aikaa ei ole mahdollista verottaa, kun toisaalta materiaalipalkinnon arvo suhteessa palkkaan voi vaihdella huomattavasti eri maiden välillä. Tavara-

palkintojen huolellinen arviointi ja valinta ovat eräs tärkeimpiä asioita koko prosessissa. Tulevaisuudessa molempia palkintolajeja voidaan myös päivittää uusiin. Palkintojen uudistaminen kannattaa tehdä toteuttaa säännöllisin väliajoin, jolloin välttytään turhalta toistolta. Aikapalkintoon voidaan sisällyttää jotakin uutta, samalla tavoin kuin materiaalipalkinnot päivitetään vastaamaan säännöllisesti uusinta tekniikkaa.

## 6 Johtopäätökset

Raportin aiheena ollut ideatoiminnan palkitsemisjärjestelmä Konecranesille vaikuttaa haastattelujen, selvityksen ja tarkemman hahmottamisen jälkeen mahdolliselta toteuttaa. Tämä johtopäätöksen voi muodostaa työtä varten toteutetuista teemahaastatteluiden positiivisesta palautteesta sekä siitä yleiskuvasta, jonka valmis raportti aiheesta antaa. Raportin anti palkitsemisjärjestelmälle on se, että se tarjoaa tietoa suunnitelmasta ja auttaa seuraavien toimenpiteiden kartoittamisessa ja toteuttamisessa. Ne kartoitetut ongelmat, jotka liittyvät palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon, eivät muodosta sellaista estettä, jota ei määrätietoilla toimenpiteillä voisi selvittää. Järjestelmällisen palkitsemisen käyttöönotto ideatoiminnassa kytkeytyy moneen osa-alueeseen, ja näiden tekijöiden synkronointi vaatii huolellista suunnittelua. Suunnitelmassa on monia muuttujia, joiden asettelu ja uudelleenarviointi ovat tarpeen hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Järjestelmän käyttöönoton lopullinen ajankohta on edelleen avoin, ja myös lopullinen muoto ja prosessi saattavat muuttua siitä, mitä edellä on esitetty, vaikka pääperiaate tulee luultavasti säilymään samanlaisena. Hankkeen eteenpäin viemisessä tarvitaan edelleen vahvaa tahtoa, kontaktien ylläpitämistä sekä positiivista painostusta päättävien henkilöiden suuntaan.

Suurimmat esteet hankkeessa ovat raha ja juridiikka, eli järjestelmän taloudellisen hyödyn epävarmuus ja esteet lainsäädännön osalta ovat ne tekijät, jotka voivat estää palkitsemisjärjestelmän käyttöönoton. Palkinnot itsessään ovat eräs tuntematon tekijä. Vaihtoehtoina ovat ainakin tunnustuspalkinto, materiaalipalkinnot, aikapalkinto sekä suora rahalla palkitseminen. Tämä johtuu innovaatiotoiminnan perusluonteesta, jossa täysin valmiit ratkaisut ovat harvinaisia ja tulokset pääsääntöisesti paljon aikaa ja kehitystä vaativia, jolloin tietyille aikaskaalalle määritellyt palkitsemisen muodot eivät kelpaa. Oikein valittu materiaalipalkinto voi olla globaalisti oikeudenmukaisin ja helpoin tapa palkita työntekijöitä innovointitoiminnasta, vaikka tosin silloin palkintojen tulee olla globaalisti laadukkaita sekä suosittuja merkkejä.

Avoin kysymys on myös palkitsemisjärjestelmän vaikutus ideatoiminnan aktiivisuuteen, eli saadaanko palkitsemisjärjestelmällä parempia tuloksia ideatoiminnasta. Ideatoiminnan aktiivisuuteen voidaan vaikuttaa myös riittävän sisäisen viestinnän myötä. Motivaation ylläpitämiseksi innovaatiotoiminnassa täytyy tapahtua onnistumisia, ja niistä tulee kertoa avoimesti ja näkyvästi yhtiön sisällä. Silloin kun ideasta päätetään tehdä uusi tuote tai palvelu, täytyy pal-

kitsemisen lisäksi luoda positiivinen viesti onnistumisesta, ja jos mahdollista, kokonainen tarinan kaari idean synnystä, kehittymisestä ja valmistumisesta. Dokumentoitu ja esityksen muotoon rakennettu tarina on tehokas keino havainnollistaa onnistumisia isolle yleisölle.

Raportin lopputuloksen myötä näyttää siltä, että palkitsemisjärjestelmää voidaan viedä eteenpäin suunnitellussa muodossa. Jos innovaatiotoiminnan katsotaan olevan tärkeä osa Konecranesin strategiassa ja tulevaisuuden päämäärien saavuttamisessa, antaa kuvattu palkitsemismalli siihen hyvät lähtökohdat.

## 7 Lähteet

### Kirjallisuus

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmän kehittäminen. 1. painos. Helsinki: Edita.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-K. (toim.). 2002. Mikä meitä liikuttaa - modernin motivaatiopsykologian perusteet. 1. painos. Keuruu: PS-kustannus.

Riitta Viitala. 2007. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. 1. painos. Helsinki: Edita.

Juhani Kauhanen. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 1. painos. Vantaa: Infor.

Juhani Kauhanen. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Davila, T., Epstein, M. & Shelton, R. 2006. Making innovation work. 7. painos. New Jersey: Wharton School Publishing.

Skarzynski, P. & Gibson, R. 2008. Innovation to the core. 1. painos. Boston: Harvard Business Press.

### Sähköiset lähteet

Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. 2012. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/>