

Sanna Peuranen

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on organisaation voimavara

Kuinka suunnitellaan toimiva palkitsemisjärjestelmä huomioiden tulevaisuuden muutokset työelämässä

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketalous ja Kulttuuri

Tradenomi (AMK) Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja Kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Laskentatoimi

Tekijä: Sanna Peuranen

Työn nimi: Toimiva palkitsemisjärjestelmä on organisaation voimavara

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 64

Liitteiden lukumäärä: 1

Miten palkita taitavasti, motivoiden, oikeudenmukaisesti, strategiaa noudattaen sekä kustannustehokkaasti? Ja vielä eri sukupolvet huomioiden. Siihen löytyy vastaus tästä opinnäytetyöstä.

Teemahaastattelu osoitti palkitsemiseen liittyvän teorian olevan vielä kaukana käytännöstä. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi heidän työpaikallaan toteutuva palkitsemisen kokonaisuus. Osa haastateltavista koki sen jälkeen työpaikansa olevan palkitsevampi, kuin oli aiemmin osannut ajatella. Näin oma työ alkoi tuntua motivoivammalta. Suositeltavaa on, että jokainen organisaatio perehtyy palkitsemisen kokonaisuuteen omasta näkökannasta ja pohtii asioita yhdessä henkilöstön kanssa.

Muutaman vuoden päästä työelämässä on yhtä aikaa neljä sukupolvea. Organisaation johdolla on tärkeää olla käytössä erilaisia palkitsemisen tapoja eri elämänvaiheissa oleville. Nuorin sukupolvi, Z, on elänyt koko elämänsä teknologian ympäröimänä. Tähän sukupolveen kuuluvat tulevat kyseenalaistamaan totuttuja tapoja toimia.

Tulevaisuudessa uskotaan työn muuttuvan osa-aikaisemmaksi ja usealla eri työnantajalla toimimiseen. Työtehtävistä osa häviää kokonaan automaation myötä. Työllistyminen jää enemmän yksilön aktiivisuuden ja sosiaalisten verkostojen varaan. Työn halutaan olevan mielekästä, koska se on kuitenkin iso osa elämää.

Avainsanat: palkitseminen, palkkajärjestelmät, kannustimet, johtaminen, sukupolvet

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Accounting

Author: Sanna Peuranen

Title of thesis: An effective payroll system is a resource for the company

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2017

Number of pages: 64

Number of appendices: 1

How to reward your employees in a professional, motivating, fair, and cost-effectively way, which also complies with the company strategy? Doing that, you also need to take the various generations into account. The answer can be found in the present thesis.

A semi-structured interview showed that the theory on rewarding is still very far from practice. The interview focused on how the rewarding system is implemented in the interviewees' workplaces. After that, some of the interviewees started to think that their work was more rewarding than they had thought and they started to feel more motivated. It is recommended that every organisation should consider their own rewarding system in its entirety and discuss it with the employees.

There will be four generations working together in a few years. It is important that the management have various ways to reward people at different phases of their life. The youngest generation, Z, has lived their whole life surrounded by high technology. They will challenge the customary ways of doing things.

There will be more part-time jobs, and people will work for various employers in the future. Some work tasks will disappear because of automation. You need to be active and have a large social network, because your employment will be your own responsibility. People want to carry out meaningful work in the future, because work is an important part of life.

Keywords: reward system, pay system, incentives, management, generations

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 Johdanto.....	6
1.1 Tavoite.....	6
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3 Raportin rakenne.....	8
2 Strategian merkitys palkitsemisessa.....	9
2.1 Balanced Scorecard – tasapainotettu tulostittaristo.....	11
2.1.1 Taloudellinen näkökulma.....	13
2.1.2 Oppimisen, osaamisen ja motivaation näkökulma.....	14
2.1.3 Tehokkuus- / sisäisten prosessien näkökulma.....	16
2.1.4 Asiakasnäkökulma.....	17
2.2 Palkitseminen osana johtamisjärjestelmää.....	18
2.3 Toimiva palkitsemisjärjestelmä.....	20
3 Palkitsemisen kokonaisuus.....	23
3.1 Aineellinen palkitseminen.....	24
3.2 Aineeton palkitseminen.....	25
3.3 Motivaatio.....	26
3.4 Oikeudenmukaisuus.....	29
4 Palkitseminen eri aikakausilla.....	31
4.1 Historia.....	31
4.2 Nykyhetki.....	35
4.3 Tulevaisuus.....	37
4.3.1 Euroopan paras työelämä vuonna 2020.....	38
4.3.2 Sukupolvet sulassa sovussa.....	39
5 Työelämä eri sukupolvien näkökannasta katsottuna.....	42
5.1 Teemahaastattelut.....	42
5.2 Aineiston analyysi.....	42

5.2.1 Palkitsemisen kokonaisuus	43
5.2.2 Palkitsemisen tavoitteet sekä sen toimivuus	45
5.2.3 Motivointi ja oikeudenmukaisuus	46
5.2.4 Palkitsemisen tulevaisuus	46
5.3 Aineiston tulkinta	48
6 Salainen osuus sivut 49–56	49
7 Johtopäätökset.....	50
LÄHTEET	52
LIITTEET	57

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 Laadullinen tutkimus	7
Kuvio 2. Organisaation ydinhaasteet ja keinot vastata niihin	9
Kuvio 3. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista	12
Kuvio 4. Palkitsemisen toimivuusmalli	21
Kuvio 5 Palkitsemisen kokonaisuus	24
Kuvio 7. Motivaatiotekijöitä	28
Kuvio 8 Tulevaisuuden työelämän painopisteet	38
Taulukko 1. Taloudelliseen näkökulmaan sopivia mittareita	14
Taulukko 2. Oppimisen, osaamisen ja motivaation näkökulmaan sopivia mittareita	15
Taulukko 3. Toiminnan näkökulmaan sopivia mittareita.....	16
Taulukko 4. Asiakasnäkökulmaan sopivia mittareita.....	18

1 Johdanto

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi palkitsemisen, koska se on kiinnostava, ajankohtainen sekä moniulotteinen aihe. Peruseriaate on se, että tehdystä työstä maksetaan sovittu palkka. Haluan opinnäytetyölläni osoittaa, kuinka palkka voisi merkitä sekä työntekijälle että työnantajalle paljon enemmän, hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän avulla.

1.1 Tavoite

Tavoitteeni on osoittaa organisaatioille, kuinka strategian, oikeiden mittaustapojen sekä hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän myötä organisaatioilla on edellytykset parempaan toimintaan.

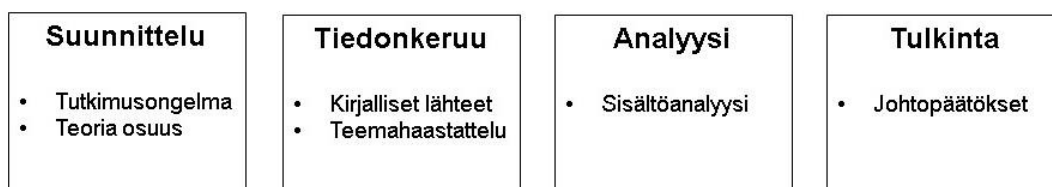
Aiheena palkitseminen on useissa opinnäytetöissä sekä siihen liittyviä tutkimuksia löytyy paljon. Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelma on kehittänyt työelämää jo 20 vuoden ajan (Hakonen & Nylander 2015, 9). Useat käyttämieni lähteiden kirjoittajat ovat jossain vaiheessa uraansa olleet mukana tutkimusohjelmassa (mts.10). Kauppakamari ylläpitää palkitseminen.fi verkkosivustoa, josta saa ajankohtaista tietoa ja ideoita palkitsemiseen. Tällä hetkellä pohditaan paljon mitä työ on tulevaisuudessa. Hiljattain on saatu päätökseen valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan raportti Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta (Dufva 2017, 2). Tämän hankkeen tarkoituksena oli saada pohjaa ja yhteistä näkemystä työntulevaisuudesta Suomen hallituksen seuraavaa tulevaisuusselontekoa varten (mp.).

Työelämän tulevaisuudella on myös vaikutusta organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiin. Työelämässä on jo vuonna 2020 yhtaikaa neljä sukupolvea; kuinka heitä palkitaan kaikkia yhtä oikeudenmukaisesti ja samalla motivoiden. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää myös palkitsemisen historiaa. Suomessa on tällä hetkellä meilläään hanke, joka kannustaa Suomen työelämää olemaan Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on kehittämistutkimus. Siihen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä jo olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24) Lähteitani ovat kirjoitetut kirjat, tutkimukset, verkkosivustot sekä lehdet. Empiriaosuus koostuu teemahaastatteluista, jotka teen eri sukupolviin kuuluville henkilöille, sekä salaisesta osuudesta, jossa suunnittelen palkitsemisjärjestelmän case-yritykselle. Valitettavasti kaikki tieto yrityksestä on pidettävä salassa.

Kananen (2012, 92) toteaa, että laadullista tutkimusta tarvitaan kehittämistutkimusta tehtäessä. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttöä hän suosittelee silloin, kun on tarve ymmärtää ilmiötä paremmin. Seuraavassa kuviossa esitellään laadullisen tutkimuksen prosessikaavio sovellettuna opinnäytetyöhöni.



Kuvio 1. Laadullinen tutkimus
(mukaillen Kananen 2009, 93).

Teemahaastattelut teen kahden kesken haastateltavan kanssa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 232) huomauttavat, että tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluistani kannattaa kertoa haastattelun olosuhteista, ajankäytöstä, häiriötekijöistä ynnä muista haastatteluun vaikuttaneista tekijöistä. On myös tärkeää, että haastatteluista tekemäni tulkinnat ovat perusteltuja. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Suunnittelen case-yritykselle kaksi palkitsemisjärjestelmää, joista he voivat valita sopivamman jatkokehitykseen. Suunnitelma noudattaa opinnäytetyössäni esille tuomaa tapaa suunnitella palkitsemisen kokonaisuus, ottaen huomioon myös sitä tukevat tekijät.

1.3 Raportin rakenne

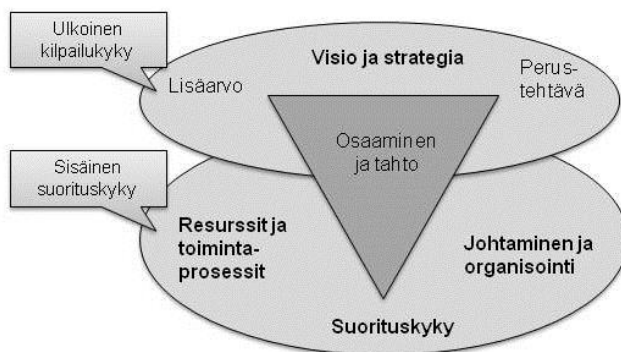
Työ koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan työn tavoitteet, aiemmat tutkimukset palkitsemisesta sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Toinen luku tuo esiin organisaation näkökulman palkitsemiseen strategian ja johtamisen kautta. Yksilötason näkökulma palkitsemiseen tulee esille kolmannessa luvussa, jossa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, motivaatiota sekä oikeudenmukaisuutta. Neljäs luku käsittelee palkitsemista historian kautta tulevaisuuteen sekä eri sukupolvia työelämässä. Teoriaosuus koostuu näistä edellä mainituista luvuista.

Empiirinen osuus alkaa viidennestä luvusta, jossa teemahaastattelu on toteutettu eri sukupolville. Kuudes luku on salainen, siinä on kerrottuna case-yrityksen palkitsemisen tilanteesta, suunnitelma palkitsemisen kokonaisuudesta ja kaksi erilaista palkitsemisjärjestelmää. Johtopäätökset esitetään seitsemännessä luvussa, joka on viimeinen luku. Lähteet ja liitteet ovat työn lopussa.

2 Strategian merkitys palkitsemisessa

Organisaation liiketoimintastrategia liittyy yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sen perustavoitteet, päätoiminnot sekä toimintaperiaatteet (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16). Ainutlaatuisen ja kestäväen kilpailutilanteen saavuttamiseksi organisaatio tarvitsee strategian avulla määriteltyjen uhkien ja mahdollisuuksien selvittämistä (mp.). Määrittelyn avulla organisaation henkiset ja taloudelliset voimavarat pystytään ohjaamaan strategian tavoitteiden saavuttamiseen (mp.). Vartiainen ja Kauhanen (mp.) luettelevat strategian peruselementeiksi mission, vision sekä arvot. Näiden jälkeen määritellään liiketoimintastrategia, sen yhtenä osana on henkilöstöstrategia, jonka sisällä on palkitsemisstrategia (mp.). Työpaikan toimivuus ja kehittyminen riippuvat osaksi siitä, kuinka hyvin palkitsemisstrategia on yhteensopiva organisaation tavoitteiden, rakenteen sekä suunniteltujen toimintatapojen kanssa, toteavat Vartiainen ja Kauhanen (mts.17).

Organisaation liiketoiminnan lähtökohtina voidaan pitää ulkoista kilpailukykyä sekä sisäistä suorituskykyä. Tässä kuviossa esitetään keinot, joilla voidaan vastata organisaatiossa oleviin ydinhaasteisiin.



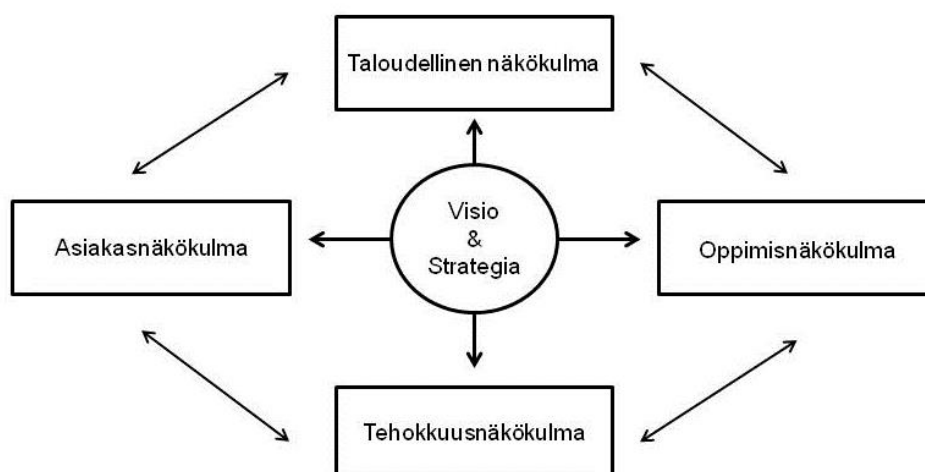
Kuvio 2. Organisaation ydinhaasteet ja keinot vastata niihin (mukaillen Lindroos & Lohivesi 2004, 25).

Organisaation ydinhaasteita ovat lisäarvo, perustehtävät sekä suorituskyky, listaa Lindroos ja Lohivesi (2004, 25). Perustehtävään liittyvän lisäarvon tuottamisongelmiin löytyy vastaus vision ja strategian sekä osaamisen ja tahdon avulla, he (mts.

25–26) määrittelevät. Suorituskyvyn haasteisiin vastataan johtamisen ja organisoinnin, resurssien ja toimintaprosessien sekä osaamisen ja tahdon avulla, he (mts.26) jatkavat. Lindroos ja Lohivesi (mp.) sisällyttävät ulkoiseen kilpailukykyyn vision ja strategian määrittelyn niin, että haasteet ovat selvillä. Sisäisen suorituskyvyn tarkoitus on Lindroos ja Lohiveden (mp.) mukaan toteuttaa käytännössä vision mukainen strategia. He (s. 29) ohjeistavat organisaatiota siitä, että strategia on ohje siitä, kuinka tulee toimia. Sen vuoksi vähintään strategian pääpiirteiden tulee olla organisaation sisällä kaikkien tiedossa ja saatavilla, toteavat Lindroos ja Lohivesi (mp.).

Lindroos ja Lohivesi (2004,159, 164) korostavat, että organisaation ylimmällä johdolla on tärkeä rooli strategian toteuttamisessa, samoin on organisaation työntekijöillä. Heidän (mts.164) mukaansa tulee huolehtia työntekijöiden osaamisesta, resursseista sekä motivaatiosta, jotta strategialla olisi paras mahdollisuus toteutua. Kannustava ilmapiiri luo hyvät edellytykset toimivalle organisaatiokulttuurille, jonka avulla luodaan hyvät puitteet onnistumisille, he (mp.) jatkavat. Organisaation toimivalla kannustinjärjestelmällä on vahva vaikutus työyhteisön ilmapiiriin sekä tuloksetekokykyyn, he (mts. 168) ovat huomioineet. Lindroos ja Lohivesi (s.168) huomauttavat, että huono kannustinjärjestelmä aiheuttaa työyhteisössä merkittävää tuhoa. – Yksi johtamisen haasteista on heidän mukaansa (mts.173) suorituskyvyn johtaminen niin, että saadaan strategia toteutumaan juuri halutulla tavalla.

Rossi (2012, 14–15) on todennut organisaatiokulttuurilla olevan suuri merkitys strategian toteutukseen, sen vuoksi organisaation tulisi suunnitella strategian toteutus organisaatiokulttuurin kautta. Ne organisaatiot, jotka ovat alkaneet johtaa organisaatiota sen kulttuurin kautta, ovat luoneet menestystarinoita, Rossi (mts.12) toteaa. Organisaatiokulttuurin ja strategian ristiriidattomuus suunnitteluvaiheessa, auttaa Rossin (mts.15–16) mielestä strategian toteutusta, koska silloin asiat voidaan tehdä niin kuin ne on ollut tapana tehdä. Hän (mts. 26) on huomannut monien johtajien johtavan organisaation ulkoista kuvaa enemmän kuin sisäistä todellisuutta. Sisäinen todellisuus kuitenkin määrittelee usein esimerkiksi sen; saako asiakas hyvää palvelua, jos myyjällä on huono asenne omaan työhönsä, huomauttaa Rossi (mts.26). Hänen mukaansa (mts.14) organisaatiokulttuuria voi johtaa ja rakentaa tietoisesti parempaan suuntaan.



Kuvio 3. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista (mukaillen Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17).

Balanced Scorecardista on olemassa monenlaisia versioita, mutta perusidea niissä kaikissa on samankaltainen, määrittelee Kauhanen (2015, 52). Hän nimeää Balanced Scorecardin näkökulmat: taloudellinen, asiakas, sisäinen tehokkuus, osaaminen ja motivaatio.

Laamasen (2008, 114) mielestä tasapainotetussa mittaristossa tulee ottaa huomioon tasapaino sisäisten ja ulkoisten ryhmien välillä. Hän määrittelee organisaation sisäiseen maailmaan kuuluviksi henkilöstön ja prosessit, ulkoiseen maailmaan kuuluvat talous ja asiakas. Aika tulee ottaa myös huomioon tasapainoa ajatellessa: menneisyys kertoo jo tapahtuneet asiat, nykyisyys kertoo mitä organisaatiossa tapahtuu parhaillaan ja tulevaisuus auttaa ennakoimaan tulevaa kehitystä, Laamanen (mts. 115) jatkaa.

Lindroosin ja Louhiveden (2004, 180) mukaan BSC on nimenomaan organisaation suorituskyvyn johtamisjärjestelmä, eikä se missään nimessä ole strategian määrittelyyn tarkoitettu väline. Toimivan mittariston rakentaminen vaatii sen, että organisaation strategia on valmis sekä kunnolla määriteltä, painottavat Lindroos ja Louhivesi (mp.).

Mittaristo voi kuitenkin olla apuna strategian toteutuksessa ja sitä voidaan käyttää myös strategisena johtamisjärjestelmänä, toteavat Malmi ym. (2006,19). Strategian mittaroiminen auttaa organisaatiota määrittelemään sen, mitä laaditulla strategialla, ja sen tavoitteilla täsmällisesti tarkoitetaan, täsmentävät Malmi ym. (mts. 19–21). Organisaation johdon tulee yksimielisesti päättää keskeiset strategiset tavoitteet ja se, millä keinoilla ne aiotaan saavuttaa. Sen jälkeen, heidän (mp.) mukaansa, voidaan määritellä sopivat mittaristot, näille mittareille asetetaan tavoitteet sekä valitaan vastuuhenkilöt seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Tässä uudessa BSC-ajattelussa korostuu, heidän (mts. 21) mielestään, strategian saaminen koko organisaation tietoisuuteen. Työntekijät voidaan saada sitoutumaan paremmin strategian toteuttamiseen, kun heille on hyvin perusteltu tavoitteiden ja mittareiden valinnat, perustelevat Malmi ym. (mts. 19–21).

Kauhasen (2015, 52) mielestä Balanced Scorecard auttaa organisaatiota toteuttamaan strategiaa, tukemaan resurssien kohdistamista, ymmärryksen ja tiedonkulun kehittämisessä, oppimaan strategiastaan sekä vähentämään budjetointia.

2.1.1 Taloudellinen näkökulma

”Miltä näytämme omistajistamme” (Malmi ym. 2006,17.)

Taloudellinen näkökulma mittaa Malmin ym. (2006, 25) mukaan asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut kuten pääomantuottoasteesta, markkinaosuuksista sekä kassavirrasta. Tavallisesti tällä mittarilla on kaksi roolia BSC:ssa, he (mp.) toteavat. Toisaalta se kuvaa sitä, miten strategia on onnistunut taloudellisesti (mp.). Toisaalta se määrittelee tavoitteet, joihin strategialla pyritään (mp.). Yrityksen elinkaaren vaihe vaikuttaa siihen, millaisia mittareita käytetään, huomauttavat Malmi ym.(mp.).

Lindroosin ja Louhiveden (2004, 184) mukaan kasvun ja kannattavuuden kehittymiseen vaikuttavat tekijät huomioidaan myös taloudellista näkökulmaa tarkastellessa. Laamasen (2008, 123) mukaan talousnäkökulmaan liittyviä strategioita voivat olla

kustannusten vähentäminen, tulojen kasvattaminen sekä rahoitukseen liittyvien kulujen laskeminen. Seuraavassa taulukossa esitetään taloudelliseen näkökulmaan sopivia mittareita.

Taulukko 1. Taloudelliseen näkökulmaan sopivia mittareita (mukaillen Laamanen 2008, 125).

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
liikevaihto	Kassavirta	tilauskanta
käyttökate	Varaston kiertonopeus	tarjouskanta
tulos	Myyntisaamiset	Investoinnit osaamiseen
omavaraisuus	Ostovelat	Tuotekehitys investoinnit
myynti / henkilö	Tuotteiden hinnat	Markkinoinnin volyymi
osinko / osake	Budjetoinnin toteuma	Budjetin ennuste

2.1.2 Oppimisen, osaamisen ja motivaation näkökulma

”Jotta saavuttaisimme visiomme, kuinka ylläpidämme kykymme muuttua ja kehittyä?” (Malmi ym. 2006,17.)

Malmi ym. (2006, 28–29) toteavat, että organisaation tämän hetkinen tietotaitotaso ei riitä enää tulevaisuudessa vastaamaan asiakkaiden luomiin haasteisiin tai sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Heidän (mp.) mukaan oppimisenäkökulma sisältää myös kasvun näkökulman, näiden tehtävänä on määritellä, minkälaisiin asioihin organisaation tulisi keskittyä, jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessakin.

Oppimisen ja kasvun näkökulmalla on kolme lähdettä: Ihmispääoma, tietopääoma sekä osaamispääoma, Lindroos ja Lohivesi luettelevat (2004, 190). Ihmispääoma

voidaan kartoittaa henkilöstä luodun osaamisprofiilin avulla (mp.). Osaamisen kehittämisen avulla voidaan kasvattaa ihmispääomaa (mp.). Tietopääoma sisältää tietojärjestelmät sekä tietoaineistot, joiden avulla voidaan esimerkiksi tukea henkilöiden tehokkuutta suoriutua työtehtävistään ja saada tietämys leviämään paremmin organisaation sisällä (mp.). Osaamispääoma sisältää työyhteisön, johtajuuden, johtamiskäytännöt, organisaatiokulttuurin, motivoitumisen sekä sitoutumisen (mts. 191). Näiden asioiden kehittäminen sekä yhteistapojen vahvistaminen vaativat juuri oikeiden ajurien löytymistä, koska ei ole helppoa ohjata ja seurata ihmisen suoritusta, koska siihen vaikuttavat monenlaiset asiat (mp.).

Laamanen (2008, 140) pitää osaamista yhtenä tärkeimmistä kilpailuedun tekijöistä, johon ei päästä ilman motivoituneita työntekijöitä. Seuraavassa taulukossa esimerkkejä oppimisen, osaamisen ja motivaation mittaamiseen sopivista mittareista.

Taulukko 2. Oppimisen, osaamisen ja motivaation näkökulmaan sopivia mittareita (mukaillen Laamanen 2008, 144).

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
osaamisprofiili	motivaatioindeksi	maine työmarkkinoilla
menetetyt työntekijät	työolosuhteet	osaamisen kehitys
maksetut palkkiot	stressitaso	onnistuneet rekrytoinnit
liikevaihto / työntekijä	turvallinen työtapo	henkilöstön ikärakenne
voitto / työntekijä	organisaatiokulttuuri	tiimien toimivuus
kustannukset / työntekijä	kehitysideoiden määrä	henkilöstön kaverisuhteet

Malmin ym. (2006, 29) mukaan oppimisnäkökulma on BSC:n vaikein osio. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittareiden tulee konkretisoida organisaation tavoitteet kehittää aineetonta pääomaansa (mp.). Aineettoman pääoman käsittelyä voi Malmin ym. (mts. 68–69) mukaan helpottaa sillä, että ajattelee aineettoman pääoman arvon perustuvan siihen, miten se tukee strategian toteuttamista. Tällöin aineettomalla pääomalla ei nähdä olevan itsenäistä, mitattavaa arvoa, vaan sen arvo näkyy

parantuneina tuloksina sisäisten prosessien, talousnäkökulman ja asiakasnäkökulman kautta (mp.)

2.1.3 Tehokkuus- / sisäisten prosessien näkökulma

”Missä liiketoimintaprosesseissa meidän tulee olla erinomaisia tyydyttääksemme omistajiemme ja asiakkaidemme tarpeet?” (Malmi ym. 2006, 17.)

Sisäisten prosessien näkökulman mittareina toimivat Malmin ym. (2006, 27) mukaan ne prosessit, joissa tulee onnistua muiden näkökulmien tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: toiminta-, asiakas-, innovaatio sekä lainsäädännölliset että yhteiskunnalliset prosessit (mts. 28).

Laamasen (2008, 135) mukaan sisäiset prosessit auttavat ymmärtämään, millä esim. organisaation kuluja ja turhia toimintoja saataisiin karsittua niin, että organisaatio muuttuu tehokkaammaksi. Seuraavassa taulukossa tehokkuuteen sopivia esimerkkimittareita.

Taulukko 3. Toiminnan näkökulmaan sopivia mittareita (mukaillen Laamanen 2008, 139).

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
toteutuneet kustannukset	toiminnan täsmällisyys	prosessin toimivuus
varaston epäkuranttius	prosessin läpimenoaika	prosessin kehitysideoit
jäte ja hävikki	keskeneräinen tuotanto	kapasiteetin käytön ennuste ja suunnittelu
menetetetyt työtunnit	ylityöt	

Laamanen (2008, 146) ottaa esille yhteiskunnallisen ja ympäristöön liittyvän näkökulman, joka saattaa useissa organisaatioissa olla sisällytettynä toiminnan näkökulmaan. Hänen (mts. 146) mukaan valtion ja kuntien organisaatiot ovat ottaneet tämän näkökulman omanaan huomioon jo aiemmin. Nyt myös yksityiset organisaatiot ovat huomanneet, että ympäristön ja yhteiskunnallisten asioiden huomioiminen johtamisessa, auttaa pienentämään sijoittamiseen liittyviä riskejä (mp.). Laamanen (mts. 148) mainitsee yhteiskunnallisten asioiden muutosten tapahtuvan vuosikymmenien aikana ja niiden seuraaminen on haastavaa. Niiden mahdolliset vaikutukset tulisi arvioida, vaikutusmahdollisuudet huomioida ja yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita tulisi kehittää, huomauttaa Laamanen (mts. 148). Hän määrittelee ympäristöön liittyviksi strategioiksi luonnonvarojen säästämisen, ympäristöhaittojen vähentämisen sekä ekologisen tasapainon löytämisen.

2.1.4 Asiakasnäkökulma

”Jotta saavuttaisimme visionne, miltä meidän tulisi näyttää asiakkaidemme silmin?” (Malmi ym. 2006,17).

Kauhasen (2015, 54–55) mielestä kilpailutilanteen kiristyminen markkinoilla on johtanut siihen, että organisaation tulee entistä paremmin tuntea asiakkaidensa tarpeet, toiveet ja odotukset.

Malmin ym. (2006, 26) mielestä asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: perusmittarit sekä asiakaslupaus-mittarit. Heidän mukaansa perusmittaristoon kuuluvat muun muassa markkinaosuus, asiakasuskollisuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus sekä uusien asiakkaiden määrä. Näiden mittareiden voidaan ajatella heijastelevan onnistumista markkinoilla (mp.). Asiakaslupausmittaristo vastaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mitä asiakkaille tulisi tarjota, että he pysyisivät uskollisina sekä tyytyväisinä; miten saataisiin houkuteltua uusia asiakkaita; kuinka markkinaosuus saavutetaan organisaation haluamalle tasolle, toteavat Malmi ym.(mp.).

Laamanen (2008, 132–133) nimeää asiakasnäkökulman mahdollisiksi strategioiksi seuraavat asiat: kilpailukykyinen hinta tuotteilla ja palveluilla, innovointi sekä arvon

kasvattaminen tuotteissa ja palveluissa, hyvin hoidetut asiakassuhteet sekä saata-
vuuden ja jakelun optimointi. Seuraavassa taulukossa asiakasnäkökulmaan sopivia
esimerkki mittareita.

Taulukko 4. Asiakasnäkökulmaan sopivia mittareita

(mukaillen Laamanen 2008, 134).

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
myynti uudet asiakkaat	asiakaskontaktit	markkinaosuus
myynti vanhat asiakkaat	asiakastyytyväisyys	organisaation maine
asiakassuhteen kesto	valitukset	asiakassuhteen lujuus
menetetyt asiakkaat	toimitusajan tarkkuus	asiakkaan ostoennuste
myöhästyneet toimitukset	asiakassuhteen arvo	asiakkaiden suositukset
menetetyt myynnit	asiakkaan arvio	organisaation tunnettuus

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 186–187) mukaan asiakaslupausmittariston mitta-
reiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. He näkevät, että hyvän kilpailu-
strategian edellytyksenä on asiakkaiden ja markkinoiden laaja-alainen tuntemus.
Kilpailustrategia muuttuu organisaation elinkaareen eri vaiheissa, toteavat Lindroos
ja Lohivesi (mp.).

2.2 Palkitseminen osana johtamisjärjestelmää

Kauhanen (2010, 88) määrittelee palkitsemisen olevan johtamisväline, jonka avulla
kannustetaan henkilöstöä sekä tuetaan organisaation menestystä. Sen avulla kan-
nustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden
mukaisesti. Hänen (mp.) mukaansa oikein valitut palkitsemisperusteet tukevat or-
ganisaation menestymistä. Palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jonka avulla

saadaan aikaan haluttu tuotos sekä toiminnan kehittämisenä, kirjoittaa Kauhanen (mp.). Hänen mukaansa tämän panoksen tavoitteena on kilpailukyvyn kehittäminen sekä ylläpitäminen. Kauhanen (mp.) on sitä mieltä, että palkitseminen tulisi kytkeä sellaisiin tekijöihin, joiden avulla tuottavuutta voidaan parantaa nyt ja tulevaisuudessa.

Kauhanen (s. 36) toteaa palkitsemisjärjestelmän olevan oleellinen osa koko yrityksen johtamisjärjestelmää. Hän vielä lisää, että sen tulee olla yhteensopiva yrityksen sisäisten ympäristötekijöiden ja henkilöstörakenteen kanssa. Yrityksen sisäisillä ympäristötekijöillä tarkoitetaan Kauhasen (mp.) mukaan yrityksen prosesseja, käytävissä olevaa teknologiaa, toimitiloja, organisaatio- sekä henkilöstörakennetta ja palkitsemisjärjestelmää.

Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin sekä Ylikorkalan (2014, 16) tutkimuksen mukaan palkitseminen on tärkeä johtamistehtävä, joka tulee näkymään taitavana palkitsemisena. Onnistuminen palkitsemisessa vaatii entistä enemmän palkitsemistapojen kytkentää organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä henkilöstöä arvostavaa ja yksilöivää kohtelua, he (mp.) toteavat. Palkitsemisen kokonaisuudessa eri henkilöstöryhmiä voidaan palkita eri tavoilla, johtuen työn luonteen erilaisuudesta, huomauttavat Hakonen ym. (mts. 41). He (mts. 42) suosittelevat henkilöstöryhmien muodostamista toiminnallisin perustein, näin saadaan tasapuolinen kohtelu toteutettua, myös eri elämänvaiheessa olevat työntekijät voidaan ottaa yksilöllisellä tavalla huomioon.

Kauhanen (2015, 141) huomauttaa esimiehillä olevan ratkaiseva asema henkilöstön johtamisessa, ja sitä kautta palkitsemisessa. Esimies esittelee henkilöstölle ylimmän johdon antamat pitkän- tai lyhyen aikavälin strategiset tavoitteet, hän ohjaa ja tukee henkilöstöä niitä suorittaessa sekä antaa palautetta (mts. 142). Esimies voi omilla toimillaan, Kauhasen (mp.) mukaan, vaikuttaa palkitsemiseen eniten aineettomia palkitsemiskeinoja käyttäen. Kauhanen (mts. 141) toteaa esimiesasemassa olevien työn muuttuneen entistä haasteellisemmaksi viime vuosien aikana. Yksiyistä on henkilöstön moninaisuus, johon vaikuttaa muun muassa henkilön ikä, sukupuoli, etninen tausta, kansallisuus, uskonto, koulutus, arvot, asenteet, sukupuolinen suuntautuneisuus, tulotaso, varallisuus, suku sekä terveydentila (mts. 98). Kau-

hasen (mts. 142) mielestä esimiehen tulee tuntee hyvin henkilöstönsä, jotta voi ohjata, kannustaa, motivoida ja palkita heitä juuri oikealla yksilöille sopivalla tavalla. Enää ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa, johtamistyylin tulee muuttua eri tilanteisiin ja ihmisiin sopivaksi, hän (mp.) jatkaa.

2.3 Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Alaräisänen (2014, 26) mukaan Suomen työmarkkinoilla palkitseminen on muutoksen kourissa. Muutoksen taustalla on kustannusten karsimisen sekä toiminnan tehokkuuden parantamisen lisäksi palkitsemisen saaminen hyödylliseksi sekä työntekijöille että työnantajille. Vanha palkitsemisjärjestelmä perustui työtehtävän määrittelyyn ja palkankorotukset annettiin hierakisesti ikäjärjestyksessä (mp.). Järjestelmän tavoite oli olla tasa-arvoinen, palkanlisäosia käytettiin harvoin (mp.). Uusi palkitsemisjärjestelmä on enemmän osaamiseen perustuva kuin tehtävään, Alaräisänen (mp.) on todennut. Suoriutumiseen perustuvassa palkitsemisessä on paljon muuttuvia osia, joiden avulla organisaation kilpailukyky ja tuottavuus tehostuvat (mp.). Alaräisänen toteaa (s. 27), että organisaation tulisi aina kehittää omanlaisensa palkitsemisjärjestelmä omien tarpeiden mukaiseksi; palkkaus tukee organisaation toimintaa ja sen henkilöstöä.

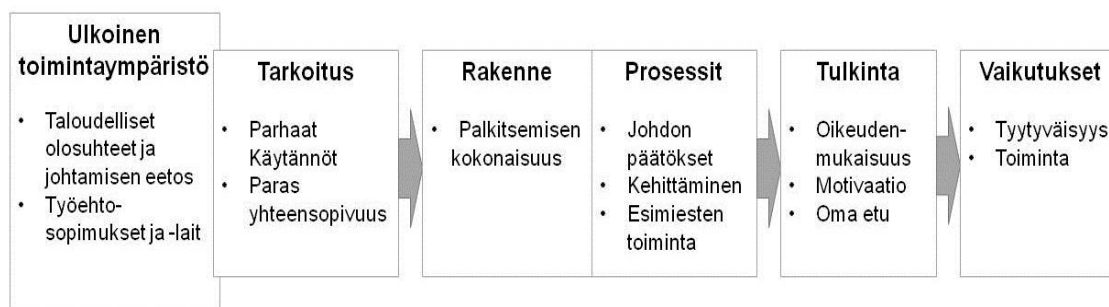
Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on Viitalan (2004, 272) mukaan otettava huomioon seuraavat seikat:

- mikä työntekijöitä motivoi?
- organisaatiokulttuuri
- organisaation strategia
- työntekijöiden osaamistaso sekä ikärakenne
- lainsäädäntö ja verotus
- työmarkkinatilanne

Palkitsemisjärjestelmällä voidaan vaikuttaa suoraan yrityksen strategian toteutumiseen, ja sillä on suora vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen, katsoo Viitala (2004, 272). Hakonen ym. (2014, 29) toteavat oikeudenmukaisuudesta huolehtimisen ole-

van välttämätöntä palkitsemisjärjestelmää suunnitellessa. Työntekijöiden tulee kokea palkitseminen oikeudenmukaiseksi, jotta palkitseminen vaikuttaa halutulla tavalla, he (mp.) huomauttavat.

Seuraavassa kuviossa esitetään toimivaan palkitsemiseen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 4. Palkitsemisen toimivuusmalli (mukaillen Nylander & Hakonen 2015, 14).

Nylanderin ja Hakosen (2015,14) mukaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ymmärtäminen on avain toimivien palkkaustapojen taustalla. Heidän (mp.) mielestään taloustilanne sekä johtamisen eetos vaikuttaa siihen, kuinka tulisi palkita, ja miten henkilöstö odottaa tulevansa palkituksi. Hakonen ja Moisio (2015, 43) toteavat työehtosopimusten turvaavan työntekijälle työn vähimmäisehdot, toisaalta organisaation ei ole tarvinnut maksaa enempää palkkaa, kuin työehtosopimuksissa vaaditaan. Nykyään kilpailutilanne kuitenkin on mahdollistanut työehtosopimusta korkeamman palkan maksamisen, he (mp.) huomauttavat. Ulkoisen toimintaympäristön muutos tuo Hakosen, Nylanderin ja Sweinsin (2015, 235) mielestä esille tarpeen palkitsemisen muuttamiseen. Hakonen ym. (mp) ovat huomanneet, että yhteiskunnan muuttuessa myös työntekijää motivoivat asiat muuttuvat, ja tähän organisaation tulee reagoida.

Palkitsemistapoja suunnitellessa tulee löytää parhaat käytännöt ja omaan toimintaan parhaiten sopiva palkitsemisratkaisu. Palkitsemisjärjestelmä tulee pystyä perustelemaan: käytön perusteet ja halutut saavutukset (Nylander & Hakonen 2015,

14). Hakosen ym. (2015, 235–236) mielestä tulee löytää paras mahdollinen palkitsemisratkaisu, joka on yhteensopiva sekä organisaation tavoitteiden, että strategian kanssa. Strategisten linjauksien muuttuessa tulisi myös palkitsemisjärjestelmä päivittää, toteavat Hakonen ym. (mp.).

Organisaation valitsemat erilaiset palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden (Hakonen ym. 2015, 236). Nämä tavat kannattaa valita silmällä pitäen organisaation valitsemia tavoitteita, huomattavat Hakonen ym. (mp.). Näin osataan palkita oikealla tavalla ja päästään paremmin asetettuihin tavoitteisiin, korostavat Hakonen ym. (mp.).

Palkitsemisen toimivuutta lisää johdon faktatietoon perustellut päätökset sekä niiden esiintuominen henkilöstölle, toteavat Nylander ja Hakonen (2015, 15). Palkitsemista tulee kehittää jatkuvasti ja ylläpitää osana esimiesten johtamistyötä, he (mp.) huomauttavat. Nylanderin (2015, 194) mukaan palkitsemisen kehittämisen avulla saadaan organisaation strategialle ja päämäärille näkyvyyttä henkilöstössä. Esimiehillä on vaikutusta siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee, toteavat Liinalaakso ja Tenhiälä (2015, 201). Jokapäiväisissä asioissa muodostuu tunne palkitsevuuden kokemisesta (mp.). Työyhteisössä viihtyvä ja omassa työssään arvostettu työntekijä on sitoutunut organisaatioon (mp.).

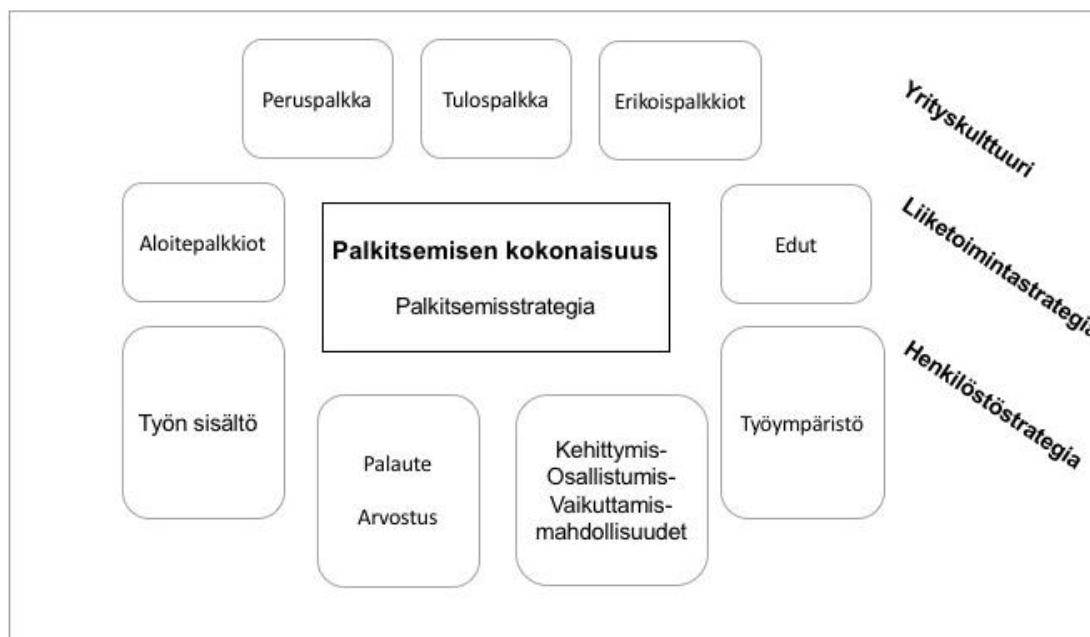
Palkitsemisen toimivuuden tulkinta ja vaikutukset syntyvät työntekijöiden omien tunteusten, odotusten ja kokemusten perusteella (Nylander & Hakonen 2015, 15). Nylander ja Hakonen (mp.) painottavat, että on tärkeää, että he tuntevat palkitsemiseen liittyvät päätökset, näin ollen he tietävät kuinka oma ja muiden palkka muodostuu ja miten siihen voi itse vaikuttaa. Työntekijän tulee heidän (mp.) mukaansa käsittää palkitsemisen perusteet, jotta hän voi motivoitua ja toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuutta suunnitellessa tulee tutustua motivaatioteorioihin, joiden avulla voidaan tulkinta paremmin ihmisten suhtautumista erilaisille palkitsemisentavoille, korostaa Hakonen (2015, 135).

3 Palkitsemisen kokonaisuus

Lahti, Tarumo ja Vartiainen (2004, 11) määrittelevät palkitsemisen organisaation ja sen jäsenten väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molempien tulee saada hyötyä. Se on sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi tekemästään työstä organisaation hyväksi, he (mts. 12) tarkentavat. Palkitsemisen keskeinen ydin on palkka (mp.). Palkkausprosessi ei ole erillinen osa yhtiön toimintaa vaan se tukee haluttujen tavoitteiden saavuttamista (mts. 11). Lahti ym. (mts. 12) toteavat, että palkka on johtamisen väline, ja palkkausjärjestelmä on osa yhtiön henkilöstöstrategiaa.

Palkitsemisella on useita tavoitteita (Lahti ym. 2004, 13). Sen tavoitteena voi olla mm. työntekijöiden motivointi, houkutteleminen yhtiön palvelukseen, olemassa olevista työntekijöistä kiinnipitäminen, luettelevat Lahti ym. (mts. 13). Palkitsemisella voidaan myös onnistua latistamaan työntöä (Hakonen ym. 2011, 33). Siksi Hakosen ym. (mts. 32) mukaan onkin tärkeää, että yrityksellä on toimiva palkkajärjestelmä ja sen tulee ehdottomasti olla oikeudenmukainen.

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu organisaation itse luonnehtimasta ja linjauksesta kokonaisuudesta aineellisista ja aineettomista tavoista palkita (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Seuraavassa kuviossa esitetään aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen muodostama palkitsemisen kokonaisuus.



Kuvio 5 Palkitsemisen kokonaisuus
(mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 23).

3.1 Aineellinen palkitseminen

Rahalla, tavaralla ja/tai rahan arvoisilla eduilla maksettava palkkio on aineellista palkitsemista (Vartiainen & Kauhanen 2005a, 318). Siihen kuuluvat peruspalkkaustavat, joita usein säädellään työ- ja virkaehtosopimuksin, jatkavat Vartiainen ja Kauhanen (2005b, s. 21) Peruspalkan lisäksi voidaan maksaa täydentäviä palkanlisiä, he huomauttavat (mp.). Peruspalkka voi perustua aikapalkkaan tai suorituspalkkaan (mp.). Tulospalkalla tarkoitetaan palkkakannustimia, joilla voidaan täydentää peruspalkkausta (mp.). Tulospalkkaa maksetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta sekä niiden ylittämisestä (mts. 23). Palkkakannustimia ovat mm. tulospalkkiot peruspalkan lisäosana, voittopalkkiot perusteena organisaation liiketaloudellinen tulos, voitonjako henkilöstölle organisaation tuottamasta voitosta sekä osakejärjestelyillä voidaan organisaation osakkeita antaa työntekijöille palkaksi tai osakkeita on mahdollisuus merkitä itselleen tiettyyn hintaan tiettyinä ajankohtana (mp.). Erikoispalkkioita ovat kertaluontoiset aineelliset palkkiot, jotka voivat olla ennalta määritellyjä huomauttavat Vartiainen ja Kauhanen (s.23).

Edut ovat aineellisen palkitsemisen lisiä, joilla voi olla merkittävä vaikutus työpaikan houkuttelevuuteen sekä hyvään työnantajakuvaan (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 140). Etuja voi olla monenlaisia kuten työterveyshuolto, luontoisedut, eläke-edut, palkalliset vapaat jne., he luettelevat (mts. 140). Kaikki edut eivät aina ole henkilökohtaisia vaan ne ovat työpaikkakohtaisia kuten esimerkiksi ilmaiset päiväkahvit (mts. 141). Aloitepalkkioiden tarkoituksena on saada paremmin työntekijöiden ideat hyödynnettyä ja näkyvimiksi (mts. 170). Aloitepalkkiot perustuvat organisaation määrittelemään aloitejärjestelmään, missä on määritelty aloitepalkkion saamisen ehdot (mts. 171–172).

3.2 Aineeton palkitseminen

Vartiainen ja Kauhanen (2005, 318) huomauttavat, että aineeton palkitseminen on jotain sellaista, mitä ei makseta rahalla tai rahanarvoisilla eduilla. Hakosen ym. (2005, 265) mielestä työn palkitseva sisältö sekä työn mielekkyys motivoivat työntekijää. Heidän mielestään yksi keino palkitsemiseen on työntekijän tavoitteisiin ja kykyihin järkevästi organisoitu työ. Työn sisältöä pidetään palkitsevana, jos siinä on sopivasti haastetta ja siinä pääsee käyttämään taitojaan sekä kehittämään niitä (mp.). Hyvin toteutettu kehityskeskustelu on paras keino esimiehen toimia mentorin roolissa ja selvittää alaisten haluja kehittää osaamistaan tai saada taas mielekkäät työtehtävät (mts. 267). Työssä kehittymistä ja osaamisen laajentamista sekä erikoisosaamisen hankkimista voidaan saada työkierron, vaativimpiin tehtäviin etenevän tai mahdollisen urapolun avulla (mts. 258). Työnantaja voi tukea työntekijän kouluttautumista kannustavalla asenteella, antamalla aikaa opiskeluun tai jopa maksaa koulutuskustannukset (mts. 260).

Palaute työstä on tapa osoittaa sen merkitys: jos ei ole mitään väliä, kuinka työn tekee, voi olla vaikea innostua työstään (Ahonen & Lohtaja 2014, 17). Palaute kertoo sekä onnistumiset että epäonnistumiset, molemmat lisäävät onnistumisen tunnetta lopulta (mts. 18–19). Työhyvinvointia sekä työssä suoriutumista on huomattu auttavan sekä oikeudenmukaisuuden että arvostavan kohtelun kokeminen, huomauttavat Hakonen ym. (2005, 238). Arvostettu tunne tulee työntekijälle hyvästä työilmapiiristä työpaikoilla sekä taitavasta johtajuudesta, mutta myös aineellisista

palkkioistaan (mts. 238, 241). Työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, on arvostuksen ja palautteen kanssa sellainen asia, johon esimies voi toimillaan eniten vaikuttaa, huomauttavat Hakonen ym. (s.229). Ne ovat myös tehokkaimmat ja vaikuttavimmat palkitsemistavat, he jatkavat. Työntekijän mahdollisuudella osallistua tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on keino, jonka avulla voi vaikuttaa työhönsä liittyviin seikkoihin (mp.). Vaikutusmahdollisuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin voi itse vaikuttaa omaan työtahtiinsa, -menetelmiin tai -tapoihin (mp.). Vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttaa yksilön asema työyhteisössä (mp.). On havaittu, että yksilön mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun auttaa heitä myös sitoutumaan tehtyihin päätöksiin, organisaation näkökulmasta tämä vähentää työntekijöiden turhautumista (mts. 233).

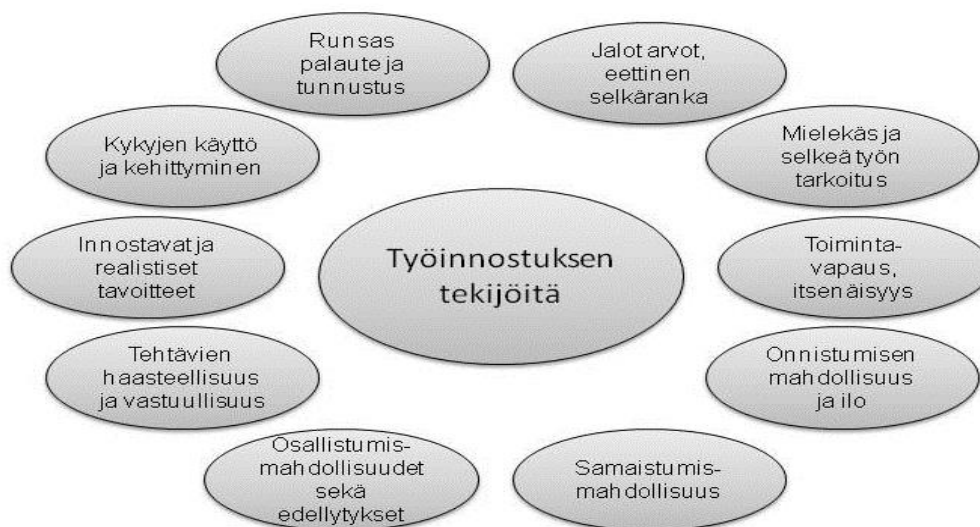
Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat merkittäviä asioita palkitsemistapana, toteavat Hakonen ym. (2005, 203). Työntekijä pystyy paremmin suunnittelemaan elämänsä pysyvässä työsuhteessa ja näin kokee olonsa turvatuksi, he tarkentavat (mp.). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan elämän eritilanteissa on etu työntekijälle, korostavat Hakonen ym. (mp.). Esimiehillä on iso rooli työaikojen järjestelyissä sitten, että poikkeavissakin tilanteissa saadaan asiat toimimaan myönteisellä tavalla (mts. 227). Esimiehen asenteella on vaikutus siihen, että tuntuuko työntekijälle myönnetty opintovapaa palkitsemiselta (mp.). Nyrpeän esimiehen antama vapaa ei ilahduta niin paljon kuin yhteisymmärryksessä tehty järjestely, huomauttavat Hakonen ym. (mp.).

3.3 Motivaatio

Luoma ym. (2004, 20) mieltävät motivaation ihmisen sisäiseksi tilaksi. Siihen liittyy tahto toimia jotain tiettyä tavoitetta kohti sekä vireystila (mp.). Motivaatioon voidaan vaikuttaa johtajuudella, palkitsemisella, vuorovaikutuksella, avoimella organisaatiokulttuurilla sekä tarpeeksi haasteellisilla ja merkityksellisillä työtehtävillä (mp.). Viireystilaan vaikuttaa näiden lisäksi oman elämän tilanne sekä terveys (mp.). Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, he (mts. 21) toteavat. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen toiminnasta oman itsensä vuoksi (mp.). Luoma ym. (mp.)

luettelevat sisäisen motivaatiotekijöiksi työn, edistymisen, henkisen kasvun, vastuun sekä saavutukset. Sisäistä motivaatiota pidetään tärkeimpänä syynä siihen, että ihminen pysyy työssään ja saa työn teon tuntumaan mielekkäältä (mts. 23). Sen voidaan ajatella koostuvan neljästä keskeisestä elementistä: valinnanvapaudesta, pätevyydestä, edistymisestä sekä mielekkyydestä, he (mp) luettelevat. Ulkoinen motivaatio syntyy heidän (mts. 21) mukaan jonkun toiminnan seurauksena, sen motivaatiotekijöitä on palkitseminen tärkeimpänä sekä lisäksi hyvät työolosuhteet, turvallisuus, status sekä yrityspolitiikka. Näistä koostuu ihmisen kokonaismotivaatio, joka nykyään ymmärretään monimutkaisena ja yksilöllisenä ilmiönä (mp.). Luoma ym. huomauttavat (mp.), että esimiehillä on palautteen antamisen kautta tärkeä rooli työntekijän motivaatioon.

Ihmisen motivaatiolla on merkitys siihen, kuinka toivomme itseämme palkittavan ja millaisia palkkioita arvostamme sekä kuinka toimimme (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 21). Aiemmillä kokemuksilla, elämänvaiheella ja iällä on vaikutusta siihen, millaisia palkkioita ollaan omasta mielestä oikeutettuja saamaan (mts. 22). Ihmisen motivaatiota voidaan tarkastella monenlaisten tekijöiden avulla (Kontiainen & Skyttä 2010, 45). Palkitseminen auttaa lisäämään tehokkuutta, mutta ei muuta itse työtä innostavaksi (mp.). Ihmisen motivaatiota voidaan tarkastella monenlaisten tekijöiden (kts. alla oleva kuvio) avulla.



Kuvio 6. Motivaatiotekijöitä
(mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010,45).

Hakosen (2015, 151–152) mukaan työnimulla on erityinen vaikutus motivaatioon. Työnimun huomaa silloin, kun uppoutuu työhön niin, että unohtaa ajankin kuluvan, hän (mts. 151) kertoo. Työterveyslaitoksen (Työn imu 2015) tutkimusnäytön mukaan työnimua kokevilla henkilöillä on myönteiset asenteet omaan työhönsä ja työpaikkaan, he ovat oma-aloitteisia, suoriutuvat työssään tuloksellisesti sekä motivoituneita oppimaan uusia asioita. He kokevat elämän rikkaampana ja ovat usein myös terveempiä, tutkimuksessa käy ilmi (mp.). Tutkimuksessa todetaan, että työnimua voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Työnantaja voi vahvistaa työnimua tarjoamalla haastavia ja monipuolisia työtehtäviä, kannustavalla johtamisella, antaa mahdollisuuden vaikuttaa työhön, uuden oppimiseen sekä työssä kehittymiseen, tutkimuksesta ilmenee.

Työn imu ilmenee työntekijällä tarmokkuutena, omistautumisena sekä uppoutumisena (Martela & Jarenko 2014, 20). Tarmokkuus ilmenee energisyytenä sekä pelottomuutena kohdata tulevat vastoinkäymiset tai haasteet (mp.). Omistautuminen tulee sitoutumisen halusta merkittävään, inspiroivaan ja tärkeään työtehtävään (mp.). Uppoutuminen kertoo työtehtävän olevan niin mielenkiintoinen, että siihen voi unohtaa itsensä ja ajantajun (mp.).

3.4 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden tunteella on merkittävä merkitys työtyytyväisyyteen (Maaniemi 2015, 123). Maaniemi (mts. 124) määrittelee oikeudenmukaisuuden tarkoittavan ”yksilön kokemusta päätöksen tai päätöksentekoprosessin ja siihen liittyvän kohtelun reiluudesta”. Oikeudenmukaisuus jaetaan kolmeen lajiin: jaon-, menettelytapojen- ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, luettelee Maaniemi (mts.125 & 128).

Jaon oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat saamansa palkkion muihin verrattuna, kertoo Maaniemi (mts. 125–126). Huomattavaa on se, että työntekijän tunne oikeudenmukaisuudesta on omakohtaisesti koettua sekä hänen itsensä päättämää mihin vertaa itseään tai palkkaansa (mts. 126). Organisaation tulee tarkkaan miettiä, millaista tietoa palkoista julkaisee henkilöstölle (mts. 126). Palkka-asioista esille tuodessa kerrotaan organisaation palkitsemisperusteet ja palkkaan vaikuttavat tekijät, ei tietenkään kerrota toisten palkkatietoja (mts. 127). Organisaation kannattaa tietää myös saman alan palkkatasosta markkinoilla (mts. 127). Oikeudenmukaisella jaolla on mahdollisuus toteutua, kun se tapahtuu ajan tasalla olevaa palkitsemisjärjestelmää noudattamalla (mts. 127). Nieminen ja Tomperi (2008, 208) toteavat oikeudenmukaisuuden toteutuvan, kun työpaikassa ylennykset sekä palkka perustuvat ansioihin ja saavutuksiin, lisäksi niiden perusteet tulisi olla läpinäkyviä sekä tasa-arvoisia.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, kuinka oikeudenmukaiseksi työntekijät tuntevat päätöksentekoprosessin ja siihen liittyvät periaatteet, kertoo Maaniemi (mts. 128). Maaniemi (mts. 128) toteaa useiden tutkimusten todistaneen, että lopullisten päätösten arvioinnissa vaikuttaa suuresti tapa, jolla päätökset on tehty. Tutkimukset ovat osoittaneet, Maaniemi (mts. 129) jatkaa, työntekijöiden hyväksyvän helposti sellaiset päätökset, joihin ovat itsekin voineet osallistua. Oikeudenmukaisuuden tunne kasvaa, kun tietää voineensa vaikuttaa päätöksiin sekä ymmärtää paremmin päätökseen vaikuttaneet seikat (mts. 129).

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, miten työntekijä kokee työka- vereilta ja esimiehiltään saamansa kohtelun, kertoo Maaniemi (mts. 131). Vuorovai-

kutuksen oikeudenmukaisuus jaetaan sensitiiviseen sekä informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen, jaottelee Maaniemi (mts. 131). Se, miten sinua kohdellaan vaikuttaa sensitiivinen oikeudenmukaisuus tunteeseen (mts. 131). Palautteen saaminen todenmukaisin ja ymmärrettävien perustelujen kera vahvistaa informatiivisen oikeudenmukaisuuden tunnetta (mts. 131).

Organisaatiossa voidaan edesauttaa oikeudenmukaisuuden tunteen kokemista esimiesten kautta (mts. 132). Heidän tulee tietää palkitsemiseen liittyvät perusteet sekä osata johdonmukaisesti keskustella niistä että omata loistavat vuorovaikutustaidot (mts. 132–133).

4 Palkitseminen eri aikakausilla

4.1 Historia

1900-luvun alussa suurin osa suomalaisista ansaitsi elantonsa maataloudesta, teollisuutta oli vain muutamassa kaupungissa (Vartiainen 2015, 70). Maatalouden puolella työntekijöille tarjottiin usein etukäteen palkaksi ylläpito ja rahapalkka (mp.). Teollisuudessa palkitsemiseen vaikutti ajankäyttö, ikä sekä ammattitaito (mp.). Yhteiskunnallisella asemalla oli myös vaikutusta palkanperusteeseen (mp.). Naisten ja miesten palkoissa oli suuret erot (mp.). Työnmotiivina oli toimeen tuleminen eli elämän perustarpeiden tyydyttäminen (mp.). Työväenyhdistyksiä syntyi ja työntekijät sekä työnantajat perustivat omia yhdistyksiään etujaan valvomaan (mts. 71). Ensimmäinen työehtosopimus syntyi Suomessa vuonna 1900 graafiselle alalle. (mp.) Työorganisaatioiden johtamisen katsotaan alkaneen 1900-luvun alussa Suomessa, määrittelee Silén (2006, 9) Silloin alkoi hänen mukaansa ns. tieteellisen liikkeenjohdon valtakausi, joka oli valloillaan vuosina 1900–1923 (mts. 9–10) Tieteellisen liikkeenjohdon edustajaksi nousi insinööri Frederick Taylor (mts. 10). Taylorin johtamisoppi otti kantaa palkkausjärjestelmiin suosimalla sopimiseen perustuvia työsuhteita, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, tuottavuuteen ja palkkioihin (mts. 11). Näin työntekijöillä oli mahdollisuus saada oikeudenmukainen palkka (mp.). Taylor huomasi työpaikoilla tapahtuvaa työntekijöiden tekemättömyyttä, hän näki sen yrityksen johdon aiheuttamaksi ongelmaksi (mp.). Syynä siihen oli Taylorin mukaan huonosti toimivat palkkausjärjestelmät ja -tavat (mp.).

Teollisuus alkoi laajeta Suomessa vuosien 1920–1949 teollisen massatuotannon aikana (Vartiainen 2015, 72). Lainsäädännön avulla turvattiin tilattoman väestön asemaa sekä säädettiin työsääntölaki, jossa määritellään työehdot, järjestys työpaikalla sekä keskinäiset oikeussuhteet (mp.). Työnantajat suhtautuivat kielteisesti työehtosopimukseen, koska halusivat itse määrätä palkkauksesta sekä työoloista (mts.73). Vuonna 1940 työnantajajärjestöt suostuivat neuvottelemaan työmarkkinoista työntekijäpuolen järjestöjen kanssa ja sopivat jatkossa neuvottelevansa asioista yhteisymmärryksessä (mp.). Todellisuudessa palkkaus määriteltiin pitkälti työpaikkakohtaisesti (mp.). Johtamisessa alkoi vaikuttaa ihmissuhteiden koulukunta

vuosien 1925–1955 aikana (Silen 2006, 15). Ihmissuhdekoulukunta näkee liikkeenjohtamisen olevan sama asia kuin ihmisten johtaminen (mts.16). Esimiehille tarpeellisia ominaisuuksina alettiin pitää hyviä kommunikointitaitoja, herkkyyttä henkilöstöasioissa, työmotivaatioon lisäämiseen vaikuttavia taitoja sekä ryhädynamiikan ymmärrystä (mp.). Toisen maailmansodan aikana valtiolta määräsi yksivaltaisesti palkat ja hintatason (Vartiainen 2015, 73.). Työmotivaatioon alkoi vaikuttaa osallistumismahdollisuus sekä sosiaaliset suhteet (mp.)

Toisen maailmansota aiheutti kriisin Suomen talouteen (Vartiainen 2015, 74). Valtio säänteli palkkoja sekä talouselämää 1950-luvun puoliväliin saakka (mp.). Suomessa alkoi voimakas teollistumisen aika vuosina 1950–1979 (mp.). Erilaisia teorioita ihmisen motivaatiosta, käyttäytymisestä sekä johtamisoppeja kehitettiin maailmalla ja niiden mukaan asioita tarkasteltiin Suomessakin (mts. 74–75). Ihmissuhdekoulukunnalla on ollut suuri merkitys palkitsemisjärjestelmien kehittymiseen (mts. 74). Sen oppien mukaisesti otettiin käyttöön laajennetut työnkuvat, työkierto, työyhteisön yhteistyö sekä vuorovaikutus (mp.). Työhyvinvointia alettiin ylläpitämään sekä kehittämään 1960–70-luvuilla (mp.). Silénin (2006, 18) mukaan tilastolliset ongelmanratkaisumenetelmät alkoivat levitä armeijan käytöstä yritysjohtoon. Hänen huomauttaa, että pitkän tähtäimen suunnittelusta puhuttaessa alettiin käyttää enemmän termiä strateginen suunnittelu. Johtamisessa alkoi ns. systeemirationalismin aikakausi vuosina 1955–1980 (mts. 19). Siinä johtamiseen liittyviä tärkeitä sanoja ovat suunnittelu, ennakointi ja kontrollointi (mp.) Naisten ja miesten erilliset palkkataulukot poistettiin työehtosopimuksista, alkoi esiintyä periaatetta: ”samasta työstä sama palkka” (Vartiainen 2015, 75). Palkitsemisessa oli yleisessä käytössä urakkapalkat, joiden perusteena oli esimerkiksi kappalemäärä (mts. 76). Liittokorporatistimin aikaa elettiin vuosina 1956–67, jolloin työnantaja- sekä työntekijäliitot neuvottelivat keskenään työehdoista ja palkoista (mts. 77). Tänä aikana syntyi palkkakilpailua liittojen kilpaillessa keskenään jäsenistä (mp.). Palkoista sopiminen palautettiin takaisin keskusjärjestöille vuonna 1968, jolloin tehtiin tulopoliittinen ratkaisu käydä työehtoneuvottelut toimialakohtaisten liittojen kesken valtakunnallisesti (mp.). Työehtoneuvotteluihin sisältyi palkkojen lisäksi työajat, sosiaaliturva: eläke- ja sairausturva (mp.). Suomalainen yhteiskunta alkoi muuttua 1960-luvulla toteavat Väänänen ja Varje (2014, 230) Heidän mukaan julkinen sektori alkoi kasvaa ja maaseudulta alkoi

ihmiset siirtyä kaupunkiin. Väänänen ja Turtiainen (2014, 265) huomauttavat työväestön yleisen koulutustason nousseen, kun sotien jälkeen syntyneen siirtyivät työelämään. Heillä oli takanaan eheä koulutaival, jatkavat Väänänen ja Turtiainen (mp.) Osa nuoremasta väestöstä muutti uudenlaisen työn perässä mm. Ruotsiin, koska sitä ei ollut kotimaassa tarpeeksi tarjolla (mp.).

Tiedon ja viestinnän aikakausi oli vuosina 1980–1999, silloin elettiin henkilökohtaisen tietoteknologian kehittymisen ja käyttöönoton aikaa (Vartiainen 2015, 78). Organisaatiokulttuuriteoriat nousivat esille palvelusektorin kasvaessa, niissä korostettiin johtamisen perustana olevaa organisaation ikiomaa kulttuuria, arvoja sekä toimintatapoja (mp.). Ryhmässä toimiminen alkoi näkyä työpaikoilla 1980-luvulla, erityisesti 1990-luvun laman aikaan töitä alettiin uudelleen järjestellä tiimityön pohjalta (mts. 79). Motivaatioteoriat kehittyivät ja huomattiin, miten henkilökohtaisten tavoitteiden sekä ihmisen elinkaaren eri vaiheiden vaikutus motivoitumiseen (mp.). Samalla tuli esiin myös oikeudenmukaisuuden merkitys (mp.). Työelämän laadusta alettiin keskustella enemmän sekä työn palkitsevuus ja ongelmat työyhteisössä nousivat esille (Väänänen & Turtiainen 2014, 271). Huomattiin, että naisten ja miesten välinen palkkaero oli kasvanut (Vartiainen 2015, 79). Tehtiin tutkimus miesten ja naisten töiden vaativuustekijöiden selvittämiseksi (mp.). Päätettiin maksaa sama palkka saman vaativuusluokan töistä, tutkimus ei kuitenkaan ottanut huomioon mm. naisten sijoittumista matalapalkka-aloille (mp.).

Palkkajärjestelmät alkoivat kehittyä 1980-luvulla, ne perustuivat työn vaativuuteen sekä työsuorituksen arviointiin (Vartiainen 2015, 80). Tulospalkkaus alkoi kehittyä samoihin aikoihin ja se toi lisänä työn aikaansaannoksesta maksettavan palkanosan (mp.). Ensimmäinen henkilöstörahasito perustettiin 1990-luvun lopulla, myös ryhmien sekä tiimien palkitseminen lisääntyi (mp.). Organisaation johtoa palkittiin tuloksesta ja saavutuksista työsuhdeoptioiden sekä voittopalkkioiden muodossa (Hakonen ym. 2005, 40).

Innovaatiot ja sisäinen motivaatio siivittivät 2000-luvun alkua (Vartiainen 2015, 82). Elinkeinorakenne muuttui niin, että palvelualaa oli kokonaistuotannosta lähes 70 % ja teollisuutta enää 30%. Useat perinteiset toimijat joutuivat rakennemuutosten kouriin, ne hakivat muutosta (mp.) uusista toimintatavoista sekä kasvusta uusille aloille

(mp.). Julkinen sektori pysyi edelleen suurena tekijänä kansantaloudessa (mp.). Alkoi esiintyä innovatiivisia, pieniä sekä nopeaan kasvuun tähtääviä yrityksiä, joita alettiin kutsua startup-yrityksiksi (mp.). Kasvuyritykseksi kutsuttiin sellaista yritystä, jolla on yli kymmenen henkilöä töissä ja vuodessa kasvu on ollut yli 20%, kolmena edellisenä vuonna (mp.). Gaselliyritys on sellainen yritys, joka on kasvanut vuodessa yli 50%, kolmena peräkkäisenä vuonna (mp.). Perinteisten toimialojen pienentyessä, näistä on haettu työllistäviä kasvun moottoreita korvaamaan hävinneet työpaikat (mp.).

Johtamisessa korostuvat innovaatioteoriat ja aletaan korostaa työntekijän luovuutta sekä oppimisen ja kehittymisen tarvetta (Vartiainen 2015, 83). Globalisaatio on synnyttänyt haasteita, joihin vastataan innovaatioteorioilla, jonka avainsanoja ovat innovatiivisuus, muutos, luovuus sekä joustavuus (mp.). Kehitetään innovatiivisia toimintatapoja, tuotteita ja palveluja yhdessä asiantuntijoiden, henkilöstön sekä asiakkaiden kanssa (mp.). Huomataan, että henkilöstövoimavaroja tulee kehittää sekä käyttää tasapainoisesti, jotta on edellytykset talouden kasvulle sekä innovaatioille (mp.). Ymmärretään motivaation ja motivoitumisen olevan monimuotoinen kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon yksilön psykologiset ja fyysiset tarpeet, persoonallisuus sekä arvomaailma (mp.). Näiden lisäksi työmotivaation vaikuttavat kulttuuri sekä arvomaailman erot, työn piirteet sekä ympäristötekijöinä yksilön ja toimintaympäristön suhteet (mp.).

Palkitsemisen kokonaisuus alkaa hahmottua 2000-luvulla ja palkitsemistavat monipuolistuvat aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen myötä (Vartiainen 2015, 84). Palkitseminen työn vaatavuuden sekä työn suorituksen perusteella on levinnyt kolmessakymmenessä vuodessa kaikille aloille vuoden 2010-luvun alkuun mennessä (mp.).

Palkkaerot naisten ja miesten välillä eivät kaventuneet 2000-luvulla laisinkaan, syyksi tähän arvellaan syrjivää käytöstä, naisten ja miesten eri toimialoille sijoittuvat työt, työpaikkojen tavat sekä opitut käytännöt (Vartiainen 2015, 85). Samalla alalla työskentelevä ja saman ikäinen mies saa 10% suuremman palkan kuin nainen saa (mp.). Tradenomiliiton vuoden 2016 jäsentutkimuksen mukaan (Tradenomi 1/2017, 5) naisten palkkatoive on 14 % pienempi kuin vastaavaan työhön hakevien miesten. Valtiovalta yhdessä työmarkkinajärjestöjen kanssa on sopinut työehdoista ja palkan

yleiskorotuksista (Vartiainen 2015, 85). Työnantajat ajavat työpaikkatason palkkatkaisuja joustavuuden tarpeeseen vedoten, kun taas työntekijät haluavat pysyä vanhassa tavassa (mp.).

4.2 Nykyhetki

Seuraavaksi esitellen muutaman organisaation palkitsemisratkaisut, he ovat osallistuneet Great Place to Work:n parhaat työpaikat kilpailuun. Tutkimuksessa tehdään henkilöstökysely työntekijöille ja henkilöstönjohtamiskäytännöt selvitetään kyselyllä organisaation johdolta. Tulokset analysoidaan Great Place to Work-periaatteiden mukaisesti. Parhaat yritykset palkitaan omassa kokoluokassaan. Maailman laajuinen kilpailu on maksullinen ja sitä on järjestetty Suomessa vuodesta 2002 lähtien. (www.greatplacetowork.fi)

Vincit Oy palkitsee henkilöstöä peruspalkan lisäksi oma-aloitteisuudesta sekä toiminnan kehittämisestä (Rossi 2015, 179). Heillä on kerran kuukaudessa työyhteisön yhteinen aamupala, jossa palkitaan kuukauden kahvinkeittäjä ja tiskikoneen käyttäjä pienellä palkinnolla raikuvien aplodien lisäksi. (mp.) Vincit Oy kertoo verkkosivullaan tarjoavansa työntekijöilleen työsuhde-etuina mm. laaja-alaisen sairaskorvauksen, palkitsevan bonusjärjestelmän, vapaasti valittavat työvälit, bonusta harrasteprojekteista, monipuolisia virkistystapahtumia, fysioterapeutin palvelut sekä työpaikkahammashoidon.

Enfo Oyj:llä rahallisen palkitsemisen kokonaisuus muodostuu peruspalkasta, luonto- ja koulutuksesta, henkilökohtaisesta palkanosasta, kannustinpalkkioista sekä henkilöstöetuuksista. Myynnin tuloksellista myyntitoimintaa kannustetaan provisiopalkkioilla. Provisiojärjestelmän tavoitteena on varmistaa Enfon kannattava kasvu sekä motivoita myyjiä saavuttamaan tavoitteet, joista hyötyvät sekä yksilöt että yritys. Enfollla on henkilöstörahas-to, jonka jäseniä ja hallitsijoita ovat työntekijät. Henkilöstörahas-ton ansiosta työntekijät ovat Enfon kolmanneksi suurin omistaja. Enfo way award on palkinto, johon jokainen enfolainen voi ehdottaa palkittavaksi tiimiä tai yksilöä, joka on työsuorituksellaan ylittänyt normaalin vaatimuksen. Palkinto maksetaan rahana Enfo Way'n sääntöjen mukaisesti. Johdolla ja avainhenkilöillä on oma kannus-

tinjärjestelmä, jossa tulospalkkio maksetaan osaksi rahana ja osaksi Enfon osakkeina. Enfollla noudetaan tasavertaisuuden periaatetta ja näin ollen vuokratyöntekijöillä on samat edut kuin enfolaisilla. (Rossi 2015, 268–269.)

Microsoft Oy:ssä palkitseminen on sidottu suoritusarviointeihin, osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen suorituksenjohtamisjärjestelmän kautta. Palkitseminen on tehty tasapuoliseksi, läpinäkyväksi sekä johdonmukaiseksi, ja se on sidottu vahvasti yrityksen arvomaailmaan. Jokaisella on omat tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. Ei ole kuitenkaan väliä mihin aikaan tai missä paikassa työ tehdään. Microsoftilla onnistumiset palkitaan joko rahallisilla tai ei-rahallisilla palkkioilla. Rahallinen palkitseminen muodostuu peruspalkasta, bonuksista, myynnin bonuksista, osakkeista sekä erillispalkkioista. Peruspalkka muodostuu työtehtävälle määritellyn palkkatason mukaan, siinä otetaan huomioon työn vaativuus, työn merkitys yritykselle sekä yksilön ominaisuudet että kokemus. Vuosittaisen arvioinnin yhteydessä on mahdollisuus saada palkankorotus, jos asetetut tavoitteet on saavutettu. Perusperiaate on, että työntekijän palkka muodostuu peruspalkasta ja tavoitebonuksesta. Näiden suhde vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon hänellä on vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi myyntitehtävissä palkasta tavoitebonuksen osuus on 49 % ja hallinnollisissa tehtävissä 10 % osuus. Microsoftilla on osakeohjelma, johon kuuluvat kaikki työntekijät heti työsuhteen alusta lähtien. Jokainen saa määrätyn määrän osakkeita ja niillä palkitaan suorituksesta sekä sitoutumiskyvyn osoituksesta, että kehittymispotentiaalista. Erillispalkkioilla palkitaan työntekijöitä poikkeuksellisista saavutuksista, palkkiot ovat rahallisia ja osakkeina maksettavia. Microsoftilla on myös kansainvälisiä palkintoja, joita voi ansaita erityisillä suorituksilla. Näissä palkittu pääsee ulkomaan matkalle puolison kanssa ja tapaa Microsoftin pääjohtajan Steve Ballmerin. Pienempiä palkintoja ovat paikallisen työyhteisön nimitykset vuoden työtoveriksi tai Innovatiivinen idea jne. Näissä palkintona voi olla esimerkiksi lahjakortti kotipalveluliikkeeseen. Aineetonta palkitsemista on mm. laajennetun terveydenhuollon, liikuntasetelien, hyvinvointiohjelman, kattavan sairauskuluvakuutuksen muodossa. Jokainen aloittava työntekijä saa automaattisesti täydet lomat, riippumatta aloittamisajankohdasta. (Rossi 2012, 283–288.)

4.3 Tulevaisuus

Suomalainen työelämä on murroksessa, johon vaikuttaa globalisaatio, väestön ikääntyminen, maahanmuutto, ilmastonmuutos sekä elinkeinorakenteen ja kilpailuasetelmien muuttuminen, luettelee Vartiainen (2015, 213). Hän määrittelee työelämän haasteiksi erilaisten työryhmien motivoinnin, työntekijöiden pitämisen työelämässä sekä tehokkuusvaateet. Työhyvinvoinnin ja johtamisen haasteina on työntekijäryhmien erilaistuminen, jatkaa Vartiainen (mp.). Dufva ym. (2017, 8) toteavat kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta-julkaisussaan tulevaisuuden työn haasteiden olevan: työn tekeminen, työvoiman käyttö, työelämän laatu sekä työn tarjonta että kysyntä. He (mts. 9) huomauttavat myös yleisen toimintaympäristön muuttuvan ekologisen kestäkyvyn ylittymisen, talouskriisien sekä poliittisen populismin että ns. totuuden jälkeisen ajan myötä.

Dufva ym. (2017, 14) nostavat esiin kuusi yleistä muutosta työelämässä: työn sisältö, organisaatiot ja työn käytännöt, osaaminen, toimeentulo, kansantalous sekä yhteiskuntasuhteet. Työn sisältö tulee muuttumaan automaation ja digitalisaation myötä. Se muuttaa merkityksellisyyttään koneiden ja tekoälyn pystyessä tehdä rutiininomaisia sekä tietotyötä sisältäviä tehtäviä (mp.). Organisaatioihin ja työn käytäntöihin vaikuttaa digitalisaatio niin, ettei ole enää kannattavaa pitää pysyvää organisaatiota, vaan luoda väliaikaisia itseorganisoituja yhteisöjä (mts. 18). Työn käytännöt muuttuvat enemmän yksilön organisoimaksi ja suoritusta mitataan saavutusten eikä ajan perusteella (mts. 19). Osaaminen on ollut pitkään Suomessa erikoistasolla ja se tulee osata säilyttää myös tulevaisuudessa, huomauttavat Dufva ym. (mts. 20). Tulevaisuudessa osaaminen painottuu ajatteluun, hyviin vuorovaikutus- sekä verkostoitumistaitoihin (mts. 21). Sosiaalinen älykkyys nousee nykyistä tärkeämpään rooliin osaamisessa (mp.). Toimeentulo muodostuu tulevaisuudesta useasta eri lähteestä saaduista palkkioista (mts.25). Pirstaleinen työelämä vaatii hyvää elämänhallintaa ja omasta terveydestä sekä jaksamisesta huolehtimista (mp.). Valtio on aloittanut perusturva-kokeilun, jota tulisi kehittää tulevaisuuteen sopivaksi joustavaksi ja kattavaksi turvaksi (mts. 26). Pirstaleinen työelämä tarvitsee kannusteen ottaa henkilökohtaisiin tuloihin vaikuttavia riskejä (mp.). Kansantalouden tulisi kulkea kohti kestävästä kehitystä kierotalouden, ympäristöystävällisten menetelmien sekä resurssien tehokkaan hyödyntämisen avulla (mts. 27–28). Yksilöiden suhde

yhteiskuntaan muuttuu osaltaan vaikeammaksi ihmisten etsiessään omaa paikkaansa yhteiskunnassa (mts.29). Yksilön ajatellaan kiinnittyvän yhteiskuntaan opiskelun sekä työelämän kautta (mp.). Koulumaailman sekä työelämän pirstaloituminen voi hankaloittaa oman paikan löytymistä yhteiskunnassa ja näin asettaa yksilön syrjäytymisvaaraan (mp.). Tulevaisuudessa ajatellaan yhteisöllisyyden korostuvan sekä työelämässä että yhteiskunnassa, toteavat Dufva ym. (2017, 30).

4.3.1 Euroopan paras työelämä vuonna 2020

Tällä hetkellä on meneillään hanke, jonka visio on: Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020 (Työelämän kehittämisstrategia-työryhmä 2012, 9). Siinä painotetaan tulevaisuuden työelämän painopisteiksi seuraavassa kuviossa olevia tekijöitä. Näiden painopisteiden avulla parannetaan työelämän laatua sekä tuottavuutta (mp.).



Kuvio 7 Tulevaisuuden työelämän painopisteet (Työelämän kehittämisstrategia-työryhmä 2012, 12).

Innovoinnilla halutaan tuoda työpaikalle uskallusta muuttua ja entistä enemmän kannustaa uusien ideoiden esille tuomista (Työelämän kehittämisstrategia-työ-

ryhmä 2012, 12). Tuottavuus perustuu työn korkean tuottavuuden tavoitteeseen, johon päästään työntekijöiden osaamisen avulla, ja sen jatkuvaan kehittämiseen, sekä sen parempaan hyödyntämiseen (mp.).

Luottamusta vahvistetaan uusilla toimintatavoilla, jotka perustuvat keskinäiseen arvostukseen, avoimuuteen sekä vastavuoroisuuteen (Työelämän kehittämisstrategia-työryhmä 2012, 15). Tulevaisuuden globaalissa ja verkostomaisessa toimintaympäristössä tarvitaan syvempää ja laajempaa yhteistyötä henkilöstön kanssa sekä verkostoitumista nykyisiä sidosryhmiä laajemmin (mp.). Luottamuksen sekä yhteistyön avulla selvittää paremmin työelämää ravisuttavista muutoksista (mp.).

Työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys tuottavuuteen, työyhteisöjen menestykseen ja muutoksen hallintaan huomataan (Työelämän kehittämisstrategia-työryhmä 2012, 18). Työhyvinvointia parannetaan selkeällä johtamisella, oikeudenmukaisella palkitsemisella, oppimiseen ja kehittymiseen tukemalla sekä yhdessä toimimalla niin hyvässä kuin pahassa (mp.). Työpaikoilla seurataan tarkasti työhyvinvointia ja jaksamista ja epäkohtiin puututaan herkästi. Ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tullaan tarvitsemaan tulevaisuuden työpaikoilla (mp.).

Osaava työvoima on tarpeen muuttuvassa maailmassa (Työelämän kehittämisstrategia-työryhmä 2012, 21). Työntekijöiden on tärkeää kouluttautua koko työuransa ajan, ja olla valmiita oppimaan uusia asioita vanhojen muuttuessa (mp.). Näin saadaan työurat pidentymään (mp.). Oppiminen on työpaikalla tuettua ja siihen kannustetaan (mp.).

4.3.2 Sukupolvet sulassa sovussa

Työmarkkinoilla on lähivuosina yhtäaikaa neljä sukupolvea (Tapscott 2009, 16):

1. Suuret ikäluokat (1946–1964)
2. X-sukupolvi (1965–1976)
3. Y-sukupolvi (1977–1997)
4. Z-sukupolvi (1998–)

Suuret ikäluokat ovat saaneet luoda suhteellisen eheän työuran. He uskovat rehtiin johtamiseen ja odottavat johtajalta huolenpitoa. He kokevat koulutuksen merkittäväksi asiaksi ja uskovat mahdollisuuteensa vaikuttaa asioiden kulkuun. Suuret ikäluokat ovat viimeinen massatuotannon sukupolvi. (Järvensivu 2014, 36; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 10)

Sukupolvi X koki 1990-luvun laman työuriensa alussa ja he ovat tottuneet epävarmimpiin työsuhteisiin. He ovat ensimmäinen tietotekniikka- ja internet-sukupolvi (1.0). X ei luota enää johtajiin kuin edellinen sukupolvi ja he ovat työelämässä vaativampia. (Järvensivu 2014, 36; Alasoini, ym. 2012, 10)

Y-sukupolvi edustaa itseluottamusta, innovatiivisuutta, vapauden kaipuuta, yksilöllisyyttä, optimismia sekä arvoherkkyyttä. He ovat vaikuttavan internetin (2.0) ja pelimaailmojen kanssa yhdessä kasvanut sukupolvi. He ovat sosiaalisia ja yhteistyökkyisiä globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja. Y-Sukupolvi suhtautuu työhön eri vakavuudella kuin vanhemmat sukupolvet. He vaihtavat työpaikkaa useammin ja kokevat enemmän tekevän työtä itselleen ja tiimilleen kuin johtajalleen. (Järvensivu 2014, 36; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 10; Vesterinen 2011, 119–121)

Z-sukupolvi on nettisukupolvi, joka on kasvanut teknologian ympäröimänä. He ovat tulleet vavisuttamaan totuttuja toimintamalleja ja he uskaltavat kyseenalaistaa. Z-sukupolvi janoaa vapautta, sekä odottavat organisaatioilta avoimuutta ja rehellisyyttä. Blogien ja sosiaalisen median kautta jo nuorena oppinut Z-sukupolvi haluaa vaikuttaa, innovoida sekä tehdä sitä omaa juttuaan. He myös herkemmin arvostavat itseään muiden ihmisten kommenttien kautta. Heille on tärkeää tulla nähdyksi ja ulkoiseen olemukseen kiinnitetään enemmän huomiota. Työelämässä Z haluaa vapautta, yksilöllisiä sekä räätälöityjä ratkaisuja, hän ei välttämättä halua työskennellä klo 8–16 vaan klo 23–07. Hyvän idean saatuaan hän pyytää organisaatiolta palkattoman vapaan ja lähtee moneksi kuukaudeksi vapaaehtoistyöhön Afrikkaan tai vaikka surffaamaan Tahitille. (Tienari & Piekkari 2011, 9–13)

Tienari ja Piekkari (2011, 18) uskovat epäjohtamisen lisääntyvän tulevaisuudessa, kun kaikki sukupolvet ovat yhtä aikaa työelämässä. He (mts. 18) näkevät epäjohta-

miseen kuuluvaksi erilaisuuden ymmärtämisen, avoimen mielen sekä kehysten luomisen. Kehysten luomisella he (mts. 18) tarkoittavat organisaation oman tarinan luomista; johdonmukaisista tavoitteista sekä niiden mahdollistamisesta ja ennen kaikkea vapauttamista.

Tienari ja Piekkari suosittelevat (2011, 32–33), että organisaation tulisi muodostaa itsestään brändi, joka pitää sisällään yrityksen mission, vision, tavoitteet, strategian sekä toiminnan. Brändi näyttää organisaatiosta inspiroivan kuvan, johon koko organisaation väki voi tiiviinä rintamana yhtyä, he jatkavat (mp.). Organisaation sisällöiden (mp.) mukaan brändi luo kuvan ”meistä” ja auttaa näkemään organisaation toiminnan ainutlaatuisuuden. Ajan kuluessa brändi muotoutuu osaksi organisaatiokulttuuria, Tienari ja Piekkari (mp.) toteavat. Brändi on yhtä kuin maine, joka muodostuu teoista, viestinnästä ja suhteista (mts. 35). On päästävä eroon illuusioista ja suljettujen ovien takana käytävistä epävirallisista keskusteluista. Organisaation brändi perustuu siihen, kuinka hyvin organisaation perustehtävät hoidetaan eikä pelkästään viestintään (mp.).

Tulevaisuuden palkitsemisen periaatteeksi esitetään älykästä palkitsemista, kertoo Vartiainen (2015, 227). Siinä keskitytään muutamaan, joustavaan ja yksinkertaiseen palkitsemisperiaatteeseen, jotka on sidottu organisaation tavoitteisiin ja työntekijän tarpeisiin (mp.). Palkitsemisen perusta olisi sidottu enemmän näyttöihin kuin luuloihin (mp.). Palkitsemisen tarkoitus olisi enemmän innostaa työntekijää ja siitä tulisi puhua avoimesti, pelkällä kustannusajattelulla on tässä vähemmän sijaa (mp.). Palkitsemismalli olisi suunniteltu ja toteutettu yhdessä työntekijöiden eikä ulkopuolisten tahojen kanssa (mp.). Muuttuva palkanosan osuus tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja esimiesten rooli tulee entistä tärkeämmäksi, Vartiainen (mts. 228) arvioi. Hän (mp.) uskoo tuloerojen kasvavan tulevaisuudessa ja innovatiivisia palkitsemistapoja tullaan kehittämään uusia tarpeita vastaamaan.

5 Työelämä eri sukupolvien näkökannasta katsottuna

5.1 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluja käytetään kehittämistutkimuksessa esimerkiksi jonkin ilmiön ymmärtämiseen (Kananen 2012, 99). Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää palkitsemisen-ilmioitä sekä ihmisten tietoisuutta palkitsemiskeinoista. Tutkimuksessa olevaan ilmiöön oli helppo löytää haastateltavia, koska suurin osa suomalaisista on työelämässä ja näin ollen kokenut palkitsemista. Teemahaastattelut toteutettiin kotonani työhuoneessa kahden kesken. Haastatteluun oli suunniteltu kahdeksan teemakysymystä (liite 1), joiden mukaan keskustelua ohjattiin. Ensimmäistä henkilöä haastateltaessa huomattiin palkitsemisen kokonaisuuden olevan vieras käsite sisältöineen. Sen tullessa ilmi, aina haastattelun alussa esitettiin haastateltavalle kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus sekä kuvio 4. Palkitsemisen toimivuusmalli. Haastatteluun valittiin eri-ikäisiä henkilöitä, jotta saataisiin tarkasteltua palkitsemista eri sukupolvien näkökannoilta. Yhteensä haastateltiin kuutta henkilöä iältään 19–63-vuotiaita, heistä puolet on miehiä ja puolet naisia. Heistä osa työskentelee kunnallisella puolella ja osa yksityisellä. Haastattelut toteutettiin toukokuun alussa viikon 18 aikana vuonna 2017. Haastattelut tallennettiin kirjoittamalla koneelle vastaukset osaksi keskustelun aikana ja osaksi heti haastattelun jälkeen. Kaikki haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja ja se teki haastattelun tunnelman rennoksi.

5.2 Aineiston analyysi

Haastattelun alussa esittelin haastattelun aiheen näyttämällä kuvion palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus herätti haastattelun alussa keskustelua, koska se oli monelle outoa: – mitä kaikkea siihen ajatellaan kuuluvaksi?

Ei palkka ole palkitsemista vaan se on sopimuksen mukainen korvaus tehdystä työstä. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Ai tämä kaikki on palkitsemista! Enpä ole ennen osannut ajatellutkaan, taitaa työni ollakin palkitsevampaan kuin olen ajatellut. H6 (Suuren ikäluokan edustaja)

5.2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Aloimme yhdessä pohtia haastateltavan työpaikalla olevaa palkitsemisenjärjestelmää. Kaikilla haastateltavilla on peruspalkka. Se muodostuu palkkataulukon määritelmän vaatavuustason mukaan, työtehtävän tai neuvotellun sopimuksen mukaisesti.

Peruspalkan lisäksi on suoritepalkka, joka arvioidaan aina vuodeksi kerrallaan ennalta määrättyjen suoristumisien perusteella. H5 (X-sukupolven edustaja)

Palkkataulukosta katsotaan työtehtävien vaatimuksiin sekä työvuosiin perustuva palkkataso. Siihen ei pysty neuvottelemalla vaikuttamaan. H6 (Suuren ikäluokan edustaja)

Työhaastattelussa esitetään palkkatoive ja se on neuvoteltu minun ja työnantajan kesken. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Minulle kerrottiin työhaastattelussa kuukausipalkka. H4 (Z-sukupolven edustaja)

Sovittu peruspalkka ja siihen päälle edelliseltä kuulta ansaittu myyntiin perustuva provisio. H2 (Suuren ikäluokan edustaja)

Täydentäviä palkitsemistapoja oli joillain työpaikoilla käytössä.

Meillä on käytössä henkilökuntarahasto, jonka arvo määräytyy tilikauden tuloksen mukaan. H3 (Y-sukupolven edustaja)

Meillä järjestetään joka vuosi vuosipäivä-tilaisuus, jossa palkitaan parhaiten suoriutuneita. H5 (X-sukupolven edustaja)

Haastateltavien työpaikolla oli erilaisia henkilökuntaetuja käytössä kuten tuettua lounasta, työhyvinvointipäiviä, kahvitarjoilu, työterveyshuolto jne. Haastattelujen mukaan riippui paljolti organisaation koosta, kuinka paljon henkilökuntaetuja oli käytössä. Kunnallisella puolella edut oli selvästi rajoitetumpia.

Työpaikallani on työpaikkaruokala, josta ostettu lounas on tuettua työnantajan puolelta. H6 (Suuren ikäluokan edustaja)

Me saamme joka vuosi lunastaa tietyn määrän kulttuuriseteleitä. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Työympäristö käsitettä mietittiin haastatteluissa ja huomattiin useita asioita, joita ei tule aina ajateltua palkitsemisen muotona.

Onhan meillä kyllä viihtyisä kahvila ja hyvät, ajan tasalla olevat työvälineet ja -ohjelmistot. H5 (X-sukupolven edustaja)

Työaikani on liukuva ja saan pitää ennalta sovittuja etäpäiviä. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Työn sisällöllä todetaan useassa haastattelussa olevan iso merkitys palkitsevuuden tunteeseen. Sen ollessa mielekästä, sopivasti kuormittavaa ja vaihtelevaa työssään viihtyy ja on motivoitunut.

Työtä ollessa liikaa yhden ihmisen tehtäväksi, sen alle kuormittuu eikä mikään palkitseminen tunnu miltään. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Vaihtuvat paikat ja tuotteet tuovat vaihtelevuutta ja mielekkyyttä työhöni. H4 (Z-sukupolven edustaja)

Haastattelussa huomattiin nuoremmilla sukupolvilla enemmän halua edetä urallaan. Pienessä organisaatiossa on huonommat mahdollisuudet edetä, mutta siellä voi mahdollisuuksien mukaan kouluttautua lisää.

Urasuunnitelmiini kuuluu lähivuosina työpaikan vaihtaminen mahdollistamaan työurallani etenemistä. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Meillä on mahdollisuus osallistua työntajan tarjoamiin koulutuksiin. H5 (X-sukupolven edustaja)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelivat haastateltavien aseman perusteella. Lähempänä johtoa olevilla oli paremmat mahdollisuudet vaikuttaa.

Meillä saa itse vaikuttaa oman työhuoneen sisustamiseen. Henkilöstö saa itse suunnitella työhyvinvointipäivän ja pikkujoulun annetun budjetin rajoissa. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Esimiehelle on haastateltavien mukaan merkittävä rooli palkitsemiseen. Huono asenteinen esimies pystyy tuhoamaan hyvänkin palkitsemisjärjestelmän vaikutukset.

Esimieheltä saadun kannustavan palautteen avulla jaksaa suoriutua rankemmastakin työmäärästä. H6 (Suuren ikäluokan edustaja)

Itsensä tunteminen arvostetuksi työpaikallaan lisää motivaatiota ja tiedän tekemälläni työllä olevan merkitystä. H4 (X-sukupolven edustaja)

5.2.2 Palkitsemisen tavoitteet sekä sen toimivuus

Haastatteluissa mietimme, mikä on palkitsemisen tarkoitus kullakin työpaikalla. Yleisesti ajateltiin, että palkitsemisen tarkoitus on saada työntekijöitä. Organisaation tavoitteet, joiden toteutumiseen kannustettiin palkitsemisella, oli haastateltavien mielestä monenlaisia.

Meillä palkitsemisen avulla kannustetaan kustannustehokkuuteen. H3 (Y-sukupolven edustaja)

Liikevaihdon kasvattaminen provisiopalkan kannustamana. H2 (Suuren ikäluokan edustaja)

Meillä palkitsemisen avulla luodaan viihtyisä työyhteisö, jossa on sitoutuneet työntekijät. Töissä on kivaa olla ajattelulla. Organisaation on saavuttanut tavoitteensa olla haluttu työnantaja. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Palkitsemiseen vaikuttavia mittareita voi olla monenlaisia organisaation toiminnasta riippuen. Haastattelussa juttelimme erilaisista palkitsemiseen vaikuttaneista mittareista, joita koko työuran aikana oli tullut vastaan.

Meillä on käytössä kolmen osakokonaisuuden mittaristo, jossa on vielä jokaisessa neljä alakokonaisuutta. Osakokonaisuuksia ovat työtehtävissä menestyminen, -kehittyminen sekä työyhteisössä toimiminen. H5 (X-sukupolven edustaja)

Kustannustehokkuus, työntuloksen luotettavuus sekä toimintaketjun toimivuus ovat meillä seurattavia mittareita. H3(Y-sukupolven edustaja)

Minulle tuttuja mittareita ovat myynti, varastonarvo, asiakaskäynnit, myyntikate ja liikevoitto. H1 (Y-sukupolven edustaja)

5.2.3 Motivointi ja oikeudenmukaisuus

Juttelimme motivoitumisesta ja noin puolet haastateltavista koki olonsa motivoituneeksi työtään kohtaan. Tässä kohtaa nousi esiin esimiehen vahva vaikutus omaan motivoitumiseen.

En voi vaikuttaa työhöni millään lailla ja sen vuoksi se ei ole kovinkaan motivoivaa. H4 (Z-sukupolven edustaja)

Työni on motivoivaa ja minulla on siihen hyvät vaikutusmahdollisuudet. Välillä kuitenkin esimiehen perustelemattomat sanomiset ja hänen huonot päivät vaikuttavat negatiivisesti motivaatiooni. H6 (suuren ikäluokan edustaja)

Selvä tavoite on tehdä hyvin myyntityöni ja siihen perustuva palkkio näkyy seuraavan kuun palkassani. Se tekee työstäni motivoivaa. H2 (suuren ikäluokan edustaja)

Oikeudenmukaisuus oli toteutunut parhaiten niillä, kenellä oli palkkataulukot käytössä. Oikeudenmukaisuus heijastui useimmiten palkkoihin tai esimiehen käytökseen.

Esimieheni sanoin elämä ei ole reilua. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Meillä tehtävän mukaiset palkkiot eivät ole oikeudenmukaisia, muuten koen työnantajani oikeudenmukaiseksi. H5 (X-sukupolven edustaja)

5.2.4 Palkitsemisen tulevaisuus

Samalla alalla vuosia työskennelleet haastateltavat eivät nähneet suuriakaan muutoksi palkitsemisessa viime vuosina.

Ennen palkka oli sidottu työntekijään, nykyään työtehtävään. Nykyään työyhteisön tilaisuuksiin osallistuu vähemmän väkeä ns. oma aika on muuttunut arvokkaammaksi. Työpalavereja käydään yhä enemmän videoneuvotteluina. H5 (X-sukupolven edustaja)

Organisaatiokulttuuri on ylikorostunut ja yritetään vaikka väkisin tehdä huippu kiva työpaikka. Yhteisöllisyyttä korostetaan liikaa. Yksilöt ja heidän yhteisön valtavirrasta eriävät mielipiteet koetaan uhkaavan organisaatiokulttuuria. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Meillä vanhemmilla työntekijöillä on laskettu provisio liikevaihdosta, mutta uudemmissa työntekijöillä provisio maksetaan myyntikatteesta. H2 (suuren ikäluokan edustaja)

Tulevaisuuden ennustuksesta eivät kaikki haastateltavat innostuneet ja pitivät kertomiani visioita vielä kaukaisilta.

Uskon työn olevan tulevaisuudessa enemmän projektiluonteista ja yksilöllä on useita työnantajia yhtä aikaa. Elinikäiset työsuhteet tulee katoamaan. Työ ei ole kaikilla aloilla enää sidottuna aikaan ja paikkaan. Tällaiseen suuntaan on menty jo 5-10 vuoden ajan internetin mahdollistamana. H1 (Y-sukupolven edustaja)

Rahalla tulee olemaan isoin vaikutus työntekijälle ja suoriteperusteiseksi muuttuu palkkaus. H4 (Z-sukupolven edustaja)

Meillä on muuttunut asiat kilpailukyky sopimuksen vuoksi. Nykyään työaika on pidentynyt eikä siinä ole enää joustavuutta. On otettu kellokortit käyttöön. Tulevaisuutta on vaikea arvioida tulevien käsittelyssä olevien suunnitelmien vuoksi esimerkkinä sote. H6 (suuren ikäluokan edustaja).

Haastattelun lopuksi keskustelimme millainen olisi omasta mielestä itseään motivoiva palkkajärjestelmä.

Toivoisin palkkaukseni olevan kuukausipalkkaperusteinen ja vuoden lopussa saisi vuosibonus. Vuosibonus perustuisi yhdessä sovittuihin rehellisiin tavoitteisiin. H2 (suuren ikäluokan edustaja)

Minua motivoisi palkka, joka olisi omiin tarpeisiini sopiva. Sen lisäksi olisi bonuksia yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta. Työn sisältö on tärkeä, koska se on osa elämän sisältöä. Haluaisin pystyä vaikuttamaan asioihin sekä esimiehen toivoisin olevan motivoiva ja ymmärtäväinen. H5 (X-sukupolven edustaja)

Minusta kannustava palkitsemisjärjestelmä sisältäisi peruspalkan, henkilökohtaisen palkan lisän ja työnvaativuuslisän. Niiden lisäksi olisi budjettitavoitteet ja bonus niiden toteutumisesta. Työn määrä olisi sopiva ja

se sallisi joustavuuden. Työvälineet olisivat kunnolliset ja työtilat viihtyisiä. Esimies olisi tasapuolinen, reipas, hyvin työnsä hoitava, mutta ei kaveri. H6 (suuren ikäluokan edustaja)

Haluaisin saada peruspalkan, jonka päälle saisi myyntilisän. H4 (Z-sukupolven edustaja)

5.3 Aineiston tulkinta

Palkitseminen koetaan yksityisenä asiana ja siihen liittyy monenlaisia, vahvojakin tunteita. Useat antavat itsestään kaiken työtehtävälleen ja ovat sen vuoksi erityisen herkkiä saamansa palautetta tai palautteen saamattomuutta kohtaan. Mielestäni haastattelut osoittivat palkitsemisen kokonaisuuden olevan vieras käsite sisältöineen. Työpaikoilla olisi kannattavaa käydä läpi minkälainen palkitsemisen kokonaisuus organisaatiolla on käytössä. Se voisi lisätä työntekijöiden motivoituneisuutta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta, kun heille esitettäisiin jotkut päivän selvätkin asiat palkitsemisena. Ei monikaan näytä ajattelevan, että jopa työpaikalla tarjottavat päiväkahvit ovat etu.

Esimiesten kouluttamiseen kannattaisi panostaa ja miettiä heidän rooliansa uudelleen. Tulevaisuudessa ikäjohtaminen on tärkeää, koska eri sukupolvet tarvitsevat erilaisia asioita ja palkitsemisen tapoja. Haastattelussa tuli ilmi, miten suuri vaikutus äkkipikaisilla sanomisilla on työntekijän motivaatioon. Se on yllättävää miten kauan negatiiviset esimieskokemukset pysyvät ihmisten muistoissa. Haastattelussa tuli niitä ilmi monien vuosien takaa. Valitettavasti hyvät kokemukset jäävät usein huonojen alle.

Haastateltavista Y-sukupolven edustajat olivat vaihtaneet omasta halusta useammin työpaikkaa kuin aiempien sukupolvien edustajat. He ovat olleet innokkaita kesätyöläisiä nuorempana. Toisaalta suuren ikäluokan edustaja oli joutunut lamavuosina useaan pätkätyösuhteeseen. Osa-aikatyö oli Z-sukupolven edustajan mieleen ja moni kesäkin oli mennyt rennosti kavereiden kanssa ja kesätöitä ei huvittanut edes hakea.

Teemahaastattelu toi esille sen, minkä itsekin huomasin. Palkitsemiseen liittyvä teoriatieto on vielä aika kaukana käytännöstä.

6 Salainen osuus sivut 49–56

7 Johtopäätökset

Suomessa on vahvasti esillä kaksi leiriä työelämästä: työntekijät ja työnantajat. Kärjistettynä ajattelu tuntuu olevan niin, että työnantaja riistää ja työntekijä on vain turha kuluerä. Toisaalta nykyään on monia organisaatioita, jotka korostavat hyvien työntekijöiden olevan elintärkeä voimavara. Usein nämä organisaatiot ovat usein innovatiivisia, ja ne houkuttelevat erinomaisia työntekijöitä laajoilla työsuhte-educilla. Tulevaisuuden työelämää ajatellessa aikalailla samanlaiset linjaukset on edelleen valloillaan. Kustannustehokkuus tai työntekijän hyvinvointia korostavat linjat ovat aika kaukana toistensa visioista. Kovasti tarvitsisimme molempien tahojen asettumista toistensa asemiin, ehkä silloin tulevaisuuden työelämäkin voisi olla sekä kustannustehokas että inhimillinen.

Palkitseminen aiheena on valtavan mielenkiintoinen. On ollut innostavaa keskustella eri ihmisten kanssa heidän ajatuksistaan palkitsemiseen, ajatella lukemaansa teoria tietoa näiden keskustelujen kautta ja usein keskustelut on alkaneet perustuen lukemiini asioihin. Itse olen työelämässä ollut yli 10 vuotta ja pakostakin nousee mieleen, miten paljon paremmin useassa työyhteisössä asiat olisi voinut olla kunnollisen sekä ennen kaikkea rehellisen että oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän avulla. Monesta lähteessä nousi esiin johtamistyylin muuttuminen autoritääristä valmentajamaiseksi. Eikö juuri kustannustehokkuuteen pyrkivässä organisaatiossa kannattaisi panostaa oikeanlaiseen johtamistyyliin, jonka avulla kannustettaisiin työntekijöiltä paras mahdollinen suoritus aikaan. Eihän huonosti voiva, passiivinen ja katkera työntekijä voi saada aikaa parasta mahdollista suoritusta.

Tavoitteeni oli tehdä opinnäytetyö, jota organisaatio voi käyttää apuna suunnitellensa palkitsemisjärjestelmää. Sain kokeiltua itse sen toimivuuden suunnitellessani palkitsemisjärjestelmän yritys X:lle. Mielestäni organisaation tulee ensin miettiä; ketä me olemme, mitä me teemme ja mihin me olemme menossa. Sen jälkeen voidaan miettiä strategiaan sopivia mittareita, joista osaa on hyvä käyttää kannustimina. Palkitsemisen kokonaisuus on hyvä miettiä oman organisaatioon pohjautuen ja kuten haastatteluissani huomattiin, se oli useammalle vieras käsite. Huomasimme käsitteen purkamisen lisäävän motivaation tunnetta, koska useat asiat otetaan itsestäänselvyytensä eikä palkitsemisenä niin kuin kuuluisi. On hyvä huomata,

että nykyään ei voi olla kaikille yhteisesti juuri samanlaista palkitsemisjärjestelmää. Tulee ottaa huomioon eri sukupolvien palkitsevana pitämät asiat, kuten pienten lasten vanhemmilla on eri tarpeet kuin lähellä eläkeikää tai juuri työelämänsä aloittaneilla.

Olisi mielenkiintoista tehdä haastattelut työnantajapuolelle, ja nähdä miten he palkitsemiseen liittyviä asioita ajattelevat. Se jäi puuttumaan tästä opinnäytetyöstä. Siinä olisi aihetta jatkotutkimukselle.

Tulevaisuuden työelämä tulee olemaan joustavuuteen kannustavaa ja useiden työsuhteiden kautta työskentelevät ihmiset tyytyväisempiä elämäänsä, ainakin toivon niin. Haastattelun Y-sukupolven edustajalla ei ollut vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä tai työaikaansa, ja sen vuoksi hän ei kokenut olevansa kovinkaan motivoitunut työntekijä. Z-sukupolvi ei tule viihtymään työssä, johon ei voi vaikuttaa ja on joustamatonta. On tärkeää tarjota näille nuorille positiivisia kokemuksia työelämästä, jotta saamme kaiken heidän omaamansa tietotaidon, jota kellään muulla sukupolvella ei ole ollut. He tulevat murtamaan vanhat rakenteet internetin ihmeellisen maailman avulla. Innolla odotan millaisen työelämän 2000-luvulla syntyneet tyttöni itselleen luovat.

LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.painos. Espoo: Human Interest.
- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatustiede. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 14/2012.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.
- Great Place to Work Institute. 2017. [Verkkosivu]. Historiaamme. [Viitattu: 22.4.2017]. Saatavana: <http://www.greatplacetowork.fi/tietoja-meistae/historiaamme>
- Great Place to Work Institute. 2017. [Verkkosivu]. Miten osallistua Suomen parhaat työpaikat tutkimukseen. [Viitattu: 22.4.2017]. Saatavana: <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/about-applying-to-best-companies-lists/how-to-participate>
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisenjohtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 135–158.
- Hakonen, N., Aarnio, A., Hulkko-Nyman, K & Maaniemi, J. 2011. Palkkakeskustelut Suomessa: vihjeitä ja kokemuksia. Oitmäki: JTO-Palvelut.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakonen, A., Nylander, M. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisenjohtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 231–246.
- Hakonen, A., Ikävalko, H., Liinalaakso, V., Nylander, M., Tenhiälä, A & Vartianen, M. 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [Verkkosivu]. Espoo: Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus. [Viitattu: 23.11.2016]. Saatavana: <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemistapoja/>

- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2.uud.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakonen, N. & Moisio, E. 2015. Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisenjohtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 41–64.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Järvensivu, A. 2014. BB-X-Y, mutta miksi?. Teoksessa: A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: University Press, 35–40.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: University Press.
- Kaplan, S. & Norton, P. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Keskuskauppakamari. 2016. Palkitseminen – On monta tapaa palkita hyvästä työstä. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.4.2017]. Saatavana: <https://www.palkitseminen.fi>
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: Prosessoivan johtamisen opas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. 2.painos. Helsinki: Suomen laatuokeskus Oy.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisenjohtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 199–210.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WS Bookwell Oy
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Nylander, M. 2015. Jatkuva liikkeessä – palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 183–198.
- Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Johdanto: Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–17.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan, 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino. Palmenia-sarja.
- Tanskanen, H (koonti). TRAL:n vuotuinen jäsentutkimus 2016. Tradenomi 1/2017, 5.

- Tapscott, D. 2009. Grown Up Digital. How the Net Generation Is Changing Your World. New York: McGraw-Hill.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Työelämän kehittämisstrategia- työryhmä. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö [Viitattu 23.4.2017]. Saatavana: http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_finaal.pdf
- Työn imu. 2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos (TTL). [viitattu 29.10.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx.
- Vartiainen, M. 2015. Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 65–89.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005a. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005b. Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa: M. Vartiainen & J. Kauhanen (toim.). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 11–31.
- Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa: P-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.). Y-Sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 115–128.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. painos. Helsinki: Edita Prima oy.
- Vincit Oy. 2017. [Verkkosivu]. Työnhakijoille. [Viitattu: 22.4.2017]. Saatavana: <https://www.vincit.fi/tyonhakijoille/>
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. (toim.) 2014. Suomalainen työntekijäyys 1945–2013. Tampere: Vastapaino.
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. 2014. Suomalaisen työntekijyyden muutos 1945–2012. Teoksessa: A. Väänänen & J. Turtiainen (toim.). Suomalainen työntekijäyys 1945–2013. Tampere: Vastapaino, 261–302.
- Väänänen, A. & Varje, P. 2014. Terveenä työssä: riskit ja työterveys lehdistökeskustelussa. Teoksessa: A. Väänänen & J. Turtiainen (toim.). Suomalainen työntekijäyys 1945–2013. Tampere: Vastapaino, 227–260.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: Palkitseminen ihmistenjohtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–40.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

1. Minkälainen palkitsemisjärjestelmä työpaikallasi on?
2. Mitkä ovat mielestäsi palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet työpaikallasi?
3. Ovatko palkitsemisen tavoitteet mielestäsi saavutettu?
4. Onko jossain työpaikallasi ollut käytössä suunniteltuja mittareita tai tavoitteita, joilla on merkitystä palkitsemiseen?
5. Miten olet kokenut palkitsemisen
 - motivaatio
 - oikeudenmukaisuus
 - esimiehen vaikutus
6. Miten palkitseminen on mielestäsi kehittynyt ja muuttunut vuosien varrella?
7. Millä tavalla palkitseminen mielestäsi tulee muuttumaan tulevaisuudessa?
 - onko sellaisesta jo viitteitä?
8. Ikäsi ja työsuhteiden / työpaikkojen lukumäärä