

**ASiantuntijaorganisaatioiden  
Palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys  
henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2016**

**Tekijä: Mari Pahkala  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Aila Virtanen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Mari Pahkala	
Työn nimi Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.)	Sivumäärä 71+1
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämä tutkimus käsittelee asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä ja niiden yhteyttä henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen. Tutkimus on laadullinen ja tutkimukseen osallistuneet yksityissektorin organisaatiot toimivat Keski-Pohjanmaan alueella. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina kuudelle organisaatiossaan palkitsemisjärjestelmästä vastaavalle henkilölle.</p> <p>Tutkimus lähestyi asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä tutkimus pyrki selvittämään yleisellä tasolla, millaisia palkitsemisjärjestelmiä asiantuntijaorganisaatioissa on käytössä. Asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara ja resurssi on henkilöstö. Tästä syystä toiseksi ja kolmanneksi näkökulmaksi tutkimukseen valittiin palkitsemisjärjestelmien yhteys organisaation henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että kaikilla organisaatioilla palkitsemisjärjestelmä koostui sekä rahallisista että ei-rahallisista palkitsemistavoista. Kaikki organisaatiot yhtä lukuun ottamatta olivat ulottaneet palkitsemisjärjestelmänsä koskemaan koko henkilöstöä. Organisaatioilla oli käytössä monia erilaisia mittareita, mutta kaikkien tavoitteena oli käyttää mahdollisimman yksinkertaisia mittareita. Mittausdatan helppoa saatavuutta pidettiin tärkeänä palkitsemisjärjestelmän käytännön toimivuuden kannalta. Yksinkertaisten mutta tehokkaiden ja motivoivien mittareiden löytymistä pidettiin haasteellisena.</p> <p>Kaikki organisaatiot pitivät henkilöstön motivaatiota ja oppimista tärkeänä. Palkitsemisjärjestelmät ottivat henkilöstön motivoinnin huomioon melko hyvin. Sen sijaan oppiminen oli linkitetty suoraan palkitsemisjärjestelmään vain kahdessa organisaatiossa. Oppiminen ja sen edistäminen olikin otettu organisaatioissa pääasiassa huomioon muilla keinoilla.</p>	
Asiasanat palkitsemisjärjestelmät, palkitseminen, oppiminen, motivaatio, asiantuntijaorganisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Palkitsemisen suomalainen malli (Vartiainen ym. 1999) 21

## **LIITTEET**

Liite 1 Haastattelurunko ja haastatteluiden ajankohdat

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ  
KUVIOT JA TAULUKOT  
SISÄLLYS  
LIITTEET

	TIIVISTELMÄ .....	3
1	JOHDANTO.....	7
1.1	Palkitseminen .....	7
1.2	Asiantuntijatyö.....	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus .....	9
1.3.1	Tutkimuskysymykset .....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1	Asiantuntijaorganisaatio.....	12
2.2	Työmotivaatio .....	14
2.2.1	Asiantuntijoiden työmotivaatio .....	15
2.3	Oppiminen.....	17
2.3.1	Asiantuntijoiden oppiminen.....	19
2.4	Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät.....	20
2.4.1	Palkitsemisjärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa .....	24
2.5	Aiempi tutkimus aiheesta.....	25
2.5.1	Yritysjohdon palkitsemisen puitteet, rajoitteet ja kipupisteet..	25
2.5.2	Itsenäisten konsulttien rooli yritysjohdon palkitsemisen suunnitteluprosessissa.....	26
2.5.3	Työntekijöiden asenteet työtä ja organisaatiota kohtaan palkitsemisjärjestelmien kannalta.....	26
2.5.4	Työntekijöiden ikään liittyvät erot palkitsemispreferensseissä	27
2.5.5	Muutokset tiimipalkitsemisessä ja niiden vaikutukset tuottavuuteen, laatuun ja poissaoloihin.....	28
2.5.6	Johtamiskäytänteiden siirrettävyys ja erot eri maiden palkitsemispreferensseissä.....	29
3	TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	32
3.1	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät .....	32
3.2	Nykyiset palkitsemisjärjestelmät.....	33
3.2.1	Ensimmäinen organisaatio.....	33
3.2.2	Toinen organisaatio.....	37
3.2.3	Kolmas organisaatio .....	39
3.2.4	Neljäs organisaatio .....	41
3.2.5	Viides organisaatio.....	43

3.2.6	Kuudes organisaatio .....	46
3.3	Motivaatio .....	48
3.3.1	Ensimmäinen organisaatio.....	48
3.3.2	Toinen organisaatio.....	49
3.3.3	Kolmas organisaatio .....	49
3.3.4	Neljäs organisaatio .....	50
3.3.5	Viides organisaatio.....	51
3.3.6	Kuudes organisaatio .....	51
3.4	Oppiminen.....	53
3.4.1	Ensimmäinen organisaatio.....	53
3.4.2	Toinen organisaatio.....	53
3.4.3	Kolmas organisaatio .....	55
3.4.4	Neljäs organisaatio .....	56
3.4.5	Viides organisaatio.....	56
3.4.6	Kuudes organisaatio .....	57
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
4.1	Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät .....	58
4.1.1	Palkitsemisen sykli.....	58
4.1.2	Keitä palkitsemisjärjestelmä koskee .....	59
4.1.3	Epäsuora rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen.....	59
4.1.4	Mittarit .....	60
4.2	Motivaatio .....	60
4.3	Oppiminen.....	62
4.4	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	63
4.4.1	Palkitsemisjärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa .....	63
4.4.2	Palkitsemisjärjestelmät sekä henkilöstön motivaatio ja oppiminen .....	64
4.5	Tutkimuksen haasteet .....	66
4.6	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....	66
	LÄHTEET .....	68

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Palkitseminen

Palkitseminen on pakollista kaikilla työpaikoilla, sillä työstä on aina maksettava palkkaa. Usein palkitsemisen tavoitteena on kannustavuus; pyritään motivoimaan henkilöstöä esimerkiksi tehokkaampaan tai strategian suuntaiseen työskentelyyn. Palkitseminen voidaan nähdä organisaation ja sen jäsenten välisenä vaihtosuhteena, jossa työntekijä tarjoaa aikaansa ja osaamistaan ja organisaatio kompensoi näitä erilaisin palkitsemiskeinoin. Suomalaisessa työmarkkinamallissa prosessiin liittyy myös muita tahoja kuten työmarkkinajärjestöt. Palkitsemisen kokonaisuus on kuitenkin aina jokaisen organisaation itsensä määrittelemä, ja se voi sisältää erilaisia rahallisia ja ei-rahallisia sekä aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja. (Moisio, Sweins & Salimäki, 2006; Nylander & Hakonen, 2015.)

Nykyään palkitseminen nähdään myös johtamisen välineenä. Palkitsemisen avulla viestitään halutusta toiminnasta, tuetaan strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Jotta palkitseminen olisi työntekijöitä oikeasti motivoivaa ja näin heidän toimintaansa ohjaavaa, on organisaation selvitettävä ja kuunneltava henkilöstön mielipiteitä erilaisista palkitsemiskeinoista. Suuretkaan palkkiot eivät toimi halutunlaisesti, jos ne eivät motivoi työntekijöitä. Toimivan palkitsemisen on oltava henkilöstön näkökulmasta merkityksellistä, mutta samalla sen tulisi olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää. (Moisio ym., 2006; Nylander & Hakonen, 2015.)

Palkitsemista toteutetaan organisaatioissa palkitsemisjärjestelmien avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemisperusteista- ja tavoista, jaon toteutustavoista sekä järjestelmän kehittämistavoista. Palkitsemisjärjestelmä kuvaa mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteilla ja kenelle. Jokaisen organisaation palkitsemisjärjestelmä on, tai ainakin sen tulisi olla, yksilöllinen ja juuri heidän tarpeitaan varten räätälöity. (Kauhanen & Vartiainen, 2005; Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins, 2005; Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, 1999; Ylikorkala & Sweins, 2015.)

Palkitsemiskäytännöt ja palkitseminen ovat kehittyneet ja muuttuneet aikojen saatossa. Syitä palkitsemisen jatkuvaan kehittämiseen on useita, mutta itse kehittämistyö koetaan usein vaikeaksi. Siitä huolimatta Työsuojelurahaston teettämään selvitykseen (Moisio ym., 2006) osallistuneista organisaatioista noin 70 % oli kehittänyt palkitsemisjärjestelmiään kolmen edellisen vuoden aikana. On arvioitu, että palkitseminen vaikuttaa muun muassa tuottavuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Toimivan palkitsemisen avulla organisaatiot myös pyrkivät parempaan kilpailukykyyn sekä työmarkkinoilla että varsinaisessa toiminnassaan. Hyvä palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita sekä haluttua kehitystä. Suurimpana haasteena palkitsemisjärjestelmän soveltamisessa pidetään palkitsemisen perusteena olevien mittarien laadintaa. Työsuojelurahaston teettämään tutkimukseen (Moisio ym., 2006) vastanneista vajaa neljäsosa arvioi palkitsemisen toimivuuden hyväksi, reilut 40 % kohtalaiseksi ja kolmasosa heikoksi omassa organisaatiossaan. (Moisio ym., 2006.)

Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät mielletään yleensä johtamisen osa-alueeksi, mutta aihetta on tutkittu myös laskentatoimen puolella (ks. esim. Ikäheimo, 2009). Suorituksen arviointi ja palkitseminen katsotaan osaksi talousjohtamista, mikä liittyy läheisesti johdon laskentatoimeen. Palkitsemisen taustaksi tarvittavien lukujen ja datan tuottaminen ja esille nostaminen on luonteva osa johdon laskentatoimen tehtäväkenttää.

## 1.2 Asiantuntijatyö

Tieto- ja asiantuntijatyön osuus kaikesta työstä lisääntyy edelleen niin Suomessa kuin muuallakin (esim. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014). Yritysten kilpailukyky on siis yhä enemmän riippuvainen aineettomasta pääomasta ja inhimillisistä osaajista. Vuonna 2014 jo 40 % suomalaisista työntekijöistä työskenteli asiantuntijatehtävissä (Yle uutiset, 2014). Suomessa oli työelämässä vuonna 2014 noin 2,3 miljoonaa henkeä, joista reilu 2 miljoonaa oli palkansaa-jia (Suomen virallinen tilasto, 2015). Siis jo lähes miljoona suomalaista työskentelee asiantuntijatehtävissä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa vuodelta 2014 arvioidaan, että tulevaisuudessa rutiinitehtävien työvoimaosuus pienenee ja että asiantuntija-ajattelua ja monimutkaista kommunikaatiota vaativien tehtävien osuus kasvaa.

Asiantuntijaorganisaatiota voidaan pitää eräänlaisena palveluorganisaation erityislajina, joka myy osaamistaan ja jonka "tuote" on ongelmanratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Asiantuntijoita pidetään yleisesti korkeasti koulutettuina ja korkean tietotason omaavina. Täysin selkeää ja yksiselitteistä määritelmää asiantuntijaorganisaatiolle tai asiantuntijalle ei kuitenkaan ole annettu. (Sveiby, 1990; Sipilä, 1996; Pesonen, 2007.)

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on yleensä organisaation suurin resurssi. Samalla henkilöstökulut ovat suurin menoerä. Asiantuntijoiden työ vaatii usein jatkuvaa uuden oppimista sekä tietojen ja taitojen ylläpitoa. Jos työntekijät eivät pysy alansa kehityksessä mukana, menettää organisaatio tär-

keimmän kilpailuetunsa. Motivoituneet työntekijät suoriutuvat paremmin työtehtävistään ja ovat tuottavampia. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa johdon kyky motivoida työntekijöitä työskentelemään niin, että he luovuttavan kaiken tietonsa ja taitonsa organisaation käyttöön, on kriittisen tärkeää (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg, 2004).

Työsuojelurahaston teettämän selvityksen (Moisio ym., 2006) mukaan tulevaisuudessa palkitsemisen uskotaan siirtyvän yhä enemmän palkitsemaan paitsi tuloksista ja suoriutumisesta, myös osaamisesta, uudistumisesta ja innovatiivisuudesta. Samalla tutkimukseen osallistuneet uskovat, että tulevat työntekijät haluavat aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä. Nämä toiveet sopivat hyvin kuvaamaan asiantuntijoiden palkitsemispreferenssejä.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Palkitsemista voidaan tarkastella useista näkökulmista: palkitsemisen vaikutus tuottavuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen, motivaatio, palkitsemisen toimivuus johtamisen välineenä, palkitsemistapojen esiintyvyys ja palkitsemisen kansantaloudellinen merkitys ovat kaikki esimerkkejä siitä, miltä kannalta palkitsemista voidaan tutkia ja tarkastella. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan palkitsemisjärjestelmiä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on palkitsemisjärjestelmät käytännön tasolla: millaisia mittareita käytetään, ketä palkitsemisjärjestelmä koskettaa ja millaisia hyviä ja huonoja puolia järjestelmässä on. Toinen näkökulma tutkii palkitsemisjärjestelmiä ja niiden yhteyttä henkilöstön motivaatioon. Kolmas tarkasteltu näkökulma on palkitsemisjärjestelmien yhteys henkilöstön oppimiseen.

Jo lähes puolet suomalaisista työskentelee asiantuntijatehtävissä ja arvioiden mukaan tämä osuus tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. Saadakseen mahdollisimman paljon hyötyä asiantuntijatyöntekijöistään, on organisaatioiden kyettävä ohjaamaan ja motivoimaan työntekijöitä kohti haluttua lopputulosta. Tätä ohjausta ja motivointia toteutetaan palkitsemisjärjestelmien kautta. Tästä syystä tämä tutkimus keskittyy tutkimaan palkitsemisjärjestelmiä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa.

Aiheen yleisen ajankohtaisuuden ja kiinnostavuuden lisäksi omaa mielenkiintoani aiheeseen lisäsi nykyisen työnantajani aikomus luoda organisaatiolle palkitsemisjärjestelmä. Osallistun itse tämän palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, joten tämän tutkimuksen tekemisestä saamani tieto ja oppi pääsevät heti käyttöön. Tällainen käytännön linkki tutkimuksen ja työni välillä toi tutkimuksen tekoon lisää motivaatiota ja kiinnostusta aiheetta kohtaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta organisaatiota Keski-Pohjanmaan alueelta. Organisaatioita lähestyttiin ensin sähköpostitse, ja itse haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimusaineistoa käsiteltiin teemoittain, ja aineistosta pyrittiin löytämään sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia eri organisaatioiden välillä. Työ-



suojelurahaston teettämän selvityksen (Moisio ym., 2006) mukaan yksityissektorin palkkaus- ja palkitsemistapojen käyttö on monimuotoisempaa kuin julkisella sektorilla. Siitä syystä tähän tutkimukseen valittiin organisaatioita, jotka kaikki toimivat yksityissektorilla. Tämän tutkimuksen voidaankin katsoa olevan laadullinen tutkimus Keski-Pohjanmaan alueen yksityissektorin asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmistä.

Tutkimukseen osallistuneille organisaatioille on luvattu täysi anonymiys. Siksi organisaatioista kerrotaan hyvin vähän taustatietoa. Tutkimusaineistossa organisaatiot on kuvailtu eri alaluvuissa eri järjestyksessä, jotta anonymiys pysyisi mahdollisimman korkealla tasolla. Myös haastateltuihin henkilöihin viitataan vain 'haastateltu'-sanalla, sillä heidän nimikkeensä olisivat voineet paljastaa liikaa organisaation toimialasta.

### 1.3.1 Tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, millaisia palkitsemisjärjestelmiä asiantuntijaorganisaatioissa on käytössä. Tavoitteena on saada tietoa muun muassa siitä, millainen on palkitsemisen aikavälin pituus, keitä palkitsemisjärjestelmä koskee, millaisia mittareita palkitsemisjärjestelmässä on ja millaisia erilaisia palkitsemiskeinoja käytetään. Teemahaastatteluiden avulla pyritään rakentamaan kokonaiskuva organisaatioiden palkitsemisjärjestelmistä. Teemahaastattelut mahdollistavat joustavan keskustelun palkitsemisjärjestelmistä, eikä aihetta ole haluttu etukäteen rajata liikaa. Tästä syystä ensimmäinen tutkimuskysymys on melko laaja-alainen. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. *Millaisia palkitsemisjärjestelmiä asiantuntijaorganisaatioissa on käytössä?*

Yleisen näkökulman lisäksi tutkimus pyrkii kartoittamaan palkitsemisjärjestelmien yhteyttä työntekijöiden motivaatioon ja oppimiseen. Motivaatio ja oppiminen ovat molemmat tärkeitä näkökulmia etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, jonka pääresurssi on työntekijät ja heidän tietonsa ja taitonsa. Toinen tutkimuskysymys on:

2. *Ottavatko asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät huomioon henkilöstön motivaatiota ja oppimista?*

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Luvussa kaksi käsitellään aiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Luvussa käydään läpi asiantuntijaorganisaation, työmotivaation, oppimisen sekä palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän käsitteet. Työmotivaatiota, oppimista sekä palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmiä tarkastellaan lisäksi erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta. Luvun lopussa esitellään joitakin kansainvälisiä aiempia tutkimuksia palkitsemisjärjestelmiin liittyen.

Kolmannessa luvussa perehdytään tutkimusaineiston hankinta- ja analyysimenetelmiin, sekä tutustutaan itse tutkimusaineistoon eli haastatteluiden sisältöön. Tutkimusaineisto on hankittu teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusaineisto koostuu kuuden eri organisaation edustajan haastattelusta. Tutkimusaineisto on jaoteltu karkeasti kolmeen teemaan: palkitsemisjärjestelmät yleisesti, motivaatio sekä oppiminen.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esitellään neljännessä luvussa. Samalla pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohditaan tutkimuksen haasteita sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijayritys voidaan erottaa kahdeksi eri käsitteeksi. Tällöin asiantuntijaorganisaatio-termi viittaa organisaatioihin, jotka eivät ole sinänsä voittoa tuottavia ja jotka eivät kilpaile markkinoilla. Tällaisia organisaatioita voivat olla esimerkiksi suurten yritysten T&K-osastot, sairaalat, koulutusorganisaatiot, liitot tai julkishallinnon organisaatiot kuten verovirastot. Asiantuntijayritys-termiä puolestaan käytetään puhuttaessa vapailla markkinoilla kilpailutilanteessa toimivista yksiköistä. Esimerkiksi asianajo-, tilintarkastus- ja arkkitehtitoimistot, pankkien asiantuntijapalveluyksiköt sekä konsulttiyritykset voivat olla asiantuntijayrityksiä. Vaikka asiantuntijaorganisaatiot ja yritykset voidaan erottaa omiksi termeikseen, yleisesti kirjallisuudessa puhutaan vain asiantuntijaorganisaatioista, joilla tarkoitetaan sekä asiantuntijaorganisaatioita että -yrityksiä (ks. esim. Pesonen, 2007). Samoin tässä tutkimuksessa näitä termejä käytetään synonyymeinä toisilleen. (Sveiby, 1990; Sipilä, 1996; Pesonen, 2007.)

Rylander ja Peppard (2005) ovat jaotelleet asiantuntijaorganisaatioihin keskittyneitä tutkimuksia ja heidän mukaansa asiantuntijaorganisaatiota ei ole käsitteenä määritelty yksiselitteisesti, vaikka aiheesta on paljon tutkimusta. Heidän mukaansa tutkimukset aiheesta lähestyvät käsitettä kahdesta eri näkökulmasta:

- asiantuntijaorganisaatioksi katsotaan organisaatio, jonka tuotantoprosessin tärkeimpänä *resurssina* pidetään tietoa, tai
- asiantuntijaorganisaatioksi katsotaan organisaatio, jonka tuotantoprosessin *lopputuloksena* on tietoa tai tietoon perustuvia tuotteita

Asiantuntijaorganisaatio on aina myös palveluorganisaatio. Sitä voidaan pitää eräänlaisena palveluorganisaatioiden erityislajina. Asiantuntijaorganisaatio myy osaamistaan. "Tuote" on ongelmanratkaisu asiakkaan ongelmaan tai kysymykseen. Asiantuntijaorganisaation asiakkaille ei itsellään ole sitä

tietoa tai osaamista, jota he tarvitsevat. Siksi he ostavat tietoa, tietämystä ja etenkin ongelmanratkaisua asiantuntijaorganisaatiolta. (Sveiby, 1990; Pesonen, 2007.)

Yleisen ajatusmallin mukaan palveluyrityksissä ei synny käsin kosketeltavia tuotteita. Asiantuntijaorganisaatioissa lopullinen tuote, jonka asiakas ostaa, voi kuitenkin olla fyysiseen muotoon puettu (esimerkiksi suunnittelutoimiston tekemät piirustukset). Tuote on kuitenkin syntynyt asiantuntijan tiedon ja osaamisen kautta, ja se on vaatinut tilanteen analysointia sekä ratkaisun kehittämistä. Itse tuotteen luominen on vaatinut asiantuntijalta ajattelutoimintaa, ei niinkään fyysistä työtä. (Pesonen, 2007.)

Sveibyn (1990) mukaan asiantuntijaorganisaation tuotantoprosessissa on neljä ominaisuutta, jotka erottavat sen muista organisaatiomuodoista:

- 1) ei-standardoitu prosessi
- 2) suuri riippuvuus yksilöistä
- 3) monimutkainen ongelmanratkaisu
- 4) luovuus

*Ei-standardoitu prosessi.* Asiantuntijaorganisaation palvelua ei voida standardoida, ja jokaista asiakasta on kohdeltava erillisenä tapauksena. Tämä standardoimattomuus on erityisesti se tekijä, joka erottaa asiantuntijayritykset muista palveluyrityksistä. Tavallisten palveluyritysten ovat yleensä ainakin osittain standardoitavissa. Toisen näkökulman mukaan (ks. esim. Pesonen, 2007) myös asiantuntijaorganisaatioiden palveluista osa voidaan vakioida ja tuotteistaa. Aivan selkeää rajanvetoa asiantuntijaorganisaation ja muiden palveluorganisaatioiden välille onkin vaikea tehdä. (Sveiby, 1990; Pesonen, 2007.)

*Suuri riippuvuus yksilöistä.* Asiantuntijaorganisaatiossa iso osa työntekijöistä on korkeasti koulutettuja. Paitsi koulutustaso, myös henkilöstön kokemuspohjainen tietotaso on yleensä korkealla asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaation menestys on pitkälti riippuvainen sen henkilöstöstä sekä henkilöstön teoreettisen ja kokemuspohjaisen tiedon määrästä. Tieto on pääosin sidoksissa henkilöstöön, ja työntekijöiden korvaaminen voi olla hankalaa. Rekrytointi onkin asiantuntijaorganisaatiossa keskeisin investointitilanne. Virhevalinnat rekrytointitilanteessa ovat suurimpia syitä asiantuntijaorganisaation epäonnistumiselle. Organisaatio voi luoda pohjaa vakaalle kehitykselle tekemällä hyviä rekrytointeja ja pitämällä onnistuneet rekryytit organisaatiossa. Voidaan jopa sanoa, että yrityksen arvosta suurin osa muodostuu henkilöstön tiedoista. (Sveiby, 1992; Sveiby 1990; Sipilä, 1996.)

*Monimutkainen ongelmanratkaisu.* Asiantuntijaorganisaation tarjoama palvelu on jatkuva prosessi asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakas ei usein itse edes tiedä mitä tarvitsee. Niinpä prosessi on monesti ongelmanratkaisua, jossa yritys pyrkii löytämään vastauksen asiakkaan ongelmaan, ja asiakas luottaa yrityksen ammattitaitoon. Yrityksen myymä palvelu onkin siis pääasiassa monimutkaista ongelmanratkaisua. (Pesonen, 2007.)

*Luovuus.* Koska asiantuntijaorganisaation palvelua voidaan harvemmin standardoida, on asiantuntijan kyettävä löytämään aina uusia ratkaisuja vas-

taamaan asiakkaan tarpeisiin. Ei-standardoitu tuotantoprosessi ja innovatiivisten ratkaisuvaihtojen tuottaminen vaativat asiantuntijoilta ja täten koko organisaatiolta kykyä toimia luovasti. (Kaajas ym., 2004; Sveiby, 1990.)

Vaikka asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä monenlaisten ominaisuuksien kautta, ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää siitä, mitä asiantuntijaorganisaatio käsitteenä tarkoittaa. Alvesson (2001) pitääkin ongelmallisena koko asiantuntijaorganisaation käsitettä, sillä hänestä asiantuntijaorganisaatio on vaikea eritellä selvästi omaksi kategoriakseen organisaatiomuotojen joukosta. Samankaltaiseen lopputulokseen päätyivät myös Rylander ja Peppard (2005), kun he perehtyivät asiantuntijaorganisaatioihin liittyviin tutkimuksiin. Vaikka asiantuntijaorganisaatiota ei ole käsitteenä määritelty yksiselitteisesti, voidaan esille nostaa joitakin piirteitä, jotka usein liitetään asiantuntijaorganisaatioihin. Yleisimpiä asiantuntijaorganisaatioon liitettyjä piirteitä ovat työntekijöiden korkea koulutustaso, ei-standardoitu tuotantoprosessi, kyky monimutkaiseen ongelmanratkaisuun sekä asiantuntijan tietoon perustuva lopputuote.

## 2.2 Työmotivaatio

Motivaatio voidaan määritellä ihmisen sisäiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä ihminen toimii kohti jonkin asian toteuttamista. Työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä kokonaistilaa, joka synnyttää, suuntaa, vahvistaa ja pitää yllä yksilön ponnisteluja työn tekemiseksi. Motivaatioon liittyy sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Nykyään näitä kahta ei nähdä toisistaan erillisinä osina, vaan toisiinsa täydentävinä. Selkeän kahtiajaon tilalle on noussut ajatus jatkumosta, jonka toisessa päässä ovat sisäiseen motivaatioon ja toisessa päässä ulkoiseen motivaatioon liittyvät motivaatiotekijät. Toisille ulkoisen motivaation lähde voi toisille olla osa sisäistä motivaatiota. (Luoma ym., 2004; Ruohotie, 1998; Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, 1999.)

Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii *toiminnan itsensä* vuoksi, kun taas ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii *toiminnan seurausten* vuoksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työ itse, henkinen kasvu, saavutukset ja vastuu. Ulkoisista motivaatiotekijöistä yleensä tärkein on raha. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa valvonta, status, hyvät työolosuhteet ja rangaistuksen välttäminen. (Luoma ym., 2004; Ruohotie, 1998; Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, 1999.)

Ihmisillä motivaatio perustuu ihmislajin perustarpeisiin (esimerkiksi nälkä ja jano, pyrkimys autonomiaan, sosiaalisuus), yksilön perinnölliseen temperamenttiin (esimerkiksi aktiivisuus, ärsyyntyvyys, pelokkuus) sekä yksilön kokemuksiin ja niistä oppimiseen. Tähän pohjaten on selvää, että lähtökohtaisesti eri ihmisiä motivoivat hyvin erilaiset asiat. Ihmisten henkilökohtainen motivaatio myös muuttuu ajan myötä, joten eri ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä motivoivat yleensä erilaiset asiat. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon myös organisaation palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. (Troberg, 2006; Luoma ym., 2004; Salmela-Aro & Nurmi, 2005.)

### 2.2.1 Asiantuntijoiden työmotivaatio

Jo pitkään on ajateltu, että sisäinen motivaatio lisää ihmisen luovuutta. Jotkut tutkimukset tukevat tätä näkemystä (esim. Amabile, 1985; Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994), kun taas toiset tutkimustulokset (esim. Dewett, 2007; Perry-Smith, 2006) ovat löytäneet vain heikkoja tai merkityksettömiä yhteyksiä näiden asioiden välillä. Zhou, Zhang ja Montoro-Sánchez (2011) tutkivat palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden innovatiivisuuteen. Heidän mukaansa aineellinen palkitseminen vaikuttaa ihmisten innovatiivisuuteen Yerkes-Dodsonin lain mukaan; liian pieni tai liian suuri aineellinen palkitseminen laskee innovatiivisuutta, ja korkeimmillaan innovatiivisuus on silloin, kun aineellinen palkitseminen on kohtuullista. Sisäisillä motivaatiotekijöillä on selkeä positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen.

Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa koko organisaation menestys on tiiviisti sidoksissa työntekijöiden kykyyn löytää ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Usein nämä ratkaisut vaativat keksijältään luovuutta ja monimutkaista ongelmanratkaisukykyä. Asiantuntijat siis tarvitsevat luovuutta ollakseen hyviä työssään. (Amabile, 1998.)

Asiantuntijaorganisaation on menestyäkseen kyettävä tukemaan ja vahvistamaan henkilöstönsä luovuutta ja kykyä ongelmanratkaisuun. Asiantuntijaorganisaatioissa työmotivaation merkitys on korostunut, sillä motivaatio ei vaikuta vain asiantuntijoiden työn tuloksiin ja laatuun, vaan myös heidän energiatasoonsa ja hyvinvointiinsa. Turvaamalla työntekijöiden hyvinvoinnin pysyy organisaatio sitouttamaan työntekijöitä ja luomaan pitkän aikavälin jatkuvuutta. Kun organisaation menestys riippuu pääasiassa sen asiantuntijoiden kyvystä löytää ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, on jatkuvuus ja osaajien sitouttaminen hyvin tärkeää. (Kaajas ym., 2004.)

Tampoe (1993) löysi neljä päämotivaattoria, jotka parhaiten motivoivat asiantuntijoita. Tärkein tekijä oli henkilökohtainen kasvu, eli työntekijän mahdollisuus käyttää omaa potentiaaliaan. Seuraavaksi tärkein tekijä oli autonomisuus, eli että asiantuntija saa tehdä työnsä sellaisessa työympäristössä, jossa työtehtävät voidaan suorittaa organisaation strategisten tavoitteiden ja itsearvioinnin puitteissa. Kolmas motivaattori oli työn suorittaminen, eli että asiantuntija voi olla työnsä lopputuloksesta ylpeä ja että työtehtävällä on merkitystä organisaatiolle. Viimeinen motivaatiotekijä oli raha, mutta sen vaikutus motivaatioon oli kolmea muuta tekijää selkeästi pienempi.

Vartiainen ym. (1999) tutkivat tuotekehittäjien motivaatiotekijöitä, ja myös heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeimpiä asiantuntijoille. Mahdollisuus oppia uutta, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun, vaihteleva ja haastava työ, mahdollisuus itsenäiseen ajatteluun sekä mahdollisuus luovuuden ja mielikuvituksen käyttöön olivat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Nopeaa ylenemistä sen sijaan ei arvostettu korkealle. Asiantuntijat motivoituvat siis erityisesti mahdollisuudesta kehittyä omassa asiantuntijuudessaan; uralla eteneminen johtotehtävien kautta ei sen sijaan niinkään motivoi.

Vuonna 2001 suoritettujen tietotyöntekijöiden motivaatio- ja sitoutumistekijöitä tutkivan kyselytutkimuksen tulokset kertovat, että tärkeimpiä motivaatiotekijöitä olivat mukavat työkaverit ja hyvä yhteishenki, avoin kommunikatio ja tiedonkulku, työsuhteen pysyvyys, säännölliset ansiot sekä taloudellisesti vakaa organisaatio. Näiden perusmotivaatiotekijöiden korostuminen saattaa johtua siitä, että tutkimus suoritettiin kesällä 2001, jolloin talouden laskukauden merkit olivat nähtävissä. Heti perusmotivaatiotekijöiden jälkeen tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi nousivat sisäiset motivaatiotekijät. Tärkeinä tekijöinä pidettiin asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä, uuden oppimista, omien kykyjen käyttöä ja itsensä toteuttamista, päätöksentekoon osallistumista sekä haasteellista työtä. Vasta näiden motivaatiotekijöiden jälkeen esille nousi hyvä palkka. Yleisesti voidaan sanoa, että tietotyöntekijöitä motivoivat erilaiset asemaan ja rahallisiin lisäpalkkioihin liittyvät tekijät (esimerkiksi optiot, esimiestehtävät, mahdollisuus omistajuuteen) hyvin vähän. (Troberg, 2006; Kaajas ym., 2004.)

Pesonen (2007) esittelee yksinkertaisen listan, jossa eritellään asiantuntijoiden motivaatiota lisäävät ja toisaalta vähentävät tekijät. Lista perustuu noin kymmenessä asiantuntijaorganisaatiossa tehtyyn selvitykseen. Tärkeimpänä seikkana asiantuntijat pitivät omaa kokonaistehtävää, jota he saavat suorittaa itsenäisesti ja alusta asti rakentaen. Tähän liittyy myös muun muassa vapaus tehdä itse, mutta toisaalta myös saada palautetta ja seuranta esimieheltä. Myös työssä oppiminen ja kehittyminen sekä tietoisuus koko organisaation tehtävästä ja päämäärästä liittyvät tähän. Toinen tärkeä motivaatiota nostattava asia oli työympäristö ja kollegat; työkavereiden mukavuus, hyvä esimies, tuki ongelmatilanteissa sekä työvälineiden, laitteiden ja tilojen riittävyys ja toimivuus ovat tärkeitä. Kolmas motivaatiotekijä oli organisaation maine. Asiantuntija haluaa olla ylpeä työpaikastaan ja kertoa mielellään, missä työskentelee. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä olivat puolestaan huono esimies sekä organisaation huono ilmapiiri ja ongelmat yhteistyössä kollegojen kanssa.

Sipilän (1996) mukaan asiantuntijoita motivoi ennen kaikkea työn mielenkiintoisuus. Parhaiten työ motivoi, kun se muuttuu ja kehittyy työntekijän mukana niin, että hän saa työstä jatkuvasti jotain itselleen. Asiantuntijoita voidaan houkuttaa töihin etenkin mielenkiintoisten, haasteellisten ja kehittävien työtehtävien avulla. Myös halu edetä omassa työssään ja nähdä valmiin työn tulos motivoi asiantuntijaa. Sipilä (1996) kuvailee tätä haluksi "elää oppimisen ja onnistumisen kehässä". Osaavat kollegat ja innostava työilmapiiri ovat selkeitä motivaatiotekijöitä asiantuntijoille. Asiantuntijat kaipaavat palautetta työstään niin esimieheltään, kollegoiltaan kuin alaisiltaan. Sipilän tutkimukset osoittavat, että jopa 80 % asiantuntijoista koki saavansa liian vähän palautetta. Palautteen halutaan olevan analyttistä, perusteltua, kohdistettua ja älykäästä. Asiantuntijat kaipaavat myös arvostusta työstään. Heidän työhönsä liittyy usein olemassa olevan kehittämistä ja muuttamista, mikä voi olla raskasta. Arvostuksen osoittaminen motivoi asiantuntijaa jatkamaan ja jaksamaan työssään. Arvostuksen osoittamiseksi asiantuntija voi kokea esimerkiksi pyynnöt asiantuntijalausunnoista, kutsut luennoijaksi tai pyynnöt artikkeleiden kirjoittamisesta. Myös palkka ja sen suuruus koetaan usein osoitukseksi arvostuksesta.

Kuten edellä esitetyt tutkimustulokset osoittavat, asiantuntijoita motivoivat ensisijaisesti sisäiset motivaatiotekijät. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, eivät ole asiantuntijoille motivaation kannalta niin tärkeitä, mutta ne voivat toimia tyytymättömyyden lähteinä. Rahallinen palkitseminen myös tulkitaan usein organisaation osoittaman arvostuksen mittariksi. Niinpä asiantuntijat voivat olla tyytymättömiä palkkaansa, vaikka se olisi korkeakin. Sipilän (1996) mukaan asiantuntijoille on tärkeää myös se, mitä vertailukohteena oleva kollega ansaitsee. (Kaajas ym., 2004; Sipilä, 1996.)

## 2.3 Oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä muuttumiseksi, kehittymiseksi, kasvuksi ja kypsymiseksi. Sitä tapahtuu koko ajan ja osa siitä on tavoitteellista ja osa sattumanvaraista. Oppiminen on itseään toistava, kaoottinen, yllättävä, monimutkainen ja sekava prosessi. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Oppimalla uutta valmistaudutaan käsittelemään uusia tilanteita ja pärjäämään niissä. Klootin (1997) mukaan oppimista voi tapahtua vain, jos oppija tunnistaa ongelman ja on motivoitunut oppimaan. Argyris (2002) määrittelee oppimisen virheen havaitsemiseksi ja korjaamiseksi. Uusi tieto suodatetaan aikaisempien kokemusten värittämänä. Sydänmaanlakan (2007) mukaan oppiminen edellyttää yleensä riittävää aikaa reflektoinnille eli arvioinnille.

Hakkarainen (2005) erittelee kolme erilaista käsitystä oppimisesta. *Tiedonhankintaprosessi* on ns. perinteistä oppimista, jossa oppija omaksuu tietoa kirjoista opettajan johdolla. Tämä on vallitseva käsitys oppimisesta. Samalla se on kuitenkin myös vajavainen, sillä Hakkaraisen mukaan pelkkä muodollinen koulutus ei tee kenestäkään asiantuntijaa. Asiantuntijuus alkaa kehittyä vasta käytännön ongelmanratkaisutilanteissa työyhteisössä.

*Sosialisaatioprosessi* on ajatus johonkin yhteisöön kasvamisen ja osallistumisen prosessista. Tällöin prosessissa ei siirry vain tietoa, vaan oppija myös omaksuu yhteisön arvoja ja normeja, ja hänen identiteettinsä rakentuu uudelleen. Samalla muodostuu uusia sosiaalisia verkostoja. Tätä näkökulmaa kutsutaan myös osallistumisnäkökulmaksi. Tämän näkökulman vajavaisuus piilee oletuksessa, että ”mestarilla” on kaikki tarvittava tieto ja asiantuntemus, ja tavoitteena on vain siirtää nämä tiedot ja taidot oppipojalle. Näkökulma ei ota huomioon, että oppipojalla voi olla jotain uutta annettavaa aiheeseen, tai että mestari ja oppipoika voivat yhdessä luoda uutta tietoa. Nykyään työyhteisöjen toimintaympäristöt kuitenkin muuttuvat niin nopeasti, etteivät vanhat toimintamenetelmät pysty tarjoamaan vastauksia tuleviin ongelmiin. Joku on mestari yhdessä asiassa ja toinen toisessa, ja tiedon siirtoa ja oppimista tapahtuu molempiin suuntiin. (Hakkarainen, 2005.)

Hakkaraisen (2005) kolmas käsitys oppimisesta onkin *uuden luomisen prosessi*. Tämän näkökulman keskeinen ajatus on, että oppiminen on prosessi, jossa syntyy uutta tietoa, uusia oivalluksia sekä uusia sosiaalisia käytäntöjä. Tällaista



oppimista tapahtuu etenkin organisaatioissa, joiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutosten takia organisaatio kohtaa ja joutuu ratkaisemaan päivittäin uusia ongelmia. Tällaisiksi organisaatioiksi voidaan usein määritellä asiantuntijaorganisaatiot.

Nykyään organisaatiot toimivat ympäristössä, jossa tapahtuu jatkuvasti nopeita ja koko toimintaympäristöä muokkaavia muutoksia. Samalla organisaatioiden tehokkuuden vaatimukset kasvavat koko ajan globaalisti, ja lähes kaikki organisaatiot joutuvat kohtaamaan kansainvälisen kovenevan kilpailun. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yritysten liiketoiminnan tulosten on parannuttava koko ajan. Organisaatioiden on löydettävä keinot, joilla selviytyä toimintaympäristön muutoksista; omaa toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta pysytään kilpailukykyisenä. (Sydänmaanlakka, 2007; Kloot, 1997.)

Organisaatioiden toimintaympäristöjen jatkuva muutos johtaa siihen, että myös ihmisten työympäristö muuttuu jatkuvasti. Organisaatioiden elinehtona on sopeutuminen muutoksiin, mikä heijastuu myös henkilöstöön; ne työntekijät, jotka kykenevät oppimaan uutta ja sopeutumaan, pärjäävät. Siksipä tämän päivän työelämässä harva selviää sillä, että opiskelee yhden ammatin ja työskentelee sen jälkeen juuri ammattia vastaavissa työtehtävissä eläkeikään saakka. Nykyään on jatkuvasti kehitettävä itseään ja opittava uutta, jotta voi pysyä mukana työelämän kehityksessä. Työelämässä kohdataan paljon siirtymiä työtehtävistä ja työpaikoista toiseen. Opiskelu ja työ voivat vuorotella ja lomittua toisiinsa. Osaaminen ja oppiminen ovat nousseet kriittisiksi menestystekijöiksi; on oltava kykyä, halua ja tahtoa oppia jatkuvasti. Omien kokemusten hyödyntäminen, vastuun ottaminen omasta oppimisesta ja kyky uskomusten, asenteiden ja arvojen muutokseen sekä tietoisuuden avartamiseen ovat avainasemassa. Ammatillinen kasvu nähdään jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta hankitaan niitä tietoja, taitoja ja kykyjä, joiden avulla voidaan vastata muuttuviin ammattitaito- ja työelämän vaatimuksiin. (Hakkarainen, 2005; Ruohotie, 1999.)

Organisaation näkökulmasta jatkuva oppiminen on uuden tiedon jatkuvaa hankintaa, tiedon hankinnan ja soveltamisen arvostamista sekä yleistä uskoa tiedon luomisen tarpeellisuuteen. Organisaatio voi omalta osaltaan vaikuttaa suurestikin siihen, miten henkilöstö suhtautuu oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Työympäristön merkitys on keskeinen; ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Yksilö haluaa kehittää itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla. Organisaation tehtäväksi jää resursoida ja tukea sellaista oppimista, joka auttaa yksilöä parantamaan työsuoritustaan ja varautumaan tulevaisuuden suoritusvaatimuksiin. Oppimisen resursointi voi ilmetä muun muassa esimiesten tarjoamana tukena, osaamisen kehittämistä arvostavana henkilöstöpolitiikkana, kehittämisohjelmina ja suoritusarviointeina. Kehittämismuotoja voivat olla esimerkiksi seminaarit ja koulutustapahtumat, koulutusohjelmat sekä kokemuksellinen oppiminen. (Hakkarainen, 2005; Ruohotie, 1999.)

Nykyään formaalin oppimisen ohella korostuu informaali eli kokemuksellinen oppiminen. Siinä oppiminen tapahtuu luonnollisissa arkipäivän tilanteissa, kuten esimerkiksi vuorovaikutuksessa toisten kanssa, tarkkailemalla

omaa toimintaa ja analysoimalla virheitään tai ohjaamalla ja kouluttamalla toisia. Myös töiden muotoilu haasteellisiksi on yksi tapa edistää informaalia oppimista. Se liittyy sisäiset palkkiot työntekoon ja korostaa ammatin harjoittamiseen liittyvää oppimista. Yksilöllä on tällöin mahdollisuus samanaikaisesti ammatilliseen uusiutumiseen sekä töiden suorittamiseen. Töiden muotoilua voidaan pitää yhtenä, usein muita muotoja taloudellisempänä, keinona huolehtia henkilöstön kehittämisestä. (Ruohotie, 1999.)

Tehokas kehittämistoiminta vahvistaa henkilöstön sisäistä motivaatiota ylläpitää ja lisää ammatillista kompetenssia. Oppimista pidetään yleisestä tärkeänä motivaation lähteenä. Kun sisäisen motivaatio lisääntyy, kehittyy työympäristöstä entistä innovatiivisempi. Organisaatioiden tulisi pyrkiä aikaansaamaan motivoiva ja kannustava työilmapiiri, joka rohkaisee riskien ottamiseen ja sallii virheitä, ja jossa innovointi on luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Organisaation asettamat oppimistavoitteet suuntaavat henkilöstön pyrkimyksiä oman pätevyyden parantamisen ja uuden hallitsemisen suhteen. Oppimismahdollisuudet myös sitouttavat henkilöstöä organisaatioon. (Ruohotie, 1999; Vartiainen ym., 2005.)

Sveibyn (1990) mukaan tietopääomaa lisääntyy ja vähenee organisaatioissa tiettyjen kanavien kautta. Tietoa voidaan lisätä investoimalla tutkimus- ja kehitystyöhön sekä kokemukseen. Myös koulutukseen panostaminen ja uusien henkilöiden palkkaaminen lisäävät tietopääomaa. Sen sijaan tietoa vuotaa ulos, kun tieto siirtyy asiakkaille, kun kilpailijat pääsevät sen jäljille tai kun henkilöstöä siirryy pois organisaatiosta.

### 2.3.1 Asiantuntijoiden oppiminen

Asiantuntijaorganisaatioiden tärkein voimavara on osaava henkilöstö. Ilman ammattitaitoisia asiantuntijoita organisaatio ei voi toimia kannattavasti. Siksi asiantuntijaorganisaatioiden on erityisen tärkeää panostaa jatkuvasti oman suunnitelman mukaiseen kehitystyöhön, jotta organisaatiolla on tarvittavaa osaamista ja taitoa myös tulevaisuudessa. Uuden osaamisen kehittämiseen pitää jättää riittävästi aikaa, jotta asiantuntijoiden osaamistaso pysyy riittävän korkeana. Ilman jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä asiantuntijaorganisaatio jää pian jälkeen kilpailijoista eikä enää pysty toimimaan kannattavasti. (Sipilä, 1996.)

Sipilän (1996) mukaan asiantuntijan ammattitaito kehittyy pääasiassa itse työssä ja vuorovaikutuksessa kollegojen kanssa. Lisäksi asiantuntijan on kehittyäkseen jäseneltävä työtään aika ajoin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi erilaisien esitelmien, artikkeleiden tai kirjojen tuottamisen kautta. Hyvä asiantuntija huolehtii yleensä itse omasta jatkokoulutuksestaan omalla erikoisalallaan: hän on kiinnostunut alan kehityksestä ja haluaa seurata sitä tarkasti. Muiden osaamisalueiden kehittämisestä asiantuntija ei sen sijaan ole yleensä yhtä kiinnostunut, ja niiden osalta hän saattaa kaivata ohjausta.

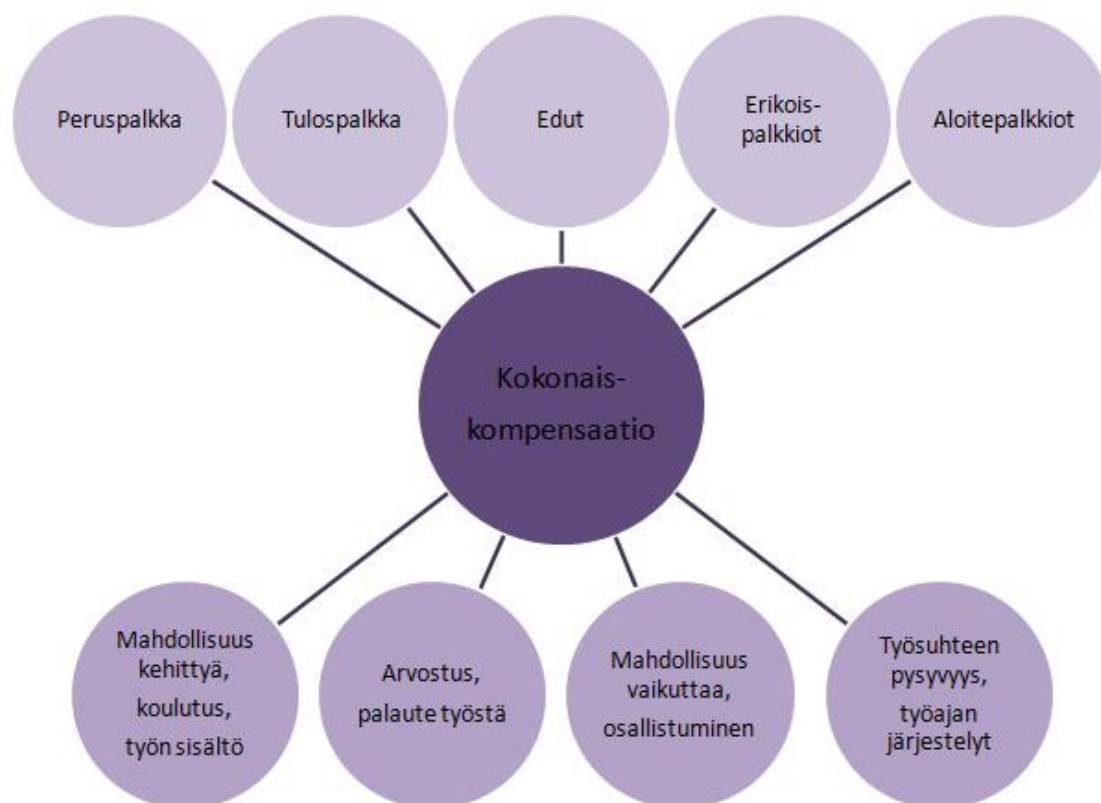
## 2.4 Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmät

Laajimmassa määritelmässään palkitseminen on kaikkea sitä, mitä henkilöstö saa ja mitä sille annetaan vastineeksi työpanoksesta. Kaikki organisaation jäsenet ovat siis palkitsemisen kohteina. Työsuhde voidaan nähdä vaihtokauppana, jossa työnantaja saa yksilön työpanoksen, osaamisen, innostuksen ja aikaa. Palkitsemista on kaikki se, mitä työntekijä saa vastineeksi panoksestaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005; Vartiainen ym., 1999; Kaajas ym., 2004.)

Palkitsemisella houkutellessa tietynlaista henkilöstöä, pyritään pitämään heidät sekä motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin. Parhaimmillaan palkitseminen motivoi, palkitsee hyvästä panoksesta, kannustaa korkeaan työmoraleen ja tuottavuuteen, korostaa asemaa, rohkaisee nousevia kykyjä sekä kannustaa ammatilliseen kehittymiseen. Pohjimmiltaan palkitsemisen avulla pyritään korostamaan tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suuntaamaan henkilöstön toimintaa; kyse on huomion kiinnittämisestä. Hyvällä palkitsemisella voidaan myös houkutella ja pitää ne työntekijät, jotka tukevat organisaation strategiaa ja tavoitteita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005; Vartiainen ym., 1999; Kaajas ym., 2004; Mikulić, Šimunić, & Nikolić, 2013.)

Palkitsemisen kokonaisuus on tehokas johtamisen väline. Toimiakseen kunnolla se vaatii kuitenkin paneutumista asiaan sekä tiettyjä valmiuksia; tarvitaan johtamista. Yksityiskohtiin liittyvän päätöksenteon tueksi tarvitaan näkemystä organisaation suurista linjoista sekä tietoa palkitsemisjärjestelmien mahdollisuuksista. Keskeistä on, että palkitseminen on samassa linjassa organisaation muiden osajärjestelmien kanssa. Palkitsemisen tulee vastata organisaation visiota ja strategisia tavoitteita, kulttuuria ja arvoja, henkilöstön osaamista ja teknologista tasoa. Palkitsemista pidetäänkin yhtenä monimutkaisimmista ja arkaluonteisimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. (Hakonen ym., 2005; Vartiainen ym., 1999; Mikulić ym., 2013.)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan määritellä monin tavoin. Suomalainen malli (kuvio 1) on kehitetty tavoitteena saada aikaan ymmärrettävä ja johtamisvälineenä käyttökelpoinen malli. Mukaan on otettu vain ne tekijät, joiden varaan voidaan rakentaa palkitsemisjärjestelmiä. Niinpä sellaiset tekijät, joiden avulla ei voida systemaattisesti palkita henkilöstöä, on jätetty pois vaikka ne olisivatkin palkitsevia ja motivoivia tekijöitä (esimerkiksi mukavat kollegat tai hyvä esimiestyöskentely). Palkitseminen jaetaan perinteisesti aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellista palkitsemista on rahaan perustuvat palkitsemiskeinot, jotka on kuviossa 1 kuvattu kuvion yläosassa. Aineetonta palkitsemista on muun muassa mahdollisuus kehittyä, palaute ja erilaiset työajan järjestelyt (kuviossa 1 kuvion alaosassa).



KUVIO 1 Palkitsemisen suomalainen malli (Vartiainen ym. 1999).

Aineettomat ja aineelliset palkkiot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan täydentäviä. Aineellinen palkitseminen on työelämässä pakollista, mutta etenkin kehittyneissä talousjärjestelmissä myös aineeton palkitseminen on nousemassa yhtä tärkeäksi tekijäksi. Aineettomia palkkioita pidetään rahallisia palkkioita merkityksellisempinä ja tehokkaampina. Etenkin asiantuntijat kokevat aineettomat palkkiot tärkeämpinä, ja ne ovat ratkaisevia tekijöitä työpaikassa pysymisen suhteen. Rahapalkka sen sijaan on merkityksellinen pääasiassa silloin, kun ollaan tekemässä päätöstä työpaikan vaihdosta. Erot eri palkitsemismuotojen arvostuksen välillä johtuvat muun muassa erilaisista taloustilanteista, kulttuureista ja perinteistä. (Hakonen ym., 2005; Vartiainen ym., 1999; Ylikorkala ym., 2005; Kaajas ym., 2004; Mikulić ym., 2013.)

Jokainen organisaatio määrittelee itse, mitä heillä kuuluu palkitsemisen kokonaisuuteen. Palkitsemista ja palkitsemispolitiikkaa toteutetaan organisaatioissa palkitsemisjärjestelmien avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemisperusteista- ja tavoista, jaon toteutustavoista sekä järjestelmän kehittämistavoista. Palkitsemisjärjestelmä kuvaa, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteilla ja kenelle. Joihinkin palkitsemisjärjestelmiin kuuluu kielteisiäkin kannusteita eli rangaistuksia, esimerkiksi kirjallisia varoituksia, kielteisiä arvioita tai erottamisia. Myös tavat suunnitella, ylläpitää ja kehittää palkitsemista ovat osa palkitsemisjärjestelmää. (Kauhanen & Vartiainen, 2005; Ylikorkala, ym., 2005; Vartiainen ym., 1999; Ylikorkala & Sweins, 2015.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuus riippuu lopulta siitä, miten kaikki sen osat toimivat ja sopivat organisaation strategiaan ja muuhun toimintajärjestel-

mään. Organisaation on kuunneltava työntekijöitään ja tarjottava sellaista palkitsemistapojen kokonaisuutta, joita työntekijät arvostavat. Muuten suuretkin palkitsemiset voivat olla niin sanottua hukkaan heitettyä rahaa. Jotta palkitsemisjärjestelmää voidaan käyttää tehokkaasti johtamisen välineenä, on se suunniteltava ja käyttöön otettava huolellisesti. Toimivuuteen vaikuttaa myös järjestelmän jatkuva ylläpito ja kehittäminen. (Kauhanen ym., 2005; Ylikorkala, ym., 2005; Vartiainen ym., 1999; Ylikorkala ym., 2015.)

Palkitsemisjärjestelmä on kytkettävä yrityksen kokonaisstrategiaan, muussa tapauksessa on vaarana, ettei se toimi halutulla tavalla. Välttämätöntä on myös tehdä järjestelmä tunnetuksi ja hyväksytyksi. Lisäksi työntekijöiden on luotettava palkitsemisen kokonaisuuteen ja sen oikeudenmukaisuuteen. Palkitsemisjärjestelmä on selitettävä selkeästi työntekijöille, jotta he tietävät mitkä toimet johtavat korkeampaan palkitsemisasteeseen. (Vartiainen ym., 1999; Mikulić ym., 2013.)

Palkitsemisjärjestelmä ohjaa henkilöstön toimintaa tiettyyn suuntaan, joten organisaation on kyettävä erittelemään ne suunnat, joihin se haluaa kehittää toimintaansa. Mittarit on etsittävä lähtemällä liikkeelle organisaation tulevaisuuden visioista ja tavoiteloista ja siirtymällä asteittain konkreettisemmalle tasolle. Väärään suuntaan ohjaavat mittarit eli vääristä asioista palkitseminen voi jarruttaa organisaation kehitystä tavoiteltuun suuntaan. Organisaation johdon tulisi purkaa palkitsemisjärjestelmä aivan sen juuria myöten eli yksilötasolle asti, jotta nähdään, mihin suuntaan palkitseminen henkilöstöä kannustaa. Näin johto näkee myös sen, onko palkitseminen linjassa yrityksen strategian kanssa niin kuin sen tulisi olla. (Vartiainen ym., 1999; Mikulić ym., 2013.)

Organisaatioiden kannalta voi olla jopa ratkaisevaa huomata, että kokonaispalkitsemisjärjestelmä ei ole vain kuluerä, vaan johtamisen väline ja keino liiketoimintastrategian tavoitteiden edistämiseen. Tämä ei kuitenkaan toteudu, jos palkitsemisjärjestelmää ei luoda liiketoimintastrategian pohjalta ja sitä tukeväksi. Kun tähän huomioon vielä lisätään se tieto, että usein ei-rahalliset palkitsemiskeinot voivat olla jopa tehokkaampia kuin pelkkä rahapalkka, on organisaation mahdollista säästää resursseja ja edistää tavoitteidensa toteutumista. (Kaajas ym., 2004; Gustafsson & Jokinen, 1997; Kauhanen, 2010.)

Monet ihmiset haluavat kehittyä työssään ja saada uusia haasteita paikalleen jämähtämisen sijaan. Organisaation kannattaa käyttää tätä tietoa hyväkseen, ja palkita työntekijöitä esimerkiksi hyvillä lisäkoulutusmahdollisuuksilla. Tällöin organisaatio palkitsee työntekijää suhteellisen halvalla tavalla, ja saa samalla käyttöönsä entistä tietävämmän ja pätevämmän työntekijän. Samalla se antaa työntekijöille kuvan, että hyviä työntekijöitä palkitaan uurastuksesta mahdollisuudella edetä urallaan ylöspäin. Tämä on myös hyvä tapa sitouttaa henkilöstöä, kun kaikki tietävät mahdollisuuksista edetä. Kenenkään ei siis tarvitse tyytyä samaan työtehtävään loppuiäksi. (Kaajas ym., 2004; Gustafsson & Jokinen, 1997; Kauhanen, 2010.)

Spitzer (1996) listaa kahdeksan suurinta ongelmaa, joiden vuoksi palkitsemisella ei saavuteta toivottua motivointivaikutusta. Ensimmäinen syy on *liiallinen riippuvuus rahallisista palkkioista*. Rahan ja motivaation välinen yhteys ei ole

kovin vahva, eikä rahallisten palkkioiden motivointikyky kestä kauaa. Lisäksi pelkkä rahallinen palkitseminen tulee organisaatiolle kalliiksi. Usein pelkkä rahallinen palkitseminen myös johdattelee ihmiset tavoittelemaan vain rahaa, ei hyvää työn jälkeä. Spitzer suosittelee huomioimaan rahallisen palkitsemisen rajoitteet ja käyttämään rahallisia palkkioita yhdessä muunlaisen palkitsemisen kanssa.

Toinen syy on *huomion antamisen unohtaminen*. Palkkioilla tulisi aina olla arvoa myös työntekijän huomioonkin kannalta. Motivaation kohottamisen kannalta suurelta palkkiot eivät toimi, jos ne eivät saa työntekijää kokemaan, että hänen työtään arvostetaan. Spitzerin (1996) mukaan kaikkeen palkitsemiseen pitäisikin aina yhdistää myös arvostuksen ja huomioonkin näkökulma. Tällöin palkitseminen todella motivoi työntekijää. Lisäksi huomion ja arvostuksen antaminen on ilmaista.

Kolmas syy ovat *kaikki ei-suoritusperusteiset palkkiot ja maksut*, kuten peruspalkka, indeksikorotukset tai henkilöstöedut. Spitzerin (1996) mukaan nämä eivät motivoi työntekijöitä, vaan saavat heidät pikemminkin kokemaan enemmän tyytymättömyyttä. Suorituksista riippumattomat edut ja palkkiot luovat organisaatioon ilmapiiriä, jossa työntekijä alkaa pohtia, mitä muuta työnantaja voisi tehdä hänen eteensä. Tällaiset edut ja palkkiot muodostuvat pian itsensä selvytyksiksi eivätkä paranna työntekijöiden suorituksia, vaikka ne voivatkin sitouttaa henkilöstöä paremmin organisaatioon. Spitzer (1996) suosittelee vähentämään tällaiset ei-suoritusperusteiset palkkiot minimiin, ja tekemään sen sijaan mahdollisimman monista palkkioista suoriteperusteisia.

Neljäs syy on *vääristä asioista palkitseminen*. Pritzerin (1996) mukaan yksikään organisaatio ei tee tätä tahallaan, mutta ilman loppuun asti mietittyä palkitsemisjärjestelmää on vaarana, että palkitseminen ohjaa työntekijöitä väärään suuntaan. Yksinkertaisimmillaan idea käy ilmi tapauksesta, jossa vakuutusyhtiö palkitsi työntekijöitään myyntipuheluiden määrien perusteella. Tämä johti siihen, että puheluita kyllä soitettiin enemmän, mutta myyntiä tuli aiempaa vähemmän: vain yrityksen puhelinlasku kasvoi. Vaikeammin huomattavaa vääränlaista palkitsemista on, kun budjetin ylittäneet osastonjohtajat palkitaan seuraavana vuonna suuremmalla budjetilla. Samasta asiasta on kyse, kun organisaatio asettaa tavoitteensa liian matalalle ja sitten palkitsee työntekijöitä, kun he ylittävät tavoitteet. Spitzerin (1996) mukaan tällaiset ongelmat ovat vältettävissä, kun palkitsemisjärjestelmä analysoidaan tarkasti aina yksilötasolle asti. Tällöin nähdään, millaista käyttäytymistä ja tekemistä järjestelmä todellisuudessa edistää ja mistä se palkitsee. Organisaatioiden tulisi määritellä tarkasti, millaisia tuloksia he haluavat, ja lähteä sitä kautta muodostamaan palkitsemisjärjestelmänsä.

Viides syy on *palkitsemisen viivästymisen*. Spitzerin (1996) mukaan tutkimukset osoittavat, että viivästynyt palkitseminen syö palkkion motivointitehoa. Työntekijöillä on harvoin yhtä selkeä pitkän aikavälin näkökulma asioihin kuin johtajilla. Siksi palkitsemisen tulisi tapahtua lyhyellä aikavälillä, mielellään kuukausittain (ei kvartaaleittain tai vuosittain). Spitzerin (1996) mukaan tähän pätee psykologiasta tuttu ajatus, jonka mukaan halutessasi jonkun toistavan

samaa käyttäytymistä tulisi sinun huomioida halutunlainen käyttäytyminen välittömästi.

Kuudes syy on *geneerinen palkitseminen*. Koska ihmiset ja heidän elämäntilanteensa ovat erilaisia, ei palkitsemisenkaan tulisi olla kaikille samanlaista. Tästä syystä organisaation tulisi selvittää ja olla tietoinen niistä asioista, jotka motivoivat heidän työntekijöitään. Eri työntekijöitä voidaan myös palkita eri keinoilla. Joku tahtoo lisää rahaa, toinen pidempiä lomia, kolmas lisäkoulutusta ja neljäs vapaa-ajan aktiviteetteja. Spitzerin (1996) mukaan ideaalitalanteessa työntekijät saisivat itse valita, miten heitä palkitaan.

Seitsemäs syy on *palkkioiden lyhyt vaikutusaika*. Spitzerin (1996) mukaan esimerkiksi palkankorotus vaikuttaa työntekijän motivaatiotasoon alle kaksi viikkoa. Mikä tahansa palkitseminen voi antaa työntekijälle energiapiikin, mutta palkitsemisen tulisi motivoida ja kannustaa työntekijää myös pitkällä aikavälillä. Spitzer (1996) mukaan palkitsemisessa tulisi olla mukana symboliikka. Kahvimuki, jonka kyljessä annetaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä, voi motivoida työntekijää työpöydän nurkalla viikosta toiseen, ja se halutaan pitää esillä merkinä työnantajan arvostuksesta. Toinen keino pitää työntekijöiden motivaatiota yllä on kehittää organisaatioon jonkinlainen pisteidenkeräysjärjestelmä. Kun työntekijä on sitten kerännyt hyvin tehdyn työn perusteella tarpeeksi pisteitä, voi hän esimerkiksi valita, millaisen palkkion haluaa lunastaa pisteillään. Näin työntekijät saadaan kiinnostumaan palkitsemisjärjestelmästä pitkällä aikavälillä ja pyrkimään kohti tavoitteita jatkuvasti.

Kahdeksas ja viimeinen syy ovat *antimotivaattorit*. Antimotivaattoreita voivat olla esimerkiksi yt-neuvottelut, samanarvoiset palkkiot kaikille työsuorituksista riippumatta tai työntekijän työpanoksen vähättely. Spitzerin (1996) mukaan paras keino taistella antimotivaattoreita vastaan on tarkkailla niiden olemassaoloa ja pyrkiä niistä eroon jatkuvasti. Antimotivaattoreita voidaan vähentää suuresti ottamalla työntekijät mukaan niiden löytämiseen ja sitouttamalla myös johtajat niiden poistamiseen.

#### 2.4.1 Palkitsemisjärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa

Sipilän (1996) kriteerit asiantuntijaorganisaation palkitsemisjärjestelmälle ovat pääperiaatteiltaan samanlaiset kuin minkä tahansa hyvän palkitsemisjärjestelmän. Niiden tulisi kuitenkin kannustaa etenkin jatkuvaan kehittymiseen ja olla niin oikeudenmukaisia, että henkilöstö haluaa pysyä jatkossakin samassa organisaatiossa. Sipilän mukaan asiantuntijaorganisaatiossa palkitsemisen tulisi olla yksilöllisempää ja joustavampaa kuin perinteisissä palkitsemisjärjestelmissä. Henkilöstön kanssa tulisi keskustella heidän arvostamistaan asioista ja toiveista työskentelytapojen suhteen, ja näiden keskustelujen perusteella luoda mahdollisimman räätälöity palkitsemisjärjestelmä. Palkitseminen voi olla vaihtelevaa jopa yksilökohtaisesti; toinen arvostaa suurta palkkaa, toiselle tärkeää on pitkät lomat. Erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaation palkitsemisjärjestelmässä on, että se huomioi oikeassa suhteessa asiakastöiden ja kehitystyön tulokset.

Sipilä (1996) suosittelee asiantuntijaorganisaatioihin palkkiopalkkajärjestelmää, jossa kokonaispalkka koostuu kolmesta osasta: kiinteä osa, ryhmän tu-

loksiin sidottu osa sekä henkilökohtainen palkkio-osuus. Asiantuntijoiden kanssa tulisi pyrkiä mahdollisimman tulossidonnaiseen palkkaukseen, mutta palkan kiinteä osa luo perusturvallisuutta, jotta henkilöstö voi keskittyä työhönsä murehtimatta toimeentulosta. Ryhmän tuloksiin sidotun osan tavoite on ohjata yhteistyöhön ja tulosajatteluun. Henkilökohtainen palkkio-osuus palkitsee omista tuloksista ja erityistuloksista. Asiantuntijat näkevät palkan arvostuksen ilmentymänä, ja ovat siksi usein tyytymättömiä palkkaan. Siksi palkkojen ei pitäisi olla julkisia asiantuntijaorganisaatiossa, vaikka palkitsemisjärjestelmän itsessään tulisi olla julkinen ja selkeä.

## 2.5 Aiempi tutkimus aiheesta

### 2.5.1 Yritysjohdon palkitsemisen puitteet, rajoitteet ja kipupisteet

Seppo Ikäheimon (2009) puhuu yritysjohdon palkitsemisen puitteista, rajoitteista ja kipupisteistä. Hän kritisoi tapaa, jolla media ja ihmiset tuomitsevat yritysjohdajien suuret palkat ja bonukset. Ikäheimon mukaan yritysten ohjauksessa on siirrytty omistaja-arvoa korostavaan ajattelutapaan, kun ennen etualalla oli sidosryhmäajattelutapa. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että yrityksiä arvotetaan entistä enemmän tulevaisuuden näkökulmasta. Ikäheimo myös muistuttaa, että palkitsemisjärjestelmät ovat vain yksi osa yritysten kokonaisuohjausta. Yritysten ohjauksen on kokonaisuutena täytynyt sopeutua aikakaudelle, jossa rahan hinta määräytyy markkinoiden ehdoilla tulevaisuuden odotusten mukaan.

Ikäheimo (2009) uskoo, että palkkioiden käyttäytymisvaikutuksia yritysjohdajiin liioitellaan: palkitseminen on vain yksi ulkoinen motivaatiotekijä, ja ratkaisevaa on johdon ja yrityksen arvojen yhdenmukaisuus. Ikäheimon mielestä palkkioiden ulkopuolinen säätely (esimerkiksi lainsäädäntö) on haitallista sekä markkinoille että yrityksen toiminnalle. Toisin kuin lainsäätäjät, Ikäheimo uskoo että osakesidonnaiset järjestelmät ajaisivat sekä yritysten omistajien että yhteiskunnan etua. Johtajien sitouttaminen omistajien etujen ajamiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen on Ikäheimon mukaan niin tärkeää, että yritysten kannattaisi maksaa mieluummin liian korkeita kuin liian alhaisia palkkoja johdajilleen.

Ikäheimo (2009) kritisoi myös useimpien yritysten palkitsemisprosessia ei-toimivaksi; palkitsemiskysymyksiin ei käytetä riittävästi aikaa ja ulkopuoliset palkitsemiskonsultit eivät ole aina puolueettomia. Lisäksi palkitsemisjärjestelmien kytkös yritysten kokonaisuohjaukseen ja strategiaan pitäisi tehdä selvemmäksi, jotta omistajat voivat ottaa kantaa palkitsemisjärjestelmien tarkoituksenmukaisuuteen. Ikäheimo tiivistää hyvän palkitsemisjärjestelmän sellaiseksi, jossa huonot palkat tarkoittavat yrityksen huonoa menestystä ja korkeat palkat kertovat hyvin johdetusta liiketoiminnasta. Yritysjohdajien korkeiden palkkojen pitäisi siis olla positiivinen asia niin omistajille, julkiselle sanalle kuin koko yhteiskunnalle, sillä ne ovat merkki menestyvästä yrityksestä.



### 2.5.2 Itsenäisten konsulttien rooli yritysjohdon palkitsemisen suunnittelu- prosessissa

Kostiander ja Ikäheimo (2012) ovat tutkineet konsulttien ja asiakasyritysten välistä suhdetta palkitsemisjärjestelmien luonnissa. Tutkimuksessa oli mukana valtion omistamia yrityksiä: kaikki 11 valtion omistamaa pörssiyritystä sekä 12 muuta suurinta valtio-omisteista yritystä. Tutkimusta varten haastateltiin yritysten toimitusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia sekä neljää konsulttiyritystä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palkitsemista rajoittavat ohjeistukset (esimerkiksi lainsäädäntö) voivat olla tehottomia ja johtaa standardoituun palkitsemiskaavaan, joka ei kuitenkaan tarjoa minkäänlaista kilpailuetua yritykselle. Omistajien tulisi vaatia aiempaa läpinäkyvämpää palkitsemisjärjestelmän luomisprosessia. Konsulttien rooleja pitäisi harkita etukäteen ohjeistuksissa, jopa luomalla rajoituksia konsultti-asiakasyritys-suhteen pituuteen. (Kostiander & Ikäheimo, 2012.)

Kostianderin ja Ikäheimon (2012) mukaan niin sanotut itsenäiset tai ulkopuoliset konsultit tekevät usein muitakin henkilöstö- ja palkitsemistehtäviin liittyviä töitä yritykselle, jolloin heidän puolueettomuutensa palkitsemisjärjestelmien luonnissa on kyseenalaista. Esimerkiksi toimitusjohtajilla on usein vaikutusvaltaa konsulttien valinnassa. Kun valitut konsultit sitten ryhtyvät kehittämään organisaatiolle palkitsemisjärjestelmää, on vaarana että he eivät pysy puolueettomina vaan esittävät palkitsemisjärjestelmässä heidät palkanneelle toimitusjohtajalle suurempia palkkioita kuin olisi tarpeen.

### 2.5.3 Työntekijöiden asenteet työtä ja organisaatiota kohtaan palkitsemis- järjestelmien kannalta

Mikulićin, Šimunićin ja Nikolićin (2013) tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten erilaiset palkitsemisjärjestelmät (yksilö- tai ryhmäpalkitseminen) vaikuttavat työntekijöiden asenteeseen työtä ja organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa haastateltiin erään vakuutusyhtiön työntekijöitä, joista osa palkittiin ryhmän suoriutumisen perusteella ja osa henkilökohtaisen menestyksen pohjalta. Ryhmäsuoriutumisen pohjalta palkitut työskentelivät toimistoissa ja hoitivat vakuutusyhtiön erilaisia jokapäiväisiä töitä. Yksilöpalkitsemisen piirissä olivat ne työntekijät, jotka liikkuivat kentällä ja hoitivat myyntitehtäviä.

Yksilöpalkitseminen rajoittaa osallistumista ryhmän toimintaan. Ryhmäpalkitseminen taas rajoittaa yksilöllistä motivaatiota; työntekijän on vaikea ymmärtää, miten hänen työpanoksensa vaikuttaa kokonaissaavutuksiin. Ryhmätyöskentely kuitenkin kannustaa tekemään yhteistyötä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siksi voidaan olettaa, että ryhmätyöskentely loisi myös vahvempia siteitä ja parempia ihmissuhteita työntekijöiden kesken. Ryhmätyöskentely luo positiivisen ilmapiirin, mikä on tärkeää kun työntekijät viettävät paljon aikaa työskennellen yhdessä. Ryhmäpalkitseminen motivoi työntekijöitä auttamaan toisiaan, vähentää henkilöstön keskinäistä kilpailua ja parantaa työtyytyväisyyttä. (Mikulić ym., 2013.)

Pohjaten näihin ja muihin tietoihin tutkijat asettivat hypoteesit niin, että ryhmäpalkitseminen olisi parempi vaihtoehto. He uskoivat, että ryhmäpalkitut työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, tyytyväisempiä palkitsemiseen ja että heillä on paremmat suhteet toisiin työntekijöihin sekä paremmat kommunikointitaidot. Tutkimus kuitenkin osoitti, että työntekijät joita palkittiin henkilökohtaisen suoriutumisen pohjalta olivat sitoutuneempia organisaatioon, heillä oli parempia ihmissuhteita organisaation sisällä ja he olivat motivoituneempia tekemään töitä. Lisäksi he olivat tyytyväisempiä palkitsemisen reiluteen sekä itse palkkioihin. (Mikulić ym., 2013.)

Tutkimustulosten mukaan työkokemus nykyisessä työpaikassa, tyytyväisyys palkitsemiseen, työntekijän pätevyys, kommunikointi kollegoiden kanssa ja palkitsemisen mieltäminen oikeudenmukaiseksi olivat selviä ennustavia muuttujia suhteessa organisaatioon sitoutumiseen. Sukupuoli, työntekijän pätevyys, sitoutuneisuus organisaatioon, palkitsemisen sekä menettelytapojen mieltäminen oikeudenmukaiseksi ja ihmissuhteet kollegoiden kanssa olivat puolestaan ennustavia muuttujia puhuttaessa tyytyväisyydestä palkitsemiseen. Työntekijän pätevyys sekä palkitsemisen mieltäminen oikeudenmukaisesti olivat muuttujina molemmissa näkökulmissa. (Mikulić ym., 2013.)

Tutkijat huomauttavat, että kaksi erilaista palkitsemistapaa samassa organisaatiossa voi aiheuttaa ongelmia. Työntekijät voivat kokea suurempaa tyytymättömyyttä omaan palkitsemisjärjestelmäänsä, jos he kokevat olevansa huomman järjestelmän piirissä. Tämä voi ilmetä etenkin jos heidän täytyy vertailla kahden eri järjestelmän etuja ja haittoja. (Mikulić ym., 2013.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös eri sukupuolten välisiä eroja palkitsemiseen suhtautumisessa. Mitään merkittäviä eroja ei paljastunut miesten ja naisten välillä, kun tutkittiin yksilöpalkittuja työntekijöitä. Ryhmäpalkittujen ryhmässä sen sijaan naisten ja miesten välillä huomattiin joitain eroja: naiset olivat vähemmän motivoituneita ja vähemmän tyytyväisiä palkkioihin kuin miehet. (Mikulić ym., 2013.)

#### **2.5.4 Työntekijöiden ikään liittyvät erot palkitsemispreferensseissä**

Von Bonsdorffin (2011) tutkimuksella oli kaksi tavoitetta. Ensimmäinen oli selvittää, mitä palkitsemisen elementtejä voidaan tunnistaa julkisissa sairaaloissa toimivien sairaanhoitajien palkitsemispreferensseistä. Toinen tavoite oli selvittää työntekijöiden ikään liittyviä eroja palkitsemispreferensseissä.

Tutkimustulokset osoittavat, että hoitajien palkitsemispreferensseistä löytyi selkeästi sekä rahallisia ja ei-rahallisia palkitsemismuotoja. Sairaanhoitajat osasivat myös selkeästi identifioida eri palkitsemismuotoja. Molempia palkitsemisen muotoja arvostettiin korkealle. Tilastollisesti merkittäviä ikään liittyviä eroja palkitsemispreferensseissä löytyi vain rahallisten palkitsemismuotojen osalta. (Von Bonsdorff, 2011.)

Vanhemmat ja kokeneemmat hoitajat suosivat rahallisia palkkioita ei-rahallisten sijaan enemmän kuin nuoremmat hoitajat. Syitä tähän voi useita. Sairaaloissa hoitajien palkka nousee palvelusvuosien mukaan, mikä on voinut vaikuttaa hoitajien näkemykseen rahapalkkion tärkeydestä. Palkka nähdään

myös työnantajan keinona osoittaa arvostusta työntekijän taitoja ja osaamista kohtaan. Toinen syy rahapalkkioiden preferoinnille voi olla Suomessa käytössä oleva käytäntö, jonka mukaan työntekijän eläkkeen suuruus on suuresti sidoksissa viimeisten työvuosien tuloihin. Kolmantena syynä von Bonsdorff esittää Suomessa tutkimuksen aikaan pinnalla olleen hoitajien yleisen tyytymättömyyden palkkatasoonsa. (Von Bonsdorff, 2011.)

Erot ei-rahallisten palkkioiden suhteen eri ikäluokkien kesken olivat tilastollisesti merkityksettömiä. Läheisempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että 20-29-vuotiaat hoitajat preferoivat vähiten ei-rahallisia palkkioita, kun taas 50-59-vuotiaat hoitajilla oli korkein preferenssi ei-rahallisiin palkkioihin. 50-59-vuotiaat hoitajat pitivät työsuorituksen tunnustamista, mahdollisuutta käyttää taitoja monipuolisesti, työn varmuutta sekä joustavia työaikoja tärkeinä. Vanhemmat hoitajat arvostavat kaikenlaista palkitsemista. Samankaltaisia tutkimustuloksia on saatu myös muissa saman aiheen tutkimuksissa. (Von Bonsdorff, 2011.)

### **2.5.5 Muutokset tiimipalkitsemisessa ja niiden vaikutukset tuottavuuteen, laatuun ja poissaoloihin**

Románin (2008) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten muutokset olemassa olevaan, tiimipohjaiseen palkitsemisjärjestelmään vaikuttavat tuottavuuteen, tuotteiden laatuun ja työntekijöiden poissaoloihin. Alkuperäinen palkitsemisjärjestelmä koostui peruspalkasta, henkilökohtaisesta läsnäolobonuksesta sekä urakkabonuksesta, joka pohjautui tiimin tuottamiin tuotantomääriin. Läsnäoloa seurattiin kuukausittain ja urakkabonus perustui viikoittaiseen työtulokseen.

Yksi uuden palkitsemisjärjestelmän tärkeimmistä tavoitteista oli edistää yhteistyötä kaikilla tasoilla: sekä tiimien sisällä että tiimien välillä. Myös uudessa palkitsemisjärjestelmässä oli peruspalkka, mutta muilta osin se poikkesi vanhasta järjestelmästä. Läsnäolobonus korvautui tehdastason bonuksella, joka maksettiin työntekijöille rahana vuosikvartaaleittain. Bonuksen suuruus määräytyi sen mukaan, miten tehdastason tuottavuus- ja laatuavoitteisiin oli päästy. Entinen urakkabonus vaihtui tiimitason bonukseksi. Uudessa järjestelmässä ei enää seurattu vain tuotantomääriä, vaan bonuksen ansaitakseen oli tiimin päästävä sekä tuotantomäärä- että laatuavoitteisiin, jotka asetettiin päiväkohtaisesti. (Román, 2008.)

Uuden järjestelmän myötä työntekijöiden oli mahdollista tienata sekä entistä enemmän että entistä vähemmän; palkitsemisjärjestelmä antoi entistä suuremman vaikutusmahdollisuuden omaan palkkaan. Samanaikaisesti palkitsemisjärjestelmän uusimisen kanssa yrityksessä otettiin käyttöön useita kontrollintijärjestelmiä, joiden tavoitteena oli helpottaa tiedonkulkua, yhteistyötä tiimien välillä sekä tiimien sisäistä ja välistä monitorointia. (Román, 2008.)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tuottavuus ja tuotteiden laatu paraniivat uuden palkitsemisjärjestelmän myötä. Myös työpoissaolot vähenivät. Román haluaa korostaa, että johdon kontrollintijärjestelmien käyttöönotto samanaikaisesti uuden palkitsemisjärjestelmän kanssa motivoi työntekijöitä pa-

remmin eli saa aikaan parempia tuloksia. Tiimien palkitsemista suunniteltaessa tulisikin ottaa huomioon, että pelkkä rahallinen palkitseminen ei saa aikaan yhtä hyvää lopputulosta kuin samanaikainen kontrollijärjestelmien käyttö. (Román, 2008.)

### 2.5.6 Johtamiskäytänteiden siirrettävyys ja erot eri maiden palkitsemispreferensseissä

Chiang ja Birtch (2007) tutkivat palkitsemismielityksien moniulotteisuutta eri maissa. Johtamiskäytäntöjen siirrettävyys on saanut paljon näkyvyyttä kansainvälisessä alan kirjallisuudessa. Monikansalliset organisaatiot joutuvat ratkomaan aiheeseen liittyviä ongelmia; toimivatko samat johtamiskäytännöt eri maissa ja kulttuureissa tai voiko samaa palkitsemisjärjestelmää hyödyntää kaikkialla? Palkitsemisjärjestelmien toimivuus perustuu siihen, että tarjotut palkinnot ja palkkiot motivoivat työntekijöitä. Johtajien tärkein tehtävä palkitsemisjärjestelmien suhteen onkin tunnistaa, mitkä tekijät toimivat kyseisille työntekijöille parhaina motivaattoreina. Chiang ja Birtch yrittivät selvittää, onko erilaisissa kulttuureissa samanlaiset vai erilaiset palkitsemismielitykset, ja miten miellytykset eroavat. Johtuvatko eroavaisuudet kulttuurien eroista, vai onko vaikuttavana tekijänä jokin muu? Chiang ja Birtch perustivat tutkimuksensa pankkialan työntekijöiden haastatteluihin neljästä eri maasta: Kanadasta, Suomesta, Hong Kongista ja Iso-Britanniasta. Tarkastellut näkökulmat olivat maskuliinisuus-feminiinisyys, epävarmuuden välttely, valtaetäisyys sekä individualismi-kollektivismi.

Maskuliiniset kulttuurit arvostavat itsevarmuutta, omia saavutuksia sekä materiaalista menestystä. Itsenäisyyttä ja kunnianhimoa pidetään tärkeänä ja rahan sekä materian hankkimista suositaan. Feminiinisissä kulttuureissa puolestaan arvostetaan keskinäistä riippuvuutta, ihmissuhteita, muista väittämistä ja elämänlaatua. Motivaatiotekijöitä ovat hyvät työolot, kuuluvuuden tunne, tasa-arvo ja turvallisuuden tunne. Tähän näkökulmaan liittyvät hypoteesit olivat: maskuliinisissa kulttuureissa preferoidaan rahallisia palkkioita, suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä ja pääomaan liittyviä palkitsemiskriteerejä enemmän kuin feminiinisissä kulttuureissa. (Chiang ym., 2007.)

Epävarmuuden välttelyllä tarkoitetaan sitä, kuinka uhkaavaksi yksilöt kokevat tuntemattomat ja uudet tilanteet. Vahvan epävarmuuden välttelyn kulttuureissa preferoidaan peruspalkkaa (ei suoriteperusteista palkkausta) ja pyritään enemmän välttelemään riskejä. Epävarmuuden sietämisen taso vaikuttaa yksilöiden mielipiteisiin erilaisista palkitsemiskeinoista ja etenkin niiden eduista ja haitoista. Tähän näkökulmaan liittyvät hypoteesit olivat: heikosti epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa preferoidaan enemmän suoriteperusteista palkkausta, suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä ja pääomaan liittyviä palkitsemiskriteerejä kuin vahvasti epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa. (Chiang ym., 2007.)

Valtaetäisyys kuvaa siitä, kuinka epätasainen vallan jako on hyväksyttyä kulttuurissa. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa esimiehille annetaan enemmän taloudellisia etuja ja valtaa. Palkkiot perustuvat ennalta valittuihin

kriteereihin kuten asemaan ja statukseen. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa palkkiot perustuvat sen sijaan enemmän yksilölliseen työpanokseen ja suoriutumiseen. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa yksilöiden todennäköisyys toimia opportunistisesti kasvaa. Tämän näkökulman hypoteesit olivat: matalan valtaetäisyyden kulttuureissa preferoidaan enemmän sisäisiä ja kannustavia palkkioita, suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä ja pääomaan liittyviä palkitsemiskriteerejä kuin korkean valtaetäisyyden kulttuureissa. (Chiang ym., 2007.)

Individualistisissa kulttuureissa työntekijän ja työnantajan suhde on laskelmoitu ja käytännöllinen. Henkilökohtaisia saavutuksia ja materialistista menestystä tavoitellaan ja rahallisia palkkioita preferoidaan. Kollektivistisissa kulttuureissa tärkeänä pidetään sen sijaan pitkäaikaista suhdetta työnantajaan. Sosiaalinen huomioiminen, kiitos, lojaaluis ja turvattu työpaikka ovat preferoituja palkitsemiskeinoja. Tämän näkökulman hypoteesit olivat: individualistisissa kulttuureissa preferoidaan enemmän rahallisia palkkioita, yksilöllisiä suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä ja pääomaan liittyviä palkitsemiskriteerejä kuin kollektivistisissa kulttuureissa. (Chiang ym., 2007.)

Muut maat Hong Kongia lukuun ottamatta pitivät aineetonta palkitsemista tärkeämpänä kuin rahallista palkitsemista. Hong Kong preferoi vahvasti taloudellisia palkkioita, kun taas Suomessa ei-rahallisia palkkioita pidettiin tärkeimpinä. Iso-Britannia ja Kanada preferoivat eri tasoisia sekoituksia rahallisista ja aineettomista palkkioista. Aineettomista palkkioista tärkeimpinä pidettiin työtyytyväisyyttä, työn haastavuutta, työntekijöiden reilua kohtelua, tiimityöskentelyä ja työelämän tasapainoa. Henkilökohtaista palkitsemista pidettiin parempana kuin tiimi- tai organisaatiopalkitsemista. Tulokset tukivat osittain hypoteeseja, joiden mukaan taloudellisia palkkioita preferoidaan enemmän maskuliinisissa ja korkean valtaetäisyyden kulttuureissa kuin feminiinisissä ja matalan valtaetäisyyden kulttuureissa. Kahdenlaisia tuloksia saatiin myös hypoteesin osalta, jonka mukaan heikosti epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa preferoidaan enemmän turvallisuutta ja kiinteitä palkkioita. Tulokset kumosivat hypoteesin, jonka mukaan kollektivistiset kulttuurit preferoivat ei-taloudellisia palkkioita. (Chiang ym., 2007.)

Kaikki tutkimukseen osallistuneet maat preferoivat selkeästi suoritus- ja taitoperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. Huonoimpana pidettiin vaihtoehtoa, jossa palkitseminen perustuu esimerkiksi työvuosien määrään tai muuhun eityösuoritukseen liittyvään. Lähempi tarkastelu kuitenkin paljastaa eroja preferensseissä; Kanada, Iso-Britannia ja Hong Kong pitävät suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä paljon tärkeämpänä kuin Suomi. Toisaalta Suomi antaa enemmän arvoa taito- ja kompetenssi-perusteisille palkitsemisjärjestelmille. Tulokset eivät täysin tue hypoteeseja, joiden mukaan maskuliinisissa, individualistisissa, heikosti epävarmuutta välttelevissä ja matalan valtaetäisyyden kulttuureissa preferoidaan enemmän suoritusperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. (Chiang ym., 2007.)

Kaikki maat pitivät tärkeimpinä palkitsemiskriteereinä työhön, henkilöön ja talouteen liittyviä tekijöitä tärkeimpinä palkitsemiskriteereinä. Tulokset osoit-

tavat, että hypoteesit, joiden mukaan maskuliiniset, individualistiset, heikosti epävarmuutta välttelevät ja matalan valtaetäisyyden kulttuurit preferoivat enemmän pääomaan liittyviä palkitsemiskriteerejä, eivät ole täysin paikkansa-pitäviä. (Chiang ym., 2007.)

Tutkimustulokset paljastivat sekä yhtenäisyyksiä että eroja eri maiden palkitsemispreferensseissa. Vaikka kulttuurilla on suuri merkitys palkitsemispreferensseihin, tutkijat haluavat alleviivata, että kaikkia eroja tai yhtäläisyyksiä ei voida selittää vain kulttuurien saman- tai erin kaltaisuudella. Tutkijat huomasivat, että toisissa asioissa maiden väliltä löytyi selkeitä eroja, kun taas toiset asiat olivat melko yhteneviä. Vähiten eroja maiden välillä oli palkitsemisjärjestelmä- ja palkitsemiskriteerimieltymyksissä, kun taas palkitsemistyyppien mieltymykset olivat verrattain erilaisia. (Chiang ym., 2007.)

## 3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

### 3.1 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta eri organisaation edustajaa. Haastatellut henkilöt toimivat organisaatioiden johtotehtävissä ja vastasivat organisaation palkitsemisjärjestelmästä tai muuten pystyivät kertomaan tarkasti aiheesta. Tutkimukseen osallistuneille organisaatioille on luvattu anonyymiys. Siksi organisaatioista ei kerrota nimeä tai edes liikevaihtoa, vaan yrityksiä kuvaillaan pääasiassa henkilöstöluukumäärän avulla. Haastateltuihin henkilöihin ei myöskään viitata heidän työnimikkeellään, vaan jokaiseen haastateltuun viitataan vain sanalla 'haastateltava'. Lisäksi tutkimusaineisto käsitellään teemoittain, ei organisaatioittain. Tutkimusaineisto on sekoitettu niin, että ensimmäisessä alaluvussa 'ensimmäinen organisaatio' ei välttämättä ole seuraavassa alaluvussa ensimmäisenä, vaan siihen voidaan viitata esimerkiksi 'kolmantena organisaationa'.

Haastatellut organisaatiot ovat näyte Keski-Pohjanmaan alueen asiantuntijaorganisaatioista. Koska asiantuntijaorganisaatiota ei ole käsitteenä määritelty yksiselitteisesti, ei tutkimukseen osallistuneitakaan organisaatioita voida selkeästi määritellä asiantuntijaorganisaatioiksi. Toiset organisaatiot täyttävät asiantuntijaorganisaation piirteet paremmin kuin toiset. Kaikki organisaatiot toimivat ovat yksityis sektorilla.

Tutkija lähestyi organisaatioita ensin sähköpostitse. Viestissä esiteltiin tutkimuksen aihe, sen tarkoitus sekä tavoiteltu aikataulu. Itse haastattelut suoritettiin marras- ja joulukuun aikana 2015. Haastattelut tehtiin joko organisaatioiden omissa tiloissa tai yleisillä paikoilla, kuten kahvilassa. Haastatteluiden kesto vaihteli tunnista puoleen toista tuntiin. Haastattelut äänitettiin sanelimella, ja litteroitiin jälkikäteen.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on tilanteena keskustelunomainen, ja siinä käydään läpi haastattelijan ennalta valitsevia teemoja. Haastattelija valitsee teemat perehdyttyään aihepiirin kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Haastatteluiden aikana pyritään käymään läpi samat

teemat kaikkien haastateltujen kanssa, mutta painotus voi olla erilainen kussakin haastattelussa. Asioista ei välttämättä puhuta samassa laajuudessa kaikkien haastateltujen kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Haastattelijalla oli paperilla eri teemat ja muutama tukikysymys kuhunkin teemaan, mutta haastatellut saivat puhua aiheista hyvin vapaasti eikä keskustelua pyritty ohjaamaan liiaksi. Eri haastattelut painottuivat hieman eri asioihin riippuen haastatellun antamista vastauksista. Tämän tutkimuksen teemoja olivat organisaatioiden tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä, oppiminen sekä motivaatio. Tämänhetkisestä palkitsemisjärjestelmästä nostettiin esille sen toimivuutta, ohjauvuutta, hyviä ja huonoja puolia, mittareita sekä henkilöstön tyytyväisyyttä siihen. Oppimiseen liittyen keskusteltiin oppimisen merkityksestä työlle sekä keinoista seurata ja edistää oppimista. Motivaation osalta keskustelu liittyi työntekijöiden motivaatiotekijöihin sekä motivaation seuraamiseen ja siihen vaikuttamiseen. Oppimista ja motivaatiota mietittiin myös suhteessa palkitsemisjärjestelmään.

Koska tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena tulkita yksittäisiä sanavalintoja, äänenpainoja tai äänensävyjä, litteroinnissa keskityttiin kirjaamaan vain haastateltujen vastausten sisältö. Litteroinnin jälkeen jokaisesta organisaatiosta kirjoitettiin haastatteluihin nojaten kolmeen teemaan liittyen; nykyinen palkitsemisjärjestelmä, motivaatio ja oppiminen. Tässä vaiheessa haastatteluiden sisältöä ei peilattu mitenkään aihepiiriin kirjallisuuteen tai aiempiin tutkimuksiin, vaan keskityttiin kuvailemaan haastateltujen sisältöä.

Lopuksi tutkimusaineisto tyypiteltiin; haastatteluista poimittiin esille nousseita asioita, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tyypittelyssä etsitään aineistosta kokonaisuutta hyvin kuvaavia seikkoja, mutta toisaalta myös keskimääräisestä poikkeavia kohtia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tyypittelyn pohjalta kirjoitettiin tutkimuksen johtopäätökset, joissa tuloksia peilataan aihepiiriin kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.

## 3.2 Nykyiset palkitsemisjärjestelmät

### 3.2.1 Ensimmäinen organisaatio

Ensimmäinen organisaatio on noin 15 henkeä työllistävä yritys, joka toimii yhdellä toimipaikalla. Jokainen työntekijä on palkitsemisjärjestelmän piirissä, eli kaikilla on mahdollisuus saada lisäpalkkioita. Yrityksen johtoa lukuun ottamatta palkitsemisjärjestelmä on mekanismeiltaan samanlainen kaikille työntekijöille.

Kyseiselle asiantuntijaorganisaatiolle laskutusaste on tärkein toiminnan mittari. Laskutustunneiksi katsotaan ne tunnit, joiden osalta työ voidaan laskuttaa asiakkaalta. Organisaatiolla on asetettu tietty tavoitelaskutusaste, joka määritellään prosentteina kokonaistyötunneista. Vanha palkitsemisjärjestelmä palkitsi jokaisesta laskutustunnista tietyllä euromäärällä. Tämä ei haastatellun mukaan ollut tarpeeksi ohjaava tapa palkita työntekijöitä. Uuden palkitsemis-



järjestelmän myötä työntekijät eivät saa palkkioita yhtä helposti kuin aiemmin, mutta toisaalta heillä on nyt mahdollisuus myös aiempaa parempaan palkkio-tasoon. Nykyisessä järjestelmässä on kolme tekijää, joiden perusteella rahallisia lisäpalkkioita jaetaan työntekijöille. Palkitsemisjärjestelmän mittareita seurataan kuukausitasolla, ja työntekijät myös saavat mahdolliset lisäpalkkiot kuukausit-tain normaalin palkanmaksun yhteydessä.

Ensimmäinen ja tärkein tekijä on edelleen laskutusaste, mutta nyt sen osalta huomioon otetaan sekä työntekijän henkilökohtainen että koko yrityksen laskutusprosentti. Kun työntekijän laskutusaste ylittää tietyn prosenttiosuuden, saa hän jokaiselta ylimenevältä tunnilta euromääräisen palkkion. Lisäksi katso-taan yrityksen kokonaislaskutusastetta, jolloin työntekijä saa jälleen euromää-räisen palkkion siltä osin kun kokonaislaskutusaste ylittää asetetun rajan. Palk-kion suuruus on jonkin verran porrastettu, eli mitä suurempi laskutusaste on, sitä isompi tunnilta maksettava palkkiokin on. Järjestelmän tarkoitus on kan-nustaa huolehtimaan henkilökohtaisesti siitä, että oma laskutusaste on riittävän korkea. Toisaalta järjestelmä ottaa huomioon myös koko yrityksen laskutusas-teen, jolloin kenenkään ei kannata haalia itselleen kaikkia töitä vaan on parempi, jos työt jakaantuvat tasaisemmin kaikille.

Laskutustuntien seurannalla tavoiteltiin tilannetta, jossa työntekijät op-pisivat ottamaan itse entistä enemmän vastuuta siitä, että tämänhetkisen pro-jektin valmistuessa on jo mietitty seuraavaa työtehtävää. Näin eri projektien ja tehtävien väliin ei jää ns. peukaloidenpyörittelyaikaa, jolloin ei tehdä tuottavaa työtä. Asiaa on yritetty ajaa eteenpäin myös viikkopalavereilla, joissa käydään läpi tulevia töitä ja työntekijöiden työtilannetta. Tällainen eteenpäin ajattelu auttaa asiantuntijoita miettimään myös myyntiä; ollaan itse yhteydessä omiin kontakteihin ja asiakkaisiin. Yhteydenpidon kautta saadaan tietää, millaisia uu-sia projekteja asiakkailta on menossa, ja usein yhteydenotto voi poikia myös lisätöitä. Näin pääasiallinen myyntihenkilöstö voi keskittää resurssinsa parem-min uusien asiakkaiden etsimiseen.

Toinen tekijä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä on projekteihin liitty-vä palkitseminen. Organisaatiossa viedään läpi jopa vuosia kestäviä projekteja. Näille projekteille voidaan luoda erillinen palkitsemisjärjestelmä, joka koskee projektiin osallistuvia työntekijöitä. Tällöin palkitseminen on sidottu hyvin tar-kasti projektin päätavoitteisiin ja jaettu osakokonaisuuksiin. Bonukset voivat liittyä esimerkiksi toimitusaikoihin tai laatuun. Projektipalkitsemisessä mittarei-ta seurataan projektien etenemisen mukaan, ei kuukausittain.

Kolmas tekijä palkitsemisjärjestelmässä on vuosittaisiin kehityskeskuste-luihin perustuva asteikko, jonka mukaan työntekijät voivat ansaita lisäpalkkioi-ta. Kehityskeskustelussa käydään työntekijän kanssa läpi tulevia henkilökohtai-sia tavoitteita, tärkeitä asioita ja asioita joihin tulisi panostaa. Nämä tekijät arvi-oidaan tietyllä asteikolla ja sen pohjalta luodaan asteikko. Asteikon mukaan työntekijän on mahdollista saada lisäpalkkioita, jos hän saavuttaa matriisin ta-voitteet. Tavoitteiden saavuttamista arvioi aina kaksi esimiestä, jolloin arviointi ei voi jäädä vain yhden henkilön subjektiiviseksi arvioksi. Tavoitteet käsitel-lään työntekijän kanssa niin, että esimiehillä on omat ehdotukset tuleviksi ta-

voitteiksi, ja työntekijän on mahdollista kommentoida niitä ennen asioiden lukukoon lyömistä. Tavoitteet asetetaan siis puoliolijaaavasti. Kun työntekijät voivat osallistua tavoitteiden asettamiseen eikä niitä suoraan sanella heille, on heillä suurempi motivaatio pyrkiä kohti tavoitteita. Niillä työntekijöillä joiden työ muodostuu pääasiassa ylläpito- ja kehitystehtävistä, tämä kolmas tekijä muodostaa suurimman osan palkitsemisjärjestelmästä, koska heidän laskutusasteensa ei voi työn luonteen vuoksi olla yhtä korkea kuin muilla.

Muista työntekijöistä poiketen organisaation toimitusjohtajalla ja operatiivisella johtajalla palkitsemisjärjestelmä perustuu vain liikevoittoon ja liikevaihtoon. Niille on määritelty tietyt tavoitetasot, jonka mukaan sitten maksetaan bonukset. Nämä bonukset maksetaan muista työntekijöistä poiketen vuosittain, ei kuukausittain.

Haastattelun mukaan nykyisen järjestelmän paras ominaisuus on, että se seurailee yrityksen hyviä ja huonoja aikoja. Kun yritys tekee hyvätuloksisen kuukauden, myös työntekijät saavat suuremmat palkkiot. Toisaalta taas kun esimerkiksi laskutusaste jää alle tavoitetason, ei työntekijöillekään makseta ylimääräistä palkkiota. Myös projektipalkitsemiseen ollaan oltu tyytyväisiä. Projektiin osallistuvat työntekijät seuraavat tarkasti asetettuja mittareita, ja siitä seurauksena asetettuihin tavoitteisiin on päästy hyvin. Projekteja on pystytty toimittamaan asiakkaille etuajassa aikataulusta ja laatu on saatu halutulle tasolle. Huonoja puolia haastateltu ei ole havainnut ainakaan johdon näkökulmasta.

Näiden kolmen rahallisiin palkkioihin liittyvien tekijöiden lisäksi organisaation palkitsemisjärjestelmään kuuluu myös epäsuoria rahallisia ja palkkioita sekä ei-rahallisia palkkioita ja motivointikeinoja. Liikuntaseteleiden ja liikku- maan kannustamisen lisäksi muutaman hiljaisemmän vuoden jälkeen on alettu taas järjestää enemmän yhteisiä vapaa-ajan tapahtumia, esimerkiksi on käyty ajamassa kartingia yhdessä. Organisaatio on myös hyvin joustava työaikojen suhteen: kellokortteja ei ole ja töitä voidaan tarpeen vaatiessa järjestellä esimerkiksi lapsien kyyditsemistarpeiden mukaan. Organisaatio tarjoaa myös kattavat työterveyspalvelut, joiden kautta henkilöstö voi säästää rahaakin. Työhyvinvointia haastateltu pitää tärkeänä, mutta lisää, että sen mittaaminen ja kytkeminen palkitsemisjärjestelmään tuntuu melko haastavalta.

Organisaatiossa tunnustetaan, että osalle työntekijöistä rahallinen palkitseminen ei ole tärkeintä. Myös Suomen verotusjärjestelmä ohjaa haastattelun mukaan hakemaan vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja pelkän rahallisen palkitsemisen lisäksi. Näissä tilanteissa pyritään löytämään palkitsemiskeinoja, jotka paremmin palvelevat työntekijän etua. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi työajan joustot.

Uutta palkitsemisjärjestelmää lähdettiin kehittämään sen ajatuksen pohjalta, että palkitsemisjärjestelmän tulisi seurata enemmän yrityksen toiminnan menestyksekkyyttä. Laskutusaste on organisaation tärkein toiminnan tason seurannan väline, joten oli itsestään selvää, että sillä olisi myös uudessa palkitsemisjärjestelmässä tärkeä rooli. Operatiivinen johtaja ja toimitusjohtaja käyttivät uuden järjestelmän suunnittelussa hyväkseen omia kokemuksiaan palkitsemisjärjestelmistä aiemmissa työpaikoissaan.

Tavoitteena oli luoda palkitsemisjärjestelmä, joka paitsi seuraisi yrityksen menestystä myös motivoisi työntekijöitä henkilökohtaisesti. Johtajien omien kokemusten mukaan palkitseminen piti saada sidottua mahdollisimman hyvin kunkin työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, ja palkitsemisen piti tapahtua useammin kuin kerran vuodessa. Näin saadaan työntekijän motivaatio paremmin säilymään korkealla tasolla. Tavoitteista ei haluttu tehdä liian yleisiä, jolloin työntekijöiden on vaikeampi nähdä mihin palkitseminen todella perustuu tai miten he voivat siihen käytännössä vaikuttaa.

Toinen palkitsemisjärjestelmän keskeisistä tavoitteista oli saada työntekijät havaitsemaan itse, mikä heidän työssään on yrityksen kannalta tärkeää ja keskeistä. Kun laskutustunneista palkitaan, on työntekijöiden helppo huomata, millainen työ on itselle ja yritykselle kannattavaa. Tätä kautta voidaan toimintaa ohjata entistä enemmän tärkeiden asioiden pariin ja karsia turhia töitä. Kun työntekijät oppivat itse arvioimaan oman työnsä kannattavuutta ja tärkeyttä, vähentää se esimiesten puuttumisen tarvetta.

Hyväkään palkitsemisjärjestelmä ei ole toimiva, jos sen mittareita ei voida seurata tehokkaasti käytännössä. Kriteereinä mittareille oli siksi myös tiedon ja datan saatavuuden helppous. Jos palkitsemisjärjestelmän ylläpitäminen on kovin työllistävää ja tietoa joudutaan hakemaan ja raportoimaan monimutkaisesti, vie se fokuksen pois oikeasta työstä. Palkitsemisjärjestelmän seuranta ei saa työllistää liikaa eikä sitoa turhaan resursseja. Esimerkiksi laskutustuntien seuraus on ollut helppo automatisoida ja näin siitä voidaan palkita kuukausittain. Jos mittareiden seuranta on kovin vaikeaa, käy helposti niin, että seuranta ja palkitseminen tehdään vain vuosittain.

Uusi palkitsemisjärjestelmä käytiin työntekijöiden kanssa läpi. Uusien mittareiden asteikkoihin tutustuttiin laskemalla esimerkkituloksien avulla mahdollisia vaikutuksia työntekijöiden palkkaan. Haastateltu kokee, että työntekijät hyväksyivät uuden palkitsemisjärjestelmän yleisesti ottaen hyvin, ja että sen käyttöönotto on vaikuttanut huomattavan positiivisesti etenkin joidenkin työntekijöiden työskentelyyn. Ennen uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa työntekijöiltä kyseltiin heidän mielipidettään uudesta järjestelmästä. Koska uusi järjestelmä on otettu vastikään käyttöön, ei yritys ole vielä kerännyt työntekijöiltä palautetta järjestelmästä käyttöönoton jälkeen. Haastatellun mukaan se on kuitenkin suunnitelmissa.

Organisaatio on juuri päivittämässä strategiaansa, mutta haastatellun mukaan nykyinen palkitsemisjärjestelmä tulee tukemaan strategiaa hyvin. Avainasia organisaation strategiassa on olla kannattava, ja se voidaan johtaa suoraan laskutusasteesta. Siksi laskutusasteen käyttäminen tärkeimpänä tekijänä palkitsemisjärjestelmässä on perusteltua. Huomion kiinnittäminen laskutusasteeseen johtaa työntekijöitä miettimään ja kehittämään omaa toimintaansa siihen suuntaan, että laskutustunnit saadaan mahdollisimman korkeiksi.

Kehityskeskustelujen pohjalta tehdyt henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan sellaisiksi, että ne kehittävät henkilöstön taitoja ja tietoja siihen suuntaan, kuin organisaatio näkee tarpeelliseksi. Palkitsemisjärjestelmä on siis kehitetty strategisten tavoitteiden pohjalta ja niitä tukevaksi. Haastatellun mukaan pal-

kitsemisjärjestelmä on toiminut hyvin ja ohjannut työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan.

### 3.2.2 Toinen organisaatio

Toinen organisaatio on haastatelluista yrityksistä selkeästi suurin, ja se toimii osana suurempaa konsernia. Henkilöstö jaotellaan palkitsemisjärjestelmien suhteen kolmeen eri ryhmään: johto ja ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt sekä työntekijät. Asiantuntijoita voidaan katsoa löytyvän pääasiassa johdon ja ylempien toimihenkilöiden sekä toimihenkilöiden joukosta. Koko henkilöstö on jonkin palkitsemisjärjestelmän piirissä, mutta kaikilla henkilöstöryhmillä on hieinan erilaiset painotukset ja mittarit. Työntekijöille ja toimihenkilöille lisäpalkkiot maksetaan kuukausittain, kun taas ylemmät toimihenkilöt ja johto saavat lisäpalkkiot kerran vuodessa.

Palkitsemisjärjestelmään liittyviä rahapalkkiotekijöitä ovat tuottavuuspalkkio ja voittopalkkio. Voittopalkkion osalta mittarina käytetään käyttökatetta. Käyttökatteelle määritellään tietyt tavoiteluvut joista muodostetaan taulukko, ja henkilöstölle lasketaan taulukon mukaan palkkio. Palkkio on tietty prosenttiosuus työntekijän kiinteästä palkasta. Voittopalkkio on samanlaisena kaikkien henkilöstöryhmien palkitsemisjärjestelmässä. Tuottavuuspalkkio sen sijaan lasketaan eri tavalla eri henkilöstöryhmille. Työntekijöille tuottavuuspalkkio lasketaan tuntiperusteisena, eli heille maksetaan tietty euromäärä jokaiselta tehdyltä työtunnilta. Toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille tuottavuuspalkkio lasketaan prosentteina kiinteästä palkasta. Tuottavuuspalkkio lasketaan muun muassa avaintuotteiden tuotantokapasiteetin kautta. Tarkat mittarit palkkioille valitaan aina vuodenvaihteessa, mutta palkitsemisjärjestelmä on tuottavuus- ja voittopalkkion osalta pysynyt jotakuinkin samana jo vuosikymmeniä.

Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmässä osa tekijöistä on enemmän tekemistä kuin tulosta mittaavia. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi siisteyteen, järjestykseen ja työtapaturmiin liittyvät mittarit. Työntekijöillä ja toimihenkilöillä painotetaan enemmän tuotantokapasiteettien osuutta, kun taas johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä painottuvat enemmän talousmittarit. Esimerkiksi kiinteiden kustannusten suhde myyntiin on ollut yksi käytetty taloudellinen mittari.

Vuosien aikana palkitsemisjärjestelmää on pyritty kehittämään, mutta lopulta on palattu melko samanlaiseen järjestelmään kuin alkuperäinen palkitsemisjärjestelmä. Organisaatio on kokeillut erilaisia mittareita ja eri tasojen tavoitteita, mutta haasteeksi muodostuivat muun muassa toisiaan syövät mittarit. Suuren organisaation palkitsemiskokonaisuuden hallinta oli liian hankalaa. Haastateltu kertoo, että yleisemmän tason mittarit eivät motivoi henkilöstöä samalla tavalla kuin henkilökohtaisemmat tavoitteet, etenkin jos henkilöstö ei osaa ajatella itseään osana suurempaa kokonaisuutta ja koneistoa. Käytännössä pitkälle eriytyneet ja henkilökohtaisemmat tavoitteet ovat kuitenkin hankalia toteuttaa isossa organisaatiossa, jossa on useampia eri henkilöstöryhmiä. Palkitsemisjärjestelmän muutosten läpiajaminen kustannusneutraalisti on hankalaa,

sillä muutoksen myötä osa henkilöstöstä kokee aina menettävänsä enemmän tai saavansa vähemmän kuin muut. Niinpä organisaatiossa on koettu helpoimmaksi pitäytyä jo kauan käytetyssä palkitsemisjärjestelmässä. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on yhtenevä kaikkien henkilöstöryhmien kesken, ja erot tulevat palkkioiden laskentatavoista ja painotuksista.

Koko henkilöstö pystyy seuraamaan palkitsemisjärjestelmän palkkioiden muodostumista organisaation sisäisen intranetin kautta. Tässä mielessä palkitsemisjärjestelmä on hyvin avoin. Välillä tämä on kuitenkin aiheuttanut ongelmia, kun lukuja tulkitaan eri tavoin. Esimerkiksi eräänä vuonna osa henkilöstöstä oli laskeskellut etukäteen tulevia lisäpalkkioita kertomalla hyvän alkuvuoden tuloksen kahdella, ja jättänyt huomioimatta organisaation toimintaan vaikuttavat kausivaihtelut. Niinpä aiheesta jouduttiin keskustelemaan, kun loppuvuodesta maksettu lisäpalkkio olikin pienempi kuin osa henkilöstöstä oli ennakoanut. Haastatellun mukaan on yleistä, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä parempi tietämys ihmisillä on tällaisista asioista. Esimerkin mukainen sattumus koettiin hyväksi oppimistilaisuudeksi. Nyt organisaatiossa ymmärretään paremmin, että avointakin palkitsemisjärjestelmää pitää jatkuvasti avata henkilöstölle ja ymmärrys- sekä tietämystasoa parantaa. Samalla päätettiin avata ja listata palkitsemisjärjestelmän eri osia yleisesti ja nostaa esille myöskin muita palkitsemiskeinoja kuin tuottavuus- ja voittopalkkiot.

Voitto- ja tuottavuuspalkkioiden lisäksi palkitsemisjärjestelmään kuuluvat muun muassa vuosittaiset joululahjat, henkilöstön liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen verottajana asettamissa rajoissa, mahdollisuus vuokrata edullisesti mökki sekä palvelusvuosijuhlat. Haastatellun mukaan suurin osa henkilöstöstä ei huomaa ajatella näitä tekijöitä osana palkitsemisjärjestelmää, vaan niistä on tullut itsestään selviä etuja. Yritys onkin viime aikoina listannut erilaisia palkitsemisjärjestelmään kuuluvia tekijöitä tarkoituksenaan herätellä henkilöstö huomamaan niiden olemassaolo.

Haastatellun mukaan palkitsemisjärjestelmä ohjaa kokonaisuutena yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Organisaation palkitsemisen mittarit ovat luonteeltaan sellaisia, että ne antavat hyviä tuloksia kun koko henkilöstön ketju on onnistunut toimimaan hyvin. Koska mittarit ovat melko yleisluonteisia, ei yhden tai kahden ihmisen hyvä työ vielä vaikuta mittariin. Tällöin yksittäisen henkilön voi olla hankalaa ymmärtää oman osuutensa merkitys kokonaisuudessa. Kun asiaa kuitenkin tarkastellaan hieman laajemmasta näkökulmasta, voidaan nähdä että palkitsemisjärjestelmä ohjaa toimintaa organisaation haluamaan suuntaan.

Koska suuri osa käytetyistä mittareista on tuotantokeskeisiä, esimerkiksi talous- ja hallintopuolen henkilöstön voi toisinaan olla vaikeaa ymmärtää oman työn vaikutus lopputulokseen. Tällöin henkilöstöltä vaaditaan jälleen kykyä ajatella asiaa laajemmasta perspektiivistä. Organisaatiossa koetaan, että yksilöllisempi palkitseminen olisi kannustavampaa, mutta sen toteuttaminen nähdään liian hankalana.

Organisaatio selvittää henkilöstön asenteita palkitsemisjärjestelmää kohtaan henkilöstötyytyväisyyskyselyssä, joka tehdään noin joka toinen vuosi. Tu-

lokset ovat olleet palkitsemisjärjestelmän suhteen melko huonot. Rahallisesti mitattuna organisaation lisäpalkkiot ovat varsin hyvät verrattuna muihin saman alan toimijoihin. Haastateltu uskoo, että lisäpalkkiot mielletään itsestäänselvyyksiksi eikä niitä osata arvostaa kovinkaan korkealle. Asenne tulee esiin etenkin työntekijöiden henkilöstöryhmässä. Haastatellun mukaan palkitsemisjärjestelmän ongelma onkin juuri lisäpalkkioiden itsestäänselvyydeksi muuttuminen. Palkitsemiseen pitäisi saada enemmän vaihtelua ja sen pitäisi myötäillä enemmän organisaation tulosta.

Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään on hieman korkeampi. Toisaalta tyytyväisyyttä heikentävät vuodet, jolloin tuotanto on toiminut hyvin ja tuotantokapasiteetti on pysynyt korkealla, mutta valittu tuoteportfolio ei olekaan ollut tarpeeksi hyvä. Tällöin taloudellisiin mittareihin sidotun palkitsemisjärjestelmän piirissä olevat johto ja ylemmät toimihenkilöt saavatkin suhteessa pienemmät palkkiot. Tämän koko henkilöstö kokee vääränä, mutta se on kyseisen mittariston ominaisuus.

Organisaatio on kyselty henkilöstöltä parannusehdotuksia ja -ideoita palkitsemisjärjestelmän kehittämistä varten, mutta vastauksia on ollut vaikea saada. Haastateltu uskoo tämän johtuvan siitä, että nykyinen järjestelmä kuitenkin tuottaa melko hyviä palkkioita kaikille, siihen on totuttu ja sitä pidetään ”tarpeeksi hyvänä”.

### 3.2.3 Kolmas organisaatio

Kolmas organisaatio työllistää noin 50 henkilöä ja toimii osana suurempaa konsernia. Tässä organisaatiossa palkitsemisjärjestelmä koskettaa eniten myyjiä. Lisäksi kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus päästä osaksi talokohtaista palkintoa.

Myyjien rahallinen palkitseminen jakaantuu kahteen osaan: henkilökohtaiseen sekä ns. talokohtaiseen osaan. Myyjät voivat ansaita tietyn henkilökohtaisen bonuksen, jos he pääsevät myyntitavoitteisiinsa vuoden aikana. Tavoitteet asetetaan vuoden alussa ja mahdollinen lisäpalkkio maksetaan vuoden lopussa. Myynnin mittarit vaihtelevat hieman muun muassa työnkuvan mukaan, esimerkiksi myyntivolyymi tai asiakastapaamisten määrä ovat mahdollisia mittareita. Tulevaisuudessa yhdeksi mittariksi ollaan nostamassa myös asiakastytyväisyys. Asiakastytyväisyyttä mitataan NPS-mittarilla, joka kartoittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä tuttavilleen.

Talokohtainen potti on tarkoitettu koko toimipisteen henkilöstölle. Haastatellun mukaan talokohtainen palkinto on useimmiten ollut jotain muuta kuin pelkkää rahaa, esimerkiksi yhteinen matka. Tällaiseen toimitapaan on päädytty kuuntelemalla henkilöstön mielipiteitä asiasta. Jos lisäpalkkio maksettaisiin rahana, ei verojen jälkeen jäävä summa olisi kovin suuri. Kun palkkio on esimerkiksi matka, sitä ei arvoiteta vain rahallisen arvonsa mukaan, vaan se saa myös muunlaista arvoa. Talokohtaisen potin on nähty kasvattavan yhteishenkeä. Talokohtainen lisäpalkkio ansaitaan, kun toimipiste kokonaisuutena saavuttaa asetetut tavoitteet.

Vaikka henkilökohtaiseen lisäpalkkioon on mahdollisuus vain myyntityötä tekevillä, eivät muut työntekijät ole ilmaisseet mustasukkaisuutta tai tyytymättömyyttä järjestelyyn. Haastatellun mukaan todennäköisin syy tälle on, että jokainen pääsee tahtoessaan tekemään myyntityötä. Niinpä lisäpalkkion mahdollisuuden ulkopuolelle jääminen on käytännössä jokaisen oma valinta.

Esimiesten on mahdollista ansaita lisäpalkkio, ja heillä palkkion summa on hieman suurempi kuin tavallista myyntityötä tekevillä työntekijöillä. Esimiesten palkkion saanti riippuu siitä, miten hänen alaisensa ovat onnistuneet saavuttamaan tavoitteitaan. Näin kannustetaan ja motivoidaan esimiestä autamaan alaisiaan parhaansa mukaan pääsemään asetettuihin tavoitteisiin.

Henkilöstön toiveiden mukaisesti henkilökohtainen lisäpalkkio maksetaan rahana, kun taas talokohtainen osuus on jotain yhteistä tekemistä, esimerkiksi lomamatka. Haastatellun mukaan on tärkeää kuunnella henkilöstön toiveita palkitsemistavoista, jotta palkitsemisjärjestelmästä saadaan oikeasti motivoiva. Siksi ollaan päädytty nykyisen kaltaiseen järjestelyyn.

Haastateltu pitää palkitsemisjärjestelmää sopivan ohjaavana. Järjestelmän ansiosta myyjät tietävät omat tavoitteensa ja osaavat pyrkiä kohti niitä. Toisaalta järjestelmän on oltava melko maltillinen, jotta myös myyntiin liittymättömät työtehtävät tulevat hoidettua.

Muita kuin myyntitehtävissä olevia työntekijöitä voidaan palkita tapauskohtaisesti erityisen hyvin suoritetusta työstä tai esimerkiksi jonkin projektin läpiviennistä. Tämä on kuitenkin harvinaista eikä sitä ole määritelty palkitsemisjärjestelmään. Tällainen erityispalkitseminen ilman selkeää palkitsemisjärjestelmää on hyvin tavanomaista monissa yrityksissä.

Haastateltu haluaa korostaa, että jokaisen työntekijän tulee tehdä hyvä työsuoritus jo peruspalkkansa vastineeksi. Tällä alalla ei ole siirrytty myyntitehtävissä olevienkaan osalta provisiopalkitsemiseen, vaan lisäpalkkio on maltillisen kokoinen ja sen tarkoitus on motivoida työntekijöitä vielä parempiin suoriin. Konserni näkee asiakkaan kaikkein tärkeimpänä ja keskeisenä asiana. Siksi myyntityökään ei osaa olla pakkomyyntiä, vaan kaiken pitää lähteä asiakkaan tarpeesta ja siihen parhaan ratkaisun löytämisestä. Tämä on yksi syy sille, miksi ei ole haluttu siirtyä provisiopalkitsemiseen. Konserni haluaa, että myyjät eivät myy vain myymisen vuoksi, vaan aina on ajateltava asiakkaan etua. Myynnin lisäksi jokaisen työntekijän tulee hoitaa myös sellaisia työtehtäviä, jotka eivät vaikuta lisäpalkkion saantiin. Nämä ovat kuitenkin tehtäviä, jotka on pakko hoitaa. Aggressiivisempi palkitsemisjärjestelmä voisi haastatellun mukaan johtaa siihen, että keskityttäisiin liiaksi pelkkään myyntityöhön ja unohdettaisiin muut työtehtävät. Tällöin palveluiden laatu kärsisi, mikä ei ole tavoiteltavaa.

Haastatellun mukaan palkitsemisjärjestelmään on kirjattu vain rahalliset palkkiot. Organisaatiossa on kuitenkin käytössä muitakin palkitsemiskeinoja, muun muassa erilaisia henkilöstöetuja sekä tyky-seteleitä. Haastateltu pitää myös esimies-alainen-sparraussuhdetta eräänlaisena palkitsemisen muotona, samoin kuukausittaisia valmennuskeskusteluja.

Myyjien tavoitteet asetetaan vuoden alussa. Ensin koko konsernin tavoite jaetaan toimipisteiden kesken, sitten lukuja pilkotaan ja jaetaan oman toimipisteen kesken tiimeille ja lopulta aina yksittäiseen myyjään asti. Tavoitteet ovat vuosikohtaisia, ja myös palkkiot maksetaan vuosittain. Haastatellun mukaan on ehdottoman tärkeää, että jokainen työntekijä tietää omat tavoitteensa. Näin työntekijät voivat itsekkin seurata tavoitteiden täyttymistä pitkin vuotta ja siten vaikuttaa lopputulokseen. Näin myös vältetään tilanne, jossa lisäpalkkion maksaminen tai maksamatta jättäminen voitaisiin katsoa esimerkiksi esimiehen henkilökohtaiseksi mielipiteeksi.

”Ja se on äärimmäisen tärkeää että tavoitteet on jokaisella kirkaana, että mä tiän mitä multa odotetaan ja mitä mun pitää tehdä. Se ei aiheuta sitte sellasta että mitähän ne nyt seuraa, että oonkohan mä nyt tehny hyvin vai huonosti.”

Myyntitavoitteita käydään läpi myös esimiehen kanssa kuukausittain. Vuoden lopussa on myöhäistä vaikuttaa tavoitteiden täyttymiseen, joten mittareita on seurattava jatkuvasti. Tällöin on vielä mahdollisuus tehdä korjausliikkeitä. Osa myyjistä kaipaa enemmän tukea ja apua esimieheltä tavoitteisiin päästäkseen, kun taas toisilta tehtävät sujuvat itsenäisemmin. Tällöin esimiehen työksi jää kiittää ja kehua työntekijää ja näin motivoida häntä.

Palkitsemisjärjestelmä on johdettu suoraan konsernin taloudellisista tavoitteista, joten haastatellun mukaan palkitsemisjärjestelmä on hyvin linjassa konsernin strategian kanssa. Yksi selkeä kehityskohde palkitsemisjärjestelmälle on parantaa tavoiteseurantaa. Näin seurannasta pyritään tekemään mahdollisimman automaattista ja tehokasta.

Järjestelmä on ollut samankaltainen jo vuosia. Haastatellun mukaan viime aikoina suunta on kuitenkin ollut sen suuntainen, että henkilökohtaista onnistumista palkitaan aiempaa enemmän. Painotus henkilökohtaisen ja talokohhtaisen osuuden välillä on siis kallistunut enemmän henkilökohtaisen suuntaan.

### 3.2.4 Neljäs organisaatio

Neljäs organisaatio on noin 50 henkeä työllistävä yritys, jolla on toimipisteitä kolmella paikkakunnalla Suomessa. Organisaatiolla ei tällä hetkellä oli selkeää palkitsemisjärjestelmää, vaan käytössä on pääasiassa perinteiset ”bonus hyvin tehdystä työstä” -palkkiot. Yritys on kuitenkin suunnitellut uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa, joka tapahtuu ensi vuoden aikana. Organisaatio kasvaa voimakkaasti, mikä osaltaan hankaloittaa palkitsemisjärjestelmän luomista. Varsinkin aiemmin osa henkilöstöstä on toiminut yli osastorajojen, jolloin sopivan palkitsemisjärjestelmän luominen on tuntunut haasteelliselta. Haastatellun mukaan kun yritys nyt on kuitenkin kasvamassa entistä suuremmaksi ja selkeämmät työnjaot lisääntyvät, on palkitsemisjärjestelmääkin mahdollista kehittää.

Organisaation myyntitehtävissä toimivat henkilöt työskentelevät provisiopalkkauksella. Heillä onnistunut myyntityö johtaa siis parempaan palkkaan, mutta erillistä palkitsemisjärjestelmää heillä ei ole. Tällä hetkellä suunnitelmissa



ei ole muuttaa tätä käytäntöä tai ottaa myyjiä osaksi muunlaista rahallista palkitsemista.

Aiemmin asiakaspalvelussa tai kouluttamistehtävissä työskentelevät henkilöt eivät ole saaneet mitään palkkiota lisämyynnistä, jota he voivat tehdä asiakaskontaktitilanteissa. Uudessa järjestelmässä tämä korjataan niin, että kuka tahansa lisämyynnin aikaansaanut henkilö saa tietyn provisiopalkkion. Aiemmin lisämyynnistä maksettava palkkio meni aina asiakkaan alun perin hankkineelle myyjälle, vaikka hän ei olisi millään tapaa vaikuttanut lisämyyntiin.

Uusi palkitsemisjärjestelmä tulee näkymään eniten tuotekehitysosastolla. Heille tullaan ensi vuotta varten laatimaan kolmen niin sanotun tsekkauspiirteen aikataulu, jossa lisäpalkkioita maksetaan saavutettujen tavoitteiden mukaan kolme kertaa vuoden mittaan. Yli kaksi vuotta organisaatiossa työskennelleille lisäpalkkio on hieman suurempi, kuin vasta taloon tulleille. Haastatellun mukaan tavoitteet asetetaan niin, että palkitsemisjärjestelmän lanseerauksen myötä ensimmäisen kolmanneksen tavoitteet tullaan saavuttamaan. Näin halutaan varmistaa, että uusi järjestelmä saa hyvän vastaanoton ja motivoi työntekijöitä kiinnittämään asetettuihin tavoitteisiin huomiota jatkossakin.

Ensi vuonna palkitsemisjärjestelmä perustuu tuotekehityksen osalta pitkälti meneillä olevaan suureen hankkeeseen. Yksi mittari tulee olemaan aikataulu ja siinä pysyminen. Toisaalta tuotekehityksen on pystyttävä tukemaan myös asiakaspalvelua. Tämän takia palkitsemisjärjestelmä ei saa nostaa hanketta kaiken muun edelle meneväksi, vaan myös asiakaspalvelun kautta tulevat tukipyynnöt on hoidettava ajoissa. Toinen mahdollinen mittari tulee liittymään laatuun ja toimitusvarmuuteen. Haastateltu pitää kuitenkin jossain määrin haasteellisena löytää sopivia mittareita sitä mittamaan. Haastatellun mukaan kaikkia mittareita ei ole vielä lyöty lukkoon, mutta niitä tulee olemaan kolmesta neljään kappaletta. Tarkoituksena on käydä tulee järjestelmää läpi myös henkilöstön kanssa ennen sen käyttöönottoa, jotta voidaan kuunnella myös heidän näkemyksiään mittareista ja niiden toimivuudesta.

Haastateltu uskoo, että uuden palkitsemisjärjestelmän myötä tehokkuus lisääntyy. Palkitsemisjärjestelmän etuna on myös se, että työntekijä voi näin itse vaikuttaa ainakin jonkin verran omiin ansioihinsa, mikä varmasti motivoi pinnistelemaan hieman kovemmin. Samalla haastateltu muistuttaa, että järjestelmän on oltava reilu puolin ja toisin; tavoitteet pitää olla mahdollista saavuttaa, mutta niissä pitää olla myös haastetta. Hänestä hyvä tapa toteuttaa tällaista on valita tavoitteet niin, että tiettyjen mittareiden tavoitteet tulevat täyttymään lähes aina, mutta toisissa on enemmän haastetta. Jos kaikki tavoitteet saavutetaan aina, muuttuu lisäpalkkiokin nopeasti työntekijöiden mielissä saavutetuksi eduksi. Toisaalta tavoitteet eivät saa olla niin kaukana horisontissa, että henkilöstö menettää mielenkiinnon edes yrittää saavuttaa niitä. Lisäksi pitää muistaa, että työnantaja saa odottaa henkilöstöltä tietyn tason tavoitetta jo siksi, että kaikille maksetaan palkkaa korvaukseksi menetetyistä ajasta.

Osastonjohtajille tullaan määrittelemään tietyt osastokohtaiset tavoitteet, joiden täytyessä he saavat jonkinlaisen lisäpalkkion. Ideana on, että osastonjohtajia palkitaan hyvin johdetusta työstä, eli että johtajat saavat palkkioita kun

alaisetkin onnistuvat. Tämä osa palkitsemisjärjestelmästä on kuitenkin vielä pohdinnan alla.

Haastateltu haluaa muistuttaa, että palkitsemiseen kuuluu myös epäsuorat rahalliset palkitsemiset sekä ei-rahalliset palkitsemiset. Organisaatiolla on liikuntaseteleiden ja muiden tavanomaisimpien henkilökuntaetujen lisäksi loma-asunnot sekä Suomessa että ulkomailla. Ulkomailla sijaitseva loma-asunto ostettiin henkilöstöltä tulleen idean seurauksena. Normaalin lomailun lisäksi jokainen työntekijä saa halutessaan tehdä viikon etätöitä ulkomailta kerran vuodessa, ja esimiesten tehtävä on järjestää niin että jokainen voi tämän tahtoeensa toteuttaa. Tällöin työntekijä voi yhdistää lomailun perheen kanssa ja hieman rennomman työnteon. Haastatellun mukaan henkilöstö on ottanut uudistuksen positiivisesti vastaan, mutta vielä enemmän ihastusta ajatus on herättänyt organisaation ulkopuolella. Organisaatio järjestää työntekijöille yhteisiä tapahtumia. Haastellun mukaan näitä ei kuitenkaan pidetä kaikilta osin palkitsemisena, sillä esimerkiksi ympäri Suomea kiertävät myyjät kaipaavat aikaa perheensä kanssa enemmän kuin viikonloppua toisella paikkakunnalla.

Haastateltu pitää etenkin pienemmässä organisaatiossa kirjoittamatonta, ns. ”bonus hyvin tehdystä työstä” -palkitsemista ihan hyvänä tapana palkita työntekijöitä. Hän kuitenkin muistuttaa, että jos tällaiseen palkitsemiseen ryhtytään, sen on oltava johdonmukaista. Työntekijät odottavat, että bonus tulee tilille myös seuraavana vuonna, jos yritys on pärjännyt kuten ennenkin. Ongelmana on kuitenkin se, ettei työntekijä voi etukäteen tietää, mitkä teot ansaitsevat hänelle bonusta ja mitkä eivät. Näin bonuksen maksaminen ei ohjaa työntekijää. Samalla myös motivaatio voi kärsiä, kun ei tiedetä tarkasti, miten omaan bonukseen voi vaikuttaa positiivisesti.

*” Eihän se oo ohjaava jos työntekijä ei tiedä sitä, että se tulee vaan että oho, ai mä oon olluki näin hyvä. Toki se tuntuu sillä hetkellä hyvällä mutta se ei tavallaan mun mielestä... Se osittain niinku siinä mielessä saattaa jopa menettää sen... Tai siinä ei oo niin sanotusti sitä terää, että tavallaan että minkä takia, vaan että tos on sulle, silite-tään päätä, oot tehny hyvän työn.”*

Haastateltu pitää ensisijaisen tärkeänä, että palkitsemisjärjestelmä johdetaan organisaation strategiasta ja että se tukee strategiaa. Hän korostaa, että kaikki lähtee strategiasta ja sitä pitäisi pystyä päivittäin viestimään myös koko henkilöstölle. Työntekijät pitäisi saada kokemaan, että strategia on kaikkien yhteinen juttu, ei vain asia josta johto puhuu keskenään.

### **3.2.5 Viides organisaatio**

Viides organisaatio on kaksitoimipaikkainen, noin 30 henkeä työllistävä yritys. Koko henkilöstö on jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän piirissä. Pääasiassa palkitsemisjärjestelmä jakaantuu kahteen erilaiseen järjestelmään: toinen järjestelmä on myyjille ja markkinoijille ja toinen tuotantopuolen henkilöstölle. Kehittämiseen liittyvät palkitsemisjärjestelmät ovat kuitenkin pääpiirteissään samat kaikille. Palkitsemisjärjestelmä on pohjautunut samaan ideaan vuodesta 2008, ja kuluneina vuosina on tehty vain jonkinasteisia parannuksia. Muutosten myötä

mahdollisten lisäpalkkioiden koko on kasvanut. Tällä hetkellä lisäpalkkiot voivat olla enimmillään noin kolmasosa työntekijän kuukausiansioista.

Myyjillä palkitsemisjärjestelmä jakaantuu karkeasti kahteen osaan: provisiopalkkioihin sekä tekemisiin perustuviin palkkioihin. Myyjät saavat provisiota tekemistään kaupoista, vaikka kyseessä ei ole provisiopalkkausjärjestelmä. Provisiota maksetaan heti kaupantekohetkellä jonkin verran. Suurempi provisiota maksetaan kuitenkin vasta kun palvelu on toimitettu asiakkaalle, jolloin nähdään, kuinka kannattava kauppa oli. Osa provisiosta perustuu siis myös kaupan kannattavuuteen, ei vain kaupan kokoon euroissa. Tekemisiin perustuvien palkkioiden mittareita voivat olla esimerkiksi asiakaskäyntien tai -puheluiden määrä. Kun myyjä pääsee asetettuihin tavoitteisiin, hän saa lisäpalkkion. Näin pyritään varmistamaan, että myyjät suorittavat tietyn määrän myyntiä edistäviä toimia jatkuvasti. Markkinointihenkilöstöllä palkitseminen perustuu samaan ideaan, mutta mittareita voivat olla esimerkiksi käynnit yrityksen kotisivuilla tai sopivien työnhakijoiden määrä. Näiden mittareiden kanssa on pyritty kohdentamaan henkilöstön tekemisiä niin, että tuloksena on yrityksen tavoittelema lopputulos. Ei siis riitä, että saadaan monta työhakemusta, vaan hakemusten tulisi lisäksi olla sopivilta henkilöiltä.

Myynnin ja markkinoinnin palkitsemisjärjestelmän mittarien tavoitteet asetetaan kuukausittain. Joskus sama tavoite pidetään useamman kuukauden ajan samana, mutta mittarit ja niiden tavoitteet käydään läpi kuukausittain. Näin yritys voi myös ohjata tekemistä painottumaan erilaisiin asioihin eri ajanjaksoina; välillä panostetaan enemmän esimerkiksi internetsivustoihin, välillä johonkin muuhun. Myös lisäpalkkiot maksetaan kuukausittain palkanmaksun yhteydessä.

Tuotantopuolella palkitsemisjärjestelmä keskittyy etenkin siihen, että jokaisen henkilön laskutustuntien määrä pysyisi mahdollisimman korkeana. Työntekijöiden henkilökohtaista liikevaihtoa seurataan, ja tietyn rajan ylittyttyä alkaa työntekijä saada lisäpalkkiota. Lisäpalkkiota saadaan porrastetun laskujärjestelmän mukaan. Projektipäälliköt saavat lisäpalkkiota sen mukaan, paljonko heidän tiiminsä liikevaihto on. Vastaavasti tuotantojohto ansaitsee lisäpalkkiota projektipäälliköiden bonusten mukaan. Tällaisella rakenteella on pyritty yhtenäiseen palkitsemisjärjestelmään ja ennen kaikkea siihen, että koko tuotannon henkilöstöllä on yhteinen intressi.

Myös tuotantopuolen palkitsemisjärjestelmä toimii kuukauden sykleissä. Haastattelun mukaan lisäpalkkioita on turha maksaa vain kerran vuodessa; tällöin palkitseminen ei ohjaa eikä motivoi työntekijöitä. Ohjaaminen ja motivointi ovat kuitenkin palkitsemisjärjestelmän tärkeimmät tehtävät, sanoo haastateltu. Hän näkee, että palkitsemisessa tärkeää on yhteys tekemisen ja tuloksen välillä: kun tänään teen jotain, saan siitä jotain. Liian pitkät syklit palkitsemisessä heikentävät tätä aspektia.

”Sitten jos kerran vuodessa tulee niin ei kukaan ees muista että semmonen on ja sit se vaan niinkö kuitataan jos kuitataan.”

Tuotantopuolen palkitsemisjärjestelmää ollaan muuttamassa lähitulevaisuudessa, sillä yrityksen johdon mielestä järjestelmässä on tiettyjä puutteita. Suurin ongelma on lisäpalkkioiden optimointi kuukauden aikajakson mukaan. Yritys on järjestetty matriisiorganisaation tapaan, jolloin sama työntekijä saattaa toimia samanaikaisesti useamman projektipäällikön projekteissa. Palkkiojärjestelmän myötä työntekijät projektipäälliköitä myöten saattavat tehdä ratkaisuja, jotka eivät ole pitkällä aikavälillä järkevimpiä, mutta optimoivat kuluvan kuukauden lisäpalkkiot. Yrityksen työ on luonteeltaan uutta luovaa, jolloin työntekijöiden on jatkuvasti opetettava itselleen uutta. Kun palkitsemisjärjestelmä seuraa kuitenkin pääasiassa laskutustunteja, voi tästä muodostua ongelma. Myös samanaikaiset, rinnakkaiset projektit aiheuttavat ongelmia palkitsemisjärjestelmässä, kun työntekijät eivät välttämättä tee pitkäkatseisia päätöksiä vaan pyrkivät optimoimaan kyseisen kuukauden lisäpalkkiot.

”Siinä ei oo tavallaan motivaatiota siinä että jos mä nyt menetän laskutusta tänään sen takia että mä opiskelen tulevaisuutta varten jotain. Jos pitää valita se raha tänään ja sitte ehkä rahaa joskus, niin siinä on se problematiikka.”

Yritys ei ole vielä ratkaissut uuden palkitsemisjärjestelmän muotoa lopullisesti, mutta haastatellun mukaan järjestelmää voidaan viedä enemmän tiimitasolle, jolloin järjestelmä ei ”rankaise” yksittäisen henkilön uuden opetteluun käytetystä ajasta samalla tavalla kuin nykyään. Jollain tapaa pitäisi löytää ratkaisu, jossa pystytään ottamaan huomioon uuden oppimisen hyöty tulevien projektien ja myyntityön kannalta. Pitkällä tähtäimellä on yrityksen edun mukaista, että uutta tietoa ja taitoa saadaan yritykseen, jolloin myös tulevat työt ja myynti helpottuu. Ratkaisun pitäisi myös tukea tiimien välistä yhteistyötä sen sijaan, että pyritään pitämään hyvät tekijät omassa tiimissä, jolloin voidaan puristaa opiskeluun menevä aika minimiin.

Haastateltu uskoo, että palkitsemisjärjestelmän heikkoudet ovat tulleet esiin, kun organisaatio on kasvanut suuremmaksi. Tiimien lisääntyminen ja työtehtävien eriytyminen ovat aiheuttaneet haasteita palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmää aiotaan nyt muuttaa ja sen toimivuutta parantaa.

Koko henkilöstölle pääpiirteissään yhtenevää palkitseminen on kehittymistä edistävän palkitsemisen osalta. Koulutusbonus-nimellä kulkevan palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä pitämään omaa oppimista ja kehittymistä jatkuvasti paranevana. Oppimissuoritteita voivat olla esimerkiksi sertifiointin hankkiminen, kirjan lukeminen tai blogikirjoituksen kirjoittaminen. Suorituksen vaatavuudesta ja laajuudesta riippuen työntekijälle maksetaan lisäpalkkiota esimerkiksi kuuden seuraavan kuukauden ajalta. Tavoitteena on saada työntekijät ylläpitämään jotain koulutusbonusta jatkuvasti osana palkkaansa, jolloin oppiminen ja kehittyminen ei pysähdy missään vaiheessa.

Kaikki palkitsemisjärjestelmän mittareiden tulokset ovat saatavissa datasta, jota henkilöstö tuottaa muutenkin. Tuntikirjaukset saadaan samasta ohjelmasta, jonka kautta työt myös laskutetaan. CRM-järjestelmään kirjataan asiakaskäynnit ja muut markkinointi- ja myyntipuolen tehtävät, joita käytetään

myös mittareiden mittaamisessa. Näin palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa mahdollisimman vähän ylimääräistä työtä ja palkkiot voidaan helposti maksaa kuukausittain.

Kysyttäessä, onko palkitsemisjärjestelmä johdettu yrityksen strategiasta, haastateltu kertoo, ettei ole itseasiassa miettinyt asiaa siltä kannalta. Mietittyään asiaa hän kertoo, että tekemiseen liittyvät lisäpalkkiot ovat strategian mukaisia. Tuotantopuolen palkkioiden osalta strategia tulee näkymään paremmin tulevien muutosten jälkeen. Aloite järjestelmän muutokseen tuli yrityksen johdolta, jonka mielestä nykyinen järjestelmä ei palvellut yrityksen tavoitteita. Uudistuksen jälkeisen palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus ottaa paremmin huomioon yrityksen tavoitteet ja tulevaisuus.

Suoran rahallisen palkitsemisen lisäksi organisaatiossa hyödynnetään myös ei-rahallista palkitsemista osana palkitsemisjärjestelmää. Perjantaisin henkilöstö kokoontuu yhteen ja jokaisella on mahdollisuus kertoa työkaverin onnistumisista. Tilaisuus on epävirallinen ja siellä käydään läpi esille tuotuja onnistumisia. Kuukausittaisissa henkilöstöpäivissä on myös palkitsemista. Haastatellun mukaan palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista; myös huomion antaminen on tehokasta palkitsemista. Joskus palkitseminen voi olla myös jonkin uuden laitteen käyttöoikeus. Jos työntekijä tutustuu uuteen laitteeseen ja esimerkiksi kirjoittaa siitä yritystä hyödyttävän esitelmän tai tutkimuksen, voi hän saada laitteen käyttöönsä siksi ajaksi, jonka on yrityksen palkkalistoilla. Haastatellun mukaan tällaisessa tilanteessa työntekijän innostus tehtävään lähtee kiinnostuksesta nimenomaiseen laitteeseen, jolloin laitteen käyttöoikeus toimii tehokkaampana motivaattorina ja palkitsemisena kuin raha.

Haastatellun mukaan yritys ei ole suoranaisesti kartoittanut henkilöstön toiveita tai mielipiteitä palkitsemismuodoista, mutta aihe on noussut esille erilaisissa henkilöstölle pidetyissä workshoppeissa ja ideariihissä. Tällöin aiheesta on keskusteltu. Näin yritysjohdolla on käsitys siitä, millaista palkitsemista työntekijät arvostavat.

### 3.2.6 Kuudes organisaatio

Kuudes haastateltava on sarjayrittäjä, joka on ollut perustamassa kahdeksaa yritystä. Tällä hetkellä hän toimii toimitusjohtaja organisaatiossa, joka työllistää noin 15 henkeä. Tämä yritys on nuori startup-yritys, eikä sillä ole vielä palkitsemisjärjestelmää. Tällä hetkellä työntekijöille on tarjottu mahdollisuutta omistussuosuksiin yrityksestä eli tehty suunnattuja osakeanteja henkilöstölle. Haastateltava kertoi paitsi suunnitelmista nykyisen yrityksen palkitsemisjärjestelmän varalle myös aiempien työpaikkojensa palkitsemisjärjestelmistä.

Haastatellun aiemmassa työpaikassa käytössä oli bonuspalkkiojärjestelmä. Työntekijöiden tunnit jaettiin välillisiin eli sisäisiin ja välittömiin eli laskutettaviin tunteihin. Laskutettavien tuntien osalta jokaiselle työntekijälle oli määritetty tietty tavoitetaso, johon pääsemällä hän ansaitsi lisäpalkkion. Laskutustuntien lisäksi järjestelmän mittareina oli henkilökohtaisempia tekijöitä. Taloushallinnon työntekijöille se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että laskutus saadaan hoidettua tiettyjen päivien kuluessa kuun vaihteessa. Joskus mittarina oli ollut

uudet ideat; jokaisen työntekijän oli vuoden aikana esitettävä kaksi uutta ideaa liittyen yrityksen kehittämiseen tai toimintaan. Jos he esittivät kaksi ideaa, ansaitsivat he lisäpalkkion vuoden lopussa.

Haastatellun mukaan mittareiden on oltava joko tai -tyyppisiä, selkeitä mittareita; lisäpalkkio joko saadaan tai sitten ei. Haastateltu ei usko tavoitteisiin, jotka voidaan saavuttaa osittain. Toimiakseen kunnolla tämän tyyppinen palkitsemisjärjestelmä vaatii esimiehiltä johdonmukaisuutta. Sovitusta on pidettävä kiinni. Työntekijöille on kyettävä kertomaan, jos tavoitteita ei saavutettu.

Tavoitteet asetettiin ja lisäpalkkiot maksettiin vuosittain. Haastatellun mukaan kuukauden aikajakso olisi liian lyhyt. Vuoden aikajänne sitouttaa työntekijöitä pidemmäksi aikaa tavoitteisiin. Jos työntekijä siirtyi muihin työtehtäviin työaikana, ei kertyneitä lisäpalkkioita maksettu. Näin pyrittiin sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja yhdessä sovittuihin tavoitteisiin pidemmäksi aikaa. Lisäpalkkiot maksettiin aina seuraavan vuoden helmi-maaliskuussa, jolloin lisäpalkkioihin kuuluva rahasummaa pystyttiin hyödyntämään yrityksen käyttöpääomana ja kasvun vauhdittajana.

Palkitsemisjärjestelmä ja kaikki muutkin toimet yrityksessä tulisi aina johtaa ja kytkeä organisaation strategiaan ja visioon. Haastatellun mukaan vision on oltava sellainen, että jokainen työntekijä voi nähdä itsensä osana sitä. Näin mahdollistetaan sitoutuminen visioon ja tavoitteisiin. Esimerkiksi hyvästä visioista haastateltu mainitsee NASA:n vanhan tavoitteen: ”ensimmäinen ihminen kuussa”. Jokainen henkilö organisaatiossa aina siivoojista johtajiin ymmärsi vision ja oman osansa sen tavoittelussa.

Palkitsemisjärjestelmän mittarit ja tavoitteet tulisi aina sitoa yrityksen tuloksen tekoon. Näin palkitseminen pysyy linjassa yrityksen yleisen menestyksen kanssa: hyvinä vuosina palkkiot ovat suurempia kuin huonoina. Tämä on reilua sekä työntekijöitä että työnantajaa kohtaan.

*”Oma työ ja tiimityö toteuttaa palkitsemisjärjestelmän tavoitteita, mutta lisäpalkkioiden maksaminen kytketään yrityksen tulokseen.”*

Palkitsemisen kytkeminen yrityksen kokonaistulokseen motivoi työntekijöitä panostamaan paitsi omiin työtehtäviin myös apua tarvitsevaan kollegaan. Kun kaikkien työpanos vaikuttaa lopullisten lisäpalkkioiden suuruuteen, saadaan työyhteisöön entistä enemmän joukkuehenkeä. Jokaisen tulisi kannustaa toisia onnistumisiin, jolloin yritys menestyy myös kokonaisuutena. Muuten vaarana on, että lipsahdetaan osaoptimoinnin puolelle. Saman ajatuksen mukaan on ehdottoman tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä koskee koko henkilöstöä. Haastatellun mielestä työntekijöitä ei saa kategorioida, vaan on ymmärrettävä ja näytettävä työntekijöille, että jokaisen työpanosta tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Loppujen lopuksi yrityksen menestys on jokaisen etu: jos yritys ei ole pitkässä juoksussa kannattava, loppuu toiminta ja työpaikat häviävät.

Rahallisen palkitsemisen lisäksi haastateltu katsoo palkitsemiseksi myös palautteen antamisen ja saamisen sekä julkisen tunnustuksen antamisen. Yrityksissä on valittu kuukauden työntekijöitä, jotka ovat saaneet pienen lahjan. Lahjaa tärkeämpää on kuitenkin ele, jolla johto osoittaa huomanneensa työnte-

kijän panoksen. Palautteen antaminen ja saaminen tulevat esille etenkin kehityskeskusteluissa. Vaikka rakentavan palautteen saaminen ei aina tunnu helpolta, voi se toimia motivaattorina itsensä kehittämisen suhteen. Pelkkä keuhminen voi pitkässä juoksussa turruttaa työntekijän ja pysäyttää kehittymisen.

### 3.3 Motivaatio

#### 3.3.1 Ensimmäinen organisaatio

Haastateltu kertoo, että joskus organisaatiossa oli käytössä tiimikohtaiset tavoitteet, jotka oli viety hyvinkin henkilökohtaiselle tasolle, ja joiden täyttymistä tarkasteltiin vuosittain. Tämä oli kuitenkin liian pitkä aikaväli, ja moni asia saattoi muuttua vuoden aikana, jolloin vanhat tavoitteet eivät enää toimineet. Organisaatiolla on ollut käytössä myös henkilökohtaisia tavoitteita, mutta niiden määrittelyä, mittausta ja etenkin vertailukelpoisuutta oli hyvin vaikea todentaa. Toiset tavoitteet olivat kovin abstrakteja ja toiset selkeästi mitattavia. Niinpä nyt on päädytty käyttämään tiimikohtaisia tavoitteita, jolloin tavoitteet on helpompi luoda tasapuolisiksi ja yhdenmukaisiksi. Haastatellun mukaan henkilökohtaiset tavoitteet motivoisivat henkilöstöä enemmän, mutta niiden käyttö on liian monimutkaista.

Hyvästä työstä voidaan palkita lisätöillä, kertoo haastateltu. Hänen mukaansa etenkin toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden keskuudessa useat henkilöt pitävät motivoivana mahdollisuutta ansaita lisätöitä ja uusia haasteita. Koska aina organisaatiossa ei ole mahdollista liikkua ylöspäin hierarkiassa, uudenlaiset haasteet ja sivusuunnassa liikkuminen ovat myös keinoja motivoida etenkin asiantuntijoita. Haastatellun mukaan nykyään kaikki eivät kuitenkaan miellä lisätöitä samalla tavalla palkitsemiseksi kuin aiemmin.

Haastatellun mukaan asiantuntijoiden ryhmässä on valtavasti yksilöllistä vaihtelua palkitsemispreferenssien osalta. Osa henkilöstöstä haluaa nimenomaan rahallista palkitsemista, toisia eivät euromäärät kiinnosta. Organisaatiolla on harvakseltaan käytössä kannustuslisä, joka voidaan maksaa palkkiona esimerkiksi poikkeavasta työsuorituksesta. Palkkio ei ole euromääräisenä kovinkaan merkittävä, mutta asiantuntijat mieltävät sen enemmänkin huomionosoituksena työnantajan puolelta. Haastatellun mukaan kannustuslisä toimii hyvänä motivaattorina nimenomaan palkkion luonteen, ei sen rahamääräisen suuruuden vuoksi. Toisaalta myös kannustuslisän kanssa ollaan törmätty tilanteeseen, jossa palkkiota odotetaan ensimmäisen jälkeen myös tulevista työsuorituksista. Työntekijä kokee, että hän on yhtäläillä venynyt ja panostanut tähän projektiin, joten miksei hänelle maksettaisi kannustuslisää tästäkin suorituksesta.

Toinen haastateltava kannustelisän osalta on esimiehet ja heidän erilaiset arviointikriteerinsä. Haastatellun mukaan esimiesten harmonisointi palkitsemisen suhteen ja palkitsemistyövälineitä käyttäessä on haasteellista. Organisaation

pitäisi pystyä huolehtimaan, että henkilöstöä palkitaan tasapuolisesti ja samoin perustein, mutta erilaiset esimiehet voivat osaltaan vaikeuttaa tehtävää.

### 3.3.2 Toinen organisaatio

Haastateltu antaa motivaatiolle todella ison merkityksen työn kannalta. Hänen mukaansa motivoitunut työntekijä suoriutuu jatkuvasti tehtävistään helposti hieman perustasoa paremmin. Jos työntekijä puolestaan ei ole motivoitunut, se heijastuu oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen, ja työntekeminen jää perustason alapuolelle. Kun motivaatio on kohdallaan, pystyy työntekijä hoitamaan työtehtävänsä, vaikka asioita olisi kerääntynyt moniakkin päällekkäin. Ilman motivaatiota mennään helposti sieltä missä aita on matalin.

*”Kun asiantuntija on motivoitunut ja luottaa omiin taitoihinsa, hän on parhaimmillaan ja pystyy tekemään hyviä työsuorituksia. Jos olet epävarma tai on jotain pelkoja, se vaikuttaa heti työsuoritukseen.”*

Haastatellun mukaan etenkin muutostilanteissa on tärkeää kommunikoida ja keskustella paljon, jotta kenellekään ei jää turhia pelkoja tai epävarmuuksia, jotka sitten haittaavat työntekoa. Organisaatiossa pyritään tarttumaan heti tilanteisiin, joissa työntekijä on esimerkiksi tulkinut jonkin asian eri tavalla tai väärin. Näin saadaan asiat käytyä avoimesti läpi ja estetään työntekoa haittaavien tilanteiden synty. Myös muutosten tekemisen yhteydessä on panostettu siihen, että esiin nousevat kysymykset ja ajatukset käydään läpi ja niihin vastataan. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan muutokseen, se hyväksytään paremmin.

Lisäelementtinä motivaation nostattamisessa haastateltu mainitsee osakkuuden yrityksessä. Suurin osa työntekijöistä on jonkin suuruisella siivulla osakkaana yrityksessä. Vaikka suurella osalla työntekijöistä omistusosuus on pieni, vaikuttaa se motivaatioon positiivisesti. Omat sijoitetut varat toimivat lisämotivaattorina ja taustaintressinä päivittäisessä työssä.

### 3.3.3 Kolmas organisaatio

Haastateltu antaa motivaatiolle hyvin suuren merkityksen työssä. Organisaatiossa keskustellaan motivaatiosta niin rekrytointi- kuin muissakin keskustelutilanteissa. Huonon motivaation parantamiseen yritetään keksiä ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Yrityksen ohjenuorana on pyrkiä tukemaan jokaista löytämään sellainen työpaikka ja -tehtävä, joka motivoi. Joskus sitä ei löydetä yrityksen sisältä. Tällaiset asiat on kuitenkin ratkaistava, sillä ei ole kummankaan osapuolen etu pitkässä juoksussa, että epämotivoituneen työntekijän tilannetta ei ratkaista.

*”Mutta kyllähän se on ihan totta että tänä päivänä ei siitä mihinkään pääse, että vaikka edut on kuinka hyvät, niin kuitenkin aina tuijotetaan sitä että mitä siellä tilinauhassa kerran kuussa lukee.”*



Haastateltu näkee, että nykyään työntekijöitä motivoi parhaiten raha. Hän uskoo, että myös muunlaiset motivointitekijät toimivat, mutta usein niihinkin liitetään ajatus siitä, paljonko tämä merkitsee euroissa. Jos työntekijä esimerkiksi saa lisävastuuta, hän haluaa tietää, paljonko tämä näkyy sitten palkkakuitissa.

### 3.3.4 Neljäs organisaatio

Haastatellun mukaan organisaatio pitää motivaatiota yhtenä tärkeimpänä asiana yritystoiminnassa. Yritys toimii luovalla alalla, jossa menestys perustuu henkilöstön osaamiseen. Osaamista ei voida istuttaa keneenkään, vaan sitä pitää itse haluta. Yritys pyrkii tarjoamaan työkaluja resursseja oppimisen edistämiseen, mutta on työntekijän itsensä tehtävä viedä prosessia eteenpäin. Haastatellun mukaan oppimista ei voi kuitenkaan tapahtua, jos henkilöllä ei ole motivaatiota siihen.

”Jos ei oo motivaatiota niin ei opitakaan kyllä.”

Organisaatio näkee parhaiksi motivointikeinoiksi palkitsemisen kannalta rahan, huomion antamisen ja onnistumisten julkiseksi tekemisen. Haastateltu kertoo, että yrityksessä motivaatioon pyritään kuitenkin vaikuttamaan myös palkitsemisjärjestelmän ulkopuolisia keinoja käyttäen. Hän näkee, että pelkät palkitsemiset eivät välttämättä saa työntekijää tarttumaan toimeen ja tekemään asioita. Sparraus ja urasuunnittelu on nostettu tärkeiksi motivointitekijöiksi. Näiden työkalujen avulla suunnitellaan työntekijän tulevaa polkua työelämässä, ja kannustetaan kehittämään omaa osaamista ja tarttumaan uusiin haasteisiin. Haastatellun mukaan sparraus motivoi ja kannustaa paremmin tekemiseen kuin se, että näkee kuinka muita palkitaan ja huomioidaan onnistumisista.

Organisaatio seuraa henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä pääasiassa kahden eri kyselyn kautta. Keväisin suoritetaan työhyvinvointikartoitus, ja syksyisin Great Place to Work -kysely. Lisäksi yritys on suunnitellut laajentavansa asiakkaille tehtävää tyytyväisyyskyselyä koskemaan myös kollegoja yrityksen sisällä. Haastatellun mukaan todella hyvä henki työpaikalla on organisaation selkeä vahvuus. Kyselyiden perusteella yritys on todella hyvä työpaikka, mutta tavoitteena on olla parhaiden joukossa. Kyselyiden tuloksia hyödynnetään ja sieltä poimitaan tulevia kehityskohteita.

Kyselyiden ja keskusteluiden perusteella organisaatiossa on noussut esille, että kauemmin yrityksessä ja alalla olleiden työntekijöiden motivaatio on uusia työntekijöitä matalammalla tasolla. Haastatellun mukaan tämä on melko yleistä. Yritys pyrkii vaikuttamaan tilanteeseen etenkin urasuunnittelun avulla; työntekijöiden kanssa yhdessä suunnitellaan ja kartoitetaan uran etenemistä ja pyritään näin herättelemään motivaatiota.

Haastateltu korostaa, että jokaisen tulisi ohjata ja johtaa omaa uraansa. Työaika on vain yksi työkalu oman uran edistämiseksi. Haastatellun mukaan eron sisäisesti motivoituneiden ja muiden työntekijöiden välillä huomaa selvästi. Jos henkilö ei johda itse itseään, hän jättää itsensä muiden johtamisen arvoille; odottaa, että joku tulemaan sanomaan mitä tehdä ja milloin. Työaika tulisi näh-

dä yhtenä mutta ei ainoana keinona edistää omaa asiaansa. Haastateltu sanoo, että jokaisen olisi tärkeää erottaa oma ura ja työ työyhteisöstä, jossa sitä tehdään. Itsensä johtaminen lisää myös ihmisen motivaatiota, kun hän tuntee olevansa itse vastuussa ja johdossa.

*”Sillai pitäis olla semmonen terve itsekkyyys ja pitäis myös pystyy näkeen se että on se oma ura ja oma työ ja sitten on tää yhteisö missä sitä tehdään. Sitte osa niistä asioista kohtaa, osa ei.”*

### 3.3.5 Viides organisaatio

Haastatellun mukaan työntekijöitä motivoi paitsi rahallinen palkitseminen myös työkavereiden palaute ja työn arvostus. Lisäksi erittäin motivoivana pidetään asiakaspalautetta. Motivaatiotekijöistä useat ovat siis ei-rahallisia.

Kun myyjien tavoitteet johdetaan suoraan toimipisteen kokonaistavoitteista, pystyvät myyjät näkemään oman osuutensa vaikutuksen kokonaistulokseen. Tämä motivoi työntekijöitä, kun he ymmärtävät osuutensa merkityksen koko toimipisteen kannalta. Haastatellun mukaan työyhteisön on hyvä ymmärtää, että kun jokainen hoitaa työnsä hyvin, menestyy konserni ja ei jouduta turvautumaan esimerkiksi yt-neuvotteluihin.

Haastatellun mukaan organisaatio pitää motivaatiota todella tärkeänä. ”Asenne ratkaisee” on organisaatiossa paljon käytetty fraasi. Haastatellun mukaan heidän toimipisteessään on hyvä yhteishenki, mikä näkyy hauskanpitoa ja hullutteluna työnteon lomassa. Haastateltu kertoo, että motivaation puute tulee esille hyvin nopeasti. Tällöin esimiesten tehtävänä on keskustella asiasta työntekijän kanssa ja yrittää löytää ratkaisuja tilanteeseen. Organisaatio toimii alalla, joka on läpikäymässä perustavanlaatuista muutosta. Tällöin tärkeäksi nousee henkilöstön motivaatio. Hyvin motivoitunut henkilö pystyy ottamaan vastaan uusia haasteita ja kohtaamaan muutoksen avoimin mielin.

Organisaatiossa henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä seurataan sekä esimiesten kautta päivittäisessä toiminnassa että erilaisten kyselyiden avulla. Joka toinen vuosi tehdään henkilöstötyytyväisyystutkimus, jossa kartoitetaan henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Viimeisimmässä tutkimuksessa toimipisteen työntekijät arvioivat omaa työtyytyväisyyttään asteikolla yhdestä viiteen, ja keskiarvoksi saatiin noin neljä. Tulos kertoo siitä, että henkilöstö viihtyy työpaikallaan hyvin. Laajan henkilöstötutkimuksen lisäksi vuosittain tehdään pienempiä kartoituksia, joilla seurataan henkilöstön asennetta ja suhtautumista työhön. Tutkimusten tuloksia käytetään hyödyksi ja pyritään parantamaan niitä seikkoja, jotka nousevat tutkimuksista esille.

### 3.3.6 Kuudes organisaatio

Motivaatio on kaiken A ja O, sanoo haastateltava. Hänen mukaansa motivaatio on tärkeämpää ja menee syvemmälle kuin palkitseminen. Jos töihin lähtö on raskasta joka aamu, ei isokaan palkka tasapainota tilannetta tarpeeksi. Nykyään työstä on saatava enemmän sisältöä kuin pelkkä työnteko.

”Semmonen on paras työpaikka kun maanantaiaamuna tulee töihin niin huomaa yhtäkkiä että onkin jo perjantai-ilta, että ei huomaakaan että se työviikko on mennyt.”

Motivaatiota on haastatellun mukaan kartoitettu aina paitsi henkilöstötyytyväisyyskyselyillä mutta etenkin kehityskeskusteluissa. Haastateltu on vienyt kehityskeskustelut läpi samalla kaavalla useissa työpaikoissa. Ensin kysytään työntekijän kokemuksia kuluneesta vuodesta ja pyydetään palautetta asioista. Seuraavaksi hänelle kerrotaan yrityksen tavoitteet tulevalle vuodelle. Lopuksi yhdistetään yrityksen tavoitteet käytännön tasolla työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joihin myös lisäpalkkioiden ansaintamahdollisuudet on sidottu.

Haastateltu näkee erittäin tärkeänä, että työntekijöitä ja heidän palautetaan kuunnellaan ja siihen tartutaan. Jos palaute jätetään lojumaan johtajan pöytälaatikkoon, ei henkilöstö koe tullessa kuulluksi. Palautteet on kerättävä ja niiden on johdettava toimiin ja mahdollisiin muutoksiin organisaatiossa. Haastateltu pitää palautteen antamista ja saamista yhtenä palkitsemismuotona. Jotta nämä toimisivat palkitsemistyökaluina, on kehityskeskustelut pidettävä laadukkaina. Palautteessa on oltava sekä kehuja että rakentavaa palautetta. Haastateltu on itse käyttänyt ohjenuorana perinteistä voileipä-palautemallia: ensin kerrotaan jotain positiivista, sitten annetaan kehityskohteita ja palaute päätetään positiivisiin huomioihin. Tärkein osa palautteesta on kuitenkin se, missä työntekijältä vaaditaan kehitystä.

Ilman uusia kehityshaasteita ja -tavoitteita työntekijä menettää helposti motivaationsa työtä kohtaan. Pelkkä positiivinen palaute voi tuntua sillä hetkellä paremmalta, mutta pidemmän päälle se turruttaa eikä innosta ponnistelemaan kohti uuden oppimista ja kehittymistä. Haastateltu näkee asian myös rahan näkökulmasta: yritys maksaa työntekijöille palkkaa, joten on rahan haaskausta, jos työntekijää ei kehitetä eteenpäin.

Haastateltu suosii yrityksen osakkeiden tarjoamista työntekijöille yhtenä motivaattorina. Hänen mukaansa Suomen verotusjärjestelmä on sellainen, että vaikka yritys maksaa työntekijän palkan yhteydessä aika isot summat rahaa, on työntekijälle käteen jäävä osuus pienehkö. Verojen ja muiden sivukulujen osuus on noussut niin korkeaksi, että rahallinen palkitseminen on yritykselle melko kallista, etenkin jos se suhteutetaan työntekijälle käteen jäävään summaan. Siksin osakkuuden tarjoaminen yrityksestä on hyvä keino motivoida työntekijöitä. Yrityksen asioita myös katsotaan hieman eri näkökulmasta, kun pieni siivu yrityksestä on omassa omistuksessa ja yrityksen menestys voi näkyä myös omalla pankkitilillä. Haastatellun mukaan työntekijöistä löytyy aina kahden eri mielipiteen edustajia: toiset haluavat mielellään siivun yrityksen osakkeista, toiset kieltäytyvät ehdottomasti.

## 3.4 Oppiminen

### 3.4.1 Ensimmäinen organisaatio

Haastateltu sanoo organisaation antavan todella suuren merkityksen oppimisille työssä. Organisaatio on lähtenyt hankkimaan lisää henkilöstöä myös opiskelijoiden työharjoitteluiden kautta. Tällöin opiskelijat pääsevät sisälle organisaation toimintaan ja voivat sitten jatkaa osa-aikaisina työntekijöinä harjoittelun päätyttyä.

Organisaatio arvostaa suuresti sitä, että henkilöstö on aidosti kiinnostunut niistä asioista, jotka liittyvät hänen työhönsä ja toimenkuvaansa. Kurssittautumista, lisätiedon lukemista jne. arvostetaan ja huomioidaan ja siihen kannustetaan. Tärkeää on kuitenkin, että ajatus ja innostus lähtee nimenomaan henkilöstö itsestään. Organisaatio toimii alalla, jolla teknologia on tärkeä osa toimintaa. Tämän vuoksi on itsestään selvää, että työntekijöiden on jatkuvasti ylläpidettävä tietojaan ja taitojaan.

Haastatellun mukaan oppiminen organisaation sisällä on sekä työntekijän omaa osaamista laajentavaa että tasoa nostavaa. Työntekijöitä kannustetaan siis oppimaan tavallaan kahteen eri suuntaan. Rinnakkaisista työtehtävistä oppimalla voidaan laajentaa omaa työkenttää. Toisaalta kehittämällä omaa erikoisosaamista entistä korkeammalle tasolle pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Organisaatiossa käydään normaalin käytänteen mukaan kehityskeskustelut vuosittain. Ensin koko henkilökunta kutsutaan yhteen ja heille kerrotaan prosessista, sen aikataulusta ja kulusta. Sen jälkeen käydään kahdenkeskiset kehityskeskustelut, joista osastonjohtajat sitten tekevät yhteenvedot. Nämä yhteenvedot käydään läpi johtoryhmässä ja annetaan tiedoksi myös hallitukselle. Lopuksi tuloksista käydään yleisellä tasolla oleva info- ja keskustelutilaisuus henkilöstön kanssa. Haastatellun mukaan kehityskeskusteluissa linjattuja kehityskohteita ja tavoitteita on seurattava vuoden kuluessa, jotta niillä on jotain merkitystä. Oppimista ja kehittymistä seurataan pitkin vuotta, ja seuraavan vuoden kehityskeskusteluissa vedetään vuoden tapahtumat yhteen ja mietitään tulevaa vuotta.

### 3.4.2 Toinen organisaatio

Organisaatio antaa oppimiselle yhtä suuren merkityksen kuin motivaatiolle. Yritys toimii alalla, jolla luovuus on tärkeää ja menestys nojaa henkilöstön osaamiseen. Työntekijät kohtaavat lähes joka projektissa tilanteita, joissa on kehitettävä tai opittava jotain uutta. Jokainen projekti on erilainen ja jokaisessa on jotain uutta. Haastateltu kuvailee tavanomaista työpäivää tutkimukseksi ja oppimiseksi. Hänen mukaansa harva työntekijä pystyy tekemään muistin varassa tai vanhan opin mukaan kaikki työtehtävänsä.

Kun organisaatiossa uudet tilanteet ovat jokapäiväisiä, nousee oppimisen merkitys kriittisen tärkeäksi. Oppimisen ylläpitäminen on elintärkeää, eikä yritys voi ottaa vastuuta jokaisen työntekijän oppimisesta. Siksi yritys pyrkii palkitsemaan ja ohjaamaan työntekijöitä itseään ottamaan vastuun omasta kehittämisestä ja oppimisesta.

Haastateltu kertoo, että on työntekijöiden tehtävä ottaa vastuu omasta oppimisestaan. Organisaatio pyrkii kuitenkin mahdollistamaan sen ja auttamaan prosessissa tarjoamalla erilaisia työkaluja oppimiseen. Yrityksessä on pyritty kehittämään uusia tapoja oppia. Haastateltu näkee, että vanhat ja perinteiset tavat ovat hitaita ja tehottomia. Uusia keinoja ovat muun muassa erilaiset virtuaaliympäristöt ja niiden mukanaan tuomat mahdollisuudet.

Korkeampien tutkintojen suorittamiseen yritys ei suoranaisesti kannusta. Haastatellun mukaan syynä on pääasiassa se, että jo uusien työntekijöiden lähtötasona on oltava korkeakoulu. Toinen syy on usko siihen, että uusia oppimistapoja ja -työkaluja hyödyntämällä samassa ajassa opitaan enemmän itsenäisesti tai työpaikalla opiskellen, kuin virallisten organisaatioiden kautta. Toisaalta haastateltu kertoo, että työntekijöitä kannustetaan suorittamaan keskeneräiset tutkinnot loppuun. Julkiset tarjoukset pisteytetään usein henkilöstön tutkintojen perusteella, jolloin tutkinnot on hyvä olla.

Henkilöstön ansioluettelot pidetään ajan tasalla jatkuvasti, sillä myyntihenkilöstö käyttää niitä työssään ja asiakkaat pisteyttävät yrityksen näiden tietojen pohjalta. Tästä johtuen yrityksen johto on jatkuvasti tietoinen henkilöstön osaamistasosta. Kehityskeskusteluissa suunnitellaan tulevia oppimishaasteita ja -tavoitteita, jotta jokaisella olisi konkreettinen ajatus siitä, mihin pyritään. Tavoitteet asetetaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Johdon näkökulmasta pyritään ratkaisemaan niitä ongelmia, joihin myynnin puolella törmätään. Näin pyritään ohjaamaan osaamista siihen suuntaan, joka nähdään hyödylliseksi tulevaisuudessa. Työntekijä kertoo omista kiinnostuksen kohteistaan ja toiveistaan. Kehityskeskustelussa sovitetaan yhteen nämä kaksi näkökulmaa ja sitä kautta luodaan työntekijän tulevat tavoitteet.

Haastatellun mukaan kauemmin alalla olleilta oletetaan suurempaa itseohjautuvuutta kuin nuoremmilta työntekijöiltä. Kokeneiden työntekijöiden oletetaan kehittäneen omaa näkemystä siitä, mikä olisi järkevä seuraava siirto ja mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää. Nuoremmat työntekijät kaipaavat sen sijaan enemmän ohjausta ja sparrausta, jotta työntekijän kiinnostus ja yrityksen tavoitteet saadaan paremmin kohtaamaan. Sparrauksen avulla työntekijöitä autetaan kehittämään omaa ajattelua oppimisen suhteen.

Organisaatiossa pyritään tekemään näkyväksi ajatusta, jonka mukaan oppimista ei tarvitse tehdä yksin. Haastatellun mukaan suomalaisilla on tapana ajatella, että minun pitää yksin oppia jotain. Tehokkaampaa on kuitenkin jakaa oppimista ja oppia yhdessä. Tätä ajatusta tukevia työkaluja ja toimintamalleja organisaatio pyrkii kehittämään jatkuvasti.

### 3.4.3 Kolmas organisaatio

Organisaatio pitää oppimista tärkeänä ja kannustaa henkilöstöään laajentamaan ja ylläpitämään osaamistaan. Erityisesti itseoppimiseen ja tekemällä oppimiseen kannustetaan. Haastatellun mukaan heillä oppiminen noudattaa 70-20-10-mallia. 70 % oppimisesta on työssäoppimista, 20 % sparrausta ja 10 % koulutusta.

Organisaatio haluaa panostaa työntekijöiden oppimiseen ja tietojen ylläpitämiseen siinä määrin, että jokaisella työntekijällä on oikeus käyttää kaksi tuntia viikossa työaika omaehtoiseen opiskeluun. Tätä voi olla esimerkiksi intranetin käyttö, sisäisten tiedotuksien lukeminen tai erilaiset verkkokurssit. Jokainen on itse vastuussa siitä, miten käyttää opiskelulle ja oppimisille varatun aikansa. Jotkut käyttävät koko kuukauden tunnit yhtenä päivänä ja suorittavat tällöin esimerkiksi jatkokoulutuksia, toiset lukevat uudistuksista niihin törmätessään kesken työpäivän.

Itsenäisen oppimisen lisäksi erilaiset palaverit ja valmennuskeskustelut tukevat jatkuvaa oppimista. Esimiehen ja alaisen välinen sparraus siirtää esimiehen tietoja ja taitoja alaiselle ja samalla esimiehellä on mahdollisuus seurata työntekijän kehitystä. Palaverissa tietoa jaetaan suuremman joukon kesken.

Tietotekniikan kehittyminen on vaikuttanut osaltaan oppimisen laajentamiseen: nykyään esimerkiksi organisaation oman intranetin kautta voi perehtyä moniin asioihin. Tietotekniset asiat myös kehittyvät ja uudistuvat niin nopeasti, että jokaisen työntekijän on oltava aktiivinen ja otettava itse vastuu omien taitojen ja tietojen ylläpitämisestä. Työntekijöiden on tärkeää hallita oman alansa tietotekniset ratkaisut, jotta he voivat puolestaan neuvoa asiakkaita näissä asioissa.

*”Koko ajan tulee niitä muutoksia että enää ei voi esimies lukea jotain tiedotteita että hei tää on muuttunut.”*

Haastateltu korostaa, että kenellekään ei voida tietoa kaataa päähän, vaan jokaisen on otettava itse vastuu oma osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tätä tehtävää varten jokaisella työntekijällä on mahdollisuus käyttää osa työajasta uuden opiskeluun. Apuna voidaan käyttää paitsi organisaation sisäistä intranettiä, myös muita työntekijöitä ja ulkopuolisia kouluttajia.

Vaikka organisaatio pitää oppimista tärkeänä ja on kirjannut tietyn ajan työajasta oppimisille varatuksi, ei oppimista ole linkitetty palkitsemisjärjestelmään. Haastatellun mukaan etenkin tietoteknisiä taitoja on vaikea lähteä mittaamaan. Osaamistasoja ja kehityskohteita käydäänkin läpi enemmän palkka- ja kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa kirjataan ylös yhdessä sovitut kehityskohteet ja -tavoitteet, joihin sitten palataan seuraavassa kehityskeskustelussa. Näitä asioita käydään läpi myös oman esimiehen kanssa vuoden mittaan. Oppimisen laajentaminen on tässä organisaatiossa hyvin systemaattista, vaikka sitä ei ole linkitetty palkitsemisjärjestelmään.

### 3.4.4 Neljäs organisaatio

Haastattelun mukaan organisaatiossa on käytetty koulutuksia osana palkitsemisjärjestelmää. Hänen mukaansa joillekin mahdollisuus osallistua koulutukseen tuntuu palkitsemiselta, toisille ei. Eroavaisuuksia tämän suhteen tulee muun muassa elämäntilanteen ja iän kautta. Nuoret, vastavalmistuneet työntekijät haluavat usein "vain tehdä töitä", kun taas vanhemmat työntekijät pitävät koulutuksia kiinnostavina. Lopulta kyse on kuitenkin eniten persoonallisuuskysymyksistä.

Organisaatio tukee henkilöstön lisäkouluttautumista esimerkiksi osallistumalla opiskelujen materiaalikuluihin. Lisäkouluttautumisen myötä työntekijä haluaisi usein päästä hyödyntämään uusia oppejaan työssään. Tämä tarkoittaa usein käytännössä toivetta ylenemisestä tai uusista työtehtävistä. Tämä voi muodostua myös ongelmaksi, jos organisaatiolla ei ole tarjota vapaita positioita ylempänä organisaatiossa.

Tässä organisaatiossa suurin osa taitojen ja tietojen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä tulee niin sanotusti työn ohessa. Uusien hankkeiden ja tuoteportfolion vaihteluiden kautta henkilöstö saa jatkuvasti uusia haasteita. Haastattelun mukaan tällainen toiminta pitää henkilöstön "kiinni ajan rattaissa". Organisaation asiakkaat ovat myös usein omien asiantuntijoidensa kautta mukana hankkeissa, jolloin oppimista tapahtuu eri organisaatioiden henkilöstön välillä puolin ja toisin.

### 3.4.5 Viides organisaatio

Yrityksessä oppimista pidetään tärkeänä, sillä työntekijöiden käyttämät ohjelmistot samoin kuin asiakkaille tarjottavat palvelut kehittyvät jatkuvasti. Edellisenä vuonna tärkeänä pidetty seikka voi olla tänä vuonna jo vähemmän tärkeä, ja keskiössä on jokin uusi tekijä. Tästä syystä työntekijöiden on jatkuvasti pysyttävä kehityksessä mukana.

Tämä näkökulma on palkitsemisjärjestelmässä otettu huomioon kehityskeskusteluihin pohjautuvassa matriisissa. Matriisissa määritellään työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden avulla työntekijän kehitystä ohjataan oikeaan suuntaan, jolloin hän kykenee suoriutumaan sekä nykyisistä että tulevista työtehtävistään. Organisaatio panostaa työntekijöiden kouluttamisessa ja oppimisessa etenkin ns. laajentavaan oppimiseen. Yritys tekee monen tyyppisiä töitä erilaisten projektien parissa, jolloin tarvitaan työntekijöitä, joilla on monenlaisia taitoja ja tietoja. Tällöin heitä voidaan käyttää erilaisissa projekteissa tehokkaasti hyödyksi. Muuten päädytään helposti tilanteeseen, jossa yrityksellä on sekä tilauksia että vapaita työntekijöitä, mutta osaaminen ei kohtaa tarvetta. Mitä moninaisempia töitä pystyy tekemään, sitä enemmän mahdollisuuksia työntekijällä on osallistua erilaisiin projekteihin. Näin saadaan myös yrityksen resurssit eli henkilöstö käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Kehityskeskusteluissa valittavat tavoitteet ovatkin usein sellaisia, jotka auttavat laajentamaan työntekijän osaamista entisestään.

Yksi haaste oppimisen kannalta on yrityksen melko korkea keski-ikä työntekijöiden keskuudessa. Nykyajan työelämässä pärjää enää harvoin vain yhdellä koulutuksella ja yhdenlaisilla taidoilla. Sen sijaan on jatkuvasti kehitettävä itseään ja jaksettava pitää itseään kärryillä alan kehityksestä. Etenkin tietotekniikkaan vahvasti pohjautuvalla alalla kehitys on nopeaa ja tekniikka sekä tietotaito vanhenevat nopeasti.

#### **3.4.6 Kuudes organisaatio**

Haastatellun mukaan ala, jolla jatkuva kehittyminen on pakollista, on oppiminen välttämätöntä. Yritys on kartoittanut ja pitänyt kirjaa työntekijöiden osaamisesta osaamiskorttien avulla. Korttiin listataan osaamisalueet ja nimeltä työntekijä, joka on tämän alan varsinainen osaaja. Sen lisäksi jokaisella työntekijällä on oltava ainakin yksi varahenkilö, joka osaa samat asiat. Näin vältetään tilanteet, joissa kaikki tieto ja osaaminen tietystä asiasta häviää työntekijän lähtiessä yrityksen palveluksesta. Organisaation strategiaan pohjautuen yritys tietää millaista osaamista se tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskorttien avulla yrityksen on helpompi hahmottaa organisaatiossa tällä hetkellä olevaa osaamista sekä sitä, millaista osaamista on hankittava, jotta selvittää tulevaisuuden haasteista.

Osaamiskortit käydään läpi kehityskeskusteluissa. Tällöin määritellään, mitä valtuuksia tai osaamisia henkilöllä on ja mitä hän tarvitsee tai voisi tarvita tulevaisuudessa. Kartoituksen pohjalta tehdään koulutussuunnitelma. Suunnitelmaan pohjaten työntekijöitä sitten lähetetään erilaisiin koulutuksiin.



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät

#### 4.1.1 Palkitsemisen sykli

Tutkimuksen organisaatioilla lisäpalkkioiden maksamis- ja seurantasykli oli pääasiassa joko kuukauden tai vuoden pituinen. Kahdessa organisaatiossa palkkiot maksettiin ja tavoitteet asetettiin kuukaudeksi kerrallaan. Kolmessa organisaatiossa aikaväli oli vuoden pituinen. Yksi organisaatio suunnitteli maksavansa palkkiot ja seuraavansa tavoitteiden toteutumista kolme kertaa vuodessa. Osassa organisaatioista ylimmälle johdolle maksettiin palkkiot vuosittain, kun muut työntekijät palkittiin kuukausittain. Haastateltujen mielipiteet sopivasta aikajaksosta erosivat voimakkaasti toisistaan. Mielipiteet toimivan palkitsemisen aikajakson pituudesta olivat vahvoja: toiset pitivät kuukautta selkeästi parempana vaihtoehtona, toiset mielsivät vuoden toimivammaksi. Kuukauden aikajaksoa perusteltiin muun muassa paremmalla motivoinnilla ja ohjaavuudella. Yhteyden hahmottaminen oman tekemisen ja tuloksen välillä nähtiin myös selkeämmäksi kuukauden aikajaksolla. Vuoden aikaväliä puolestaan perusteltiin muun muassa sillä, että tällöin työntekijät sitoutuvat paremmin yritykseen pidemmäksi aikaa.

Spitzerin (1996) mukaan yksi suurimmista ongelmista palkitsemisjärjestelmän motivointitehon kannalta on liian myöhäinen palkitseminen. Kun palkitseminen tapahtuu suoritusta paljon myöhemmin, ei työntekijä enää koe sitä yhtä motivoivana. Spitzer (1996) suosittelee palkitsemisen toteuttamista niin pian suorituksen jälkeen, kuin vain mahdollista. Hänen mukaansa kuukausittainen palkitseminen on tehokkaampaa kuin kvartaali- tai vuosipalkitseminen. Tähän peilattuna tutkimukseen osallistuneista organisaatioista vain muutama palkitsee työntekijöitään tarpeeksi pian itse suorituksen jälkeen.

#### 4.1.2 Keitä palkitsemisjärjestelmä koskee

Kaikki organisaatiot yhtä lukuun ottamatta olivat ulottaneet palkitsemisjärjestelmänsä koskemaan koko henkilöstöä. Viimeisessäkin organisaatiossa koko henkilöstö pystyi saamaan pienen palkkion (yleensä matka tai muu yhteinen tekeminen), mutta palkitsemisjärjestelmä oli muuten suunnattu myynnin parissa työskenteleville.

Muutamassa organisaatiossa omistajilla tai ylimmällä johdolla oli palkitsemisjärjestelmästä erillinen palkitsemiskäytäntö, mutta jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön oli silti mahdollista saada jonkinlainen lisäpalkkio. Koko henkilöstön ottamista mukaan palkitsemisjärjestelmään perusteltiin muun muassa sillä, että se ylläpitää reilua eikä aseta työntekijöitä keskenään eritasoiseen asemaan.

#### 4.1.3 Epäsuora rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen

Vain yksi haastatelluista kertoi oma-aloitteisesti palkitsemisjärjestelmään kuuluvista ei-rahamuotoisista palkitsemismuodoista. Tarkentavan kysymyksen myötä ilmeni, että kaikilla muillakin organisaatioilla oli käytössään myös ei-rahallisia palkitsemiskeinoja. Harva organisaatio siis huomasi ajatella palkitsemisjärjestelmän kattavan muutakin kuin rahallista palkitsemista. Yritykset eivät välttämättä osaa käyttää tarjoamiaan etuja ja ei-rahallisia palkkioita henkilöstöjohtamisen kysymyksissä. Hyviä etuja ja palkkioita voitaisiin luultavasti hyödyntää nykyistä laajemmin niin nykyisen kuin tulevan työvoiman kanssa; näillä voitaisiin vaikuttaa muun muassa motivaatioon, sitoutumiseen sekä hyvien työntekijöiden löytymiseen.

Tavallisimpia palkitsemiskeinoja suoran rahallisen palkitsemisen lisäksi olivat tyky-setelit, vuosittaiset muistamiset, yhteiset tapahtumat sekä huomion antaminen. Myös erilaisia henkilöstöetuja, loma-osakkeiden käyttöoikeuksia sekä joustavia työaikoja tarjottiin osassa organisaatioita. Huomion antaminen saattoi ilmetä pelkkänä eleenä tai tapahtumana työpaikalla, mutta joskus siihen liitettiin myös pieni rahallinen lahja. Kuitenkin huomion osoittaminen miellettiin aina ennen kaikkea eleeksi, jolla työntekijää palkittiin.

Sekä Sipilä (2006) että Spitzer (1996) pitävät tärkeänä, että organisaatioissa selvitetään työntekijöiden palkitsemispreferenssejä. Näiden pohjalta organisaatiot pystyvät luomaan palkitsemisjärjestelmiä, jotka ottavat huomioon työntekijöiden preferenssit ja heitä motivoivat tekijät. Tutkimukseen osallistuneilla organisaatioilla oli kaikilla käytössään monenlaisia palkitsemiskeinoja, mutta niiden käyttöä vaihtelevasti eri työntekijöille voitaisiin hyödyntää vielä laajemmin.

Verrattaessa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä palkitsemisen suomalaiseen malliin (Vartiainen ym., 1999, kuvio 1) voidaan huomata, että useimmissa organisaatioissa oli käytössä monia mallin erittelemiä palkitsemiskeinoja. Harva organisaatio osasi kuitenkaan mieltää kaikkia eri osa-alueita palkitsemisjärjestelmään liittyväksi. Voidaan siis kuvitella, että näitä palkitsemiskeinoja ei ehkä osata myöskään hyödyntää niin tehokkaasti

kuin olisi mahdollista. Nämä tutkimustulokset ovat linjassa Työsuojelurahaston teettämän kyselyn (Moisio ym., 2006) kanssa. Kyselyyn vastanneiden mukaan yksi palkitsemisen ongelma on, ettei aineetonta palkitsemista käytetä riittävästi.

#### 4.1.4 Mittarit

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli käytössä monia erilaisia palkitsemisjärjestelmän mittareita. Kahdessa organisaatiossa laskutusastetta tai laskutustuntien määrää käytettiin mittarina. Myyntityötä tekevien mittareita olivat esimerkiksi myyntivolyymi, asiakastyytyväisyys ja asiakastapaamisten tai -puheluiden määrä. Myös sovituisissa aikatauluissa pysyminen ja laatuun liittyvät tekijät olivat käytettyjä mittareita. Kahdessa organisaatiossa mittareita olivat myös oppimiseen liittyvät tekijät. Lisäksi yhdessä organisaatiossa oli määritelty tietty tuntimäärä viikosta, jonka jokainen työntekijä sai käyttää oppimiseen. Tätä ei kuitenkaan oltu linkitetty erikseen palkitsemisjärjestelmään.

Useimmissa organisaatioissa palkitsemisen mittarit olivat melko yksinkertaisia. Moni haastateltu kertoi, että palkitseminen ei tällä hetkellä ole niin motivoivaa ja kannustavaa kuin se voisi parhaimmillaan olla. Sopivien mittareiden keksiminen on kuitenkin haastavaa. Hyvä mittari ei saa ohjata työntekijöitä väärään suuntaan, vaan mittarin on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa. Esimerkiksi yhdessä organisaatiossa myyjiä ei haluttu palkita liian vahvasti pelkästä myyntityöstä, sillä heillä oli myös muita työtehtäviä, jotka tuli hoitaa. Vain myynnistä palkitseminen olisi ohjannut työntekijöiden toimintaa suuntaan, jossa muut työtehtävät kärsisivät helposti.

Mittareiden mitattavuus ei myöskään saa olla liian vaikeaa. Jos data palkitsemista varten on vain vaikeasti saatavilla, palkitsemisjärjestelmän ylläpitämiseen sitoutuu turhia resursseja. Tällöin myös palkitsemisen toteuttaminen lyhemmillä sykleillä vaikeutuu.

Useimmat organisaatiot tunnistivat palkitsemisjärjestelmän kehittämisen ja ylläpidon haasteet, etenkin mittareiden valinnan ja mitattavuuden osalta. Huomiot olivat samansuuntaisia kuin yksi Spitzerin (1996) esittämä ongelmakehoita: vaarana on, että palkitaan vääränlaista käyttäytymistä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä vaatii järjestelmän tarkkaa analysointia aina yksilötasolle asti, jotta mittarit voidaan valita oikein ja saada aikaan motivoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava järjestelmä.

## 4.2 Motivaatio

Kaikki kuusi haastateltua olivat hyvin yksimielisiä siitä, että motivaation merkitys työssä on erittäin merkittävä. Haastateltujen mukaan motivoituneet työntekijät suoriutuvat tehtävistään keskimääräistä paremmin. Yksi haastateltu myös linkitti motivaation suoraan oppimiseen; hänen mukaansa uusia asioita ei opita, jos ei ole motivaatiota.

Monet haastatellut mainitsivat, että huonon motivaation huomaa työpaikalla nopeasti. Tällöin asiasta pyritään keskustelemaan mahdollisimman avoimesti ja tilanteeseen yritetään löytää kaikille hyvä ratkaisu. Haastatellut pitivät kaikkien osapuolten etuna, että epämotivoituneen työntekijän tilanne ratkaistaan. Joskus ratkaisu löytyy organisaation sisältä, toisinaan tekijät ovat työn ulkopuolisia. Jos motivaatio-ongelma liittyy työhön mutta sitä ei saada organisaatiossa ratkaistua, voi työpaikan vaihto olla paras vaihtoehto.

Haastattelujen myötä nousi esille, että rahallista palkitsemista pidettiin yleisesti motivoivimpana tekijänä. Kaksi haastateltua sanoi hyvin selvästi, että raha on ehdottomasti tärkein motivaatiotekijä. Tämä käsitys eroaa melkoisesti aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta löytyvistä mielipiteistä. Kirjallisuus (mm. Spitzer, 1996; Tampoe, 1993; Vartiainen ym., 1999; Troberg, 2006; Pesonen, 2007) ehdottaa, että asiantuntijoita motivoisi pääasiassa sisäiset motivaatiotekijät kuten esimerkiksi mahdollisuus käyttää omaa potentiaaliaan, mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun sekä haastava ja mielenkiintoinen työ. Rahallista palkkiota sen sijaan pidetään pääasiassa työnantajan arvostuksen tason mittarina. Lisäksi se voi olla tyytymättömyyttä lisäävä tekijä, mutta ei niinkään suoranaisten motivaatiotekijä.

Rahallisen palkitsemisen lisäksi haastatellut listasivat motivoiviksi tekijöiksi muun muassa onnistumisten huomioimisen, mahdollisuudet lisätöihin ja uusiin haasteisiin sekä työn arvostuksen. Nämä sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyvät keinot motivoida ovat enemmän linjassa aiheen kirjallisuuden kanssa (mm. Spitzer, 1996; Tampoe, 1993; Vartiainen ym., 1999; Troberg, 2006; Pesonen, 2007). Huomion antaminen ja huomioinen nousivat esille muutaman organisaation palkitsemiskäytänteitä, mutta muilta osin organisaatiot hyödynsivät sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyviä motivointi- ja palkitsemiskeinoja melko rajallisesti.

Kun haastatteluiden aikana keskusteltiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja siitä, miten siellä kuvaillaan asiantuntijoita motivoivia tekijöitä, useat haastattelijat tunnustivat samoja piirteitä omissa työntekijöissään. Organisaatioissa siis osittain tunnustetaan, että pelkkä raha ei välttämättä ole paras motivointikeino. Palkitsemisjärjestelmissä muita palkitsemiskeinoja on kuitenkin hyödynnetty melko vähän. Yksi haastateltu kommentoi, että ei-rahallisia palkkioita on vaikeampi jakaa reilusti ja oikeassa suhteessa työntekijöille. Muun kuin rahallisen palkitsemisen käyttämistä pidetään siis melko haasteellisena. Tätä osa-aluetta kannattaisi kuitenkin kehittää, sillä ei-rahallinen palkitseminen voi olla paitsi motivoivampaa, myös halvempaa organisaatiolle. Liiallinen rahalliseen palkitsemiseen keskittyminen tulee kalliiksi organisaatiolle eikä usein toimi pitkäaikaisena motivaattorina kovinkaan tehokkaasti (Spitzer, 1996).

Kaksi organisaatiota käytti yhtenä palkitsemis- ja motivointikeinona mahdollisuutta hankkia yrityksen osakkeita ja ryhtyä osakkaaksi. Omistajuuden katsottiin vaikuttavan positiivisesti työntekijän motivaatioon. Haastatellut arvelivat, että syynä motivaation kasvulle on omistajuuden myötä muuttunut näkökulma työn tekoon. Toinen haastateltu kuvaili tilannetta näin: "Sinä maanantaina kun osa työntekijöistä oli hankkinut yrityksen osakkeita, kuulin sivusta

keskustelun kahden työntekijän välillä. Toinen komensi toista: 'Ajattele nyt vähän firmankin rahoja!'. Yritys nähdäänkin osittain omana, ei vain paikkana jossa käydään tekemässä töitä muiden käskyjen mukaan. Lisäksi organisaation menestys voi parhaassa tapauksessa tuoda lisäansioita osinkojen muodossa.

### 4.3 Oppiminen

Kaikki tutkimukseen osallistuneet organisaatiot pitivät työssä oppimista todella tärkeänä. Moni mainitsi oppimisen olevan jopa välttämätöntä. Haastateltujen puheissa korostui, että työntekijän on itse otettava vastuu omasta osaamisestaan, sen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Lähes jokainen haastateltu sanoi, että oppiminen tapahtuu pääasiassa työnteon kautta. Uusiin asioihin törmätään uusien projektien myötä, ja asiat opetellaan kun ne tulevat vastaan. Toisaalta jokaisessa organisaatiossa henkilöstöllä oli myös mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin. Koulutusten lisäksi erilaiset esimies-alainen-keskustelut ja -sparraushetket olivat suosittuja keinoja edistää oppimista.

Kahdessa organisaatiossa oppiminen oli linkitetty suoraan palkitsemisjärjestelmään. Toisessa oppimisesta palkittiin erilaisten yksittäisten oppimissuoritteiden kautta. Tällaisia suoritteita olivat esimerkiksi sertifiointin suorittaminen tai vähimmillään kirjan lukeminen. Jokaisen työntekijän osaamista seurattiin ja dokumentoitiin tarkasti, sillä henkilöstön CV:t olivat myyjien käytössä jatkuvasti tarjouksia tehtäessä. Toisessa organisaatiossa tulevia oppimisiä kehityskohteita käytiin läpi kehityskeskusteluissa, ja keskustelun pohjalta luotiin matriisi, jonka asteikon mukaan työntekijällä oli mahdollisuus ansaita lisäpalkkioita. Yhdessä organisaatiossa oppimista ei oltu yhdistetty palkitsemisjärjestelmään, mutta jokaiselle työntekijälle oli määritelty kaksi tuntia työaika viikossa oppimista ja kouluttautumista varten.

Jokaisessa organisaatiossa oppimista seurattiin ja ohjattiin eniten kehityskeskustelujen kautta. Keskustelut käytiin vuosittain. Keskusteluissa asetettiin tavoitteita tulevalle vuodelle, ja usein nämä tavoitteet liittyivät uusien asioiden oppimiseen ja työntekijän osaamisen laajentamiseen. Asetetut tavoitteet pohjautuivat yhdistelmään työntekijän itsensä esille tuomia asioita sekä työnantajan kaipaamia seikkoja. Asetettujen tavoitteiden täyttymistä seurattiin pitkin vuotta ja lopputulosta peilattiin tavoitteisiin seuraavassa kehityskeskustelussa.

Vain yksi organisaatio oli selkeästi solminut kehityskeskustelujen sisällön ja palkitsemisjärjestelmän yhteen. Tässä organisaatiossa kehityskeskustelun pohjalta luotiin asteikko, jonka mukaan työntekijän oli mahdollista ansaita lisäpalkkioita. Taulukossa oli mukana etenkin osaamistavoitteita sekä muita henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteiden täyttymistä arvioi aina kaksi esimiestä.

Yksi organisaatio käytti henkilöstön osaamisen seurantaan kehityskeskustelujen lisäksi oppimiskortteja. Korttien ideana oli kartoittaa, kuka osaa mitään. Samalla katsottiin, että jokaiselle erityisosaajalle oli joku niin sanottu varahenkilö, joka myös hallitsi samat asiat. Näin varmistettiin, että mikään osaaminen ei täysin katoaisi organisaatiosta mahdollisten henkilöstövaihdosten

myötä. Korttien avulla pystyttiin myös varautumaan tuleviin osaamistarpeisiin, ja lähettämään henkilöstöä tarvittaviin koulutuksiin tai jopa rekrytoimaan uutta osaamista.

Moni haastateltu kertoi, että työntekijöitä kannustetaan laajentamaan omaa osaamistaan myös oman erikoisalan ulkopuolelle. Näin työntekijöitä voidaan hyödyntää erilaisissa projekteissa laajemmin, eikä resursseja jää käyttämättä vääränlaisen osaamisen takia. Osaamisen laajentamisesta on usein hyötyä myös omassa työtehtävässä: esimerkiksi myyjät pystyvät vastaamaan paremmin asiakkaan kysymyksiin, jos ymmärtävät mekanismit edustamiensa palveluiden takana.

Oppiminen nähtiin tärkeänä, koska työntekijöiden työtehtävät vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Lähes jokaisessa organisaatiossa työ oli luonteeltaan sellaista, että työntekijöiden oli kyettävä löytämään uusia ratkaisuja tilanteisiin, joita ei oltu aiemmin kohdattu. Näistä tilanteista selviytyminen vaatii uuden oppimista ja ammattitaidon kehittämistä ja ylläpitoa. Myös kirjallisuudessa asiantuntijoiden työtä kuvaillaan samaan tapaan.

Koska oppiminen on yksi kriittinen tekijä asiantuntijaorganisaatioiden menestyksen kannalta, yritysten voisi olla järkevää yhdistää oppimista aiempaa enemmän palkitsemisjärjestelmään. Jos palkitsemisjärjestelmä on motivoiva, se ohjaa henkilöstöä palkitsemisjärjestelmän haluamaan suuntaan. Näin henkilöstö saataisiin ohjattua entistä paremmin ajattelemaan omaa osaamistaan ja panostamaan sen laajentamiseen.

Sipilän (1996) mukaan on tärkeää, että asiantuntijoille annetaan asiakastöiden ohessa tilaisuus myös kehittää ja ylläpitää omaa oppimistaan. Muussa tapauksessa osaaminen organisaation sisällä hiipuu ja vaikutukset ovat suoraan nähtävissä organisaation menestyksessä. Tämä näkökulma voitaisiin organisaatioissa ottaa mahdollisesti vieläkin selvemmin huomioon. Jos työntekijöitä palkitaan vain laskutettavista tunteista eikä oppimista voida suoraan suorittaa näiden työtuntien aikana, voi vaarana olla, että työntekijöiden fokus siirtyy liiaksi laskutettaviin tunteihin. Tämä voi kostautua tulevaisuudessa, kun osaaminen ei enää kehity.

## 4.4 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

### 4.4.1 Palkitsemisjärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa

Ensimmäinen tutkimuskysymyshän oli: *Millaisia palkitsemisjärjestelmiä asiantuntijaorganisaatioissa on käytössä?*

Tutkimuksen organisaatioilla lisäpalkkioiden maksamis- ja seurantasykli oli pääasiassa joko kuukauden tai vuoden pituinen. Kahdessa organisaatiossa aikaväli oli kuukauden ja kolmessa organisaatiossa vuoden pituinen. Yksi organisaatio suunnitteli aikaväliksi noin neljää kuukautta. Haastateltujen mielipiteet sopivasta aikajaksosta erosivat voimakkaasti toisistaan. Kuukauden aikaväliä

perusteltiin paremmalla motivoinnilla ja ohjaavuudella sekä selkeämmällä yhteydellä oman tekemisen ja tuloksen välillä. Vuoden aikajaksoa puolestaan perusteltiin muun muassa sillä, että tällöin työntekijät sitoutuvat paremmin yritykseen pidemmäksi aikaa.

Kaikki organisaatiot yhtä lukuun ottamatta olivat ulottaneet palkitsemisjärjestelmänsä koskemaan koko henkilöstöä. Myös kuudennessa organisaatiossa koko henkilöstö pystyi saamaan pienen palkkion (yleensä matka tai muu yhteinen tekeminen), mutta palkitsemisjärjestelmä oli muilta osin suunnattu myyntityötä tekeville.

Kaikilla organisaatioilla oli käytössään sekä rahallisia että ei-rahallisia palkitsemiskeinoja. Tosin vain yksi haastatelluista kertoi oma-aloitteisesti eirahamuotoisista palkitsemismuodoista. Harva organisaatio siis huomasi ajatella palkitsemisjärjestelmän kattavan muutakin kuin rahallista palkitsemista. Tavallisimpia palkitsemiskeinoja suoran rahallisen palkitsemisen lisäksi olivat tykyselit, vuosittaiset muistamiset, yhteiset tapahtumat sekä huomion antaminen.

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli käytössä monia erilaisia palkitsemisjärjestelmän mittareita. Kahdessa organisaatiossa laskutusastetta tai laskutustuntien määrää käytettiin mittarina. Myyntityötä tekevien mittareita olivat esimerkiksi myyntivolyymi, asiakastyytyväisyys ja asiakastapaamisten tai -puheluiden määrä. Myös sovituisissa aikatauluissa pysyminen ja laatuun liittyvät tekijät olivat käytettyjä mittareita. Kahdessa organisaatiossa mittareita olivat myös oppimiseen liittyvät tekijät. Useimmissa organisaatioissa palkitsemisen mittarit olivat melko yksinkertaisia, ja tärkeänä pidettiin datan helppoa saatavuutta. Moni haastateltu kertoi, että palkitseminen ei tällä hetkellä ole niin motivoivaa ja kannustavaa kuin se voisi parhaimmillaan olla. Sopivien mittareiden keksimistä pidettiin kuitenkin haastavana. Useimmat organisaatiot tunnustivat palkitsemisjärjestelmän kehittämisen ja ylläpidon haasteet, etenkin mittareiden valinnan ja mitattavuuden osalta.

#### 4.4.2 Palkitsemisjärjestelmät sekä henkilöstön motivaatio ja oppiminen

Toinen tutkimuskysymyshän oli: *Ottavatko asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät huomioon henkilöstön motivaatiota ja oppimista?*

Kaikki kuusi haastateltua olivat hyvin yksimielisiä siitä, että motivaation merkitys työssä on erittäin merkittävä. Haastateltujen mukaan motivoituneet työntekijät suoriutuvat tehtävistään keskimääräistä paremmin. Rahallista palkitsemista pidettiin yleisesti motivoivimpana tekijänä. Rahallisen palkitsemisen lisäksi haastatellut listasivat motivoiviksi tekijöiksi muun muassa onnistumisten huomioimisen, mahdollisuudet lisätöihin ja uusiin haasteisiin sekä työn arvostuksen.

Mielestäni kaikkien haastateltujen organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät pyrkivät ottamaan huomioon etenkin henkilöstön motivaation. Hieman yllättävää oli kuitenkin huomata, että suurin osa palkitsemisesta oli rahallista. Peilattaessa asiaa aiheen kirjallisuuteen (mm. Spitzer, 1996; Tampoe, 1993; Vartiainen ym., 1999; Troberg, 2006; Pesonen, 2007) voisi kuvitella, että erilaiset

sisäistä motivaatiota kohottavat ja ei-taloudelliset motivaattorit olisivat laajemmin ja etenkin järjestelmällisemmin käytössä. Uskon että tällaisia palkitsemiskäytäntöjä käyttämällä organisaatiot voisivat motivoida työntekijöitään entistä enemmän. Ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen etuna on myös se, että ne ovat useimmiten käytännössä ilmaisia organisaatiolle.

Kaikki haastatellut organisaatiot olivat kyselleet työntekijöiltään näiden motivaatiosta ja siihen vaikuttavista asioista. Useimmiten näitä asioita seurattiin työtyytyväisyyskyselyiden avulla suurin piirtein vuosittain. Lisäksi aihe nousi esille vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Motivaatiota pidettiin todella tärkeänä ja siitä oltiin kiinnostuneita, mutta mielestäni aihe oltaisiin voitu linkittää palkitsemisjärjestelmiin vielä nykyistä paremmin. Etenkin ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen avulla oltaisiin motivaatiota voitu yhdistää palkitsemisjärjestelmään.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet organisaatiot pitivät työssä oppimista todella tärkeänä. Moni mainitsi oppimisen olevan jopa välttämätöntä. Haastateltujen mukaan työntekijän on itse otettava vastuu omasta osaamisestaan, sen kehittamisestä ja ylläpitämisestä. Lähes jokainen haastateltu sanoi, että oppiminen tapahtuu pääasiassa työnteon kautta. Kahdessa organisaatiossa oppiminen oli linkitetty suoraan palkitsemisjärjestelmään. Jokaisessa organisaatiossa oppimista seurattiin ja ohjattiin eniten vuosittaisten kehityskeskustelujen kautta. Kuitenkin vain yksi organisaatio oli selkeästi solminut kehityskeskustelujen sisällön ja palkitsemisjärjestelmän yhteen. Yksi organisaatio käytti henkilöstön osaamisen seurantaan kehityskeskustelujen lisäksi oppimiskortteja. Moni haastateltu kertoi, että työntekijöitä kannustetaan laajentamaan omaa osaamistaan myös oman erikoisalan ulkopuolelle.

Oppimista pidettiin tärkeänä kaikissa haastatelluissa organisaatioissa. Oli hyvin selvää, että kaikki organisaatiot näkivät oppimisen tärkeänä osana työnteoa ja aiheita oli pohdittu ja käsitelty organisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiolle oppiminen on elinehto, mikä kävi melko hyvin ilmi kaikista haastatteluisista. Kahdessa organisaatiossa oppiminen oli linkitetty suoraan palkitsemisjärjestelmään. Muissa organisaatioissa oppimista johdettiin enemmän kehityskeskusteluiden ja esimies-alainen-suhteiden kautta.

Kuudesta haastatellusta organisaatiosta vain kahden palkitsemisjärjestelmä otti suoraan huomioon oppimisen. Oppimisen merkitys organisaation menestyksen kannalta oli kuitenkin selvästi tiedostettu ja huomioitu kaikissa haastatelluissa organisaatioissa. Mielestäni oli jopa hieman yllättävää, kuinka hyvin oppiminen ja sen edistäminen oli otettu huomioon organisaatioissa. Tilanne ei ollut oppimisen kannalta huono missään organisaatiossa, vaan kaikki tiedostivat oppimisen tärkeyden organisaation menestyksen kannalta.

Oppimista ei luultavasti ole helppoa yhdistää palkitsemisjärjestelmään. Oppimisella on kuitenkin niin tärkeä rooli etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, että mielestäni sitä voitaisiin ottaa vielä nykyistäkin näkyvämmiin osaksi palkitsemisjärjestelmiä. Oppimisen nykyistä selkeämpi linkittäminen palkitsemisjärjestelmiin voisi nostaa oppimisen merkitystä vielä suuremmaksi myös työntekijöiden näkökulmasta.



## 4.5 Tutkimuksen haasteet

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka kohteena oli Keski-Pohjanmaan alueella toimivia asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaatiosta käsitteenä ei ole täysin yksimielistä määritelmää. Myös rajattu maantieteellinen alue loi haasteensa sopivien haastateltavien löytämiselle. Näistä syistä osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei välttämättä täytä kaikkia asiantuntijaorganisaation kriteerejä.

Tutkimuksesta olisi saatu kattavampi ja monipuolisempi, jos haastateltuja organisaatioita olisi ollut enemmän. Samalla olisi esille voinut nousta enemmän yhtäläisyyksiä eri organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä. Kyseessä on kuitenkin pro gradu -tutkimus, mikä asettaa omat rajoitteensa käytettävissä olevalle ajalle ja muille resursseille.

Tutkimus toteutettiin temahaastatteluiden avulla. Koska haastatellut organisaatiot poikkesivat toisistaan melko radikaalisti, ei haastattelurunkoa voitu pitää kovinkaan yhteneväisenä haastattelusta toiseen. Myös haastattelija oppi haastattelujen myötä paremmin poimimaan haastateltujen puheista kiinnostavia seikkoja ja tarkentamaan kysymyksiään. Niinpä viimeiset haastattelut antoivat ensimmäisiä syvällisempiä tuloksia. Koska temahaastatteluissa keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä kulkee melko vapaasti, tuli joissain haastatteluissa ilmi asioita, joista ei oltu keskusteltu ollenkaan toisten haastateltavien kanssa. Näin kaikkia esiin nousseita seikkoja ei voida kommentoida kaikkien haastateltujen osalta. Tarkempi haastattelurunko olisi voinut parantaa vastausten vertailtavuutta.

Tutkimusraportissa tutkimukseen osallistuneet organisaatiot täytyi pitää tarkasti anonyymeinä. Tämä loi omanlaisiaan haasteita raportin kirjoittamiselle. Jos organisaatioista olisi voinut kertoa enemmän ja näin taustoittaa itse haastatteluvastauksia, olisi tutkimusraportti voinut saada enemmän tietynlaista syvyyttä ja selkeyttä. Tutkimukseen olisi kuitenkin ollut todella vaikea löytää osallistujia, jos nimettömänä pysymistä ei oltaisi pystytty lupaamaan.

## 4.6 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Haastatteluissa haastatellut kertoivat yleensä vain suorista rahallisista palkkioista, kun heitä pyydettiin kertomaan organisaation palkitsemisjärjestelmästä. Haastattelun edetessä kävi kuitenkin ilmi, että jokaisella organisaatiolla oli käytössään muun muassa tyky-seteleitä. Olisikin kiinnostavaa tutkia, mitkä asiat organisaatiot näkevät osaksi palkitsemisjärjestelmää ja mitkä puolestaan niin sanotuiksi työntekijöiden saavutetuiksi eduiksi. Tutkittavia asioita voisivat olla tyky-seteleiden lisäksi esimerkiksi työaikajoustot. Tutkimusta voitaisiin tehdä paitsi asiantuntijaorganisaatioissa, myös suorittavan työn tasolla.

Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe on työntekijöiden näkemykset palkitsemisjärjestelmästä, motivaatiosta ja oppimisesta. Tämän tutkimuksen

haastatellut olivat kaikki johtotehtävissä toimivia, palkitsemisjärjestelmästä vastaavia henkilöitä. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka laajasti heidän näkemyksensä poikkeavat työntekijöiden näkemyksistä.

Useassa palkitsemisjärjestelmässä mittareina oli laskutusaste tai tehdyt kaupat. Kärjistettynä tämä voisi johtaa tilanteeseen, jossa myyntiä edistetään niin rivakasti, että siitä on haittaa asiakkaalle. Kun palkitseminen perustuu laskutustunteihin, voi asiakkaalla herätä epäily, onko laskuun lisätty turhia tai niin sanottuja haamutunteja. Yksi tutkimusnäkökulma voisi olla selvittää, onko palkitsemisjärjestelmissä asiakkaan kannalta ongelmallisia mittareita tai muita tekijöitä.

## LÄHTEET

- Alvesson, M. 2001. Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations* 7 (54), 863-886.
- Amabile T. M. 1998. How To Kill Creativity. *Harvard Business Review* 5 (76), 76-87.
- Amabile, T. M. 1985. Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology* 2 (48), 393-399.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. 1994. The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 5 (66), 950-967.
- Argyris, C. 2002. Double-Loop Learning, Teaching and Research. *Academy of Management Learning & Education* 2 (1), 206-218.
- Chiang, F. & Birtch, T. 2007. The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations* 9 (60), 1293-1330.
- Dewett, T. 2007. Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management* 3 (37): 197-208.
- Gustafsson R. & Jokinen A. 1997. *Palkitse työmenestys!* Jyväskylä: Gummerus.
- Hakkarainen, K. 2005. *Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä. Esitelmä CompetenceA-killan seminaarissa Osaaminen murroksessa - työelämälähtöisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, 12.4.2005, Hilton Strand, Helsinki.* <<http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>> (Viitattu 22.9.2015)
- Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala. A. 2005. *Palkitse taitavasti; palkitsemistavat johtamisen välineenä.* Helsinki: WSOY.
- Ikäheimo, S. & Kostander, L. 2012. "Independent" Consultants' Role in the Executive Remuneration Design Process under Restrictive Guidelines. *Corporate Governance: An International Review* 1 (20), 64-83.
- Ikäheimo, S. 2009. Yritysjohdon palkitsemisen puitteet, rajoitteet ja kipupisteet. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 4 (105), 476-484.
- Kaajas S., Luoma K., Nordlund H. & Troberg E. 2004. *Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen.* Helsinki: Tammi.
- Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita. <[https://www.tem.fi/files/40889/30\\_2014\\_TEM\\_katsaus\\_suomalaisen\\_tyon\\_tulevaisuuteen\\_25082014.pdf](https://www.tem.fi/files/40889/30_2014_TEM_katsaus_suomalaisen_tyon_tulevaisuuteen_25082014.pdf)> (Viitattu 3.1.2016)
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.* Vantaa: Hansaprint.
- Kloot, L. 1997. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research* 1 (8), 47-73.

- Mikulić, I., Šimunić, A. & Nikolić M. 2013. Attitudes Toward Work and the Organization in the Context of a Bonus Reward System. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal* 1 (4), 55-70.
- Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa – Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä. Forssa: Työsuojelurahasto.
- Nurmi, J-E. & Salmera-Aro K. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Kauhanen J. & Vartiainen M. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132-148.
- Nylander, M. & Hakonen, A. (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Perry-Smith, J. E. 2006. Social Yet Creative: the Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal* 1 (49), 85-101.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Román, F. 2009. An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations & Society* 5 (34), 589-618.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.
- Rylander, A. & Peppard, J. 2005. What Really is a Knowledge-Intensive Firm? <[http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/whatisakif\\_org\\_rylander\\_peppardwebversion/whatreallyisaknowledgeintensivefirm.pdf](http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/whatisakif_org_rylander_peppardwebversion/whatreallyisaknowledgeintensivefirm.pdf)> (Viitattu 22.9.2015)
- Sipilä J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia? Helsinki: WSOY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 19.12.2015.)
- Sveiby, K. E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Suomentaja Ulla Ropponen. Espoo: Weilin + Göös.
- Sveiby, K. E. 1992. The Knowledge Company: Strategy Formulation in Knowledge-Intensive Industries. <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeStrategy.htm>> (Viitattu 19.8.2015.)
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tampoe, M. 1993. Motivating Knowledge Workers -- The Challenge for the 1990s. *Long Range Planning* 3 (26), 49-55.
- Spitzer, D. 1996. Power Rewards: Rewards that really motivate. *Management review* 5 (85), 45-50.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2015. Työssäkäynti [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. <[http://www.stat.fi/til/tyokay/2014/03/tyokay\\_2014\\_03\\_2015-12-11\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyokay/2014/03/tyokay_2014_03_2015-12-11_tau_001_fi.html)> (Viitattu 13.1.2015)

- Troberg, E. 2006. Mikä motivoi asiantuntijoita? Teoksessa Malinen, H. (toim.) Ammattikorkeakoulujen valtakunnalliset tutkimus- ja kehitystoiminnan päivät Mikkelissä 8.-9.2.2006 – tutkimuksia ja raportteja. Mikkelin ammattikorkeakoulu, 24-33.
- Vartiainen, M., Rantamäki, T., Hakonen, M. & Simola A. 1999. Tuotekehityksen palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Von Bonsdorff, M. 2011. Age-related differences in reward preferences. *International Journal of Human Resource Management* 6 (22), 1262-1276.
- Yle uutiset. 2014. Asiantuntijoiden määrä kasvaa edelleen. <[http://yle.fi/uutiset/asiantuntijoiden\\_maara\\_kasvaa\\_edelleen/7674598](http://yle.fi/uutiset/asiantuntijoiden_maara_kasvaa_edelleen/7674598)>. (Viitattu 31.12.2015.)
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Kauhanen J. & Vartiainen M. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 282-297.
- Zhou, Y., Zhang, Y. & Montoro-Sánchez, Á 2011. Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower* 1 (32), 81-98.

## LIITE 1

### Haastattelurunko ja haastatteluiden ajankohdat

Voitko kertoa hieman yleisesti organisaatiostanne?  
Voitko kertoa siitä, millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on käytössä?  
Ketä kaikkia palkitsemisjärjestelmä koskee?  
Kauanko palkitsemisjärjestelmä on ollut tässä muodossa?  
Mitkä ovat palkitsemisjärjestelmän hyvät ja huonot puolet?  
Ohjaako palkitsemisjärjestelmä mielestänne työntekijöitä oikeaan suuntaan?  
Onko palkitsemisjärjestelmää muutettu tai suunniteltu muutettavan?  
Oletteko olleet tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmään?  
Onko palkitsemisjärjestelmä linjassa teidän strategian kanssa tai johdettu siitä?  
Oletteko kyselleet työntekijöiden mielipiteitä palkitsemisjärjestelmästä?

Minkä merkityksen annatte motivaatiolle työssä?  
Oletteko tutkineet tai selvittäneet, mikä motivoi teidän työntekijöitä?  
Onko motivaatiota otettu jotenkin huomioon palkitsemisjärjestelmässä?

Minkä merkityksen annatte oppimisille työssä?  
Seurataanko työntekijöiden oppimista ja osaamista jotenkin? Miten?  
Onko oppimista otettu jotenkin huomioon palkitsemisjärjestelmässä?

Haastattelut suoritettiin seuraavina ajankohtina:

30.10.2015  
3.11.2015  
13.11.2015  
19.11.2015  
27.11.2015  
3.12.2015