

**PALKITSEMINEN SUORITTAVISSA TÖISSÄ
MATALAPALKKA-ALOILLA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Antero Laukka
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Antti Rautiainen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|--|-----------------------------------|
| Tekijä Antero Laukka | |
| Työn nimi Palkitseminen suorittavissa töissä matalapalkka-aloilla | |
| Oppiaine Laskentatoimi | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika (pvm.) 1.12.2020 | Sivumäärä 53 |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Globalisaatio ja digitalisaatio ovat viime vuosikymmeninä muuttaneet yritysten toiminta- ja kilpailuympäristöä. Rutiinityö vähenee, työelämä monipuolistuu ja yritykset joutuvat kilpailemaan parhaista tekijöistä. Nykyajan työelämässä työntekijällä on valta valita itselleen mieluisin työpaikka tai halutessaan jopa olla menemättä töihin. Nämä aiheuttavat yrityksille painetta parantaa työntekijöiden työympäristöä ja saada motivoitua työntekijöitään hyviin suorituksiin.</p> <p>Suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevien työpaikat ovat vähentyneet, mutta myös niiden työn luonne on muuttunut monimutkaisemmaksi. Huolimatta tällaisten töiden vähentymisestä, yhä varsin moni suomalainen tekee tällaista työtä ja vastaavasti monen organisaation liiketoiminta perustuu tällaisen työn tarjoamiseen. Tässä tutkimuksessa tutkitaan suorittavan työn palkitsemista matalapalkka-aloilla organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tähän tutkimukseen haastateltiin kolmen suomalaisen yrityksen kuutta työntekijää, kustakin yhtiä palkitsemisesta vastaavaa esimiestä ja yhtiä matalalla palkalla suorittavaa työtä tekevää. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan tapoja ja lainalaisuuksia, jolla tavoin matalapalkka aloilla suorittavaa työtä tekevää tulisi palkita, organisaation näkökulmasta mahdollisimman tehokkaasti. Tätä tutkimusta voivat hyödyntää yritysten palkitsemisesta vastaavat henkilöt.</p> <p>Eräs matalapalkka-alojen vitsaus on suuri työntekijöiden vaihtuvuus ja huono työmotivaatio. Tehokkuuspaineet ajavat palkkojen pitämistä alhaalla, mikä on omiaan lisäämään vaihtuvuutta. Toisaalta palkitsemisen positiiviset vaikutukset tunnustetaan laajasti, ainakin tieteessä. Hyödyntävätkö organisaatiot työntekijöiden palkitsemista riittävästi vai nähdäänkö palkitseminen vain kulueränä, jota tulisi aina mahdollisuuden tullen leikata?</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella suorittavilla matalapalkka-aloilla, joilla työntekijöiden tuottavuus on alhaista, voivat palkitsemisen motivoivat vaikutukset jäädä alhaisiksi. Siksi työnantajien intressinä on palkitsemisen kohdistaminen hygieniatekijöihin. Mahdolliset hankalasti mitattavat palkitsemisen hyödyt voivat kuitenkin jäädä piiloon. Panostamalla palkitsemiseen nykyistä enemmän voitaisiin yrityksissä mahdollisesti saada palkitsemisen hyötyjä aikaisempaa laajemmin käyttöön.</p> | |
| Asiasanat Palkitseminen, matalapalkka-ala, suorittava työ, suoritusmittarit, laskentatoimi | |
| Säilytyspaikka | Jyväskylän yliopiston kirjasto |

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| SISÄLLYS | 3 |
| 1 JOHDANTO..... | 7 |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa | 7 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rakenne ja tutkimusongelma | 8 |
| 1.2.1 Tutkimuksen tavoitteet | 8 |
| 1.2.2 Tutkimuksen rajaukset..... | 9 |
| 1.2.3 Tutkimusongelma | 9 |
| 1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto | 11 |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne | 11 |
| 2 PALKITSEMINEN | 12 |
| 2.1 Mitä on palkitseminen?..... | 12 |
| 2.2 Miksi palkita? | 13 |
| 2.3 Aineellinen palkitseminen..... | 14 |
| 2.4 Aineeton palkitseminen..... | 15 |
| 2.5 Kokonaispalkitseminen | 15 |
| 2.6 Strateginen palkitseminen | 17 |
| 3 MOTIVAATIO..... | 21 |
| 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio..... | 21 |
| 3.2 Kaksifaktorigiteoria | 22 |
| 3.3 Työmotivaatio | 23 |
| 3.4 Palkitseminen ja motivaatio | 24 |
| 4 PALKITSEMINEN SUORITTAVISSA TÖISSÄ MATALAPALKKA- ALOILLA | 26 |
| 4.1 Suorittava työ matalapalkka-aloilla | 26 |
| 4.2 Palkitseminen suorittavissa töissä matalapalkka-aloilla | 27 |
| 4.3 Palkitsemisen trendit..... | 28 |
| 4.4 Palkitseminen maksaa, siksi sen tulee olla tehokasta..... | 29 |
| 4.5 Palkitsemisen tulosten mittaaminen..... | 30 |
| 5 AINEISTO JA MENETELMÄ..... | 34 |
| 5.1 Haastateltavat yritykset | 34 |
| 5.2 Tutkimusmenetelmä | 35 |
| 5.3 Haastattelututkimus..... | 36 |

| | | |
|-----|---|----|
| | | 4 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 37 |
| 6.1 | Palkitseminen suorittavissa töissä matalapalkka-aloilla | 37 |
| 6.2 | Suorittavaa, matalapalkkaista työtä tekevien palkitseminen yrityksissä | 37 |
| 6.3 | Tehokas palkitseminen | 39 |
| 6.4 | Suorittavaa työtä tekevien palkitsemisen erityispiirteet..... | 41 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI | 44 |
| 7.1 | Johtopäätökset..... | 44 |
| 7.2 | Tutkielman arviointi..... | 47 |
| 7.3 | Jatkotutkimusaiheita | 47 |
| | LÄHTEET | 49 |
| | LIITTEET..... | 52 |
| | Haastattelurunko palkitsemisesta vastaaville | 52 |
| | Haastattelurunko palkittaville työntekijöille | 53 |

TAULUKOT

Taulukko 1 Erilaisia käsityksiä palkitsemisesta (Ylikorkala ym. 2018, 16)

Taulukko 2 Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14)

Taulukko 3 Palkitsemisen kustannukset, esimerkkilaskelma

Taulukko 4 Palkitsemisen tuotot, esimerkkilaskelma

Taulukko 5 Haastateltavat rooleittain

KUVA

Kuva 1 Kaikki johtamisen välineet käyttöön (Ylikorkala ym. 2018, 21)

KAAVIOT

Kaavio 1 Aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suorittavaa työtä, matalapalkka-aloilla tekevien työntekijöiden palkitsemista organisaation näkökulmasta. Nykyajan yritykset toimivat kovan kilpailun keskellä. Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti globalisaation ja digitalisaation seurauksena.

Kilpailuympäristön ja yritysten sisäisen demografian muutos muuttavat työelämää ja organisaatioiden hierarkiaa aiheuttaen uudenlaisia johtamisen haasteita. Myös työn sisältö ja tapa tehdä työtä on muuttunut paljon. Perinteiset suorittavat, rutiininomaiset työt ovat monipuolistuneet ja tällaista työtä tekevien osuus työntekijöissä on vähentynyt. (Vartiainen 2016, 4-5.)

Koulutustason nousu on lisännyt työntekijöiden työlle asettamia vaatimuksia ja tavoitteita työtä kohtaan. Näiden seurauksena johtemismenetelmät ja johtamisvälineet ovat muuttuneet.

Henkilöstöstä usein sanotaan, että se on organisaation tärkein voimavara (Philpott 2014, 23). Siksi henkilöstön johtaminen nähdään nykyään organisaatioissa tärkeäksi tehtäväksi. Yhä useampi organisaatio laatii henkilöstön johtamisen pohjaksi henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategia määrittelee organisaation keinot johtaa työntekijöitä, niiden tehokkuutta ja hyvinvointia. Henkilöstöstrategiassa huomioidaan erilaisia henkilöstöjohtamisen haasteita, mukaan lukien tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava aihealue, työntekijöiden palkitseminen.

Ylimmän johdon ja yrityksen avaintyöntekijöiden palkitseminen on monissa yrityksissä keskiössä: tärkeistä tekijöistä halutaan pitää kiinni. Suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekee yhä harvempi. Kenties juuri siksi tällaista työtä tekevien palkitseminen on jäänyt akateemisessa keskustelussa vähäisemmälle huomiolle. Tällaisia työnkuvia on työmarkkinoilla kuitenkin edelleen runsaasti. Esimerkiksi kaupan kassat, varastotyö, tehdastyö ja siivous ovat edelleen varsin yleisiä työtehtäviä.

Yli kaksi kolmasosaa yritysjohtajista pitää työntekijöiden sitouttamista liiketoiminnan kannalta kriittisenä tekijänä. Kuitenkin matalapalkka-aloilla suorittavaa työtä tekevien vaihtuvuuskustannukset on havaittu suuriksi ja ongelmia on myös työmotivaatiossa, mikä näkyy tuottavuuden heikentymisenä. Tätä taustaa vasten yritysjohtajat eivät kuitenkaan elä kuten opettavat. (Philpott 2014, 23.)

Miten organisaatioissa tulisi suhtautua tähän ilmiöön: onko suorittavaa työtä tekevien palkitseminen kannattavaa? Tulisiko työnantajien panostaa tähän asiaan vai riittääkö pelkkä ”pakollinen paha” matalapalkkaisten, suorittavan työn tekijöiden kohdalla? Tässä tutkimuksessa tutkitaan vastauksia näihin kysymyksiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rakenne ja tutkimusongelma

1.2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Palkitsemisella pyritään ohjaamaan työntekijöitä tekemään työtä yrityksen strategian mukaisesti, yrityksen eduksi. Koko organisaation kattavat palkitsemisjärjestelmät ovatkin kasvattaneet suosiotaan. Tällaiset koko organisaatioon ulottuvat palkitsemisjärjestelmät siis kattavat usein kaikki organisaation työntekijätasot: toimitusjohtajasta tehtaan linjastomieheen. Nykypäivän tutkimukset ovat melko yksimielisiä siitä, että tällainen laaja palkitseminen on organisaation näkökulmasta tehokasta ja kannattavaa (Grafton ym. 2010, 689). Kuitenkin, esimerkiksi Philpottin (2014, 56) mukaan kaikissa tilanteissa tämä ei päde. Hänen mukaansa organisaatioilla, joilla ei ole hankaluuksia palkata työntekijöitä matalapalkkaisiin, alhaisen osaamistason töihin, palkitseminen ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen eivät ole välttämättömiä.

Yritysjohdon palkitsemista on tutkittu paljon (mm. Murphy 1999; Sloan 1993). Tässä tutkimuksessa paneudutaan organisaation hierarkiassa alempana olevien, suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden palkitsemiseen. Philpottin (2014, 12) mukaan matalapalkkaisten työntekijöiden palkitseminen voi olla organisaation näkökulmasta kannattavaa. Tämä ei hänen mukaansa kuitenkaan ole itsestäänselvyys vaan siihen vaikuttavat tekijät kuten työtehtävissä tapahtuva ammatillinen kasvu ja työntekijöiden vaihtuvuuden kustannukset. Näiden työntekijöiden vaihtuvuuskustannukset ovat korkeat ja muun muassa tästä syystä vahva panostaminen henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen eivät ole organisaation näkökulmasta itsestäänselvästi kiinnostavia (Philpott 2014, 56). Tämä tutkimus pohjautuu loogiseen seuraavaan kysymykseen: miten ja missä tilanteissa suorittavan työn tekijöitä tulisi organisaation näkökulmasta palkita?

Vaihtoehtoja palkitsemiseen löytyy: urakkapalkka, provisiopalkka, aikapalkka, luontoisedut, optiot, uralla eteneminen, kiittäminen, osallistaminen ja palaute. Tämä tutkimus pohtiikin kysymystä, millainen palkitseminen toimii suorittavaa työtä tekevien kohdalla. Huomioitavaa on, että taloudellinen palkitseminen ei yleensä ole organisaation näkökulmasta kiinnostava keino, etenkin kun näitä suorittavan työn tekijöitä on usein organisaatiossa runsaasti verrattuna ylempiin toimihenkilöihin.

Näiden organisaatioiden onneksi aiemmat tutkimukset osoittavat, että aiheeton, eli ei-taloudellinen palkitseminen on jopa taloudellista palkitsemista kannattavampaa (Medcof & Rumpel 2007, 62). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään valideja keinoja suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden palkitsemiseen organisaation kannalta kannattavasti ja tehokkaasti.

1.2.2 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkielmassa tutkitaan palkitsemista organisaation näkökulmasta ja organisaation etujen kautta. Organisaatioiden yhteiskunnallisia ja sosiaalisia vaikutuksia ei tässä tutkimuksessa erikseen tutkita.

Tutkimuksessa teoriana käytetään palkitsemisen -ja motivaation teorioita sekä aiempaa tutkimustietoa suorituskyvyn mittauksesta. Palkitsemista lähestytään siis erityisesti motivaation kautta, mutta tutkimuksessa pyritään ottamaan huomioon laajasti muitakin palkitsemisen hyötyjä.

Tutkimus on toteutettu Suomessa, kotimaisissa yrityksissä. Lisäksi kuuden haastattelun tutkimusotanta on kohtalaisen suppea. Näistä syistä tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimuksen tarkoitus onkin luoda lisää ymmärrystä aiheesta ja sellaisena sitä tulee lukea. Sistosen (2008, 177) mukaan palkitseminen ei usein ole selkeästi näkyvillä työntekijöille, eikä sen kokonaisuutta välttämättä täysin hahmoteta. Tutkimuksessa on huomioitava haastateltavien rajallinen ymmärrys palkitsemisen kokonaisuudesta.

1.2.3 Tutkimusongelma

Yritysjohdon palkitsemista on tutkittu paljon muun muassa päämies-agenttiteorian avulla (mm. Ross 1973; Feltham & Xie 1994). Teorian keskeisiä oppeja on, että päämiehen ja agentin eli esimerkiksi omistajan ja toimitusjohtajan intressejä tulee yhtenäistää siten, että toimitusjohtajalla on motivaatiota työskennellä omistajan tavoitteiden eteen. Suorittavan, matalapalkkaisen työn tekijöiden asema organisaatiossa poikkeaa merkittävästi yritysjohdon asemasta. Päämies-agenttiteoriaa voidaan kuitenkin soveltaa myös työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen (Ross 1973, 134). Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on, miten suorittavaa työtä tekevien motivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys heijastuvat organisaatioon ja sen suorituskykyyn ja millä tavalla näihin voidaan palkitsemisen avulla vaikuttaa.

Suorittavaa töitä tekevien vaihtuvuus on usein suuri, joskaan vaihtuvuuden kustannukset yksilöä kohti eivät ole samaa luokkaa kuin korkeassa asemassa olevien (Schaufeli 2012, 4). Myöskään suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden ongelmat motivaatiossa ja työtyytyväisyydessä eivät välttämättä heijastu koko organisaation tulokseen, ainakaan yksilötasolla. Toisaalta tällaisia suorittavaa työtä tekeviä on organisaatiossa usein paljon verrattuna johtohenkilöihin. Lisäksi tämä haaste korostuu mentäessä työvoimaintensiivisille aloille kuten siivous ja vartiointi, joissa liikevaihto koostuu pitkälti myydystä työajasta. Siksi suorittavaa työtä tekevien palkitseminen on merkittävä haaste useissa organisaatioissa.

Suorittavaa työtä tekevien palkitsemisen peruseriaatteet poikkeavat johtohenkilöiden palkitsemisesta. Heidän palkitsemiseensa yksilöä kohden, ei luonnollisesti panosteta samassa suhteessa, kuin esimerkiksi toimitusjohtajan palkitsemiseen. He myös arvostavat palkitsemisessa usein eri asioita, kuin esimerkiksi hyvätuloinen, kiireinen toimitusjohtaja.

Aiempi tutkimustieto osoittaa, että laaja, koko organisaation kattava palkitseminen on tehokasta ja kannattavaa. Tämän tutkimuksen kysymykset liittyvätkin siihen, miten näitä suorittavaa matalapalkkatyötä tekeviä tulisi palkita? Vai kannattaako olla palkitsematta ja maksaa palkitsemattomuuden kustannukset? Millainen palkitseminen on tehokasta?

Tutkimuksen pääongelma on siis:

Kannattaako suorittavaa matalapalkkatyötä tekeviä palkita peruspalkan ylittävillä keinoilla?

Tätä kysymystä pohditaan palkitsevan organisaation edun kautta. Palkitsemisen hyödyt tiedetään ja tunnustetaan ja palkitsemista pidetäänkin tehokkaana henkilöstöjohtamisen keinona. Kysymysmerkkejä jää kuitenkin edelleen ilmaan. Kannattaako tällainen lisäpalkitseminen kaikilla työntekijätasoilla jokaisessa tilanteessa? Kannattaako joskus jättää palkitsematta ja maksaa palkitsemattomuuden aiheuttamat kustannukset, esimerkiksi työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja huono työtehokkuus? Tämän tutkimuksen tavoite on saada vastauksia näihin kysymyksiin ja lisätä ymmärrystä tästä asiasta.

Keskeisen ”*kyllä vai ei*” -kysymyksen ohella tehokkaat palkitsemisen keinot ovat kiinnostava tutkimusaihe. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään peruslainsäädännön suorittavaa matalapalkka-aloilla työtä tekevien palkitsemiseen. Siksi alatutkimusongelmat ovat:

Miten suorittavaa matalapalkkatyötä tekeviä tulisi organisaation näkökulmasta palkita? Millä tavalla toimiala vaikuttaa palkitsemiseen?

Nämä tutkimuskysymykset pyrkivät täsmentämään palkitsemisen toimivuutta ja hyötyjä suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevien kohdalla. Tämä tutkimus pyrkii ottamaan huomioon myös eri asemassa olevien keskinäiset erot. Tällä tarkoitetaan sitä, että siistijälle työ ja palkitseminen voivat merkitä täysin eri asiaa kuin suuryrityksen toimitusjohtajalle. Toimialan vaikutuksella palkitsemiseen pyritään tunnistamaan muita mahdollisia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa palkitsemiseen palkitsemisen organisaation näkökulmasta tai palkitsemisen kokemukseen työntekijän näkökulmasta.

Näitä tutkimuskysymyksiä lähestytään tässä tutkimuksessa laskentatoimen kautta, panos-tuotos-suhteen arvioimisella. Saadaanko palkitsemiseen käytetyille eurolle vastinetta myös suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevien kohdalla? Millä tavalla palkitsemista saadaan tehostettua, jotta panos-tuotos-suhde olisi parempi?

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat palkitseminen, motivaatio ja suoritusmittaus. Tutkimus koostuu johdannosta, teoriasta ja empiriasta. Teoriaosuudessa pyritään avaamaan keskeisimmät käsitteet ja luomaan pohja tutkimukselle.

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään motivaatioon, palkitsemiseen ja suoritusmittauksen liittyvää kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan ensisijaisesti motivaatioon, jonka seurauksena tuleva muut palkitsemisen hyödyt. Tämän yhteyden todentamiseksi tarvitaan suoritusmittausta. Siksi palkitseminen, motivaatio ja suoritusmittaus luovat tämän tutkimuksen teoriapohjan.

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna- eli teemahaastatteluna. Haastattelutavat ovat kolmesta eri yrityksestä, kustakin yksi suorittavaa työtä tekevä työntekijä sekä yksi heidän palkitsemisestansa vastaava esimies. Haastatteluaiaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä pääkappaleesta: Johdanto, Palkitseminen, Motivaatio, Palkitseminen suorittavissa töissä matalapalkka-aloilla, Empiirinen osuus, Tutkimuksen tulokset ja Johtopäätökset ja arviointi.

Tämän kappaleen eli johdannon tarkoituksena on ollut johdatella aiheeseen, kertoa ennakkotietoa tutkimuksesta, tutkimusmenetelmistä, -tavoitteista -ja tutkimusaineistosta.

Tutkimuksen toinen kappale käsittelee palkitsemista. Tavoitteena on avata palkitsemisen käsitettä ja esitellä erilaisia palkitsemisen muotoja sekä uutta tutkimustietoa palkitsemisesta. Kappaleessa käsitellään myös strategian ja palkitsemisen välistä yhteyttä.

Kolmannessa, motivaatiota käsittelevässä kappaleessa luodaan teoriapohjaa tutkimukselle. Kappaleessa käsitellään sisäistä ja ulkoista motivaatiota, motivaation kaksifaktoriteoriaa ja työmotivaatiota. Kolmannen kappaleen lopussa nivotaan yhteen palkitsemisen ja motivaation yhteyttä.

Neljännessä kappaleessa tuodaan yhteen aiemmat kappaleet, analysoidaan suorittavan työn ominaispiirteitä, joilla voi olla vaikutusta palkitsemiseen, palkitsemisen tehokkuuteen sekä organisaation näkökulmasta kiinnostukseen palkita. Lisäksi kappaleessa käsitellään palkitsemisen mittaamista.

Tutkimuksen viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa käytetty aineisto ja tutkimusmenetelmät. Tässä kappaleessa esitellään myös haastattelutavat yritykset.

Tutkimuksen kuudes kappale, empiirinen osuus, avaa suoritettua tutkimusta. Kappaleessa pyritään tuomaan esille, miten tutkimus on toteutettu ja mitä asioita tutkimuksessa tuli ilmi.

Tutkimuksen seitsemännessä kappaleessa avataan tutkimuksen tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä aiheesta. Lisäksi siinä pyritään analysoimaan tutkimuksen validiutta sekä lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 PALKITSEMINEN

2.1 Mitä on palkitseminen?

Saadakseen työntekijän tekemään työtä yrityksen hyväksi, tulee työnantajan maksaa työntekijälleen palkkaa. Palkka on siis työntekijälle motivaattori tehdä työtä. (Hakonen, A. & Nylander, 2015.) Hakosen ym. (2011, 5) mukaan työntekijälle palkka on korvaus tehdystä työstä, toimeentulon lähde ja arvostuksen mitta. Organisaation näkökulmasta taas palkka on osa sen henkilöstölleen tarjoamaa palkitsemisen kokonaisuutta, merkittävä kustannustekijä ja johtamisen väline (Ylikorkala ym. 2018, 11). Philpottin (2014, 5) mukaan palkitseminen on siis eräs henkilöstöjohtamisen keino, jonka tavoitteena on parantaa organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta.

Perinteinen näkemys palkitsemisesta katsoo, että työntekijä antaa osaamisensa, ideansa ja työpanoksensa yrityksen käyttöön, odottaen siitä mahdollisimman hyvää korvausta. Tällöin yrityksen haasteeksi jää tarjota työntekijälle sellainen työympäristö, työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmä, jotta työntekijä kokee omien uhraustensa ja antinsa yritykselle ja työstä saatavan korvauksen olevan tasapainossa. (Viitala, 2014, Palkitseminen.)

Terminä palkitseminen viittaa siihen, että ansaitakseen sen, tulee suorittaa tai saavuttaa jotain. Kuitenkin työstä saatava peruspalkka usein lasketaan erääksi palkitsemisen osa-alueeksi, vaikka se ei erityisiä saavutuksia edellytäkään. Viitalan (2014, Palkitseminen) mukaan palkan katsottiin aiemmin olevan ensisijaisesti työntekijän tekemän työn hinta, eikä lainkaan palkitsemisen osa. Hän kuitenkin itse toteaa, että nykyään palkka yleisesti katsotaan osaksi palkitsemista (Viitala 2014, Palkitseminen).

Viitalan (2014, Palkitseminen) mukaan palkitseminen pitää sisällään palkan ja muut työnantajan työntekijälle tarjoamat taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Toisenlaisen tulkinnan mukaan palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta yritykseensä osaavaa työvoimaa (Moisio ym. 2006, 11). Laajimmillaan palkitsemisen voidaan ajatella kattavan kaiken sen, mitä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen heidän työpanoksensa vastineeksi (Hakonen N. ym. 2011, 11).

Peruspalkan ohella tyypillisiä palkitsemismuotoja ovat muun muassa tuloalpalkkiot, voittopalkkiot, henkilöstörahasotot, osake- ja optiojärjestelyt, erilaiset edut, ura- ja kehittymismahdollisuudet, koulutus- ja oppimismahdollisuudet, työajan järjestelyt, mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä palautejärjestelmät. (Moisio ym. 2006, 11.)

2.2 Miksi palkita?

Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan yritykseen halutunlaista henkilöstöä sekä sitouttamaan nämä yritykseen. Lisäksi palkitsemisella pyritään ohjaamaan työntekijöitä tekemään työtä yrityksen tavoitteiden eteen, motivoiden näitä hyviin suorituksiin. (Hakonen, N. ym 2014; Ylikorkala 2018, 36.)

Palkitsemisella nähdään olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijälle, että organisaatiolle. Ylikorkala ym. (2018, 13–14) mukaan laadukkaan palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa seuraavat asiat:

- *Houkuttelee halutunlaista henkilöstöä*
- *Saa henkilöstön pysymään ja sitoutumaan*
- *Vahvistaa innostusta ja motivaatiota*
- *Nostaa esiin onnistumiset ja tekee ne näkyviksi*
- *Ohjaa hyviin suorituksiin ja palkitsee niistä ryhmää ja yksilöä*
- *Pitää kustannukset hallinnassa ja optimoi hyödyt*
- *Edistää tarvittavan osaamisen kehittämistä*
- *Edistää toiminnan kehittämistä*
- *Parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta*
- *Viestittää arvostusta ja palkitsee, kun on mennyt hyvin*

Palkitsemisen laajat positiiviset vaikutukset on nykyään yrityksissä hyvin havaittu. Siksi yrityksissä on laajasti jo siirrytty palkitsemisessa lakien ja työehtosopimusten asettamista minimeistä kohti laajoja palkitsemisen kokonaisuuksia (Hsieh ym. 2011, 65). Myös lieveilmiöitä palkitsemisella on havaittu. Mahdolliseksi kielteisiksi vaikutuksiksi Ylikorkala ym. (2018, 14) listaavat muun muassa:

- *Aiheuttaa kateutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia*
- *Jättää tilaa vastuuttomalle työkäyttäytymiselle ja siipeilylle*
- *Saa aikaan osaoptimointia*
- *Laskee tehollista työaikaa*
- *Kasvattaa kustannuksia mutta ei hyötyjä*
- *Johtaa hankaliin ja aikaa vieviin neuvotteluihin*
- *Saa aikaan välinpitämättömyyden kulttuuria, hyväksytään esimerkiksi vaatimatomat työsuoritukset*

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä tulee ottaa huomioon nämä mahdolliset kielteiset vaikutukset ja pyrkiä kehittämään järjestelmä siten, että kielteiset vaikutukset saadaan minimoitua. Tyypillisiä palkitsemisen kielteisiä vaikutuksia ovat juuri työnteon optimointi omien palkitsemistavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen kokonaisedun sijaan. Nykyään strategisessa henkilöstöjohtamisessa pyritäänkin korostamaan kokonaispanosta yrityksen eduksi, esimerkiksi yksittäisten myyntitavoitteiden sijaan (Hsieh ym. 2011, 65).

Ylikorkalan (2018, 21) mukaan onnistuneet tavoitteet ja mittarit ovat palkitsemisen ytimessä. Palkitsemista tulee arvioida tuotos-panossuhteen kautta. Palkitsemiseen panostetulle eurolle tulisi siis saada vastineeksi tuottavuuden kasvua. Yrityksen tulee liittää palkitseminen niihin tekijöihin, joilla vaikutetaan yrityksen tuottavuuteen lyhyellä -ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen & Laine 2015, 106.) Viitalan (2014, Palkitseminen) mukaan palkitsemisen keskeisiä kysymyksiä onkin, millainen palkitseminen tehoaa.

Palkitsemisen tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti palkitsemisjärjestelmien toimivuus halutulla tavalla. Speklén & Verbeetenin (2014, 136) mukaan palkitsemisjärjestelmän aiheuttama paine voi aiheuttaa myös negatiivista pelkoa organisaatiossa ja heikentää innovatiivisuutta. Kuitenkin palkitsemisjärjestelmän aiheuttaman paineen liiallinen poistaminen taas heikentää työntekijöiden tuloksetekokykyä. Pohdittava kysymys onkin, milloin palkitsemisjärjestelmän tuoma paine on sopivalla tasolla saadakseen työntekijät ponnistelemaan työsuoritusten eteen, tuhoamatta kuitenkaan luovuutta ja innovatiivisuutta?

2.3 Aineellinen palkitseminen

Palkitsemisen perinteinen näkökulma lähtee aineellisesta palkitsemisesta, eli siitä, mitä konkreettista taloudellista hyötyä työntekijä yrityksestä saa työpanoksensa vastineeksi (Hakonen & Nylander 2015, 43). Esimerkkeinä aineellisesta palkitsemisesta ovat peruspalkka, tulos -ja urakkapalkat. Myös luontoisedut, optiot ja eläkejärjestelyt ovat aineellisen palkitsemisen keinoja (Kauhanen & Laine 2015, 119).

Suomessa poikkeuksellisen pitkälle kehittyneet työehtosopimukset ja lait aiheuttavat tietyt raamit ja asettavat minimi eteenkin aineelliselle eli taloudelliselle palkitsemiselle. Nykyajan yrityksissä, etenkin Suomessa palkat ovat usein lainsäädännön asettamia minimejä suurempia. Tämä selittyy pitkälti sillä, että on havaittu palkitsemisen tehokkaat vaikutukset ihmisten johtamisessa.

Herzbergin (1968) urauurtavan, motivaatioon liittyvän kaksifaktoriteorian mukaan palkka ei ole motivaation lähde. Kuitenkin nykyään tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että palkka paitsi pitää työtyytyväisyyden yllä, myös motivoi (Ylikorkala 2018; Viitala 2014). Kuitenkin Pepperin & Goren (2015, 18) kehittämä behavioral agency -teoria väittää liian suurten palkkioiden olevan tehottomia. Viitalan (2014, Palkitseminen) mukaan aineellisen palkitsemisen motivoiva voima alenee palkan noustessa. Nämä havainnot luovat tälle tutkimukselle mielenkiintoisen lähtökohdan. Jos liian pieni palkka heikentää motivaatiota, mutta motivoiva voima alenee palkan noustessa, tulisi yritysten pyrkiä löytämään taso, jolla palkka motivoi suhteellisesti eniten. Ottaen huomioon seuraavassa kappaleessa käsiteltävä aineeton palkitseminen, voidaan nähdä palkitsemisen olevan haastava, mutta samalla tärkeä kokonaisuus organisaatioissa.

2.4 Aineeton palkitseminen

Ennen palkitsemisen ajateltiin olevan työntekijöille maksettava rahapalkka korvauksena työstä (Hsieh, Y. & Chen, H. 2011, 15). Todellisuudessa pelkkien rahallisten korvausten lisäksi työnantajat palkitsevat työntekijöitään myös ei-taloudellisilla eli aineettomilla palkkioilla (Philpott, J. 2014, 18). Tällainen aineeton palkitseminen on myös loogista, jos oletetaan behavioral agency -teorian mukaisesti aineellisen palkitsemisen rajahyödyn tulevaan jossain vaiheessa vastaan. Tällöin aineellisen palkitsemisen oheen tulee kehittää muunlaisia palkitsemismuotoja. Pepperin & Goren (2015, 18) mukaan kohtalainen palkkataso tuettuna moninaisella ja tehokkaalla aineettomalla palkitsemisella johtaa tehokkaimpaan lopputulokseen. Viitalan (2014, Palkitseminen) mukaan aineettoman palkitsemisen keinot myös motivoivat pidemmällä aikavälillä kuin aineellisen.

Vielä nykyäänkin aineeton palkitseminen on aliarvostettua ja jätetään liian vähälle huomiolle (Kauhanen & Laine 2015, 114). Philpottin (2014, 18) mukaan esimerkiksi työntekijän sitoutumisen kannalta aineeton palkitseminen toimii taloudellista palkitsemista paremmin. Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa arvokkaisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen (Ylikorkala & Sweins 2015, 36). Erityisen tärkeää tämä on nykyaikana, kun työntekijät odottaa saavansa korvaukseksi työstä mahdollisimman hyvän palkan lisäksi aineetonta palkitsemista (Viitala, 2014, Palkitseminen). Tulotason ja varallisuuden yleinen kasvu on pienentänyt taloudellisen palkitsemisen merkitystä (Kauhanen & Laine 2015, 114).

Kauhasen & Laineen (2015, 119) mukaan aineeton palkitseminen voidaan luokitella kahteen ryhmään: urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioiksi voidaan lukea esimerkiksi itsensä kehittäminen, työn sisältö sinänsä, joustavat työajat ja kasvumahdollisuus organisaation sisällä. Sosiaalisia palkkioita taas ovat esimerkiksi statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen arvostus. (Kauhanen & Laine 2015, 119.)

Haasteelliset ja kiinnostavat työt koetaan jo sinällään palkitseviksi (Kauhanen & Laine 2015, 119). Giancolan (2011, 223) mukaan 1970- ja 1980-luvuilla töiden rikastuttaminen oli yleistä. Yrityksissä pyrittiin lisäämään työn haasteellisuutta ja palkitsevuutta osana aineetonta palkitsemista. Myös muunlaisia työn uudelleen muotoilun menetelmiä on käytetty: työn kierto, työn laajentaminen, työn organisointi, työpaikka, työaika ja työvälineet ovat tunnistettuja työn uudelleenmuotoilun välineitä (Kauhanen & Laine 2015).

2.5 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisen voidaan ajatella kattavan kaiken, mitä työntekijä saa työsuhteestaan ja arvostaa työsuhteessaan (Medcof & Rumpel 2007; Gross & Friedman 2004; Ylikorkala 2018). Laajimmillaan se kattaa mm. palkan, työsuhte-edut, kiinnostavan työn, koulutusmahdollisuudet, urakehityksen, sosiaalisen

vuorovaikutuksen sekä onnistuneen työn ja vapaa-ajan yhdistämisen (Medcof & Rumpel 2007, 60). Kokonaispalkitsemisen oletuksena on, että käytettävä palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen strategiaa. Palkitsemisen tulisi siis ohjata työntekijöitä suuntaamaan ponnistelut toimintaan, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Medcof & Rumpel 2007, 60). Palkitsemisjärjestelmä on siis liiketoimintastrategialle alisteinen järjestelmä, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen uniikkia liiketoimintastrategiaa (Gross & Friedman 2004, 12.)

Täydellisen palkitsemisjärjestelmän laatiminen lienee mahdotonta. Hyvä järjestelmä ottaa huomioon riittävän määrän asioita, mutta on kuitenkin yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä, etenkin puhuttaessa suuremman massan palkitsemisesta. Tavoitteena onkin yhtenäistää organisaation ja yksilön tavoitteita. Tämä edellyttää työntekijöiden tuntemista ja kuulemista palkitsemisjärjestelmää laadittaessa. Yrityksen intressinä luonnollisesti on myös pitää palkitsemisen kustannukset kohtuullisina. (Medcof & Rumpel 2007, 61.)

Työstä saatava korvaus työntekijöiden välillä vaihtelee. Myös se, millainen palkitseminen koetaan arvokkaaksi, vaihtelee. Joku voi arvostaa hyvää palkkaa, toinen työsuhteen pysyvyyttä. Jollekin taas työn statusarvo voi olla merkittävä työn palkitsevuuteen vaikuttava tekijä. (Viitala, 2014, Palkitseminen).

Kokemukseen palkitsemisesta vaikuttavat muun muassa työntekijän persoona, ikä, sukupuoli, työhistoria, arvot, elämäntilanne ja siihen liittyvät tarpeet sekä itse työn laatu. Mitään universaalisti pätevää ohjetta palkitsemiseen ei siis ole, vaan esimiehen on tunnettava alaisensa onnistuakseen palkitsemisessa. (Rantamäki ym. 2006, 56.)

Vaikka organisaatio olisi orientoitunut strategisen palkitsemisen käyttöön, on yrityksillä usein haasteita palkitsemisjärjestelmän integroimisessa (Gross & Friedman 2004, 10). Heidän mukaansa palkitsemisessä onnistumisen kannalta on tärkeää, että palkitseminen on yhtenäinen kokonaisuus. Eri palkitsemismallien tulee tukea toisiaan ja näyttäytyä selkeänä yhtenäisenä kokonaisuutena.

Kokonaispalkitseminen on kaiken kaikkiaan haastava ja herkkä kokonaisuus. Sen vaikutukset ovat laajat ja organisaatiokulttuurin kannalta se onkin yksi voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä (Ylikorkala 2018, 23).

Yksilön huomioiminen on tärkeää palkitsemisessa. Ollakseen tehokasta, palkitsemisen tulee kohdistua niihin asioihin, joita työntekijä arvostaa (Kauhainen & Laine 2015, 119). Myös Hakonen ym. (2005) painottavat yksilön huomioimisen tärkeyttä palkitsemisessa. Tehokkainkaan palkitsemisjärjestelmä ei toimi, jos yksilö ei koe palkitsemisella olevan arvoa ja merkitystä hänelle itselleen.

Seitovirran ym. (2013, 281) mukaan hoitoalalla työntekijöiden ponnisteluiden ja palkitsemisen välinen epätasapaino aiheuttaa työntekijöissä stressiä ja työuupumusta. Epätasapainon korjaamiseksi on ehdotettu työn vaatimusten alentamista tai palkitsemisen parantamista. Työnantajan näkökulmasta työn vaatimusten alentaminen ei välttämättä ole mieluinen vaihtoehto. Siksi jäljelle jää palkitsemisen parantaminen. Kustannussyistä palkitsemisen lisäämisen sijaan kiinnostava vaihtoehto voisi olla palkitsemisen tehokkuuteen ja toimivuuteen keskittyminen.

Suorittavan työn tekijät ovat usein erilaisia ihmisiä ja haluavat työltä eri asioita kuin esimerkiksi ylin johto. Siksi niiden palkitseminen on erilaista. (Rantamäki ym. 2006, 56.) Myös samaa työtä tekevien ihmisten välillä on huimia eroja siinä, mitä he arvostavat työssä ja millaista palkitsemista he haluavat. Seitovirran ym. (2013) mukaan esimerkiksi nuoret sairaanhoitajat arvostavat enemmän taloudellista palkitsemista, kun taas vanhemmat arvostavat aineetonta palkitsemista.

Erot preferensseissä eivät liity pelkästään ikään, sukupuoleen, koulutukseen yms. perinteiseen ja ilmeiseen seikkaan. Moninaisuutta työntekijöihin tuovat myös esimerkiksi sukupuolinen suuntautuminen, arvot ja asenteet, parinmuodostus, jälkeläiset, terveydentila, uskonto ja kansallisuus. On ilmeistä, että tällainen moninaisuus näkyy myös siinä, mitä työntekijä työltään haluaa ja millaista palkitsemista hän arvostaa. Huomionarvoista on myös se, että näihin asioihin työnantaja ei juurikaan voi vaikuttaa. (Kauhanen & Laine 2015, 98.)

2.6 Strateginen palkitseminen

Yrityksen liiketoimintastrategia on yrityksen keino saavuttaa kilpailuetua (Hsieh, Y. & Chen, H. 2011, 11). Yrityksen strategisen johtamisen eräs elementti on se, että yritys määrittelee toimintastrategialle alisteiset muut strategiat, jotka tukevat liiketoimintastrategiaa (Kauhanen & Laine 2015, 103). Tällaisia muita strategioita ovat muun muassa henkilöstöstrategia, tuotantostrategia ja palvelustrategia. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava aihealue on henkilöstöstrategia.

Hyvä liiketoimintastrategia yhdessä henkilöstöstrategian kanssa voi auttaa yritystä motivoimaan työntekijöitä johtaen hyvään suorituskyykyyn ja kilpailuun. Yritysten kilpailukykyä selittävä resurssiperustainen teoria näkee yritykset joukkona uniikkia henkilöstöön perustuvaa osaamista. (Hsieh, Y. & Chen, H. 2011, 11; Viitala 2014.)

Tämä teoria tukee vahvasti henkilöstön johtamisen ja toimivan henkilöstöstrategian tärkeyttä. Kauhasen & Laineen (2015, 103–104) mukaan henkilöstöstrategia on keinovalikoima, jolla yritys järjestää tarvitsemansa henkilöstörakenteen ja osaamisen sekä kannustaa henkilöstöä hyviin suorituksiin. Palkitseminen on eräs henkilöstöstrategian keinoista. Ollakseen tehokasta pitkällä aikavälillä, palkitsemisen tulee olla strategista, eli sen tulee linkittyä yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan.

Organisaation johdon käsitys palkitsemisesta vaikuttaa siihen, mitä palkitsemisella tavoitellaan. Ylikorkalan ym. (2018, 16) taulukko havainnollistaa tätä tilannetta:

Taulukko 1 Erilaisia käsityksiä palkitsemisesta (Ylikorkala ym. 2018, 16)

| | "Työehtosopimus hoitaa" | Jatketaan kuten ennen | "Miten toiset tekevät?" | Strateginen palkitseminen |
|--------------------------------|--|---------------------------------|------------------------------------|---|
| Käsitys palkitsemisesta | Rahapalkka | Tulos- ja voittopalkkiot | Rahapalkka + edut (kokonaispalkka) | Palkitsemisen kokonaisuus |
| Lähtökohta toiminnalle | Tehdään niin kuin on määrätty | Tehdään niin kuin tähänkin asti | Tehdään niin kuin toiset tekevät | Johtaminen, organisaation omat tarpeet, tavoitteet ja arvot |
| Toiminnalle tyypillistä | Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta | Ei herätetä nukkuvaan karhua | Kiinnostutaan vertailutiedosta | Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään |
| Mihin pyritään? | Kustannusten minimointi | Lisäkustannusten minimointi | Sijoittuminen palkkakilpailussa | Hyötyjen optimointi |

Taulukko kertoo esimerkein, miten organisaation käsitykset palkitsemisesta vaihtelevat ja kehittyvät.

Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on alkeellisin näkemys palkitsemisesta. Se huomioi ainoastaan taloudellisen palkitsemisen ja perustuu minimivaatimusten täyttämiseen. Kommentti "tehdään niin kuin on määrätty" kuvaa ajatusta, mikä palkitsemisesta vastaavalla voi olla.

Toinen sarake kuvaa tästä jo hieman kehittyneempää versiota. Siinä tiedostetaan palkkauksen motivoivuuden mahdollisuudet, mutta pyritään pitämään palkkakeskustelu pienenä, eikä aineettoman palkitsemisen mahdollisuuksia vielä tiedosteta.

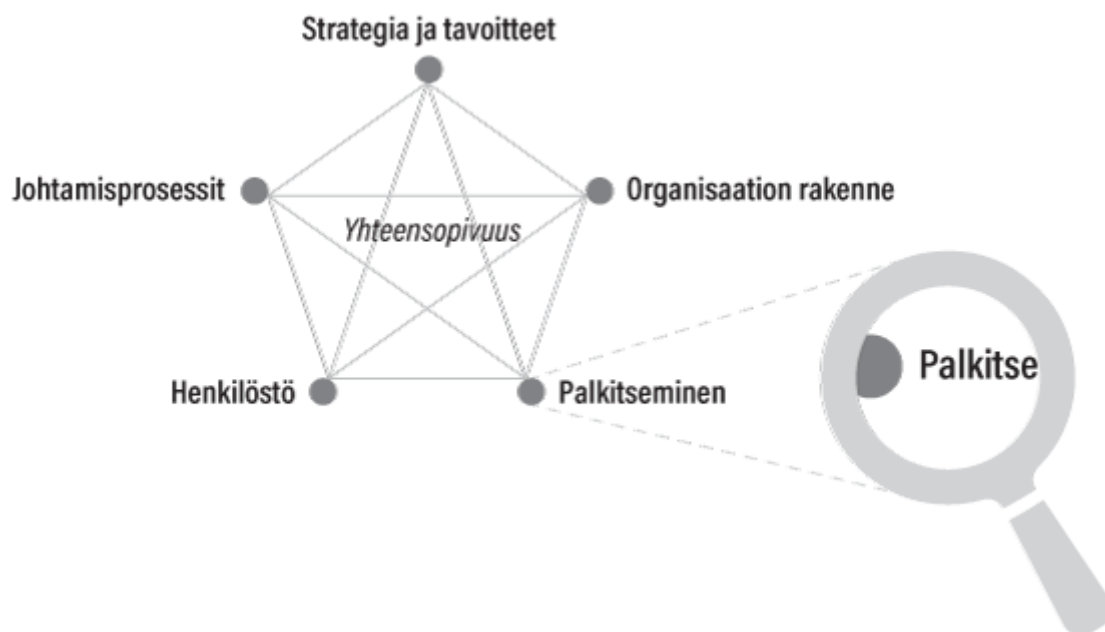
Kolmas sarake kuvaa organisaation tiedostavan jo palkitsemisen mahdollisuuksia. Siinä "benchmarkataan" kilpailijoita ja tiedostetaan kilpailu hyvistä työntekijöistä. Myös aineettoman palkitsemisen mahdollisuuden huomioidaan jo.

Neljäs sarake kuvaa organisaatiota, jossa palkitsemisen kokonaisuutta johdetaan aktiivisesti. Tässä tilassa oleva organisaatio pyrkii kokonaispalkitsemisella motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään. Hyötyjen optimointi viittaa siihen, että palkitseminen pyritään ottamaan huomioon kokonaisuutena ja

pyritään optimoimaan palkitsemisen panos-tuotos-suhdetta. Palkitseminen on otettu osaksi henkilöstöstrategiaa ja palkitsemisen avuksi on laadittu palkitsemisstrategia. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset pohtivatkin sarakkeessa mainittua hyötyjen optimointia: kuinka saada palkitsemiseen käytetylle rahalle mahdollisimman suuri vastine?

Suunniteltaessa yritykselle palkitsemisstrategiaa tulee strategiassa ottaa huomioon yrityksen muutkin spesifit piirteet esimerkiksi johtamisprosessit, organisaation rakenne ja henkilöstö. Alla oleva kuva havainnollistaa tätä kokonaisuutta.

Kuva 1 Kaikki johtamisen välineet käyttöön. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Ylikorkala ym. (2018, 21)



Palkitseminen ei siis voi olla irrallinen pala yrityksessä vaan sen tulee nivoutua yhteen muun toiminnan kanssa.

Nykyään yrityksissä ymmärretään hyvin palkitsemisen tärkeys yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Gross, & Friedman, 2004, 7). Palkitsemisen tulee olla organisaation strategiasta johdettu henkilöstöjohtamisen väline (Ylikorkala 2018, 17-18). Henkilöstöjohton ryhmä HENRY Ry (2017) kiteyttää strategisen palkitsemisen seuraavasti: "Kehitetään aktiivisesti palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta yrityksen tai organisaation strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi"

Ylikorkalan ym. (2018, 22) pitävät palkitsemista tehokkaana keinona viestiä siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Palkitsemisessa täytyykin ottaa huomioon tehokkuuden lisäksi myös sen sisältämä viesti henkilöstölle sekä muut palkitsemisen epäsuorat vaikutukset. Palkitseminen ei siis vain ohjaa työntekijää toimimaan tietyllä tavalla saavuttaakseen palkitsemisen hedelmät, vaan se myös muuttaa työntekijöiden käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin

organisaationa pyritään. Toinen Ylikorkalan ym. (2018, 56) tekemä havainto ai-neellisesta palkitsemista tukee strategisen palkitsemisen tärkeyttä. Heidän mu-kaansa palkkiot koetaan kannustavimmaksi silloin, kun tavoitteet tuntuvat jär-keviltä ja organisaatioon sopivilta. Strategiaa tukevat tavoitteet tuovat lisämoti-vaatiota tavoitteiden saavuttamiseen.

Ylikorkala ym. (2018, 22) mukaan jokaiselle organisaatiolle tulisi luoda jär-jestelmällinen prosessi, jolla se johtaa työntekijöidensä ja johtoryhmänsä palkit-semista. Strateginen palkitseminen lähtee jokaisen työntekijän suorituskyvyn johtamisesta yrityksen henkilöstöstrategian mukaisesti (Hakonen ym. 2005; Gross, & Friedman, 2004).

Ollakseen tehokasta, palkitsemisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Palkit-seminen ei ole strategista, jos sen yhteyttä organisaation tavoitteisiin ei kerrota. Salailu ja salamyhkäisyys eivät suojele palkitsemisjärjestelmää vaan ovat omiaan aiheuttamaan kyräilyä ja kateutta, jotka sen sijaan ovat tehokas tapa tuhota pal-kitsemisen hyvät vaikutukset. (Ylikorkala ym. 2018, 55, 149.)

Palkitsemisella vaikutetaan myös yrityksen asemaan työntantajamarkki-noilla. Työntekijämarkkinat ovat eräs markkina, siinä missä muutkin. Työnteki-jät vertailevat työntantajia toisiinsa. Jonkin vahvuus on hyvä palkka, toisella työ-ilmapiiri on loistava. Työntekijä tekee valintansa oman potentiaalinsa pohjalta ja täydellisiä markkinoilla päätyisi omista preferensseistään tarkasteltuna parhaaseen hänelle mahdolliseen työpaikkaan. Palkitsemisstrategiassa otetaan huomi-oon myös yrityksen asemointi työntantajamarkkinoilla työntekijöiden näkökul-masta. (2014, Palkitseminen.)

3 MOTIVAATIO

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tämä tutkimus tutkii palkitsemista Suomessa. Puhuttaessa palkitsemisesta pohditaan tehokkaita ja toimivia tapoja palkita työntekijää. Palkitsemisen tavoitteena on työntekijän motivointi (Hakonen & Nylander, 2015). Laadukkaan palkitsemisjärjestelmän laatimiseksi tulee organisaation ymmärtää työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät, eli tiedostaa mikä motivoi (Hakonen ym. 2005; Hakonen, A & Nylander, 2015).

Motivaatio tulee siis ottaa keskeisenä asiana huomioon palkitsemisjärjestelmää laadittaessa. Työntekijöiden motivointi on yrityksissä haastava tehtävä. Palkitsemista suunnitellaan tehokkuuden ja työhyvinvoinnin ristipaineessa (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004).

Ylikorkalan ym. (2018, 57) mukaan merkittävin palkitsemisen tehokkuuteen vaikuttava tekijä on palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Lisäksi palkitsemisessä tulee ottaa yksilöt huomioon riittävällä tasolla. Työntekijöillä on kullakin spesifit ajatukset oikeudenmukaisuudesta ja siitä, mikä motivoi.

Tutkimuksissa usein jaotellaan motivaatio sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Ruohotie, 1998; Hsieh ym, 2011). Ruohotien (1998, 39) mukaan näitä ei kuitenkaan täysin voida erottaa toisistaan.

Hisiehin ym (2011) mukaan sisäinen motivaatio perustuu siihen, että jokin työn tekemisessä ja itse työssä on kiinnostavaa ja motivoivaa. Ulkoinen motivaatio taas perustuu siihen, että työtä on motivoivaa tehdä, koska sen tekeminen auttaa saavuttamaan jotain työn ulkopuolella olevaa. Tutkimukset osoittavat, että molemmat motivaation lähteet voivat auttaa työntekijää ponnistelemaan entistä kovemmin yrityksen tavoitteiden mukaisti. (Hsieh, & Chen, 2011, 16.)

Sisäinen motivaatio tulee siis työstä tai tekemisestä itsestään. Sisäisten motivaattoreiden vaikutusten nähdään kestävän pidemmän aikaa kuin ulkoisten. Siksi sisäisten motivaattoreiden merkitystä palkitsemisessä tulee korostaa. Sisäisten motivaatiotekijöiden lisääminen työhön voi olla haastavaa sillä se aiheutuu aina lähtökohtaisesti henkilön oman motivaation ja kiinnostusten kautta (Ruohotie, 1998, 39). Tässä Martelan & Jarenkon (2014, 14) taulukossa on eroteltu sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia.

Taulukko 2 Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14)

| Ulkoisen motivaatio | Sisäinen motivaatio |
|------------------------------------|------------------------------|
| Reaktiivista | Proaktiivista |
| Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset | Sisäinen innostus tekemiseen |
| Kaventaa näkökulmaa | Laajentaa näkökulmaa |
| Negatiiviselta suojautuminen | Positiiviseen etsiytyminen |
| Kuluttavaa | Energisoivaa |
| Ihminen työntää itseään kohti | Tekeminen vetää puoleensa |
| "Keppi ja porkkana" | "Leikki" |

Ulkoisesti motivoitunut on motivoitunut tehtäväänsä jonkun ulkoisen tekijän vuoksi, kuten esimerkiksi palkan. Tällöin tehtävä nähdään välineenä jonkun ulkoisen asian saavuttamiseksi. Sen sijaan sisäisesti motivoitunut ihminen hakeutuu häntä innostaviin asioihin. Lisäksi tehtävä vetää sisäisesti motivoitunutta puoleensa, ilman ulkopuolisia kannusteitakin. Sisäisesti motivoituneen ei myöskään tarvitse pakottaa itseään pysymään tehtävän äärellä vaan tehtävä päinvastoin tuo hänelle lisää energiaa. (Martela & Jarenko 2014, 14)

Aineellisella palkitsemisella voidaan ajatella olevan vaikutusta ulkoiseen motivaatioon ja aineettomalla taas sisäiseen (Deci 1975). Hakkaraisen ym. (2005, 203) mukaan ulkoiseen motivaatioon siis vaikuttavat esimerkiksi palkkiot sekä myös rangaistukset. Heidän mukaansa ulkoisen motivaatio työssä voi tukea sisäisen motivaation löytymistä.

Yhtä kaikki, sekä sisäisellä, että ulkoisella motivaatiolla nähdään olevan positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen ja työntekijän työviihtyvyyteen. Motivaatioon pyritään vaikuttamaan palkitsemisella. Seuraavassa kappaleessa paneudutaan kaksifaktoriteorian avulla lisää motivaation ja työn suhteeseen.

3.2 Kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoria on runsaasti käytetty teoria selittämään työntekijöiden motivaatiota ja asennetta työtä kohtaan. Hänen keskeisiä löytöjään motivaation tutkimuksessa ovat motivaatio- ja hygieniatekijät työmotivaatiossa. Teorian mukaan työntekijöihin vaikuttavat työn motivaatio- ja hygieniatekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työntekijän motivaatiota työn suorittamiseen. Motivaatiotekijöillä voidaankin vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn pitkällä aikavälillä. Hygieniatekijät sen sijaan ovat käytännössä työolosuhteita, joilla ei voida lisätä työntekijän työtyytyväisyyttä tai suoriutumista työssä, mutta niiden puutteella voidaan vähentää niitä.

Työn hygieniatekijät ovatkin teorian mukaan vain tekijöitä, joilla vältetään huono työtyytyväisyys. Ne muodostavat työlle eräänlaisen viitekehyyksen, jossa työtä tehdään. Hygieniatekijöinä pidetään enemmän työolosuhteita ja ihmisen suhdetta tilanteeseen, jossa hän työnsä suorittaa. Esimerkkejä tällaisista tekijöistä

ovat mm. ihmisten väliset suhteet, asema työyhteisössä ja työolot. (Herzberg 1971, 74.)

Vaikka hygieniatekijät olisivat hyvällä tasolla, voi työntekijöiden motivaatio olla edelleen heikkoa. Motivaatio täytyykin luoda muilla keinoilla. Gawelin (1996) mukaan Herzberg löysi viisi vahvinta motivaatiota lisäävää tekijää: saavutus, tunnustus, työ itsessään, vastuu ja eteneminen. Näillä motivaatiotekijöillä katsotaan olevan pitkäaikaisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen. Yhteenvetona voidaan todeta, että motivaatiotekijät kuvaavat henkilön suhdetta siihen, mitä hän tekee. Hygieniatekijät taas kuvaavat henkilön suhdetta tilanteeseen, jossa henkilö työnsä tekee. (Gawel, 1996, 2.)

Palkan roolista motivaation lähteenä on kiistelty. Ylikorkala ym. (2018, 29) toteavat, että palkan tulee olla riittävällä tasolla, että se ei aiheuta tyytymättömyyttä. Herzbergin (1968) mukaan palkka olisi tällainen hygieniatekijä, jolla ei voida parantaa työntekijän motivaatiota. Uusimmat tutkimukset ovat kuitenkin ristiriidassa tämän väitteen kanssa ja pitävät palkkaa ja palkkioita motivoinnin keinoina (Hakonen, ym. 2014; Lazear, 2000). Myös Ylikorkala ym (2018, 49) toteavat, että palkka voi myös olla motivaattori. Siksi palkkaa ei tule pitää aina minimitasolla, vaan sellaisena, että se houkuttelee osaavaa työvoimaa ja motivoi henkilöstöä. Palkka on tässä tutkimuksessa erityisen tarkastelun kohteena, sillä se on palkitsemisen suurin kuluerä yritykselle ja useissa yrityksissä ainoita tietoisia palkitsemistapoja.

3.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiota on tutkittu runsaasti mm. Frederick Taylorin (tieteellinen liikkeenjohto), Abraham Maslowin, Frederick Herzbergin ja Clayton Alderferin (ihmissuhdekoulukunta) toimesta.

Tutkimusten mukaan ihmisillä on sisäinen työmotivaatio, joka on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä. Tämä järjestelmä aktivoi ihmisen tavoitteellisen käyttäytymisen. Sisäiset tekijät ovat psykologisia tarpeita ja arvoja. Ulkoiset tekijät ovat erilaisia ympäristö- ja tilannetekijöitä, kuten työolosuhteet, johtaminen ja palaute. (Kauhanen & Laine 2015, 101).

Kauhanen & Laine (2015, 101–102) puhuvat myös työmotivaation muodosta, suunnasta, kestosta ja voimakkuudesta. Työmotivaation muodolla he tarkoittavat henkilön sisäistä vireystilaa, jonka mittaaminen on haastavaa. Suunta sen sijaan liittyy siihen, mitä tavoitetta kohden työntekijän motivaatio kohdistuu. Motivaatio voi liittyä esimerkiksi sisäiseen kasvuun, uran luomiseen tai haasteiden voittamiseen. Organisaation näkökulmasta ihanteellista olisi, jos motivaation suunta mukailisi yrityksen tavoitteita. Työmotivaatiolla on myös kesto. Motivaatio voi kestää vuosia tai lopahtaa hetkessä. Lisäksi työmotivaatiolla on voimakkuus. Tähän vaikuttavat ulkoinen ympäristö, henkilön sisäiset tekijät ja yrityksen tapa johtaa. (Kauhanen & Laine 2015, 101–102.)

Tämän ihmisten sisäisen järjestelmän tunnistaminen auttaa työnantajaa kohdistamaan työntekijää motivoivat keinot oikeaan suuntaan. Esimerkiksi

teorian mukaiset työmotivaation voimakkuuteen vaikuttavat tekijät kuten ulkoinen ympäristö ja yrityksen tapa johtaa ovat kenties sellaisia asioita, joihin työnantaja voi vaikuttaa. Sen sijaan esimerkiksi työmotivaation muodon mittaaminen voi olla haastavaa ja siihen vaikuttaminen on kenties siten hankalampaa (Kauhanen & Laine 2015, 101–102).

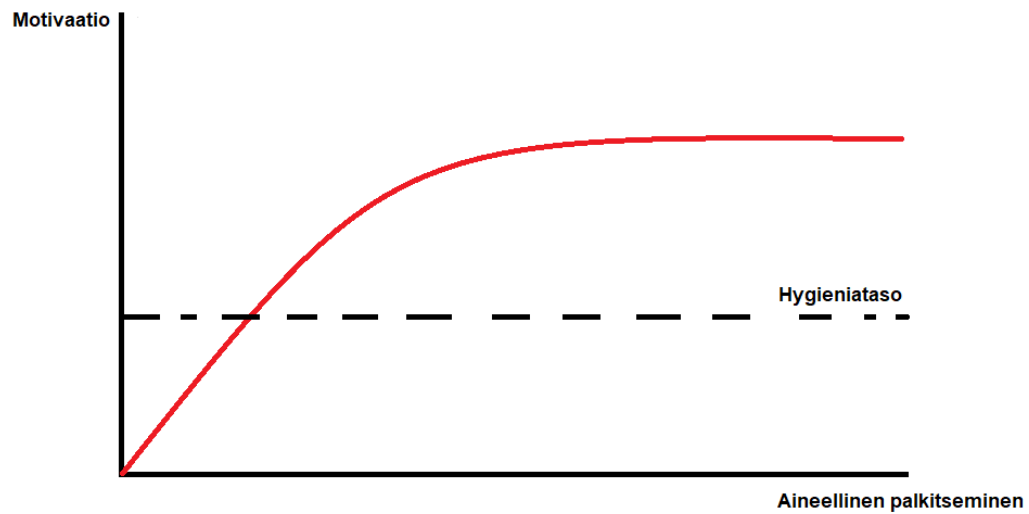
3.4 Palkitseminen ja motivaatio

Suorittavassa työssä motivaation löytäminen työn sisältä voi olla haastavaa. Tutkimusten mukaan työ voi kuitenkin olla motivoivaa, vaikka se olisi yksinkertaista tai rutiininomaista. Toisaalta taas monipuolisetkin työtehtävät voidaan kokea ei-motivoiviksi. (Kim ym. 2009, 99–100.)

Tämä tutkimus pohtiikin näitä kysymyksiä palkitsemisen kannalta: mitä hyötyjä palkitsemisella voidaan saavuttaa suorittavaa työtä tekevien kohdalla? Palkitsemisen motivoivia vaikutuksia on käyty aiemmissa kappaleissa läpi. Sisäiseen motivaatioon on työnantajan haastavaa vaikuttaa, mutta sen motivoiva vaikutus toisaalta kestää pidempään. Työnantajan tulisikin pyrkiä tunnistamaan mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja pyrkiä sitä kohti. Aineeton palkitseminen siis nousee keskiöön, kun puhutaan toimivasta palkitsemisesta. Yleisettäessä sisäiseen motivaatioon vaikutetaan enemmän aineettoman palkitsemisen kautta ja ulkoiseen motivaatioon aineellisen (Deci 1975).

Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoria lähestyy asiaa motivaatiotekijöiden ja hygientekijöiden kautta. Tässä mallissa on niin ikään eroteltu pitkällä aikavälillä motivoivat tekijät ja tekijät, jotka lisäävät motivoivat hetkellisesti, mutta eivät pitkällä aikavälillä. Tämän teorian mukaan hygientekijöiden mm. työolosuhteiden ja palkan tulee olla tietyllä minimitasolla, jotta työntekijä viihtyy töissä. Kun taas halutaan motivoida työntekijää, tulee ottaa käyttöön laajemmat, erityisesti aineettoman palkitsemisen keinot. Aineellinen palkitseminen lisää siis motivaatiota vain tiettyyn pisteeseen asti. Kuitenkin sen tulee olla riittävällä tasolla (hygientekijät), jotta työtyytyväisyys pysyy riittävällä tasolla. Alla oleva kaavio havainnollistaa aineellisen palkitsemisen vaikutusta.

Kaavio 1 Aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon



Oheisesta kaaviosta selviää aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon. Kuten kaaviosta nähdään, tietyn pisteen jälkeen aineellinen palkitseminen ei enää lisää motivaatiota. Kuitenkin sen tulee olla vähintään sellaisella tasolla, jolla vältetään huono työtyytyväisyys.

4 PALKITSEMINEN SUORITTAVISSA TÖISSÄ MATALAPALKKA-ALOILLA

4.1 Suorittava työ matalapalkka-aloilla

Eurostatin Earnings statistic -raportin (2014) määritelmän mukaan matalapalkkatyöntekijöiksi lasketaan ne, joiden tuntipalkka on alle 2/3 kaikkien palkansaajien mediaanituntiansiosta. Tällä mittarilla mitattuna Suomessa näiden työläisten osuus vuonna 2015 oli 11,6 % kaikista palkansaajista, mikä on Euroopan neljänneksi pienin lukema (Kauhanen & Laine 2015, 45). Suomessa palkansaajien kokonaisansioiden mediaani on Tilastokeskuksen (2019) 3140 €/kk. Tästä 2/3 on siis 2093,33 €/kk. Tämän määritelmän mukaan matalapalkka-alan raja menisi Suomessa tässä summassa.

Kehittyvän teknologian mukana tulevat innovaatiot ovat tuoneet automaatiota organisaatioihin, vähentäen suorittavan työn kysyntää, erityisesti tuotannollisilla ja teollisilla aloilla. Toisaalta tämä sama deindustrialisaatio on lisännyt korkeasti koulutettujen työntekijöiden kysyntää kaikilla aloilla. Tämän kysynnän vuoksi myös vähemmän pätevien työntekijöiden kysyntä lisääntyy taas. (Philpott, 2014, 15–16).

Työn sisällöissä on tapahtunut myös muutosta. Siinä missä tyyppillinen suorittava työ oli vuosikymmeniä sitten hyvin vähän ajattelua vaativaa tehdastyötä, tämän päivän suorittaviin töihin liittyy usein ongelmanratkaisua ja asiakaskontakteja. Tämä muutos näkyy organisaatioissa kilpailuna parhaista tekijöistä, myös suorittavaa työtä tekevien kohdalla. Tätäkin merkittävämpi muutos on tapahtunut suorittavan työn johtamisessa. Pärjätäkseen kovassa kilpailussa, jokaisesta organisaation työntekijästä pyritään ulosmittaamaan kaikki potentiaali. Tämä on eräs organisaatioiden henkilöstöosastojen keskeisiä haasteita. (Philpott, J. 2014, 15–16).

Myös suorittavien töiden houkuttelevuus on heikentynyt. Schaufelin (2012, 5) mukaan työtehtävät, joissa on mahdollisuus kehittyä, ovat autonomisia, tarvitaan erilaisia taitoja ja sisältävät haasteita, lisäävät työntekijän sitoutumista. Tällaisia ominaisuuksia suorittava työ ei usein tarjoa. Kun suorittavan työkuvan lisäksi työssä on matala palkkataso, ovat työntekijöiden palkkaaminen ja sitouttaminen ilmeisiä haasteita.

Devinsin ym (2014, 41) mukaan matalapalkka-alojen työvoiman vaihtuvuuskustannukset ovat korkeat, työntekijöiden osaaminen heikkoa ja työnantajien koulutusinnostus vähäistä. Hänen mukaansa laadukkaalla henkilöstöjohtamisella voitaisiin saavuttaa huomattavia liiketoiminnallisia etuja (Devins ym. 2014, 8).

4.2 Palkitseminen suorittavissa töissä matalapalkka-aloilla

Suomessa matalapalkka-aloilla palkkojen kehitys on ollut keskiarvoa hitaampaa 2010-luvulla (Tilastokeskus 2016). Toisaalta tämä ei ole koko totuus matalapalkka-alojen palkitsemisen tilasta, sillä se ei kerro aineettoman palkitsemisen kehityksestä. Vaikka palkitsemisen hyödyt on tunnustettu laajasti, liittyy suorittavan, matalapalkkatyön tekijöiden palkitsemiseen edelleen kysymysmerkkejä. Philpottin (2014, 56) mukaan tällaisen työn, jossa työntekijöiden vaihtuvuuden kustannukset ovat alhaiset, palkitseminen ei ole itsestään selvästi järkevää. Etenkin, jos työssä ei juurikaan synny ammatillista kasvua. Matalapalkka-aloilla työntekijöitä rekrytoitaessa yrityksissä usein arvostetaankin työnhakijan käyttäytymistä ja kulttuurillista sopivuutta työyhteisöön, varsinaisen pätevyyden sijaan (Devins ym. 2014, 4).

Työvoiman vaihtuvuus ja työntekijöiden alhainen moraalitoki aiheuttavat kustannuksia yritykselle (Philpott, 2014, 12). Hyvällä palkitsemisella taas voidaan näihin kustannuksiin vaikuttaa. Philpott (2014, 12) itse toteaa, että palkitseminen paitsi parantaa työntekijöiden työelämän laatua, mutta on myös organisaatioiden oman edun mukaista nostaa työntekijöiden kokonaispalkkaa matalapalkka-aloilla. Kokonaispalkan nostamisesta aiheutuvat kustannukset tulisivat Philpottin mukaan katettua liiketoiminnan suorituskyvyn paranemisella. Myös Devinsin ym. (2014, 5) tutkimus tukee tätä väitettä. Heidän mukaansa työnantajat ovat alkaneet tunnustaa esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden kustannukset. He esittävät, että työntekijöihin panostaminen heidän säilyttämiseksensä, tuottaa kaikilla työntekijätasoilla yritykselle parempaa suorituskykyä. Kysymys jääkin ilmaan siitä, saadaanko palkitsemiseen käytetylle rahalle vastinetta työntekijöiden vähäisempänä vaihtuvuutena ja parempana tuottavuutena?

Tähän vastauksena tuleekin pohtia, millainen palkitseminen tehoaa. Työn ominaispiirteet ja luonne määrittelevät paljon sitä, mikä koetaan palkitsevaksi työssä. Philpottin (2014) mukaan esimerkiksi hoitoaloilla henkilökuntaa ei parempi palkka yksistään motivoi. Palkan ohella hyvät työolosuhteet ja mahdollisuus uralla etenemiseen ovat keskeisiä laadukkaan hoidon edellytyksiä. Hoitoaloilla työhyvinvointiin satsaaminen on todettu luovan lisäarvoa yritykselle.

Työhyvinvointiin satsaamisen tuloksia ja hyötyjä palkitsevalle organisaatiolle on haastava mitata. Usein käytetty hyvä mittari on juuri työntekijöiden vaihtuvuus. Muita numeerisia arvoja on haastavaa löytää ja siten syy-yhteyksiä voi olla haastavaa havaita esimerkiksi työtehon lisäämisessä tai laadun paraneamisessa. (Philpott 2014, 26.)

Myös sopivan suuruisen palkan määrittely on moniulotteinen tehtävä. Määrittelyssä tulisi ottaa huomioon työn vaatavuus, henkilön osaaminen sekä työn merkitys organisaatiolle. Lisäksi aikaan saatu työ eli työn tulokset tulisi ottaa palkassa huomioon. (Viitala 2014.)

Kun resurssit ovat niukat ja palkittavien määrä on suuri, tehokas palkitsemisresurssien käyttö nousee keskiöön. Bonsdorffin (2009, 71–72) mukaan sairaaloissa hoitotyön johtamisen keskeinen osa-alue on pyrkiä kehittämään uusia

palkitsemisjärjestelmiä ja innovatiivisia palkitsemistapoja. Tätä ajatusta voidaan laajentaa kattamaan muunlaisetkin suorittavat työt.

Suorittavan työn eräs ominaispiirre on, että se ei usein vaadi tekijältään erityisosaamista. Tämän vuoksi työntekijän vaihtuvuuden kustannukset ovat usein alhaiset. Lisäksi työntekijän kouluttamiselle ei tällöin nähdä välttämättä arvoa, mikä näkyy myös palkitsemisessa.

Keskenään samaa työtä tekevien palkat voivat vaihdella runsaasti runsaasti. Inhimillisen pääoman -teorian mukaan tämä johtuu yksilöiden työpanoksen arvon vaihtelusta. Kuitenkin palkka nousee usein esimerkiksi työvuosien perusteella, mikä ei välttämättä kovinkaan hyvin kuvaa työntekijän osaamista. Joissakin tapauksissa ammatillista kasvua ei juurikaan synny ja ainoita pitkän työsuhteen etuja organisaatiolle ovat sitoutumisen edut ja vaihtuvuuden kustannusten välttäminen. Tällainen haaste on organisaatiossa tärkeää tunnistaa. (Prendergast, 1998, 331.)

4.3 Palkitsemisen trendit

Suomessa on palkkausjärjestelmät ovat kehittyneet paljon työnantaja -ja työntekijäjärjestöjen yhteistyössä. Palkitsemisjärjestelmät on aiemmin nähty yrityksissä ”pakollisena pahana” (Gross, & Friedman 2004, 8). Nykyään, organisaatioiden ja kilpailuympäristön muuttuessa myös palkitseminen on kohdannut muutospainetta. Yrityksissä on alettu nähdä palkitsemisen positiiviset mahdollisuudet liiketoiminnan johtamisen työkaluna.

Kuitenkin edelleen esimerkiksi vähittäiskaupan- ja ravintola-alalla yleinen yritysten työnantajastrategia on työntekijäkustannusten minimointi. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työntekijöiden hyvinvointiin ja uralla etenemiseen panostaminen on myös yritystä eteenpäin vievä voima. Kustannusten minimointi -strategia korreloi yrityksissä alhaisten investointitasojen kanssa. (Devins ym. 2014, 5.)

Jo 1970–1980 luvuilla havahduttiin pohtimaan, saataisiinko työn tekemiseen tuotua kannusteita ”pakollisuuden” sijaan. 1986 astui voimaan laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta Suomessa. Näihin aikoihin asti palkkaus oli pitkälti perustunut sukupuoleen, palvelusvuosiin ja koulutukseen todellisen osaamisen sijaan. Tällaisia järjestelmiä on kritisoitu niiden epäreilueudesta ja tehottomuudesta. Palkkioperusteinen palkkaus tuli urakkapalkkausta yleisemmäksi vasta vuonna 1988, ollen nykyään lähes kolme kertaa yleisempää kuin urakkapalkkaus (Hakonen ym. 2014).

Työntekijöiden osaamista ja tietopääomaa arvostetaan yhä enemmän. Trendinä on siis siirtyminen ulkoisten ominaisuuksien perusteella palkitsemisesta, osaamisesta ja suorituskyvystä palkitsemiseen (Chen, & Hsieh, 2006, 65). Muun muassa Chen & Hsieh (2006, 65) ja Luthans & Youssef (2004) pitävätkin yrityksen henkistä pääomaa ainoana kestävinä kilpailuedun lähteinä.

Tulevaisuudessa uudet megatrendit kuten, tekoäly ja digitalisaatio tulevat muuttamaan palkitsemista entisestään. Erityisesti matalapalkka-alan

työpaikkoja ja rutiininomaisia työtehtäviä pidetään uhanalaisina. Tällaiset muutospaineet edellyttävät dynaamista ja mukautuvaa palkitsemista. Ylikorkala ym. (2018, 22) toteavatkin palkitsemisen keskeisten haasteiden liittyvän töiden uudistumisen ja uusien toimintatapojen mukana pysymiseen: kun työ ja työtehtävät muuttuvat, tulee palkitsemisenkin muuttua.

4.4 Palkitseminen maksaa, siksi sen tulee olla tehokasta

Philpottin (2014, 1) mukaan esimerkiksi työntekijöiden koulutus, kehittäminen ja joustavat työskentelymahdollisuudet voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja tuottavuutta. Hänen mukaansa tämä suhde on kuitenkin monimutkainen ja yleistettäviä yksityiskohtaisia yhteyksiä on asioiden välillä haastava löytää.

Yritysten palkitsemispolitiikan keskiössä on suhteellinen palkkataso, eli aineellisen palkitsemisen suuruus. Huono palkkataso ei houkuttele töihin osaavaa henkilöstöä ja voi vaikuttaa yrityksen maineeseen. Toisaalta se säästää rahaa, ainakin suorilta kustannuksiltaan. Lisäksi pohdittavia asioita palkitsemispolitiikan osalta yrityksissä on mm. luontoisedut, palkkojen porrastus, palkkojen sallittu joustavuus organisaation sisällä, palkkojen yhtenäisyys eri yksiköissä ja henkilöstön osallistuminen palkitsemisen kehittämiseen. (Kauhanen & Laine 2015, 111–112).

Pelkän palkan suuruuden asettamisen lisäksi haasteelliseksi voivat osoittautua esimerkiksi tiimikohtaisten bonusten jako. Tuleeko tiimikohtainen bonus jakaa tuntipalkan, työtuntien vai saavutetun tuloksen perusteella? Kussakin vaihtoehdossa on haasteensa. Tuntipalkkaan perustuva bonusjako ei välttämättä ole tasa-arvoinen, vaan sitä voi vääristää esimerkiksi erot tuntipalkoissa. Olennaista toimivassa palkitsemisessa on juuri oikeudenmukaisuus. (Ylikorkalan ym. (2018, 57.)

Aineeton palkitseminen usein tehoaa aineellista palkitsemista paremmin (Medcof & Rumpel 2007, 62). Kun palkitsemista pohditaan yrityksissä, tulisi tutkimusten mukaan huomio keskittää siis enemmän aineettomaan palkitsemiseen (Viitala 2007, 140; Herzberg 1968). Pelkkä aineelliseen palkitsemiseen keskittyminen ei vielä riitä, sillä yrityksen tulisi vielä pystyä tunnistamaan millainen palkitseminen motivoi. Se mikä koetaan motivoivaksi, vaihtelee runsaasti työnkuvan, työntekijäprofiilin ja yksilöiden välillä. Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista on selvittää, mikä motivoi organisaation näkökulmasta tehokkaasti nimenomaan suorittavaa työtä, matalapalkka-aloilla tekeviä.

Saadakseen selville palkitsemisen hyödyt tulee palkitsemisen ohelle laatia mittaajjärjestelmiä. Jos suorituksesta palkitaan, tarvitaan mittari, jolla suoritusta arvioidaan. Jos palkitseminen perustuu esimiehen arvioon suorituksen onnistumisesta, se heikentää järjestelmän tehokkuutta arvioijan kognitiivisten rajoitusten vuoksi. (Grafton ym. 2010, 691, 702).

Ennen mittausta tulee kuitenkin tunnistaa asiat, joista halutaan mittaustuloksia. Kun arvioidaan palkitsemisen onnistumista, voivat mitattavia asioita olla esimerkiksi palkitsemisen hyödyt, jotka ovat aikaisemman tutkimuksen

perusteella mm. hyödyt rekrytoinnissa, parempi sitoutuminen, parempi motivaatio, suoritusten ja työn ohjaaminen, osaamisen kehittäminen, yrityksen toiminnan kehittäminen ja tuottavuuden parantaminen (Ylikorkala, 2018, 14). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tunnistaa näistä hyödyistä ne, jotka ovat mahdollisia saavuttaa suorittavaa työtä matalapalkka-alalla tekevien palkitsemisessa. Samalla tavalla myös palkitsemisen kustannukset tulee olla tiedossa, jotta aiheutuneita kuluja voidaan verrata saavutettuihin hyötyihin. Nykyaikaisen ajattelutavan mukaan suorituskykymittaristossa tulee ottaa huomioon rahallisten tekijöiden lisäksi myös ei-rahallisia tekijöitä (Abushaiba & Zainuddin 2012, 185). Tämä on tärkeää myös palkitsemisen mittaamisessa, kun palkitsemisella usein vaikutetaan ensisijaisesti ei-rahallisiin tekijöihin kuten motivaatioon ja vasta välillisesti rahallisiin tekijöihin. Suoritusmittauksella ja palkitsemisella liittyvät laskentatoimen saralla läheisesti toisiinsa. Malina & Selto (2004, 2) mukaan toimiva suorituskyvyn mittaus antaa yritykselle mahdollisuuden toteuttaa strategiaansa tehokkaasti, arvioida johdon ja työntekijöiden tehokkuutta sekä tarjota perustan palkinnoille.

4.5 Palkitsemisen tulosten mittaaminen

Palkitsemisella tavoitellaan usein työntekijöiden tyytyväisyyden parantamista tai työntekijöiden motivoitua. Työntekijöiden tyytyväisyydellä voi olla yhteys organisaation tuottavuuteen ja taloudelliseen suoriutumiseen pitkällä aikavälillä, mutta tämän yhteyden mittaaminen ja todentaminen on haastavaa. Vaikutusmekanismeja sillä on monia: tyytyväinen työntekijä on sitoutunut, kiinnostunut yrityksen pitkän aikavälin menestyksestä, vähemmän poissa töistä ja vähemmän altis vaihtamaan työpaikkaa. Kaikki nämä vaikutukset vaikuttavat ainakin välillisesti yrityksen kannattavuuteen esimerkiksi parantuneena tehokkuutena ja alentuneina sairauspoissaoloilla. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 42.)

Erilaisia palkitsemistapoja on tunnistettu runsaasti. Gross & Friedman (2004, 8) jakavat palkitsemistavat kolmeen ryhmään: korvaus, edut ja ura. Korvaus (compensation) on vastine suorituksesta työstä, yksinkertaisimmillaan palkka, mutta myös lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteista palkitsemiset. Edut (benefits) ovat palkan päälle tulevia lisiä ja työntekijälle myös helpoiten havaittavissa ja siksi tärkeä osa palkitsemista. Urapalkitsemiset (career) ovat palkitsemismenetelmiä, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijän koulutukseen ja uralla etenemiseen. Nämä ovat palkan ja etujen päälle tulevia työntekijän tulevaisuuteen liittyvät kannustimia. Kaikkien näiden kolmen laaja ja strateginen hyödyntäminen palkitsemisessa johtaa tehokkaaseen kokonaispalkitsemiseen. (Gross & Friedman 2004, 8–9.)

Osalla palkitsemisesta vaikutetaan motivaatioon ja osalla hygieniatekijöihin (Ylikorkala ym. 2018, 29). Kilpailluilla markkinoilla yritysten tavoite on saada palkitsemiseen käytetyille rahalle mahdollisimman hyvä vastine parantuneena tuottavuutena. Jotta palkitsemisella saavutetaan haluttuja tuloksia, tulee palkitsemiskäytäntöjen vaikutusten olla tiedossa (Philpott 2014, 26). Palkitsevalla

organisaatiolla voi olla taustalla esimerkiksi tarve lisätä työntekijöiden sitoutumista tai vähentää sairauspoissaoloja. Tällöin palkitsemisessa tulee keskittyä niihin toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat näihin tekijöihin.

Palkitsemisen kannattavuuden laskemiseksi tulee yrityksissä laatia suoritustuntureita, joilla palkitsemisen onnistumista ja tehokkuutta mitataan. Ylipäänsä palkitsemisstrategian toteuttamiseen saadaan apua suoritustuntauksesta. Lisäksi mittaaminen antaa yritykselle mahdollisuuden ohjata työntekijöiden käyttäytymistä ja tarjoaa perustan palkinnoille. (Malina & Selto 2004, 441)

Kun palkitsemisen vaikutusten suunta on selvillä, on saavutetun hyödyn määrän mittaaminen seuraava haaste. Jotta voidaan arvioida palkitsemiseen panostamisen kannattavuutta, tulee olla tiedossa panostamisella tavoitellut ja saavutetut hyödyt. Tähän tarvitaan suoritustuntauksia. Sen lisäksi, että mittaamisella saadaan tuotettua tietoa palkitsemisen kannattavuudesta, se myös mahdollistaa palkitsemistavoitteiden asettamisen ja on siten itsessään osatekijä työntekijöiden motivoinnissa (Kihn 2005, 160–161). Hansen & Van der Stede (2004, 428) itseasiassa tunnistavat suoritustuntaukselle neljä erilaista roolia: operatiivinen suunnittelu, suoritustuntuvyyn arviointi, tavoitteiden viestintä ja strategian muodostaminen. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä ovat suoritustuntuvyyn arviointi ja strategian muodostaminen. Suoritustuntuvyyn arviointi pitää sisällään tavoitetasojen ja palkintojen asettamisen (Speklé & Verbeeten 2014, 135).

Kun tuodaan Hansenin & Van der Steden (2004, 428) määrittelemät suoritustuntauksen roolit palkitsemisen saralle, saadaan syvempi käsitys myös siitä, miten palkitsemisen onnistumista tulisi arvioida. Palkitsemisen suoritustuntuvyyn arvioinnin yhteydessä luodaan palkitsemisstrategia ja asetetaan tavoitteet palkitsemiselle. Tässä on syytä huomata, että näillä suoritustuntureilla ei tarkoiteta sitä, mitä työntekijän tulee suorittaa saavuttaakseen tavoitetaso ja palkinnon vaan sitä, mitä itse palkitsemisella tavoitellaan ja onko siinä onnistuttu.

Mittareiden laatimisessa tulee pohtia mitä halutaan saavuttaa ja mitata (Kaplan & Norton 2002, 395). Sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden alentamisen lisäksi esimerkiksi palvelualalla toimivan yrityksen tavoitteena voi olla asiakaskokemuksen parantaminen. Tällöin voidaan esimerkiksi mitata asiakastytytyväisyyttä, palveltuja asiakkaita tuntia kohden tai reklamaatioiden määrää suhteessa suoritettuihin palveluihin. Kun palkitsevalla organisaatiolla on tiedossa palkitsemisella tavoiteltavat asiat, voidaan myös palkitseminen tarvittaessa kohdistaa hyvin suorastikin tavoiteltavaan asiaan. Työntekijää voidaan palkita esimerkiksi juuri parantuneesta asiakastytytyväisyydestä tai tehokkuudesta asiakkaiden palvelemisessa.

Palkitsemisella siis tavoitellaan useita eri asioita ja sen onnistumisen arvioimiseksi tulee määrittää mitattavat asiat ja tavoitetasot. Jotta arviointi on mahdollista suorittaa, tarvitaan vertailtavissa olevia lukuja. Palkitsemisella voidaan muun muassa tavoitella tuottavuuden paranemista ja kustannussäästöjä lyhyellä- ja pitkällä aikavälillä. Kun pyritään arvioimaan palkitsemisen kannattavuutta, pyritään laskemaan palkitsemisen tuotot ja kulut ja arvioimaan niiden avulla palkitsemisinvestoinnin tuottoja. Investointilaskelmia käytetään pitkän aikavälin investointien tuottojen laskemiseen (Alhola & Lauslahti 2009, 162).

Investointilaskelmia voidaan käyttää erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Investointilaskelmissa tulee pyrkiä ottamaan huomioon kaikki organisaation kannalta olennaiset vaikutukset. Laskelmien hyötyjä on se, että se auttaa hahmottamaan mikä on olennaista. Kaikki vaikutukset eivät ole muutettavissa rahamääräisiksi. Tällaiset vaikutukset tulisikin ottaa päätöksentekoon mukaan laskelmien ulkopuolelta. (Ikäheimo ym. 2019, 177.)

Kun palkitsemisen kustannukset ja tuotot saadaan muutettua rahamääräisiksi, voidaan palkitsemiseen käytettävistä investoinneista tehdä investointilaskelma. Alla oleva taulukko on hypoteettinen esimerkki siitä, miten palkitsemisen kustannuksia voidaan laskea. Laskelmassa on käytetty hyödyksi Ylikorkalan ym. (2018, 14) listaamia palkitsemisen haittoja.

Taulukko 3 Palkitsemisen kustannukset, esimerkkilaskelma

| | | |
|-------------------------------------|---|-------------|
| Palkitsemisen kustannukset | | |
| Palkitsemiseen sijoitettu raha | - | 10 000,00 € |
| Kateuden ja epäoikeuden kokemukset | - | 500,00 € |
| Työntekijöiden osaoptiomointi | - | 1 000,00 € |
| Ei-toivotun kulttuurin kehittyminen | - | 300,00 € |
| Lisääntyneet neuvottelukulut | - | 800,00 € |
| Kokonaiskustannukset | - | 12 600,00 € |

Tässä kustannuslaskelmassa tulisi pyrkiä ottamaan huomioon organisaation näkökulmasta olennaiset kustannukset, joita palkitseminen aiheuttaa. Palkitsemisen sijoitetun rahan määrittelyminen voi tulla esimerkiksi henkilöstöjohtajan palkasta, tulospalkkioista tai työhyvinvointipäivästä. Tällaiset kustannukset ovat laskettavissa ja mitattavissa. Haasteita laskennassa sen sijaan voi aiheuttaa esimerkiksi kateuden ja epäoikeuden kokemusten-, osaoptimoinnin- ja ei-toivotun työ kulttuurin kehittymisen kustannukset. Jotta organisaation kannalta kannattavia investointeja voidaan tehdä, tulee tällaisia aineettomia ja epäsuoriakin kustannuksia pystyä estimoimaan (Peters & Taylor 2017, 270).

Alla oleva taulukko on hypoteettinen investointilaskelma palkitsemisen tuotoista. Laskelmassa on käytetty hyödyksi Ylikorkalan ym. (2018, 14) listaamia palkitsemisen hyötyjä.

Taulukko 4 Palkitsemisen tuotot, esimerkkilaskelma

| | | |
|-----------------------------------|--|-------------|
| Palkitsemisen tuotot | | |
| Parantunut työtyytyväisyys | | 3 200,00 € |
| Parantunut motivaatio | | 3 500,00 € |
| Hyödyt rekrytoinneissa | | 1 500,00 € |
| Sitoutumisen hyödyt | | 1 000,00 € |
| Säästöt vaihtuvuuden alenemisessa | | 4 200,00 € |
| Kokonaistuotot | | 13 400,00 € |

Myös palkitsemisen tuottojen laskemisessa pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman laajasti organisaation näkökulmasta olennaiset seikat. Aineettomien tuottojen muuttaminen aineelliseksi, rahamääräiseksi tuotoiksi voi olla haastavaa. Myös palkitsemisen tuotoissa tulisi pyrkiä ottamaan huomioon epäsuorat ja aineettomat tuotot ja niiden rahamääräinen merkittävyys, jotta niitä voidaan verrata palkitsemisen kustannuksiin. Vaikka tarkkoja summia ei saataisi laskettua, on syytä arvioida vähintään vaikutusten merkittävyyttä ja vaikutusten suuntaa.

Investointilaskentaa usein yksinkertaistetaan jättämällä huomiotta seikat, joilla on vain vähäinen vaikutus lopputulokseen sekä niissä oletetaan nykytilanteen jatkuvan muuttumattomana tulevaisuudessakin, vaikka näin ei todennäköisesti kaikilta osin olisikaan. Lisäksi esimerkiksi inflaatio ja verot voidaan jättää huomioimatta. Kuitenkin esimerkiksi tuottojen diskonttaaminen nykyhetkeen on usein olennaista tulevaisuuteen suuntautuviissa investoinneissa, jollaisia kaikki investoinnit yleensä ovat. (Ikäheimo ym. 2019, 178.)

5 AINEISTO JA MENETELMÄ

5.1 Haastateltavat yritykset

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkitaan suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevien palkitsemista. Tässä kappaleessa esitellään haastatellut yritykset ja työnkuvat, joihin haastattelut liittyvät. Kappaleen lopussa analysoidaan haastatteluiden tuloksia ja verrataan niitä muuhun kirjallisuuteen sekä aiemmin tutkimuksessa esiteltyyn viitekehukseen.

Haastatteluihin valikoitiin kolmen eri toimialoilla toimivan yrityksen yksi palkitsemisesta vastaava henkilö ja yksi työntekijä, joka tekee suorittavaa työtä, matalapalkka-alalla. Tutkimukseen pyrittiin löytämään mahdollisimman erilaiset työnkuvat, jotka kuitenkin ovat sisällöltään rutiininomaisia. Toimenkuvien keskinäisellä poikkeavuudella pyrittiin saavuttamaan erilaisuutta haastateltaviin, jotta tutkimuksen tulokset olisivat laajemmat ja mikäli toistuvia ilmiöitä havaitaan, olisi tutkimustulos laajennettavissa useampaan eri toimenkuvaan. Tällä esimies-työntekijä-haastatteluyhdistelmällä haluttiin löytää mahdollisia eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä palkitsemisen tavoitteiden ja onnistumisen välillä. Lisäksi esimiehiltä pyritään saamaan tietoa yritysten palkitsemisstrategiasta ja palkitsemisen tavoitteista. Työntekijähaastatteluissa taas pyritään tunnistamaan työntekijöitä mitkä todella tuovat palkitsevuuden tunnetta ja lisäävät motivaatiota. Lisäksi työntekijähaastatteluilla pyritään saamaan ymmärrystä työntekijöiden ajatuksia työtä, yritystä ja palkitsemista kohtaan.

Tutkimuksessa oli mukana kolme eri yritystä, kustakin kaksi henkilöä. Henkilöt on jaoteltu ensin yritysten mukaan, yritykset A, B ja C. Sen jälkeen henkilön roolin mukaan. Palkitsemisesta vastaavat ovat henkilönumeroltaan numeroita yksi. Palkitsemisen kohteena olevat työntekijät ovat henkilönumeroltaan numeroita kaksi.

Yritys A on suomalainen keskisuuri perheyritys, joka toimii siivousalalla. Yhtiön palveluvalikoimassa on muutamia erilaisia palveluita, pääasiassa siivouspalvelu, josta keskeisimpänä kotisiivous. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2019 noin 3,2 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos noin 70 tuhatta euroa tappiollinen. Yhtiöstä haastateltiin yhtiön työntekijöiden palkitsemisesta vastaavaa henkilöä A1 ja palkitsemisen kohteena olevaa työntekijää A2. Palkittava työntekijä on ammatiltaan siistijä ja hänen työnsä on kotisiivousten tekeminen.

Yritys B on suomalainen mm. pesulapalveluita tarjoava suuryritys. Yhtiö tarjoaa myös muita palveluita, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin pesulapalvelutoimintoihin. Yhtiöstä haastateltiin pesulapalveluiden johtajaa B1, joka myös vastaa työntekijöiden palkitsemisesta. Lisäksi haastateltiin pesulapalveluita asiakasrajapinnassa tarjoavaa myymälänhoitajaa B2.

Yritys C on suomalainen suuryritys, joka harjoittaa mm. vartiointiliiketoimintaa. Yhtiö työllistää tuhansia vartioita. Yhtiöstä C haastateltiin vartioiden palkitsemisesta vastaavaa johtohenkilöä C1 ja vartijaa C2.

Alla olevassa taulukossa on jaoteltu haastateltavat rooleittain.

Taulukko 5 Haastateltavat rooleittain

| | Palkitsemisesta vastaava | Työntekijä |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| <i>Siivouspalvelut</i> | A1 | A2 |
| <i>Pesulapalvelut</i> | B1 | B2 |
| <i>Vartiointipalvelut</i> | C1 | C2 |

5.2 Tutkimusmenetelmä

”Yksi nopeimpia tapoja saada käsitys palkitsemisen tilasta yrityksessä, on koota pöydän ääreen joukko työntekijöitä kertomaan kokemuksistaan.” (Ylikorkala ym. 2018, 25). Vaikka tässä tutkimuksessa ei tutkita erikseen kohdeyritysten palkitsemisen tilaa on Ylikorkalan lausahdus sopiva myös tähän tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä palkitsemisen tilasta yrityksissä sekä siitä, miten palkitseminen koetaan sekä palkitsemisesta vastaavien, että palkittuna olioiden kohdalla. Näitä tutkimalla pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin siitä, millainen palkitseminen tehoaa ja toimii kun puhutaan suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevistä ihmisistä.

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Se on toteutettu haastattelututkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan esimerkiksi ihmisten kokemuksia ja ajatuksia jostain tietystä aiheesta ja pyritään siten ymmärtämään ilmiön ilmenemisen syitä.

Kvalitatiivista tutkimusotetta suositaan silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakautumisesta (Metsämuuronen 2011). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset liittyvät enemmän aiheen syvempään ymmärtämiseen kuin esimerkiksi määrälliseen jakautumiseen.

Laadullista tutkimusta on kritisoitu siitä, että se ei tuo ilmi syy-seuraussuhteita ja että haastateltavat kertovat vain omat tulkintansa aiheesta, eivätkä ne ole välttämättä vedenpitäviä faktoja (Töttö 2005, 158; Alasuutari 2011, 110). Määrällisen tutkimuksen tutkimustulokset sen sijaan ovat lähes kiistattomia faktoja, mikäli tutkimus on tehty oikein (Alasuutari 2011, 110). Tässä tilanteessa, kun suorittavan työn palkitsemisesta pyritään löytämään tunnistettavia teemoja ja ihmisten kokemuksia palkitsemisesta on laadullinen tutkimus sopiva menetelmä tähän. Mahdollisten tunnistettavien teemojen syvemmissä tutkimisessa kvantitatiiviset tutkimukset tulenevat tarpeeseen.

5.3 Haastattelututkimus

Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, tässä tapauksessa teemahaastatteluina. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 34) mukaan haastattelututkimus soveltuu käytettäväksi silloin kun halutaan luoda ymmärrystä ihmisten ajatuksista ja käyttäytymisestä. Teemahaastattelu haastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 56). Tämän vuoksi tällainen haastattelututkimus on sopiva tähän tutkimukseen, kun tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä palkitsemiseen liittyen.

Teemahaastattelu tapahtuu ennalta suunniteltujen teemojen pohjalta, ilman tarkkoja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Teemahaastattelu on eräänlainen lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sen kysymykset eivät ole ennalta määrättyjä, mutta toisaalta haastattelun teema on ennalta määrätty, jotta pysytään oikean aihealueen äärellä. Tässä haastattelumuodossa haastateltaville annetaan tilaa puhua aiheesta vapaasti. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarpeellista antaa kovin laajoja vapauksia haastattelutilanteessa kuten esimerkiksi avoimessa haastattelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 53.)

Puolistrukturoitu haastattelu jättää kuitenkin tilaa laveammillekin vastauksille verrattuna strukturoituun haastatteluun. Lisäksi tämä haastattelumuoto mahdollistaa lisäkysymykset ja kysymysten soveltamisen haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavien annetaan puhua aiheesta melko vapaasti. Haastattelijä päättää aiheen mistä puhutaan ja ohjailee keskustelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 56–57.)

Tutkimuksen haastatteluaineisto analysoidaan teoreettisten taustaoletusten ja tutkimusaiheen viitekehyksen pohjalta. Haastatteluaineistosta pyritään tunnistamaan usein toistuvia teemoja sekä niiden keskinäisiä poikkeamia. Näistä toistuvista teemoista pyritään löytämään yhteys teoreettiseen viitekehykseen ja taustaoletuksiin. Esiin tulevat ei-relevantit asiat jätetään tarkemman tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksen lopuksi aineistosta laaditaan yhteenveto. Haastatteluaineistosta tehdyistä analyyseistä pyydetään arvio ulkopuolisesta verifioimaan analyyseiden paikkansapitävyyttä ja johdonmukaisuutta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Palkitseminen suorittavissa töissä matalapalkka-aloilla

Tässä tutkimuksessa teoriapohja kytkeytyy vahvasti palkitsemisen motivoivaan vaikutukseen. Palkitsemisen vaikutukset toki ulottuvat laajalle esimerkiksi työntekijöiden houkuttelemiseen työmarkkinoilta yritykseensä sekä myös ohjaamaan työntekijöitä halutunlaiseen toimintaan työssä (Moisio ym. 2006, 11). Motivaation kautta saavutetaan iso osa palkitsemisen hyödyistä, jonka vuoksi se on keskiössä puhuttaessa palkitsemisesta. Tämä tutkimus lähestyy aihetta kuitenkin laskentatoimen näkökulmasta tutkien palkitsemisen kannattavuutta.

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on ”kannattaako suorittavaa matalapalkkatyötä tekeviä palkita peruspalkan ylittävillä keinoilla?” Tämän tutkimuksen haastatteluissa kysyttiin yritysten palkitsemisesta vastaavilta henkilöiltä tämä kysymys ja pyrittiin löytämään yritysjohton ajatusmaailma palkitsemisen suhteen: onko palkitseminen ja palkka vain pakollinen paha, jonka kulut tulee minimoida vai onko palkitsemisella saavutettavissa organisaatiolle parempaa suorituskykyä? Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan tehokkaita palkitsemisen keinoja suorittavaa työtä tekevien kohdalla.

6.2 Suorittavaa, matalapalkkaista työtä tekevien palkitseminen yrityksissä

Palkitsemisesta vastaavien haastatteluissa lähdettiin liikkeelle siitä, että haastateltavat kertoivat, miten heidän yrityksessään palkitaan kohderyhmän työntekijöitä. Jokaisessa mukana olleessa yrityksessä oli töissä paljon suorittavaa työtä matalapalkka-alalla tekeviä henkilöitä, joten heidän palkitsemisensä oli keskeisiä johtamisen kysymyksiä, joita oli pohdittu paljon.

Yritysten palkitsemislinjat vastasivat hyvin pitkälti toisiaan. Palkitsemisesta vastaavien mukaan heidän yritystensä palkkataso mukaili työehtosopimusta. Yrityksessä B oli lisäksi otettu peruspalkan oheen pieniä, joskaan ei rahallisesti merkittäviä tulospalkkioita. Lisäksi yrityksessä A oli käytössä porrastettu palkkamalli, jossa palkka nousi osaamisen mukaan.

Jokaisessa tutkimuksessa mukana olevassa yrityksessä alalle (siivousala, pesula-ala ja vartiointiala) tyypillistä on, että suorittavaa työtä tekeviä matalapalkkatyöntekijöitä on suhteellisesti paljon ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Vaihtuvuuden alentaminen olikin keskeisiä teemoja henkilöstöjohtamisessa ja palkitsemisessa. Vaihtuvuuden taustalla uskottiin olevan ongelmat työntekijöiden motivaatiossa; työn sisältö, arvostus ja palkkataso eivät motivaatiota ainakaan nosta.

"No kyllä se (vaihtuvuus) on tällä alalla on suurta, sitä ei voi kieltää, mutta, että siihen me just yritetään tällä henkilöstöjohtamisella panostaa, että saatas meidän yrityksessä pidettyä ne luvut alhaalla ja työntekijät viihtys meillä." A1

"tottakai tää vaihtuvuus on niinku issue ja se on iso issue ja sen kans tehdään kokoajan töitä, mutta me ollaan lähdetty niinkun siinä mielessä että me tiedostetaan että tämmönen on ja sen kans tehdään töitä." C1

"Sehän (vaihtuvuus) on hyvin kaksjakosta. Että on semmosia henkilöitä, jotka ovat kokoaikaisessa työsuhteessa ja ovat tulleet työskentelemään alalle ni niissä vaihtuvuus vaihtelee 2-10 % riippuen minkälaista taloussuhdannetta eletään ympäröivässä yhteiskunnassa." C1

Työntekijöiden vaihtuvuuden kustannukset oli yrityksissä tunnistettu ja niihin myös pyrittiin vaikuttamaan. Osittain yrityksissä kuitenkin koettiin, että alan luonteeseen kuuluu runsas työntekijöiden vaihtuvuus, joka tulee hyväksyä ja tehdä sille ne toimenpiteitä, joita on tehtävissä.

" me ollaan lähdetty tässä vaihtuvuudessa siitä keskeisestä ajatuksesta, että se on ihan se ja sama, että onko se palkansaaaja niinku lyhyen, kuukauden mittaisen työsuhteen, vai onko se sitten muutaman vuoden työsuhteen vai onko se sitten elämäntittaisen uran ni sillä on niinku oma elinkaarensa ja me, ketkä täällä nyt sitten koitetaan tehdä töitä sen edestä ja miettiä näitä, että mikä on hyvä juttu, mikä on huono juttu ja mistä voitais saada uusia kikkereitä." C1

Tämän ajatusmallin hyväksymisen voidaan myös ajatella alentavan työntekijöiden sitouttamiseen käytettäviä resursseja; jos ongelman olemassaolo hyväksytään, sitä ei pyritä poistamaan. Mutta miksi näillä aloilla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta?

Työntekijöiden mukaan heidän työssään sitouttavia tekijöitä ei merkittävästi ollut. Työntekijöistä kaikki kolme sanoivat, että jos kilpailijalta tulisi rahallisesti parempi tarjous, niin tarjoukseen tartuttaisiin.

"Riippuu tietenki palkasta mutta varmaan lähtisin. Ei mulla nyt oo mitään pahaa sanottavaa nykyestäkään. Että ainaki omalta osalta asiat aina hoitunu ja mää tykkään just tuosta että tulee semmonen olo että luotetaan." B2

"No mä varmaan miettisin just sitä, että mihin ne työt sijottuu. Niinku vaikka mun asuinpaikkaan nähden. Ja sitten varmaan toinen asia on se työkaveri, että mää kysyn siltä, että voinko mää lähtee, että häiritseekö häntä, jos minä hylkään hänet. Mutta en oikeastaan varmaan muuta miettis, että kyllä mää varmaan lähtisin." A2

Tämä voi osaltaan kertoa huonosta sitoutumisesta työnantajaan ja työhön. Korkean vaihtuvuuden syyt voivat olla työn hygieniatekijöissä tai motivaatiotekijöissä. Alalla työskentelevien alhainen motivaatio koettiin alojen haasteeksi, johon yrityksissä toki panostettiin. Tämä asia tuli ilmi sekä työntekijöiden, että esimiesten haastatteluista.

"Nyt erityisesti (korona-aikaan) haluaa pysyä nyt tässä tutussa ja turvallisessa missä ainakin on töitä tarjolla. Ja sitten mun nykyinen työkaveri on kyllä aivan loistava motivaattori, koska se on niin hyvä ihminen.. Mutta muita motivaation lähteitä ei ehkä tähän työhön oo." A2

”Sitte ku motivaatio on hukassa ni sitte tehään kaikkea muuta kuin sitä työsuoritetta ja energiaa valuu ja keskitytään muihin asioihin. Että se näkyy siellä asiakaspalvelussa. Ja parhaimmillaan siellä sitte sotketaan ja hämmennetään muittenki työntekijöitten hyvät työsuoritteet.” C3

Palkan motivoivaa vaikutusta on avattu tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Aiemmassa tutkimuksessa palkalla nähdään olevan myös rajallinen motivoiva vaikutus. Tämän tutkimuksen yrityksistä kaikki kolme pitivät palkkatason lähellä Tesin minimirajoja, lukuun ottamatta pieniä tulospalkkoja ja -bonuksia. Nykyistä palkkatasoa yrityksissä perusteltiin sillä, että luonnollisesti sen alle ei voida maksaa lakien mukaan. Ja vaikka lakien puitteissa voitaisiinkin niin, jos kilpailijat pitäisivät palkkatason aiemmalla tasolla, tulisi uudet haasteet. Työntekijöiden havaitessa muutos, tulisi haastateltavien mukaan ongelmia työtyytyväisyydessä ja motivaatiossa sekä työntekijät alkaisivat vaihtaa työpaikkaa.

”monella se tietysti tulee, että ko me ei voida asioihin millään tavalla vaikuttaa, että teen sen minimin, että vaan oon ja pysyn mukana eikä suinkaan se, että mä haluan kehittää itseäni, mä haluan oppia uusia asioita ja mennä eteenpäin.” B1

”kyllähän ne jossain vaiheessa sitten vaihtais työpaikkaa tai firmaa, jos lähdettais sille tielle” A1

Vartiointialalla aineellinen palkitseminen työehtosopimusta ruhtinaallisemmin sen sijaan voisi palkitsemisesta vastaavien mukaan toimia työntekijöiden houkuttelemisessa yritykseen töihin ja kenties motivoida työntekijöitä, mutta alan luonteen vuoksi palkoilla kilpailu ei ole mahdollista.

”Tämmösessä bisneksessä, joka on äärettömän työvoimaintensiivistä ja siellä pannaan 85 % liikevaihdosta palkkoina tai suoraan palkkoihin kytkeytyvinä kuluina ulos ni siellä ei oo niinku palkkaelementtiä, jolla voit juurikaan kilpailla.” C1

6.3 Tehokas palkitseminen

Edellisen kappaleen haastattelukatkelmista kävi ilmi, että palkitsemisesta vastaavien esimiesten mukaan aineellisen palkitsemisen kokonaissummaa ei heidän käsityksensä mukaan ole mahdollista nostaa. Peruspalkkapalkka kannattaisi heidän mukaansa pitää hygieniatasolla, eli tasolla, jolla työntekijät pysyvät tyytyväisenä, mutta ei merkittävästi yli sen.

”Eipä se (palkannosto) pitemmällä tähtäimellä sitten motivoi” A1

Tulospalkkioilla nähtiin kuitenkin olevan vaikutusta työntekijöiden panokseen.

”meillä on tulospalkkaussysteemi niin sehän on tietyllä tavalla kaksipuolinen, että siellä työnantaja saa tiettyjä joustoja ja sitten taas siellä on se palkkio vastapuolella et siinä on tietyllä tavalla ostettu joustoa, jos näin voi sanoa, että molemmat hyötyvät siitä.” B1

Aineellisen palkitsemisen rajahyöty tuli kuitenkin vastaan melko nopeasti. Aineellisen palkitsemisen katsottiin olevan tehokkaimmillaan silloin, kun palkittu koki tulleen huomatuksi ja sai jonkin konkreettisen hyödykkeen tai rahasumman. Yrityksissä katsottiin kuitenkin, että rahallisesti merkittävät summat esimerkiksi 100 eurosta ylöspäin, eivät motivoi työntekijää riittävästi suhteessa annettuun palkintoon. Myöskään runsas määrä pieniä palkintoja ei motivoi.

”Se vaikuttaa sen yhden hetken tai yhden päivän. Mutta pitemmälle se ei kannu.” A1

”Se pitää myöski niinkö paikkansa, että raha menettää sitä mukaa merkitystään kun sitä on sen verran että se ei tavallaan oo enää ongelma. Että sitä on käytössä sen verran, että sillä pystyy tota sen kaiken välttämättömän ja pikkasen jää ylikin niin se ei oo sit enää niin tärkeä. Ja tietysti ihminen joka niinko näkee oman arvonsa vaan niinko rahassa et paljonko sitä rahaa tulee niin sitä ei oo koskaan riittävästi.” B1

Tästä katkelmasta voidaankin lähteä analysoimaan voisiko matalapalkka-aloilla rahallinen palkitseminen toimia erityisen hyvin, kun pienikin palkannosto näkyy tilipussissa. Myös eräs palkitsemisesta vastaavista esimiehistä pohti, että tällä voisi olla merkitystä.

”Ja sitten kenelle raha on tärkeä ja raha voi sitten tietysti olla sitten jos puhutaan matalapalkka-alasta niin se voi olla sitten äärettömän tärkeä, että niillä maksetaan laskut ja sitten taas jollekin johdon tyyppille se voi olla sitä statusta et sillä pystyy pönkittämään näitä asioita itsessään että siellä on monenlaisia.” B1

Tämän jälkeen hän kuitenkin totesi, että peruspalkkana kova palkka ei pitkällä tähtäimellä motivoi, vaan tämä rahallinen ”lisäpalkitseminen” tulisi olla saavutettavissa nimenomaan tulospalkkioitten kautta

”jos se on niinku tavallaan tämmöstä, et se raha tulee kutakuinkin itsestään ni sillei sit oo enää merkitystä, että hetken päästä se niinku katsotaan, et se on niinku saavutettu etu ja sitä ei voi ottaa pois, että sen eteen ei olla enää valmiita tekemään mitään. Ku sit taas tavallaan, että kun on niinku selkeet kriteerit ja selkeet tavoitteet ni niihin myöski niinku pyritään ja niitä niinku halutaan saavuttaa.” B1

Muut tutkimusyritykset eivät tulospalkkioita tarjonneet. Palkitsemisesta vastaavien mukaan heidän tilanteessaan lisätehokkuus ei tuonut suoraa lisälaskutusta.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on, millaisia ominaispiirteitä suorittavaa työtä matalapalkka-alalla tekevissä voisi olla tai millainen palkitseminen heitä motivoi. Jokainen palkitsemisesta vastaava tunnisti jotain ominaispiirteitä, jotka voisivat palkitsemiseen vaikuttaa.

”Et sitten esimerkiksi myyjiä usein motivoi voittaminen ja joku haluaa olla esillä. Sitteen taas monelle semmonen esillä oleminen voi olla ahdistavaakin. A1

Tähän aineellisen palkitsemisen niukkuuteen toki vaikutti myös aiemmassa kappaleessa mainittu alan toimialan työvoimaintensiivisyys. Työntekijän laskutuksen kate on kapea, eikä hyvällä suorituksella saada merkittävästi lisälaskutusta. Siksi palkalla motivointi ei ole yrityksen näkökulmasta houkutteleva vaihtoehto.

Aikaisempi tutkimustieto osoittaa, että aineellinen palkitseminen ei pitkällä aikavälillä nosta työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota tai tuottavuutta. Aiemmistä haastattelukatkelmista selviää, että haastateltujen yritysten palkitsemisesta vastaavat henkilöt olivat tämän tiedon kanssa samoilla linjoilla.

Tästä syystä palkitsemiseen käytetyt resurssit kohdennettiin hygienia- ja työhönsä C1 joihin ja aineettomaan palkitsemiseen. Esimerkiksi vartiointialalla työvaatteet ja työolosuhteet olivat tärkeitä panostuskohtia.

”varusteet on semmonen asia mistä ei tingitä että ne on niinku kunnossa, että sieltä sitten löytää ihmist, jotka ei välttämättä oo sen euron perässä juoksemassa ni pystyvät saamaan mahdollisimman hyvän tuen sille omalle töitten tekemiselle. Että se on ehkä se issue mihin ollaan koitettu panostaa. ... koitetaan tehdä semmoset asiakas-kohtaiset kehittämissuunnitelmat, johon me osallistetaan sitten se henkilökunta, että he pystyisivät vaikuttamaan mahdollisimman paljon siihen omaan työhönsä” C1

6.4 Suorittavaa työtä tekevien palkitsemisen erityispiirteet

Tässä kappaleessa käsitellään suorittavaa työtä matalapalkka-alalla tekevien työntekijöiden ominaispiirteiden ja työn luonteen vaikutusta palkitsemiseen. Taloustieteen oppien mukaisesti tehokkailla markkinoilla työntekijä saa työstänsä vastineeksi oman tuottavuutensa mukaisesti palkkaa. Useissa matalan tuottavuuden töissä saman työtehtävän sisällä työntekijöiden tuottavuudessa ei usein ole merkittävää eroa (Philpott 2014, 11). Esimerkiksi loistavan siistijän tai vartijan työ ei välttämättä suoraan näy omistajan pussissa, koska laskutus perustuu aikapalkkaan.

”ei tarvi antaa ku kolmen kympin palkankorotus meijän henkilöstölle ni jos ei sitä asiakkaalta lähetä hakemaan sitä kustannusvaikutusta ni yhtiön kannattavuus saadaan pudotettua 3 %” C1

Tämä perustelee melko tasapäisen palkkamallin, mikä haastatelluissa yrityksissä oli käytössä. Toisin päin käännettynä aineelliseen palkitsemiseen panostetulla eurolla ei usein saada vastinetta tuottavuudessa. Palkitsemisella pystytään toki vaikuttamaan työtyytyväisyyteen ja jossain määrin motivaatioon, jotka taas vaikuttavat epäsuorasti tulokseen työilmapiirin paranemisella ja vaihtuvuuden alenemisella. Näihin sen sijaan on haastavaa vaikuttaa aineellisen palkitsemisen kautta, jolloin katseet kääntyvät aineettomaan palkitsemiseen.

”ihmisethän tekee paljon muunki takia ku pelkän rahan takia töitä ja sitten on toinen mitä ollaan nähty, että koitetaan viedä hyvin voimallisesti koulutuksia eteenpäin ja tuota varusteet on semmonen asia mistä ei tingitä että ne on niinku kunnossa, että sieltä sitten löytää ihmist, jotka ei välttämättä oo sen euron perässä juoksemassa ni pystyvät saamaan mahdollisimman hyvän tuen sille omalle töitten tekemiselle. Että se on ehkä se issue mihin ollaan koitettu panostaa” C1

Schaufelin (2012, 5) mukaan työntekijöiden sitoutuminen on parempaa, jos työ sisältää erilaisia haasteita ja siinä on mahdollisuus kehittyä. Siivousalalla ja pesula-alalla työskentelevät työntekijät kokivat työn sisällössä olevan motivoivia elementtejä melko runsaasti. Työn fyysisyys toi työntekijälle olon, että on tehnyt asioita ja saanut aikaan. Lisäksi ”oman kädenjäljen” näkymistä arvostettiin.

”Näitä ongelmatilanteita että tykkään ratkoa niitä ja sit ku on tämmöstä nopeampoisista työtä ni ainaki ite tykkään. Että semmosta fyysistä.” B2

” No on se niinku tavallaan ihan mukavaa just se että tietää, että on tehny jotain kun näkee sen konkreettisen jäljen. Mutta sitten onhan tää tosi fyysisesti raskasta, että mullakin on olkapää kipee ja jalkapohjat kipeet ja oon väsyny töiden jälkeen ihan niinku fyysisyyden takia, mutta on se tavallaan ihan kiva kun näkee sen työnsä jäljen.” A2

” Ja erilaiset kohteet on kiva, koska oon mä ollu joskus semmosessa, että oon siivonnu samaa juttua joka päivä ni se on hirveää.. Tai jotenkin ne samat seinät alkaa kyllästyttää.” A2

Kuitenkin esimerkiksi pesulatyöntekijälle B2 tärkein syy vaihtaa työpaikkaa voisi olla juuri nykyisen työn rutiininomaisuus ja yksinkertaisuus.

” Ja varmaan sitten ku päivät on loppujenlopuksi aika samanlaisia. Ja sitte ku ei oo sitä kiirettä ni välillä tulee semmonen olo, että tarvis jotain säpinää. Ni varmaan se.” B2

Yksi esimiehistä nosti esille arvostuksen osoituksen ja työn huomioimisen tärkeyden.

”Mulle on helvetin tärkeää että ne ihmiset, jotka on meillä töissä ni ne ylpeydellä kantaa sitä toimipukua mikä meillä on ja ovat hemmetin ylpeitä siitä omasta tekemisestään ja omasta työn jäljestään” C1

Alat, joiden työpaikat eivät ole kovin arvostettuja, voi vaihtuvuutta aiheuttaa pelkkä työn arvostus, vaikka itse työstä tykkäisi.

”No musta tuntuu ainaki, että täällä nää työntekijät arvostaa niinku kaikkia muita työntekijöitä että ei ainakaan puhuta toisillemme sillain, että siivoojat on huonoja ihmisiä, koska on kuitenkin itekki mutta kyllä se ehkä vähän voi näkyä välillä niinku ainaki jos vaikka niinkun jollekin kaverille tai kaverin kaverille sanoo, että mää oon siistijä niin sit se on sillee et ”ai jaa”. Että sivuutetaan tai tulee semmonen, että no sun elämä ei sitten kiinnosta mua enempää.” A2

Tätä työn arvostamisen tärkeyttä pidettiin keskeisenä teemana myös esimiesten puolella. Yksi esimiehistä pitikin juuri työn arvostamista ja arvostuksen osoitusta tärkeänä johtamistyökaluna.

”Me ite arvostetaan tätä mitä me tehään ja osotetaan myös työntekijöille, että me arvostetaan. Että voidaan olla ylpeitä tästä hommasta. Kun ennen siistijä häpeillen kertoi ammattinsa, tänä päivänä ammatillinen ylpeydentunne on meillä arkipäivää.” A1

Yksilön huomioiminen nähtiin yrityksessä myös huomionarvoisena seikkana. Kaikissa kolmessa yrityksessä jokaisen työntekijän kanssa käytiin vähintään vuositain palaute keskustelu, jossa pyrittiin ottamaan huomioon työntekijän huolet ja tunnistamaan millä mielellä työntekijä työtään tekee. Tämä koettiin myös työntekijöiden taholta tärkeäksi.

”Et heitä (työntekijöitä) kannustetaan ja tuetaan ja he saa sitä palautetta ja että palaute kulkee molempiin suuntiin ja heidän mielipiteitään kysellään ja he voivat vaikuttaa siihen työhönsä sillä tavalla, että..” B1

”Joo kuukausittain on palautekeskusteluita. Se on semmoinen palaveri, missä annetaan ne palautteet, mitä asiakkaat on antanu. Ja sitten niistä just niinku palkitaan ne parhaat ihmiset. Niin se on kyllä tavallaan ihan kiva ku siitä tulee semmmonen jes, fiilis.” A2

Muunlainen yksilötasolla palkitseminen koettiin yrityksissä esmiesten tasolla haastavaksi muun muassa työntekijöiden suuren määrän ja myös verotuksen vuoksi.

”Jos se on joku tavallaan yksilöpalkitseminen ni sehän on niinku heti pitäs maksaa työntekijän veroa ja siitähän menee kyllä sitten idea pois ihan täysin”B1

”Eihän me voida täysin tietää, mitä kukakin arvostaa ja viehän se tehokkuutta siitä palkitsemisesta, jos siitä häviää se systemaattisuus”A1

Palkitsemisen osalta poikkeavaa tällaisessa matalan tuottavuuden työpaikoissa on myös yksittäisen työntekijän vaihtuvuuden kustannusten alhaisuus. Kun työntekijän rekrytointi ja kouluttaminen työhön on edullista, ei vaihtuvuus ole niin suuri ongelma, kuin tilanteissa, joissa rekrytointi ja kouluttaminen olisivat kalliita. Siksi vaihtuvuutta voidaan myös sietää.

”Eihän se meillä lähellekään niin kallista oo ku jollain toisella alalla vois olla. Mutta on se tuhat euroa palanu ennen ku ollaan kunnolla hommissa.” A1

Tämä alhainen vaihtuvuuskustannus näkyy myös rekrytoinnissa ja mahdollistaa hyvin myös määräaikaiset työsuhteet. Määräaikaisissa työsuhteissa olevien pitkän aikavälin palkitseminen ei myöskään ole välttämättä organisaation näkökulmasta järkevää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

7.1 Johtopäätökset

Johdon palkitsemista on tutkittu paljon muun muassa agenttiteorian (mm. Feltham & Xie 1994) ja Stewardship-teorian (Donaldson & Davis 1991) avulla. Suorittavaa työtä tekevien palkitsemisesta ei sen sijaan merkittävästi tutkimustietoa löydy, nimenomaan laskentatoimen puolelta. Palkitsevan organisaation näkökulmasta kiinnostavat kysymykset suorittavaa työtä tekevien palkitsemisessä ovatkin: millainen palkitseminen tehoa ja saadaanko palkitsemiseen käytetylle rahalle vastinetta?

Organisaation näkökulmasta palkitsemisen hyötyjen tulee olla kustannuksia suuremmat. Tässä tutkimuksessa ei pyritty matemaattisesti mittaamaan palkitsemisen kannattavuutta vaan löytämään mahdollisia suoritusmittareita, joilla palkitsemisen kannattavuutta voidaan mitata sekä mahdollisia siihen vaikuttavia tekijöitä.

Suoritusmittareiden tutkimisen lisäksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään tekijöitä, jotka vaikuttavat suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevien palkitsemiseen. Yritykset tai yritysten tulosityksiköt, joissa tuloksetekijöinä ovat matalapalkkaiset suorittavan työn tekijät, ovat palkitsemisen suhteen kiinnostavassa tilanteessa. Näiden organisaatioiden näkökulmasta palkat ja palkitseminen ovat mittava kuluerä, kun palkittavia työntekijöitä on paljon. Aiemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat laajan, eri työntekijätasot kattavan palkitsemisen kannattavan.

Esille nousi muutamia keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat suorittavan matalapalkkatyön palkitsemiseen: alan työvoimaintensiivisyys, alhaiset vaihtuvuuskustannukset, työtehtävän sisäinen kasvu, motivoinnin rajahyöty, palkitsemisen niukkuus ja yksilön huomioiminen palkitsemisessä.

Ensimmäinen havainto siis liittyy alan työvoimaintensiivisyyteen. Kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimialat olivat hyvin työvoimaintensiivisiä. Kaikki tutkimuksen yritykset toimivat aloilla, jossa liikevaihto perustui pitkälti myytyihin työtunteihin, pääosin suorittavaa työtä tekevien työtunteihin. Yritysten työntekijöistä suurin osa oli juuri matalapalkkaisia suorittavaa työtä tekeviä. Työvoimaintensiivisyyden vuoksi henkilöstöjohtaminen oli yrityksille strategisesti tärkeä tekijä kilpailukyvyn kannalta. Kun työvoimakustannukset olivat yrityksissä suuret, oli työntekijöiden motivaatio, vaihtuvuus ja palkitsemisen taso merkittäviä asioita liiketoiminnan kannattavuuden kannalta.

Toiseksi palkitsemisintoon yrityksissä vaikuttivat verrattain alhaiset vaihtuvuuden kustannukset yksilöä kohti. Vaihtuvuuskustannuksiin vaikuttavat kaksi tekijää. Kun työntekijä on koulutuksensa saanut, hidastuu ammatillinen kasvu merkittävästi. Eli kokenut työntekijä ei ole merkittävästi tuottavampi kuin kokematon. Lisäksi työvoiman rekrytointikustannukset olivat esimiesten mukaan alhaiset ollen noin 1000–2200 € henkilöä kohden, sisältäen perehdytyksen.

Nämä alentavat rekrytoinnin kustannuksia ja pienentävät vaihtuvuuden ongelmaa yrityksissä. Myös Philpottin (2014, 56) mukaan matalapalkka-aloilla henkilöstöhallintoon ja työntekijöiden sitoutumiseen panostaminen ei välttämättä ole liiketaloudellisesti järkevää hitaan ammatillisen kasvun ja alhaisten vaihtuvuus-kustannusten vuoksi. Tämä tutkimus vahvistaa Philpottin tutkimusta vaihtuvuuden kustannuksista.

Kolmas havainto liittyy motivoinnin rajahyötyyn. Yrityksissä koettiin, että motivoitunut työntekijä ei ole merkittävästi tuottavampi, kuin ei-motivoitunut työntekijä. Työntekijän motivointi palkitsemisella ei palkitsemisesta vastaavien mukaan merkittävästi lisää tuottavuutta, kun laskutus perustuu käytettyyn aikaan, eikä saavutettuun lopputulokseen. Lisäksi pienikin rahallinen panostus palkitsemiseen yksilötasolla, merkitsee koko organisaatioon laajennettaessa suurta kuluerää. Sen sijaan, että yrityksissä pyrittiin motivoimaan työntekijöitä, pyrittiin niissä panostamaan työn hygieniategijöihin huonoa työtyytyväisyyttä välttääkseen. Herzbergin (1968) mukaan työn hygieniategijät, kuten palkka, ovat tekijöitä, joilla vältetään huono työtyytyväisyys. Niillä ei kuitenkaan juurikaan voida motivoida työntekijöitä, vaan tässä vaiheessa huomio tulee kiinnittää palkitsemiseen. Niissä yrityksissä, joissa tulospalkkaus oli koettu ”mahdolliseksi käyttää”, sitä käytettiin. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa liittykö tämä ongelma vain näiden yritysten spesifeihin tilanteisiin (tuntilaskutusperusteinen liikevaihto) vai onko tutkimustulos tätä yleisempi.

Neljäntenä toistuvana teemana palkitsemisesta vastaavien haastatteluissa nousi aineettoman palkitsemisen rooli. Palkitsemisesta vastaavien mukaan yrityksissä pyrittiin panostamaan aineettomaan palkitsemiseen. Kauhanen & Laine (2015, 119) jakavat aineettoman palkitsemisen kahteen ryhmään: urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioiksi voidaan lukea esimerkiksi itsensä kehittäminen, työn sisältö sinänsä, joustavat työajat ja kasvumahdollisuus organisaation sisällä. Sosiaalisia palkkioita taas ovat esimerkiksi statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen arvostus. Molempia palkitsemistapoja käytettiin tutkimuksen kohdeyrityksissä. Tutkimuksissa mainittiin muun muassa joustavat työajat, statussymbolit, palaute ja julkinen arvostus. Itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen nähtiin sen sijaan haastaviksi tavoiksi palkita työntekijää. Myös yksilön huomioiminen palkitsemisessä oli palkitsemisesta vastaavien mukaan haastavaa. Tähän syyksi nimettiin suuri palkittavien työntekijöiden määrä yhdistettynä alhaiseen tuottavuuteen. Vaikka palkitsemisesta vastaavat painottivat aineettomaan palkitsemiseen panostamista, olivat aineettoman palkitsemisen keinot kaiken kaikkiaan melko suppeasti käytössä.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten palkitsemisjärjestelmissä oli havaittavissa runsaasti samankaltaisuuksia esimerkiksi palkitsemisen niukkuudessa ja yksilön huomioimisessa palkitsemisessä. Heidän mukaansa tulospalkkioita käytetään niissä tapauksissa, kun sillä saadaan selvästi nostettua tuottavuutta. Aiemmin mainitut suorittavan matalapalkkatyön palkitsemiseen vaikuttavat seikat johtavatkin palkitsemisesta vastaavien mukaan väistämättä siihen, että organisaation intressinä on hygieniatasojen nostaminen riittävälle tasolle ja sen jälkeen palkitsemisen kulujen minimoiminen. Toisin sanoen palkitsemisesta

vastaavat pitivät suuren matalan tuottavuuden työntekijämässän palkitsemisen olevan kannattavinta silloin, kun se on järjestelmällisesti hoidettua ja niukkaa. Aikaisempaan tutkimustietoon suhteutettuna tässä on ristiriita. Esimerkiksi Martelan & Jarenkon (2014, 26) mukaan sisäisestä motivaatiosta seuraavalla innostuksella on suuri merkitys esimerkiksi asiakaskokemukseen. Tästä taas seuraa parantunutta asiakassuhteiden pituuteen ja yritykselle on kannattavampaa pitää kiinni nykyisistä asiakassuhteista kuin hankkia jatkuvasti uusia. Tätä taustaa vasten voidaan kyseenalaistaa tutkimusyritysten tavoite pitää palkitsemisen kustannukset alhaalla kannattavuuden optimoimiseksi. Myös yksilön huomioiminen palkitsemisessa oli yrityksissä vähäistä. Kauhasen & Laineen (2015, 119) mukaan palkitsemisen tulee kohdistua niihin asioihin, joita työntekijä arvostaa. Yksilön huomioon ottamisen sijaan organisaatioissa nähtiin tärkeäksi tunnustaa työtehtävittäin erot siinä, mitä työntekijä palkitsemisessa arvostaa: esimerkiksi haastattelukatkelmassa mainittu myyjien julkisen tunnustuksen tarve. Tähän oli päädytty palkitsemisesta vastaavien mukaan siitä syystä, että palkittavien määrä oli suuri ja palkitsemisvarat niukat, joten jokaisen työntekijän huomioiminen erikseen olisi haastavaa. Kuitenkin palkitsemista pyrittiin kohdentamaan sen verran työntekijäryhmälle sopivaksi, jotta se koettaisiin työntekijöissä mahdollisimman laajasti palkitsevasti.

Haasteena palkitsemisessa yrityksissä oli se, että varmuutta ei ollut siitä, että palkitseminen parantaa tuottavuutta enemmän kuin aiheuttaa kustannuksia. Tämän todentamiseksi yrityksissä ei ollut käytetty mittaamista vaan se perustui palkitsemisesta vastaavien havaintoihin. Tämän palkitsemisen ja kannattavuuden parantamisen yhteyden todentamiseen tarvitaan mittareita. Mitä mittareita palkitsemisen onnistumisessa tulisi sitten käyttää? Suorittavaa työtä matalapalkka-aloilla tekevien tuottavuutta voi olla haastavaa nostaa. Lisäksi palkitsemistapoja on runsaasti ja jokainen tapa vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen eri tavalla.

Tutkimuksen yrityksissä palkitsemisella haluttiin vaikuttaa ensisijaisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työilmapiiriin, esimerkiksi motivaation sijaan. Näitä tekijöitä voidaan pitää osittain työn hygieniatekijöinä. Motivaatiolla voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa työn tuottavuuteen ja välillisesti esimerkiksi työilmapiiriin ja asiakastytytyväisyyteen. Työilmapiiri ja asiakastytytyväisyys tai niiden yhteys tulokseen voi olla hankalasti mitattavissa. Eli vaikka hyvä työilmapiiri ja korkea asiakastytytyväisyys olisivat yritykselle arvokkaita seikkoja, jos palkitsemisen vaikutuksia niihin ei pystytä todentamaan, voi palkitsemisinto jäädä vähäiseksi. Toiseksi kulujen alentaminen palkitsemisella esimerkiksi työntekijöiden- tai asiakkaiden vaihtuvuuden kautta alentaa yrityksen kustannuksia ja on siten tuottavaa. Palkitsemisen nähtiin vaikuttavan näihin asioihin, mutta palkitsemisesta vastaavien mukaan vaikutus ei ollut kovin merkittävä, mikä laski palkitsemisintoa. Kuitenkaan yrityksissä ei ollut dataa, esimerkiksi rahamääräisenä, jonka perusteella palkitsemispäätöksiä tehdään. Tästä ei myöskään aikaisemmissa tutkimuksissa ole tietoa, millä tavoin näitä tulisi mitata vai tulisiko ollenkaan. Kuitenkin palkitsemisen vaikutuksia esimerkiksi vaihtuvuuteen

ja asiakastyytyväisyyteen pidettiin palkitsemisesta vastaavien mukaan merkittävänä palkitsemisen tavoitteina. Yrityksissä oli siis tiedossa mihin kullakin palkitsemismenetelmällä haluttiin vaikuttaa ja palkitsemisen yhteys työntekijöiden käyttäytymiseen, työttyytyväisyyteen, motivaatioon ja tuloksellisuuteen oli palkitsemisesta vastaavien mukaan tiedossa. Avoimeksi kuitenkin jäi palkitsemisen vaikuttavuus, kuinka paljon kukin palkitsemismenetelmä vaikuttaa sillä tavoiteltuun tekijään, esimerkiksi motivaatioon ja välillisesti asiakastyytyväisyyteen. Otettaessa suoritusmittaus mukaan palkitsemistoimien arviointiin voitaisiin mahdollisesti saavuttaa vertailtavia lukuja palkitsemisen hyödyistä ja haitoista ja pystyä siten arvioimaan palkitsemisen tehokkuutta.

7.2 Tutkielman arviointi

Tämä tutkimus ei tarjoa palkitsemisen kannattavuudesta matemaattisia, rahamääräisiä summia vaan tutkii näitä kysymyksiä aiemman tutkimustiedon ja tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden pohjalta. Tutkimusprosessissa tutkijan valinnat voivat subjektiivisia valintoja, mikä vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen heikentävästi (Tuomi & Sarajarvi 2018, 19) Lisäksi tässä tutkimuksessa haastateltiin yritysten päättäjiä ja työntekijöitä, jotka kertoivat omia näkemyksiään ja vastasivat kysymyksiin omista lähtökohdistaan. Näistä syistä tätäkään tutkimusta ei tule lukea täysin objektiivisena tutkimuksena. Lisäksi haastateltavilla yritysten edustajilla saattoi olla tarve korostaa osaamistaan ja yritystensä osaamista todellisen tilan avaamisen sijaan. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Vähäinen määrä haastateltavia aiheuttaa sen, että tämän tutkimuksen tutkimustulokset eivät ole yleistettäviä vaan ainoastaan eräitä tapoja, jolla tavoin asioita voidaan tulkita. Tutkimustulosten peilaaminen aikaisempaan tutkimustietoon ja tutkimuksen viitekehukseen antavat parhaan tulkinnan palkitsemisen tilasta ja tehokkaista tavoista palkita työntekijöitä.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Palkitsemisen keskeisiä tavoitteita on motivoida ja sitouttaa työntekijöitä ja kannustaa heitä ponnistelemaan entistä kovemmin. Näiden tavoitteiden täyttymistä voi olla haastavaa mitata, eikä tutkimusyriyksissä tällaisia mittareita ollut käytössä. Lisäksi aineettoman palkitsemisen kustannuksia tai muita palkitsemisen moninaisia hyötyjä voi olla haastavaa laskea. Tässä tutkimuksessa saatiin kattava kuva palkitsemisen tehokkuuden arvioinnin tilasta case-yriyksissä ja keinoista, joilla suoritettavaa matalapalkkatyötä tekeviä voitaisiin tehokkaasti palkita. Speklén & Verbeetenin (2014, 135) mukaan suoritusjärjestelmän kokeellisella käytöllä voidaan pyrkiä löytämään tyydyttäviä suorituskyvyn tasoja. Tämä tutkimus antaaakin hyvän pohjan jatkotutkimuksissa tehtäville kokeellisille

tutkimuksille, jossa pyritään laskemaan palkitsemisen kustannuksia ja hyötyjä auki suorittavan matalapalkkatyön kohdalla.

Suorittavan matalapalkka-alan haasteina ovat suuri vaihtuvuus ja alhainen työmotivaatio. Kiinnostavia tutkimusaiheita voisikin tulevaisuudessa olla miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Lisäksi palkitsemisen vaikuttavuuden arvioinnista työntekijätasolla ei juurikaan aikaisempia tutkimuksia löydy. Toinen kiinnostava jatkotutkimusaihe olisikin palkitsemismenetelmien vaikuttavuuden arviointi: kuinka paljon määrätyillä palkitsemismenetelmillä saadaan nostettua työntekijän sitoutumista tai työmotivaatiota?

LÄHTEET

- Abushaiba, I. & Zainuddin, Y. 2012. Performance Measurement System Design, Competitive Capability, and Performance Consequences - A Conceptual Like. Vol. 3. No 11. pp. 184-193.
- Bonsdorff, M. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among Middle-aged and older employees. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*. Vol. 83.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Working conditions, job satisfaction and productivity. *Munich Personal RePEc Archive*. No. 103484.
- Chen, H. & Hsieh, Y. 2006. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. Sage Publications. pp. 64-70.
- Chen, H. & Hsieh, Y. 2011. Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 10. No. 2. pp. 11-32
- Deci, E. 1975. Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 31. No. 1. pp. 81-85.
- Devins, D., Bickerstaffe, T., Mitchell, B. & Halliday S. 2014. Improving progression in low-paid, low-skilled retail, catering and care jobs. *Inspiring Social Care*. pp. 1-53.
- Donaldson, L. & Davis, J. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*. Vol. 16. Iss. 1. pp. 49-64.
- Feltham, G & Xie, J. 1994. Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agency relations. *The Accounting Review*. Vol. 69. No. 3. pp. 429-453.
- Gawel, J. 1996. Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. Vol. 5. No. 11. pp. 1-3.
- Giancola, F. 2011. Skill-Based Pay: Fad or Classic? *Compensation & Benefits Review*. Vol. 43. No. 4. pp. 220-226.
- Grafton, J., Lillis, A. & Widener, S. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 35. pp. 689-706.
- Gross, H. & Friedman, H. 2004. Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits Quarterly*. Vol. 20, Iss. 3. pp. 7-12.
- Hakkarainen, K., Lonka, K & Lipponen, L. 2005. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. *PS-Kustannus*.

- Hakonen N., Aarnio, A., Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. 2011. Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö. JTO-Palvelut Oy.
- Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. & Hakonen, A. 2014. Palkitse taitavammin. Suomi: Sanoma Pro Oy.
- Hansen & Van der Stede. 2004. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*. Vol. 15. pp. 415-439.
- Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry ja toimituskunta. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Helsinki.
- Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees?
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hsieh, Y. & Chen, H. 2011. Strategic fit among business Competitive strategy, human resource Strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 10, No. 2. pp. 11-32.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002 Strategialähtöinen organisaatio – Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari.
- Kauhanen, M. & Laine, O. 2015. Suomalainen palkkataso eurooppalaisessa vertailussa. Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Kihn, L. 2005. Comparing Performance Measurement Approaches in Accounting Research. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. Vol. 2. pp. 143-184.
- Kim, H., Shin, K. & Swanger, N. 2009. Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*. No. 28. pp. 96-104.
- Lazear, E. 2000. Performance Pay and Productivity. *The American economic review*. Vol. 90, no. 5, pp. 1346-1361.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Pro Tammi.
- Luthans, F. & Youssef, C. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. Vol. 33, no. 2, pp. 143-160.
- Malina, M. & Selto, F. 2004. Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*. Vol. 15. pp. 441-469.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3/2014.
- Moisio, E., Sweins, C., & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahastoeselvityksiä.
- Medcof, J. & Rumpel, S. 2007. High technology workers and total rewards. *The Journal of High Technology Management Research*. 18. pp. 59-72.

- Pepper, A. & Gore, J. 2015. Behavioral agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of Management*. Vol. XX. pp. 1-24.
- Peters, R. & Taylor, L. 2017. Intangible capital and the investment-q relation. *Journal of Financial Economics*. Vol. 123. Iss. 2. pp. 251-272.
- Philpott, J. 2014. Rewarding work for low-paid workers. The Joseph Rowntree Foundation.
- Prendergast, C., 1998. What Happens within Firms? A Survey of Empirical Evidence. *Labor Statistics Measurement Issues on Compensation Policies*. pp. 329 - 356.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessä*. Juva: WSOY.
- Ross, S. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*. Vol. 63, No. 2. pp. 134-139.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 16.11.2020.)
- Schaufeli, W. 2012. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*. Vol. 14. No. 1, 3-10.
- Seitovirta, J., Kvist, T. & Partanen, P. 2013. Sairaanhoidtajien palkitseminen -haastattelututkimus. *Hoitotiede*. 25. (4) pp. 279-290.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. *Talentum Oyj*.
- Speklé, R. & Verbeeten, F. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*. Vol. 25. pp. 131-146.
- Tilastokeskus, 2019. *Kokonaisansiot työnantajasektorin mukaan 2019*.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vartiainen, M. 2016. Ketterä HR digitalisoituvassa maailmassa. *Työn Tuuli*. pp. 4-6.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. *Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. *Palkitsemisen kokonaisuus*. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus. Ylikoski, T. 2001. *Unohtuiko asiakas? Perustietoa palveluiden markkinoinnista*. AYY-Palvelu Oy.

LIITTEET

Haastattelurunko palkitsemisesta vastaaville

1. Rutiininomainen työ yrityksessänne

- Millainen vaihtuvuus teillä on kohderyhmän (suorittava työ, matala-palkka-alalla) työntekijöissä?
- Millaisia kustannuksia vaihtuvuus aiheuttaa?
- Millä tavalla työntekijöiden motivaatio heijastuu heidän työhönsä/ muuhun organisaatioon?

•

2. Palkitseminen yrityksessänne

- Maksatteko Tesin mukaista palkkaa, yli/alle?
- Onko yrityksessänne käytössä palkitsemisstrategia tai palkitsemisjärjestelmä?
- Millainen se on? /Miten palkitsette kohderyhmän työntekijöitä?
- Millaista aineellista palkitsemista käytätte?
- Millaista aineetonta palkitsemista käytätte?
- Millaisia hyötyjä tavoittelette palkitessanne työntekijöitänne?
- Pyrittekö palkitsemisella ensisijaisesti motivoimaan työntekijöitä vai vaikuttamaan hygientehtäjiin?

3. Tehokas palkitseminen

- Mitä tavoittelette työntekijöiden palkitsemisella?
- Onko teillä käytössä mittareita, jolla tavoin palkitsemisen onnistumista arvioidaan?
- Millainen palkitseminen toimii/ on tehokasta yleisesti?
- Millainen palkitseminen toimii kohderyhmän kohdalla?
- Saako tulospalkkiin sijoitetulle rahalle vastinetta?
- Saako aineettomaan palkitsemiseen sijoitetulle rahalle vastinetta kohderyhmän työntekijöiden kohdalla?

4. Kohderyhmän palkitsemisen erityispiirteet?

- Mitkä asiat motivoivat kohderyhmän työntekijöitä, sisäinen motivaatio?
- Ovatko jotkin palkitsemistavat hygientehtäjiä?
- Onko kohderyhmän työntekijäprofiilissa jotain erityispiirteitä, mikä vaikuttaa palkitsemiseen?
- Huomioitteko yksilön palkitsemista; eri ihmisille erilaista palkitsemista?
- Kannattaako laaja vai niukka palkitseminen/perustelut?

Haastattelurunko palkittaville työntekijöille

1. Asema organisaatiossa

- Työnimike ja työnkuva
- Työpäivän/työviikon sisällön kuvailu
- Toistuvat rutiinit
- Ei-rutiininomaiset työtehtävät

2. Työtyytyväisyys ja motivaatio

- Mikä tässä työssä motivoi?
- Mikä pitää nykyisessä työtehtävässä, työpaikan vaihdon sijaan?
- Syyt, joiden takia voisit vaihtaa työpaikkaa?
- Onko työnantajassasi jotain erityispiirteitä, joiden vuoksi olet juuri siellä töissä?

3. Aineellinen palkitseminen

- Millainen on palkkasi ja mistä se koostuu?
- Oletko tyytyväinen palkkasi ja mahdollisiin bonuksiin, joita saat?
- Voisiko rahallisella palkitsemisella mielestäsi saada lisää tehokkuutta työhön?
- Voisiko rahallinen palkitseminen lisätä työtyytyväisyyttäsi?
- Vaihtaisitko työpaikkaasi, jos saisit kilpailijalta rahallisesti paremman tarjouksen?

4. Aineeton palkitseminen

- Millainen työilmapiiri työpaikallanne on, miten sitä tuetaan?
- Tarjoaako yritys mahdollisuutta uralla etenemiseen, kiinnostako/motivoiko sellainen?
- Pystytkö vaikuttamaan itseäsi koskeviin asioihin, tuletko kuulluksi?
- Saatko palautetta työstäsi?