



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Työntekijöiden palkitseminen ja motivaatio osuustoiminnallisessa yrityksessä

Rewarding and motivation of employees in a cooperative society

14.5.2017

Tekijä: Lotta Hietanen

Ohjaaja: Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Lotta Hietanen

Tutkielman nimi: Työntekijöiden palkitseminen ja motivaatio osuustoiminnallisessa yrityksessä

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatiede/Talousjohtaminen

Ohjaaja: Pasi Tuominen

Hakusanat: palkitseminen, motivaatio, osuustoiminta, osuuskunta

Palkitseminen on tärkeässä roolissa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden mukaisessa toiminnassa. Palkitseminen myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, sekä ylläpitää motivaatiota ja siten tehokasta suoriutumista. Tässä tutkielmassa syvennyttiin osuustoiminnallisen yrityksen palkitsemiseen niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen osalta, jonka lisäksi tarkasteltiin palkitsemista ja sen toimivuutta osana koko organisaatiota ja sen tavoitteita. Tutkimuksessa perehdyttiin myös motivaatioon sekä sen lähteisiin, ja osuustoiminnan perusteisiin. Lopuksi vielä annettiin esille tulleisiin puutteisiin mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kvalitatiivisilla menetelmillä. Tutkimusaineisto koostui viidestä haastattelusta, joista yksi oli liiketoimintayksikön esimiehen kanssa toteutettu teemahaastattelu, ja loput neljä työntekijöiltä kerättyjä, puolistrukturoituja sähköpostihaastatteluja. Tutkimustuloksissa palkitsemisen havaittiin olevan yrityksen myynnillisiä tavoitteita tukevaa. Kohdeyrityksessä tunnistettiin olevan käytössä melko monipuolisesti niin aineellisia kuin aineettomia palkintoja, joista kuukausipalkka koettiin eniten motivoivana tekijänä, mutta myös sanallista kannustamista arvostettiin päivittäisen motivaation ylläpitäjänä. Kehityskohteita kuitenkin löytyi osuustoimintaan liittyvässä palkitsemisessa, jonka lisäksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vähyys koettiin yhtenä kehittämisen arvoisena asiana, jotta palkitsemisesta saataisiin mahdollisimman toimivaa.

ABSTRACT

Author: Lotta Hietanen

Title: Rewarding and motivation of employees in a cooperative society

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration/Financial Management

Supervisor: Pasi Tuominen

Keywords: rewarding, motivation, co-operative, cooperative

Rewarding plays an important role in achieving a company's goals and in acting upon those goals. Rewarding also engages employees to the organization, and maintains motivation and thus maintains efficient performance. This study goes deeper into co-operative company's rewarding for both tangible and intangible rewarding, along with rewarding and its functionality as a part of the whole organization and its objectives. The study also takes a deeper look at motivation and its sources, and the fundamentals of cooperation. Finally, possible suggestions for improvement are given for the shortcomings that have emerged.

The study was carried out as a case study with qualitative methods. The study material consists of five interviews, out of which one was a theme interview executed with a business unit manager, and the remaining four were semi-structured interviews executed through email from four employees. From the results of the study, it was discovered that rewarding is supportive of the company's sales objectives. In the target company, quite diverse tangible as well as intangible rewards were identified, out of which the monthly salary was experienced as the most motivating factor, but also verbal encouraging was appreciated as a maintaining factor of daily motivation. Places of improvement were also found within the rewarding related to cooperation in addition to which employees' possibility to influence was seen as one factor where there possibly is space for improvement, so that rewarding would become as functional as possible.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen aihe, ongelmanasettelu ja rajaukset.....	2
1.2. Tutkimusmenetelmä.....	4
1.3. Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus.....	5
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	8
2. MOTIVAATION JA PALKITSEMISEN TEORIAA.....	9
2.1. Motivaatio.....	9
2.1.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä itsemääräytymisen teoria.....	10
2.2. Kokonaispalkitseminen.....	11
2.3. Palkitseminen yrityksen tavoitteiden tukena.....	13
3. OSUUSTOIMINNAN PERUSTAA.....	16
3.1. Osuustoiminnan ominaisuuksia.....	16
3.2. Perusteet ja arvot.....	18
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1. Tutkimusmenetelmä, aineiston kuvailu ja kohderyhmä.....	21
4.2. Haastattelujen toteutus.....	22
4.3. Tutkimuksen luotettavuus.....	23
5. KOHDEYRITYS JA SEN PALKITSEMINEN.....	24
5.1. Yrityksen arvot ja tavoitteet.....	24
5.2. Aineellinen palkitseminen.....	27
5.3. Aineeton palkitseminen.....	30
5.4. Palkitseminen suhteessa organisaatioon.....	32
5.5. Kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään.....	35
5.6. Tutkimuksen tulokset.....	38
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
Lähdeluettelo.....	43

LIITTEET

- Liite I Esimiehen teemahaastattelu
- Liite II Työntekijöiden puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Osuustoiminta ja kokonaispalkitseminen
- Kuvio 2. Kehitysehdotukset kohdeyrityksen palkitsemiselle

1. JOHDANTO

Palkitseminen on yrityksissä tärkeä osa henkilöstön johtamista. Palkitseminen voi vaikuttaa vahvastikin siihen, kuinka suurella innolla ja motivaatiolla työntekijät suorittavat työtehtäviään, ja siten hyödyttävät yritystä. Yritysten strategiat ja tavoitteet määrittelevät sitä, mitä työntekijöiltä vaaditaan, ja oikein valitut palkitsemisjärjestelmät ohjaavat työntekijöiden työskentelyä kyseiseen suuntaan. Hakosen, Hakosen, Hulkon ja Ylikorkalan (2005, 13) mukaan organisaation tavoitteiden ja arvojen viestimisessä työntekijöille, palkitseminen on tehokkain keino, sillä ihmiset usein toimivat sen mukaan, mistä he saavat palkkiota tai mikä on palkitsevaa.

Palkitseminen ei nykyaikana ole ainoastaan kiitoksen antamista työntekijälle hyvästä työstä, vaan palkitsemista lähdetään pohtimaan strategian kautta, liiketoiminnan tarpeet huomioiden. (Kauhanen 2006, 116) Kauhasen mukaan tällöin joudutaan ottamaan huomioon eri näkökulmia, kuten liiketoimintastrategia, sisäinen palkkarakenne, kilpailijoiden palkkataso ja palkitsemistavat, oman palkitsemisstrategian avoimuus tai sulkeutuneisuus, suoriutumisen yhteys palkitsemiseen, ja muut liiketoiminta-alueet. Pelkkä yhden kannustinjärjestelmän kehittäminen näiden tekijöiden pohjalta ei kuitenkaan riitä, vaan huomioon tulisi ottaa kokonaisuus, kuten peruspalkkaus, yleiset johtamisen puutteet ja työntekijöiden kehitysmahdollisuudet. Tällöin saadaan aikaan sitouttavampi, kustannustehokkaampi, tuloksekkaampi ja henkilöstöä palkitsevampi ratkaisu. (Sistonen 2008, 37)

Tässä tutkimuksessa mukaan otetaan osuuskunnan näkökulma case-yrityksen muodossa. Tämä tuo palkitsemiseen omat haasteensa, sillä osuuskunta on yhteisö, jossa on ennalta määräämätön osuuspääoma, vähintään kolme jäsentä ja jonka lainmukaisena tarkoituksena on sen jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen. Tämä tarkoittaa, että osuuskunnan toiminnan tulee olla jäseniä hyödyttävää, jäsenet käyttävät osuuskunnan tarjoamia palveluita. Tarkoitus ei siis ole tavoitella voittoa jäsenille. (Villa,

Ossa & Saarilehto 2007, 120) Osuuskunnan perustavoitteen ollessa voittoa tavoittelevasta yrityksestä eroavainen, on se huomioitava myös palkitsemisessa. Palkitsemisen tulisi olla organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaista toimintaa kannustavaa, ja se tukee menestystä, mikäli perusteet palkitsemiselle ovat oikein valitut, kuten Kauhanen (2006, 105) toteaa.

1.1. Tutkimuksen aihe, ongelmanasettelu ja rajaukset

Tässä kandidaatintutkielmassa aiheena on työntekijöiden palkitseminen ja motivaatio osuustoiminnallisessa yrityksessä. Työssä pyritään kuvaamaan, millä tavoin työntekijöitä palkitaan kohdeyrityksessä, miten palkitseminen motivoi heitä, ja miten nämä palkitsemisjärjestelmät toimivat verrattuna yritykseen ja sen tavoitteisiin. Teorian avulla käydään läpi palkitsemisen kokonaisuutta ja osuuskunnan perustarkoitusta sekä tavoitteita yleensä, ja empiriaosuudessa sovelletaan teoriaa käytäntöön tarkasteltaessa kohdeyrityksenä toimivan osuuskunnan työntekijöiden mielipiteitä palkitsemisesta ja motivaatiosta sekä esimiehen vastauksia muun muassa yrityksen tavoitteista.

Aihe sekä kohdeyritys ovat lähtöisin kesäharjoittelusta, jossa palkitseminen oli ajan-kohtainen aihe, ja tavoitteita käytiin läpi tiimipalavereissa. Kaikki työntekijät eivät olleet tavoitteista kovin innoissaan, vaan he kokivat niiden olevan varsinaisten jokapäiväisten työtehtävien ulkopuolella, tai liian vaikeita ja stressiä aiheuttavia saavuttaa muun työn ohessa. Varsinkin nämä negatiivissävytteiset keskustelut herättivät mielenkiinnon aiheeseen sekä pohdintaan, miten työntekijöiden palkitseminen toimii. Valmiiden kontaktien ja yhteistyöhalukkuuden vuoksi kyseinen yritys valikoitui kohdeyritykseksi, jonka lisäksi sen osuustoiminnallisuus toi aiheeseen mielenkiintoisen näkökulman.

Tavoitteena tutkimuksessa on siis kartoittaa työntekijöiden palkitsemismenetelmiä osuustoiminnallisessa yrityksessä, sekä niiden yhteyttä työntekijöiden motivaatioon ja yrityksen tavoitteisiin. Pääongelman muodostaa palkitsemisjärjestelmien tehottomuus, ne eivät motivoi työntekijöitä tarpeeksi, eivätkä ohjaa työntekoa yrityksen tavoitteiden

mukaiseen suuntaan. Tähän ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu päätutkimuskysymyksen sekä alakysymysten avulla.

Pääasiallinen tutkimuskysymys on

”Miten kohdeyrityksessä käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät ohjaavat työntekijöiden toimintaa kohti sen tavoitteita ja arvoja?”

Tämän avulla pyritään kartoittamaan yrityksen nykyisiä, käytössä olevia järjestelmiä ja tapoja palkita, ja kuvata niiden ohjaavaa vaikutusta työntekijöiden toimintaan. Kysymyksen avulla perehdytään esimiehen kertomien tavoitteiden ja arvojen toteutumiseen, jotka ovat osuustoiminnassa kriittisiä.

Pääkysymystä tukevat alakysymykset ovat

”Mikä motivoi kohdeyrityksen työntekijöitä, ja millaiset palkitsemisjärjestelmät yrityksessä koetaan motivoivina?”

”Miten käytössä olevia järjestelmiä voitaisiin kehittää?”

Näiden kysymysten perusteella taas kuvataan työntekijöiden arvostamia asioita, ja perehdytään niihin palkitsemiskeinoihin, jotka tällä hetkellä motivoivat työntekijöitä. Samalla pyritään löytämään vastauksista tekijöitä, jotka eivät motivoi työntekijöitä, jotta viimeiseen kysymykseen saadaan mahdollisimman kattava vastaus kehitysehdotuksista.

Esimiehen haastattelulla on tarkoitus kartoittaa yritystä ja sen tavoitteita, sillä osuustoiminnallisen yrityksen perusajatus ei ole tehdä mahdollisimman paljon voittoa, jolloin voitaisiin olettaa, että myös työntekijöiden palkitseminen perustuisi erilaisiin kriteereihin kuin vaikkapa osakeyhtiöissä. Aluksi kuvataan siis palkitsemista yleensä jonka jäl-

keen tarkennetaan asiaa ja tarkastellaan sen toimivuutta sekä kehitysideoita. Työntekijöiden motivaatiota kartoitetaan erillisillä haastatteluilla, joissa pyritään ymmärtämään myös, millaiset palkitsemismenetelmät ohjaavat työntekijöiden toimintaa, vai onko sellaisia tällä hetkellä käytössä ollenkaan.

Teoriaosuudessa palkitsemisesta ei tehdä tarkempia rajoituksia, vaan kuvataan sitä yleisesti. Lisäksi perehdytään osuuskuntiin ja niiden toimintaan, ja keskitytään erityisesti palkitsemisen erityispiirteisiin osuuskuntien kohdalla, mikäli aiheesta vain löytyy aiempaa tutkimusta. Suurimpana rajoituksena tutkielman empiriaosiossa toimii osuustoiminnallinen yritys, ja sen yksi liiketoimintayksikkö. Tähän yksikköön kuuluvat esimies sekä hänen alaisuudessaan toimivat työntekijät. Kaikki työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa, ja tiimin koko on yhteensä n. 13 henkilöä. Kyseinen liiketoimintayksikkö on vain pieni osa koko organisaatiota, mikä tulee huomioida tulosten yleistettävyyttä pohdittaessa.

1.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena, jonka tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen, ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tarkemmin määriteltynä käytettävä menetelmä on tapaustutkimus, jota Metsämuurosen (2006, 92) mukaan lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on. Pyrkimyksenä on muodostaa tutkimuksen aiheesta, palkitsemisjärjestelmistä ja osuustoiminnallisuudesta, laaja kokonaiskuva, ja tutkimuksen kohteesta, eli kohdeyrityksestä ja sen tilanteesta tapaustutkimuksen mukaisesti taas syvällisempää tietoa.

Primääriaineistona toimivat haastatteluvastaukset yrityksen esimieheltä sekä työntekijöiltä, joita tutkimuksen empiriaosuudessa analysoidaan. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että siinä on helppo säädellä aineiston keruuta. Haastattelu myös antaa enemmän mahdollisuuksia vastausten tulkintaan. (Hirsjärvi et al.

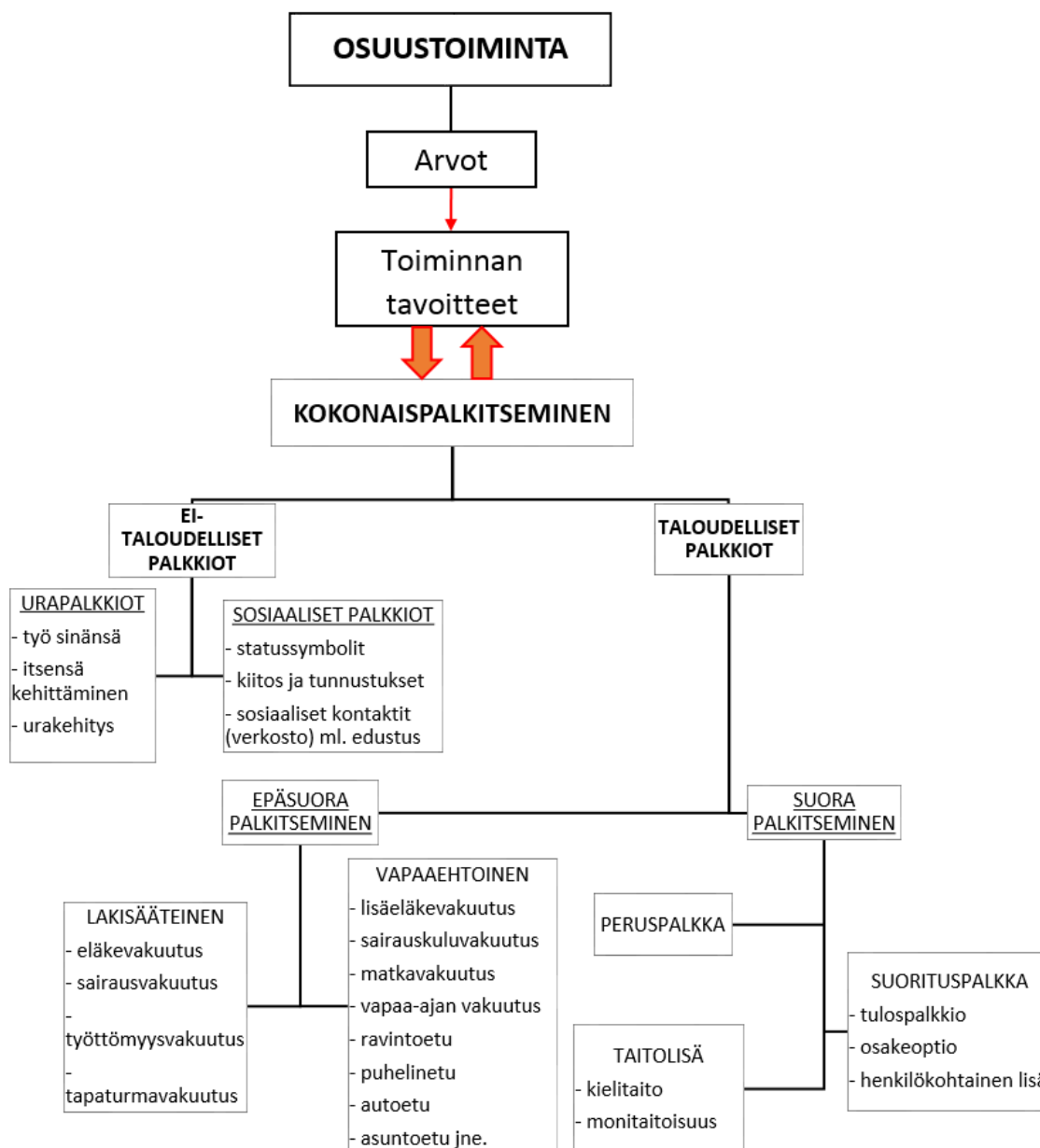
2009, 205) Tutkimuksessa käytettiin kahta eri haastattelumuotoa, puolistrukturoitua työntekijöiden haastattelussa sekä teemahaastattelua esimiehen kohdalla, jotta tärkeitä asioita ei jäisi käymättä läpi, vaan kaikki aiheeseen olennaisesti liittyvä tulisi esille. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville annetaan samat kysymykset, joihin haastateltava vasta omin sanoin, ja teemahaastattelu taas tarkoittaa, että vain aihepiirit ovat määrätty ennalta. Kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltuja, eikä järjestystä ole päätetty etukäteen, vaan haastattelija varmistaa että halutut aihealueet käydään haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 2008, 86) Haastattelukysymykset on muodostettu ensin itse, jonka jälkeen on kysytty mielipiteitä sekä kohdeyrityksen esimieheltä että tutkielman ohjaajalta, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman toimivat ja aihetta avaavat.

Kerätty aineisto analysoidaan induktiivisen analyysin keinoin, eli aineiston analyysi pohjautuu sen monitahoiseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Teorian tai hypoteesien testaaminen ei siis ole tavoitteena, eikä tutkija määrää asioiden tärkeyttä. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Analyysiin sekoittuu mukaan myös muita analyysitapoja, sillä eri tavat käytännössä usein sotkeutuvat toisiinsa, ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa harvoin pystyy soveltamaan ainoastaan yhtä analyysitapaa. (Eskola & Suoranta 2008, 161)

1.3. Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tutkimus pohjautuu palkitsemisen teoriaan, jossa palkitseminen perinteisesti jaetaan taloudelliseen (eli aineelliseen) ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä ei-materiaalisia asioita, jotka henkilöstö itse määrittelee palkitseviksi työyhteisössään. Aineettoman palkitsemisen kohdalla yksilöiden suhtautuminen palkintoihin vaihtelee, ja tämä vaihtelu on kasvanut erityisesti viime vuosina. Tämän vuoksi myös palkitsemisen haasteellisuus on kohonnut. (Kauhanen

2015, 132) Teoreettisena viitekehyksenä käytetään Kauhasen (2006, 110) kokonaispalkitsemisen mallia täydennettynä osuustoiminnan arvoilla ja tavoitteilla, jota Kuvio 1. havainnollistaa.



Kuvio 1. Osuustoiminta ja kokonaispalkitseminen (mukailtu Kauhanen 2006, 110)

Osuustoiminnan osalta teoreettisena viitekehyksenä käytetään Laurinkarin (2004, 26) määrittelyä osuustoiminnan tunnusmerkeistä. Hänen mukaansa osuuskunta eroaa

muista yritysmuodoista voitontavoittelun osalta, se ei siis tavoittele ainoastaan voittoa. Liiketoiminnasta syntynyttä tulosta voidaan jakaa jäsenille tilikaudella, ja sitä voidaan käyttää myös yhteisön hyväksi, esimerkiksi kulttuurin edistämiseen. Kuvio 1. sisältää osuustoiminnan arvoineen, jotka johtavat niiden mukaisiin tavoitteisiin. Nämä tavoitteet taas vaikuttavat siihen, millaista palkitsemista tulisi käyttää, ja vastakkaiseen suuntaan tulkitessa palkitseminen vaikuttaa siihen, miten näitä tavoitteita todellisuudessa toteutetaan. Kuvio 1. sisältää monia eri palkitsemisen tapoja, joka on linjassa Armstrongin ja Murliksen (2007, 12) kanssa, joiden mukaan kokonaispalkitseminen korostaa kaikkien palkitsemisen näkökulmien huomioimisen tärkeyttä. Kuten kuvioista nähdään, palkitseminen jaetaan yleensä taloudelliseen ja aineettomaan. Taloudellinen palkitseminen jaetaan edelleen suoraan ja epäsuoraan, josta suora sisältää tärkeimpänä osana peruspalkan. Epäsuora palkitseminen sisältää asioita, joilla on jokin taloudellinen arvo, ja joista osa on lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia. (Kauhanen 2006, 109) Aineettomalla palkitsemisella taas tarkoitetaan urapalkkioita ja sosiaalisia palkkioita. (Kauhanen 2015, 134–139)

Palkitsemisesta osuuskunnissa tai osuustoiminnallisissa yrityksissä ei juuri löydy aikaisempaa tutkimusta, jonka vuoksi työn kirjallisuuskatsaus koostuu palkitsemisen tutkimuksesta sekä osuustoiminnan tutkimuksesta. Honkanen (2014) on tehnyt pro gradu-tutkielmansa Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon aiheenaan ”Hallintoelinten tehtävät ja palkitseminen osuustoiminnallisissa organisaatioissa”, joka lähestyy tämän työn aihetta, mutta painottuu enemmän hallinnon tarkasteluun. Balkin ja Gomez-Mejia (1990) puolestaan tutkivat organisaatiostrategioiden vaikutusta palkitsemiseen. He havaitsivat niin yritysstrategian kuin myös liiketoimintayksiköiden strategioiden ennustavan palkkiopakettien sisältöä, sekä palkkatasoa suhteessa markkinoihin. Kirjallisuuden puolella suomenkielistä kirjallisuutta palkitsemisesta on kirjoittanut paljon muun muassa Anu Hakonen sekä Juhani Kauhanen, joiden teoksia tässä työssä käytetään. Osuustoiminnasta puolestaan ovat kirjoittaneet muun muassa Eliisa Troberg sekä Juhani Laurinkari. Carr, Kariyawasam ja Casil (2008) perehtyvät tutkimuksessaan menestyvien osuuskuntien organisaationaalisiin tunnusmerkkeihin ja Davis (2006) taas käsittelee henkilöstövoimavarojen johtamista osuuskunnissa. Juuri palkitsemisesta

osuuskunnissa, sekä niiden tavoitteiden tukena, ei siis varsinaisesti löydy aiempaa tutkimusta, minkä vuoksi tässä työssä on hyvä perehtyä siihen, ja esittää lopuksi myös jatkotutkimusehdotuksia.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku, johdanto, pitää sisällään aiheen ja sen taustan käsittelyä, ongelmanasettelun, tutkimusmenetelmän kuvauksen sekä teoreettisen viitekehyksen ja kirjallisuuskatsauksen. Toinen ja kolmas luku käsittelevät palkitsemisen, motivaation ja osuustoiminnan teoriaa. Ensin käydään läpi kokonaispalkitsemista, sen jälkeen motivaatiota ja sen syntymistä, ja viimeiseksi osuustoimintaa, käyttäen näkökulmana nimenomaan palkitsemista sekä motivaatiota. Neljäs ja viides luku sisältävä tutkielman empiriaosuuden, siten että ensin käydään läpi tutkimuksen toteuttamista ja aineistoa sekä saatuja vastauksia. Viidennessä luvussa niitä peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja koetetaan löytää kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Viimeisenä lukuna tutkielmassa on johtopäätökset ja yhteenveto, jossa tiivistetään työn tulokset ja esitetään selkeät ehdotukset kohdeyrityksen palkitsemisen kehittämiseksi.

2. MOTIVAATION JA PALKITSEMISEN TEORIAA

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään kokonaispalkitsemista johdannon teoreettista viitekehystä laajemmin. Tämän lisäksi tarkastellaan erilaisia teorioita motivaatiosta, sillä motivaatio on palkitsemisen perustana, ja jos kaikki toimiviksi suunnitellut palkitsemisjärjestelmät todella toimisivat ja kannustaisivat, motivaationhan tulisi olla korkealla. (Hakonen et al. 2005, 55) Motivaatioteorioita voidaan jaotella useammalla eri tavalla, kuten Hakonen (2015, 138) toteaa. Hänen mukaansa jaottelu voidaan karkeasti tehdä sen mukaan kysytäänkö, mikä motivoi, vai miten motivoitumme.

2.1. Motivaatio

Motivoitumisella tarkoitetaan sitä kun henkilö on energinen ja aktiivinen toimiessaan kohti tiettyä tarkoitusta (Ryan & Deci 2000). Oxford Dictionaryn (Oxford University Press 2016) määritelmän mukaan motivaatio taas tarkoittaa syytä tai syitä tietynlaisen käytöksen takana. Hakosen (2015, 136) määritelmä motivaatiolle on seuraava: ”*mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee.*” Hän myös määrittelee erikseen työmotivaation: ”*vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen.*” Motivointi, ja siihen läheisesti liittyvä sitouttaminen kuuluvat siis olennaisesti mukaan palkitsemiskeskusteluun. Esimerkiksi hyväkin palkitsemistapa voi vaikuttaa motivaatioon kielteisesti, jos se koetaan tekemisen kontrollointina. Palkitsemisen kokeminen motivoivana tai ei, riippuu yksilöstä, jonka vuoksi vaikutus voi olla kielteinenkin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 59-61)

2.1.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä itsemääräytymisen teoria

Motivaatiosta puhuttaessa, se usein jaetaan kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on kyseessä silloin, kun henkilö tekee jotakin tehtävän itsensä kiinnostavuuden vuoksi, eli jokin tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. Ulkoisen motivaation ollessa kyseessä, suoritettavalla toiminnalla on jokin ulkopuolinen, välineellinen tavoite, kuten palkkio tai rangaistuksen välttäminen. Tässä tapauksessa itse tehtävän suorittaminen ei tuota tyytyväisyyttä, vaan sen avulla saavutettava kohde. (Hakonen 2015, 148) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisistaan erillään, vaan usein motivaatio on osittain sisäistä ja osittain ulkoista. Se, ilmeneekö motivaatio sisäisenä vai ulkoisena, riippuu osittain henkilön persoonasta (joka pysyy melko samana pitkän ajan ja erilaisissa tilanteissa), ja osittain ympäristöstä. (Amabile 1993)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat tärkeät käsitteet itsemääräytymisen teoriassa (Self determination theory, STD), sillä Gagnén ja Decin (2005) mukaan keskeistä teoriassa on autonomisen motivaation ja kontrolloidun motivaation erottelu. Sisäinen motivaatio esimerkiksi kuuluu autonomiseen motivaatioon, kun taas ulkoiset palkkiot liittyvät kontrolloituun motivaatioon. Hakosen (2015, 149) mukaan suurin osa motivaatio-teorioista käsittelee ja selittää vaihtelua motivaation määrässä, eikä laadussa tai tyyppissä. Tämä erottaakin itsemääräytymisen teorian muista, sillä teoriassa pyritään erottelemaan erityyppisiä motivaation lajeja.

Sisäisesti motivoitunut käytös, mikä siis johtuu henkilön kiinnostuksesta itse tekemiseen, on lähtökohtaisesti autonomista. Itsemääräytymisen teoriassa tärkeä näkökulma liittyykin ulkoiseen motivaatioon, joka teorian mukaan voi vaihdella, kuinka autonomista tai kontrolloitua se on. Ulkoisen motivaation autonomisuuteen tai kontrollointiin vaikuttaa se, kuinka hyvin henkilö on itse sisäistänyt esimerkiksi ulkoa päin tulevan säännön tai ohjeen. (Gagné & Deci 2005) Esimerkiksi opiskelija voi suorittaa tehtäviä vain sen vuoksi, että hän pelkää vanhempiansa rangaistusta, jos ei suorita niitä. Toisaalta toinen opiskelija suorittaa tehtäviä koska hän itse uskoo että niistä on hyötyä hänen valitsemallaan uralla. Molemmat tapaukset ovat ulkoisesti motivoituneita, mutta

eroavat autonomian määrässä, sillä jälkimmäinen tapaus sisältää henkilökohtaisen hyväksynnän ja valinnan mahdollisuuden. (Ryan & Deci 2000)

Sisäisen motivaation ylläpitämiseksi ja ulkoisen motivaation tehtävien saattamiseksi mahdollisimman sisäistetyiksi ja integroiduiksi, tulee sosiaalisen ympäristön olla tietynlainen. Ryan ja Deci (2000) esittävät eri tutkimuksia käsittelevässä artikkelissaan, että ihmisen kolmen perustarpeen tyydyttämisen mahdollistava ympäristö helpottaa tätä tavoitetta. Tällainen ympäristö olisi autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita kannustava. Silloin voitaisiin pitää yllä mahdollisimman paljon sisäistä motivaatiota, sekä itsemäärättyä ulkoista motivaatiota. Ympäristö on tärkeä sisäisen motivaation säilyttäjä myös Amabilen (1993) mukaan: mikäli sisäistä osallistumista ei kannusteta yrityksessä, tai ulkoisilla motivaattoreilla on vahva paino, voi myös alun perin korkea sisäinen motivaatio heikentyä ajan kuluessa. Gagnén ja Decin (2005) mukaan autonominen motivaatio (sisäinen motivaatio sekä sisäistetty ulkoinen motivaatio) työpaikalla on merkittävää, sillä se maksimoi heuristista suoritusta, kansalaisuutta, luotamusta, sitoutumista, tyytyväisyyttä sekä hyvinvointia.

2.2. Kokonaispalkitseminen

Johdannon teoreettisessa viitekehyksessä esitetty Kuvio 1. kokonaispalkitsemisesta kerää sen pääajatuksen yhteen havainnollistavasti. Palkitsemisen kokonaisuus tulee esille lähes kaikessa palkitsemisen kirjallisuudessa, sille vain on useita erilaisia määrittelytapoja. Hakonen et al. (2005, 22) määrittelevät termin olevan johtamisen väline, johon on koottu erilaisia, eri tilanteisiin sopivia elementtejä, joista osa voi olla määritelty työehtosopimuksessa ja osa taas ei. Kaikki tavat, jotka ihmiset kokevat palkitsevina ja joiden avulla he saavuttavat tyytyväisyyttä työssään, otetaan huomioon (Armstrong & Murlis, 2007, 12). Tässä tutkielmassa keskitytään pääasiassa Kauhasen (2006, 110) kokonaispalkitsemisen osa-alueiden tarkasteluun.

Ylin jaottelu kokonaispalkitsemisessa tapahtuu ei-taloudellisten ja taloudellisten palkkioiden välillä. Kauhasen (2006, 110) mallissa ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluvat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioissa keskeistä ovat itse työ sinänsä, itsensä kehittämisen mahdollisuus sekä uralla eteneminen. Haasteelliset tehtävät antavat työntekijälle mahdollisuuden kehittää itseään, ja monet myös arvostavat työnantajan maksamaa lisäkoulutusta, kuten MBA-tutkintoa. Sosiaaliset palkkiot voidaan jakaa vielä neljään eri lajiin: statussymbolit, palaute, eli kiitos ja tunnustukset, työyhteisön edustaminen sekä organisaation sisällä että ulkopuolella ja julkinen arvostus, esimerkiksi kunniamerkit ja arvonimet. Jotta sosiaalisia palkintoja voitaisiin hyödyntää, tulee esimiesten tuntee henkilöstön odotukset, sekä heitä motivoivat asiat, sillä työntekijöiden arvostamat asiat vaihtelevat hyvin paljon. (Kauhanen 2015, 134-139) Erityisesti ei-taloudellisissa palkkioissa tulee siis ottaa huomioon työntekijöiden persoonallisuus, mahdollisesti jo rekrytoitaessa. Myös Vandenberghe, St-Onge ja Robineau (2008) tutkimuksen mukaan työn sisältöön ja ihmissuhteisiin liittyvien palkkioiden houkuttelevuudessa työntekijän persoonallisuudella on suuri vaikutus.

Taloudellisten palkkioiden osalta jako tapahtuu epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. Epäsuoraan kuuluvat lakisääteiset tekijät, kuten eläkevakuutus, sekä vapaaehtoiset, joita ovat muun muassa lisäeläkevakuutus, ravintoetu ja autoetu. Suora palkitseminen puolestaan tarkoittaa monelle konkreettisimmin työstä saatavia korvauksia, eli peruspalkkaa, suorituspalkkaa, kuten tulospalkkiota, sekä taitolisiä esimerkiksi kielitaidosta. (Kauhanen 2006, 110) Suoran palkitsemisen on huomattu olevan tärkein osa palkitsemista monille työntekijöille, esimerkiksi Chiun ja Wai-Mei Lukin (2002) tutkimuksessa, jossa tutkittiin työntekijöiden sitouttamista sekä heidän motivaatiotaan Hong Kongissa ja Kiinassa. Tutkimuksen mukaan peruspalkka, suoritukseen perustuvat lisät sekä vuosibonukset olivat tärkeimmät tekijät työntekijöiden motivoimisessa.

Yrityksen pohtiessa kokonaispalkitsemista, sen tulisi ottaa huomioon neljä näkökulmaa asiassa: työnantaja (minkälaista työvoimaa yrityksessä tarvitaan), työntekijä (mikä tekee yrityksestä houkuttelevan työpaikan, miten yritys erottuu muista työntarjoajista), kustannus (voidaanko suunnitellut palkitsemisjärjestelmät toteuttaa edullisesti

ja kestävästi), sekä ulkoiset tekijät (minkälaisessa palkitsemisen ympäristössä yritys toimii). (Gross, Bundy & Johnson 2011) Lawlerin (2011) mukaan palkitsemisen kokonaisuus tulisi olla muokattavissa toiveiden mukaiseksi. Yrityksessä, jossa on paljon erilaisia työntekijöitä, voitaisiin hyötyä palkitsemisjärjestelmän muovattavuudesta. Mahdollistamalla valitsemisen, palkintoihin käytetyt varat tulisi varmasti käytettyä oikein, ja se motivoisi työntekijöitä. Ikäheimon, Löyttyniemen ja Tainion (2003, 201-204) mukaan hyvä palkitsemisjärjestelmä lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittelystä ja yrityksen tarpeista, sekä verotuksen huomioimisesta. Esimerkiksi osuuskunnan kohdalla omistajat saavuttavat hyötyä toiminnasta joko asiakkaana tai tuottajana, mikä on huomioitava tavoitteissa ja siten myös palkitsemisessa. Se sisältää kannustavia, motivoivia ja sitouttavia tekijöitä, ja ottaa siis eri sidosryhmien tavoitteet ja tarpeet huomioon.

2.3. Palkitseminen yrityksen tavoitteiden tukena

Lahti, Tarumo ja Vartiainen (2004, 13) tuovat esille, että palkitsemisella on monia erilaisia tavoitteita organisaatiossa. Sen avulla houkutellaan työntekijöitä työsuhteeseen, pidetään nykyiset työsuhteet organisaatiossa, motivoidaan sekä innostetaan muutoksien edessä, tuetaan yhteistyötä ja edistetään haluttua organisaatiokulttuuria. Palkitsemisen taustalla tulisi siis olla laajempiakin syitä kuin ainoastaan hyvästä kertasuorituksesta palkitseminen tai peruspalkan tason asettaminen tyydyttävälle tasolle. Työntekijöiden sisäisen motivaation edistämiseksi tavoitteiden asettamisen on todettu olevan tehokas keino. Tavoitteiden avulla työntekijä kykenee toimimaan tietyn päämäärän mukaisesti, hän todennäköisemmin yrittää enemmän, ja myös jaksaa pysyä pidempään tavoitetta kohti ohjaavan tehtävän parissa. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 246-247) Tätä kautta palkitsemisen tavoitteet organisaatiossa saadaan helpommin täytettyä.

Palkitsemisella siis tavoitellaan useita erilaisia asioita organisaatiossa, mutta järjestelmän kehittäminen niiden mukaiseksi ei ole silti vielä tarpeeksi pitkällä aikavälillä mietittynä. Organisaatioiden tilanteet saattavat muuttua ajan myötä, ja palkkausjärjestelmän osalta olisikin tärkeää, että sen osia ja painotuksia osattaisiin muokata vallitsevan tilanteen mukaisiksi. Tulisi siis ymmärtää, mitkä ovat olennaisia tekijöitä juuri sillä hetkellä. Tällä tavalla aktiivisesti järjestelmää mukauttamalla voidaan palkitsemisesta saada merkittävästi organisaation menestystä tukeva työkalu. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 16-17) Lisäksi palkitsemisen kehittämisessä olisi hyvä kuunnella myös työntekijöitä. Varsinkin jos uudet ideat alkavat loppua kesken, voi työntekijöiltä saada uusia ajatuksia, he ovat otettuja että heiltä välitettiin kysyä asiasta, ja heidän ideansa saattavat olla yllättävän vaatimattomia. (Wormald 2009)

Jos olosuhteet organisaatiossa muuttuvat, mutta tilannetta ei osata lukea oikein, tai asettaa tavoitteita sen mukaisesti, ei organisaatiossa saavuteta haluttua lopputulosta. Tavallisia ongelmakohtia löytyy tavoitteidenasettelusta, ne voivat olla liian epämääräisiä, jolloin mittaaminen hankaloituu, niitä voi olla liikaa samaan aikaan, jolloin seuraamisesta tulee vaikeaa, tai niitä ei osata muokata oikein tarpeen vaatiessa, minkä tarpeellisuutta Lahti et al.(2004) korostivat edellä. Tavoitteita tulisi lisäksi asettaa myös suorituksille sekä prosesseille, eikä ainoastaan lopputuloksille, ja niitä tulisi seurata ja arvioida sekä antaa palautetta tasaisesti, jottei motivaatio laske, kun työntekijä ei kykene seuraamaan omaa edistymistään. Parhaassa tapauksessa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet voitaisiin ottaa huomioon tavoitteissa ja palkitsemisessa. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 256-257)

Wormald (2009) esittää artikkelissaan yleisen ongelman tavoitteen väärän asettelun osalta. Hän käyttää esimerkkinä organisaatio puhelukeskusta, jossa saarnataan ja korostetaan laadukasta asiakaspalvelua. Suoritumista kuitenkin mitataan, ja palkkioita saadaan soittojen määrän perusteella. Tästä aiheutuu se, että asiakkaita, joilla on monimutkaiset asiat, siirrellään edes takaisin koska kukaan ei halua jäädä hoitamaan heidän asioitaan moneksi tunniksi ja siten vähentää omien soittojen määrää. Nämä asiakkaat saavat siis huonoa asiakaspalvelua, ja sana luultavasti kiirii eteenpäin, jolloin

yrityksen palkitseminen toimii itse asiassa sen tavoitteita vastaan. Aina palkitsemista ei siis voi miettiä yksinkertaisimman mittarin kautta, vaikka se tuntuisi helpoimmalta valinnalta. Myös Wrightin (1994) artikkeli tukee tätä näkökulmaa. Hänen mukaansa, jos työntekijät keskittyvät liian tiiviisti ainoastaan hoitamaan niitä tehtäviään, jotka ovat mittauksen ja palkitsemisen kohteena, varsinainen päämäärä sekä vaikeammin mitattavat tavoitteet saattavat jäädä huomiotta. Tällöin työssä ei saavuteta parasta lopputulosta, vaan toimintaan jää vielä kehitettävää.

3. OSUUSTOIMINNAN PERUSTAA

Osuuskuntien toiminta poikkeaa perinteisestä yritystoiminnasta varsinkin tavoitteiden osalta. Sen vuoksi on hyvä ymmärtää kyseisen yritysmuodon taustaa ja historiaa hieman paremmin. Osuustoiminnan taustalta voidaan löytää niin sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, sosialismin kuin kristillisen lähimmäisenrakkaudenkin tavoitteita. (Laurinkari 2004, 23) Toisaalta osuustoiminnan syntyyn vaikuttivat myös vapauden, veljeyden ja tasa-arvon pyrkimykset sekä ihmisten kasvatus omatoimisuuteen, keskinäiseen apuun, yhteistoimintaan, eettisyyteen sekä vähäosaisten hyväksi toimimiseen. (Troberg 2014 ,87)

3.1. Osuustoiminnan ominaisuuksia

Osuuskunnalla tarkoitetaan henkilöiden tai yhteisöjen muodostamaa, vapaaehtoista, yhteenliittymää (Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen, Toivanen 2014, 17). Osuustoimintaa on usealla eri alalla, ja osuuskuntien koot jäsenmäärällä mitattuna vaihtelevat huomattavasti saman alankin sisällä, kuten Carr, Kariyawasam ja Casil (2008) toteavat tutkimuksessaan. Pääasiallisten tavoitteiden osalta voidaan määritellä johdannossakin mainittu seikka, että osuuskunta ei tavoittele toiminnallaan ensisijaisesti voittoa (Laurinkari 2004, 26), sillä se on myös yhteiskunnallinen liike, ja pyrkii siten parantamaan hyvinvointia ja kehitystä yhteisössä. Osuustoiminnan voidaan täten määritellä olevan arvolähtöistä taloudellista toimintaa. (Troberg 2014, 27) Trobergin mukaan osuustoiminnan ytimessä onkin kolme ominaispiirrettä. Ihmiskäsitys, arvolähtöinen taloudellinen toiminta sekä yhteiskuntavastuu ja yhteiskunnallisten päämäärien edistäminen muodostavat olennaisen perustan osuustoiminnalle.

Vaikka osuuskunnat eivät ensisijaisesti tavoittele voittoa, ne kuitenkin tekevät voittoa kerryttääkseen pääomaa ja saavuttaakseen itsenäisyyttä. Osuuskuntien on siis oltava tuloksellisia, mutta ei samassa mittakaavassa kuin tavallisten yritysten, joissa voiton

tavoittelu on pääasiallinen tavoite. Kertyneiden voittojen avulla osuuskunta pystyy välttämään yksityisten jäsenten pääomaan liittyvän riskin, sillä se koostuu pienistä osuusmaksuista, jotka on palautettava jäsenille mikäli he päättävät erota osuuskunnasta. Voiton avulla myös toiminnan jatkuvuus on helpompi saavuttaa ja siten taata asiakkaille tuotteiden tai palveluiden saatavuus pitkällä aikavälillä. (Tuominen, Tuominen & Jussila 2013)

Osuustoiminnassa jäsenet ovat tärkeässä roolissa. He omistavat osuuskunnan ja hallitsevat sitä, ja he ovat toiminnassa mukana henkilöinä, eivätkä pääoman sijoittajina. (Laurinkari 2004, 26) Jäsenet päättävät osuuskunnan asioista jäsen ja ääni –periaatteella, jokaisella jäsenellä on siis samanlainen vaikutusmahdollisuus ja yhtä paljon valtaa kuin muillakin. (Moilanen et al. 2014, 17) Jäsenet ovatkin osuustoiminnan keskeinen tekijä, sillä ihmiskeskeisyys ja ihmisten tarpeiden tyydyttäminen ovat tärkeitä toiminnan tavoitteita (Troberg 2014, 29). Ihmisten tarpeiden tyydyttämiseen liittyy yksi osuuskunnan tärkeistä tunnusmerkeistä, joka on jäsenten hyödyn muodostuminen. Beaubienin ja Rixonin (2012) mukaan osuuskunnat perustetaankin jäsenten ja yhteisön tarpeisiin vastaamiseksi, kun taas osakeyhtiöt ovat olemassa luodakseen ja maksimoidakseen varakkuutta omistajilleen.

Osakeyhtiöistä poiketen jäsenet eivät hyödy toiminnasta sijoittamansa pääoman määrän mukaan, vaan sen perusteella, kuinka paljon he käyttävät osuuskunnan tarjoamia palveluita. (Laurinkari 2004, 26) Osuuskunnat voidaan jaotella kahtia sen mukaan, ovatko omistajat henkilöjäseniä (perusosuuskunta) vai pienempiä osuuskuntia ja muita yrityksiä (toisen asteen osuuskunta). Toisen asteen osuuskunnilla voi olla myös maiden välistä osuustoimintaa. (Troberg 2014, 25) Varsinaisten osuuskuntien lisäksi on olemassa myös niin sanottuja yhteistoiminnallisia yrityksiä, jotka ovat arvolähtöisiä ja joilla on kokonaisvaltaisempi näkemys organisaation tavoitteista ja suorittamisesta, kuin perinteisillä kilpailuyrityksillä (Tencati & Zsolnai 2009)

3.2. Perusteet ja arvot

Osuustoiminta nojaa vahvasti periaatteisiin ja arvoihin, ja esimerkiksi nuorten mielestä osuustoiminnallinen yritys saattaa näyttäytyä houkuttelevana työnantajana sen arvojen ja periaatteiden vuoksi (Cooperative Branch of International Labour Office 2012). Davis (2006) esittelee artikkelissaan ”cooperative social capital management” –viitekehyksen, joka pyrkii arvonlisäykseen osuuskunnan jäsenten ja heidän yhteisöjensä hyödyksi. Viitekehys ottaa huomioon osuuskunnan sisäiset ja ulkoiset, kuten myös kaupalliset ja sosiaaliset toiminnot. Tämän viitekehyksen mukainen lähestymistapa tuottaa vahvan yhteisöprofiilin osuuskunnalle, vahvistaen siten julkisuuskuvaa ja rohkaisten samantyyppiset arvot omaavia henkilöitä etsimään töitä osuuskunnasta. Arvot näyttelevät siis tärkeää osaa osuuskunnan toiminnassa. Karhu esittää artikkelissaan (2015, 92), että osuuskunnilla on merkitystä alueellisesti sekä sosiaalisesti tasaavana toimijana. Osuustoiminnallisten yritysten toiminta ja menestys vaikuttavat Suomen ja suomalaisten menestykseen.

Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (ICA) vuonna 1995 hyväksymät kansainväliset periaatteet osuustoiminnalle ovat seuraavat:

1. Vapaaehtoisuus
2. Demokraattinen hallinto
3. Jäsenten taloudellinen osallistuminen
4. Itsenäisyys ja riippumattomuus
5. Koulutuksen, oppimisen ja viestinnän periaate
6. Osuuskuntien keskinäisen yhteistyön periaate
7. Toimintaympäristövastuun periaate (Moilanen et al. 2014, 68-70)

Novkovic (2008) käsittelee artikkelissaan samoja periaatteita. Hänen mukaansa taloustieteellisessä kirjallisuudessa ei useinkaan huomioida osuuskuntien riippuvaisuutta periaatteista, koska niiden ei laillisesti tarvitse kyseisiä periaatteita noudattaa. Laissa määritellään lähinnä pääomaan ja hallintoon liittyviä asioita, mutta selviytymisen, kilpailukyvyyn sekä menestyksen kannalta nämä osuustoimintaliiton kansainväliset periaatteet ovat hänen mukaansa kriittisiä. Oczkowski, Krivokapic-Skoko ja Branka (2013) tutkivat osuustoiminnan periaatteita Australialaisissa osuuskunnissa, ja havaitsivat, että ICA:n periaatteiden tärkeys ja toteuttaminen vaihtelee osuuskunnittain. Heidän mukaansa yleisesti ottaen periaatteita pidettiin tärkeämpinä, ja niitä toteutettiin useammin pienemmissä osuuskunnissa. Suuremmissa, liiketoimintaan keskittyvissä osuuskunnissa asian taas havaittiin olevan päinvastoin. ICA:n periaatteisiin viittaavat myös Corrigan ja Rixon (2017), jotka tutkivat tunnuslukujen ja mittareiden käyttöä osuuskunnissa. Heidän mukaansa osuuskunnat kyllä raportoivat useita tunnuslukuja mutta eivät liitä niitä seitsemään osuustoiminnan periaatteeseen. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että hämmästyttävän suuri osa tunnusluvuista oli rahallisia tai operatiivisia, eivätkä sosiaalisia, tai omistajajäsenten osallistumiseen liittyviä.

Periaatteiden vähäisemmästä merkityksestä suurissa osuuskunnissa on samaa mieltä myös Laurinkari (2004, 67) Vaikka arvot ovatkin osuustoiminnassa tärkeitä, hänen mukaansa nykyään varsinkin suurten osuuskuntien kohdalla henkilöyhteisöluonne jää helposti käytännössä taka-alalle, kun osuuskunta joutuu käyttämään vallitsevia liiketaloudellisia keinoja pärjätäkseen markkinoilla. Tällöin toiminnan kaksoisluonne jää toteutumatta. Periaatteisiin ja arvoihin suhtautuvat kriittisesti myös Moilanen et al. (2014, 73-74) jotka korostavat, että nykyään osuuskuntalaissa ei käsitellä aatteellisuutta, vaan siitä päättäminen on perustajien vastuulla. Heidän mukaansa ”Osuuskunta antaa hyvät edellytykset avoimen, osallistavan ja yhteiskunnallisen yrityksen rakentamiselle, ehkä jopa paremmat kuin muut yritysmuodot, mutta loppu on kiinni tekijöistä itsestään.” Troberg (2014, 43) toteaa samaan aiheeseen liittyen, että arvoperusteisuuden tuottaman yrityksen lisäarvon kannalta henkilökunnan ja hallinnon ymmärrys arvotaustasta, siitä seuraavista erityispiirteistä sekä niiden vaikutuksista toimintaan, on tärkeää. Henkilökunnan ja hallinnon ymmärryksen osalta Novkovicin (2005) tutkimuksen mukaan

osuustoiminnan periaatteita ja arvoja pidetään tärkeänä, mutta alemmilla organisaatiotasoilla vähemmän kuin korkeammilla.

Yksi osuuskuntien tärkeistä arvoista on yhteiskuntavastuullisuus, kuten myös kestävän kehityksen edistäminen. Trobergin (2015, 148) mukaan osuustoiminta on vahvasti yhteiskuntavastuullista, ja se pyrkii tuottamaan hyötyä monille sidosryhmille sekä edistämään yleistä elinvoimaisuutta. Esimerkiksi OP Ryhmä lahjoittaa tulevalla rahoituskierroksella yliopistoille 6,3 miljoonaa euroa. Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen toteaa tiedotteessa, että ”yliopistojen tukeminen on vahva viesti osuuspankkien ja koko OP Ryhmän halusta varmistaa yliopistokoulutuksen tulevaisuus” (Juvonen 2016) Tämä lahjoitus on hyvä esimerkki osuuskuntien ottamasta vastuusta yhteisössä, ja voiton jakamisesta hyvään tarkoitukseen. Toinen esimerkki samaan teemaan kohdistuen liittyy osuuskuntien ja osakeyhtiöiden palkkauksen eroihin. Clemente, Diaz-Foncea, Marcuello ja Sanso-Navarro (2012) tutkivat palkkaeroja yrityksissä, ja havaitsivat, että keskimääräinen palkka osuuskunnissa on alhaisempi kuin keskimääräinen palkka kapitalistisissa yrityksissä. Heidän mukaansa ei-osuustoiminnallisten yritysten korkeammat palkat johtuvat siitä, että kyseisiin yrityksiin palkataan niin sanotusti arvokkaampia työntekijöitä, kuin osuustoiminnallisiin yrityksiin. Osuuskunnat myös todennäköisemmin palkkaavat työntekijöitä paikallisilta työmarkkinoilta, ja sellaisia työntekijöitä, jotka saattaisivat olla jäämässä töiden ulkopuolelle, sillä se kuuluu niiden ei-taloudelliseen luonteeseen.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän luvun tarkoituksena on selventää käytettyä tutkimusmenetelmää sekä haastattelujen toteutusta. Näiden lisäksi kuvaillaan kerätty aineisto, sekä syvennytään tarkemmin käytettyihin haastattelumenetelmiin ja lopuksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä sen yleistettävyyttä.

4.1. Tutkimusmenetelmä, aineiston kuvailu ja kohderyhmä

Aineisto kerättiin kohdeyrityksen yhdestä yksiköstä, joka valikoitui kohderyhmäksi aikaisempien kontaktien vuoksi, jotka tekivät yhteistyöstä helpompaa. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi, joista yksi oli tiimin esimieheltä, loput neljä satunnaisesti valituilta työntekijöiltä. Tiimissä toimii yhteensä n. kymmenen henkilöä, joten vastaukset saatiin puolelta heistä. Esimies valittiin haastatteluun yleistiedon vuoksi, sillä hänellä oletetaan olevan eniten tietoa itse yrityksen toiminnasta ja toimintakäytännöistä, sekä myös palkitsemisesta. Vastaajien työkokemus vaihteli paljon, lyhimmän ollessa alle vuoden mittainen, ja pisimmän taas monen vuoden pituinen. Myös työtehtävissä oli vaihtelua, joten vastauksissa on siten useampi näkökulma palkitsemiseen työntekijöiden osalta.

Haastatteluin kerätty aineisto analysoitiin induktiivisen analyysin sekä sisällönanalyysin keinoin. Induktiivisuuden kohdalla tarkoitetaan, että yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 83) eikä sen lähtökohtana toimi teorian testaaminen. Tutkija ei siis määrää sitä, mikä on tärkeää. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Sisällönanalyysillä taas tarkoitetaan aineiston tarkastelua eritellen, tiivistäen sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivis kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Haastattelut analysoitiin jakamalla ne ensin kysymysten mukaisesti teemoihin, jotta yhdestä aiheesta saatiin analysoitua kaikki vastaukset kerralla. Varsinkin erillisiä, vastauksissa esiin tulleita yksityiskohtia jaoteltiin vielä tarkemmin ryhmiin aiheen mukaan, esimerkiksi kaikki tiimipalkitsemista koskevat kommentit erikseen, jotta niistä voitiin muodostaa oma käsitys. Tällä tavalla esimiehen ja työntekijöiden vastauksista oli helpompi löytää samoja aiheita käsitteleviä kommentteja, ja tarkastella niitä suhteessa toisiinsa, sillä kysymykset olivat erilaisia esimiehellä ja työntekijöillä. Kun aineistosta löytyi jokin mielenkiintoinen tieto, siihen etsittiin lisää liittyviä kommentteja myös muista haastatteluista, jolloin aineisto jäsenyi selkeästi aihepiireittäin, ja tuloksia oli helpompi löytää sekä analysoida.

4.2. Haastattelujen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin kahta eri haastattelua, joista toinen oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, ja toinen varsinainen teemahaastattelu. Puolistrukturoituun teemahaastatteluun vastasivat yrityksen työntekijät, ja teemahaastatteluun taas vastasi tiimin esimies. Kysymykset ja teemat muodostettiin käsitellyn teorian pohjalta, ja niitä muokattiin vielä hieman sopivammiksi ja avoimemmiksi ohjaajan kommenttien jälkeen.

Esimiehen haastattelu jakautui teemojen osalta kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin yrityksen osuustoiminnallisuutta, miten asiakkaat hyötyvät siitä, ja miten osuustoiminnallisuus näkyy niin työskentelyssä, tavoitteissa kuin strategiassakin. Toinen osa koostui palkitsemisesta, millaisia palkitsemiskeinoja, aineellisia ja aineettomia, yrityksessä on käytössä, ja viimeisessä osa-alueessa syvennyttiin palkitsemisen asemaan yrityksessä. Esimiehen haastattelun teemat käsitelivät hieman laajempia kokonaisuuksia kuin työntekijöiden haastattelut, ja lisäksi esimiehen haastattelussa palkitsemista yhdistettiin enemmän myös yritykseen, millainen rooli palkitsemisella on. Työntekijöiden haastatteluissa keskityttiin lähinnä siihen, millaisena työntekijä kokee palkitsemisen tällä hetkellä, ja minkä hän kokee yleisesti olevan motivoivaa ja palkitsevaa.

Esimiehen haastattelu toteutettiin tallennettuna puhelinhaastatteluna, joka jälkikäteen litteroitiin puhtaaksi. Haastattelun teemat oli lähetetty haastateltavalle etukäteen, jotta itse haastattelu sujuisi mahdollisimman luontevasti, eikä haastateltavalle tulisi liian vaikeita kysymyksiä joihin hän ei osaisi vastata saman tien. Puhelinhaastattelu sekä tallentaminen mahdollistivat keskittymisen itse haastattelutilanteeseen sekä jatkokysymysten esittämisen, sillä kaikki tallentui automaattisesti. Haastattelun teemat oli määritelty etukäteen, mutta tarkkoja rajauksia ei oltu tehty, mikä mahdollisti asioiden esiintuomisen laajemmaltakin kannalta. Myös lisäkysymyksiä esitettiin esille nousseista aiheista. Työntekijöiden haastattelut suoritettiin sähköpostitse aikataulujen yhteen sopimattomuuden vuoksi. Tiimissä oli juuri tapahtunut useampia eläköitymisiä, ja työntekijöitä oli vaihtunut, joten kiireiden vuoksi oli molemmille osapuolille toimivin ratkaisu käyttää sähköpostia. Vastaukset näihin haastatteluihin kerättiin maaliskuun aikana, ja kun kaikki oli saatu kerättyä kasaan, ne jaoteltiin kysymysten mukaisesti ryhmiin tulokinnan helpottamiseksi.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin hyvin pienellä aineistolla, ja ainoastaan yhden yrityksen yhden tiimin työntekijöitä oli vastaajina. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää uutta, yleistettävää tietoa palkitsemisesta, vaan tutkia palkitsemisen toteutusta ja toimivuutta osana osuustoiminnallisuutta kyseisessä kohdeyrityksessä. Koska yritystä ei voida yleistää toimintatapojen osalta muihin osuustoiminnallisiin yrityksiin, eikä haastattelujen kohteena ollut tiimiä luotettavasti edes muihin saman yrityksen tiimeihin, ei tämän tutkimuksen tuloksia tulisi yleistää muita yksiköitä koskevaksi. Saaduista tuloksista voidaan etsiä osuustoiminnalliseen palkitsemiseen liittyviä kehityskohteita, ja näiden perusteella lähteä muokkaamaan jatkotutkimusta laajemmalla otoksella ja laajemmilla haastatteluilla sekä kyselyillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis ymmärtää kohdeyrityksen ja –tiimin palkitsemisesta, sekä esittää kehitysideoita, mikäli haastattelujen perusteella selviä kehityksenkohteita löytyy.

5. KOHDEYRITYS JA SEN PALKITSEMINEN

Tässä luvussa syvennyttään empiiriseen tutkimukseen palkitsemisesta sekä sen yhteydestä organisaation erityisesti osuustoiminnallisen yrityksen näkökulmasta. Haastatteluilla saadut tutkimustulokset avataan teoriaosioiden mukaan jaoteltuna, haastatteluissa toteutuneessa järjestyksessä, ja aikaisemmin käsiteltyihin teorioihin suhteuttaen. Esimiehen haastattelusta saadut vastaukset kerrotaan olevan esimieheltä, ja työntekijät puolestaan erotellaan viittauksissa käyttämällä kirjaimia, työntekijä A, B, C tai D. Työntekijöistä ei erotella tarkempia demografisia tietoja, jotta vastausten yhdistäminen yksittäisiin työntekijöihin ei olisi mahdollista, ja yksityisyys säilyisi.

Ensimmäisenä perehdytään kohdeyrityksen tavoitteisiin esimiehen sekä työntekijöiden vastausten pohjalta, ja tämän jälkeen käsitellään yrityksessä käytössä olevia palkitsemistapoja, ensin aineellisia ja sen jälkeen aineettomia. Käsittelyssä kulkee mukana myös palkitsemisen suhde organisaatioon ja osuustoimintaan, mutta viimeisessä osassa vielä yhdistetään edellisten lukujen tuloksia ja tarkastellaan varsinaisesti palkitsemista osana organisaatiota ja sen tavoitteita. Lopuksi pyritään esittämään kehitysehdotuksia organisaation palkitsemisjärjestelmään analysoitujen tulosten pohjalta.

5.1. Yrityksen arvot ja tavoitteet

Kuten aikaisemmin on käynyt esille, tavoitteet näyttelevät suurta roolia palkitsemisessa, palkitsemisen perustuessa määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseen. Arvojen taas voidaan nähdä vaikuttavan tavoitteiden taustalla, jotta toiminta tukisi organisaation arvoja sekä strategiaa. Esimiehen mukaan kohdeorganisaatiolla on sekä liiketoimintarooli että yhteisöllinen rooli. Hänen mukaansa yrityksen on ”...*menestyttävä liiketoiminnassa, että vaikea on jos meillä ei ole menestyvää liiketoimintaa, niin olla yhteisöllistä roolia rakentamassa*”. Vaikka siis pyritään hyödyttämään omistaja-asiakkaita, on myös tehtävä voittoa, jotta nämä muut arvot ja tavoitteet olisivat mahdollisia. Tämän asian ovat tuoneet esille myös Tuominen et al. (2013), joiden mukaan osuuskuntien

on kuitenkin tehtävä voittoa pääoman kerryttämistä ja itsenäisyyden saavuttamista varten, vaikka se ei ensisijainen tavoite olekaan. Esimiehen mukaan osuustoiminnassa laaja kuva on, että *”jaetaan kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille”*. Muita tapoja, joilla ihmiset hyötyvät osuustoiminnasta, hän kuvaa seuraavasti: *”Tietysti asiakkaat saavat bonuksia, ja sitten on näitä omistajan hintaetuja ja mahdollista vaikuttaa esimerkiksi edustajistovaaleissa. Mutta kyllä varmaan iso kuva on se, että asiakas omistaa osuuden suomalaisesta ja paikallisesta toimijasta, ja sitä kautta tulee menestystä ja hyvinvointia niin asiakkaalle, kuin tietysti yritykselle, mutta myös toimintaympäristölle.”* Osuuskunnalle ominaista on siis juuri omistaja-asiakkaiden hyödyttäminen, sekä koko toimintaympäristön kehittäminen.

Yleisellä tasolla esimiehen haastattelussa selvisi organisaation arvojen sisältävän vastuunkantoa omistaja-asiakkaista, sekä laajemmin myös yhteiskunnasta sekä paikallisyhteisöstä. Hänen mukaansa organisaation toiminta on *”...sellaista ihmisläheistä ja vastuullista toimintaa ... menestytään yhdessä asiakkaan kanssa eikä ole tarkoitus että otettaisiin pikavoittoja ja hävittäisiin tältä toimialueelta”*. Jatkuvuus siis on myös tärkeässä osassa toimintaa, ja tämän osalta esimies mainitsee myös uudistumisen sekä vakavaraisuuden. Hänen mukaansa toiminta vaatii uudistumista, ettei voida pysyä paikoillaan, kun esimerkiksi digitalisaatio tuo lisää haasteita koko ajan. Selkeän liiketoiminnallisen tavoitteen lisäksi asiakaskokemus on organisaatiossa keskeisenä tavoitteena. *”Ollaan aidosti läsnä ja välitetään niistä ihmisistä ja asiakkaista, eli jokaiseen asiakaskokemukseen tai asiakastapaamiseen mennään ratkaisemaan ihmisen mahdollisia ongelmia tai auttamaan ihmisiä menestymään.”* Kohdeorganisaation tavoitteet siis ovat hyvin paljon linjassa Laurinkarin (2004,26) määritelmän kanssa, jonka mukaan osuuskunnan tavoite ei ensisijaisesti ole voitto, vaan hyvinvoinnin ja kehityksen parantaminen koko yhteisössä.

Esimiehen haastattelussa esille tulleet tavoitteet ovat enemmänkin organisaation suuria linjoja sekä koko organisaatiota koskevia tavoitteita, kun taas työntekijöiden haastatteluissa pyrittiin kuvaamaan enemmän henkilökohtaisia sekä tarkempia tavoitteita. Kuten Jaakkola ja Liukkonen (2002, 246-247) esittävät, tavoitteet auttavat työntekijää

toimimaan kohti tiettyä päämäärää, ja saavat hänet siten yrittämään enemmän. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisella päästään yksilöiden kautta koko organisaation tavoitteita kohti, jonka vuoksi niiden tarkka määrittely on tärkeää. Kaikki työntekijät mainitsivat tavoitteeksi asiakaskokemuksen parantamisen, jota mitataan asiakkaiden antaman palautteen perusteella. Työntekijä A:n mukaan myynnin lisäämisen tavoittelu oli vahvaa, jota myös C:n ja D:n vastaukset tukivat, sillä heidän mukaansa uusien omistaja-asiakkaiden saaminen oli tavoittelun kohteena. Työntekijä B toi esille, että henkilökohtaiset tavoitteet on räätälöity jokaiselle tehtävän ja roolin mukaisesti eurojen, asiakaspalautteiden ja organisaation sisäisen yhteistyön (asiakasohjaukset, vinkit muille) osalta. Myynnillisten tavoitteiden osalta työntekijä A mainitsee vielä asiakkaiden kontaktoimisen, lähinnä puhelimitse, jota työntekijöiltä vaadittiin säännöllisesti.

Niin esimiehen kuin työntekijöidenkin vastauksissa siis korostuivat sekä myynnilliset tavoitteet, että asiakaskokemus. Osuustoimintaan suhteuttaen tavoitteissa ei kuitenkaan suoranaisesti näy organisaation arvot tai osuustoiminnallisuus. Osuustoiminnan periaatteiden vähäisen vaikutuksen ovat huomanneet myös Corrigan ja Rixon (2017) tunnuslukujen käytössä, sekä Beaubien ja Rixon (2012) osuustoiminnallisten vakuutusyhtiöiden mittareissa, joissa rahalliset mittarit korostuvat eikä osuustoiminnalla ole suurta vaikutusta niihin. Myös työntekijöiltä kysyttäessä on vastaus samansuuntainen. Työntekijä A:n sanoin *”osuustoiminnallisuus näkyi mielestäni enimmäkseen erilaisten hyväntekeväisyssystempausten, lahjoitusten tms. kautta ... osuustoiminnallisuus ei välttämättä niinkään tullut esiin siinä päivittäisessä toiminnassa”*. Osuustoiminnallisuutta siis on kyllä organisaatiossa sekä sen toiminnassa, mutta työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa tutkimustulosten mukaan se ei oikeastaan näy. Työntekijöiden B ja C mukaan *”osuustoiminnallisuus ei suoraan näy tavoitteissa”* ja *”osuustoiminnallisuus ei juuri näy päivittäisessä toiminnassa, vaan tuottoja pitäisi saada mahdollisimman paljon”*. Myös työntekijä C:n vastauksessa ei osuustoiminnallisuus näy tavoitteissa: *”päivittäisessä toiminnassa en koe sen (osuustoiminnallisuus) näkyvän oikeastaan ollenkaan, eikä myöskään tavoitteissa, muutoin kuin että omistaja-asiakkaita tulisi saada lisää.”*

Hyvän palkitsemisjärjestelmän pohjalla ovat määritellyt tavoitteet, sekä yrityksen tarpeet (Löyttyniemi & Tainio 2003, 201-204). Tämän vuoksi on tärkeää, että kohdeorganisaation tavoitteet ovat selvillä, jotta palkitsemisen toimivuutta voidaan tarkastella. Esimiehen ja työntekijöiden vastauksia vertailemalla voidaan päätellä, että yleisellä tasolla osuustoiminnallisuus on tärkeää, ja se näkyy arvoissa sekä tavoitteissa mm. asiakastytyväisyytenä sekä yhdessä menestymisenä, mutta alemmille organisaatiotasolle, ja tarkempiin rooleihin mentäessä osuustoiminnallisuuden rooli pienenee huomattavasti.

5.2. Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista käsiteltäessä esille nousee suurimpana yksittäisenä palkitsemisen keinona kuukausipalkan jälkeen organisaatiossa käytössä oleva henkilöstörahasto, jonka esimies kertoo olevan lähinnä sitouttava tekijä, jossa on selkeästi rahallinen palkitseminen kyseessä. Keskustelussa käy ilmi pörssiyritysten tai pienempienkin voittoa tavoittelevien yritysten ja osuustoiminnallisten yritysten ero. Esimiehen mukaan *”vähän pienemmässä yrityksessä esimerkiksi yritetään saada ne avainhenkilöt yritykseen omistajiksi, ja sitä kautta sitoutettua. Se on haasteellista osuustoiminnassa tuollainen ajattelumalli, mutta kyllä henkilöstörahasto on iso juttu, ja tavallaan se tuo sitä jatkuvuutta ja pysyvyyttä tähän meidän palkitsemiseen”*. Henkilöstörahasto toimii siis pitkän aikavälin palkitsemisessa ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen, sillä suurempi euronäärä tai rahastopotti sitouttaa paremmin kuin satunnainen bonus silloin tällöin. Tällä tavalla etenkin hyviä työntekijöitä yritetään saada jäämään yritykseen.

Palkitsemista toteutetaan esimiehen mukaan viikon, kuukauden, puolen vuoden ja vuoden aikaväleillä, riippuen palkitsemistavasta. Tällä tavalla koetetaan siis pitää motivaatiota yllä jatkuvasti, ja aina olisi jokin tavoite mihin pyrkiä, ja palkkio mitä tavoitella. Henkilöstörahastosta ja palkitsemisen näkymisestä jokapäiväisessä työskentelyssä, esimies huomauttaa, että olisi toivottavaa, että työntekijät muistaisivat henkilöstörahaston olemassaolon paremmin. *”Toivoisi, että henkilöstörahasto olisi monella vähän*

enemmänkin muistissa ja mielessä. Helposti aina keskustellaan siitä kuukausipalkasta, että missä se on, mutta unohdetaan että on sitten se rahastokin olemassa. Koko palkitseminen ei ole välttämättä se mikä tulee aina kuukausittain tilille.” Kuukausipalkka on siis suurimmassa roolissa palkitsemisessa, ja siihen työntekijät kiinnittävät eniten huomiota. Nämä huomiot tukevat Chiun ja Wai-Mei Lukin (2002) tutkimuksen tuloksia peruspalkan tärkeästä roolista motivoinnissa.

Suoraan rahalliseen palkitsemiseen kuuluvan kuukausipalkan (Kauhanen 2006, 110) osalta etenkin sen korotukset koetaan työntekijä D:n mukaan motivoivina: *”Varsinainen kuukausipalkka on suuri motivaattori, jos siihen saisi korotusta, se myös motivoisi työskentelemään tehokkaammin.”* Myös työntekijä C on samoilla linjoilla vastauksessaan: *”Hyvä peruspalkka, joka kuvastaa omaa osaamista, kokemusta ja asennetta, olisi hyvä kannuste.”* Pelkän palkan suuruuden ja korotusten lisäksi siis summan sopivuus yksilölle hänen taitojensa perusteella koetaan motivoivana tekijänä. Työstä siis halutaan omia kykyjä ja kokemusta vastaavaa palkkaa, ei välttämättä vaadita niinkään esimerkiksi samaa palkkaa kuin työkaverilla. Jos palkka on työntekijän mielestä selvästi liian alhaisella tasolla, ei sitä koeta ollenkaan motivoivana, vaan päinvastoin. Esimerkiksi työntekijä B:n mielestä kuukausipalkan tulisi olla riittävän suuri omiin taitoihin verrattuna, *”ettei palkka tunnu henkilökohtaiselta loukkaukselta kerran kuussa”*.

Muita aineellisia palkitsemistapoja käsiteltäessä esille tulevat rahalliset henkilökohtaiset kannustimet puolen vuoden tai vuoden välein, ja lisäksi palkinto- tai seminaarimatkat, joita esimiehen mukaan nyt on kuitenkin ollut harvemmin. Pienempiä palkkioita, kuten kuohuviinipulloja ym. tavarapalkintoja käytetään vuorostaan useammin, pikapalkitsemisena esimerkiksi hyvän kaupan solmimisen yhteydessä. Nämäkin ovat tärkeä osa kokonaispalkitsemista, sillä Armstrongin ja Murliksen (2007, 12) mukaan siinä huomioidaan kaikki asiat, joiden kautta ihmiset saavuttavat tyytyväisyyttä työssään ja jotka he kokevat palkitsevina. Työntekijöiden keskuudessa tällaiset tavarapalkinnot on koettu mukavana lisänä, ja esimerkiksi työntekijä C kommentoi asiaa seuraavasti: *”välillä olen saanut kuohuviinipullon jostain hyvästä suorituksesta, mukavalta sekin tuntuu”*. Rahallisten palkkioiden osalta mielipiteet vaihtelevat työntekijöiden välillä. Työntekijä

A:n mielestä *”Rahalliset kannustimet ovat totta kai aina työssä niitä ykkösiä”*. Työntekijät B, C ja D eivät pidä rahallisia palkkioita yhtä vahvasti parhaana motivaation lähteenä, vaikka se heidän mielestään kannustaakin. *”Mukavahan rahaa on saada, mutta vaikutus on ehkä kuitenkin lyhytaikainen, pelkästään rahallinen kannuste ei itselleni riitä, tärkeämpää on oma sisäinen motivaatio.”* *”Omaan jokapäiväiseen fiilikseen rahallisella palkitsemisella ei ole niin suurta vaikutusta.”* Raha siis koetaan tärkeänä, mutta sen ei haluta olevan ainut palkitsemismenetelmä. Toisaalta vastauksista huomataan myös työntekijöiden yksilöllisyys, eri ihmiset arvostavat erilaisia asioita, mikä tulisi huomioida myös palkitsemisessa.

Rahallisen palkitsemisen kannustavuus ja palkitsevuus on vastausten mukaan sidoksissa sen suuruuteen. Työntekijä D:n mukaan *”Rahallisessa palkitsemisessa on lisäksi tärkeää, että sen suuruus olisi tarkkaan mietitty, jotta se oikeasti kannustaisi tavoitteisiin, eikä olisi vain yhdentekevä asia jos se koetaan liian pieneksi verrattuna saavutettaviin tavoitteisiin.”* Toisaalta toinen puoli rahallisen palkkion miettimisessä on sen liian suuri koko, varsinkin, jos kyseessä on kilpailun kautta saavutettava bonus. *”Kilpailuissa tavoitteiden tai palkkioiden ei kuitenkaan mielestäni kannata olla liian suuria, että kisaaminen onnistuu vielä hyvässä hengessä eikä (työ)ilmapiiri kärsi.”*

Palkkioiden suuruuden määrittämisessä olisi siis mietittävä tarkkaan, mitä sillä tavoitellaan, ja huomioida esimerkiksi tiimityöskentelyn lisääminen palkitsemisessa. Mikäli rahallinen palkkio, tai kuukausipalkkakin, on liian matalalla tasolla, se ei motivoi, ja voi jopa aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen, jos sen koetaan olevan selkeästi liian alhainen ja siten loukkaavan yksilöä ja hänen taitojaan. Pienistä, satunnaisista ylityöistä esimerkiksi ajan mukaan laskettu lisä palkassa ei välttämättä ole riittävä kannuste, vaan työntekijä ottaisi ennemmin vastaavan ajan vapaana, kun työtilanne sen sallii, ainakin työntekijä D:n vastauksen perusteella: *”Jos viikonloppuna on joku ekstrapahtuma, jossa tulee olla mukana, palkkio siitä olisi mieluummin sama aika vapaata jonain työpäivänä, kuin pieni lisä kuukausipalkkaan.”*

5.3. Aineeton palkitseminen

Aineettomassa palkitsemisessa suuressa roolissa yrityksessä on asiakaspalaute. Esimiehen mukaan hyvä palaute asiakkaalta on tärkeä ja palkitseva tekijä, joka saa työntekijät yrittämään jatkossakin enemmän. Asiakkailta tulevan palautteen lisäksi organisaatiossa jaetaan kiitoksia ja kohteliaisuuksia onnistumisista. Työntekijöiden osalta asiakaspalautteissa koetaan hyvänä se, että yksittäiset henkilöt voivat vaikuttaa niihin, sillä jotkin palkkiot määräytyvät koko organisaation tasolla, ja yksittäisten henkilöiden vaikutusmahdollisuudet ovat tällöin huomattavasti pienemmät. Työntekijä C:n mukaan *”mukavat asiakkaat ja hyvät asiakaspalautteet motivoivat”*. Työntekijä D puolestaan kommentoi asiaa seuraavasti: *”suullinen palaute motivoi aina, on kiva kuulla positiivista palautetta niin työkavereilta kuin asiakkailtakin”*. Asiakaspalautteiden saaminen on siis tärkeä palkitsemisen muoto, jota tulisikin kerätä organisaatiossa jatkuvasti, jotta työntekijät tietävät, millä tasolla heidän työskentelynsä on. Esimiehen mukaan asiakaspalautteet kerrotaan ensisijaisesti tiimitasolla/yleisemmin, mutta myös henkilökohtaisten raporttien seuraaminen on mahdollista esimiesten kautta. Yksittäisten työntekijöiden on siis mahdollista saada tietoonsa asiakkaiden antamat palautteet juuri heistä.

Sanallinen kannustaminen palkitsemisen muotona ja työmotivaation luojana koetaan tärkeänä työntekijöiden keskuudessa. Työntekijä A tuo esille, että *”Esimiesten tulisi muistaa kannustaa myös niitä ei-huippusuoriutujia, sillä yleensä rahalliset kannustimet menevät kuitenkin kerrasta toiseen samoille huippumyyjille, mikä ei hirveämmin motivoi niitä, jotka eivät näihin suoriutuksiin kykene. Tällöin voi olla erittäinkin tärkeää työmotivaation kannalta, että esimies muistaa kannustaa ja tsemjata jokaista omalla skaalallaan.”* Organisaatiossa pitäisi siis muistaa palkita ja kannustaa myös työntekijöitä, jotka eivät yllä kilpailuissa tai vertailuissa aina parhaiden suoriutujien joukkoon. Siten yleinen työilmapiiri pysyy hyvänä, ja työntekijät voivat myös kehittää suoriutumistaan, kun kokevat, että siitä välitetään, ja työtä arvostetaan. Työntekijät siis toivovat ympäristön olevan positiivinen ja kannustava, mikä onkin Ryanin ja Decin (2000) mukaan sisäisen motivaation ylläpitämisen kannalta tärkeää, joka puolestaan johtaa tehokkaampaan suoriutumiseen sekä parempaan hyvinvointiin.

Työntekijä D pitää sanallista kannustamista tärkeänä lyhyen aikavälin palkitsemisen muotona. Lisäksi hänen mukaansa *”Sanallinen kannustaminen on helppo keino pitää yllä hyvää työilmapiiriä ja motivaatiota jatkuvasti, sillä aineelliset palkkiot vievät yleensä pidemmän ajan saavuttaa. Sanallisesti voi kannustaa joka päivä.”* Varsinaisia aineellisia palkkioita saadaan, kun on suoriuduttu erityisen hyvin, tai päästy tavoitteeseen, mutta joskus töissä saattaa kohdata myös vastoinkäymisiä. Näissä tilanteissa sanallinen kannustaminen auttaa jaksamaan, kuten työntekijä B tuo ilmi: *”kannustusta ja tukea tarvitsee erityisesti silloin, kun kaikki ei ole mennyt kuin strömsössä, silloin mielellään kuulee työkaverilta jotain lohduttavaa, joka auttaa tilanteen yli”*. Sanallista kannustamista voi siis käyttää motivointiin myös silloin, kun ei olla onnistuttu jossakin, jotta jatkossa jaksaisi taas tehdä parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Urapalkkioista kouluttautuminen on organisaatiossa yksi aineettoman palkitsemisen tapa, jossa on myös mahdollista huomioida yksilöiden erilaisuus. Esimies toteaa haastattelussaan, että *”... jos näyttää että on kykeneväinen, niin koulutukset ovat meillä ihan tärkeässä roolissa ja sitä kautta saadaan sitten ihmisiä kehitettyä eteenpäin ... Se riippuu vähän ihmisestä että miten näkee sen ja kokee, että onko haasteita jatkossa enemmän, vai miten oman roolinsa sitten näkee”*. Työhön ja sen sisältöön liittyvässä palkitsemisessä työntekijän persoonallisuudella onkin suuri vaikutus (Vandenbergh et al. 2008). Kehittyminen ja eteneminen koetaan palkitsevana ja motivoivana tekijänä myös työntekijöiden keskuudessa. Työntekijän D mukaan: *”Itseäni muutoin motivoi eniten kehittymisen sekä etenemisen mahdollisuus. Motivaatio työskentelyyn olisi huomattavasti suurempi, jos tietäisin, että voisin siirtyä haastavampiin työtehtäviin tai edes uudenlaisiin tehtäviin, mikäli hoidan nykyisen työn hyvin ja menestyn siinä.”* Työntekijä C puolestaan kommentoi kehittymistä seuraavasti: *”Kehittymismahdollisuuksia on kyllä mikäli itse vaan jaksaa olla aktiivinen.”* Hän lisää vielä että on menossa suorittamaan erääseen koulutukseen liittyvää tenttiä toukokuussa. Työntekijä C:n kommentissa tulee myös ilmi, kuinka tämän palkitsemismuodon kohdalla on yksilön helppo vaikuttaa asiaan itse.

Kehittymisen ja kouluttautumisen ohessa urapalkkioista myös työ itsessään voi olla osa palkitsemista. Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden mukaan työ koetaan yleisesti motivoivana, mikä on palkitsemisen kannalta tärkeää, sillä pelkän rahan vuoksi harvat jaksavat tehdä töitä. Työntekijä A:n mukaan *”Työ on loppujen lopuksi todella haastavaa ja koko ajan joutuu miettimään, mitä tekee ja miten tämänkin pulman nyt ratkaisee. Joka päivä pääsee oppimaan jotain uutta ja erilaista.”* Työntekijä B puolestaan pitää vaikeistakin eteen tulevista haasteista: *”uudet ja ensin melkein mahdottomatkin tehtävät ovat mielenkiintoisia, kun on sellaisesta selvinnyt, voi tuulettaa!”* Työssä koetaan nykyään motivoivana tekijänä myös se, kuinka kaikki asiat ympärillä muuttuvat ja kehittyvät, jolloin itsekin on opeteltava uutta, eikä voi vain jäädä kiinni vanhoihin tapoihin. Haastatteluiden perusteella aineettomissa palkkioissa työntekijöiden arvostamat asiat siis vaihtelevat melko paljon, kuten Kauhanenkin (2015, 134-139) toteaa. Näissä palkkioissa olisi siis hyvä huomioida erilaiset yksilöt, jotta palkitseminen olisi kaikille motivoivaa.

5.4. Palkitseminen suhteessa organisaatioon

Tavoitteiden täyttymistä ja työntekijöiden suoriutumista mitataan esimiehen mukaan monella aikavälillä, pääasiassa kuukausittain tai viikoittain käydään myyntejä läpi, ja laajempia keskusteluja kuukausittain. Esimiehen mukaan tavoitteiden seuraaminen ja palautteen antaminen riippuu pitkälti myös yksilöistä: *”riippuen onko miten itseohjautuvainen henkilö”*. Hänen mukaansa, mikäli henkilö on hyvin itseohjautuva, joka ei tarvitse muuta kuin kiitosta, innostusta ja kannustusta, käydään keskusteluja harvemmin, ja mikäli jollakin yksilöllä taas on enemmän haasteita, tai tuntuu että työt eivät suju niin hyvin kuin pitäisi, niin keskustelua käydään vastaavasti useammin.

Esimiehen mukaan palkitsemisen tavoitteet antavat suuntaa tekemiselle, ja tavoitteita sekä etenemistä käydään läpi yksilöiden kanssa vähintään puolivuositain, ja myös kuukausittain jollain tasolla. Koko organisaation tason isot tavoitteet saavutetaan yksilöiden kautta, ja on jokaisen työntekijän vastuulla, että näihin tavoitteisiin päästään, jonka vuoksi tekemistä myös seurataan säännöllisesti. Esimiehen haastattelusta käy

ilmi, että työn luonne on muuttunut vuosikymmenten aikana huomattavasti, palvelutyöstä enemmän myynnilliseen toimintaan. ”... toki se on tärkeätä että asiakkaat palvellaan hyvin, mutta sitten olisi se myynnillinen rooli siellä, että tavallaan sitä kautta ne tavoitteetkin rakentuu aika lailla euro- ja tuotetasolle.” Haastattelun mukaan palkitseminen siis toimii kyllä myynnillisten, ja euromääräisten tavoitteiden saavuttamisessa, mutta vastausten perusteella organisaation osuustoiminnallisia arvoja ja tavoitteita ei ehkä huomioida palkitsemisessa yhtä paljon.

Työntekijöiden mukaan palkitseminen tukee nimenomaan myynnillisiä tavoitteita, ja myöskin hyvän asiakaspalvelun tavoittelua, koska palkitseminen on sidoksissa asiakaspalautteisiin, mutta heidän mukaansa asiakaskokemus jää silti pienempään asemaan ja myynnin varjoon. Työntekijä A kommentoi asiaa seuraavasti: *”Kuitenkin töissä tuntui välillä hieman siltä, että mennään vähän liikaa myyntikärjellä ... myynti tuntuu tavoitteissa menevän asiakaskokemuksen edelle”*. Työntekijä C:n mukaan mitä paremmin tekee myyntiä ja mitä parempaa asiakaspalautetta saa, sitä enemmän saa lisäeuroja puolivuositain, joten näiden näkökulmien parantamiseen organisaatiossa palkinnot toimivat. Työntekijöiden vastausten perusteella osalle ovat yrityksen tavoitteet paremmin selvillä, osalle taas eivät. Lisäksi tavoitteet, joita he mainitsevat, ovat lähinnä tarkkoja, henkilökohtaisia tavoitteita, tai yleisiä, myynnin lisäämiseen liittyviä, eikä ainakaan osuustoimintaan liittyviä, yleisiä tavoitteita ole selvillä. Nämä havainnot tukevat Beaubienin ja Rixonin (2012) tutkimuksen tuloksia. He tutkivat osuustoiminnallisia vakuutusyhtiöitä, ja havaitsivat, että kyseiset organisaatiot käyttävät suorituksen mittaamisessa osakeyhtiöille kehitettyjä benchmarkeja. Lisäksi heidän mukaansa organisaatioiden käyttämät mittarit heijastivat vain vähän osuustoiminnallisia periaatteita ja arvoja.

Koska kohdeyritys on osuustoiminnallinen organisaatio, pitäisi toiminnassa näkyä sen mukaiset arvot ja tavoitteet. Mikäli työntekijöiden suoriutumista mitataan ja palkitaan väärin tekijöiden avulla, voidaan palkitsemisella jopa tehdä haittaa tavoitteille (Wormald 2009). Esimiehen haastattelussa esille tulivat organisaation ydinarvot osuustoi-

minnan osalta, eli yhdessä asiakkaiden kanssa menestyminen, ihmisläheinen ja vastuullinen toiminta sekä myös yhteiskunnasta ja toimintaympäristöstä huolehtiminen. Palkitsemisesta keskusteltaessa kyseiset arvot eivät kuitenkaan nousseet esille ollenkaan, joten itse osuustoiminnallisuus ei tämän perusteella näytä vaikuttavan palkitsemiseen, eikä palkitseminen tunnu tukevan osuustoiminnallisuutta. Työntekijöiden vastaukset tukevat tätä oletusta, työntekijä B:n mukaan ”... osuustoiminnallisuus ei näy palkitsemisessa mitenkään, tai jos näkyy, niin sitten oletukseni on, että sen merkitys on negatiivinen, eli ei palkita onnistumisesta niin rohkeasti, vaan tasapäisesti kaikki.” Osuustoimintaan liittyviä onnistumisia siis ehkä mitataan enemmän koko organisaation tasolla, jolloin palkitseminen tapahtuu myös samalla skaalalla, jolloin yksittäisen työntekijän teoilla ei ole niin paljon vaikutusta, eikä kaikkien tarvitse tällöin tehdä mitään näiden arvojen edistämiseksi. Työntekijät A ja D ovat molemmat samoilla linjoilla siitä, että myynnilliset tavoitteet koetaan organisaatiossa tärkeämpinä kuin osuustoiminnan arvot, tai helpompina mitata ja palkita, jolloin osuustoiminnallisuus heidän mielestään ei näy palkitsemisessa ollenkaan. Työntekijöiden jokapäiväisessä työskentelyssä ja sen palkitsemisessa käy siis ilmi Laurinkarin (2004, 67) huomautus, että yhteisöluonne jää nykyään helposti osuuskunnissa taka-alalle taloudellisen kilpailun ollessa kovaa. Toisaalta Trobergin (2014, 43) mukaan henkilökunnan ymmärrys osuuskunnan arvoista on tärkeää arvoperusteisen lisäarvon tuottamisen kannalta, joten myös palkitsemisen olisi siten tuettava arvojen näkymistä.

Kannustavuuden osalta työntekijät ovat aika lailla samoilla linjoilla, ja kokevat käytössä olevat tavoitteet sekä palkitsemisen keinot pääasiassa kannustaviksi tavoitella. Työntekijä B kertoo suhtautuvansa ”palkitsemiseen siten, että mikäli tavoitteet on asetettu järkevästi, eli niihin voi myös vaikuttaa ja tavoitteisiin on mahdollista päästä, niin olen valmis niitä tavoittelemaan” Työntekijä C:n mielestä palkitseminen kannustaa pääsemään asetettuihin tavoitteisiin, ja työntekijä A taas kertoo, kuinka ”Kesätyöntekijöiden väliset kisat sen sijaan motivoivat paljon enemmän, ja niistä jäi oikein hyvä fiilis”. Hän lisää vielä, että vaikka palkinto ei ollutkaan kovin suuri, pieni kisailu kannustaa tekemään parhaansa. Toisaalta työntekijä D:n vastauksesta käy ilmi, että kahvipöytäkeskusteluissa tavoitteiden on myös kritisoitu olevan liian korkeita. Tästä, samoin kuin työntekijä B:n vastauksesta, käy ilmi, että tavoitteiden asettaminen oikealle tasolle on

hyvin tärkeää, eikä välttämättä toimi tällä hetkellä kaikilla palkitsemisen osa-alueilla organisaatiossa.

5.5. Kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään

Palkitsemisen kehittämisestä keskusteltaessa esimies kertoo, kuinka tällä hetkellä palkitseminen toteutuu lähinnä työntekijän roolin mukaan, tietyssä tehtävässä työskentelevällä henkilöllä on tehtävään liittyvät ja määritellyt tavoitteet. Hänen mukaansa näin asian tulee toki ollakin, jotta palkitaan nimenomaan oikeasta työstä, mutta tämän lisäksi jos hän itse saisi vaikuttaa palkitsemiseen, niin *”olisi ihmisillä enemmän valinnaisuutta ja vaihtelevuutta”* Hänen mukaansa olisi hyvä, mikäli palkitsemisessa otettaisiin paremmin huomioon yksilöt ja heidän vahvuutensa, taustalla olevien peruspalkitsemisten lisäksi.

Yksilön korostamista toivovat myös työntekijät A ja D, siten että oikeasti huomioitaisiin, mitä ihmiset haluavat ja arvostavat, jotta palkitseminen olisi motivoivaa ja kannustaisi tavoitteisiin. Työntekijä A kommentoi tiimeihin ja yksilöihin liittyvää palkitsemista seuraavasti: *”Rahallisissa kannustimissa tulisi mielestäni huomioida yksilöitä enemmän. Jos on joku huippumyyjä, joka pääsee aina tavoitteisiinsa, mutta tiimi ei juuri koskaan niitä saavuta, voi tämä työntekijä tuntea työpanoksensa täysin turhaksi.”* Toisaalta työntekijät B ja C taas pitävät tiimipalkitsemista sekä hyvän fiiliksen palkitsemista tärkeänä, mutta eivät haluaisi tavoitteesta seuraavan palkinnon olevan rahallinen, vaan enemmän jotain yhteiseen tekemiseen liittyvään. Työntekijä B:n mukaan olisi mukava kun *”asetettaisiin tiimille yhteinen tavoite ja sitten palkintona olisi vaikka laivaristeily tai kylpyläloma, jonne lähdettäisiin yhdessä, kun tavoite on saavutettu”*. Työntekijä C:n vastauksesta voidaan vielä lisätä, että *”samalla tulisi oltua työporukan kanssa myös vapaa-ajalla, mikä tekisi hyvää työyhteisön tiimihengelle”*. Tiimipalkitsemista kannattaisi siis lisätä yhteishenkeä korostavien palkintojen muodossa, ja jättää rahallinen kannustaminen yksilöille.

Osuustoimintaan liittyvää palkitsemista toivoi lisää työntekijä B: ”*satunnaiset palkkiot, kilpailut ym. tuntuvat teennäisiltä alalla, jonka kilpailuetu on osuustoiminnallisuus, pitkäaikaiset asiakassuhteet ja jossa toiminta perustuu pitkälti asiakkaan kanssa rakennettavaan luottamussuhteeseen*”. Asiakastyytyväisyyteen ja –uskollisuuteen nojaavaa palkitsemista toivoo myös työntekijä B: ”*Myynti on silkkaa suoraa voittoa, mikä on helppo yhdistää hyvään tulokseen, mutta asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus näkyvät vain välillisesti, jolloin niiden yhteys talon suoriutumiseen jää usein huomiotta ... Liian karkäs myynti saattaa myös vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, mikä puolestaan näkyy tulevaisuudessa myös viivan alla.*” Osuustoiminnallisuutta ja asiakasuskollisuutta tulisi siis huomioida palkitsemisessa enemmän.

Tutkimuksen perusteella organisaation palkitsemista voisi siis kehittää muuttamalla sitä enemmän yksilöt huomioivaan suuntaan, jotta jokaisen henkilökohtaiset mieltymykset saataisi huomioitua. Lisäksi tiimin yhteisiä palkintoja voitaisiin lisätä yhteishengen parantamiseksi, jotta yleinen työviihtyvyys parantuisi ja sitä kautta myös motivaatio ja suoriutuminen työtehtävistä. Työaikojen joustavuuden lisääminen olisi yksi hyvä keino palkitsemiseen. Sen avulla työntekijät kokisivat, että heihin luotetaan, ja samoin työnantaja saisi luottamusta työntekijöiltä. Ihmiset arvostavat nykyään vapaa-aikaa huomattavasti, joten parin tunnin joustot työajassa, mahdollisuus tehdä tunteja sisään ja lähteä vaikkapa perjantaina aikaisemmin, koettaisiin yrityksessä varmasti palkitsevana.

Koska palkitsemisen tulisi tukea yrityksen tavoitteita ja strategiaa, olisi kohdeyrityksen palkitsemiseen hyvä lisätä osuustoiminnan arvoihin perustuvia tavoitteita ja palkintoja, sillä tällä hetkellä työntekijöiden mukaan osuustoiminnallisuus ei oikeastaan näy päivittäisessä toiminnassa ollenkaan. Esimerkiksi asiakasuskollisuuteen voitaisiin luoda jonkinlainen mittari, jonka pohjalta voitaisiin palkita työntekijöitä tiimitasolla sen mukaan, kuinka uskollisia tiimin asiakkaat ovat. Lisäksi työntekijöitä voitaisiin osallistaa kohdeorganisaation yleishyödyllisiin tehtäviin ja projekteihin enemmän, ja tuoda osuustoimintaa lähemmäksi päivittäistä työtä. Myyntiin liittyvien palkintojen painoarvoa

voitaisiin ehkä vähentää, jottei työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa myynti ajaisi ohi asiakaspalvelun ja osuustoiminnan.

Tällä hetkellä esimiehen mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen ovat melko pienet. *”Kyllä niistä (palkitsemisjärjestelmistä) palautetta voi antaa ja keskustellaankin. Aika moni on sitä mieltä, että se tulee annettuna toi palkitseminen isossa kuvassa ... suuret linjat menee organisaation suositusten mukaan, ja voihan tietysti niitä aina kritisoida.”* Työntekijät voivat pohtia omia tavoitteitaan, minkä mukaan suoriutumista mitataan, jonkin verran, mutta palkkion laatu on yleensä ylempää määrätty, ja yleisimmin kyseessä on rahallinen palkkio. Esimiehen mukaan hyvät ideat silti otetaan varmasti huomioon, ja kehitysideoita saa laittaa eteenpäin, mutta käytännössä työntekijät eivät voi vaikuttaa palkitsemiseen.

Tätä asiaa olisikin hyvä muuttaa yrityksessä, ja antaa työntekijöille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa, tai edes antaa kehitysehdotuksia. Esimerkiksi Wormaldin (2009) mukaan työntekijöiltä saa uusia ajatuksia, jotka voivat olla melko vaatimattomiakin (eli liian kaukaa haettuja toiveita ei tarvitse pelätä), ja tätä kautta he myös tuntevat olonsa tärkeämmäksi organisaatiossa, koska heiltä on välitetty kysyä mielipidettä asiaan.

KEHITYSEHDOTUKSET:	
<ul style="list-style-type: none"> - olemassa olevista palkitsemistavoista viestiminen ja tiedottaminen - työntekijöiden ehdotusten huomioiminen/kartoittaminen 	
<p><u>Kehitysehdotukset tavoitteisiin</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - omasta suoriutumisesta riippuvan palkitsemisen lisääminen - osuustoiminnallisuuteen liittyvä palkitseminen - asiakasuskollisuudesta palkitseminen - myynnillisten tavoitteiden osuuden vähentäminen 	<p><u>Kehitysehdotukset palkintoihin</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - yksilön preferenssien huomioiminen - yhteishenkeä parantavan tiimipalkitsemisen lisääminen - työajan joustot

Kuvio 2. Kehitysehdotukset kohdeyrityksen palkitsemiselle

Kuvio 2. tiivistää esimiehen sekä työntekijöiden haastatteluiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset yhteen jaotellen ne vielä yleisten kehitysehdotusten ohella tavoitteita ja itse palkintoja koskeviin ehdotuksiin. Olemassa olevista palkitsemisista tulisi viestiä yrityksessä enemmän, jotta niiden positiivinen vaikutus pysyisi yllä, sillä esimerkiksi esimiehen mainitsema henkilöstörahasto ei tullut esiin yhdenkään työntekijän vastauksissa. Henkilöstöä tulisi kuunnella, tai mahdollisuuksien mukaan jopa pyytää heiltä ehdotuksia, mikäli niitä ei oma-aloitteisesti uskalleta kertoa. Kiinnittämällä huomiota näihin ehdotuksiin, palkitseminen kehittyisi jatkuvasti entistä paremmaksi, paremmin motivoivaksi sekä kohti oikeita tavoitteita ohjaavaksi.

5.6. Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen *”Miten käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät ohjaavat työntekijöiden toimintaa kohti sen tavoitteita ja arvoja?”* Tämän päätutkimuskysymyksen apuna käytettiin kahta alakysymystä:

”Mikä motivoi kohdeyrityksen työntekijöitä, ja millaiset palkitsemisjärjestelmät yrityksessä koetaan motivoivina?”

”Miten käytössä olevia järjestelmiä voitaisiin kehittää?”

Tutkimuksessa havaittiin useiden erilaisten asioiden motivoivan työntekijöitä, suurimpana kuukausipalkka sekä tavoitteiden saavuttamisesta saatavat henkilökohtaiset bonukset. Lisäksi tulosten mukaan haastava työ sekä kehittyminen ja kouluttautuminen motivoivat työntekijöitä. Myös tiimipalkitseminen yhteishenkeä parantavin keinoin koettiin motivoivana, sillä siten vastausten mukaan työpaikan yhteishenki paranisi, ja samalla yleinen työilmapiiri, joka vaikuttaa jokapäiväiseen työssä viihtymiseen. Käytössä oleviin järjestelmiin löytyi useita kehitysehdotuksia. Olemassa olevista palkkioista tulisi viestiä yrityksessä tehokkaammin, jotta kaikki olisivat niistä tietoisia, ja siten jaksaisivat työskennellä tehokkaammin niitä tavoitellakseen. Itse tavoitteisiin löytyi myös kehitysehdotuksia, kuten osuustoiminnallisten tavoitteiden lisääminen, jottei palkitsemisen pohjana toimisi aina pelkät eurot, jotka sinänsä eivät tue osuustoiminnan periaatteita

ja arvoja. Samaan aiheeseen liittyy myös myynnillisten tavoitteiden painon vähentäminen. Palkkioihin liittyen ilmeni, että yksilön preferenssejä tulisi huomioida paremmin, ja työaikaan ottaa mukaan joustot, mikä kuvaisi työnantajan luottamusta työntekijöihin.

Pääasialliseen tutkimuskysymykseen, eli käytössä olevien järjestelmien ohjaavuuteen voidaan alakysymysten, sekä muiden löydösten pohjalta vastata selkeästi. Palkitseminen ohjaa työntekijöitä vahvasti kohti myynnillisiä tavoitteita, palkkiot on asetettu motiivoimaan kohti yrityksen suurten tavoitteiden saavuttamista. Sen sijaan yrityksen arvojen toteuttamiseen palkitseminen ei ohjaa juuri ollenkaan. Tavoitteet ja palkkiot on määriteltä myynnillisten, euromääräisten rajojen mukaan, eivätkä ne siten ota huomioon yrityksessä kuitenkin käytössä olevia arvoja.

Tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa ja tukevat Beaubienin ja Rixonin (2012) tutkimusta, jonka kohdeyrityksissä, osuustoiminnallisissa vakuutusyhtiöissä, verrattiin toimintaa osakeyhtiöihin, ja käytettiin niiden kanssa samoja mittareita, eikä niissä näkyneet osuustoiminnan periaatteet ja arvot. Samasta aiheesta on kirjoittanut myös Laurinkari (2004, 67), jonka mukaan nykyään varsinkin suurissa osuuskunnissa henkilöyhteisöluonne jää helposti taka-alalle, kilpailutilanteen ollessa tiukka. Myös Corrigan ja Rixon (2017) saivat samanlaisia tuloksia tutkimuksessaan joka käsitteli osuuskuntien tunnuslukuja. Heidän mukaansa yritysten tunnusluvuissa ja mittareissa eivät näy osuustoiminnan periaatteet. He tuovat esille myös sen, että nykyään taloudellisen selviytymisen vuoksi osuuskuntien on maksimoitava voittoa, tavoilla, jotka jäljittelevät kapitalistisia organisaatioita.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkitseminen on organisaatiolle tärkeä työkalu tavoitteiden saavuttamiseksi, joka motivoi työntekijöiden suorituksia oikeaan suuntaan, kannustaa parantamaan omaa suoritustaan, sekä pysymään organisaatiossa pidempään. Kokonaisvaltainen ja monipuolinen palkitsemisjärjestelmä ottaa huomioon yksilöiden erilaisuuden, eikä palkitse työntekijöitä ainoastaan ulkoisen motivaation mukaan, vaan huomioi myös sisäisen motivaation ylläpitämisen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kokonaispalkitseminen tukee organisaation myynnillisten, euromääräisten tavoitteiden saavuttamista hyvin, ja myös laadukasta asiakaspalvelua jossain määrin, mutta osuustoiminnallisuus sekä sen mukanaan tuomat arvot jäävät palkitsemisessa taka-alalle, tai jopa kokonaan huomiotta. Palkitsemisen voidaan siis katsoa olevan onnistunutta ja organisaation tavoitteita tukevaa osittain, mutta kokonaisuuden näkökulmasta palkitsemisesta löytyy myös kehitettävää.

Aineellinen palkitseminen organisaatiossa koostuu kuukausipalkasta, henkilöstörahosta sekä tavoitteiden saavuttamisesta saatavista rahallisista bonuksista. Myös tavarapalkitsemista käytetään lyhyellä aikavälillä, ja satunnaisesti palkitsemiseen käytetään seminaarimatkoja. Aineelliseen palkitsemiseen liittyvät tavoitteet on asetettu organisaation suurten, myynnillisten sekä asiakaspalvelullisten, tavoitteiden mukaisiksi, joten palkitsemisen voidaan katsoa toimivan suhteessa organisaatioon. Lisäksi henkilöstörahosto toimii sitouttajana pidemmäksi aikaväliksi, sillä työntekijöiden halutaan pysyvän yrityksessä.

Myös aineetonta palkitsemista arvostetaan organisaatiossa. Työ koetaan yleisesti tarpeeksi haastavana, jotta motivaatio pysyy yllä, ja organisaatiossa tarjotaan riittävästi kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Myös sanallinen palaute, kiitokset ja kannustaminen koetaan tärkeinä jokapäiväisessä motivoinnissa. Tutkimuksen perusteella työajan joustavuus olisi yksi aineettoman palkitsemisen muoto, jota työntekijät arvostaisivat. Jousto sopisi myös osuustoiminnan luonteeseen, jossa tarkoituksena ei

ole ensisijaisesti tehdä voittoa, vaan huolehtia ympäristöstä. Työajan joustot, toki organisaation toiminnan mahdollistamissa puitteissa, parantaisivat työhyvinvointia, ja sitä kautta myös motivaatiota työhön.

Yrityksen palkitsemisen tulisi olla mahdollisimman oikeudenmukaista ja tasapuolista, sekä yksilöt huomioivaa, joten tavoitteiden mittaamiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta niistä saataisiin mahdollisimman toimivia. Lisäksi tulisi huomioida, että myös mittareiden ulkopuolelle saattaa jäädä tärkeitä tekijöitä, jotka eivät saisi jäädä töissä taka-alalle, vaikka palkitseminen ei suoraan niistä seuraisikaan. Palkitsemisen kehittämiseksi tulisi rohkeasti kysyä mielipiteitä myös työntekijöiltä, jolloin siitä saataisiin todellisuudessa kaikkia motivoivaa, ja oikeat asiat osattaisiin huomioida esimerkiksi sen osalta, mihin osa-alueisiin juuri tietyn työntekijän roolissa kannattaa käyttää eniten resursseja.

Tutkimuksen näkökulmana toimii osuustoiminnallisuus, ja palkitsemista tarkasteltiin suhteessa osuustoiminnallisiin tavoitteisiin. Organisaatiossa osuustoiminnallisuuden ydin on yhdessä asiakkaiden kanssa menestyminen, vastuullisuus sekä toimintaympäristöstä huolehtiminen. Näitä arvoja ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella näy oikeastaan ollenkaan päivittäisessä toiminnassa tai tavoitteissa ja palkitsemisessä. Osuustoiminnallisuuden muodostaessa suuren osan organisaation toiminnasta, ja sen ollessa myös kilpailuetu yritykselle, sen näkökulma tulisi ottaa huomioon myös palkitsemisessä. Tältä osalta kohdeorganisaatiolle annettiin kehitysehdotuksia osuustoiminnallisuuden huomioimiseksi, ja siinä avustavien mittareiden luomiseksi.

Tämän tutkimuksen tulosten avulla syvennyttiin kohdeorganisaation yhden yksikön palkitsemiseen, sekä sen ohjaavuuteen kohti yrityksen tavoitteita ja arvoja. Lisäksi perehdyttiin siihen, mikä yleisesti motivoi yrityksen työntekijöitä, ja miten käytössä olevaa palkitsemista saatujen vastausten perusteella voitaisiin kehittää. Jatkotutkimus aiheesta voisi laajentaa tutkimusta koskemaan koko organisaatiota, tai jopa muita

osuustoiminnallisia organisaatioita. Jatkotutkimuksessa voitaisiin perehtyä tätä tutkimusta enemmän nimenomaan osuustoimintaan sekä sen vaikutukseen ja näkymiseen palkitsemisessa, erityisesti jokapäiväisessä työskentelyssä alemmilla organisaatiotasolla. Ylemmällä johdolla osuustoiminnan tavoitteet ovat herkemmin mielessä ja tiedossa, kuin alemmilla organisaatiotasolla, joten erityisesti siihen voisi perehtyä tarkemmin. Tutkimuksessa voitaisiin suorittaa sekä haastatteluja, että mahdollisesti kyselyitä myös kvantitatiivisen aineiston keräämiseksi laajemmalla otoksella. Tutkimus toteutettaisiin työntekijöiden osalta nimettömänä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä, ja etenkin mahdolliset epäkohdat löydettäisiin tehokkaasti. Tutkimuksella pyrittäisiin luomaan osuustoiminnallisen palkitsemisen viitekehys, jonka perusteella organisaatiot voisivat lähteä muokkaamaan ja kehittämään palkitsemistaan. Mikäli resurssit olisivat riittäviä, tuloksia voisi lähteä viemään myös ulkomaille, ja testamaan viitekehystä sekä sen toimivuutta uusissa osuuskunnissa.

Lähdeluettelo

Amabile, T. M. (1993) Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 4, 3, 185-201.

Armstrong, M. & Murlis, H. (2007) Reward management. 5. p. Cornwall, MPG Books Ltd.

Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1990) Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal* 11, 2, 153-169.

Beaubien, L. & Rixon, D. (2012) *Journal of Co-operative Studies* 45, 2, 5-15.

Carr, A., Kariyawasam, A. & Casil, M. (2008) A study of the organizational characteristics of successful cooperatives. *Organization Development Journal* 26, 1, 79-87.

Chiu, R. K. & Wai-Mei Luk, V. (2002) Retaining and motivating employees – Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review* 31, 4, 402-431.

Clemente, J., Diaz-Foncea, M., Marcuello, C. & Sanso-Navarro, M. (2012) The wage gap between cooperative and capitalist firms: Evidence from Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics* 83, 3, 337-356.

Cooperative Branch of International Labour Office (2012) A better future for young people – What cooperatives can offer. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.10.2016] Saatavilla: http://ica.coop/sites/default/files/media_items/IYC-Brief-youth-FINAL.pdf

Corrigan, L. T. & Rixon, D. (2017) A dramaturgical accounting of cooperative performance indicators. *Qualitative Research in Accounting & Management* 14, 1, 60-80.

Davis, P. (2006) Beyond human resource management in co-operatives. *Cross Cultural Management* 13, 1, 69-95.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerus.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 4, 331-362.

Gross, S., Bundy, K. & Johnson, R. (2011) The ongoing integration of total rewards. *Employment Relations Today (Wiley)* 37, 4, 11-17.

Hakonen, A. (2015) Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä, PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005) Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki, WSOY.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014) Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.

Honkanen, V. (2014) Hallintoelinten tehtävät ja palkitseminen osuustoiminnallisissa organisaatioissa. Pro gradu –tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. (2003) Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: Hyvä saa palkkansa? Helsinki, Talentum.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002) Sisäisen työmotivaation edistäminen tavoitteen asettelun avulla. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön?: Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä, Likes-työelämäpalvelut.

Juvonen, A. (2015) OP lahjoittaa 6,3 miljoonaa euroa yliopistoille. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2016]. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-lahjoittaa-6-3-miljoonaa-euroa-yliopistoille/JxxvWb2S>

Karhu, S. (2015) Osuuskunnan mahdollisuudet ja rajoitteet yritysmuotona. Teoksessa: Tenaw, S., Heinonen, V., Karhu, S. & Ollila, P. (toim.) *Osuuskunnat ja kestävä kehitys*. Helsinki, Pellervo.

Kauhanen, J. (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. p. Helsinki, WSOY.

Kauhanen, J. (2015) *Palkkaus ja palkitseminen – markkoja, euroja ja etuja*. Teoksessa: Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: ihmisistä on kysymys*. Helsinki, Aalto-yliopisto.

Laurinkari, J. (2004) *Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio, Pellervo.

Lawler, E. (2011) *Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce*. *Organizational Dynamics* 40, 4, 302-309.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. p. Jyväskylä, Gummerus.

Novkovic S. (2005) *Cooperative business: What is the role of cooperative principles and values?* [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2017]. Saatavilla http://www.academia.edu/782058/Co-operative_Business_the_role_of_co-operative_principles_and_values

Novkovic, S. (2008) Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics* 37, 6, 2168-2177.

Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B. & Plummer, K. (2013) The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 2, 54-63.

Oxford University Press (2016) Definition of *motivation* in English. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2016]. Saatavilla <https://en.oxforddictionaries.com/definition/motivation>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 1, 54-67.

Sistonen, S. (2008) Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Tencati, A. & Zsolnai, L. (2009) The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics* 85, 3, 367-376.

Troberg, E. (2014) Osuustoiminnan idea. Helsinki, Pellervo.

Troberg, E. (2015) Osuustoiminnan merkitys Suomessa. Teoksessa: Tenaw, S., Heimonen, V., Karhu, S. & Ollila, P. (toim.) Osuuskunnat ja kestävä kehitys. Helsinki, Pellervo.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi

Tuominen, T., Tuominen, P. & Jussila, I. (2013) A tool to be used deliberately: Investigating the role of profit in consumer co-operatives. *International Business Research* 6, 11, 122-133.

Vandenberghe, C., St-Onge, S. & Robineau, E. (2008) An analysis of the relation between personality and the attractiveness of total rewards components. *Relations Industrielles / Industrial Relations* 63, 3, 425- 453.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. (2007) Yritysmuodot – toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki, WSOYpro

Wormald, K., 2009. Employee incentives that work. *Office Solutions* 26, 1, 24-26.

Wright, P.M. (1994) Goal setting and monetary incentives: Motivational tools that can work too well. *Compensation and benefits review* 26, 3, 41.

Liite I Esimiehen teemahaastattelu:

Taustatiedot:

Kuinka monta vuotta olet ollut töissä tässä yrityksessä?

Missä rooleissa olet työskennellyt?

Kuinka kauan olet työskennellyt tämänhetkisessä roolissasi?

Yrityksen osuustoiminnallisuus:

Asiakkaiden hyötyminen osuustoiminnallisuudesta (mitä he saavat omistajuutensa vastineeksi)

Osuustoiminnallisuuden ja sen arvojen näkyminen työskentelyssä

Osuustoiminnallisuuden näkyminen tavoitteissa/strategiassa (mitkä ovat siis yrityksen tavoitteet)

Palkitseminen:

Miten työntekijöitä palkitaan yleisesti koko yrityksen tasolla? (yleisiä palkitsemistapoja, yksilö, tiimi, koko yritys)

Millä aikavälillä palkitsemista mitataan?

Aineelliset palkitsemistavat:

Keskustelua eri aineellisista palkitsemistavoista

Aineettomat palkitsemistavat:

Keskustelua eri aineettomista palkitsemistavoista

Palkitsemisen asema yrityksessä:

Millä tavalla nykyinen palkitseminen tukee tavoitteiden saavuttamista ja strategian noudattamista (=osuustoimintaa)? Toimiiko palkitseminen siis tässä yhteydessä?

Millä tavalla palkitsemista kehitetään ja kuinka usein? Työntekijöiden mahdollisuus antaa mielipiteensä ja vaikuttaa kehittämiseen?

Millä tavalla palkitseminen näkyy työntekijöiden jokapäiväisessä työskentelyssä? Ovatko he tietoisia kaikista palkitsemisen tavoista? Miten tavoitteita ja niiden saavuttamista käydään läpi, ja kuinka usein? Millä tavoin työntekijät saavat palautetta suoriutumisestaan?

Millä tavalla muokkaisit käytössä olevaa palkitsemista, jos saisit itse vaikuttaa?

Tuleeko lopuksi mieleen jotakin muuta aiheeseen liittyvää, josta ei ole vielä keskusteltu?

Liite II Työntekijöiden puolistrukturoitu haastattelu:

1. Kuinka kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?
2. Mitkä tiimin/yrityksen tavoitteet ja strategia ovat tällä hetkellä?
3. Tukevatko käytössä olevat palkitsemistavat mielestäsi näitä tavoitteita ja strategiaa? Jos tukevat, millä tavalla, jos eivät, miksi eivät?
5. Miten osuustoiminnallisuus näkyy tavoitteissa ja päivittäisessä toiminnassa? Millä tavalla henkilöstölle on tiedotettu osuustoiminnan merkityksestä?
4. Miten osuustoiminnallisuus näkyy palkitsemisessa, tai näkyykö se ollenkaan? Jos ei näy, mistä tekijöistä se johtuu?
5. Ovatko käytössä olevat palkitsemistavat tarpeeksi kannustavia, jotta haluat tavoitella niitä? Miksi ovat/eivät ole?
6. Minkälainen palkitseminen motivoi eniten työntekoasi? Mitkä asiat ylipäänsä motivoivat sinua eniten?
7. Millä tavalla työ itsessään motivoi sinua? Minkälaisia haasteita työ tarjoaa? Minkä koet itsellesi mielenkiintoisena työssäsi?
8. Millainen merkitys sanallisella kannustamisella on työmotivaatioon?
9. Entä rahallisella?
10. Jos saisit päättää, miten muuttaisit palkitsemista?