

**Henkilöstörahasto palkitsemisen työkaluna
inhimillisen pääoman kasvattamisessa ja
säilyttämisessä**

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Joonas Kautto

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

14.3.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Joonas Kautto

Otsikko: Henkilöstörahasto palkitsemisen työkaluna inhimillisen pääoman kasvattamisessa ja säilyttämisessä

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 59 sivua

Päivämäärä: 14.3.2024

Tutkielma tarkastelee henkilöstörahastoja strategisena välineenä, jolla voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja osaamista, mikä puolestaan edistää yrityksen kilpailukykyä ja innovatiivisuutta.

Tutkimuksen lähtökohtana on havainto, että inhimillinen pääoma – eli työntekijöiden tiedot, taidot ja kyvyt – on keskeinen tekijä organisaation menestykselle. Kuitenkin, vaikka inhimillisen pääoman merkitys on tunnustettu, sen hallinta ja kehittäminen vaativat jatkuvaa panostusta ja oikeanlaisten palkitsemisjärjestelmien käyttöä. Tutkimuksessa korostetaan, että henkilöstörahastot tarjoavat ainutlaatuisen välineen palkitsemiseen, sillä ne mahdollistavat työntekijöiden taloudellisen osallistumisen ja voivat siten lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan yritykseen.

Tutkielmassa analysoidaan, miten henkilöstörahastoja on käytetty suomalaisissa yrityksissä ja miten ne vaikuttavat inhimillisen pääoman kehittämiseen. Tutkimus perustuu teoreettiseen viitekehykseen, jossa käsitellään inhimillisen pääoman teorioita, palkitsemisen merkitystä organisaatioissa ja henkilöstörahastojen roolia palkitsemisjärjestelmänä. Empiirinen osuus koostuu haastatteluista, jotka on suoritettu pankki- ja rahoitusalan yrityksen X työntekijöiden keskuudessa.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstörahastot voivat olla tehokas keino edistää inhimillisen pääoman kasvua, sillä ne lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi henkilöstörahastot tarjoavat taloudellista osallistumista, joka voi parantaa ymmärrystä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja lisätä osallisuuden tunnetta. Tutkimuksessa korostetaan, että vaikka henkilöstörahastot eivät ole ainoa keino palkita tai motivoida työntekijöitä, ne ovat merkittävä työkalu inhimillisen pääoman hallinnassa ja kehittämisessä. On myös huomionarvoista, että tutkimuksen aineistossa käy esiin myös puutteita rahaston toiminnassa ja toiminnallisuudessa, ja monet vastaajat olivat myös sitä mieltä, että sen kannustavuutta voitaisiin entisestään kasvattaa. Aiemmat tutkimukset palkkatietämyksestä olivat tässä suhteessa hyvin osuvia eli mitä paremmin työntekijä tunsi henkilöstörahaston toimintaa sen paremmin hän osasi sitä luonnollisesti hyödyntää ja sitä arvokkaammaksi rahasto koettiin.

Avainsanat: Henkilöstörahasto, inhimillinen pääoma, palkitseminen

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus aihepiiriin ja aiempi tutkimus aiheesta	7
1.2	Tutkielman tarkoitus, tutkimusongelma ja viitekehys	10
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	INHIMILLINEN PÄÄOMA	12
2.1	Inhimillinen pääoma käsitteenä	12
2.2	Inhimillisen pääoman mittaaminen	14
2.3	Inhimillisen pääoman kasvattaminen	18
3	PALKITSEMINEN	20
3.1	Palkitseminen käsitteenä	20
3.2	Palkitsemisen merkitys organisaatiossa	21
3.3	Palkitseminen henkilöstörahostolla	24
3.4	Palkitseminen ja inhimillinen pääoma	26
3.5	Teoriaosuuden yhteenveto	28
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	31
4.1	Tutkimusote	31
4.2	Aineistonkeruu	31
4.3	Analyysin menetelmät ja tulosten tulkinta	34
5	TULOKSET	37
5.1	Henkilöstörahoston käyttö	37
5.2	Henkilöstörahosto ja inhimillinen pääoma	39
5.2.1	Tiedot ja taidot sekä uuden oppiminen	39
5.2.2	Osaamisen käyttäminen yrityksen hyväksi (motivaatio)	40
5.2.3	Sitoutuminen yritykseen	41
5.3	Henkilöstörahosto verrattuna muihin palkitsemisen työkaluihin	43
5.4	Analyysin yhteenveto	45
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47

6.1	Yhteenveto	47
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	49
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	58
	Liite 1. Haastattelukysymykset	58

KUVIOT

KUVIO 1 INHIMILLISEN PÄÄOMAN MITTAAMISEEN TARKOITETTU SKAALA (VIDOTTO YM. 2017, 327)	15
KUVIO 2 INHIMILLISEN PÄÄOMAN ARVON MALLI (MASSINGHAM & TAM 2015, 401)	16
KUVIO 3 ESIMERKKI AINEISTON ANALYYSISTA	35

1 Johdanto

1.1 Johdatus aihepiiriin ja aiempi tutkimus aiheesta

Yrityksen työntekijöitä on jo pitkään pyritty motivoimaan erilaisilla palkitsemisen keinoilla, joista osa on todettu enemmän ja osa vähemmän toimiviksi. Tässä tutkimuksessa tutustutaan henkilöstörahaston käyttöön palkitsemisen työkaluna. Motivaation mittarina puolestaan toimii niin sanottu inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma on valittu tutkimuksen viitekehykseen tuomaan konkretiaa sille, mitä motivaatiolla tässä yhteydessä tarkoitetaan. Inhimillisen pääoman kasvattaminen ja säilyttäminen yrityksissä on kirjallisuudessa vahvemmin esillä ennen 2000-lukua, vaikka inhimillisen pääoman läsnäolo organisaatiossa on yhdistetty yrityksen parantuneeseen suorituskyykyyn, tulojen tuottamiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatioiden välillä on nykyään ”kykysota”, kun etenkin nuoret työntekijät ovat hyvin herkkiä vaihtamaan työnantajaa tai jopa alaa ollessaan tyytymättömiä nykyasemaansa. Kuitenkaan inhimilliseen pääomaan ja yrityksen suorituskyykyyn ylipäättään vahvasti liittyvää palkitsemista ei välttämättä yrityksissä ymmärretä, vaikka palkitseminen on jollain tapaa osa jokaisen organisaation tekemistä. (Shaw ym. 2009, 572–574). Tämä, yhdistettynä viimeaikaisen tutkimuksen puutteeseen, korostaa tarvetta tutkimuksella siitä, miten yrityksen palkitsemisjärjestelmällä voidaan tukea yritysten inhimillisen pääoman kasvattamista. Gupta ja Shaw (2014, 1) nostivat esiin, että mikäli kompensatiojärjestelmä ei ole organisaatiossa toteutettu oikein, eivät muut organisaation käytännöt ja prosessit voi toimia halutulla tavalla. Hyvin toteutetuilla ja henkilöstölle oikein sekä riittävästi viestityillä palkitsemisjärjestelmillä on yhteys niin henkilöstön tyytyväisyyteen kuin yrityksen tulokseenkin.

Inhimillinen pääoma on kriittinen tekijä organisaation suorituskyyvyssä ja tehokkuudessa. Se kattaa tiedot, taidot ja kyvyt, joita yksilöt tuovat organisaatioon, ja sillä on merkittävä rooli organisaation kestävyuden, kilpailuedun ja yleisen menestyksen saavuttamisessa (Douglas 2021, 2). Lisäksi inhimillistä pääomaa pidetään kestäväen kasvun perustekijänä organisaatiotasolla (Porancea-Räulea 2021, 3). Inhimillisen pääoman strateginen johtaminen on olennaista, jotta inhimilliseen pääomaan voidaan investoida kilpailuetua ja suorituskyykyä parantaen. Tällainen investointi voi olla esimerkiksi palkitsemisstrategia, joka sovitetaan yhteen organisaatiostrategian kanssa. Lisäksi inhimillisen pääoman kehittäminen on ratkaisevan tärkeää innovaatioiden edistämässä ja tuotannon tehokkuuden lisäämisessä. (Cascio & Boudreau 2014, 93–94). Näin ollen on selvää, että inhimillisen pääoman merkitystä

ei voida sivuuttaa organisaatioissa. Kuitenkin usein organisaatioissa, erityisesti työntekijätasolla voi olla epäselvää miksi jotakin palkitsemisen keinoa käytetään. Ilman työntekijöiden kontribuutiota palkitsemisjärjestelmään on mahdotonta yrityksen johdossa arvioida järjestelmän toimivuutta ja kannattavuutta, täten onkin erityisen tärkeää tutkia ja sisällyttää tutkimukseen myös työntekijöiden näkökulmat niin tieteellisellä kuin organisatorisellakin tasolla.

Yksi keino inhimillisen pääoman kasvattamisessa ja säilyttämisessä on organisaatiossa käytettävä palkitsemisjärjestelmä, mutta erilaisten palkitsemiskeinojen toimivuus tämän saavuttamisessa on melko vähän tutkittu aihe. Vaihtuvia palkkajärjestelmiä käytetään organisaatioiden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen. Positiiviset tulokset eivät kuitenkaan synny automaattisesti, ja empiiriset havainnot niiden vaikutuksista ovat olleet ristiriitaisia (Sweins ym. 2009, 457). Tämän takia tutkielman aihepiiriksi on valikoitunut nykyaikainen palkitseminen erityisesti henkilöstörahaston käyttämisen näkökulmasta. Henkilöstörahastojen käyttö on kasvattanut suosiotaan erityisesti Suomessa viime vuosina, ja lainsäädäntömme mahdollistaa kyseisen palkitsemisen keinon eri tavalla kuin muualla maailmassa (Mandatum.fi, 2023), mikä on syynä mielenkiinnolle aiheen tutkimista kohtaan.

Palkitsemista on tutkittu inhimillisen pääoman kontekstissa laajasti, mutta kuitenkin viime vuosina inhimillisen pääoman käsite on jäänyt tutkimuksissa ”taka-alalle” verrattuna sen suosioon 1900-luvun loppupuolella. Ei ole kestäväää väittää, että inhimillisen pääoman kasvattamiselle tai optimaaliselle palkitsemiselle löytyisi yhtä ainoaa ja oikeaa keinoa (Lepak & Snell 2002, 518), mutta tämä ei tarkoita, etteikö olisi arvokasta tutkia yksittäisiä keinoja tämän tukemiseksi. Yksi viime aikoina suosiotaan kasvattanut palkitsemisen keino on henkilöstörahastot, joiden suosiota kuvastaa hyvin niiden noin 20 % vuotuinen kasvu (rahastojen määrässä mitattuna) viime vuosina (Mandatum.fi, 2023). Henkilöstö- tai palkkiorahastoja hallinnoiva Mandatum-yritys, kertoo omilla verkkosivuillaan tämän palkitsemiskeinon olevan ”koko henkilöstön palkitsemisen keinona, joka tehostaa organisaation palkkiojärjestelmää” (Mandatum.fi/palkitseminen). Tämä palkitsemisen tunnustaminen strategiseksi työkaluksi sopii yhteen sen käsityksen kanssa, että inhimillinen pääoma on kriittinen voimavara yrityksille, erityisesti informaatiopainotteisilla aloilla, joilla sillä on keskeinen rooli päätöksenteossa ja innovaatioissa. Palkitsemisella lähtökohtaisesti voidaan siis tukea inhimillisen pääoman kasvattamista, ja kysymys kuuluukin, miten se voidaan tehdä kestävästi ja kannattavasti. Henkilöstörahaston käyttö palkitseminen keinona tutkimuksen kohteena olevassa yritys X:ssä tukee perustavanlaatuisesti myös yksilöiden

tarvetta pystyä itse vaikuttamaan asioihinsa, sillä yrityksessä palkkiorahaston hyödyntämiseen pystyy jokainen työntekijä omilla valinnoillaan vaikuttamaan.

Maailmanpankki on vaatinut kansallisella tasolla inhimillisen pääoman mittaamista ja vuosiraportointia, jotta voidaan seurata ja motivoida investointeja terveyteen ja koulutukseen sekä lisätä tuottavuutta (Lim ym. 2018, 1217). Limin ym. (2018, 1230–1231) tutkimuksen pohjalta tehdyssä 195 valtion kattavassa analyysissä todettiin suomalaisilla olevan maailman korkein odotettu inhimillinen pääoma 18-ikävuoteen mennessä, ja on tärkeää selvittää miten yritykset pystyvät tätä pääomaa vaalimaan sekä ennestään kasvattamaan suomalaisen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Tästäkin syystä henkilöstörahastojen käyttöä eritoten suomalaisissa yrityksissä on syytä tarkastella ja selvittää niiden käytön yhtäläisyyksiä inhimillisen pääoman säilyttämiseen ja kasvattamiseen. Henkilöstörahaston käyttämisen hyötyjä sekä mahdollisia haittoja tutkitaan tässä tutkielmassa tutustumalla siihen, mikä on henkilöstörahastolla palkitsemisen suhde yrityksen inhimilliseen pääomaan.

Suomessa henkilöstörahastojen käyttöä ovat tutkineet muun muassa Sweins ym. (2009) sekä Sweins ja Jussila (2010) eli kuitenkin täysin uudesta konseptista ei ole kyse. Tästä konkreettisena esimerkkinä yrityksessä, josta tämän tutkielman aineisto kerätään, on henkilöstörahasto ollut olemassa jo vuodesta 1998. Aiemmin mainitussa Sweinsin ym. (2009, 457–474) tutkimuksessa on käytetty dataa yli 1000 yksilön ja 30 yrityksen henkilöstörahastojen pohjalta, ja tällä tutkimuksella tuodaan esiin tuoreempaa kulmaa tuossa tutkimuksessa esitettyihin havaintoihin kuten että parempi tietämys palkkajärjestelmästä on yhteydessä lisääntyneeseen palkkatyytyväisyyteen ja koettuun palkkaustehokkuuteen organisaatiotasolla. Mielenkiintoista on, että palkkatietämyksen vaikutus organisaation tuloksiin on tutkimuksen mukaan suora, eikä se välity palkkatyytyväisyyden kautta. Edellä mainittu Sweinsin (2009) tutkimus alkaa olla tässä vaiheessa melko ikääntynyt, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös tuoda tuoretta näkökulmaa tälle tutkimusaiheelle.

Sweinsin ym. (2009, 472–474) tutkimuksen johtopäätöksissä korostetaan, että parantamalla työntekijöiden tietämystä palkkajärjestelmästä voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä organisaation tehokkuudessa. Henkilöstörahastojen käyttöön liittyvät positiiviset tulokset eivät ilmene automaattisesti, mutta niiden tehokkuutta voidaan lisätä edistämällä työntekijöiden ymmärrystä palkitsemisjärjestelmästä.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tutkimusongelma ja viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yrityksen työntekijät kokevat henkilöstörahaston käytön palkitsemisen välineenä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten palkitseminen tukee inhimillisen pääoman kasvattamista ja sitouttamista yrityksessä?

Tällä kysymyksellä pyritään selvittämään nimenomaan työntekijöiden näkökulmia henkilöstörahaston käyttöön inhimillisen pääoman lisäämisen ja säilyttämisen kontekstissa. Millä tavalla työntekijät kokevat henkilöstörahaston palkitsemisen välineenä kasvattamaan osaamista, halua käyttää osaamistaan yrityksen hyväksi ja sitoutumista yritykseen, eli miten kokemukset linkittyvät yrityksen inhimilliseen pääomaan? Henkilöstörahastojen käyttö organisaation näkökulmasta pyritään näin ollen jättämään tämän tutkimuksen aineiston ulkopuolelle, elleivät työntekijät nimenomaisesti tuo tätä puolta rahaston käytöstä esiin. Tutkimuksen tuloksista odotetaan kuitenkin nousevan esiin myös organisaatioille hyödyllistä tietoa siitä, miten henkilöstörahastoa voi hyödyntää palkitsemisen keinona yrityksessä.

Tutkielman viitekehystenä toimii palkitseminen ja sen aiempi tutkimus eli tutkimuksessa on tarkoitus hyödyntää olemassa olevaa teoriaa palkitsemisesta. Tämä on otettu mukaan tukemaan näkemyksiä siitä, miksi henkilöstörahastoa halutaan tutkia palkitsemisen välineenä ja miten se sopii aiempaan teoriaan aiheesta. Viitekehukseen lisäksi kuuluu inhimillisen pääoman käsite eräänlaisena motivaation mittarina mittaamaan henkilöstön näkemyksiä useammalta kantilta eli inhimillisen pääoman osa-alueilta, joita käsitellään tarkemmin syventyessämme kyseiseen teoriaan sille osoitetussa luvussa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta luvusta alkaen tutkimuksen aiheeseen johdattelusta ja aiemman tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta johdantokappaleessa. Johdantoa seuraa kaksi teoriakappaletta, joissa käsitellään aiemman kirjallisuuden pohjalta inhimillisen pääoman sekä palkitsemisen teorioita, sekä luodaan kuvaa siitä miksi nämä käsitteet ovat tämän tutkielman kannalta oleellisia. Kuten jo aiemmin ohimennen viitattu, ei tutkimuksessa pyritä selvittämään palkkiorahaston vaikutuksia yrityksen tai työntekijöiden tuloksiin, sillä tutkimuksen aineisto kerätään vain yksittäisillä haastatteluilla, joiden pohjalta olisi mahdotonta verrata tätä

palkitsemisen keinoa aikaa vastaan. Tämän sijaan pyritään luomaan ymmärrys siitä, miten työntekijät kokevat palkitsemisen henkilöstörahastolla tällä hetkellä, ja näin ollen ymmärtämään sen arvoa yksittäisten työntekijöiden inhimillisen pääoman määrässä. On syytä kuitenkin huomauttaa jo tässä vaiheessa, että tässä tutkimuksessa ei mitata inhimillisen pääoman määrää kvantitatiivisin metodein, vaan pyritään ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia ja koettua arvoa, jota työntekijät rahaston hyödyntämisestä tässä kontekstissa saavat. Jotkin vastaajista ovat olleet yrityksen palveluksessa pidempään ja osasivat näin ollen toki kertoa myös kokemuksistaan pidemmältä ajalta henkilöstörahaston ”piirissä”. Neljännessä pääluvussa käydään läpi menetelmää, jolla toteutetaan tutkimuskysymyksen vastaukseen tähtäävä empiirinen tutkimus, jonka kohteena ovat pankki- ja rahoitusalan yrityksen X (yrityksen esityksestä nimeä ei julkaista) työntekijät. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina, joiden pohjalta viidennessä luvussa käydään tutkimuksen tuloksia analyysin kautta läpi. Lopuksi tutkielman tuloksista pyritään analyysin pohjalta tulkitsemaan tutkimuksen kannalta oleelliset johtopäätökset ja laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan perehdytään vielä tutkimuksen luotettavuuteen sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Inhimillinen pääoma

2.1 Inhimillinen pääoma käsitteenä

Maailman muututtua fyysisistä vaatimuksista nykyaikaiseen tieto-taitopainotteiseen talouteen on inhimillisellä pääomalla kasvava rooli yritysten ja organisaatioiden kehityksessä ja innovaation sekä tuottavuuden tekijänä. Yrityksen inhimillisen pääoman säilyttäminen ja kasvattaminen on elintärkeää yritysten kilpailukyvyyn saavuttamiselle (Liu ym. 2009, 266). Inhimillinen pääoma on olennainen osa yrityksen henkistä pääomaa, ja sitä pidetään merkittävänä tekijänä organisaation arvon kasvattamisessa. Inhimillistä pääomaa voidaan tietoisesti hyödyntää arvon kasvattamisessa ja tästä syystä se valittiin käsitteenä osaksi tutkielmani viitekehystä. Inhimillinen pääoma käsittää kolme päätekijää, jotka ovat työntekijöiden kyvyt, tyytyväisyyden sekä sitoutumisen. Näitä tekijöitä voidaan käyttää mittaamaan yksilöiden potentiaalia ja sen hyödyntämisen halukkuutta organisaation arvon kasvattamiseksi (Massingham & Tam, 2015, 411).

Näistä kolmesta tekijästä työntekijän kyvykkyys nähdään yksilön potentiaalisena arvona yritykselle. Tällä mitataan yksilön tietoja ja taitoja, muttei välttämättä niiden käyttöä työssä. Usein esimerkiksi työhaastattelussa painotetaan tätä inhimillisen pääoman piirrettä, mutta tieto luo arvoa vain käytettynä, jolloin tämä rakenne mittaa työntekijän pätevyyttä, mutta ei välttämättä takaa, että yksilö hyödyntää tämän pätevyyden (Massingham & Tam, 2015, 396–397). Työntekijän tyytyväisyys puolestaan viittaa siihen miten onnellinen työntekijä on työssä, ja käsittelee asiaa työstä pitämisestä syvemmillä. Työntekijän tyytyväisyys on välttämätöntä, sillä työntekijä voi olla tuottamaton ollessaan tyytymätön työhönsä tai työpaikkaansa, johtaen siihen, että hyvinkin pätevä työntekijä ei tuota toivotunlaista arvoa yritykselle (Massingham & Tam, 2015, 397–398). Työntekijän sitoutuminen mittaa yksilön organisaatioissa pysymisen todennäköisyyttä pohjautuen henkilön tunteisiin yritystä kohtaan ja näkemykseen omasta tulevaisuudesta siinä. Sitoutuneen työntekijän käyttäytyminen ja asenne on todennäköisimmin linjassa yrityksen tavoitteiden ja menestyksen kanssa. He ovat todennäköisimmin yhteistyöhalukkaita johdon kanssa, osallistuvat muutokseen, jakavat kokemuksiaan ja kasvattavat heidän osaamistaan organisaation tarpeiden mukaisesti (Massingham & Tam, 2015, 397–398).

Organisaatioille on tärkeää tunnistaa ja taitavasti hallita inhimillisen pääoman ja kilpailustrategian välisiä yhteyksiä, sillä inhimillistä pääomaa pidetään henkisen pääoman

yhtenä pääkomponenttina ja tärkeänä osatekijänä organisaation suorituskyvyssä erilaisissa ja arvaamattomissa liiketoimintaympäristöissä. Inhimillisen pääoman riskiä, eli sitä saavutetaanko strategisilla päätöksillä kasvua tällä saralla, pitää myös pystyä hallitsemaan mutta riskin poistaminen on huono vaihtoehto sillä, edistys vaatii myös riskinottoa. Inhimillinen pääoma on myös tunnustettu arvokkaimmaksi voimavaraksi tietoon perustuville organisaatioille, ja sillä on merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn. Lisäksi inhimillinen pääoma on elintärkeää minkä tahansa organisaation menestyksekkäälle toiminnalle. (Cascio & Boudreau, 2014 79–91).

Inhimillisen pääoman merkitystä korostaa entisestään sen rooli tiedonhallinnassa, muutosjohtajuudessa ja henkisessä pääomassa organisaatioissa, ja sen kehittämistä on mahdollista tukea kunnollisella suunnittelulla ja järjestelmillä. Inhimilliseen pääomaan kasvattamiseksi näiden järjestelmien ja yrityksen johdon tulee tukea työntekijöitä jakamaan tietojaan, kyseenalaistamaan nykyisiä työskentelytapoja (kannustaen innovaatioon) sekä seuraamaan tiedon roolia organisaation menestyksessä (Isaac ym. 2009, 375–378). Lisäksi on korostettu, että inhimillinen pääoma on kilpailuedun lähde, varsinkin kun se on ainutlaatuista eikä sitä ole helposti saatavilla työmarkkinoilla. Organisaatiolle ainutlaatuinen inhimillinen pääoma rakentuu sen varaan, että organisaatiossa karttunut tietotaito myös pysyy organisaatiossa (inhimillisen pääoman kolmas komponentti), eikä siirry muiden organisaatioiden palvelukseen (Lepak & Snell 2002, 536–538). Juuri tämän takia on olennaista, että työntekijät kokevat saavansa työstään riittävän kompensaation, eikä vain palkan nimissä vaan työn miellyttävyyden ja muun palkitsemisen avulla. Lisäksi inhimillisen pääoman laatu on elintärkeää organisaation onnistuneelle toiminnalle, ja sen tehokas hallinta on välttämätöntä strategisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja inhimilliseen pääomaan liittyvien riskien vähentämiseksi (Cascio & Boudreau, 2014, 93–95). Palkitsemisella puolestaan on ratkaiseva rooli yrityksen inhimillisessä pääomassa, sillä se toimii strategisena työkaluna henkilöstöjohtamisessa ja tukee inhimillisen pääoman vakauttamista yrityksen sisällä, johtaen tarpeeseen tutkia erilaisten palkitsemiskeinojen roolia inhimillisen pääoman kasvattamisessa (Joniaková ym. 2020, 3).

Inhimillisen pääoman merkitys liiketoiminnan suorituskyvyn edistäjänä on todettu, ja tutkimuksissa on korostettu sen roolia arvonluonnissa ja työntekijöiden motivoimisessa. Lisäksi on tutkittu inhimillisen pääoman, palkitsemisjärjestelmien ja organisaatioon sitoutumisen välistä suhdetta, ja havainnot viittaavat positiiviseen yhteyteen palkitsemisstrategioiden ja työntekijöiden lojaaliuden välillä. Inhimillinen pääoma, joka kattaa työntekijöiden tiedot ja

taidot, sekä työntekijän taipumuksen käyttää niitä yrityksen hyväksi, on yritysten menestymisen kannalta olennaista erityisesti toimialoilla, joissa informaatio on yritysten toiminnan perusta ja työntekijät koostuvat pääsääntöisesti erinäisistä asiantuntijoista (Unger ym. 2011, 342, 354–355). Organisaatioiden tulisi tehostaa inhimillisen pääomansa tehokkuutta kestääkseen makrotaloudellisten häiriötekijöiden keskellä, mikä korostaa inhimillisen pääoman merkitystä taloudellisessa kestävyudessa (Mirza ym. 2020, 6). Viime vuodet ovat olleet jatkuvaa makrotaloudellisten häiriötekijöiden aikaa sisältäen muun muassa nollakoron, koronapandemian ja Ukrainan sodan, minkä lisäksi maailman ja suomen mittakaavassa esiintyvät taloudelliset epänormaaliudet tuntuvat ajan myötä vain lisääntyvän. Tästäkin syystä on tärkeää tutkia sitä, miten yritysten inhimillistä pääomaa voidaan kasvattaa ja vaalia alati muuttuvassa maailmantilanteessa.

Massingham ja Tam (2015, 391) esittävät myös uuden käsitteen inhimillisen pääoman konseptissa, joka linkittää kyseisen pääoman arvon riittävään palkkaan. Tämä lähestymistapa pyrkii lisäämään konkreettisemmin motivaatiota, sitoutumista ja tuottavuutta, jotka puolestaan voivat johtaa lisääntyneeseen innovaatioon ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Tähän viitaten tutkin omassa tutkielmassani inhimillisen pääoman ja taloudellisen palkitsemisen suhdetta. Omalta osaltaan tässä tutkielmassa pyritään siis myös vahvistamaan edellä mainittua hypoteesia siitä, että riittävä kompensaatio linkittyy työntekijöiden kokemukseen omasta inhimillisestä pääomastaan.

Inhimillisen pääoman kuvaus korostaa sen monimuotoisuutta, joka kattaa paitsi työntekijöiden taidot ja tiedot, myös heidän tyytyväisyytensä, sitoutumisensa ja näiden roolin organisaation arvon luomisessa ja innovaatioissa. Inhimillisellä pääomalla on merkittävä osuus yrityksen arvossa ja arvon luomisessa, erityisesti suhteessa työntekijäkohtaisiin tuloihin, jota voidaan käyttää myös yhtenä inhimillisen pääoman mittareista, joihin tutustutaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa (Liu ym. 2009, 272). Inhimillisen pääoman mittaamiseen tutustuminen on oleellista tämän tutkimuksen viitekehäyksessä, jotta sen ulottuvuuksia voidaan paremmin ymmärtää tutkimuksen tuloksia lukiessa, vaikkei tutkimuksella varsinaisesti ainakaan kyseisen pääoman määrälliseen mittaamiseen pyritty.

2.2 Inhimillisen pääoman mittaaminen

Inhimillisen pääoman mittaaminen on aina ollut organisaatioissa haastavaa, kuten sen määrittäminenkin. Tästä syystä mittaaminen on kontekstisidonnaista, mutta sen tekemiseen erilaisissa toimintaympäristöissä on toki luotu moninaisia mittareita. Tietyissä johtamisen osa-

alueissa, kuten palkitsemisessa ja motivoinnissa data on aina arvokas apu päätöksenteossa (Baron 2011, 30–32). Inhimillisen pääoman mittaamiseksi organisaatiossa on otettava huomioon erilaisia tekijöitä ja ulottuvuuksia. Vidotto ym. (2017, 327–328) ehdotti asteikkoa, joka koostuu 13 muuttujasta, jotka on ryhmitelty johtajuuteen ja motivaatioon, pätevyteen sekä tyytyväisyyteen ja luovuuteen, mikä voi auttaa organisaation inhimillisen pääoman mittaamisessa. Näiden muuttujien avulla yrityksen inhimillistä pääomaa tarkastellaan kuhunkin muuttujaan liittyvää väitettä asteikolla arvioimalla yhdestä seitsemään. Tämä korostaa johtamisen ominaisuuksien, pätevyyden sekä työntekijöiden tyytyväisyyden ja luovuuden huomioimisen tärkeyttä inhimillistä pääomaa arvioitaessa.

Johtajuus ja motivaatio

Työntekijämme tekevät jatkuvasti parhaansa	1	2	3	4	5	6	7
Työntekijöillämme on taitoa johtaa	1	2	3	4	5	6	7
Organisaatiomme työntekijät arvioivat omaa suoriutumistaan	1	2	3	4	5	6	7
Työntekijät tavallisesti suorittavat tehtävänsä energisesti	1	2	3	4	5	6	7
Työntekijät oppivat toisiltaan	1	2	3	4	5	6	7

Osaaminen

Työntekijöidemme kompetenssi on sopivalla tasolla	1	2	3	4	5	6	7
Työntekijän jättäessä yrityksen, meillä on valmennusohjelma tämän seuraajalle	1	2	3	4	5	6	7
Organisaatio tukee työntekijöitä kehittämään taitojaan ja osaamistaan kun tarpeen	1	2	3	4	5	6	7
Yrityksemme työntekijöitä pidetään älykkäinä/lahjakkaina	1	2	3	4	5	6	7
Työntekijöitämme pidetään laajasti parhaimpina pankkialalla	1	2	3	4	5	6	7

Tyytyväisyys ja luovuus

Organisaatiomme tuottaa säännöllisesti uusia ideoita	1	2	3	4	5	6	7
Työntekijämme ovat tyytyväisiä organisaatioonsa	1	2	3	4	5	6	7
Organisaatio on luottavainen saavansa parhaan irti työntekijöistään	1	2	3	4	5	6	7

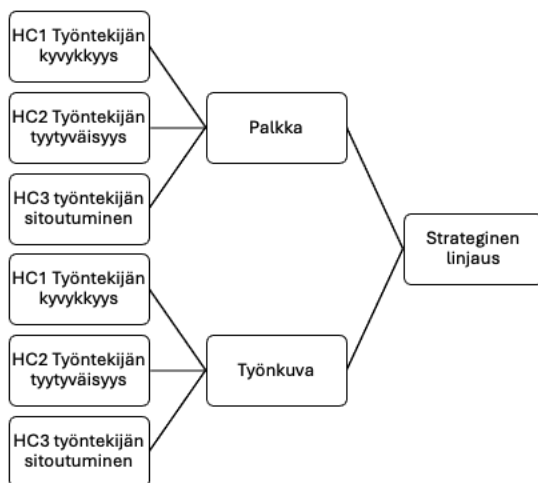
Kuvio 1 Inhimillisen pääoman mittaamiseen tarkoitettu skaala (Vidotto ym. 2017, 327)

Taulukosta nähdään, minkälaisia mittareita arvioimalla yrityksen inhimillistä pääomaa voidaan arvioida, ja identifioida siitä mahdollisia kehityskohteita. Taulukko auttaa ymmärtämään inhimillisen pääoman erilaisia määrittäjiä sekä skaalan, jolla sitä voidaan arvioida.

Inhimillisen pääoman mittareiden, kuten työntekijäkohtaisen liikevaihdon, merkitys osakkeenomistajien arvoon on todettu olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa ja yrityksen markkina-arvoon. Erityisesti älylliseen kyvykkyyteen ja innovaatioon perustuvilla aloilla yritysten arvostusmalleihin on pyritty sisäistämään inhimillisen pääoman indikaattoreita, niiden ollessa oleellinen osa kunkin yrityksen arvoa. Erityisesti rahallisen arvon määrittäminen inhimilliselle pääomalle on hankalaa (Liu ym. 2009, 266, 273).

Liu ym. (2009, 266) kertovat inhimillisen pääoman olevan organisaatioiden ydin, sillä yrityksen “sydän, sielu ja viisaus” ovat kaikissa yrityksen osissa yhteydessä ihmisiin niiden taustalla. Inhimillisen pääoman mittauksessa käytettävän työntekijäkohtaisen liikevaihdon tai tuloksen kasvaessa työntekijät tuottavat enemmän arvoa ja osallistuvat yrityksen arvon lisäämiseen aiempaa enemmän. Työntekijäkohtaisen liikevaihdon käyttämistä mittarina on alun perin ehdottanut Sveiby (1997) ja Dzinkowski (2000). Inhimillisen pääoman mittaukseen on käytetty aiemmissa tutkimuksissa Liun ym. (2009, 266) mukaan myös mm. esihenkilöiden kouluttautumistasoa sekä työntekijöiden vuosia työelämässä tai yrityksen palveluksessa, mittaamaan inhimillisen pääoman kahta jälkimmäistä ominaisuutta eli työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. ”Palvelusvuodet” voivat vaikuttaa myös kyvykkyyteen, mutta eivät toki ole suoraan verrannaisia.

Massingham ja Tam (2015, 413–414) esittävät tutkimuksessaan inhimillisen pääoman mallin, jonka tarkoitus on mitata henkilöstön arvoa uudella tavalla keskittyen inhimillisen pääoman kolmeen päätekijään. Malli on tarkoitettu esihenkilöille strategisten linjojen kohdistamiseksi työpaikalla.



Kuvio 2 Inhimillisen pääoman arvon malli (Massingham & Tam 2015, 401)

Kuviossa työaktiivisuus on inhimillisen pääoman (HC = human capital) luoman arvon mittari. Palkka mittaa organisaation palkkiota työntekijöille tämän arvon luomisesta. Strateginen suunta saavutetaan, jos oikeat ihmiset keskittyvät oikeisiin toimintoihin oikeaan aikaan ja heidät palkitaan siitä asianmukaisesti. Tuloksena on innovaatioita ja tehokkuutta. Strateginen epäsuhta

ilmenee, jos työntekijän ei vastaa työn sisältöä ja/tai palkka ei vastaa luotua arvoa. Seurauksena on sitten motivaation puute, tuottamattomuus ja työntekijöiden vaihtuvuus.

Chen ym. (2004, 196–201) luokitteli organisaation henkisen pääoman inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan, innovaatiopääomaan ja asiakaspääomaan ja suunnitteli näille elementeille laadullisen indeksijärjestelmän, joka voi mitata perusteellisemmin yrityksen arvon ja suorituskyvyn. Tietoon perustuvassa yhteiskunnassa tieto muodostaa suuren osan tuotteen sekä yrityksen arvosta. Perinteiset kirjanpito menetelmät, jotka perustuvat aineelliseen omaisuuteen ja yrityksen aiempiin tietoihin, ovat riittämättömiä arvostamaan henkistä pääomaa, joka on monien yritysten suurin ja arvokkain omaisuus. Tämä lähestymistapa korostaa tarvetta tarkastella inhimillistä pääomaa osana laajempaa viitekehystä, joka sisältää muita pääoman muotoja organisaatiossa. Tutkielmassani keskityn aiheen rajaamiseksi näistä ensisijaisesti inhimilliseen pääomaan, mutta on muistettava, että se on vain osa suurempaa kokonaisuutta.

Mention ja Bontis (2013, 298–299) havaitsivat, että inhimillinen pääoma vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti pankkisektorin liiketoiminnan tulokseen. Tämä todettiin data-analyysillä yli 200 pankkia sisältäneestä Luxembourgissa ja Belgiassa tehdyssä tutkimuksessa. Tämä viittaa siihen, että inhimillisen pääoman vaikutusta organisaation suorituskykyyn voidaan arvioida myös kvantitatiivisilla mallinnustekniikoilla, sillä kyseisessä analyysissä hyödynnettiin Mentionin ja Bontisin luomaa mallinnusta inhimillisen pääoman määrällisestä mittaamisesta.

Inhimillisen pääoman mittaaminen ei tarkoita vain osaamista tai tuottavuutta, vaan myös sitä, kuinka tehokkaasti tieto ja työpanos muuttuvat organisaation arvoksi. Tämä korostaa inhimillisen pääoman mittaamisen ja organisaation arvon luomisen yhdistämisen tärkeyttä. (Baron 2011, 30–31) Yksilön tasolla inhimillinen pääoma on erottamaton sen haltijasta, eikä se ole yrityksen omistuksessa eikä täydessä määräysvallassa. Yksilölliset tiedot, asiantuntemus ja taidot ovat arvokkaita resursseja ja kestävästä kilpailuedun lähde, edellyttäen, että organisaatiot pystyvät tehokkaasti hallitsemaan ja hyödyntämään tätä tietoa ja asiantuntemusta upotettuna yrityksen työllistämiin yksilöihin (Mention & Bontis 2013, 288–289). Yksilön tasolla inhimillisen pääoman määrää arvioidessa on tärkeää monitoroida myös työntekijän itsensä näkemystä omasta inhimillisestä pääomastaan, jotta voidaan ymmärtää esimerkiksi tämän motivaation ja sitoutumisen perimmäisiä syitä ja hyödyntää tietoa parantamaan yrityksen toimintaa.

Inhimillisen pääoman mittaaminen kattaa laajan joukon tekijöitä, mukaan lukien koulutuksen, taidot, työssä oppimisen, terveyden ja inhimillisen pääoman kehitystason tietyllä sektorilla tai alueella

(Piao & Managi 2022, 9). Piao ja Managin (2022, 5–8) tutkimuksessa löydettiin korrelaatio työntekijän stressin ja inhimillisen pääoman laskun suhteessa, ja arvioitiin nimenomaan inhimillisen pääoman laskun avulla työntekijöiden työperäistä stressiä. Kyse ei siis ole pelkästään taitojen tai tuottavuuden arvioinnista, vaan myös siitä, kuinka tehokkaasti tieto ja työntekijöiden työpanos muuttuvat organisaation arvoksi. Inhimillisen pääoman indeksillä (HCI) mitataan inhimillistä pääomaa valtion tasolla, ja mittari määrittää sen inhimillisen pääoman tason, jonka syntynyt lapsi voi odottaa saavuttavansa 18-vuotiaana, kun otetaan huomioon tietyssä maassa vallitsevat lapsikuolleisuuden, terveyden ja koulutuksen tekijät. Tähän mittariin nojautuu myös johdannossa esitetty näkemys siitä, että Suomessa ennustettu inhimillinen pääoma on maailman kärkiluokkaa (Demirgüç-Kunt & Torre, 2022, 1038–1049).

Yhteenvedona voidaan todeta, että inhimillisen pääoman mittaamiseen organisaatiossa otetaan huomioon työntekijöiden ominaisuudet, pätevyys, tyytyväisyys ja luovuus sekä sen osuus liiketoiminnan yleisessä suorituskyvyssä. Se edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka yhdistää laadulliset ja määrälliset mittarit, ja on linjassa organisaation arvionluonnin kanssa ja tunnustaa inhimillisen pääoman monitahoisuuden. Tässä tutkielmassa ei seurata inhimillisen pääoman määrällisiä mittareita, vaan pyritään ymmärtämään sitä, miten työntekijät itse kokevat oman ja työnantajaorganisaationsa inhimillisen pääoman määrän, ja siihen kokevatko he palkitsemisella, ja vielä tarkemmin henkilöstörähdyställä palkitsemisellä olevan rooli tämän inhimillisen pääoman kasvattamisessa tai säilyttämisessä.

2.3 Inhimillisen pääoman kasvattaminen

Inhimillistä pääomaa ja yritysten suoriutumista seuranneessa meta-analyysissä Crook ym. (2011, 449–453) totesivat että maailmantalouden muuttuessa yhä tietopohjaisemmaksi, yliveraisen inhimillisen pääoman hankkiminen ja kehittäminen näyttää olevan välttämätöntä yritysten elinkelpoisuuden ja menestyksen kannalta. Johtajille analyysin tulokset eivät jätä epäilystäkään siitä, että korkean suorituskyvyn saavuttamiseksi yritysten on hankittava ja vaalittava parasta ja tehokkainta saatavilla olevaa inhimillistä pääomaa ja pidettävä nämä ”sijoitukset” yrityksessä. Tutkijoille puolestaan tulokset viittaavat siihen, että saatu data on oikein osoittanut inhimillisen pääoman merkityksen yrityksen menestyksen keskeisinä tekijöinä, mutta kaikki inhimillinen pääoma ei ole tasa-arvoista eivätkä kaikki hyödyt mene omistajille, korostaen että jatkotutkimukselle ja erilaisten työkalujen kehittämiseksi on yhä tilaa. Tämä voidaan saavuttaa käyttämällä korkean suorituskyvyn työkäytäntöjä ja järjestelmiä organisaatioissa, joiden on osoitettu lisäävän inhimillistä pääomaa (Crook ym. 2011, 451–452).

Lisäksi ikääntyneiden työntekijöiden työllistäminen voi myös osaltaan lisätä yritysکوhtaista inhimillistä pääomaa, koska he tuovat arvokasta kokemusta ja tietoa, joka on hankittu yritykseen pitkäaikaisilla investoinneilla. Tämän ei kuitenkaan ole todettu parantavan yrityksen tuottavuutta, mutta vanhempi henkilöstö pystyy luomaan arvoa monilla muilla tavoin kerryttämänsä kokemuksensa avulla. Sama pätee luonnollisesti pidempään yrityksessä jo olleen henkilöstön säilyttämistä ja henkilöstön jatkuvaa kouluttamista (Bryson ym. 2020, 554–555).

Palacios-Marques ym. (2011, 104–111) tutkivat, kuinka tiedon johtamisen käytännöt (knowledge management) voivat lisätä inhimillistä pääomaa. Tutkimuksessa tunnistettiin kuusi keskeistä tiedon johtamisen käytäntöä, jotka vaikuttavat positiivisesti inhimillisen pääoman kehittämiseen: osaamisen kehittämiseen suuntautuminen, jatkuva oppiminen, organisaation ymmärtäminen globaalina järjestelmänä, innovatiivisen kulttuurin kehittäminen, yksilöihin keskittyminen sekä osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Tutkimus korostaa näiden käytäntöjen integroinnin tärkeyttä organisaatioiden strategisiin puitteisiin erityisesti osaamisintensiivisillä toimialoilla jatkuvan oppimisen ja innovoinnin edistämiseksi ja siten inhimillisen pääoman taitojen ja osaamisen parantamiseksi. Näistä erityisesti innovatiivisen kulttuurin ja yksilöiden korostamiseen voidaan hyödyntää erilaisia palkitsemisen teorioita ja työkaluja, joista kerrotaan seuraavassa kappaleessa.

3 Palkitseminen

3.1 Palkitseminen käsitteenä

Korvaus on usein työntekijöille tärkein motivaation lähde työhön. Sen tärkeydestä huolimatta palkkioiden käyttöä ei ole tutkittu riittävästi (Durmuşoğlu 2014, 20). Työntekijät käyttävät tietoa, taitoja, energiaa ja aikaa eivät vain todistaakseen itseään tai omistautuakseen yritykselle, vaan odottavat myös korvausta tai palkkiota saavutetuista tuloksista (Elvie 2019, 134). Työntekijöitä pitäisi Majumdarin (2013, 44) tutkimuksen mukaan palkita heidän ponnisteluistaan ja toimistaan asianmukaisten tulosten saavuttamisesta. Palkitsemisstrategia liittyy positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja suurempaan lojaaliuteen yritykselle, mutta huonosti toteutettuna sillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Inhimillisen pääoman palkitsemisstrategiat ovat erityisesti tärkeitä niin sanotuille valkokaulustyöntekijöille, eli työntekijöille, jotka aiemmin kuvaillusti työskentelevät aloilla, joiden arvo riippuu fyysisen työn tai materiaalin sijaan älystä, tiedosta, taidosta, innovaatiosta ja vastaavista tekijöistä (Howard & Dougherty, 2004, 45).

Työntekijöiden palkitseminen kattaa laajan kirjon käytäntöjä ja järjestelmiä, jotka ovat tärkeitä organisaatioille työntekijöiden houkuttelemisessa, pitämisessä ja motivoinnissa. Palkitsemisjärjestelmillä on keskeinen rooli työsuhteessa, ja ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen, suorituskyykyyn ja sitoutumiseen. Palkkioiden, sekä sisäisten että ulkoisten, on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden suorituskyykyyn ja motivaatioon. Nämä palkkiot voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia, ja niillä pyritään houkuttelemaan, motivoimaan ja säilyttämään laadukkaita työntekijöitä. Lisäksi palkitsemisen vaikutusta työntekijän suoritukseen on tutkittu eri sektoreilla, kuten terveydenhuollossa, pankkitoiminnassa ja koulutuksessa, korostaen palkitsemisjärjestelmien yleismaailmallista merkitystä. (Mosquera ym. 2020, 208–218; Manzoor ym. 2021, 1–4). Kirjallisuudessa on korostettu palkitsemisen strategista roolia työntekijöiden sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja organisaation suorituskyyvyn lisäämisessä (Ghosh ym., 2016, 1740–1743). Palkitseminen on tunnistettu työntekijöiden keskeiseksi motivointityökaluksi, joka vahvistaa heidän arvoaan ja lisää tuottavuutta sekä voi olla joissakin organisaatioissa välttämätön työkalu sopivien työntekijöiden palkkaamiseksi sekä pitämiseksi (Bocean ym. 2021, 1–2).

Ei-taloudellinen ja taloudellinen palkkio ovat kaksi perustavaa laatua olevaa kannustintyyppiä, joita voidaan käyttää työntekijöiden suorituskyyvyn parantamiseen. Ei-taloudellisten

palkkioiden, kuten tunnustuksen, ammatillisen etenemismahdollisuuksien ja voimaantumisen, on todettu inspiroivan työntekijöitä enemmän kuin taloudellisten etujen on huomattu tekevän myös pankki- ja rahoitusalaalla (Aktar, 2023, 43-45)). Terveystieteiden yhteydessä sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen vaikuttavat erityisesti ei-taloudellinen palkitseminen, ja korkeaan työtyytyväisyyteen liittyy ei-taloudellisten palkkioiden suurempi arvostus. Palkkioiden on todettu kasvattavan arvostusta koko alaa kohtaan hoitajilta saatujen haastattelujen pohjalta (Seitovirta ym. 2016, 1050).

Työpaikalla voidaan hyödyntää sekä taloudellisia että ei-taloudellisia palkkioita työntekijöiden suorituskyvyn parantamiseen. Jatkuvaan kehittymiseen panostavat organisaatiot asettavat usein suoritustavoitteet aiemman suorituskyvyn ja tulosten perusteella käyttämällä taloudellisten ja ei-taloudellisten palkkioiden yhdistelmää tavoitteiden saavuttamisen kannustamiseksi (Luthans 2000, 37–38; Johnston ym. 2001, 1387–1390).

Ei-taloudellisilla palkkioilla, kuten tunnustuksilla ja uramahdollisuuksilla, on siis merkittävä rooli työntekijöiden inspiroimisessa ja motivoimisessa, ja niillä on usein suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Toisaalta taloudelliset palkkiot ovat myös tärkeitä ja voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suoritukseen. Molempien palkkioiden yhdistelmä osana kokonaispalkkion hallintaa voi olla tehokas työkalu työntekijöiden motivaation ja suorituskyvyn parantamiseen. Palkitsemisen käyttöä ja sen merkitystä käsitellään seuraavassa alakappaleessa. Taloudellisen palkitsemisen on todettu paikoin toisaalta heikentävän yksilöiden sisäistä motivaatiota, minkä takia haluankin tutkia palkkiorahaston käytön hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Strategisen palkitsemisteorian mukaan, jotta palkitsemisjärjestelmät voisivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, palkkioiden on oltava sidottu johonkin tunnistettavaan ominaisuuteen, toimintaan tai tuotteeseen. (Howard & Dougherty 2004, 42)

3.2 Palkitsemisen merkitys organisaatiossa

Palkitsemisen linkittymistä organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön suoritukseen on tutkittu eri yhteyksissä. On todettu, että palkitsemisella on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden suoritukseen. (Kaplan & Henderson, 2005). Lisäksi on tutkittu organisaation palkitsemisen, tiedon jakamisen ja työntekijöiden suorituskyvyn välistä suhdetta organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja palkkioiden vaikutusta tiedon jakamiseen sekä työntekijöiden suoritukseen edelleen positiivisin suhtein toisiinsa (Rohim & Budhiasa, 2019; Durmuşoğlu ym. 2014).

Tulospalkkioiden käyttö ja tehokkuus organisaatioympäristöissä on ollut laajan tutkimuksen kohteena. Palkkioiden on havaittu parantavan merkittävästi organisaation suorituskykyä parantamalla organisaation valmiuksia ja kykyjä toimintansa tehokkaaseen johtamiseen (Rehman ym. 2019, 6, 17). Organisaatioon sitoutuminen, joka on yksi onnistuneen palkitsemisstrategian tunnusmerkeistä, on tunnistettu tekijäksi organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn välillä, mikä osoittaa, että työntekijöiden sitoutuminen parantaa organisaation suorituskykyä (Nikpour, 2017, 70–71).

Aineellisten ja aineettomien kannustimien vaikutuksesta työntekijöiden työmotivaatioon ja -suoritukseen on keskusteltu jatkuvasti, ja kannustimien optimaalinen suunnittelu riippuu ratkaisevasti kontekstuaalisista tekijöistä. Tutkimus on laajasti tunnistanut jännitteet, jotka liittyvät sekä tiedon luomisen että tiedon jakamisen palkitsemiseen. Jotkut selitykset epäjohtonmukaisille havainnoille, jotka koskevat palkkioiden vaikutusta tietokäyttäjyymiseen, viittaavat siihen, että tämän vaikutuksen ymmärtämiseksi on otettava huomioon muita kontekstuaalisia tekijöitä, erityisesti organisaation olosuhteita. Esimerkiksi on teorioitu, että palkitseminen sinänsä on moniselitteinen HR-käytäntö, joka kuljettaa työntekijöille sekä "informatiivista" että "kontrolloivaa" viestiä. Kun vaakalaudalla on enimmäkseen sisäisen motivaation ohjaama tietokäyttäjyyminen, tällainen epäselvyys tuo riskejä: jos palkitsemisen informaatiopuoli hallitsee, se viestii työntekijöille heidän osaamisensa arvosta ja tunnustuksesta ja siten lisää heidän sisäistä motivaatiotaan tietokäyttäjyymiseen. Jos kontrolloivaa aspektia korostetaan, tämä sisäinen motivaatio estyy. Siksi ehdotetaan, että tietokäyttäjyymisen palkitsemiseen tulisi liittää muita HR-käytäntöjä, jotka voivat auttaa työntekijöitä saamaan palkkioita. (Andreeva ym. 2017, 211). Oikein toteutettuina palkkioiden ja palkitsemisen on havaittu vaikuttavan positiivisesti paitsi työntekijöiden tyytyväisyyteen myös organisaation suorituskykyyn. Elvie (2019, 133–139) tutki yhteyttä palkitsemisen ja kannustimien sekä organisaatiokulttuurin ja motivaation vaikutuksesta työntekijöiden suoritukseen, ja tulokset tukivat näiden tekijöiden keskinäistä yhteyttä. Kannustinjärjestelmän tulee siis tukea organisaatiokulttuuria ja ottaa huomioon yritys- ja alakohtaiset kontekstit kuten esimerkiksi koulutustaustan. Esimerkiksi talous- ja kauppatieteitä opiskelleilla voi olla hyvin erilainen käsitys rahasta ja taloudellisesta palkitsemisesta kuin humanisia tieteitä opiskelleilla.

Yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden vaikutusta tiedon jakamiskäyttäjyymiseen on arvioitu, ja kannustimet/palkkiot ja organisaatiokulttuuri on tunnistettu merkittäviksi tiedon jakamisaikomukseen ja -käyttäjyymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi (Rohman ym. 2020, 45). Kirjallisuus viittaa siihen, että palkkioilla ja kannustimilla on keskeinen rooli

organisaatiokulttuurin muokkaamisessa, työntekijöiden käyttäytymiseen, motivaatioon ja viime kädessä organisaation suorituskykyyn vaikuttamisessa. Palkkioiden, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden suorituskyvyn välinen vuorovaikutus korostaa tämän suhteen monimutkaisuutta ja tarvetta saada kattava ymmärrys siitä, miten palkkioita käytetään ja miten ne tehoavat erilaisissa organisaatiokonteksteissa.

Palkitsemisen vaikutus organisaatiokulttuuriin on monimutkainen ja monitahoinen ilmiö, jota on tutkittu eri näkökulmista. Alassaf ym. (2020, 2273–2288) testasivat empiirisessä tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin, työntekijöiden tietämyksen, asenteiden ja palkitsemisen vaikutusta innovaatioiden käyttöönoton edeltäjänä ja välittäjänä organisaatioissa, tarjoten näkemyksiä monitasoisesta lähestymistavasta tämän vaikutuksen ymmärtämiseksi. Tutkimuksessa huomattiin vahva yhteys avoimen ja tukevan organisaatiokulttuurin sekä innovaatioiden omaksumisen kanssa. Tämän saavuttamiseen vaaditaan tukevaa palkitsemispohjaa. Samaan tapaan Rohim ja Budhiasa (2019, 538–554) tarkastelivat organisaatiokulttuurin moderoivaa roolia organisaation palkitsemisen, tiedon jakamisen ja työntekijöiden suorituskyvyn välisessä suhteessa Ternaten saaren hallinnossa ja valaisi organisaatiokulttuurin mahdollista vaikutusta palkkioiden tehokkuuden parantamisessa, tiedon jakamisessa ja työntekijöiden suorituskyvyssä. Palkitsemisellä voidaan tutkimuksen mukaan parantaa tiedon jakamista organisaation sisällä, joka puolestaan johtaa niin yksilöiden kuin koko yrityksenkin tuloksellisuuden paranemiseen.

Palkitsemisjärjestelmän ja terveen organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan työntekijöiden suoritukseen motivaation kautta palkkioiden, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden motivaation välistä vuorovaikutusta. Lisäksi on pyritty selventämään organisaatiokulttuurin ja palkitsemisen roolia tiedon jakamisen ja hankkimisen edistämässä korostaen organisaatiokulttuurin, palkitsemisen ja tiedonhallinnan vuorovaikutusta. Paikoin on mahdollista, että organisaatiokulttuurin tai palkitsemisjärjestelmän parantaminen ei vaikuta tiedon jakamiseen, vaan olemassa oleva järjestelmä riittää ylläpitämään nykyisen tason, mutta ilman parannuksia työntekijät puolestaan eivät ole yhtä halukkaita itse ottamaan tietoa vastaan (Durmuşoğlu ym. 2014, 28–30).

Williamson ym. (2009, 29–39) tutkivat kollektivismiin ja organisaation palkitsemisen vuorovaikutteista vaikutusta organisaation sitoutumiseen osoittaen, että kulttuuriset arvot voivat vaikuttaa siihen, miten tärkeänä yksilöt pitävät eri ominaisuuksia ympäristössään, mikä saattaa vaikuttaa palkkioiden vaikutukseen organisaation sitoutumiseen eri kulttuuriasteilla.

Tämä on linjassa havaintojen kanssa, joissa ehdotetaan, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa seurattavan, mitattavan ja palkittavan käyttäytymisen ulottuvuuksiin ja tuloksiin korostaen organisaatiokulttuurin vaikutusta palkitsemisjärjestelmien tehokkuuteen (Wright 2010, 196–198). Organisaatiokulttuuri ei ole tämän tutkimuksen viitekehyksen ytimessä, mutta olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta uskon sen nousevan haastatteluissa esiin ja se on siksi yhdistetty aihealueen olemassa olevaan teoriaan. On siis ensisijaisen tärkeää tässä tutkimuksessa myös tutustua haastateltavien näkemyksiin organisaatiokulttuurista, ja siihen miten kyseessä oleva palkitsemisjärjestelmä voi tähän yhdistyä.

Palkitsemisen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin useat tekijät, kuten avoin innovaatioiden käyttöönotto, tiedon jakaminen, työntekijöiden suorituskyky, motivaatio, tiedonhallinta ja organisaatioon sitoutuminen. Nämä tutkimukset korostavat yhdessä palkitsemisen ja organisaatiokulttuurin välistä monimutkaista suhdetta ja korostavat tarvetta saada kattava käsitys siitä, kuinka palkkiot ovat vuorovaikutuksessa laajemman organisaatiokulttuurin kanssa ja vaikuttavat siihen.

Kirjallisuudessa pohditaan myös palkitsemisen vaikutuksia organisaation toiminnan eri osa-alueisiin, joilla on keskenään yhdistäviä vaikutuksia, kuten palkkatyytyväisyyteen, palkan tehokkuuteen ja työntekijöiden tuottavuuteen (Howard & Dougherty, 2004, 43–44). Lisäksi on tutkittu palkitsemismekanismien ja yrityksen käyttäytymisen välistä vuorovaikutusta, mikä tarjoaa oivalluksia siitä, kuinka palkkiot voivat muokata erilaisia organisaation päätöksiä ja tuloksia (Yang ym. 2010, 112–114). Tutkimuksissa ei kuitenkaan juuri nouse esiin palkkiorahastojen käyttö palkitsemisen välineenä, ja tämä voi johtua erityisesti siitä, että kyseistä palkitsemistapaa ei hyödynnetä laajalti muualla kuin Suomessa, mutta Suomessa niiden käyttö puolestaan on selvässä kasvussa.

3.3 Palkitseminen henkilöstörahastolla

Viime vuosina suosiotaan on kasvattanut palkitsemisen työvälineenä käytettävä henkilöstö- tai palkkiorahasto. Rahaston toimintaperiaate yleisesti on seuraavanlainen: Yritykselle luodaan kokonaan uusi tulospalkkiojärjestelmä, tai rahasto yhdistetään olemassa olevaan järjestelmään. Yrityksessä X esimerkiksi maksetaan vuosittain (mahdollisuuksien mukaan) tulospalkkio yrityksen tuloksen mukaan tasaisesti työntekijöille ja työntekijä saa itse päättää rahastoiko summasta 0, 25, 50, 75 vai 100 %. Rahastoimisen hyödyistä ja haitoista on kerrottu tarkemmin alempana. Tässä palkitsemismallissa tuetaan siis osaltaan myös monille työntekijöille hyvin

tärkeää autonomiaa eli annetaan työntekijälle mahdollisuus nostaa koko palkkion palkan mukana, rahastoida sen kokonaan tai tehdä kompromissin jostain siltä väliltä.

Inhimillisen pääoman teorian mukaan työntekijät, joilla on johtamiskokemusta, odottavat korkeampaa palkkiota kompensoidakseen oman inhimillisen pääomansa investointia yrityksen hyödyksi (Zhu & Newman 2022, 1804). Palkkiorahastoilla henkilöstöä on kuitenkin usein tarkoitus palkita ryhminä, eikä yksilöinä, ja tämä tutkimus pyrkiikin osaltaan paljastamaan kokevatko työntekijät saman palkitsemisen reiluksi. Erityisesti tämä kysymys nousee esiin, jos työntekijä kokee ylittävänsä, tai on konkreettisesti ylittänyt muiden kollegoidensa suoritustason.

Tutkimus on ajankohtainen myös laajemmassa mittakaavassa. Vaihtuvuus yritysten työntekijöissä on korkea, ja henkilöstön sitouttaminen erityisen tärkeää. Osittain tästä syystä palkkiorahastojen käyttö on kasvanut huomattavasti viime vuosina, joskin on tärkeä huomioida, että erityisesti nuorempien työntekijöiden osalta vaihtuvuus on suurempaa, sillä pidempään yrityksen palveluksessa olleet muuttavat omia odotuksiaan samalla vähentäen työpaikan vaihdan todennäköisyyttä (Domurath ym. 2022, 902–903). Näin ollen yksi tutkimuksen tuloksissa esiin nouseva aihe onkin mahdolliset erot henkilöstörahaston käytössä sen pohjalta, kuinka pitkään on yrityksen palveluksessa ollut.

Henkilöstörahaston käyttö on myös työnantajalle kustannustehokas tapa maksaa työntekijöiden tulos- ja voittopalkkioita. Tämä johtuu palkkiorahastoja koskevasta lainsäädännöstä, joka mahdollistaa sen, että ”työntekijä saa palkkionsa rahastosta jopa 48 % käteismaksua suurempina, koska palkkioita hyvitetään henkilöstösivukulujen verran ja nostoista 20 % on verovapaata. Rahastossa oleville varoille saa lisäksi ammattimaisen sijoitustoiminnan tuotot.” (Mandatum.fi/palkitseminen) Tämän takia voisi kuvitella, että jokainen työntekijä rahastoi 100 % palkkiostaan, sillä se on huomattavasti suurempi summa. Kuitenkaan näin ei ole, sillä ehtona rahastoimiselle on, että rahastoidusta summasta voi nostaa varoja pois vain kerran vuodessa ja silloinkin vain vuosittain kasvavan prosenttimäärän kokonaissummasta. Kaikki säästetyt rahat saa siis käyttöönsä vasta kun poistuu yrityksen palkkalistoilta joko muualle työmarkkinoille tai eläkkeelle. Voi toki siis olla myös, että joillekin yrityksille tätä hyödynnetään siis vain rahallisen hyödyn saavuttamiseksi, huolimatta siitä miten työntekijät mieltävät rahaston käytön. Uskon kuitenkin suuren osan yrityksistä tätä palkitsemismuotoa käyttävän kuitenkin juuri yrityksen työntekijöitä sitouttamaan nykyiseen yritykseen, ja Mandatum kertoo

verkkosivuillaan myös, että rahastossa kasvavat varat pitävät palkitsemisen pidempään työntekijän mielessä. Haluankin selvittää pitääkö tämä paikkansa työntekijöiden näkökulmasta.

Lisäksi inhimillisen pääoman teorian soveltaminen on tuonut valoa organisaation palkitsemisen ja työntekijöiden pysyvyyden väliseen suhteeseen, ja se on korostanut tarvetta ottaa huomioon sekä taloudellinen että ei-taloudellinen palkitseminen (Zhu & Newman 2022, 1788–1789). Palkkio- tai henkilöstörahasto voidaan strategisesti tulkita olevan luonteeltaan sekä taloudellinen että ei-taloudellinen, ja tästä syystä tutkimuksessa perehdytään juuri tähän palkitsemiskeinoon. Palkkiorahastoja markkinoidaan yrityksille kuitenkin pitkälti taloudellisesta näkökulmasta, eli esimerkiksi sillä, että työntekijä ja työnantaja välttyvät näin ollen joiltakin esimerkiksi suoriin rahallisiin palkkioihin liittyviltä kuluilta. Tämä johtaa ajatukseen siitä, miten palkkiorahastojen käyttö koetaan niin sanotusti loppukäyttäjän, eli työntekijän, asemassa. Onko sillä positiivista tai negatiivista vaikutusta muutenkin kuin pankkitilillä?

3.4 Palkitseminen ja inhimillinen pääoma

Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien ymmärtäminen on kriittinen osa inhimillisen pääoman johtamista. Tehokkaiden palkitsemis- ja tunnustusjärjestelmien on havaittu vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työntekijöiden suoritukseen. Lisäksi palkitsemisjärjestelmien suunnittelu on tunnistettu tukevaksi tekijäksi inhimillisen pääoman vakauttamisessa yrityksessä, mikä korostaa palkitsemisen integroinnin merkitystä innovatiivisena prosessina, joka täyttää sekä organisaation että sen työntekijöiden tarpeet. Palkitsemisjärjestelmän säännöllinen päivittäminen vastaamaan työntekijöiden tarpeita on myös huomattu olevan tärkeä tekijä inhimillisen pääoman vakauttamisessa yrityksissä (Joniaková ym. 2020, 5–7). Tutkimus on myös osoittanut, että palkitsemisjärjestelmien tehokkuus voi merkittävästi vaikuttaa työntekijän suoritukseen työntekijöiden motivaatioon linkittyvän roolin kautta, mikä korostaa palkitsemisen vaikutuksen ymmärtämisen tärkeyttä motivaatioon ja suoritukseen. Suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen tärkeydestä huolimatta useissa yrityksissä ei kuitenkaan tiedetä kovin hyvin, miten toimiva palkitsemisjärjestelmä voitaisiin luoda, niin että se tukisi myös inhimillisen pääoman kasvattamista ja vakauttamista (Lawler 2003, 396–399).

On myös olennaista, että organisaatiot välttävät palkkioiden mahdollisia pitkäaikaisia negatiivisia vaikutuksia ja korostavat eettisten näkökohtien tarvetta suunniteltaessa palkitsemisjärjestelmiä haitallisten seurausten ehkäisemiseksi. Palkitsemisen negatiivisia

vaikutuksia voivat olla lyhyellä aikavälillä epäeettisen käyttäytymisen lisääntyminen, jos organisaatio palkitsee epäeettisen käyttäytymisen tai rankaisee eettistä käyttäytymistä. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät esittävät vääristyneitä näkemyksiä saavuttaakseen palkintoja tilanteissa. Liiallinen palkitsemisen ja rankaisemisen käyttö voi kannustaa työntekijöitä toimimaan eettisesti väärin: välttämään rangaistusta tai saamaan palkintoja, mikä ei luo kestävästä käyttäytymisen muutosta tai moraalista pohdintaa. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät käyttäytyvät eettisesti vain valvonnan alaisena tai kun säännöt ovat selvästi sovellettavissa, mutta eivät välttämättä toimi eettisesti valvonnan ulkopuolella tai epävarmoissa tilanteissa.

Organisaatioiden yleinen virhe on palkita helposti mitattavaa käyttäytymistä, kuten taloudellista suorituskykyä tai kustannussäästöjä, eettisesti toivottavien mittareiden sijaan, jotka eivät ole helposti havaittavissa tai mitattavissa. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa eettisen käyttäytymisen palkitsemisen ja epäeettisen käyttäytymisen rankaisemisen välillä on epäsuhta. Organisaatioiden yleinen virhe on palkita helposti mitattavia tai kvantifioitavia käyttäytymisiä, kuten taloudellista suorituskykyä tai kustannussäästöjä, eettisesti toivottavien käyttäytymisten sijaan, jotka eivät ole helposti havaittavissa tai mitattavissa. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa eettisen käyttäytymisen palkitsemisen ja epäeettisen käyttäytymisen rankaisemisen välillä on epäsuhta. Palkitsemisen negatiivisia seuraamuksia voi vahvistaa myös organisaatiokulttuuri, joka korostaa suorituskykyä tai tavoitteiden saavuttamista kaikin mahdollisin keinoin, johtaen epäeettiseen tai laittomaan toimintaan työntekijöiden tai johtajien keskuudessa. Palkitsemis- ja rankaisujärjestelmät voivat vahvistaa tätä kulttuuria entisestään, kannustamalla epäeettistä käyttäytymistä. (Baucus & Beck-Dudley 2005, 355–368). Tästä lievempi versio on organisaatio, joissa työntekijät eivät välttämättä toimi epäeettisesti tai laittomasti, mutta panostavat suhteettoman paljon mitattavissa asioissa pärjäämiseen ja välittävät enemmän henkilökohtaisten mittareiden täyttämistä kuin yrityksen menestyksestä ja kestävästä työnteosta.

Yhteenvedon voidaan todeta, että organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää inhimillisen pääoman tehokkaan hallinnan kannalta. Siihen sisältyy palkkioiden vaikutuksen huomioon ottaminen työtyytyväisyyteen, motivaatioon, suorituskykyyn ja eettisiin näkökohtiin, jotta voidaan varmistaa palkitsemisjärjestelmien pitkän aikavälin positiiviset vaikutukset. Inhimillisen pääoman, arvonluonnin ja työntekijöiden palkitsemisen välisessä suhteessa korostuu inhimillisen pääoman merkitys arvon luomisessa ja tarve sen tarkoituksenmukaiselle palkitsemiselle (Massingham & Tam, 2015).

3.5 Teoriaosuuden yhteenveto

Palkitseminen on tärkeä motivaatiotekijä työntekijöille, mutta sen käytön tutkimus on ollut paikoin rajoitettua ja epäselvää. Työntekijät odottavat korvausta panoksestaan, ja tutkimuksen mukaan asianmukainen palkitseminen liittyy positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja lojaaliuteen sekä työsuoritukseen. Palkitsemisstrategiat ovat erityisen tärkeitä valkokaulustyöntekijöille, joiden työn arvo perustuu älyyn ja osaamiseen. Organisaatioiden on löydettävä oikea tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten palkkioiden välillä, jotka voivat inspiroida työntekijöitä ja parantaa suorituskkyä ja tyytyväisyyttä.

Palkitsemisen merkitys organisaatiossa nähdään monin tavoin: se vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden suoritukseen, ja siinä on huomioitava kontekstuaaliset tekijät. Palkitsemisjärjestelmien suunnittelun tulisi tukea organisaatiokulttuuria ja ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja erilaiset kulttuuritaustat. Palkitsemisjärjestelmillä osaltaan voidaan vastavuoroisesti vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja esimerkiksi kilpailuasetelman luominen työntekijöiden välille taloudellisen palkkion saavuttamiseksi voi aiheuttaa kitkaa ja hankaluuksia yrityksen työntekijöiden välille lisäten mahdollisuutta epärehelliselle ja joukkuehenkeä murentavalle organisaatiokulttuurille. Toki tietynlaisessa organisaatiossa terve kilpailuhenkisyys voi myös parantaa suoritusta, mikä korostaa palkitsemisjärjestelmän yksilöimisen tarvetta yrityksissä.

Tutkimus korostaa palkkiorahastojen merkitystä palkitsemistyökaluna, joka voi olla kustannustehokas tapa maksaa tulospalkkioita työntekijöille. Palkkiorahastojen käyttö on kasvanut viime vuosina, erityisesti Suomessa, ja ne voivat olla tärkeä keino työntekijöiden sitouttamiseksi. Rahastojen käyttö liittyy myös organisaation työntekijöiden pysyvyyteen ja inhimillisen pääoman vakauttamiseen.

Kappaleessa tarkastellaan myös henkilöstörahaston käyttöä ja sen vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja työntekijöiden suoritukseen. Palkitsemisjärjestelmien ja organisaatiokulttuurin monimutkainen suhde korostaa tarvetta ymmärtää, miten palkkiot toimivat erilaisissa organisaatiokonteksteissa. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään onko työntekijöiden kokemuksen mukaan nykyinen henkilöstörahastoon perustuva palkkiojärjestelmä kyseessä olevaan organisaatioon sopiva malli, ja voitaisiinko sitä jollakin tavalla muokata sopivammaksi.

Inhimillisen pääoman säilyttäminen ja kasvattaminen nähdään elintärkeänä yritysten kilpailukyvyn kannalta. Pääoman kolme päänäköalaa ovat työntekijöiden kyvyt, tyytyväisyys ja sitoutuminen. Nämä tekijät yhdessä mittaavat yksilöiden potentiaalia ja halukkuutta hyödyntää omaa osaamistaan organisaation arvon kasvattamiseksi. Työntekijöiden kyvykkyys nähdään yksilön potentiaalisena arvona yritykselle, mutta korostetaan, että tieto luo arvoa vain käytettynä, joten pelkät taidot eivät riitä, vaan niitä tulee myös käyttää työssä. Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen ovat myös avainasemassa, sillä ne määrittelevät työntekijän tuottavuuden ja yritykselle luoman arvon.

Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa ja hallita inhimillisen pääoman ja kilpailustrategian välisiä yhteyksiä, sillä inhimillinen pääoma on henkisen pääoman yksi pääkomponentti ja se on olennainen osa organisaation suorituskykyä erilaisissa ja arvaamattomissa liiketoimintaympäristöissä. Inhimillisen pääoman riskinhallinta on välttämätöntä, sillä edistys vaatii riskinottoa, eikä riskin poistaminen ole suositeltavaa. Inhimillisen pääoman kasvattaminen ja sen tehokas hallinta ovat keskeisiä organisaation onnistumiselle, ja palkitseminen on strateginen työkalu tämän vakauttamiseksi yrityksen sisällä.

Teoriaosuus korostaa inhimillisen pääoman monimuotoisuutta ja sen mittaamisen haasteita. Lisäksi pyritään luomaan viitekehystä yhdistämällä inhimillisen pääoman käsitettä palkitsemiseen organisaatioissa, ja tämän tutkimuksen kontekstin ymmärtämiseksi käydään läpi myös palkitsemista nimenomaan henkilöstörahastoa palkitsemisen työkaluna hyödyntäen. Inhimillisen pääoman mittaaminen on kontekstisidonnaista ja vaatii erilaisten tekijöiden ja ulottuvuuksien huomioon ottamista. Massingham ja Tam (2015) ehdottavat inhimillisen pääoman arvon mallia, joka keskittyy kolmeen päätekijään ja on suunnattu esihenkilöille strategisten linjojen kohdistamiseksi työpaikalla. Keinoja inhimillisen pääoman mittaamiseen on kuitenkin monia. Inhimillisen pääoman mittaamisen tärkeyttä korostetaan ja todetaan, että se ei ole vain osaamista ja tuottavuutta, vaan myös sitä, kuinka tehokkaasti tieto ja työpanos muuttuvat organisaation arvoksi. Tässä tutkimuksessa inhimillisen pääomaa ei varsinaisesti päästä mittaamaan, vaan käydään tarkemmin läpi yksilöiden kokemuksia omasta inhimillisestä pääomasta ja palkitsemisen merkityksestä siinä, mutta on kuitenkin tärkeää ymmärtää mittaamisen monet muodot, jotta saadaan käsitys siitä, miten monimuotoinen asia on kyseessä.

Korkean suorituskyvyn saavuttamiseksi yritysten on hankittava ja vaalittava parasta inhimillistä pääomaa eli suomennettuna työntekijöitä. Tutkimuksessa tunnistetaan tiedon johtamisen käytännöt, jotka vaikuttavat positiivisesti inhimillisen pääoman kehittämiseen ja korostetaan

näiden integroinnin tärkeyttä organisaatioiden strategisiin puitteisiin, ja erityisesti palkitsemisjärjestelmän suhteen tiedon johtaminen nousee tärkeään asemaan yrityksen suoriutumisenkin kannalta. Näin ollen sekä inhimillisen pääoman käsitteen ymmärtäminen sekä sitä ympäröivä teoria ja yhteys palkitsemiseen ovat tärkeitä näkökulmia tämän tutkielman ymmärtämiseen.

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Tutkimusote

Inhimillisen pääoman tehokkuutta (HCE) pidetään rahoituspalveluiden kannalta kriittisenä. Nawaz (2019, 583–584) raportoi positiivisesta suhteesta pankkien henkisen pääoman ja markkina-arvon välillä. Meles ym. (2016, 70–73) katsoivat pankkien tehokkuuden olevan yhteydessä niiden panostukseen henkiseen pääomaan yleensä ja inhimilliseen pääomaan erityisesti. Samoin Joshi ym. (2010, 162–163) sekä Mention ja Bontis (2013, 288–290) panivat merkille inhimillisen pääoman merkityksen pankkisektorille. Tämän tukemana on tutkimuksen kohteena tässä tutkielmassa nimenomaan pankkisektorin yrityksen X työntekijät, sekä heidän näkemyksensä henkilöstörahaston käytöstä yrityksessä inhimillisen pääoman tekijänä.

Laadulliseen tutkimusotteeseen päädyttiin sillä tutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa usein, oli tavoitteena ymmärtää henkilöstörahaston käyttöä ilmiönä, ja saada mahdollisimman syvällinen käsitys siitä minkälaisia kokemuksia ja tunteita tämä palkitsemisen työkalu työntekijöissä herättää. Luonnollisesti tämänkaltaista ymmärrystä ei voitaisi määrällisen tutkimuksen pohjalta saada. Tutkimuksen tavoitteena on toki saada myös uutta tietoa henkilöstön palkitsemisesta ja hyödyllisten palkitsemisen työkalujen käytöstä, kuten palkkiorahastosta. Laadullinen tutkimus on osa liiketaloustieteellisen tutkimuksen ydinteorioiden havaintoja, ja ovat nykyään luonteva osa kauppatieteellistä tutkimusta, vaikka valtavirrassa sen osuus tutkimuksissa laski selvästi 1980-luvulla, mistä polveutuu ajatus siitä, että liiketaloustieteessä määrällinen tutkimus olisi ensisijainen menetelmä kunnollisen tutkimuksen tekemiselle (Koskinen ym. 2005, 24–25).

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin haastatteluna, jossa kysymykset olivat kaikille vastaajalle samat, mutta niihin ei ollut ennalta määrätty vastausvaihtoehtoja ja haastattelija pyrkii olemaan ohjaamatta vastauksia suuntaan tai toiseen. Kuitenkin sillä ymmärryksellä, että keskustelunomaisessa haastattelussa nousi paikoin esiin jatkokysymysten esittäminen tai kysymysten tarkentaminen tai pohjustaminen vastaajalle. Teemahaastattelussa tyypillisesti tutkijan rooli vaihtelee aktiivisesta kuuntelijasta ja huomioiden esittäjästä tarpeen tullen hyvinkin suorien kysymysten esittäjäksi. Tämä vaihteli haastattelujen välillä sen mukaan minkälaisella asenteella haastateltava oli tilaisuudessa mukana ja miten hän halusi asiansa esittää. Kaikille vastaajille esitettävät kysymykset on esitelty jäljempänä, ja näihin kysymyksiin

saatujen vastausten perusteella on pyritty olemassa olevaan teoriaan nojaamalla saamaan esiin keskeisiä asioita, joilla on merkitystä työntekijöiden näkökulmasta henkilöstörahaston käyttöön inhimillisen pääoman hallinnoimiseksi yrityksessä palkitsemisen kautta. Haastatteluun osallistui kolmesta yrityksen työntekijää, joista viisi oli asiakalvelutyöntekijöitä, neljä erinäisissä asiantuntijatehtävissä sekä neljä esihenkilöasemassa. Tähän lukumäärään päädyttiin asettamalla ensin tavoitteeksi viisi henkilöä jokaisesta kolmesta ryhmästä, kuitenkin varmistaen, että jokaisella haastateltavalla oli itselleen sopiva mahdollisuus osallistua haastatteluun rauhassa työaikansa ulkopuolella. Tämän edellytyksen takia kaikille haastatteluun kutsutuille ei onnistuttu järjestämään sopivaa ajankohtaa ja haastateltavien määrä jäi hieman aiottua pienemmäksi, mutta ajallisesti nauhoitettua materiaalia saatiin kerättyä hyvin eli noin kuuden tunnin verran. Haastattelu toteutettiin edellä mainitulla tavalla, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda mahdollisimman paljon omia näkemyksiään esiin, sillä niistä erityisesti oltiin tässä tutkimuksessa kiinnostuneita. Eri haastateltavaryhmät valikoituivat puolestaan sen ajatuksen pohjalta, että erilaisissa työtehtävissä tai erilaisissa vaiheissa urallaan olevat voivat mieltää palkitsemisen työkalut hyvin eri tavalla toisiinsa nähden. Lisäksi ryhmien sisällä oli huomattavia eroja siinä, miten pitkään yrityksen palveluksessa haastateltava oli työskennellyt vaihdellen muutamasta vuodesta aina neljäänkymmeneen työvuoteen asti, mahdollistaen ilmiön tarkastelun myös eri pituisten urien ajalta. Tutkimus toteutettiin vain yhden yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla, niin käytännön näkökulmastakin, kuin myös aiemmin esiin nousseella ymmärryksellä siitä, että yritysten kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat huomattavasti käytettävään palkitsemisjärjestelmään ja sen onnistumiseen, joten koettiin että parhaiten juuri tätä palkitsemistapaa voitiin tutkia valitsemalla yhden yrityksen edustajia omista kokemuksistaan kertomaan.

Haastattelun erilaisista lajeista tässä tutkimuksessa tehty haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa olin ennalta päättänyt tutkimuksen aiheena olevan kohteen (henkilöstörahasto) ja hankkinut siitä oleelliset tiedot ja siihen liittyvät prosessit ja rakenteet, pyrkien näin ohjaamaan haastattelua ennalta määrättyjen teemojen mukaan, kontrolloimatta sitä kuitenkaan kokonaan ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti syventäen tietämystään teemana olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, 81–82). Laadullinen tutkimus on omiaan erityisesti, kun on tarkoitus ymmärtää paremmin tiettyä ilmiötä varsinkin, kun tutkimus on toteutettu yhden kohdeyrityksen sisällä eikä aineistoa ole useiden syitten takia kerätty laajasti tai monesta yrityksestä vaan on pyritty ymmärtämään mahdollisimman syvällisesti juuri kyseisen yrityksen edustajien kokemuksia. Kyseessä olevan ilmiön ollessa hyvin sidoksissa myös erilaisiin

organisaatiokulttuureihin ja sen toteutus voidaan erilaisissa yrityksissä hoitaa myös hyvin eri tavalla olisi erittäin epätodennäköistä saada kattavaa dataa useammasta yrityksestä niin että voitaisiin kuitenkin puhua samasta ilmiöstä ja pyrkiä löytämään sille universaaleja tuloksia määrällisellä tutkimuksella. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin tärkeysjärjestyksessä etusijan ottaa aineiston laatu eikä määrä (Puusa & Juuti 2011, 5).

Tutkimuksen kysymysten kehittämisessä on ratkaisevan tärkeää ottaa huomioon olemassa oleva viitekehys, jonka sisällä keskustelun odotetaan pysyvän. Näillä kysymyksillä tulisi pyrkiä tulkitsemaan, analysoimaan ja kriittisesti arvioimaan tutkimustuloksia, tekemään johtopäätöksiä ja osoittamaan vaikutukset tutkimuskysymykseen tai -ongelmaan (Golding ym. 2013, 568–570). Lisäksi kysymysten tulee olla jäseneltyjä ja yhtenäisiä, kuvastaen tutkimuksen tarvetta ja tarkoitusta. Tutkielman tekijänä on tärkeää oppia esittämään jäseneltyjä kysymyksiä, hallitsemaan opiskeluprosessia ja tekemään johtopäätöksiä, lisäksi kysymyksiä tulee kehittää systemaattisesti varmistaen, että kirjallisuuskatsaus on relevantti ja linjassa tutkimuskysymysten kanssa (Faryadi, 2018, 2913–2914). Näin ollen tutkimuksen kysymyspatteristoa on muokattu haastatteluihin asti, kunnes koko tutkielman teoriapohja on vakaalla pohjalla ja sen perusteella on pystytty luomaan kattavan haastattelukokonaisuuden mahdollistavat kysymykset. Tutkielman kysymyksiä laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon teoreettiset ja metodologiset lähestymistavat, joilla tutkimuskysymyksiin vastataan. Kysymykset tulee suunnitella vastaamaan keskeistä tutkimuskysymystä käyttämällä kvalitatiivisia tutkimustekniikoita tutkimaan ja tarjoamaan kattavia vastauksia (Charmaz 2006).

Pro gradu -tutkielma, jonka aiheena on henkilöstörahaston käyttäminen palkitsemisen välineenä yrityksessä, vaatii huolellisesti suunniteltuja kysymyksiä, jotka auttavat ymmärtämään henkilöstörahaston toimintaa, työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sekä rahaston toteutusta käytännössä. Kysymykset, joita haastateltaville esitettiin voi lukea tutkielman liitteestä 1. Näiden kysymysten avulla pyritään saamaan kattavan kuvan henkilöstörahaston erilaisista tekijöistä työntekijöiden näkökulmasta, mikä on arvokasta tietoa tutkielman kannalta, ja jota voidaan sitten peilata olemassa olevaan aineistoon. Kysymykset auttavat ymmärtämään henkilöstörahaston merkitystä palkitsemisvälineenä ja sen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työsuoritukseen.

Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2024 ja kolmestatoista haastattelusta kertyi aineistoa yhteensä 299 minuuttia, jotka litteroitiin tekstimuotoon analysoinnin helpottamiseksi. Haastateltavat olivat hyvin jakautuneita ikänsä tai uriensa perusteella ja nuorimmat olivat n. 25-

vuotiaita vastikään työelämään astuneita ja toisessa ääripäässä lähes eläkeiässä ja 40-vuotta pankissa työskennellyt haastateltava. Myös tältä väliltä löytyi työntekijöitä, joiden ura kyseisen työnantajan leivissä oli kestänyt haastattelujen aikaan 10–30 vuotta. Näiden jakaumien tiedostaminen on olennaista tulosten analyysissa ja tulkinnassa, sillä palvelusvuosien perusteella oli nähtävissä eroja näkemyksissä kyseessä olevaa palkitsemismallia kohtaan.

4.3 Analyysin menetelmät ja tulosten tulkinta

Aineiston analyysiä toteutettiin teoriaohjaavasti sisällön analyysilla, mutta kuitenkin aineistolähtöisesti. Haastattelurunko koottiin laajalti edellä kuvatun teoriaosuuden pohjalta, mikä näkyy osaltaan myös aineistossa, mutta haastatteluissa nousi esiin myös asioita, joita ei teoriaosuudessa käsitelty. On siis perusteltua analysoida haastatteluja aineistolähtöisesti samalla olemassa olevaan teoriapohjaan yhdistäen. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysi ei suoraan kytkeydy teoriaan, mutta siinä on kuitenkin teoriaan kytkeytyviä yhteyksiä.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen perusteella kerätyn aineiston analyysi on tehty sisällönanalyysilla alkaen haastatteluaineiston useaan kertaan läpikäymisellä. Aineistosta alkaa toki muodostua kuva tutkijalle jo haastatteluvaiheessa sekä aineistoa litteroidessa, mutta varsinainen analyysi tehdään vasta tätä seuraavilla lukukerroilla. Litteroitujen haastattelujen ensilukemisen tavoitteena on saada yleiskuva aineistosta ja alkaa hahmottaa mahdollisia teemoja. Tässä vaiheessa aineistoon on tehty jo muistiinpanoja ja merkintöjä teemaan liittyen. Tätä seuraava koodaus on prosessi, jossa aineistosta etsitään ja merkitään ylös yksiköitä (koodit), jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin tai nostetaan esiin aineistosta itsestään. Koodit voivat olla sanoja, lauseita tai kappaleita, jotka edustavat tiettyä ideaa tai konseptia. Alussa koodaus on usein avointa ja tutkivaista, mutta myöhemmin se on muuttunut valikoivammaksi ja on keskitytty tiettyihin teemoihin. Koodien perusteella aineistosta tunnistetaan laajempia teemoja, jotka kertovat aineiston keskeisistä merkityksistä ja ilmiöistä. Teemat ovat aineiston ydinkonsepteja, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Tässä vaiheessa samankaltaisia koodeja ryhmitellään yhteen ja muodostetaan niistä kattavampia teemoja eli ikään kuin edellä mainittujen alustavien teemojen yläkategorioita, tai yläkategorian mikäli kaikki osateemat ovat osa yhtä suurempaa teemakokonaisuutta. Kun teema tai teemat on tunnistettu, niitä analysoidaan tarkemmin ja tulkitaan, mitä ne kertovat tutkittavasta ilmiöstä eli henkilöstörahasosta palkitsemisen työkaluna. Tässä vaiheessa pohditaan teemojen merkitystä tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen kannalta, sekä nostetaan mahdolliset viitekehyksen ulkopuolelle jääneet tärkeät teemat myös esiin (Puusa & Juuti 2011, 120–122).

Teeman yläkategoria	Teema	Aineistositaatti	Analyysi
Henkilöstörahastolla palkitseminen ja inhimillinen pääoma	Organisaatioon sitoutuminen	Mä koen, että se on yritykseen sitouttava, että se miten mä sen itse näen, on just se, että sinne on kiva kerätä semmoinen potti	Useamman tai erityisen hyvin perustellun näkemyksen pohjalta voidaan analysoida että työntekijät kokevat palkitsemismallin tukevan organisaatioon sitoutumista
Henkilöstörahastolla palkitseminen ja inhimillinen pääoma	Halu käyttää tietoja ja taitoja organisaation hyväksi	Näen rahaston oikeastaan enemmänkin osana palkkaa, enkä erillisenä lisänä, koska saadaan se tietty summa kuitenkin eikä siihen oikein voi itse vaikuttaa vaikka toki siellä ne mittarit on, mutta kun ne eivät ole yksilöllisiä niin ei se motivoi erikseen	Rahastoa ei välttämättä nähdä yksilöä motivoivana tekijänä vaan enemmänkin kokonaiskompensaation osana, eikä sitä voida tämän haastateltavan mielestä kertoa motivoivaksi tekijäksi muusta palkkauksesta erillisenä tekijänä

Kuvio 3 Esimerkki aineiston analyysistä

Kuviosta nähdään, joskin pelkistetyksi, sitä mallia, jonka mukaan analyysia on tutkimuksen aineiston pohjalta tehty. Yllä olevalla tavalla juonnetussa analyysiosiossa haastateltavien esittämät sitaatit kuvataan anonyymeinä, mutta kuitenkin yksilöidysti, eli yksilöintitietona toimii H1, H2, ... H13, haastattelujen järjestyksen muodostaessa yksilöintitietona toimivan numeron. Tämä on tehty, jotta aineistositaateista käy ilmi useamman eri haastateltavan näkemykset. Ja vaikkei kaikista haastatteluista suoria sitaatteja käytetäkään, on jokaisen haastateltavan lausunnot otettu analyysissa mukaan.

Aineistosta ja haastattelurungosta johdetut kantavat teemat tutkimuksessa ovat henkilöstörahaston hyödyntäminen, sen merkitys työntekijöiden tietoihin ja taitoihin, työntekijöiden tyytyväisyys eli halu käyttää tietojaan ja taitojaan, henkilöstörahaston sitouttava rooli sekä mahdolliset parannukset ja muut palkitsemiskeinot. Näiden teemojen kautta analyysin ja tulosten kautta tutustutaan tarkemmin työntekijöiden kokemuksiin henkilöstörahastosta palkitsemisen työkaluna ja pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä teemojen sisällä olevista kokemuksista ja ajatuksista.

Eräänlaisena nyrkkisääntönä aineiston analyysia edeltävässä aineistoon tutustumisessa on, että siihen tulee varata aikaa sitä enemmän mitä suurempi aineisto on, mitä vieraampi aihe on tutkijalle, sekä mitä pidempi aika aineiston keruun ja analyysin välillä on (Koskinen ym. 2005, 229). Tämän tutkimuksen osalta tilanne on käytännössä päinvastainen eli aineisto ei ole kovin

suuri ja tutkijana tunsin ilmiön kohtuullisen hyvin työskenneltyäni samaisessa yrityksessä itsekin useamman vuoden ajan sekä aineiston keruun ja analyysin välillä on verrattain lyhyt aika, mikä mahdollistaa aineiston analyysin ja tulkinnan nopeallakin aikataululla. Aineiston läpikäynnin yhteydessä merkittävimmät aiheet nostetaan erikseen esiin redusoimalla eli vähentämällä aineistosta epäoleelliset asiat, helpottaen lopullista analyysia ja tulkintaa.

Tutkimus on valmis vasta kun aineistosta tehdyn analyysin pohjalta on tehty analyysissa esiin nousseista teemoista muodostuneiden johtopäätösten avustamana riittävän syvälinen tulkinta. Analyysin jälkeen saadut tulokset tulee siis tulkita ja selittää aineistosta tehdyn pelkistämisen, analyysin, yhteenvetojen ja koontien avulla tehtyjen synteisien pohjalta, jotka auttavat muodostamaan edellä mainittuja johtopäätöksiä, joista voidaan varsinaisena tutkimuksen tuloksena esitettävä tulkinta tehdä. Erityisesti tämän kaltaisessa laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkittavana aiheena on ihmisten kokemukset tietystä ilmiöstä, on syytä muistaa, että aineisto perustuu haastateltavien subjektiiviseen näkemykseen asioista, tarkoittaen sitä, ettei tulkinnassakaan voida saada niin sanotusti absoluuttista totuutta selville vaan parhaimmillaan tutkijan valistunut arvaus siitä, miten ilmiötä kuvaavat teemat voidaan selittää. Sen lisäksi että aineisto on subjektiivisista näkemyksistä koostettu, on myös tutkijan oma ymmärrys aiheesta luonnollisesti myös itsessään subjektiivinen ja altis inhimilliselle paikoin virheellisellekin tulkinnalle, mutta kuitenkin juuri kyseisen tutkijan tekemä tulkinta kasatusta aineistosta omalta osaltaan luo tutkimukselle arvoa, sillä nimenomaan tulkinta on se osuus, joka erottaa akateemisen tutkimuksen tavallisesta maalais- tai arkijärjestä (Puusa & Juuti 2011, 123–124).

5 Tulokset

5.1 Henkilöstörahaston käyttö

Siitä miten henkilöstörahastoa hyödynnetään, oli haastateltavien välillä selkeitä eroja. Kuten jo aiemmin kerrottiin, on yrityksen henkilöstöllä mahdollisuus rahastoida vuosittain jaettavasta voittopalkkiosta haluamansa prosenttiosuus henkilöstörahastoon. Ensimmäiset erot tulivat henkilöstön välillä rahastoitavasta prosenttiosuudesta, joskin yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kukaan vastaajista ei uransa aikana ollut rahastoinut 0 % tai 100 % vaan kaikilla kyseinen luku oli jostain tuolta väliltä. Suosituin tapa hyödyntää rahastoa oli rahastoida keskimäärin noin 50 % osuus palkkiosta, jolloin sai tuolle rahastoitavalle summalle aiemmin mainitut hyödyt suoraan palkkion suuruudessa, mutta kuitenkin myös osan suoraan palkan mukana vuosittain tilille, eli henkilöstö suosii paljolti osan säästämistä pidemmälle aikavälille haluten kuitenkin myös osan palkkiosta välittömänä bonuksena. Pidempään yrityksen palveluksessa ja henkilöstörahaston piirissä olleet henkilöt eivät aina olleet saaneet tätä valintaa vaan ensimmäiset noin 20 vuotta rahaston toiminta ei perustunut vapaaehtoisuuteen vaan voittopalkkio maksettiin poikkeuksetta suoraan rahastoon kokonaisuudessaan. Tämä muutos on henkilöstön toimesta koettu erittäin positiivisena ja huomioon otavana, sen mahdollistaessa rahaston hyödyntämisen itselleen kuhunkin ajankohtaan parhaiten sopivalla tavalla.

Useampi vastaajista oli myös uransa alkuvaiheessa säästänyt rahastoon suurimman osan, paikoin jopa 100 % palkkiosta, mutta luopunut viime vuosina rahaston hyödyntämisestä. Suurimpana syynä tälle kerrottiin olleen joko tarve kokonaispalkitsemisen kasvattamiselle, eli tavallista palkkaa suurempi hetkellinen taloudellinen tarve tai tunne siitä, että summan voisi itse sijoittaa rahastoihin tai muihin sijoitusinstrumentteihin paremmalla tuotolla.

Pitkään merkkasin sataprosenttia sinne, niin nyt on pari vuotta niin on ollut 0 % eli ehkä vähän enemmän sulatellut sitä rahastoa kuin kasvattanut sitä. -H10

Se on ehkä ollut vähän eri tekijät, pitkälti semmoisia elämänvaiheeseen liittyviä asioita, että on tarvinnut sitä taloudellista joustoa enemmän kuin ehkä aikaisemmin. Ja toisaalta kun rahastossa alun perin piti olla viisi vuotta jäsenenä ennen, kun sai ensimmäistä kertaa nostaa, niin ehti kertyä semmoinen ihan hyvä pohja. Sitten ehkä nähnyt, että on muita säästökohteita, joihin sitten mieluummin on ehkä sitä rahaa laittanut. Vaikka edelleenkin tää on erinomainen lisä, mutta se on ehkä johtanut siihen, että se rahastoinnin osuus on pienentynyt viime vuosina. -H8

Tässä nousee esiin teoriassakin käsitelty organisaatiokulttuurin merkitys palkitsemisjärjestelmien toimintaan. Pankissa työskentelevinä useat haastateltavat toivat esiin

oman kiinnostuksensa säästämiseen ja sijoittamiseen, joka vaikutti rahastointiin. Kuten Elvie (2019, 133–139) kertoi, on yhteys palkitsemisen ja kannustimien sekä organisaatiokulttuurin välillä huomattava tekijä työntekijöiden suoritukseen liittyen. Kannustinjärjestelmän tulee siis tukea organisaatiokulttuuria, ja organisaatiokulttuurin puolestaan kannustinjärjestelmää, ja näiden tulee ottaa huomioon yritys- ja alakohtaiset kontekstit kuten esimerkiksi koulutustaustan ja tässä tapauksessa henkilöstön kiinnostuksen finanssialaa kohtaan.

Lisäyksenä syihin sijoittaa summa esimerkiksi toisiin sijoituskohteisiin jotkin vastaajista kertoivat olevan heikohko ymmärrys rahaston käytöstä ja toiminnasta:

Kyllä mä sanoisin, että se sitä olisi pitänyt vähän tarkemmin niinku infota että miten toi toimii ja se, että kun se ei ole myöskään niin kun yrityksen omissa rahastoissa vaan se on rahastoyrityksen hoitama, niin olisi mun mielestä pitänyt enemmän niinku infoa tulla siitä, että miten se toimii. Miten sieltä saa rahaa ulos, miten sinne laitetaan, miten se näyttää sen arvotilanteen esimerkiksi, että kyllä mua kiinnostaisi katsoa enempi, että miten se voi, mutta sitten se, että se päivittyy kerran vuodessa niin. Ei se ole järin kiva. -H1

Monet vastaajista tukivat tätä kertomusta siitä, että rahaston käyttöä ja toimintaa ei ole tuotu yrityksen toimesta esiin kovin vahvasti, mutta kaikilla haastateltavilla oli vähintään kohtuullinen käsitys sen toiminnasta, ja useimmat kertoivat tämän olevan oman opiskelun tuotosta, eli tarvittavat tiedot kyllä koettiin olevan mahdollista löytää, mutta halu oppia lisää kyseisen työkalun toiminnasta lähti haastateltavien kokemusten mukaan lähinnä itsestä liikkeelle. Osa vastaajista, jotka olivat alkuun sijoittaneet enemmän ikään kuin kokeilumielessä, mutta sittemmin vähentäneet osallistumista kertoivat tämän osaltaan vaikuttaneen päätökseen vähentää rahastoitavaa osuutta, sillä kokivat erityisesti, että aika joka rahastoon tutustumiseen piti käyttää sen toiminnan ymmärtääkseen voisi olla tuottoisampaa itse sijoituskohteisiin tutustumalla. Yksi haastateltavista esimiehistä koki tämän toisaalta myös yrityksen suunnalta työnantajana vastuullisempana ratkaisuna tarjota kokonaisvaltaista palkitsemista antaen työntekijöille itselleen mahdollisuuden objektiivisesti tutustua tähän työkaluun ja päättää sitten itse haluaako mahdollisuutta hyödyntää vaiko ei, sen sijaan että yrityksen suunnalta tulisi hyvin vahva signaali siihen suuntaan, että työkalua ”kuuluisi” hyödyntää kun sellainen on olemassa. Henkilöstörahastoon maksettava palkkio on suurempi myös sen takia, ettei työnantajan tarvitse maksaa tästä henkilöstökuluja erikseen, jolloin mitä enemmän rahastoa hyödynnetään sen enemmän siitä hyötyy taloudellisesti myös yritys X työnantajana, ja osa vastaajista edellä mainitun esihenkilön lailla kokivat että tämä voi olla tarkoituksenmukaista asian esiin nostamisen välttämistä, jotta yritys ei anna itsestään kuvaa pelkästään taloudellista hyötyä

etsivänä, vaan nimenomaan mahdollisimman reilun ja tasapuolisen kokonaispalkitsemisen mahdollistajana.

Wright (2010, 196) ottaa kantaa myös palkitsemisen reiluuteen ja läpinäkyvyyteen korostaen erityisesti koetun reiluuden merkitystä palkitsemisen tehokkuudessa. Yrityksen X työntekijöistä kaikki haastateltavat kokivat henkilöstörahaston työkaluna ja siihen liitetyn voittopalkkiojärjestelmän olevan reilu siihen osallistuvien työntekijöiden kohdalla. Palkkion euromäärä määräytyy yrityksen vuosittaisesta tuloksesta ja maksetaan muutaman ennalta määritetyn mittarin täytyessä tasan kaikkien kyseisen palkitsemisjärjestelmän piirissä olevien kesken. Alun perin tutkimusta suunniteltaessa epäiltiin, että korkeammissa palkkaluokissa tai esitetyt tavoitteet reilusti ylittäneiden työntekijöiden keskuudessa tätä palkitsemismallia voitaisiin pitää jossain määrin epäreiluna suhteellisen osuuden olevan enemmän varsinaista palkkaa saavilla pienempi ja mallin sivuuttaessa tavoitteet ylittävien yksilöiden suoritukset, mutta näin ei kuitenkaan koettu olevan. Yhtenäisen palkitsemisen koettiin kasvattavan yrityksen ja tiimien joukkuehenkeä, minkä lisäksi monet vastaajista kertoivat, että tämä myös tukee hyvän ilmapiirin luomista työpaikalla, kun maksettavista bonuksista ei tarvitse erikseen työntekijöiden kesken kilpailla.

Osa vastaajista kuvittelivat, että järjestelmä palkitsee esimerkiksi korkeammassa vaativuusluokassa olevat työntekijät ruhtinaallisemmin kuin esimerkiksi asiakaspalvelussa, vaikka näin ei tässä kohdeyrityksessä ole. Palkitsemisjärjestelmän tuntemisen puute nousi tässäkin siis esiin, mutta siitä huolimatta samat vastaajat pitivät sitäkin mahdollisuutta reiluna, eli myös työtehtävien vaativuuden mukaan jaettava palkkio koettaisiin haastateltavien toimesta kohtuullisena. Palkitsemisjärjestelmää itsessään pidettiin siis pääsääntöisesti hyvänä, ja mielipiteet ja kokemukset henkilöstörahaston käytöstä palkitsemisen välineenä vaihtelivat vastaajien kesken jonkin verran, mutta pääsääntöisesti myös sitä pidettiin positiivisena vaihtoehtona, erityisesti kun sen käyttämisestä jokainen saa itse päättää ja myös kompromisseja palkkion rahastamiseen on mahdollista tehdä eikä summaa tarvitse rahastoida kokonaan tai jättää rahastoimatta.

5.2 Henkilöstörahasto ja inhimillinen pääoma

5.2.1 Tiedot ja taidot sekä uuden oppiminen

Henkilöstörahaston merkitys haastateltavien tietoihin ja taitoihin osoittautui suhteellisen vaikeaksi aiheeksi tutkia, ja suurin osa vastaajista ei kokenut, että henkilöstörahasto tai

vuotuinen tulospalkkio olisi tarpeeksi lähellä jokapäiväistä tekemistä, jotta sillä olisi konkreettista merkitystä työntekijän tietoihin tai taitoihin, osa vastaajista kertoivat kokevansa rahaston motivoivan kokonaisvaltaisesti antamaan itsestään enemmän yritykselle ja nämä vastaajat yhdistivät lisääntyneen motivaation myös tietojen ja taitojen kehittämiseen. Uuden oppimista henkilöstörahassto kuitenkin joidenkin vastaajien mukaan tukee, joskin tämä juontaa pitkälti juurensa seuraavan kappaleen aiheeseen, jossa käsitellään näiden tietojen ja taitojen muodostaman osaamisen käyttämistä yrityksen hyväksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät kokivat palkitsemisen tukevan uuden oppimista halutessaan antaa itsestään parasta työlleen, johtaen jatkuvassa muutoksessa olevan alan kohdalla siihen, että myös uuden oppimiseen kannustetaan ja se on useissa rooleissa välttämätöntäkin työnkuvassa mukana pysymiseksi.

Mä koen, että meillä ei tavallaan vaikuta, koska mä saan sen saman rahan joka tapauksessa. Tein sitten itse mitä hyvänsä, että jos se olisi jotenkin omaan suoriutumiseen paremmin sidonnainen niin varmaan vaikuttaisi. -H3

Kyllä mä sanon, että kyllähän se motivoi. Ei kaikkialla mitään ylimääräistä bonarii saa. Siitä vaan että sä oot töissä ja sä saat tavallaan ekstraa. Niin onhan se. Onhan se kaikki kotiin päin. -H1

Vastaajien mukaan siis voittopalkkion suuruuteen vaikuttavat tavoitteet kannustavat yritystä suurempana kokonaisuutena parantamaan omaa tulostaan, mutta työntekijät eivät välttämättä koe omaa rooliaan kovin merkitykselliseksi näihin tavoitteisiin pääsemisen kannalta, ja ajattelevat että tarkemmin yksilön suoriutumista mittaava järjestelmä voisi paremmin tukea tätä inhimillisen pääoman komponenttia. Toisaalta osa vastaajista oli sitä mieltä, että voittopalkkion mukainen ”ylimääräinen” tunnustus lisää kaikilla osa-alueilla halua suoriutua paremmin työstään, jolloin se on epäsuorasti yhteydessä myös tähän inhimillisen pääoman tekijään. Yksilölliset palkitsemisjärjestelmät nousivat jonkin verran keskusteluissa esiin muutenkin, niin hyvässä kuin pahassa, ja näistä lisää myöhemmässä kappaleessa.

5.2.2 Osaamisen käyttäminen yrityksen hyväksi (motivaatio)

Kuten edellä jo tulikin esiin niin henkilöstörahassto ja voittopalkkio koettiin kokonaisuutena motivoivana tekijänä eli sen koettiin kasvattavan halua käyttää omaa osaamista yrityksen hyväksi. Voittopalkkiosta maksetaan yrityksessä X tietty summa, sen mukaan täytetäänkö ennalta määrätty tavoitteet vaiko ei, näitä mittareita ei kuitenkaan yrityksen henkilöstölle ole entuudestaan kerrottu, vaan ne julkaistaan vasta vuoden päätteeksi, mikä joitakin vastaajista hieman ihmetytti, joskin he kokivat, että mittareiden olemassaolo parantaa työskentelyä

kokonaisvaltaisesti ja saattaa jopa auttaa siinä, ettei keskitytä vain niihin muutamaan seurattavaan asiaan:

Joo, mä uskoisin, että se motivoisi vielä enemmän, koska sitten siellä olisi niitä kohtia mihin myös ihmiset, jotka täällä on töissä niin voi panostaa ja tehdä niiden eteen enemmän jotta, tietysti sitten saa enemmän rahaa itselleen. Ja ainahan suurimmaksi osaksi raha on aika suuri motivaattori työssä. Nyt kun niitä ei välttämättä tiedetä etukäteen, mitä ne mittarit on mutta tietää että semmoiset kuitenkin siellä on niin henkilöstörahasto kannustaa parantamaan työsuoritusta. -H2

Kyllä mä koen, että se niinku motivoi mua tekemään enemmän ja paremmin, koska kumminkin siellä on semmoiset mittarit. Me emme välttämättä vaan tiedä mitä ne mittarit on, mutta silloin jos sä teet kaikkesi hyvin tai niinku kaikki työt hyvin niin. Kyllä siinä samalla ainakin edesauttaa yritystä saavuttamaan tiettyjä tavoitteita. -H12

Osa vastaajista puolestaan mielsivät tulospalkkion ja henkilöstörahaston osana muita ansioita ja etuja, kuten palkkaa ja eivät näin ollen olleen kokeneet sen myöskään vaikuttavan erityisesti motivoivana tekijänä työnteon parantamisessa. Nämä vastaajat olivat pääosin olleet yrityksessä pidempään ja rutinoituneet siihen, että tulospalkkio maksetaan vuosittain palkan päälle, ja heidän näkemyksensä kokonaisuutena palkkiosta ja rahastosta erosivat näin ollen muista vastaajista. Alun perin haastatteluihin kerättiin väkeä kolmelta eri ”tasolta” eli asiakaspalvelusta, esihenkilötehtävistä ja asiantuntijatehtävistä, sillä odotuksella että näkemykset voisivat vaihdella näiden eri roolien välillä, mutta aineiston perusteella on kuitenkin huomioitava, että vastoin tätä uskomusta oli sittenkin suurin vastaajien kokemuksia yhdistävä tekijä aika yrityksen palveluksessa. Työvuosina mitattuna nuoremmilla vastaajilla henkilöstörahaston merkitys näkyi erityisesti motivaatiota lisäävänä tekijänä, mutta sen todellisen arvon ajateltiin nousevan esiin vasta pidemmän työuran jälkeen, minkä puolestaan pidempään yrityksen palveluksessa olleet tekijät vahvistivat.

5.2.3 Sitoutuminen yritykseen

Inhimillisen pääoman tekijöistä sitoutuminen koettiin suurimman osan työntekijöistä mielestä suurimmaksi positiiviseksi tekijäksi henkilöstörahaston käytössä. Siinä missä esimerkiksi työntekijöiden motivaatio tai halu oppia uutta oli itsessään positiivisessa suhteessa voittopalkkioon, oli yritykseen sitoutuminen selkeimmin linkitettävissä henkilöstörahaston käyttöön palkkion hyödyntämisen työkaluna, sillä henkilöstörahaston toiminnallisuuden takia se on helpompi nähdä pidemmän aikajänteen kokonaisuutena kuin yksittäisinä vuosittain maksettavina palkkioina. Tässä yhteydessä rahaston toiminnallisuudella tarkoitetaan sitä, että

rahastosta ei voi nostaa koko säästettyä osuutta kerralla pois, ellei lopeta työsuhdettaan kyseisessä yrityksessä vaan vuosittain rahastosta voi nostaa säästetystä summasta ajan mittaan kasvavan prosentuaalisen osuuden alkaen 15 prosentista. Tämä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että vuosittain rahastossa oleva ”potti” kasvaa, jolloin sekä mahdollinen nostettava prosentti että nostettava euromäärä kasvaa vuosittain ja työuran yrityksessä päättyessä on saanut nostettua suurehkon summan rahastosta jo ulos minkä lisäksi rahastoon säästetty summa on ehtinyt kasvaa myös useimmille merkittäväksi summaksi.

Mä koen, että se on yritykseen sitouttava, että se miten mä sen itse näen, on just se, että sinne on kiva kerätä semmoinen potti. -H4

Tällä hetkellä itsellä se menee ehkä enemmän siihen, että en tule kyllä eläkeikään asti olemaan firmassa töissä. Ja se on varmaan karu todellisuus aika monella muullakin. Mutta kyllähän se niin kun varmasti, jos pystyisit olemaan koko uran samassa paikassa niin pitkällä tähtäimellä vähän toi on niinku tosi kova juttu. -H6

Tätä tukee myös Brysonin ym. (2020, 554–555) löydökset siitä miten pidempään yrityksessä työskennelleet kasvattavat yrityksen inhimillistä pääomaa kokemustensa tuomien tietojen ja taitojen kautta. Rahastoon kertynyt potti luo näille työntekijöille sidettä työnantajaan ja lisää arvostuksen tunnetta sekä motivaatiota. Pidempään yrityksen palveluksessa työskennelleet ovat useimmiten myös sitoutuneempia yritykseen kuin uudemmat työntekijät.

Suoraan sitouttavan ominaisuuden lisäksi jokainen vastaajista kertoi tulospalkkion ja mahdollisuuden henkilöstörahaston käyttöön työkaluna sen kotiuttamiseen olevan ehdottomasti positiivinen asia ja on vaikuttanut kokemuksiin yrityksestä työnantajana.

Se tuli silloin tosi positiivisena yllätyksenä ja tuntui sellaiselta, että kun itsekin siis teki semmoista prosessityötä ja taustatyötä, niin se tuntui tosi sellaiselta mahtavalta arvonnalta, että jopa minua tässä työssä arvostetaan näin. Että, että kun on kokenut, että se on varmasti positiivinen voima silleen, että miten koetaan arvostusta, ne koetaan sitä yhteenkuuluvuutta ja sitä, että huomioidaan kaikki työsuoritukset niin erittäin positiivisena tekijänä, on nähnyt tässä. -H10

Kiva että työntekijöitä huomioidaan yrityksen tuloksessa, ja muutenkin on kyllä luonut positiivisen mielikuvan yrityksestä. -H13

No kyllä siis positiivinen elementti on sinänsä ollut, että ei, ei siitä ole mitään pahaa sanottavaa ja kun pitkään siellä parissa on myös ollut niin kyllä sitten jotain kertymääkin tullut. Että, kyllä se positiivisena elementtinä täytyy työnantajan suunta mainita. -H9

Edellä mainittujen asioiden lisäksi esihenkilöt nostivat esiin, että myös alaisten kanssa käydyissä keskusteluissa tämä arvostuksen tunne henkilöstörahaston mahdollisuuden tiimoilta

on noussut esiin tuoden lisää painoa sille, että haastateltavien lisäksi muutkin työntekijät kokevat vastaavanlaisia asioita mitä tähän palkitsemisen työkaluun tulee. Inhimillisen pääoman arvo rahoituslalla, kuten monilla muillakin aloilla on erityisen tärkeää, sillä sen avulla toiminnasta voidaan tehdä kestävää inhimillisen pääoman ottaessa huomioon henkilöstön kehittymisen sekä sitoutuneisuuden. Samassa yrityksessä pitkään pysyvä työntekijä, joka myös oppii säännöllisesti uutta ja käyttää tietojaan ja taitojaan yrityksen hyväksi kasvattaa väistämättä toiminnallaan yrityksen arvoa (Meles ym. 2016, 70–73).

5.3 Henkilöstörahasto verrattuna muihin palkitsemisen työkaluihin

Palkitsemisen keinoja ja työkaluja on olemassa lukematon määrä. Tässä analyysissä keskitytään näistä niihin, joita aineistosta nousi esiin haastateltavien toimesta kysyttäessä parannusehdotuksia nykyiseen järjestelmään tai kokemuksia ja vertailua muihin aiemmin koettuihin tekijöihin.

Suurimmat parannusehdotukset työntekijöiden suunnalta liittyivät henkilöstörahaston toiminnallisuuteen ja erityisesti sieltä varojen nostamiseen. Kuten aiemmin henkilöstörahaston toiminnasta kerrottu niin rahastosta voi nostaa vain osan sinne säästetyistä varoista ja tämän noston voi tehdä vain kerran vuodessa tietyn lyhyen aikaikkunan sisällä, eli jos varoja kaipaa toiseen vuodenaikaan tai nostettavaa enimmäismäärää enemmän on niihin ainoa keino päästä käsiksi poistua yrityksen palveluksesta. Tämä toki osaltaan koettiin myös sitouttavaksi tekijäksi, sillä se varmistaa rahastopalkkion suuruuden tasaisen kasvun, mutta erityisesti uudemmat työntekijät kokivat, että hyötyisivät palkkiosta enemmän, jos saisivat nostaa varoja omien tarpeidensa mukaisesti. Monet selittivät tätä esimerkiksi uransa alkutaipaleella oleville tyypillisillä elämäntilanteilla kuten ensiasunnon osto tai lapsien hankkiminen. Kyseiset vastaajat kokivat mahdollisena saada palkkiosta taloudellista hyötyä nopeammin kuin ajatella pidemmällä tähtäimellä, kuten pidempään yrityksessä olleet kollegansa, vaikka ilman rahastoa nostetut palkkiot ovat prosenttimääräisesti huomattavasti pienemmät.

No siis joo, olisihan se kiva, että sieltä saisi ne rahat, vaikka pois ja pystyisi ne itse laittaa sitten sellaisiin paikkoihin poikimaan mistä niihin sitten tarpeen tullen pahana päivänä pääsisi käsiksi. -H1

Ainakin viestiminen voisi olla selkeämpää ja avoimempaa ja että kaikki tietäisi mikä se on ja millä perusteilla se toimii, että se ei tule yllätyksenä. -H6

Lisäksi rahaston hallinnollisista asioista nousi esiin joitakin kommentteja, eli monet kertoivat, etteivät oikein tiedä miten rahaston varoja sijoitetaan ja ehdottivat esimerkiksi suoraan

yrityksen osakkeita vastaavanlaisiksi palkkioksi tai sitten kertoivat mieluummin sijoittavansa varat itse paremmaksi kokemiinsa kohteisiin. Henkilöstörahaston arvo päivitetään rahastoa hallinnoivan yrityksen toimesta kerran vuodessa, mikä ihmetytti osaa vastaajista, kun nykyään on totuttu päivittäin arvostettaviin rahastoihin ja osakkeisiin. Yritys X:n henkilöstön oma henkilökohtainen kiinnostus säästämiseen ja sijoittamiseen vaikeutti siis päätöstä hyödyntää rahastoa, kun monet kokivat pärjäävänsä itse sijoittamalla paremmin, tai vähintään kertoivat olevansa itse sijoittamalla paremmin kärryillä siitä mihin rahat on sijoitettu ja niiden suoriutumista markkinoilla voi seurata lähestulkoon reaaliajassa, jolloin myös muutoksia voi tarvittaessa tehdä lyhyelläkin aikavälillä.

Toki siinä nyt ihan koko rahastossa on vähän semmoinen, että kyllä se olisi niin paljon kivampi, että näkisi suht reaaliaikaisesti mitä siellä tapahtuu, eikä sillä, että sä odotat vuoden, että sieltä tulee yhtäkkiä, että mitä täällä on tapahtunut, että onko se nyt plussalla 10 % vai onko se sitten ottanut takkiin vai mitä? Vähän tommoinen, että joo, sä tiedät, että sulla on jotain euroa tuolla odottamassa mutta sitten vaan se niin kun on siellä etkä tiedä mitä niillä tapahtuu, miten ne voi, mutta et sä myöskään niitä sitten oikeastaan ulos sieltä saa. -H2

Osa vastaajista kertoi kuuluneensa aiemmin urallaan yksilöllisen palkitsemisen piiriin, ja jotkin vastaajista kokivat tämän olleen motivoivampi tapa palkita, kun taas osa koki yksilöllisen palkitsemisen piiristä poistumisen tavallaan oman työskentelyn painetta poistaneena asiana, kertoen että kokee pystyvänsä työskentelemään vapaammin ja pistämään yrityksen edun omien henkilökohtaisten tulosten edelle, kun oma tulospalkkio ei ole siitä riippuvainen. Myös nykyisen ja yksilöllisen palkitsemisen yhdistämistä ehdotettiin. Yrityksessä on käytössä myös tunnustus erinomaisesta suoriutumisesta ajoittain henkilökohtaisesti kertaluontoisesti maksettuna palkkiona, jota tämän tunnustuksen saaneet kehuivat entisestään yritykseen sitouttavana tekijänä.

Jos jotain parannuksia tehtäisiin niin se että, siinä olisi oma henkilökohtainen suorituksen perustuva osa, ja tietty osuus, joka tulee kaikille. Eli myös henkilökohtaista palkitsemista voisi olla. -H7

tämmöiset asiat, että vaikka vuosittain tai puolivuositain info kaikille jäsenille just siitä, että mitä taas aikataulullisesti tapahtuu. Miten on vuosi mennyt ja kaikki tämmöiset asiat niin se että se olisi interaktiivisempi tilaisuus. Nythän infot tulee kyllä, mutta tulee kirjallisesti ja sitä kautta ei niin henkilökohtaisesti, niin se voisi ehkä myös palvella ja kannustaa näkemään ne hyödyt siitä rahastoinnista. Ja sitten taas toisaalta olisi ehkä parempi kokonaiskuva, että mistä on kyse. Miten on vuosi mennyt ja tuntuisi läheisemmältä ja kaikki mahdolliset kysymykset niin tulisi enemmän kuin sillä, että ”katso sieltä intrasta” tavalla vastattua. -H11

Tästä voidaan päätellä, että työntekijät kokisivat saavansa enemmän irti henkilöstörahostosta, mikäli palkkion määrä olisi jollain tavalla kytköksissä henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Lisäksi tämä on linjassa Sweinsin (2009) löydöksiin siitä miten henkilöstön palkka- ja palkitsemistietämys vaikuttaa heidän tyytyväisyyteensä, eli rahaston toimintaa voitaisiin tehostaa pelkällä paremmalla viestinnällä jo huomattavasti.

5.4 Analyysin yhteenveto

Tutkimuksen analyysissa keskityttiin henkilöstörahoston käyttöön yrityksessä X ja sen merkitykseen työntekijöiden motivaatiossa, sitoutumisissa ja inhimillisen pääoman kehittämisessä. Tulokset osoittivat, että henkilöstörahoston käyttö ja siihen liittyvät voittopalkkiot koettiin pääosin positiivisina ja reiluinä, ja ne vaikuttivat myönteisesti työntekijöiden kokemukseen yrityksestä työnantajana. Vaikka henkilöstörahosto ei suoraan vaikuttanut työntekijöiden päivittäisiin tietoihin tai taitoihin, se tuki uuden oppimista ja kannusti työntekijöitä hyödyntämään osaamistaan yrityksen hyväksi. Palkitsemisjärjestelmä koettaisiin joidenkin vastaajien näkemyksestä tehokkaampana, jos se olisi sidottu yksilön suoriutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta suurin osa vastaajista piti enemmän nykyisestä yhteisen palkitsemisen mallista.

Analyysi paljasti myös, että työntekijät kokivat henkilöstörahoston sitouttavaksi, koska se tarjosi mahdollisuuden kerryttää varoja pitkällä aikavälillä. Lisäksi pidempään yrityksen palveluksessa olleet henkilöt arvostivat henkilöstörahostoa suurena etuna, joka kasvatti yrityksen inhimillistä pääomaa kokemuksen ja tietojen kautta. Kuitenkin uudemmat työntekijät toivoivat joustavampaa pääsyä rahastoiduille varoille, mikä voisi lisätä heidän kokemaansa hyötyä palkitsemisjärjestelmästä.

Vaikka henkilöstörahostoa pidettiin sitouttavana ja positiivisena, osa haastateltavista ilmaisi, että he eivät kokeneet sen olevan erityisen motivoiva tekijä työn parantamisessa. Tämä johtui siitä, että he olivat tottuneet siihen, että tulospalkkio maksetaan säännöllisesti ja näkivät sen osana normaalia palkkaansa. Vastaajien kokemukset henkilöstörahostosta vaihtelivat sen mukaan, kuinka kauan he olivat olleet yrityksen palveluksessa, nuorempien työntekijöiden kokiessa sen enemmän motivoivana lisänä perinteiselle palkalle ja pidempään yrityksessä olleet puolestaan sitouttavana tekijänä.

Moninaisista palkitsemisjärjestelmistä yhtenä voidaan henkilöstörahostoa pitää varteenotettavana vaihtoehtona kokonaispalkitsemista ajatellen, ja sitä on mahdollista muokata

yrityksen tarpeisiin sopivaksi, kuten tämänkin yrityksen osalta voisi paikoin olla tarpeellista tehdä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Tutkielmassa etsittiin vastausta ensisijaisesti kysymykseen siitä, miten työntekijät kokevat henkilöstörahaston palkitsemisen työkaluna ja tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin palkitsemista sekä inhimillistä pääomaa, joihin liittyviä asioita nousi aineistosta esiin kiitettävä määrä. Aineiston analyysin pohjalta tehdyn tulkinnan mukaan voidaan päätellä, että henkilöstörahasto koetaan pääsääntöisesti hyvin positiivisena työkaluna erityisesti motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä, näin ollen rastittaen kaksi kolmesta inhimillisen pääoman ruudusta. Yrityksessä X kuitenkin suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tätä palkitsemistyökalua voisi entisestään kuitenkin myös parantaa tietyillä muutoksilla, mikä tukee osaltaan sitä, että kokonaisvaltainen palkitseminen on hyvin yksilöllistä, mutta aineistosta voidaan päätellä, että joitakin melko simppeleitä muutoksia rahastoon voisi myös tehdä parantaen kokemusta sen käytöstä lähestulkoon kaikkien haastateltavien näkökulmasta. Eritoten viestintään kaivattiin panostusta, sillä osa vastaajista koki menettäneensä mahdollisuuden hyödyntää rahastoa parhaansa mukaan vajavaisen tiedon takia. Lisäksi tätä palkitsemismallia pidettiin suurena positiivisena tekijänä työnantajamielikuvan suhteen, mutta yksikään haastateltavista ei muistanut kuululleensa palkkiosta rekrytointivaiheessa, mikä voisi lisätä työnantajan mielekkyyttä työmarkkinoilla olevien silmissä.

Erikoista on, että jo 15 vuotta sitten tehty Sweins ym. (2009, 472–474) painotti tutkimuksessaan henkilöstörahastoista, sitä että erityisesti yrityksen henkilöstön tietämys palkkiojärjestelmistä on yhteydessä yrityksen suoritukseen, mutta suurin osa vastaajista kertoi tietämyksen henkilöstörahastosta olevan pääsääntöisesti heidän omissa käsissään ja oman kiinnostuksen ja tutkimuksen tulosta. Tämän lisäksi monet erityisesti vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet kokivat järjestelmän kankeana ja vaikeaselkoisena, sekä kertoivat että tiedon löytäminen itse on hankalaa, vaikkakin sitä on tarjolla kohtuullisesti. Tämän tiedon pohjalta ja aiempaan tutkimukseen pohjaten henkilöstörahaston tehokkuutta voitaisiin parantaa huomattavasti tuomalla sen toimintaa paremmin henkilöstön tietoisuuteen, vaikka muita esiin nousseita muutoksia ei toteutettaisikaan. Inhimillisestä pääomasta sekä palkitsemisesta tiedettiin paljon jo ennen tätä tutkimusta ja noiden aihealueiden varsinaiseen teoriaan ei varmasti merkittäviä kontribuutioita voida tämänkaltaisella tutkimuksella tehdä. Kuitenkin tämä tutkielma vahvistaa sitä näkemystä, että toimivia palkitsemisen keinoja voi olla monia erilaisia, sekä luo tieteellistä pohjaa henkilöstörahaston hyödyntämisen tueksi, sillä sen

käyttäminen Suomessa ja muualla maailmassa on viime vuosina tai jopa vuosikymmenenä ollut vähäistä.

Kuten analyysissa ja teoriassakin jo nousi esiin, on inhimillisen pääoman yksi merkittävimpiä tekijöitä työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen ja kokemuksen tuoma kasvu inhimillisessä pääomassa, ja henkilöstörahassto vaikuttaa henkilöstön kokemusten perusteella olevan sitä merkityksellisempi mitä pidempään on rahaston piirissä ollut, josta voi tulkita henkilöstön pitävän rahastoa uudempia työntekijöitä sivuuttavana. Toki asiaan perehtynyt työntekijä voi kääntää asian itselleen yritykseen sitouttavaksi työkaluksi katsomalla pidempään tulevaisuuteen, mutta tätä ei tuoda juurikaan esiin yrityksen toimesta ja näin ollen palkitsemisjärjestelmä henkilöstörahasston osalta voi tuntua uudemmille työntekijöille ”turhalta”.

Pääsääntöisesti henkilöstörahassto koettiin siis positiivisena tekijänä, joka sitouttaa yritykseen, mutta sen toiminnassa on puutteita, joiden korjaamisella sen merkitys työntekijöiden inhimillisen pääoman kasvattamisessa ja säilyttämisessä voisi entisestään korostua. Palkkiojärjestelmä koettiin yrityksessä positiivisena ja vaikka kyseessä on teoriassa taloudellinen palkkio, niin useat työntekijät kokivat yrityksen voiton jakamisen henkilöstölle myös osoituksena heitä kohtaan koetusta arvostuksesta ja tavoitteiden täyttäminen palkkion saamiseksi toi vastaajille taloudellisen palkkion lisäksi myös ei-taloudellisen palkkion tavoin tunnustusta. Tutkimuksessa haastateltavien näkemysten perusteella tämä teoriaosuudessakin esiin noussut sekä taloudellisten että ei-taloudellisten palkkioiden tarve käy selvästi ilmi, ja henkilöstörahassto voi työkaluna tarjota hyvin toteutettuna mahdollisuuden vastata näihin molempiin tarpeisiin yhden työkalun turvin.

Tutkimus tuo omalta osaltaan lisää ymmärrystä olemassa olevaan ja aiemmin tutkielmassa esitettyyn teoriaan siitä miten erilaiset palkitsemiskeinot voidaan kokea yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Tutkimus tukee myös aiempaa käsitystä siitä, että palkitsemisella on positiivisia implikaatioita yrityksen toimintaan ja henkilöstön toimintaan, mutta on syytä huomioida, että usein palkitsemiskeinoista ei viestitä riittäväällä tasolla työntekijöille, ja ymmärtämättömyys tai tietämättömyys puolestaan heikentävät hyvänäkin pidetyn palkitsemismallin toimivuutta. Käytännön tasolla puolestaan tutkimusta voi hyödyntää eri tasoilla organisaatioissa pohdittaessa sopivaa palkitsemismallia tai -strategiaa, ja tutkimuksesta johtamisasemissa tai esimerkiksi liikkeenjohdon konsultteina toimivat voivat saada omaan

työhönsä ajatuksia toimivan palkitsemisstrategian toteuttamiseen ja viestimiseen. Oli tämän strategian toteuttamiseen käytettävä työkalu palkkiorahasto, tai jokin muu vastaava työkalu.

Tutkimuskysymykseen, joka liittyi työntekijöiden kokemuksiin henkilöstörahaston käytöstä palkitsemisen työkaluna, saatiin kattava vastaus, joka sisälsi monen kaltaisia näkökulmia aiheeseen liittyen, kysymykseen vastattiin niin olemassa olevan teoriansikin osalta, josta erityisesti aiempi tutkimus palkitsemisestä vahvistaa sitä näkemystä, että palkitsemisella on monenlaisia positiivisia ulottuvuuksia työntekijöiden ja organisaatioiden suoriutumiseen. Tutkimuksessa tehty empiirinen toi tähän asiaan lisää syvyyttä kuvaten työntekijöiden kokemuksia henkilöstörahaston käytöstä palkitsemisen välineenä. Pääsääntöisesti nämä kokemukset olivat positiivisia, mutta tutkimus haastattelut loivat myös pohjaa sille näkemykselle, että potentiaalia rahaston hyödyntämiseen on enemmänkin, ja sen käyttöä voidaan parantaa yhä niin työntekijöiden kuin yritystenkin toimesta. Näin ollen sanoisin tutkimuksen olleen onnistunut siinä mitä sillä tavoiteltiin. Tutkimuskysymykseen ei tarkoituksenkaan mukaisesti ollut mahdollista vastata ”Kyllä tai Ei” -tyyppisesti vaan kysymykseen esitettynä vastauksena toimii syventynyt ymmärrys ilmiöstä ja nimenomaan työntekijöiden kokemuksista kyseisen työkalun toimivuudesta.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Bonon ja McNamaran (2011, 660) mukaan erityisesti yksittäiset tutkimukset kuten tämäkin Pro Gradu -tutkielma ovat aina jollakin tapaa vajavaisia. Esimerkkinä tämä tutkimus, jossa aineiston määrä on eittämättä liian pieni kokonaisvaltaisten johtopäätösten tekemiseksi, on juuri tästä syystä kaukana optimaalisesta. Tämä luo kuitenkin hyvää pohjaa jatkotutkimukselle, joissa voidaan syventyä aiheeseen entisestään, sekä luoda laajempaa datapohjaa tämän tutkimuksen tueksi. Tutkimusta voisi syventää myös ottamalla mukaan tutkimukseen inhimillisen pääoman mittauksesta kertovassa luvussa esiin nousseet määrälliset mittarit.

Jatkotutkimusta aiheen parissa voisi edellä mainitun pohjalta tehdä erityisesti ottamalla tutkimukseen mukaan useampi yritys ja niiden henkilöstö, joskin tässä tutkimuksessa aineiston pieni koko oli perusteltavissa. Lisäksi tuleviin tutkimuksiin voisi sisällyttää näkemyksiä myös yrityksen ylemmästä johdosta, joissa yleisen käsityksen mukaan maksettavat palkkiot ovat suurempia kuin ns. rivimiehistössä. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen X osalta ei ole tiedossa onko yrityksen johto mukana tässä voittopalkkio/henkilöstörahasto -palkitsemisen piirissä, mutta joka tapauksessa suuren osan henkilöstöstä tähän kuuluessa olisi mielenkiintoista kuulla

miten tämä palkitsemismalli koetaan organisaatiossa ylempänä, ja tällä tasolla palkitsemismallista voisi olla tarkempaa numeerista dataa myös saatavilla.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Koskisen ym. (2005, 258–259) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tai tutkijoiden tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa arvioidakseen annetun tiedon pohjalta, miten havainnot on tehty ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Käytännössä tutkimuksessa pitää siis olla esitettyinä vähintään kolme asiaa:

1. Systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus on toteutettu eli esimerkiksi haastattelutilanteiden selvitys, joiden pohjalta voidaan varmistaa, että tutkimus on ainakin osittain toistettavissa.
2. Selostus tuotetun materiaalin tarkistuksesta
3. Arvio tutkijan ja organisatoristen seikkojen potentiaaliset vaikutukset tutkimustuloksiin.

Näistä ensimmäinen eli selostus tutkimuksen toteutuksesta on tehty kappaleessa neljä, joten tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi asetelmaa arvioidaan vielä kahden jälkimmäisen seikan tiimoilta.

Materiaalin tarkistamiseen ei ole käytetty useampia menetelmiä, vaan materiaali on koostettu yhdellä menetelmällä toisiaan vastaavista teemahaastatteluista, ja analysoitu kappaleessa neljä esitetyllä tavalla, joskin tutkimuksen tuloksissa esitetyissä johtopäätöksissä jokaisessa oli mukana useamman vastaajan näkemys monenlaisten aineistojen pohjalta, jotka kuitenkin kertoivat samaa tarinaa. Haastatteluissa käytiin siis syvällisesti läpi tutkittavaa ilmiötä ja esitetyt tulokset olivat useamman toisistaan riippumattoman vastaajan kokemuksia samasta aiheesta, mikä osaltaan tukee tutkimuksen luotettavuutta. Puusan ja Juutin (2011, 158) mukaan on lisäksi huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei pyri vakuuttamaan kaikkia tutkimuksen tuloksina esitetyistä johtopäätöksistä, kuten tässäkin tutkimuksessa ei ole tehty, vaan tulokset ja tulkinnat ovat perusteltavissa mutteivat lopullisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että samasta aineistostakin toinen tutkija esimerkiksi voisi tehdä eri näkökulman valitessaan perustellusti toisenlaiset johtopäätökset.

Tutkimuksen teko hetkellä tutkija on itsekin ollut kyseessä olevan yrityksen X henkilöstöä, ja jääkin muiden luotettavuustekijöiden tavoin lukijan arvioitavaksi onko tämä vaikuttanut

tutkimuksen tuloksiin. Tutkittu ilmiö on laaja kokonaisuus, ja tutkijana itse en koe haastattelujen jälkeen, että roolini organisaatiossa olisi vaikuttanut tutkimustuloksiin ja haastateltavat valittiin myös sen pohjalta, etteivät heidän kokemuksensa esiin nostaminen olisi organisaation sisällä ongelmallisia. Kaikki haastattelut toteutettiin myös anonyymeina ja yrityksen nimeä ei ole käytetty tutkimuksessa, mikä on tehty haastateltaville ennen haastatteluja hyvin selväksi mahdollisimman avoimien kokemusten jakamiseksi. Esimerkkinä tästä kysymys rahastoitavasta prosenttiosuudesta, minkä moni voisi kokea liian henkilökohtaiseksi, sai kuitenkin 100 % vastausprosentin viitaten siihen, että haastateltavat eivät joutuneet haastattelujen yhteydessä piilottelemaan kokemuksiaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tulosten analyysi tehtiin myös puhtaasti tieteellisestä näkökulmasta, eikä yrityksen X tai muidenkaan tahojen toimesta annettu painetta tehdä valintoja tai tutkimuksellisia kompromisseja vaan tutkijalle annettiin vapaus toteuttaa tutkimus itse akateemisesti parhaaksi katsomallaan tavalla, eikä tutkijalle esimerkiksi maksettu toteutuksesta erillistä korvausta, jolla voitaisiin katsoa olevan vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin.

Lähteet

- Aktar, S. (2023) The Effect of Training and Development Methods on Employee Satisfaction and Performance in Commercial Banks. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 11(1), 30–47. <https://doi.org/10.2478/mdke-2023-0003>
- Alassaf, D. – Dabić, M. – Shifrer, D. – Daim, T. (2020) The impact of open-border organization culture and employees' knowledge, attitudes, and rewards with regards to open innovation: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2273-2297. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2020-0122>
- Baron, A. (2011) Measuring human capital. *Strategic Hr Review*, 10(2), 30-35. <https://doi.org/10.1108/14754391111108338>
- Baucus, M. – Beck-Dudley, C. (2005) Designing ethical organizations: avoiding the long-term negative effects of rewards and punishments. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 355-370. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1033-8>
- Bocean, C. – Rotea, C. – Vărzaru, A. – Ploscaru, A. – Rotea, C. (2021) A two-stage semi-artificial neural network analysis of the rewards effects on self-perceived performance in healthcare. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12387. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312387>
- Bono, J. E. – McNamara, G. (2011) FROM THE EDITORS: PUBLISHING IN “AMJ”—PART 2: RESEARCH DESIGN. *Academy of Management Journal*, 54(4), 657–660. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64869103>
- Bryson, A. – Forth, J. – Gray, H. – Stokes, L. (2020) Does employing older workers affect workplace performance? *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*, 59(4), 532-562. <https://doi.org/10.1111/irel.12265>
- Cascio, W. – Boudreau, J. (2014) Hr strategy: optimizing risks, optimizing rewards. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 1(1), 77-97.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2014-0005>
- Chen, J. – Zhu, Z. – Xie, H. (2004) Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212. <https://doi.org/10.1108/14691930410513003>
- Crook, T. – Todd, S. – Combs, J. – Woehr, D. – Ketchen, D. (2011) Does human capital matter? a meta-analysis of the relationship between human capital and firm

- performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
<https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Demirgüç-Kunt, A. – Torre, I. (2022) Measuring human capital in middle income countries. *Journal of Comparative Economics*, 50(4), 1036–1067.
<https://doi.org/10.1016/j.jce.2022.05.007>
- Domurath, A. – Taggar, S. – Patzelt, H. (2023) A contingency model of employees' turnover intent in young ventures. *Small Business Economics*, 60(3), 901–927.
<https://doi.org/10.1007/s11187-022-00629-2>
- Douglas, S. (2021) Building organizational resilience through human capital management strategy. *Development in Learning Organizations an International Journal*, 35(5), 19-21. <https://doi.org/10.1108/dlo-08-2020-0180>
- Durmuşoğlu, S. – Jacobs, M. – Nayır, D. – Khilji, S. – Wang, X. (2014) The quasi-moderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 19-37.
<https://doi.org/10.1108/jkm-05-2013-0183>
- Dzinkowski, R. (2000) The Value of Intellectual Capital. *The Journal of Business Strategy*, 21(4), 3–3.
- Faryadi, Q. (2018) Phd thesis writing process: a systematic approach—how to write your literature review. *Creative Education*, 09(16), 2912-2919.
<https://doi.org/10.4236/ce.2018.916219>
- Golding, C. – Sharmini, S. – Lazarovitch, A. (2013) What examiners do: what thesis students should know. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(5), 563-576.
<https://doi.org/10.1080/02602938.2013.859230>
- Ghosh, P. – Rai, A. – Chauhan, R. – Baranwal, G. – Srivastava, D. (2016) Rewards and recognition to engage private bank employees. *Management Research Review*, 39(12), 1738-1751. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2015-0219>
- Gupta, N. – Shaw, J. D. (2014) Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Howard, L. W. – Dougherty, T. W. (2004) Alternative Reward Strategies and Employee Reactions. *Compensation and Benefits Review*, 36(1), 41–51.
<https://doi.org/10.1177/0886368703261273>

- Isaac, R. – Herremans, I. – Kline, T. (2009) Intellectual capital management enablers: a structural equation modeling analysis. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 373-391.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0227-5>
- Joniaková, Z. – Grančičová, K. – Blštáková, J. (2020) Reward system design supportive to human capital stabilization in a company. *SHS Web of Conferences*, 83, 01028.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301028>
- Johnston, R. – Fitzgerald, L. – Markou, E. – Brignall, S. (2001) Target setting for evolutionary and revolutionary process change. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1387-1403.
<https://doi.org/10.1108/01443570110407409>
- Joshi, M. – Cahill, D. – Sidhu, J. (2010) Intellectual capital performance in the banking sector: An assessment of Australian owned banks. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(2), 151-. <https://doi.org/10.1108/14013381011062649>
- Kaplan, S. – Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, 16(5), 509-521.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0154>
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lawler, E. (2003) Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.007>
- Lepak, D. – Snell, S. (2002) Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.1177/>
- Lim, S. – Updike, R. – Kaldjian, A. – Barber, R. – Cowling, K. – York, H. – Murray, C. (2018) Measuring human capital: a systematic analysis of 195 countries and territories, 1990–2016. *The Lancet*, 392(10154), 1217–1234. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31941-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31941-X)
- Liu, H. – Li, G. (2017) To gain or not to lose? The effect of monetary reward on motivation and knowledge contribution. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 397–415.
<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0100>
- Luthans, K. (2000) Recognition: a powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31-39.
<https://doi.org/10.1177/107179190000700104>

- Majumdar, S. (2013) R&D Spending and the Rewards to Human Capital in India's IT Sector. *Vikalpa*, 38(4), 37–48. <https://doi.org/10.1177/0256090920130403>
- Mandatum (2023) Palkkiorahastossa kiinnostaa mahdollisuus säästää, sijoittaa ja varautua tulevaan. <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2023/palkittu-blogipalkkiorahastossa-kiinnostaa-mahdollisuus-saastaa-sijoittaa-ja-varautua-tulevaan/blogipalkkiorahastossa-kiinnostaa-mahdollisuus-saastaa-sijoittaa-ja-varautua-tulevaan/>. haettu 12.01.2024
- Mandatum.fi/palkitseminen/palkkiorahasto. Haettu 30.09.2023
- Manzoor, F. – Wei, L. – Asif, M. (2021) Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Massingham, P. – Tam, L. (2015) The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 390–418. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0075>
- Meles, A. – Porzio, C. – Sampagnaro, G. – Verdoliva, V. (2016) The impact of intellectual capital efficiency on commercial bank performance: Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2016.04.003>
- Mention, A. – Bontis, N. (2013) Intellectual capital and performance within the banking sector of luxembourg and belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 286-309. <https://doi.org/10.1108/14691931311323896>
- Mirza, N. – Hasnaoui, J. – Naqvi, B. – Rizvi, K. A. (2020) The impact of human capital efficiency on Latin American mutual funds during Covid-19 outbreak. *Schweizerische Zeitschrift Für Volkswirtschaft Und Statistik*, 156(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s41937-020-00066-6>
- Mosquera, P. – Soares, M. – Oliveira, D. (2020) Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, 13(2), 207-222. <https://doi.org/10.1108/jerer-12-2019-0051>
- Nawaz, T. (2019) Exploring the Nexus Between Human Capital, Corporate Governance and Performance: Evidence from Islamic Banks. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 567–587. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3694-0>
- Nikpour, A. (2017) The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>

- Palacios-Marques, D. – Gil-Pechuán, I. – Lim, S. (2011) Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services. *Service Business*, 5(2), 99–112. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0104-z>
- Piao, X. – Managi, S. (2022) Evaluation of employee occupational stress by estimating the loss of human capital in japan. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12751-7>
- Porancea-Răulea, A. S. (2021) The need and implications of the human capital management system. *MATEC Web of Conferences*, 343, 5004-. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134305004>
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.
- Rehman, S. – Mohamed, R. – Ayoup, H. (2019) The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Rohman, A. – Eliyana, A. – Purwana, D. – Hamidah, H. (2020) Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38-48. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Rohim, A. – Budhiasa, I. (2019) Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *The Journal of Management Development*, 38(7), 538-560. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2018-0190>
- Shaw, J. – Park, T. – Kim, E. (2013) A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572–589. <https://doi.org/10.1002/smj.2025>
- Sweins, C. – Jussila, I. (2010) Employee knowledge and the effects of a deferred profit-sharing system: A longitudinal case study of personnel funds in Finland. *Thunderbird International Business Review*, 52(3), 231–247. <https://doi.org/10.1002/tie.20327>
- Sweins, C. – Kalmi, P. – Hulkko-Nyman, K. (2009) Personnel knowledge of the pay system, pay satisfaction and pay effectiveness: evidence from Finnish personnel funds. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 457–477. <https://doi.org/10.1080/09585190802673528>
- Sveiby, E. (1997) *The new organizational wealth : managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco (CA): Berrett-Koehler.

- Unger, J. – Rauch, A. – Frese, M. – Rosenbusch, N. (2011) Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Vidotto, J. – Ferenhof, H. – Selig, P. – Bastos, R. (2017) A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329. <https://doi.org/10.1108/jic-08-2016-0085>
- Williamson, I. – Burnett, M. – Bartol, K. (2009) The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management an International Journal*, 16(1), 28–43. <https://doi.org/10.1108/13527600910930022>
- Wright, A. (2010) Culture and compensation-unpicking the intricate relationship between reward and organizational culture. *Thunderbird International Business Review*, 52(3), 189–202. <https://doi.org/10.1002/tie.20324>
- Yang, D. – Li, X. – Chen, J. (2010) Patent Propensity in Small Technology-based Firms: Evidence from Zhongguancun Science Park. *China & World Economy*, 18(1), 99–116. <https://doi.org/10.1111/j.1749-124X.2010.01183.x>
- Zhu, F. – Newman, A. (2023) One Size Does Not Fit All: Organizational Rewards, Managerial Experience, and Employee Retention in Entrepreneurial New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(5), 1788–1815. <https://doi.org/10.1177/10422587221111729>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yleistä tietoa ja kokemuksia

1. Miten kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?
2. Miten hyvin tunnet henkilöstörahaston toimintaperiaatteet?
3. Kuinka kauan olet osallistunut henkilöstörahastoon?
4. Kuinka suuren osan tulospalkkiosta arvioisit keskimäärin merkitseväsi rahastoon?
5. Mikä vaikuttaa päätökseesi rahastoida palkkiota?
6. Onko sinulle tarjottu riittävästi tietoa ja koulutusta henkilöstörahaston hyödyntämiseksi?

Henkilöstörahaston vaikutus inhimilliseen pääomaan

7. Koetko, että henkilöstörahasto vaikuttaa tietoihisi tai taitoihisi, tai uuden opetteluun?
8. Koetko, että henkilöstörahasto vaikuttaa tahtosi käyttää edellä mainittuja tietoja tai taitoja yrityksen hyväksi?
9. Koetko, että henkilöstörahasto kannustaa sinua parantamaan työsuoritustasi? Miten?
10. Onko henkilöstörahaston olemassaolo vaikuttanut päätökseesi pysyä yrityksen palveluksessa?

Henkilöstörahaston käytännön toteutus

11. Koetko henkilöstörahaston palkitsemisjärjestelmän olevan oikeudenmukainen? Miksi tai miksi ei?
12. Miten henkilöstörahaston tuotto jaetaan työntekijöiden kesken? Onko prosessi läpinäkyvä?
13. Entä koetko, että yhtenäinen palkitseminen parantaa työntekijöiden yhteishenkeä vai sivuuttaako se yksilön roolin?

Henkilökohtaiset näkemykset ja ehdotukset

14. Mitä parannuksia ehdottaisit henkilöstörahaston toimintaan?

15. Miten henkilöstörahasto vertautuu muihin palkitsemiskeinoihin, joita olet kokenut urasi aikana?

16. Onko henkilöstörahasto vaikuttanut näkemykseesi yrityksestä työnantajana?

Esihenkilöille esitetyt kysymykset

17. Koetko että henkilöstörahasto motivoi alaisiasi?

18. Käytätkö tiimisi sisällä jotakin muita palkitsemiskeinoja?