

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Jaakko Rinne

PALKITSEMINEN KULJETUSALALLA

Palkitseminen ja palkitsemiskäytännöt Pohjanmaalla toimivissa kuljetusalan yrityksissä

Johtaminen & organisaatiot
Pro Gradu - tutkielma
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen ajankohtaisuus	8
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	10
1.3. Keskeiset käsitteet	11
1.4. Kuljetusala toimialana	11
2. TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO PALKITSEMISEN LÄHTÖKOHTANA ...	15
2.1. Maslowin tarvehierarkia	15
2.2. Herzbergin motivaatio-hygienia teoria.....	18
2.3. Työn merkitys yksilölle	21
2.4. Scheinin ura-ankkurit	22
3. PALKITSEMINEN	25
3.1. Palkitsemisen määritelmä	25
3.2. Palkitsemisen kokonaisuus	29
3.2.1. Taloudelliset palkkiot	30
3.2.2. Ei-taloudelliset palkkiot.....	32
3.3. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	37
3.3.1. Työn vaativuuden arviointi	38
3.3.2. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi.....	38
3.3.3. Esimerkkejä erilaisista palkitsemisjärjestelmistä	39
3.4. Palkitseminen kuljetusalalla	40
4. TUTKIMUSASETELMA	43
4.1. Tutkimuksen tarkoitus	43
4.2. Tutkimuksen kohderyhmä	44
4.3. Tutkimusmenetelmä	47
4.4. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	50
5. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI	52
5.1. Luonnehdintaa tutkimusjoukosta.....	52
5.2. Näkemykset kuljetusalasta	54
5.3. Kuljetusalan palkat ja palkitseminen	55
5.3.1. Käytössä olevat palkitsemiskeinot.....	56
5.3.2. Palkitsemisen järjestelmällisyys	65
5.3.3. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus	67
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1. Tutkimushavainnot suhteessa palkitsemisen teoriaan	69
6.2. Huomionarvoisia seikkoja palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä	75
6.3. Tarkistuslista palkitsemista suunnittelevalle	80
6.4. Keskustelua.....	82
LÄHTEET	85
LIITTEET	91

KUVIOLUETTELO**SIVU**

Kuvio 1: Maslowin tarvehierarkia	16
Kuvio 2: Kokonaispalkitseminen	30
Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus	36
Kuvio 4: Peruspalkka ja lyhyen aikavälin kannustimet	69
Kuvio 5: Luontois- ja muut edut	71
Kuvio 6: Pitkän aikavälin kannustimet	72
Kuvio 7: Aineeton palkitseminen	73

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Eritasoisia tarpeita tyydyttäviä palkitsemiskeinoja	18
Taulukko 2: Palkitsemisjärjestelmän aktiivinen kehittäminen eri sektoreilla	28
Taulukko 3: Tyytyväisyys palkitsemisen toimivuuteen	28
Taulukko 4: Kriteerejä tutkimushaastattelun kohteeksi valinnalle	45
Taulukko 5: Yritysten käyttämät palkitsemiskeinot	57

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateieteellinen tiedekunta****Tekijä:****Tutkielman nimi:**

Jaakko Rinne

Palkitseminen kuljetusalalla.

Palkitseminen ja palkitsemiskäytännöt Pohjanmaalla toimivissa kuljetusalan yrityksissä

Vesa Routamaa

Ohjaaja:**Tutkinto:****Oppiaine:****Koulutusohjelma:****Aloitusvuosi:****Valmistumisvuosi:**

Kauppateiden maisteri

Johtaminen ja organisaatiot

Henkilöstöjohtaminen

2005

2012 **Sivumäärä:** 91

TIIVISTELMÄ

Palkitseminen on yleistynyt jokapäiväiseksi strategiaksi henkilöstöä motivoitaessa kaikilla toimialoilla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisia palkitsemisen keinoja kuljetusalan yrityksissä on käytössä ja miten järjestelmällistä palkitsemiskeinojen käyttö on.

Aihepiiriä on tarkasteltu yleisten ja työelämään liittyvien motivaatioteorioiden avulla sekä tarkastelemalla teorioita palkitsemisen kokonaisuudesta ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla kuuden Pohjanmaan alueella kotipaikkaansa pitävän kuljetusyrityksen edustajia. Haastatteluissa edustetut yritykset ovat kooltaan keskikokoisia ja ammattimaisesti johdettuja. Tulosten voidaan kuitenkin olettaa olevan joiltain osin sovellettavissa kuljetusyrityksiin laajemminkin.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että monet käytössä olevat palkitsemisen keinot ovat syntyneet käytännön toiminnan kautta tukemaan liiketoimintakokonaisuutta. Palkitseminen rakentuu vahvasti työn itsensä tarjoamien ominaispiirteiden, kuten työn joustavuuden ja itsenäisyyden varaan. Myös pieniä rahanarvoisia etuja käytetään palkitsemiskeinoina. Rahalla palkitseminen on koettu paitsi taloudellisesti raskaaksi, myös vaikeaksi toteuttaa oikeudenmukaisesti. Palkitsemisjärjestelmien käyttö on vielä harvinaista, mutta jotkut aineettoman palkitsemisen muodot ovat niin yleisesti käytössä, että niitä ei mielletä palkitsemiseen kuuluviksi.

Alan palkitsemiskäytännöissä on kehittämismahdollisuuksia, sillä tulosten perusteella palkitsemisen osa-alueet ovat yrityksissä vielä osittain tutkimatonta aluetta ja alan monet ominaispiirteet olisivat jalostettavissa aina tehokkaiksi kilpailuvalteiksi asti. Samalla palkitsemisen keinoin voitaisiin vastata myös alaa vaivaavaan työvoimapulaan.

AVAINSANAT: palkitseminen, kuljetusala, motivaatio, kehittäminen

1. JOHDANTO

Palkitsemisesta puhuttaessa monille nousee ensimmäiseksi mieleen rahallinen, peruspalkan päälle tuleva bonus, joka maksetaan hyvin tehdystä työstä tai muuten vaan satumalta juuri ennen joulua. Vuotuisesta bonuksesta saattaa muodostua työnantajalle kallos itsestäänselvyys jonka vaikutusta ja merkitystä eivät ymmärrä sen enempää työntekijä kuin työnantajakaan. Joku työnantaja voisi todeta, että ”maksetaan nyt kun viime vuonnakin siitä tuli kaikille niin hyvä mieli”.

Palkitseminen on johtamisen väline, joka vaatii toteuttajaltaan arviointi- ja huomiokykyä, neutraalia ja oikeudenmukaista suhtautumista henkilöstöön sekä suuren määrän luovuutta ja kekseliäisyyttä. Toimialojen ominaispiirteet määrittävät paljolti palkitsemiseen käytettäviä keinoja. Yhteisenä nimittäjänä eri alojen välillä toimii palkitsijan tarve ymmärtää mikä palkittavaa milloinkin motivoi. Parhaimmillaan palkitsemisella voidaan saavuttaa vahva työyhteisö, jossa työntekijät ovat valmiita heittäytymään sekä toistensa että yrityksen puolesta.

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan palkitsemisen periaatteita kuljetusalan näkökulmasta. Miten palkitaan työntekijää, jonka työ on jaksottaista, sijainniltaan vaihtuvaa, hyvin itsenäistä, päivittäin muuttuvaa ja samalla silti itseään toistavaa, vahvasta yhteisöstä huolimatta yksinäistä ja tiukasti laissa säädettyä? Tutkimus kartoittaa kuljetusalan yrityksissä käytössä olevia palkitsemisen keinoja ja määrittelee tekijöitä, joita palkitsemisessa kuljetusalalla tulisi ottaa huomioon.

Tutkimus on saanut innoituksensa keskustelusta, jossa eräs kuljetusalan yrittäjä kertoi näkemyksiään kuorma-auton kuljettajista ihmisinä ja siitä, miten heitä voisi motivoida tekemään työtään paremmin. Yrittäjän näkemys pohjautui kahteen väittämään: kuljetusalalla ei ole mitään palkitsemista eikä kuljettajia voi palkita muulla kuin rahalla. Keskustelu sisälsi paikoin lähes epätoivoisia sävyjä ja huomioita kuljettajien huonosta motivaatiosta ja siitä, kuinka kuljettajana työskentely vaatii heittäytymistä ja tietynlaisen elämäntavan omaksumista. Toisena innoittavana tekijänä tutkimusta tehdessä ovat toimineet tutkijan omat huomiot palkitsemisen tilasta eräässä kuljetusalan yrityksessä.

Esitetty väite kuljetusalan olemattomista palkitsemiskäytännöistä tuntuu epätodelliselta. Jokaisella toimialalla on ehkä epävirallistenkin käytäntöjen mukanaan tuomaa palkitsemista ja erilaisia keinoja sitouttaa henkilöstöä. Voisiko kyse olla siis enemmänkin siitä, että palkitsemisen kokonaisuus ja termit eivät vain olleet hallussa? Vai mielletäänkö

palkitseminen pelkästään rahassa maksettaviksi bonuksiksi jotka ansaitaan hyvin tehdyllä työllä? Nämä syyt saattaisivat selittää palkitsemisen ”poissaoloa”.

Tutkimusta kuljetusalalla palkitsemisesta on tehty sekä Suomessa että maailmanlaajuisestikin melko vähän. Suomessa palkitsemista kuljetusalalla on käsitelty lähinnä erilaisten työolobarometrien ja alan tulevaisuuskatsausten yhteydessä. Silloinkin aihe on jäänyt alan näkökulmasta tärkeämpien teemojen, kuten haastavan työtilanteen tai ylikireän työaikalainsäädännön jalkoihin. Useissa kuljetusalaa käsittelevissä tutkimuksissa työvoimapula on koettu alan keskeisimmäksi ongelmaksi.

Työvoiman saatavuuden ja pitämisen ongelmaan voidaan pureutua suoraan palkitsemisen keinoin. Kuljetusalan yritysten on pyrittävä sitouttamaan parhaat työntekijät pitkäjänteisesti ja houkuttelemaan heitä kilpailijoilta tai toisilta toimialoilta. Panostaminen palkitsemiseen ja työoloihin on tässä ratkaiseva tekijä. Jos esitetty väite siitä, että kuljetusalalla ei ole palkitsemista on totta, tulisi yrittäjien reagoida tilanteeseen viipymättä. Edes haastavaa taloudellista tilannetta ei voi käyttää tekosyynä palkitsemisen puuttumiselle. Monipuolinen palkitseminen on muuttumassa Suomessa yhä yleisemmäksi, eikä minkään alan toimijoilla ole varaa ummistaa silmiään kehityksen edessä.

1.1. Tutkimuksen ajankohtaisuus

Hyvä lähtökohta tutkimuksen tarpeellisuudelle on se, että pyritään ratkaisemaan jokin arkinen käytännön ongelma. Sillä, että pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelmia pystytään herättämään myös tutkimuksen ulkopuolisten tahojen mielenkiinto. Tähän tutkimukseen liittyvä tosielämän ongelma on helppo määrittää. Kuljetusala on kärsinyt pitkään työvoimapulasta ja sitä pidetään yleisesti alan tulevaisuuden kannalta keskeisimpänä haasteena.

Alan negatiivisia ominaispiirteitä, kuten raskaita työaikoja on hankala mennä muuttamaan. Yleisesti ottaen on kaikkien etu, että raskas kuljetuskalusto kuluttaa maanteitä pääasiassa yöaikaan. Kuljetusala kilpailee samasta työvoimasta esimerkiksi rakennusalan ja elintarviketeollisuuden kanssa. Vaikka alat sinänsä ovat hyvin erilaisia, niitä yhdistää se, että niille on kohtuullisen helppo työllistyä ilman pitkää koulutusta. Jokaisella alalla on omat houkuttelevat ja toisaalta luotaantyöntävät ominaisuutensa, kuten työssä yleensäkin.

Taistelua työvoimasta voidaan tarkastella palkitsemisen näkökulmasta. Toimivalla palkitsemisella pystytään sitouttamaan työntekijöitä ja toisaalta houkuttelemaan osaajia kilpailijoiden ja toisten toimialojen palveluksesta. Jos eri alojen negatiivisia ominaispiirteitä on vaikea mennä muuttamaan, hyvä strategia voisi olla korostaa oman alan positiivisia piirteitä vaikkapa palkitsemisella. Kuljetusala pystyy tarjoamaan erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi työn joustavuudessa ja työn itsenäisyydessä.

Toinen keino kilpailla työvoimasta on raha. Sitä ei tosin nykyisessä taloustilanteessa millään alalla ole liikaa. Kuljetusala ei tunnetusti ole koskaan ollut mikään korkeiden katteiden ala, ja nyt kuljetusyritysten taloutta ovat kiristäneet entisestään kasvaneet palkkakulut sekä etenkin jatkuvasti nouseva polttoaineen hinta. Vaikeaa taloudellista tilannetta voisi siis olla helppo käyttää verukkeena palkitsemisen puuttumiselle. Toisaalta voidaan ajatella, olisiko nyt sopiva aika kehittää vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja ja siten samalla viestiä yrityksen katseen olevan jo tulevaisuudessa. Samalla palkitsemisajatukset jalostuisivat hiotuiksi hyviksi käytännöiksi ja olisivat käyttövalmiita yleisen työllisyys- ja taloustilanteen taas parantuessa. On tarpeellista muistaa, että palkitsemista tarvitaan myös silloin kun raha on tiukassa. Palkitsemiseen panostaminen ja sen suunnittelu antaa työntekijöille viestiä yrityksen tulevaisuuden näkymistä, ja jo pelkkä tieto tulevaisuudessa häämöttävästä palkkiosta voi auttaa monia jaksamaan. (Salin 2009:34-35)

Palkitsemista tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että osa palkitsemiskeinoista saattaa vaatia enemmän ajatustyötä kuin pääomaa. Palkkioiden ei aina tarvitse olla rahallisia tai suuria. Pienet tunnustukset ja huomioinnit voivat olla pitkällä tähtäimellä jopa rahassa maksettavia palkkioita tehokkaampia sitouttajia. Työ ei enää nykyään ole kaikille elämän tarkoitus, vaan enemmänkin väline saavuttaa jotain muuta. Myös palkitsijan olisi syytä muistaa tämä. Palkitsemisen onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä asioita pidetään palkitsevina. Luovuudella ja kekseliäisyydellä puolestaan voidaan päihittää esimerkiksi kuljetusyrityksille tyypillisen matalan organisaatorakenteen aiheuttamaa ongelmaa, kun motivoiva urapolku ei näyttäydykään selkeästi.

Kuljettamisella on Suomessa pitkät perinteet eikä loppua näy, vaikka alan toimintaympäristö muuttunee jatkossa yhä haastavammaksi polttoaineen hinnan ja EU:n suunnalta tulevien vaatimusten takia. Suomi on kuljetusympäristönä Euroopan haastavimpia pitkin etäisyyksineen ja oikukkaine sääolosuhteineen. Kuljettajille riittää töitä, sillä kuljetustoiminta on yhä enenevässä määrin sekä ympärivuotista että ympärivuorokautista. Suomessa kuljetuskalusto on hyvälaatuista ja turvallista ja se on viritetty tehokkaaksi ja

houkuttelevaksi. Nyt sama viritys olisi tehtävä myös yrityksille itselleen.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Suomessa kuljetusalan yritykset ovat keskimäärin kooltaan pieniä ja yrittäjien koulutus-taso on kohtuullisen matala (SKAL jäsenrekisteri 22.9.2009; Juntunen ym. 2009:6-7). Seurauksena tästä saattaa olla se, että palkitsemis- ja sitouttamiskäytännöt ovat erilaisia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia palkitsemiskeinoja kuljetusalan yrityksissä on käytössä?
- Miten järjestelmällisesti palkitsemisen keinoja käytetään?

Tutkimusongelma voidaan nähdä sikäli haasteellisena, että palkitsemisen kokonaisuus saattaa näyttäytyä erilaisena toisaalta kuljetusalan yrittäjän ja toisaalta palkitsemisen teorian näkökulmasta. Esimerkiksi työhön liittyvät luontoisedut ovat saattaneet muotoutua vuosien saatossa niin vahvaksi osaksi työsuhdetta että niiden palkitsevaa tai motiivoivaa merkitystä ei pystytä arvioimaan ennen kuin ne ovat poissa.

Tutkimusongelmasta voidaan johtaa tutkimuksen tavoitteet. Tavoitteena on kartoittaa käytössä olevia palkitsemiskeinoja ja niiden käytön järjestelmällisyyttä. Tutkimusaineiston ja palkitsemisen teorian avulla voidaan herättää ajatuksia siitä, miten palkitsemista voisi kehittää ja mitä kehittämisessä tulisi ottaa huomioon.

Tutkimuksen aineisto muodostuu haastattelemalla kuljetusalan yrittäjiä tai yritysten palkitsemisesta vastaavia henkilöitä. Kohdeyritykset ovat valikoituneet tutkimukseen yrityksen koon (henkilöstömäärä), toimialan ja kotipaikan sijainnin perusteella. Tutkimukseen valikoituneita yrityksiä voidaan pitää kuljetusalalla niin sanottuina keskisuuri-na yrityksinä. Pienemmät kuljetusliikkeet rajautuivat tutkimuksen ulkopuolelle siksi, että palkitsemiskäytäntöjen oletettiin niissä olevan satunnaisia ja tilannekohtaisia. Tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen kohderyhmästä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Tutkimuksen kohteena olevien yrityksen rajauksesta huolimatta voidaan olettaa, että tutkimuksen tulokset ovat joiltain osin relevantteja myös muissa samalla toimialalla toimivissa yrityksissä. Samoin voidaan olettaa, että tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä joiltain osin myös muilla tieliikenteen sektoreilla toimivissa kuljetusalan yrityksissä, esimerkiksi henkilökuljetuksessa.

1.3. Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa syvennyttään lyhyesti muutamaa tutkimuksessa paljon käytettyyn käsitteeseen tai teemaan. Kappaleen tarkoituksena on helpottaa tutkimukseen tutustumista ja auttaa ymmärtämään erilaisten käsitteiden päällekkäisyyttä.

Palkitseminen voidaan johtaa sanasta palkkio. Palkkiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkia niitä rahanarvoisia saamisia, konkreettisia palveluksia ja etuja joita työntekijä saa osana työsuhdetta. Palkitseminen on edellä mainittujen palkkioiden antamista. (Bratton & Gold 1999:239). Edellä mainittu määritelmä kuvaa tässä tutkimuksessa käsitellyä palkitsemisen kokonaisuutta jota esitellään tarkemmin luvussa 3. Huomionarvoista on se, että tässä tutkimuksessa palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan palkitsemisen kokonaisuutta, joka sisältää aineellisia ja aineettomia tai vaihtoehtoisesti taloudellisia ja ei-taloudellisia palkkioita.

Kuljetusala. Tutkimuksen kohderyhmän yrityksistä puhutaan tässä tutkimuksessa kuljetusalan yrityksinä. Käsite on sikäli harhaanjohtava, että esimerkiksi henkilöliikenteessä toimivat yritykset ovat yhtä lailla kuljetusalan yrityksiä. Tutkimuksen kohderyhmän virallinen toimiala on tieliikenteen tavarankuljetus. Kuljetusalan yrittäjistä puhutaan tutkimuksessa myös kuljetusyrittäjinä. Kuljetusalan yritysten henkilöstöstä puhuttaessa tarkoitetaan kuorma-auton kuljettajia, joista puhutaan myös lyhyemmin kuljettajina tai työntekijöinä.

1.4. Kuljetusala toimialana

Kuljetusalalla tehdystä tutkimuksesta vastaa Suomessa suurilta osin Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. SKAL ry:n julkaisemia tilastoja ja selvityksiä on käytetty tässä tutkimuksessa lähteenä esiteltäessä kuljetusalaa toimialana. Lisäksi kuljetusalan tutkimuksista tämän tutkimuksen lähteinä on syytä mainita Ajoneuvohallintakeskuksen Tiekuljetusalan tulevaisuuskatsaus (LOGHO3) vuodelta 2009 sekä Liikenne- ja viestintäministeriön Logistiikkaselvitys 2009.

Kuljetusyriytysten koko Suomessa on Euroopan pienimpiä. Yli puolet (52,5 %) luvanvaraisessa tavaraliikenteessä toimivista yrityksistä on yhden auton yrityksiä ja lähes yh-

deksän kymmenestä (89,2 %) yrityksestä on alle kuuden auton toimijoita. (SKAL jäsenrekisteri 22.9.2009). Voidaan sanoa että tyypillisessä suomalaisessa kuljetusyrityksessä on yksi auto, jota ajaa yksi kuljettaja joka on myös yrityksen omistaja. Pienet kuljetusyritykset kilpailevat erityisesti räätälöidyllä palvelulla ja monipuolisiin kuljetusvaatiuksiin pyritään vastaamaan pienten toimijoiden välisellä tiiviillä yhteistyöllä. Pienen yrityskoon lisäksi toinen suomalaiselle kuljetusyritykselle tyypillinen piirre on kuljetusyrittäjän koulutustaso. Kuljetusyrittäjistä lähes 70 % toimii yrittäjänä joko peruskoulutai ammattikoulupohjalta. Huomionarvoista on myös se, että alle 15 %:lla kuljetusyrittäjistä on korkeakoulutasoinen koulutus. (Juntunen ym. 2009:6-7)

Viimeaikaisella taloudellisella lamalla on ollut vaikutusta myös Suomalaisiin kuljetusyrityksiin. Vaikka noin puolet kuljetusyrityksistä on selvinnyt lamasta ilman toimenpiteitä, on noin joka neljäs joutunut lomauttamaan henkilöstöään tai poistamaan kalustoa liikennekäytöstä. Kuljetusyrittäjät ovat toivoneet, että valtiovalta auttaisi kuljetusyrityksiä taistelemalla aktiivisemmin harmaata taloutta vastaan sekä alentamalla käyttövoimaveroa. Kuljetusliikkeiden asiakkaat puolestaan voisivat auttaa lamasta kärsiviä kuljetusyrityksiä erityisesti pitämällä kiinni pitkäaikaisista asiakassuhteista ja suosimalla kotimaisia kuljetuspalveluja. (SKAL talouslama jäsenkysely 2009)

Yleisen näkemyksen mukaan tiekuljetusten osuus kaikesta tavaraliikenteestä Suomessa on edelleen kasvamaan päin. Teollisuuden rakennemuutosten odotetaan pidentävän kuljetusmatkoja ja samalla polttoaineen hinnan nousun odotetaan keskittävän kuljetuksia. Pidemmällä aikavälillä odotetaan myös, että kasvavat polttoainekustannukset saattavat alentaa ajonopeuksia polttoainesäästöjen takia. (Salanne 2009:16)

Euroopan Unioni on vaikuttanut paljon kuljetusalan kehitykseen Suomessa. Eniten vaikutusta on ollut tiukentuneilla ajo- ja lepoaikasäädöksillä, jotka ovat mm. vaikuttaneet kuljetusalan resurssitarpeeseen ja vaikeuttaneet kuljetusten suunnittelua ja toteutusta. (Salanne 2009:14). EU:n yhtenäisiä ajo- ja lepoaikasäädöksiä on kritisoitu siitä, että ne on luotu noudatettaviksi enemmänkin keskieurooppalaiseen kuin esimerkiksi pohjoismaiseen kuljetusympäristöön. Toinen EU:n myötä tullut muutos on ollut kilpailutilanteen aukeaminen. Kuljetuspalvelujen tarjonta on kasvanut Suomessa merkittävästi markkinoiden auettua ja nykyään Suomen teillä nähdään kasvavissa määrin ulkomaisia kuljetusyrittäjiä (Esim. Autotoday.fi 6.11.2010). Suomalaisen kuljetusyrittäjien mukaan kilpailun lisääntyminen ei ole parantanut kuljetusten laatua vaan seurauksena on ollut lähinnä hintojen polkemista. (Salanne 2009:16)

Kuljetusalan suurimpana haasteena Suomessa nähdään alan suuri työvoimapula. Kasvuennusteiden mukaan työvoiman kysyntä ylittää tarjonnan selkeästi vuoteen 2020 mennessä (Salanne 2009:33). Työvoimapula vaikuttaa pitkällä tähtäimellä sekä rahtihin-toihin että kuljettajien palkkatasoon. Suomalaisen kuljetusyritysten mukaan rekrytointi ulkomailta ei ratkaise ongelmaa, eikä suomalainen koulutusjärjestelmä tuo alalle tarpeeksi uusia osaajia. (Salanne 2009:24) Tilannetta vaikeuttavat edelleen alati tiukkenevat ammattipätevyysvaatimukset, jotka tekevät tilapäisen tai osa-aikaisen työvoiman käytön alalla vaikeaksi (Salanne 2009:30).

Kuorma-auton kuljettajan työhön liittyvien ehtojen pohjana käytetään Autoliikenteen Työnantajaliitto ry:n ja Auto- ja Kuljetusalan työntekijäliitto AKT:n välistä Kuorma-autoalan työehtosopimusta (Kuorma-autoalan työehtosopimus 2010-2011). Kuorma-autoalan työehtosopimuksen avulla voidaan luoda kuva niistä periaatteista, jotka vallitsevat kuljetusyrittäjän ja kuorma-auton kuljettajan välillä. Seuraavassa esitellään palkittamisen kannalta keskeisiä säädöksiä.

Kuorma-autonkuljettajan palkka määräytyy joko tunti- tai 2-viikkojakson palkkana. Kahden viikon jaksossa yhteenlaskettu työaika on 80 tuntia. Mikäli työaika kahden viikon aikana jää alle 80 tunnin, työnantaja on velvollinen maksamaan työntekijälle takuupalkkaa 80 tuntiin asti. (Kuorma-autoalan työehtosopimus 2010-2011:3)

Kuorma-autonkuljettajan tuntipalkka on työkokemuksesta ja auton tyypistä riippuen 12,27 € - 13,70 € / tunti. Näillä tuntipalkoilla kuorma-autonkuljettajan keskimääräiseksi kuukausiansioksi muodostuu noin 2000 € kuukaudessa. (Kuorma-autoalan työehtosopimus 2010-2011:7). Nämä tuntipalkat eivät kuitenkaan sisällä lisiä. Tämä on merkittävä huomio, sillä suuri osa kuljetusalan työstä tehdään yöllä. Kuorma-auton kuljettajalle maksetaan lisiä ilta- ja yötyöstä (taulukkopalkan lisäksi 15 % tai 20 %), työskentelemisestä yleisinä vapaapäivinä kuten jouluaatto tai juhannus (100 % taulukkopalkan päälle), vaarallisten aineiden kuljettamisesta tai muuta erikoisosaamista vaativasta kuljettamisesta (5% taulukkopalkan lisäksi). (Kuorma-autoalan työehtosopimus 2010-2011:9)

Kuorma-autonkuljettajilla on oikeus työkokemuksen mukanaan tuomaan palkankorotukseen. Kokemukseen perustuvia luokkia on neljä. Alle 4 vuotta, 4-8 vuotta, 8-12 vuotta ja yli 12 vuotta. Sillä, minkä tyylistä autoa ajaa tai työskenteleekö työntekijä koko ajan saman työnantajan palveluksessa ei ole merkitystä. Esimerkiksi 12-vuotisella työkokemuksella ajavan kuljettajan perustuntipalkka on hieman alle euron suurempi kuin samanlaista autoa alle neljä vuotta ajaneen kuljettajan palkka. (Kuorma-autoalan työeh-

tosopimus 2010-2011:7)

Kuorma-autoalan työehtosopimuksessa todetaan, että työnantajilla on oikeus järjestää palkanmaksuperusteet haluamallaan tavalla, kunhan ne eivät jää työehtosopimuksessa määriteltyjä palkkoja pienemmiksi lisien huomioimisen jälkeen. Lisäksi, jos työn laatu sen sallii työnantajan on varattava työntekijöille mahdollisuus urakkapohjaiseen palkkaan. (Kuorma-autoalan työehtosopimus 2010-2011:8)

Työskentely kuljetusalalla edellyttää kouluttautumista. Koulutuksen voi suorittaa joko oppisopimuskoulutuksella, puolustusvoimien vuoden mittaisella kuljettajakoulutuksella tai 2-3 vuotta kestäväällä logistiikan perustutkinnolla. Vaikka pääsyedellytykset kuljetusalalle ovat EU-direktiivien myötä tiukentuneet, pidetään kuljetusalalle pääsyä edelleen helpokona.

2. TYÖNTEKIJÄN MOTIVAATIO PALKITSEMISEN LÄHTÖKOHTANA

Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa syvennyttään yksilön motivaatioon ja sen merkitykseen palkitsemisessa. Palkitsemisen toimivuuden kannalta motivaation ymmärtämisen rooli on merkityksellinen. Onnistuakseen ohjailemaan henkilöstön toimintaa organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti palkitsijan on ymmärrettävä millaiset asiat eri ihmisiä motivoivat. Tässä luvussa tarkastellaan motivaatiota kolmen keskeisen motivaatioteorian kautta.

Nämä kolme motivaatioteoriaa ovat Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin motivaatiohygienia teoria sekä Scheinin ura-ankkuriteoria. Maslowin viisiportaisen tarvehierarkian käsittely tutkimuksessa on perusteltua siksi, että kaikki tarpeiden tasot ovat tyydytettävissä työelämän kautta. Voidaan todeta, että työelämän kautta yksilö voi saavuttaa kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden tason. Tässä tavoittelussa työnantajan rooli on merkittävä. Herzbergin motivaatiohygienia teoriaa käsitellään tässä tutkimuksessa siitä syystä, että se auttaa ymmärtämään erilaisten töiden ja erilaisten ihmisten vaativan erilaisia motivointikeinoja. Lisäksi Herzbergin teoria selittää sitä tärkeää näkökulmaa, ettei pelkällä rahalla voi palkita loputtomasti. Kokonaisvaltainen tyytyväisyys vaatii myös henkisen kasvun mahdollisuuden. Scheinin ura-ankkuriteorian käsittely puolestaan sopii hyvin kuljetusalaa koskevaan tutkimukseen, sillä alalla työskentelyä leimaavat vahvat ominaispiirteet. Nämä ominaispiirteet ovat omiaan houkuttelemaan alalle tietynlaisia, esimerkiksi arvomaailmaltaan samankaltaisia ihmisiä. Luku kulkee yleisestä erityiseen siten, että ensin käsitellään motivaatiota yleensä ja sen jälkeen syvennyttään tarkemmin työelämään liittyvään motivaatioon.

2.1. Maslowin tarvehierarkia

Abraham H. Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1970:15-23) lienee yksi tunnetuimmista motivaatiopsykologiaan liittyvistä teorioista. Palkitsemisen näkökulmasta varsinkin tarvehierarkian korkeammat tasot, kuten arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve ovat mielenkiintoisia tarkastelun kohteita. Tarvehierarkian perustana toimii ajatus, jonka mukaan alemman tason tarpeen tultua tyydytetyksi syntyy uusia, korkeamman tason tarpeita (Maslow 1970:15-17). Tästä syystä onkin perusteltua käsitellä Maslowin tarvehierarkia nimenomaan kokonaisuutena.



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Maslow 1970:15-17)

Tarvehierarkian alimman tason ja hierarkiapyramidin kivijalan muodostavat yksilön fysiologiset tarpeet. Tällaisia ovat esimerkiksi nälkä, jano ja unen puute. Hierarkiassa alimman tason tarpeiden tyydyttäminen on aina ensisijaista. Jos nämä elämisen perusedellytykset eivät ole ainakin jokseenkin tyydytetyllä tasolla, korkeamman tason tarpeet menettävät merkityksensä ja yksilö keskittää kaikki voimavaransa perustarpeen tyydyttämiseen. (Maslow 1970:15-17) Jos fysiologisia tarpeita ei saada tyydytettyä, yksilön kuva tulevaisuudesta saattaa muuttua siten, että perustarpeen tyydyttämisestä tulee ainoa tavoite. Keskittyminen korkeamman tason tarpeiden tyydyttämiseen herää vasta silloin, kun perustarve on tyydytetty turvallisesti ja pitkäjänteisesti. Tyydytetty tarve ei ole enää tarve ja näin ollaan valmiita työskentelemään uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Maslow 1970:15-17)

Fysiologisten tarpeiden jälkeen toisella portaalla ovat turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Ne ovat luonteeltaan kuten fysiologiset tarpeet, mutta tarve niiden tyydyttämiseen ei ole yhtä voimakas. Modernissa yhteiskunnassa turvallisuuteen liittyviä tarpeita on pyritty tyydyttämään tehokkaasti yhteisin normein ja lakeja säätämällä. Esimerkiksi työtä tekemällä pystyy parantamaan oman taloutensa vakautta ja siten lisäämään turvallisuutta. On huomionarvoista, että hetkellisesti turvallisuustarpeen tyydyttäminen saattaa nousta jopa fysiologisen tarpeen tyydyttämistä tärkeämmäksi. Tällaiseen tilanteeseen saatetaan joutua esimerkiksi silloin, kun yksilön henki on uhattuna. (Maslow 1970:18-20)

Kolmannella portaalla käsitellään yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarvetta tai niin kutsuttuja sosiaalisia tarpeita. Yksilöt kokevat usein tärkeäksi kuulua johonkin ryhmään, jossa heillä on oma rooli ja merkitys. Yleisimpiä tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi perhe, ystäväpiiri tai työyhteisö. Samaten tärkeä tarve on tuntea olevansa pidetty ja rakastettu ja samalla viestiä muille heidän merkityksestään yksilön elämässä. Rakkauteen voidaan katsoa kuuluvaksi sekä sen saaminen että antaminen. (Maslow 1970:20-22)

Tarvehierarkian neljännellä portaalla on arvostuksen tarve, joka voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: itsensä arvostamiseen ja arvostuksen saamiseen ulkopuolisilta tahoilta. Positiivisen palautteen saaminen ja tyytyväisyys omaan persoonaan nostaa itsetuntoa ja auttaa yksilöä ymmärtämään oman arvonsa. Arvostuksen puutteella voidaan havaita olevan vastaava negatiivinen merkitys yksilön minäkuvalle. (Maslow 1970:21-22)

Tarvehierarkiapyramidin huipulla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Yksilöt haluavat kehittää osaamistaan ja realisoida potentiaalisen osaamisensa. Yksilön kaikki tarpeet voivat olla hetkellisesti tyydyttyneet, mutta tilanteen jatkuttua tarpeeksi pitkään yksilö alkaa hakea uusia haasteita tai kehittää ympäristöään entistä paremmaksi. (Maslow 1970: 22-23)

Hierarkiapyramidia tarkasteltaessa on todettava, että edellä esitetty hierarkia on enemmänkin periaatteellinen. On mahdollista, että yksilö työskentelee niin tavoitekeskeisesti, että jotkut pyramidin askelmat saattavat jäädä huomiotta. Esimerkiksi työntekijä voi kestää epämiellyttävyyttä kaikilla pyramidin neljällä alemmalla tasolla johtuen siitä, että hän näkee oman itsensä kehittämisen niin tärkeäksi. Myös Maslow muokkasi näkemystään tähän suuntaan myöhemmissä tutkimuksissaan.

Palkitsemisen näkökulmasta työnantajan tulisi pyrkiä tyydyttämään työntekijän tarpeita hierarkiapyramidin pohjalta lähtien. Arvostuksen saaminen ei juuri motivoi työntekijää, joka joutuu kantamaan suurta huolta oman työsuhteensa jatkuvuudesta. Toisaalta työnantajan on pidettävä mielessä se, että vaikka neljällä alimmalla tasolla työntekijän tarpeet olisivat tehokkaastikin tyydytettynä, tämä saattaa olla tyytymätön koska hierarkiapyramidin huipulla olevaa tarvetta työnantaja ei pysty onnistuneesti tyydyttämään. (Burch O'Bryan & Pick 1995:17-20)

Työntekijöiden tarpeiden tunteminen on palkitsemisesta vastaavalle henkilölle äärimmäisen tärkeää. Samaa palkkaa nauttivien työntekijöiden tarpeet vaihtelevat hierarkian tasolta toiselle johtuen heidän elämäntilanteestaan ja arvoistaan. Alemman portaan tar-

peiden tyydyttämiseen tarvitaan usein rahaa ja erilaisia etupaketteja. Mitä korkeammalle hierarkiassa nousee, sitä enemmän työnantajan on käytettävä luovuutta palkitsemiskeinoja suunnitellessaan. Huomionarvoista on kuitenkin myös se, että korkeamman tason tarpeiden tyydyttäminen ei välttämättä vaadi suuria taloudellisia resursseja. (Burch O'Bryan & Pick 1995:17-20). Tehokkaassa palkitsemisjärjestelmässä pystytään huomiomaan tasapuolisesti erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet.

Burch O'Bryan ja Pick (1995:17-20) esittelevät esimerkinomaisesti muutamia palkitsemiskeinoja, jotka vastaavat eri hierarkiaportaisiin liittyviin tasoihin.

Taulukko 1. Esimerkkejä eritasoisia tarpeita tyydyttävistä palkitsemiskeinoista (Burch O'Bryan & Pick 1995:17-20)

Hierarkiataso	Palkitsemiskeino
Itsensä toteuttaminen	Haastavat työtehtävät Koulutuksen tarjoaminen
Arvostus	Julkinen ilmoitus hyvästä tuloksesta Oman esimiehen epävirallinen kiitos
Yhteenkuuluvuus ja rakkaus	Yrityksen yhteiset virkistystapahtumat Tiimien kasaaminen erilaisiin projekteihin
Turvallisuus	Mielivaltaisten käytäntöjen kitkeminen työyhteisöstä Hyvät työsuhde-edut
Fysiologiset tarpeet	Palkka Bonusjärjestelmät

2.2. Herzbergin motivaatio-hygienia teoria

Herzbergin (1971:71-77) motivaatio-hygienia teoria perustuu havaintoihin, joiden mukaan työssä on olemassa tekijöitä, jotka luovat joko työtyytyväisyyttä tai työtyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi, työtyyty-

mättömyyttä lisääviä puolestaan hygieniehtekijöiksi. Tekijät, jotka johtavat tyytyväisyyteen ovat erilaisia ja erillisiä verrattuna niihin, jotka johtavat tyytymättömyyteen. Motivaatio- ja hygieniehtekijät eivät ole toistensa vastakohtia eivätkä ole tyytyväisyys ja tyytymättömyyskään. Sen sijaan tyytyväisyyden vastakohta on Herzbergin (1971:75-76) mukaan ei-tyytyväisyyttä. Samalla logiikalla tyytymättömyyden vastakohta on ei tyytymättömyyttä.

Motivaatiotekijät kuvaavat yksilön suhdetta siihen, mitä hän työssään tekee. Motivaatiotekijöillä tavoitellaan yksilön henkilökohtaista kehittymistä ja kasvua. Herzbergin (1971:72-73) tutkimuksen mukaan tyytyväisyyttä parantavia motivaatiotekijöitä ovat mahdollisuus saavuttaa jotain, tunnustuksen saaminen työstä, työ sinänsä, vastuun saaminen sekä edistyminen ja ylennykset. Hygieniehtekijät puolestaan kuvaavat yksilön suhdetta siihen ympäristöön, jossa hän työtään tekee. Hygieniehtekijöillä tavoitellaan työhön liittyvien epämiellyttävyksien välttämistä. Herzbergin (1971:74) mukaan tyytymättömyyteen liittyviä hygieniehtekijöitä ovat yrityksen toimintakulttuuri ja hallinto, valvonnanalaisuus, palkka, henkilöiden väliset suhteet sekä työskentelyolosuhteet. Herzbergin (1971:78) havaintojen mukaan hygieniehtekijät eivät tuo tyydytystä, sillä ne eivät sisällä sellaisia piirteitä tai elementtejä jotka johtaisivat yksilön henkiseen kasvuun. Kasvua voidaan todeta tapahtuvan silloin, kun yksilö selviytyy hänelle osoitetusta urakasta joka on jollain tapaa hänelle merkityksellinen. Motivaatiotekijöissä tällaiset elementit ovat löydettävissä.

Lähtökohtaisesti voitaisiin ehkä ajatella, että kaikki työssäkäyvät yksilöt tavoittelisivat tyytyväisyyden maksimointia. Näin ei kuitenkaan ole. Työn merkitys yksilölle on jatkuvassa muutoksessa ja ihmiset tavoittelevat työn teolla hyvin erilaisia asioita. On siis hyvin mahdollista, että työyhteisössä on henkilöitä, joita motivoi se että hygieniehtekijät ovat kunnossa ja lyhyen tähtäimen tavoite saattaa olla ei-tytytymättömyyttä tilassa.

Toiset motivoituvat työympäristön piirteistä, toiset puolestaan työn piirteistä. Herzbergin (1971:90) mukaan hygieniehtekijöistä motivoituvat työntekijät kokevat kroonista tyytymättömyyttä työolosuhteista, reagoivat niiden parannuksiin positiivisesti mutta lyhytaikaisesti, eivät koe tyydytystä saavutetuista tavoitteista ja suhtautuvat kyynisesti työn ja muun elämän positiivisiin virtauksiin. Hygieniehtekijöistä motivoituvat voivat kuitenkin olla menestyviä työssään lahjakkuutensa takia.

Motivaatiotekijöistä motivoituvat työntekijät ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Heillä on korkeampi toleranssi sietää työolosuhteista johtuvia epämiellyttävyyksiä ja he kokevat suurta tyydytystä saavutetuista tavoitteista. Työolosuhteiden parantumiseen he suhtautuvat samalla tavoin kuin hygieniatekijöistä motivoituvat, joskin sen merkitys ei ole niin tärkeä. Motivaatiotekijöistä motivoituvat pystyvät nauttimaan työstään ja he suhtautuvat muutenkin sekä työhön että muuhun elämään positiivisemmin. Työntekijöinä he ovat potentiaalisia ylisuorittajia. (Herzberg 1971:90)

Sekä Herzbergin teoria että hänen käyttämänsä metodit ovat saaneet osakseen suuren määrän sekä suosiota että kritiikkiä. Motivaatio - hygienia teoriaa on kritisoitu esimerkiksi siitä, että se vähättelee palkan merkitystä motivoivana tekijänä, että kaikilla ihmisillä olisi tarve henkiseen kasvuun työssään ja että ihmisten väliset suhteet työpaikalla johtavat useammin tyytymättömyyteen kuin tyytyväisyyteen. (Sachau 2007:377-379)

Herzbergin teoria on ehditty julistaa kuolleeksi jo useaan kertaan, mutta viimeisen vuosikymmenen aikana se on saanut taakseen uutta kannatusta positiivisen psykologian¹ tieteenalalta. Suurta suosiota 2000-luvulla saavuttaneessa positiivisessa psykologiassa tuetaan Herzbergin ajatuksia esimerkiksi toteamalla, että motivaatiotekijöiden olemassaolo työssä on välttämätöntä luontaisen motivaation syntymiselle, hygieniatekijät vaikuttavat enemmän tyytymättömyyteen kuin tyytyväisyyteen ja, että rahalla ei voi ostaa onnea. (Sachau 2007:377-379).

Sachau (2007:378-379) esittää, että Herzbergin teoriaa tulisi tutkia uudelleen positiivisen psykologian näkökulmasta, sillä se tarjoaa edelleen toimivan viitekehyksen tutkittaessa onnellisuutta, luontaista motivaatiota ja materialismia. Lisäksi henkilöstöjohtamisen ammattilaiset voisivat hyötyä teorian omaksumisesta uudelleen, sillä se voisi auttaa esittämään ja arvioimaan tyytyväisyyteen ja tuottavuuteen liittyviä palkitsemisjärjestelmiä.

Palkitsemisjärjestelmässä hygienia- ja motivaatiotekijät voidaan nähdä erilaisina palkitsemiselementteinä siten, että hygieniatekijöistä motivoituvia voidaan palkita panostamalla erilaisiin palkkioihin ja motivaatiotekijöistä motivoituvia puolestaan panostamalla

¹ Positiivinen psykologia tutkii ihmisen positiivisia ominaisuuksia ja vahvuuksia heikkouksien sijaan. Tavoitteet ovat paljolti samoja kuin modernissa henkilöstöjohtamisen kehittämisessä; taitojen kehittäminen, kiinnostuksen ja tyytyväisyyden lisääminen, suorituksen parantaminen ja rohkaisu luovuuteen ja eettiseen käytökseen. (Sachau 2007:378)

huomioimiseen ja tunnustuksen antamiseen. Molemmat ovat tarpeellisia, mutta palkitseminen pelkillä palkkioilla johtaa siihen, että työntekijä päätyy tekemään vaaditun minimisuorituksen palkkion saavuttaakseen. Tunnustuksen antaminen sen sijaan vahvistaa osapuolten välistä sidettä ja parhaimmillaan saa työntekijän ylittämään itsensä minimisuorituksen menettäessä merkityksensä. (Hansen ym. 2002:68-69)

Palkitsemisen näkökulmasta hygieniatekijöihin perustuva palkitseminen saattaa olla helpompi toteuttaa. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on ensiarvoista, että työntekijä ymmärtää tekemänsä työn arvon työnantajalle. Esimerkiksi selkeisiin tuotantotavoitteisiin tai standardien saavuttamiseen nojaava palkitsemisjärjestelmä on helposti selitettävissä ja perusteltavissa. Tunnustuksen antamiseen nojaava palkitsemisjärjestelmä on herkempi ja työnantajan kannalta vaativampi. Jos saatu tunnustus ei ole aitoa ja ansaittua vaan enemmänkin pinnallista, tunnustus saatetaan kokea manipulointiyrityksenä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tunnustukset kannustavat luovaan ja innovatiiviseen työskentelyyn, jonka avulla voidaan saavuttaa ainutlaatuisia tuloksia ja strategista kilpailuetua. Tällainen palkitseminen on vaikeasti kopioitavissa, toisin kuin minimisuorituksen saavuttamisella ansaittava palkkio. (Hansen 2002:68-69)

Työnantajan tulisi palkitsemista miettiessään muistaa, että jos hän haluaa työntekijän olevan kiinnostunut työstään, on palkitsemiskeinona järkevää käyttää jotain muuta kuin rahaa. Jos sen sijaan työ on luonteeltaan tylsää ja itseään toistavaa, on rahallinen palkkio tarpeellinen. Työntekijän keskittyminen rahalliseen palkkioon ja kasvavaan turvallisuuteen johtaa vain jatkuvasti kasvaviin odotuksiin, jotka käyvät organisaatiolle kalliiksi. Pitkäaikainen työtyytyväisyyden lisääminen ja sisäisen motivaation valjastaminen vaatii sen, että työnantaja luo mahdollisuuksia työntekijöiden henkiselle kasvulle. (Sachau 2007:390)

2.3. Työn merkitys yksilölle

Tulevaisuutta mietittäessä työllä on usein vahva rooli yksilön suunnitelmissa. Useimmissa tapauksissa työ on tärkeä osa yksilön identiteettiä, se määrittelee keitä olemme, kuinka elämme ja millainen on hyvinvointimme. Työllä voidaan nähdä olevan selkeää vaikutusta yksilön persoonallisuuden ja motivaation kehitykseen. Työn tulos itsessään voi olla tavoite tai työ voi toimia välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Jokisaari 2002:67-72)

Aikaisemmin työnteko on tarjonnut yksilölle vakaan perustan suunnitella pitkäjänteisesti oman elämänsä kulkua. Viime aikoina työelämän rakenteellinen muutos (esim. pätkätoiden yleistyminen) on kuitenkin vähentänyt tätä vakautta ja muuttanut työelämään siirtymisen vaihetta pidemmäksi ja monimuotoisemmaksi prosessiksi. Aikaisemmin koulutusvaiheen elämässään ohittaneet ihmiset on voitu jakaa työtä tekeviin ja työttömiin. Nyt näiden kahden ryhmän välille on syntynyt kolmas, epämääräisempi ryhmä, joka tasapainottelee jossain työttömyyden ja pätkätoiden välimaastossa. (Jokisaari 2002:67-72)

Useat tällä kolmannella sektorilla omaa asemaansa etsivistä yksilöistä ovat nuoria, jotka eivät vielä ole löytäneet omaa työidentiteettiään. Heille ei ole muodostunut selkeää kuvaa työelämän vaatimuksista tai siitä mitä työnteon avulla voi saavuttaa. Ensimmäisillä työkokemuksilla on ratkaiseva rooli siinä, minkälaiseksi yksilön työidentiteetti muodostuu. Työstä saatu positiivinen palaute nostaa kiinnostusta työelämää kohtaan entisestään, kun taas negatiivinen palaute johtaa työelämästä etääntymiseen ja panostukseen muille elämän osa-alueille. (Jokisaari 2002:67-72)

2.4. Scheinin ura-ankkurit

Edgar H. Scheinin teoria ura-ankkureista (1978:124-160) perustuu käsitykseen, jonka mukaan yksilön omat kyvyt ja lahjakkuus, perusarvot sekä käsitys työuraan liittyvästä motivaatiosta ja tarpeista muodostavat minäkäsityksen, joka ohjaa yksilöä työuralla eteenpäin. Tämä minäkäsitys ohjaa yksilön uravalintoja silloinkin, kun työura koostuu pirstalemaisesti useista työsuhteista eri työnantajien palveluksessa. (Schein 1978:124-126)

Käsitys minäkuvasta työelämässä syntyy vasta työelämän aloittamisen jälkeen. Yksilön on päästävä vertaamaan omia arvojaan työnantajan arvoihin ja jouduttava tosielämän valintatilanteisiin uraansa koskien. Linkolan (2007:101) mukaan ura-ankkurit ovat asioita, joista yksilöt eivät suostu luopumaan uravalintoja tehdessään, sillä ne auttavat yksilöä toteuttamaan minäkuvaansa. Danzigerin (2006:301) tutkimuksen mukaan yksilön ura-ankkurin ja työympäristön yhteensopivuudella on selkeä positiivinen vaikutus esimerkiksi työtehoon sekä yleiseen työtyytyväisyyteen.

Ura-ankkurit ovat sisäänrakennettuja voimia, jotka ajavat yksilöä valinnoissaan eteenpäin. Omien motiivien ja arvojen vastaisen valinnan tehdessään yksilön ura-ankkurit

vetävät tämän takaisin raiteilleen sopusointuun oman minäkuvan kanssa. Tästä johtuu myös vertaus ankkuriin. (Schein 1978:125). Alkuperäisessä tutkimuksessaan Schein (1978: 124-160) esitteli viisi ura-ankkuria, joiden rinnalle hän löysi myöhemmissä tutkimuksissaan vielä kolme lisää. Ura-ankkureille on tässä haettu suomenkieliset vastineet; Scheinin alkuperäiset englanninkieliset termit ovat suluissa.

1. Asiantuntijuus (Technical / Functional competence)

Työntekijä on eniten kiinnostunut oman työnsä sisällöstä ja arvostaa asiantuntijuutta, eikä mielellään puutu oman osaamisalueensa ulkopuolella oleviin ongelmiin. Hän näkee johtotehtävät liian poliittisina itselleen.

2. Johtajuus (Managerial competence)

Työntekijä on kiinnostunut analysoimaan ja ratkomaan ongelmia puutteellistenkin tietojen avulla. Hän haluaa valjastaa joukon työntekijöitä työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen ja kokee työelämän kriisitilanteet enemmänkin virkistävinä haasteina kuin kuluttavana pakkona.

3. Turvallisuus ja pysyvyys (Security and Stability)

Työntekijä on motivoitunut työn turvallisesta jatkuvuudesta. Hän on valmis mukautumaan täysin organisaation arvoihin ja normeihin varman työpaikan toivossa. Hän pelkää muutosta ja uutta.

4. Luovuus (Entrepreneurial creativity)

Työntekijä on motivoitunut rakentamaan ja luomaan uutta. Hän kyllästyy helposti tasaisuuteen ja vaihtaa helposti projektista toiseen. Hän on kiinnostuneempi uuden luomisesta kuin jo valmiiksi luomansa johtamisesta.

5. Itsenäisyys (Autonomy and Independence)

Työntekijä etsii työympäristöä, jossa omaa toimintaa rajoittavia tekijöitä on mahdollisimman vähän. Hän päättää mielellään oman työntekonsa tahdin ja omat aikataulunsa. Hän on valmis luopumaan mahdollisuudesta ylennykseen, jos sen seurauksena on vapauden vähentyminen.

6. Omistautuminen (Service and dedication to a cause)

Työntekijä on motivoitunut parantamaan maailmaa työnsä kautta. Hän odottaa työnantajalta samoja arvoja joita itsekin puolustaa. Työnantajan arvot ovat tärkeämpi tekijä kuin se, voiko työnantaja tarjota omaa osaamista vastaavaa työtä.

7. Haaste (Pure Challenge)

Työntekijä on motivoitunut voittamaan äärimmäisen vaikeita haasteita. Erilaiset voitot ja voittaminen muodostavat työelämän merkkipaalut. Hän suhtautuu asiaan kapeakatseisesti eikä ymmärrä työntekijöitä, joilla ei ole vastaavanlaisia pyrkimyksiä.

8. Elämäntyyli (Lifestyle)

Työntekijä on motivoitunut pitämään työelämän ja muun elämän tasapainossa. Hän odottaa työnantajalta joustavuutta sekä perhekeskeisiä arvoja ja perhe-elämään liittyviä tukitoimia.

Edellä mainittujen Scheinin ura-ankkureiden täydennykseksi on todettava, että yksittäisillä ammattikunnilla tai kovin rajatuilla sektoreilla toimivilla työntekijöillä voidaan havaita myös edellä mainituista vahvasti poikkeavia ura-ankkureita. Esimerkiksi vahvasti kansainvälisellä uralla operoivalla työntekijällä työn kansainvälisyys voi nousta tärkeimmäksi työtä määrittäväksi ura-ankkuriksi. (Suutari 2004: 843-844). Tämä ura-ankkuri saattaisi nousta esiin myös kuorma-autonkuljettajien ura-ankkureita tutkittaessa.

Scheinin (1978:124-128) tutkimuksen mukaan yksilö valitsee yhden vahvan ura-ankkurin jota seuraa. Työuran aikana ankkuri voi muuttua, mutta muutos vaatii yleensä suuren elämänmuutoksen. Scheinin (1978:124-128) pitää todennäköisenä, että jos yksilö ilmoittaa urallaan olevan useita vahvoja ura-ankkureita, on tämä merkki siitä ettei yksilö ole vielä onnistunut priorisoimaan sitä mikä on hänelle työuralla tärkeintä.

Feldman & Bolino (1996:99-101) ovat vaihtoehtoisesti esittäneet, että yksilöllä voisi olla useita ura-ankkureita, sekä ensi- että toissijaisia. Monipuolisemmista ura-ankkureista toiset voisivat olla eri elämänvaiheessa etusijalla toisiin nähden. Lisäksi Feldman & Bolino (1996:99-101) toteavat, että nykyisessä työntekokulttuurissa työnantajan tarjoamat mahdollisuudet voivat tyydyttää useampaa uratavoitetta vaikkakin vain osittain. Jos ura-ankkureita on useita, saattaa ura tuntua hajanaisemmalta eikä niin tyydyttävältä kuin sellaisessa tapauksessa, jossa seurataan koko uran ajan uskollisesti yhtä ura-ankkuria.

3. PALKITSEMINEN

Tutkimuksen toisessa teorialuvussa käsitellään palkitsemisen teoriaa. Ensimmäiseksi määritellään palkitseminen, pohditaan sen tavoitteita ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Sen jälkeen käydään läpi erilaiset palkitsemisen lajit sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen alalta kohdassa Palkitsemisen kokonaisuus. Palkitsemisen kokonaisuuden esittelyn jälkeen perehdytään lyhyesti palkitsemisjärjestelmän kehittämisen periaatteisiin esittelemällä erilaisia arviointiperusteita sekä muutamia esimerkkejä erilaisista palkitsemismalleista. Luvun päättää katsaus palkitsemiseen kuljetusalalla.

3.1. Palkitsemisen määritelmä

”Jokaiseen työsuhteeseen liittyviä asioita tavalla tai toisella ovat palkka ja mitä sen eteen pitää tehdä ja kokea” (Linkola 2007:14).

Työntekijän ja työnantajan välinen suhde perustuu vaihtoon, jossa työntekijä olettaa saavansa vastineen työnantajan eteen antamalleen työpanokselle. Vastineen keskeisenä muotona voidaan pitää palkitsemista ja ennen kaikkea työstä maksettavaa palkkaa. (Lahti ym. 2004:11). Maksetun palkan merkitys vastineena korostuu, sillä modernissa yhteiskunnassa nimenomaan rahapalkkaa pidetään yleisesti tärkeimpänä hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja tärkeimpänä avaimena onnellisuuteen.

Työntekijän ja työnantajan välillä vallitsee psykologinen sopimus, jota pidetään Suomessa luottamusrakenteiden tärkeänä näkymättömänä elementtinä (Linkola 2007:18). Palkansaajalle muodostuu tiedon ja kokemuksen perusteella käsitys palkkiosta, jota hän odottaa tekemästään työstä. Jos saatu palkkio eroaa odotetusta, seurauksena on usein sopimusloukkauksen aiheuttama tyytymättömyys.

Linkola (2007:18-20) kritisoi psykologista sopimusta alkeelliseksi mekanismiksi osapuolten välisessä luottamussuhteessa. Alkeellisuutta perustellaan sillä, että psykologinen sopimus on usein julkilausumaton, kirjoittamaton ja jopa tiedostamaton ohjesääntö, joka toimii osapuolten moraalien ja tietoperustan varassa. Ehkä juuri tästä syystä moderneissa organisaatioissa on vahvistettu psykologisen sopimuksen linjauksia esimerkiksi tuomalla työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuuteen tietoa organisaation eettisistä linjauksista ja arvoista.

Palkitseminen on kaksisuuntainen prosessi, josta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Palkitseminen ohjaa työntekijää tekemään työtään paljon tai vähän, hyvin tai huonosti, toimintaa kehittäen tai vanhoista toimintatavoista kiinni pitäen. Työnantajan näkökulmasta palkitsemisella voidaan tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ja viestiä työntekijälle tämän merkityksestä ja arvostuksesta organisaatiossa. (Lahti ym. 2004:11-13). Organisaation näkökulmasta palkitsemisen tavoitteet voidaan kiteyttää seuraavasti: työmarkkinoiden paras osaaminen on houkuteltava omaan käyttöön, työntekijöitä on motivoitava jatkuvasti parempiin suorituksiin ja heidät on saatava sitoutumaan organisaation toimintaan. Onnistumisen edellytyksenä on, että jokainen palkitsemisen elementti on kytkettävissä organisaation strategiaan. (Linkola 2007:130)

Palkitsemisprosessin kaksisuuntaisuutta korostaa myös palkitsemisen tutkimusryhmän paljon käytetty määritelmä ”*Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Parhaimmillaan palkitseminen välittää viestin niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitteet siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.*” (esim. Linkola 2007:130; Vartiainen & Kauhanen 2005:17-18)

Edellä mainittu määrittely käsittelee palkitsemista parhaimmillaan. On kuitenkin huomioitava, että palkitsemisen tavoitteet saattavat olla myös ristiriidassa työnantajan ja työntekijän näkökulmista. Työnantajan tavoitellessa maksimaalista voittoa työntekijä tavoittelee maksimaalista palkkaa (ks. Bratton & Gold 1999:239). Työsuhteen osapuolilla saattaa olla eriäviä mielipiteitä esim. siitä, mikä on palkitsevaa tai mitkä asiat ovat tuloksellisuuden kannalta ”oikeita” ja siten mittaamisen arvoisia. On myös mahdollista, että organisaation arvot ovat erilaiset työntekijän arvojen kanssa, jolloin ne tuntuvat työntekijälle epämiellyttäviltä vaikka tämä ymmärtäisikin niiden merkityksen. (Linkola 2007:130-131)

Työnantajan on pyrittävä luomaan palkitsemisella motivoiva ja työhön sitouttava ilmapiiri. Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä pitää yllä työmotivaatiota ja luo työrauhan. Palkitsemisjärjestelmän elementtien on kuitenkin oltava molempien osapuolten hyväksymät. Epäoikeudenmukaisena koettu palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi työn tuottavuuteen. (Lahti ym. 2004:12-13).

Sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät siitä, että työnantaja pystyy antamaan työntekijälle haasteellisia ja motivoivia työtehtäviä. Silloin työntekijä ponnistelee työnantajan tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisaalta työntekijän työskentely ei muutu rutiininomaiseksi puurtamiseksi vaan tarjoaa ammatillisia haasteita. (Lahti ym. 2004:13). Haasteellisuus kulkee usein käsi kädessä työn vaatiman panoksen kanssa. Siksi työnantajan onkin tärkeää varmistaa, että työntekijä saa tekemästään työstä ansaitsemansa palkkion. Palkitsemisjärjestelmän on kuljettava rinnakkain työn haastavuuden kanssa. Lisäksi hyvin tehdystä työstä on aina voitava palkita. Muuten annetaan viesti työntekijöille, että ponnistelu yrityksen tavoitteiden eteen ei kannata (Ruohotie & Honka 2002:57).

On tärkeää huomata, että samat asiat eivät motivoi kaikkia työntekijöitä eikä mikään palkitsemistapa tyydytä kaikkia. Työnantajan on tunnettava palkkakannustimen merkitys eri henkilöstöryhmille. Palkan merkitys riippuu yksilön arvomaailmasta, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Yleisesti ottaen palkka on tärkeämpää silloin, kun sitä tarvitaan perustarpeiden tyydyttämiseen. Samaten palkka on sitä tärkeämpää, mitä vähemmän sitä saa. (Ruohotie & Honka 2002:58)

Suomessa palkitsemista on tutkinut erityisesti Palkitsemisen tutkimusryhmä (palkitsemisen tila ja muutos Suomessa tutkimukset). Palkitsemiseen liittyviä kysymyksiä on pohdittu työnantajien keskuudessa viime vuosina kasvavassa määrin. Esimerkiksi palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 64 % ilmoitti kehittäneensä aktiivisesti palkitsemisjärjestelmiään viimeisen kolmen vuoden aikana ja 50 % ilmoitti kehittävänsä niitä aktiivisesti seuraavan kolmen vuoden aikana (Salimäki ym. 2009:6). Samoin palkitsemiseen liittyvä tyytyväisyys on kehittynyt jatkuvasti 2000-luvun aikana. Vuoden 2008 mittauksen mukaan kaikista vastaajista (yritykset, kunnat ja valtio) 25,7 % oli hyvin tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja 48,4 % kohtuullisen tyytyväisiä (Salimäki ym. 2009:17)

Taulukko 2. Palkitsemisjärjestelmän aktiivinen kehittäminen eri sektoreilla (palkitsemisjärjestelmää on kehitetty. Kyllä - vastaukset prosentteina) (Salimäki ym. 2009:6)

	2004 Viimeisen kolmen vuoden aikana	2004 Seuraavan kolmen vuoden aikana	2008 Viimeisen kolmen vuoden aikana	2008 Seuraavan kolmen vuoden aikana
Yritykset	43 %	46 %	64 %	50 %
Valtio	28 %	49 %	45 %	39 %
Kunnat	77 %	41 %	31 %	52 %

Taulukko 3. Tyytyväisyys palkitsemisen toimivuuteen vuonna 2008, luvut prosentteina (suluissa aiemmat vuodet 2001 ja 2004) (Salimäki ym. 2009:17)

Palkitsemisen toimivuus	Koko aineisto	Yritykset	Kunnat	Valtio
Hyvä	25,7 (23,9/26,2)	32,8 (29,5/33,0)	10,4 (12,6/0,0)	35,5 (25,8/9,6)
Kohtalainen	48,4 (43,9/33,8)	40,8 (46,3/37,7)	59,1 (46,6/16,7)	44,4 (32,3/26,9)
Heikko	26,0 (32,1/40,0)	26,4 (24,2/29,3)	30,4 (40,8/83,3)	20,0 (41,9/63,5)
Yhteensä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vaikka palkitsemisjärjestelmien käyttöönotto Suomessa on lisääntynyt, Linkolan (2007:111-112) mukaan monissa yrityksissä palkitseminen mielletään edelleen vain tulospalkkioiden maksamiseksi ja merkkipäivien muistamiseksi. Motivaatiota palkitsemisjärjestelmien pitkäjänteiseen kehittämiseen ei ehkä synny, sillä monista palkitsemiseen liittyvistä perustekijöistä päätetään edelleen valtakunnallisella tasolla. (Linkola 2007:112).

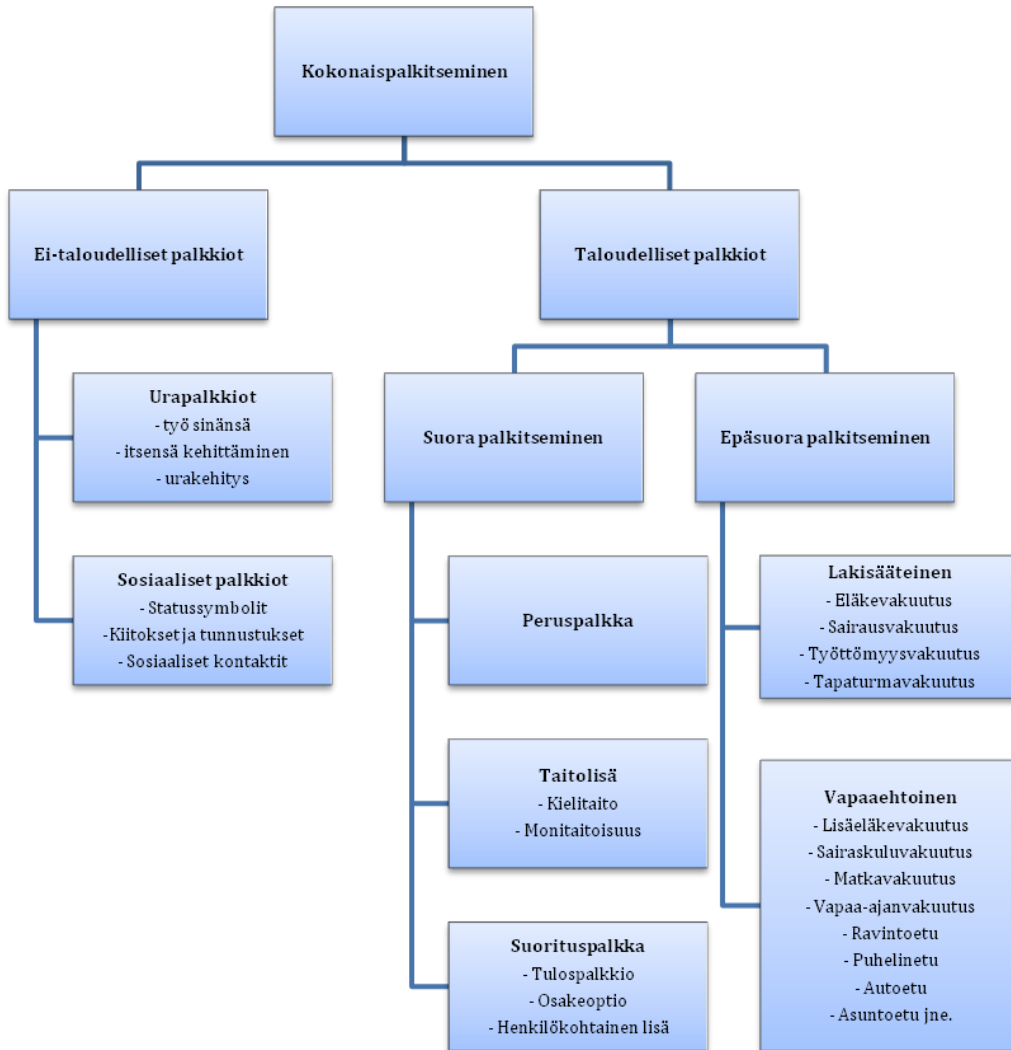
Yksi edellä mainituista perustekijöistä on suomalainen yleiskorotuskäytäntö, sillä palkankorotuksista päätetään liittotasolla, eikä yksittäisillä toimijoilla ole tästä poikkeamista. Tätä ilmiötä kritisoi esim. Riski (2005:38-39), jonka mukaan yleiskorotuksilla ei ole motivoivaa vaikutusta, sillä ne astuvat voimaan yksilön tai yrityksen toimista riippumatta. Palkkiot kuitenkin nousevat, jolloin yrityksillä on kiusaus jättää palkitsemisasiat omaan arvoonsa, tavallaan automaatioksi. Tällöin palkitsemisen tuoma kilpailuetu kuitenkin jätetään käyttämättä.

Toisaalta viime aikoina on nähty enenevässä määrin merkkejä paikallisen sopimisen yleistymisestä, mikä haastaa myös palkitsemiskäytäntöjen kehittämiseen. Elinkeinoelämän keskusliiton linjausten mukaisella paikallisen sopimisen yleistymisellä pyritään huomioimaan paremmin toimialojen erot ja helpottamaan nopeisiin muutoksiin reagoimista. Samalla ehdoista päättämistä pyritään saamaan enemmän ns. ruohonjuuritason päätettäväksi, sillä paikallistasolla on usein paras tuntuma työn todelliseen luonteeseen. (www-lähde Vartiainen 2008)

Vartiainen (2008) mukaan paikallisen sopimisen yleistyminen tuo mukanaan kuitenkin myös ongelmia. Monet yrittäjät ovat ilmaisseet huolensa siitä, etteivät he tunne paikallisen sopimisen mahdollisuuksia tarpeeksi hyvin omalla toimialallaan. Ongelmia on havaittu myös työntekijäosapuolen piirissä, sillä harvoissa yrityksissä on tehtäviensä tasalla oleva luottamusmies. Uusien sopimistietojen jakaminen eri osapuolille on ratkaisevan tärkeässä roolissa ennen paikallisen sopimisen yleistymistä. Vartiainen (2008) perääkin asennemuutosta sekä työnantajien että työntekijöiden keskuudessa.

3.2. Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan aloittaa määrittelemällä organisaation tarjoamat palkkiot kahteen eri kategoriaan: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkkioihin. Palkitsemisesta kertovassa kirjallisuudessa puhutaan näistä kategorioista usein myös aineellisenä ja aineettomana palkitsemisenä. (esim. Kauhanen 2006:109-110; Sistonen 2008:176-177)



Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006:110)

3.2.1. Taloudelliset palkkiot

Taloudellisen palkkion tuoma ensimmäinen miellelyhtymä on useimmiten työstä maksettava peruspalkka. Peruspalkkaa ei välttämättä mielletä niinkään palkitsemiseksi vaan enemmänkin työnteosta saatavaksi vastikkeeksi. Samanlaisessa asemassa ovat jossain määrin myös lakisääteiset vakuutusmaksut, kuten eläkevakuutus sekä sairaus- ja tapaturmavakuutus. Niiden asema palkitsemisen kentässä on vakiintunut ja nämä elementit löytyvät lähes jokaisesta työsuhteesta.

Kauhasen (2006:110) esittämä kokonaispalkitsemisen malli jakaa taloudelliset eli ai-neelliset palkkiot suoriin ja epäsuoriin palkkioihin. Suora palkitseminen kattaa rahana maksettavat palkkiot, kun puolestaan epäsuora palkitseminen sisältää lakisääteiset elä-kemaksut ja työntekijän nauttimat rahanarvoiset edut. Taloudellisten palkkioiden perus-tana voidaan pitää työstä maksettavaa peruspalkkaa. Peruspalkalla tarkoitetaan sellaista aika-, urakka- tai palkkiopalkkaa, joka maksetaan tiettyä jaksoa (esim. työtunti tai kuu-kausi) kohden. (Vartiainen & Kauhanen 2005:332). Peruspalkka sisältää sellaiset lisät, jotka on määritelty työehtosopimuksessa (esim. iltalisä tai vaarallisen työn lisä). Jois-sain tapauksissa peruspalkkaan voidaan katsoa kuuluvaksi myös palkan henkilökohtai-nen osa tai osaamiseen perustuva taitolisä, kuten esimerkiksi kielitaito.

Työn tulokseen perustuva palkitseminen on lisännyt jatkuvasti suosiotaan sekä Suomes-sa että muualla maailmassa. Kauhasen (2006:124-127) mukaan Suomessa yksityisen sektorin työvoimasta jo yli puolet on tulospalkkausohjelmien piirissä. Tulospalkkiolla tarkoitetaan sellaista palkanosaa, joka on sidoksissa määritellyn ryhmän tai yksilön työn tulokseen. Tulospalkitseminen toimii siten, että ennalta määritelty palkkio maksetaan jos siihen liittyvä tavoite täyttyy. Sama tulospalkkio voi koskea suurtakin henkilöstö-ryhmää ja se on luonteeltaan edellä mainittua peruspalkkausta täydentävä. Harvoissa tapauksissa työntekijän palkka määräytyy pelkästään tulospalkkiosta. (Kauhanen 2006:124-127)

Tulospalkkion etuna voidaan pitää sitä, että se kannustaa toimimaan organisaation ta-voitteiden ja arvojen mukaisesti. Toimiva tulospalkkaus vaatii kuitenkin toimintaa oi-keudenmukaisesti mittavaan mittariin. Tässä piileekin tulospalkkion ongelma. Monilla aloilla on vaikea yksiselitteisesti määrittää, mitkä tekijät vaikuttavat työn tuloksellisuu-teen. Jos mittarit asetetaan väärin, saattaa seurauksena olla ei-toivottua käyttäytymistä tai sitoutumattomuutta, jos tavoitteeseen yltäminen ei tunnu olevan omien resurssien rajoissa. (Kauhanen 2006:124-127; Hulkko ym. 2005:213-214)

Yrityksen tulokseen vielä vahvemmin kytkeytyvä palkitsemiskeino ovat osakeoptiot. Optioilla palkitseminen vaatii toimiakseen toimivat osakemarkkinat, joten optioihin perustuvia palkitsemisjärjestelmiä käytetään jo pörssiin listautuneissa tai listautumista suunnittelevissa yrityksissä. Koko henkilöstölle suunnattuja optiojärjestelmiä käytetään lähinnä sellaisissa pienissä kasvuyrityksissä, joissa henkisen pääoman merkitys on suu-ri. (Kalmi & Kauhanen 2005:224-226)

Edellä mainittujen suorien palkitsemismuotojen lisäksi on olemassa myös epäsuoria palkitsemismuotoja. Sosiaaliturvasta on Suomessa säädetty laissa siten, että eläkevakuutus, sairaus- ja tapaturmavakuutus sekä työttömyysvakuutus ovat osa jokaista työsuhdetta. Muualla, heikomman sosiaaliturvan maissa näistä voidaan käyttää palkitsemiskeinoina. Työnantaja voi kuitenkin vapaaehtoisesti tarjota laissa säädettyä laajempaaakin vakuutusturvaa. (Kauhanen 2006:109-110)

Muita vapaaehtoisia palkitsemismuotoja ovat henkilöstölle tarjottavat rahanarvoiset edut ja verovapaat edut. Rahanarvoiset edut ovat luonteeltaan sellaisia, että niillä voidaan osoittaa olevan välitön ja yksiselitteinen taloudellinen merkitys. Nämä edut kuuluvat Suomessa verotuksen piiriin, mutta lähes poikkeuksetta saavutettu etu on määrättyä verotusarvoa suurempi. Esimerkkejä tällaisista eduista ovat esim. asuntoetu, autoetu ja puhelinetu. (Kauhanen 2006:110)

Edellä mainitun lisäksi työnantajalla on mahdollisuus tarjota verovapaasti sellaisia etuja, jotka ovat luonteeltaan tavanomaisia, kohtuullisia ja ne ovat tarjolla tasapuolisesti koko henkilöstölle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yhteinen liikuntavuoro, lomailumahdollisuus yrityksen omistamassa kohteessa tai alennus organisaation tuotteista tai palveluista. (Kauhanen 2006:115-116). Verovapaat edut ovat hyvä lisä palkitsemisen kokonaisuuteen. Ongelmaksi muodostuu usein se, että koko henkilöstöä innostavia ja kaikille merkityksellisiä etuja on vaikea löytää. Hyvin henkilöstönsä tunteva esimies saa kuitenkin tällaisesta palkitsemismahdollisuudesta paljon irti.

3.2.2. Ei-taloudelliset palkkiot

Ei-taloudellisilla tai aineettomilla palkkioilla tarkoitetaan yleensä työuraan ja sosiaaliin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Ei-taloudelliset palkkiot ovat luonteeltaan vahvasti yksilökohtaisia ja yksilöt kokevat niiden merkityksen eri tavalla. Siksi esimiehelle onkin tärkeää tuntea omat alaisensa ja, mikä heitä motivoi, tai millaisia palkitsemiskeinoja he arvostavat. Vaikka palkitsemisjärjestelmän pääpainopiste tulisi olla aineellisen palkitsemisen sektorilla (esim. Struwing 2009), on myös aineetonta palkitsemista hyvä kehittää sen henkilökohtaisen luonteen vuoksi. Aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu usein tulojen kasvaessa, ja voi olla että aineettomilla palkitsemiskeinoilla saavutetaan parempia tuloksia kuin esim. pienillä palkankorotuksilla. (Kauhanen 2006:131-136)

Viime aikojen kiristynyt taloudellinen tilanne on jossain määrin saanut yritykset miettimään omia palkitsemiskäytäntöjään (esim. Testa 2010:8-10 ja Shepherd 2010:24-29). Tämä saattaa johtua siitä, että rahaa ei yksinkertaisesti ole tai suurien palkkioiden maksaminen saattaa tuntua moraalisesti epäilyttävältä tilanteessa, jossa esim. joidenkin samassa organisaatiossa työskentelevien työpaikat ovat uhattuna. Palkitsemista tarvitaan kuitenkin myös taloudellisesti haastavina aikoina esim. kertomaan yrityksen tulevasta suunnasta. Aineettomien palkitsemiskeinojen rooli onkin tässä tärkeä, sillä aineettomat palkitsemismuodot ovat ratkaisuihin edullisia mutta silti tehokkaita motivoijia.

Testan (2010:8-10) mukaan rahalla on toimiva motivoiva merkitys vain silloin, kun suoritettava työ on rutiininomaista. Voi jopa olla, että luovaa ajattelua vaativissa töissä rahalla palkitsemisella on motivaatiota vähentävä vaikutus, kun keskittyminen herpaantuu itse työn tuloksesta tulevaan bonukseen ja sen suuruuteen. Sen sijaan kiitos ja tunnustus hyvin tehdystä työstä motivoivat aina. Testa (2010:8-10) kuitenkin muistuttaa myös siitä, että rahallisen korvauksen on silti oltava kohtuullisella tasolla, jotta rahakeskustelu ei väritä itse työn tekemistä.

Aikaisemmin mainitun jaon mukaisesti ei-taloudelliset palkkiot voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Kauhanen (2006:131-136) on jaotellut urapalkkiot neljään eri kategoriaan, jotka esitellään seuraavassa lyhyesti.

Työ sinänsä. Luottamus työsuhteen jatkumiseen luo turvallisuuden tunnetta työntekijän elämään. Myös tietoa omaan uraan liittyvistä muutoksista ja suunnitelmista voidaan pitää urapalkkiona.

Itsensä kehittäminen. Vaikka vastuu itsensä kehittämisestä on nyky-yhteiskunnassa paljolti yksilöllä itsellään, on se myös työnantajan näkökulmasta hyödyllistä. Työnantaja voi tukea tätä vastaamalla kehittämisestä syntyvistä välittömistä kustannuksista, esim. maksamalla työntekijää kehittävän kurssin osallistumismaksun.

Uran joustavuus. Työnantajan tulisi pyrkiä luomaan työympäristö, jossa työntekijä voi siirtyä joustavasti tehtävästä tai sektorista toiseen. Tämä mahdollistaa enemmän urapolkuja työntekijälle ja tämä tuntee voivansa itse valita oman uransa suunnan. Tällöin tavoitellun ylennyksen mennessä kollegalle tie organisaation sisällä ei olekaan heti tukossa.

Mahdollisuus tulojen lisäämiseen. Tulojen lisääntyminen tarkoittaa usein myös työtehtävien vaativuuden kasvua. Työnantajan tulisi pitää huolta uralla etenemisen mahdollisuuksista.

Tehokas urapalkkioiden käyttö vaatii esimieheltä omien alaistensa keskeisten uranankkurien kartoittamista. Ihmiset tulisi saada oikeisiin työtehtäviin myös minäkuvansa näkökulmasta. Linkolan (2007:101) mukaan ihmiset eivät luovu tärkeimmistä uranankkureistaan vaikeimmissakaan tilanteissa, joten niiden vaikutus siihen, kuinka palkitsemista tulkitaan voi olla merkittävä. Ura-ankkureista kerrotaan enemmän kappaleessa 2.4.

Sosiaaliset palkkiot ovat luonteeltaan vielä yksilökohtaisempia kuin urapalkkiot. Kauhane (2006:134-136) määrittelee sosiaaliset palkkiot neljään kategoriaan.

Statussymbolit. Statussymbolit ovat arvoaseman merkkejä ja ne viestivät työntekijän nauttimaan arvostusta organisaation johdon tasolta. Tuttuja esimerkkejä statussymboleista ovat esim. toimennimike, työpisteen sijainti, kulkuluvat tai työajan määrittelemisen vapaus. On kuitenkin huomattava että edellä mainitun kaltaiset piirteet menettävät statussymboliasemansa, jos ne ovat ratkaisevia työn onnistuneen suorittamisen kannalta. Statussymbolien arvostus on hyvin vaihtelevaa paitsi yksilöiden, myös eri kulttuurien kesken.

Kiitokset ja muut tunnustukset. Oikein kohdistettu kiitos tai tunnustus voi olla merkitykseltään jopa pientä palkankorotusta suurempi. Tiedetään, että suomalaiset arvostavat yksityistä ja julkista kiitosta kovasti, mutta sitä ei suomalaisessa organisaatiokulttuurissa juuri jaeta. Enemminkin vallalla on huonojen suoritusten korostaminen joko esimiehen tai asiakkaan toimesta.

Tyytyväisyys työtehtäviin. Työtehtävää tulisi pystyä vaihtamaan neljän vuoden välein, jotta kiinnostus työntekoon säilyisi hyvänä. Monipuolinen ja joustava organisaatio pystyy tarjoamaan mielekästä työnkiertoa kaikille sitä haluaville.

Sosiaaliset suhteet. Työnantaja voi palkita työntekijää poikkeuksellisella sosiaalisella tapahtumalla, joka voi olla esim. työnantajan edustaminen jossain tapahtumassa. Itseään toistavassa suorittavassa työssä tällainen edustusmahdollisuus voi olla jopa koko työuran kohokohta.

Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemisen kokonaisuudessa kiistatta yksi mielenkiintoisimpia tutkimuskohteita. Ne ovat usein vaikeasti eriteltävissä ja ne ovat syvästi juurtuneita organisaatiokulttuuriin. Esimiehen näkökulmasta esimerkiksi kiitoksen ja tunnustuksen antaminen on nopea tapa palkita hyvästä suorituksesta, mutta siihen totuttelemisen vaatii opettelua. Ehkä juuri tästä syystä esimiehille onkin nykyään tarjolla mm. kiitoksen antamiseen liittyvää koulutusta. Toisaalta kiitoksen antaminen on myös taloudellisesti edullinen, mutta silti tehokas tapa palkita. (Shepherd 2010:24-29)

Edellä esitelty ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen erittely on selkeä, mutta luonteeltaan työnantajan näkökulmasta luotu. Esim. Sistonen (2008:176-177) lisää aineettoman palkitsemisen kenttään myös muutamia erilaisia piirteitä (katso kuva 3 s.35, Sistonen kokonaispalkitseminen (2008:176)). Organisaation arvot, toimintatavat ja ylipäättään työnantajakuva saattavat toimia eräänlaisena palkitsemiskeinona ja ainakin ne houkuttelevat tietyn tyylisiä työntekijöitä. Joillakin työnantajilla pelkkä hyvä maine saa aikaan sen, että työskentely sen alaisuudessa on jo itsessään palkitsevaa.

Sistonen (2008:176-177) korostaa myös työn joustavuuteen liittyviä tekijöitä, jotka ovat nykyään jopa kilpailuetua tuottavassa asemassa työmarkkinoilla. Työnantaja voi omilla toimillaan olla tukemassa työntekijän työn ja muun elämän tasapainoa ja tällä tavoin parantaa esim. työssä jaksamista. Tällaiset asiat ovat usein osa organisaatiokulttuuria, mutta ne toimivat kuitenkin palkitsemisen tavoin. Myös siinä mielessä, että niiden arvo saatetaan huomata vasta niiden puuttuessa.

Alla esitettyä Sistonen (2008:176) näkemystä palkitsemisen kokonaisuudesta voidaan ehkä pitää Kauhasen esittämää kokonaispalkitsemisen mallia modernimpana. Aineettoman palkitsemisen osuus on suuri ja sillä on kokonaisuudessa tärkeä merkitys. Tämä heijastaa ehkä viimeaikaisia asenteita työntekoa ja työsuhdetta kohtaan. Rahapalkka toimii palkitsemisjärjestelmän perustana, mutta sen merkitys on ehkä pienenemään päin nimenomaan aineettoman palkitsemisen kustannuksella.

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys ja turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja -välineet	AINEETON PALKITSEMINEN	KOKONAISPALKITSEMINEN
Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahasto	PITKÄN AIKAVÄLIN KANNUSTIMET	KOKONAISKOMPENSAATIO
Lounasetu, puhelinetu, autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	LUONTOIS- JA MUUT EDUT	KOKONAISKORVAUS
Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustuspalkkiot	LYHYEN AIKAVÄ- LIN KANNUSTIMET	RAHAPALKKA
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	PERUSPALKKA	

Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008:176)

3.3. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Johdonmukainen palkitsemispolitiikka toimii yhteistyössä organisaation tavoitteiden, toiminta-ajatusten ja ohjausjärjestelmien kanssa ja sen tavoitteena on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (Lahti ym. 2004:11). Palkkausjärjestelmä pitää sisällään palkkaustavat ja -perusteet sekä palkkauksen toteuttamis- ja kehittämistavat. Oikeudenmukaisella palkkausjärjestelmällä voidaan havaita olevan positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja vastaavasti epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksilla on selkeä negatiivinen vaikutus esimerkiksi työtehoon. (Lahti ym. 2004:11-13)

Organisaation menestys perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy hallitsemaan omaa toimintaympäristöään ja kuinka joustavasti se pystyy reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Myös palkitsemisjärjestelmien on pystyttävä toimimaan joustavasti linjassa sekä organisaation vision että toisten palkitsemisjärjestelmien kanssa. (Lahti ym. 2004:13-14). Usein yhden toimivan järjestelmän löytäminen kattamaan koko henkilöstön vaatimuksia voi olla vaikeaa. Silloin organisaation on käytettävä rinnakkain useaa palkitsemisjärjestelmää. Tällaisessa tilanteessa toimivan palkitsemisjärjestelmän kannalta keskeistä on se, miten eri järjestelmien väliset erot pystytään huomioimaan. (Lahti ym. 2004:42)

Hyvän palkitsemisjärjestelmän edellytys on, että kokonaisuus pystytään hahmottamaan selkeästi ja jokin taho kantaa selkeästi vastuun kokonaisuuden toimimisesta. Palkitsemisjärjestelmien ongelmana onkin usein se, että eri tahot vastaavat järjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä eikä kukaan kanna kokonaisvastuuta. Kattavimmatkin työehtosopimukset jättävät palkitsemisasiossa paljon pelivaraa joten räätälöimällä on mahdollista luoda erittäin hyvin organisaation visiota tukevia järjestelmiä. Räätälöitäessä on kuitenkin varmistettava, ettei järjestelmä syrji jotain tiettyä työntekijää tai työntekijäryhmää. (Lahti 2004:16-17)

Jotta voidaan palkita järjestelmällisesti ja oikeudenmukaisesti, on oltava jonkinlaiset mittarit sille, minkä mukaan palkitaan. Seuraavassa esitellään kaksi erilaista palkitsemisperustetta: työn vaativuuden arviointi sekä henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi. Usein palkitsemisessa päädytään käyttämään osia näistä molemmista kokonaisvaltaisen palkkion luomiseksi.

3.3.1. Työn vaativuuden arviointi

ILO:n mukaan työn vaativuuden arviointi (engl. job evaluation) on prosessi, jossa määritellään työn tekijöilleen asettamat vaatimukset. Toisen tulkinnan mukaan työn vaativuuden arvioinnilla tarkoitetaan työn arvoa organisaatiossa. Arvioinnin kohteena on aina työ, joten on samantekevää kuka työn suorittaa. Työn vaativuuden arvioinnin lähtökohtana se, että töillä on vaatimuseroja jotka ovat kuvattavissa ja mitattavissa. (Lahti ym. 2004:32)

Työn vaativuuden arvioinnin avulla organisaation arvostukset voidaan pukea ymmärrettävämpään muotoon. Arviointi voidaan tehdä joko analyttisin menetelmin, jolloin arvioidaan yksittäisiä töitä, joille on määritelty painoarvo ja vaativuustaso tai ei-analyttisin menetelmin, jolloin työtä arvioidaan kokonaisuutena verraten ennalta määrättyyn kohteeseen. Työn vaativuuden arvioinnin tavoitteena on määrittää työkohtaiset palkat oikeudenmukaisesti – vaativammasta työstä on saatava suurempi palkka. Parhaassa tapauksessa lopputuloksena ovat kannustavat ja tuottavuutta edistävät palkkausperusteet. (Lahti ym. 2004:31-35)

Työn vaativuuden arviointi edellyttää hyvää tuntemusta työn tekemisen arjesta. Hyvä tuntuma ei kuitenkaan riitä, vaan arviointiperusteista on keskusteltava työtä tekevien kanssa. Näin saavutetaan myös henkilöstön parempi tyytyväisyys, kun he tuntevat saaneensa olla itse mukana vaikuttamassa arviointiin työn vaatimuksista. Arviointikeskusteluissa on hyvä käydä läpi esimerkiksi se, mikä on työn päämäärä tai mikä tekee toisesta työstä toista vaativamman. Vaativuusarviointien on oltava yhteisesti hyväksytyjä. (Lahti ym. 2004: 43)

3.3.2. Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi

Henkilön pätevyyden ja suoriutumisen arviointi perustuu ammatinhallintaan ja työn toteuttamisen kokonaisuuteen. Palkitseminen tapahtuu sen mukaan, miten hyvin työstään suoriutuu. Tällaisella palkitsemisella pyritään kannustamaan määrältään ja laadultaan hyviin tuloksiin sekä ammatinhallinnan ja pätevyyden lisäämiseen, joka valmistaa työntekijää kohti vaativampiin työtehtäviin siirtymistä. (Lahti ym. 2004:45-50)

Pätevyyteen ja suoriutumiseen liittyvät palkkiot näkyvät useimmiten työntekijän henkilökohtaisessa palkanosassa. Palkkio saattaa perustua kokemukseen, pätevyyteen, työssä

tarvittavien tietojen ja taitojen käyttöön tai työstä suoriutumiseen. Esimerkkejä tällaisista palkkioista ovat esimerkiksi ikälisät ja meriittikorotukset. Onko joku henkilö pätevä toimimaan jossain tehtävässä, voi joskus olla vaikea määritellä. Eräs määrittely voisi perustua niihin työntekijältä vaadittaviin ominaisuuksiin, joita tarvitaan työstä suoriutumisesta tehokkaasti. (Lahti ym. 2004:46-47)

3.3.3. Esimerkkejä erilaisista palkitsemisjärjestelmistä

Bratton ja Gold (1999:261-163) esittelevät muutamia erilaisia lähtökohtia, joiden pohjalta palkitsemisjärjestelmää voi lähteä kehittämään.

Koko henkilöstö tasa-arvoisessa asemassa. Työntekijöillä on peruspalkkansa lisäksi yhteinen bonus, joka on sama yrityksen jokaiselle työntekijälle aina ylimpään johtoon saakka. Esimerkiksi lomaoikeudet tai eläke-edut ovat jokaiselle samat. Systemin etuna voi olla tasa-arvoisuuden tunne. Ongelmaksi puolestaan voi muodostua se, että kaikilla organisaatiotasoilla ei tunneta systeemiä motivoivaksi.

Palkitseminen monipuolisesta osaamisesta. Työntekijät saavat sitä enemmän palkkaa, mitä useamman tyyppisiä työtehtäviä nämä pystyvät hoitamaan. Etuna on, että yrityksellä on listoillaan paljon joustavaa reserviä ja samalla työntekijät saavat paremman turvan työn jatkuvuudesta. Ongelmaksi voi muodostua se, että ammattiliittojen on vaikea seurata tällaisten järjestelmien tasa-arvoisuutta ja lisäksi työntekijöiden kouluttaminen on kallista.

Yrityksen tulos vaikuttaa suoraan palkkioon. Jos työntekijät saavat osansa yrityksen paranevasta tuloksesta, voi se kannustaa heitä työskentelemään tehokkaammin ja miettimään miten omaa työn tekemistä voisi edelleen tehostaa. Ongelmana on, että työntekijöiden kasvavasta tehokkuudesta tai hyvästä yrityksestä huolimatta muut tulokseen vaikuttavat tekijät tekevät yrityksen tuloksesta tappiollisen. Voidaan kysyä, miten tällaisessa tilanteessa varmistetaan palkitsemisen oikeudenmukaisuus.

Palkitsemisen voileipäpöytä (engl. Cafeteria-Style Benefits). Työntekijät saavat valita yrityksen tarjoamista eduista itselleen sopivimmat. Tämä tukee hyvin eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä, sillä toiset saattavat valita eteenpäin vievän ja uraa tukevan koulutusedun kun taas toiset puolestaan vaikkapa lapsiperheelle hyvin soveltuvat pitkät lomat ja joustavan työajan. Vaikka tällainen palkitsemismalli on toteutettuna työläs, on

sillä hyvä motivoiva ja sitouttava vaikutus.

3.4. Palkitseminen kuljetusalalla

Väite siitä, ettei kuljetusalalla ole palkitsemista on toiminut alusta saakka tämän tutkimuksen suurimpana innoittajana. Kuljetusala kuitenkin tarvitsee palkitsemista esimerkiksi houkutelukseen kovasti tarvitsemaansa työvoimaa. Kuljetusala kamppailee paljolti samasta työvoimasta esim. rakennusalan ja teollisuuden kanssa. Kuitenkin edellä mainituilla aloilla on etuna esimerkiksi se, että ne pystyvät tarjoamaan säännöllisemmän ja paikallaan pysyvemmän elämänrytmin vähemmillä työtunneilla ja mahdollisuudella viettää enemmän aikaa kotona. (Kelley 2004:12)

Kuljetusalan palkitsemisessa pätevät samat lainalaisuudet kuin muillakin aloilla. Palkkion saamiseksi tehtävä suoritus on oltava ennustettava ja toistettavissa eli suorituksen ja palkkion välillä on oltava löydettävissä yhteys. Lisäksi on tärkeää tuoda ilmi, miksi palkitaan ja mihin sillä pyritään. (Huff 2001:22-24). On tärkeää, että myös kuljettaja ymmärtää, mitä palkittaessa mitataan ja kuinka hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen.

Suomalaista tutkimusta palkitsemisesta kuljetusalalla on olemassa varsin niukasti. Salanteen raportissa (2009:26) tiekuljetusalan tulevaisuudesta on kuitenkin listattu erilaisia sitouttamiskeinoja, joita kuljetusalan yritykset ovat kertoneet käyttäneensä. Esiintyneitä keinoja ovat esimerkiksi:

- yhteishengen luominen yhteisten tilaisuuksien avulla (esim. yrityksen pikkujoulu)
- henkilökuntaedut ja harrastusten tukeminen
- kilpailukykyinen palkka verrattuna kilpailijoihin ja tulospalkkaus
- joustavuus työntekijän ja työnantajan välillä
- eläkejärjestelyt
- uudenaikainen kuljetuskalusto
- haasteellinen ja kehittävä työ
- työaikojen joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa niihin
- etenemis- ja koulutusmahdollisuudet
- yrityksen yhtenäinen hyvä imago, maine ja näkyvyys (esim. työasut)

Salanteen tutkimus (2009) ei kerro, miten yleistä edellä mainittujen palkitsemiskeinojen käyttö on tai minkäkokoiset yritykset näitä sitouttamiskeinoja käyttävät. Tutkimus ei myöskään kerro, ovatko esiintyneet sitouttamiskeinot käytössä järjestelmällisesti vai onko niitä käytetty enemmänkin hetkellisesti.

Edellä mainituista sitouttamiskeinoista haasteellinen ja kehittävä työ sekä mahdollisuus uralla etenemiseen ovat kuljetusalan näkökulmasta varsin mielenkiintoisia. Vaikka kuljettajan työ on muuttumassa jatkuvasti asiakaspalveluvoittoisempaan suuntaan (Salanne 2009:14), koostuu suurin osa työstä edelleen auton kuljettamisesta. Työn luonne ei siis juurikaan muutu jos ratin takaa ei poistuu. Tällöin voisi ajatella, että uralla etenemisen vaihtoehdot jäävät vähiin kun vaihtoehtoina ovat vain ajaminen, yrittäjäyys tai logistiikan suunnittelutehtävät (esim. ajojärjestelijän työ).

Esim. Cullen (2007:23-24) on esittänyt, että kuorma-auton kuljettajan ammatissa on kyse enemmän elämäntavasta kuin urasta, jolloin kasvumahdollisuudet, ura ja itsensä kehittäminen eivät nauti niin suurta arvostusta kuljettajan arvomaailmassa. Sen sijaan voisi olla, että esim. Scheinin ura-ankkureihin (katso kappale 2.4) peilattaessa sellaiset ankkurit kuin elämäntapa tai asialle omistautuminen nostaisivat päätään kuljettajien keskuudessa. Urapolun luomisen hankaluus ei kuitenkaan poista sitä tosiseikkaa, että kuljettajatkin kaipaavat työstään tunnustusta ja huomiota kertyneestä osaamisestaan. Kuljettajan työtehtävissä ajokokemuksen merkitys on ratkaisevassa roolissa siihen, miten tehokkaasti omaa työtään voi hoitaa. Kertyneestä ajokokemuksesta tulisikin aina palkita.

Eräänlaisen ratkaisun kuljettajien uraongelmaan tarjoaa artikkelissaan Cullen (2007:24), joka esittelee kuusiportaisen etenemismallin, jossa kuljettajan ura etenee palvelusvuosien perusteella. Vuosien kertyessä kuljettajan titteli muuttuu harjoittelijasta ammattilaisen kautta spesialistiksi samalla työkokemuksen ja koulutuksen karttuessa. Kuljettaja tuntee etenevänsä urallaan, vaikka itse työ koostuu edelleen lähinnä samojen teiden ajamisesta.

Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkaselvityksen (Solakivi ym. 2009:14) mukaan yksi kuljetusalan suurimmista paineista on tällä hetkellä toiminnan tehostaminen ja kustannusten leikkaaminen. Kuljetusyrittäjien tulisi panostaa erityisesti säästöihin polttoainekuluissa ja kuljetusvahinkojen korvauksissa. Huff (2001:22-24) esittelee artikkelissaan keinoja joilla edellä mainituilla sektoreilla voisi palkita. Ohessa muutama näistä esimerkinomaisesti.

Esimerkki 1: Säästäminen polttoainekustannuksissa. Kuljettajia palkitaan sen mukaan, miten tehokkaasti he ovat ajaneet ja kuinka vähillä harhakilometreillä he ovat säästyneet. Kuljettajat saavat kuitenkin itse suunnitella omat ajoreittinsä jolloin he pääsevät osallistumaan enemmän työn tekemisen suunnitteluun

Esimerkki 2: Samoja linjoja ajavat kuljettajat jaetaan tiimeihin ja vähimmillä kuljetuskustannuksilla urakan hoitanut tiimi voittaa. Pieni kisailu esim. yhteishenkeä kohentavine palkintoineen lisää kuljettajien motivaatiota hoitaa työnsä tehokkaasti.

Esimerkki 3. Kuljetusvahinkojen välttäminen. Kuljettajia palkitaan sen mukaan, miten pitkään he ovat onnistuneet ajamaan ilman onnettomuuksia. Onnettomuuksien välttämiseksi palkittaessa on tärkeää että jokainen tapahtunut vahinko arvioidaan erikseen ja määritetään kuljettajan osuus vahingosta. Arviointiprosessiin on hyvä ottaa mukaan sattumanvaraisesti joku yrityksen muista kuljettajista. Tällöin prosessi tuntuu vahingon tehneelle kuljettajalle oikeudenmukaisemmalta ja samalla kuskit oppivat vahingontekoon liittyvän prosessin vaiheet.

Kuljetusvahinkojen välttämiseen liittyvää palkitsemista ja miksei muutakin palkitsemista voi olla järkevä toteuttaa muuten kuin rahalla. Esimerkiksi, jos kuljettaja saa rahaa palkkioksi ja ostaa rahalla television, saattaa palkkion ansaitseminen pian unohtua. Jos sen sijaan kuljettaja saa suoraan palkkioksi television hän muistaa todennäköisesti pidempään ansainneensa television nimenomaan omalla hyvällä ajosuorituksellaan.

4. TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tekeminen. Ensimmäiseksi käydään läpi jo johdannossa sivuttua tutkimusongelmaa ja tutkimuksen taustaa. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen kohderyhmästä ja siitä, miten kohderyhmää tutkitaan. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

4.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimusta kuljetusalalla palkitsemisesta Suomessa on tehty kohtuullisen vähän. Aihetta on tutkittu esimerkiksi sitouttamisen ja urapolkujen näkökulmasta (katso kappale 3.4.). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kuljetusalan palkitsemiskäytäntöjä seuraavista näkökulmista:

- Minkälaisia palkitsemiskeinoja kuljetusalan yrityksissä on käytössä?
- Miten järjestelmällisesti palkitsemisen keinoja käytetään?

Kuljettajien näkemys palkitsemisesta jää kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda pohjaa tulevalle syventävälle tutkimukselle aiheesta. Tutkimuksella pyritään kartoittamaan erilaisia käytössä olevia tai suunniteltuja palkitsemis- ja sitouttamiskeinoja ja niiden järjestelmällisyyttä. Tavoitteena on myös herättää ajatuksia niistä tekijöistä, joita kuljetusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmää ja palkitsemiskäytäntöjä kehittäessään. Määrittelyn aineistona käytetään tutkimushaastattelujen lisäksi palkitsemisen teoriaa ja tavoitteena on luoda eräänlainen tarkistuslista huomionarvoisista tekijöistä. Tätä tavoitetta voidaan pitää jossain määrin toissijaisena tutkimuksen kannalta.

Innostus aiheeseen pohjaa alunperin tutkijan tekemiin havaintoihin palkitsemisen tilasta eräässä kuljetusalan yrityksessä ja toisaalta erään kuljetusyrittäjän väitteeseen siitä, ettei alalla ole olemassa palkitsemista. Työ pohjaa siis osaltaan menestyksellisen empiirisen tutkimuksen lähtökohtiin (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000:13-14), sillä sen taustalla ovat arkielämän ongelmat ja niiden ratkaisu sekä tunne siitä, että työ on tärkeä ja sillä on merkitystä.

4.2. Tutkimuksen kohderyhmä

Vastaukset tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan haastattelemalla kuljetusalan yrittäjiä tai yritysten palkitsemisesta vastaavia tahoja. Tutkimuksen kohteeksi valittujen yritysten valintakriteerijä esitellään myöhemmin tässä luvussa (katso taulukko 4). Tutkimustulosten voidaan kuitenkin olettaa olevan relevantteja myös sellaisten kuljetusyritysten kannalta, jotka eivät täytä kaikkia näitä valintakriteerijä. Samoin tulosten voidaan olettaa olevan sovellettavissa ainakin jossain määrin muille samankaltaisille toimialoille, esim. henkilöliikenteeseen.

Suomessa kuljetusyritysten keskimääräinen koko on Euroopan laajuisessa tarkastelussa varsin pieni (SKAL Jäsenrekisteri 22.9.2009). Suurin osa yrityksistä on yhden auton ja muutaman kuljettajan yrityksiä. Toinen kuljetusyrityksiä leimaava piirre on omistajien matala koulutustasoisuus. Sekä yrityksen koolla että kuljetusyrittäjien koulutustasolla voidaan katsoa olevan vaikutusta palkitsemiseen. Muutaman työntekijän kuljetusyrityksessä palkitsemiskeinot saattavat olla monenkirjavia ja epämuodollisia verrattuna suurempaan yritykseen. Kuljetusyrittäjien matala koulutustaso viittaa puolestaan siihen, että yrittäjäksi on ryhdytty suoraan kuljettajakoulutuksen saamisen jälkeen. Tästä johtuen alan ominaispiirteiden teoreettinen opiskelu on ehkä jäänyt vähemmälle ja asioita on testattu enemmän käytännössä. Näin ollen käytössä olevat palkitsemiskeinotkin ovat saattaneet syntyä enemmän käytännön kautta kuin järjestelmällisellä kehittämisellä.

Kooltaan pienten kuljetusyritysten palkitsemiskäytäntöjen tutkiminen olisi varmasti mielenkiintoista ja esiin nousisi varmasti monia luovia palkitsemisratkaisuja joita matalan hierarkian organisaatioissa epäilemättä tarvitaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin suurempiin toimijoihin, joilla on palkkalistoillaan useampia kymmeniä työntekijöitä ja joissa onnistunut palkitseminen kaipaa johdonmukaisuutta. Ilman johdonmukaisuutta ja mielivaltaisesti toteutettu palkitseminen aiheuttaa suuremmissa työhyteisissä työtyytymättömyyttä ja epätasa-arvon tunnetta.

Liikenne- ja viestintäministeriön Logistiikkaselvityksen (2009:102) mukaan kuljetusyritykset kokevat, että palvelutarjonnan laajentaminen on yksi alan tärkeimmistä kehityskohteista lähitulevaisuudessa. Rääätälöity palvelu ja kattava yhteistyöverkko auttavat pieniä ja keskisuuria kuljetusyrityksiä kilpailemaan samoilla markkinoilla suurten monikansallisten kuljetusyritysten kanssa. Pienet ja keskisuuret kuljetusyritykset ovat samaan aikaan sekä toistensa kilpailijoita että riippuvaisia toisistaan.

Taulukko 4. Haastateltavien valinnan kriteerit

Toimiala	Tieliikenteen tavarankuljetus (49410)
Yrityksen kotipaikka	Sijainti: Etelä-, Keski-, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjanmaa
Yrityksen koko	Keskisuuri yritys (liikevaihto yli 10 milj. euroa)
Kuljetuskaluston määrä	Yli 5 kuorma-autoa
Henkilöstömäärä	Yli 10 työntekijää

Valintakriteereistä painotus on erityisesti toimialassa ja yrityksen kotipaikassa, jotka täyttyvät kaikilla yrityksillä. Sen sijaan yrityksen liikevaihtoon liittyviä kriteerejä ei tässä tutkimuksessa noudateta täsmällisesti. Lukuja tärkeämpää on se, että yrityksen toiminta on kooltaan sellaista, että autoja ja työntekijöitä on useampia. Tavoitteena on ollut ennen kaikkea rajata pois yhden auton ja muutaman kuljettajan kuljetusliikkeet, sillä tämänkaltaisissa kuljetusliikkeessä palkitsemiskäytännöt saattaisivat olla liian erilaisia vertailujen toteuttamiseksi. Usein tämä johtuu siitä, että pienissä kuljetusliikkeissä kaikki työntekijät saattavat olla omistussuhteessa yritykseen.

Lyhyt tarkastelu kuljetusyritysten internet-sivuihin osoittaa, ettei yrityksillä juurikaan ole henkilöstöasioihin, kuten rekrytointiin tai palkitsemiseen erikoistuneita työntekijöitä. Tästä syystä onkin perusteltua ohjata haastatteluun liittyvä ensimmäinen yhteydenotto suoraan yrityksen ylimpään johtoon, jolla on näkemys siihen, kuka palkitsemiseen liittyvistä asioista yrityksessä parhaiten tietää. Itse tutkimushaastattelu on kuitenkin perusteltua tehdä sille taholle, jonka yrityksen johto osoittaa aiheesta parhaiten tietäväksi.

Tutkimuksen aineisto syntyy kuljetusyritysten haastatteluista myöhemmin tässä luvussa esiteltävällä teemahaastattelulla. Teemahaastattelujen tekeminen sijoittuu kevääseen 2011. Haastatteluissa kysymyksiin vastaavat joko yrittäjä itse tai yrittäjän osoittama yrityksen edustaja.

Potentiaalisten haastattelukohteiden kartoittamiseen käytettiin tutkimuksen aikana kolmea eri metodologiaa. Ensimmäisessä vaiheessa kohdeyrityksiä kartoitettiin tutkijan kuljetusalan yritysten tuntemuksen avulla. Tällä tavalla saatiin luotua karkea lista yrityksistä, jotka saattaisivat olla sopivia tutkimuksen kohteeksi. Seuraavassa vaiheessa listaan haettiin lisäystä ja tarkennuksia yritysten internet-sivujen avulla. Internet-sivujen avulla

pyrittiin saamaan varmistuksia liittyen esim. yritysten henkilöstömääriin, toimialaan ja kokoon. Internetin hakukoneiden avulla kartoitettiin lisää kriteerit täyttäviä yrityksiä.

Kolmas haastattelukohteiden kartoitusmetodi tuli käyttöön vasta myöhemmin siinä vaiheessa, kun haastattelut olivat jo käynnissä. Haastatelluista kuljetusyrittäjistä kaksi suosittelee samalla toimialalla toimivia kilpailijoita hyvin tutkimukseen sopiviksi. Nämä yritykset tulivat siis potentiaalisten haastateltavien listaan vasta myöhemmässä vaiheessa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa oltiin yhteyksissä yhteensä 17 eri kuljetusliikkeeseen. Kaikki nämä yritykset täyttivät kriteerit kotipaikan, toimialan sekä henkilöstömäärän suhteen. Sen sijaan yritysten liikevaihto vaihteli hyvinkin runsaasti. Tällä perusteella ei kuitenkaan yhtäkään yritystä suljettu potentiaalisten tutkimuskohteiden ulkopuolelle.

Yhteydenotto tapahtui puhelimitse joko yrityksen toimitusjohtajaan tai henkilöstöasioista vastaavaan henkilöön, jos tällainen oli yrityksen yhteystiedoissa osoitettu. Yhteydenottopuhelussa esiteltiin tutkimuksen aihepiiri lyhyesti ja kysyttiin kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen suostumalla osallistumaan noin 30-45 minuuttia kestävään haastatteluun. Mikäli kiinnostusta löytyi pyrittiin välittömästi sopimaan aika, jolloin haastattelu tehtäisiin.

Seitsemästätoista kuljetusyrityksestä haastateltiin lopulta kuutta eri toimijaa. Seitsemän yritystä ilmoitti, ettei kiinnostusta osallistua tutkimukseen ole. Neljä yritystä ilmoitti, että kiinnostusta osallistumiseen on, mutta aikatauluja ei saatu sovitettua yhteen. Ennen haastattelun alkua jokaiselta osallistujalta kysyttiin sopiiko hänelle jos haastattelu äänitettään tietokoneella. Haastattelun äänittäminen sopi kaikille haastateltaville. Haastattelut päätettiin tallentaa suoraan tietokoneelle siksi, että jälkikäsitteily tulisi olemaan helppoa ja laatu olisi paras mahdollinen.

Haastattelut litteroitiin tutkijan toimesta kokonaisuudessaan jokainen puheenvuoro huomioiden. Huomionarvoista oli se, että haastateltavat aloittivat lähes välittömästi, ennen tietokoneen käynnistämistä kertomaan asioita liittyen joko palkitsemiseen tai omaan yritykseensä. Nämä tiedot eivät kaikki ehtineet mukaan tallennettuihin haastattelusuuksiin. Tällä tavoin hävinneen materiaalin merkitys ja informaatioarvo olivat kuitenkin kohtuullisen pieniä. Haastattelut litteroitiin tarkasti, mutta esim. puheen vivahteita taukoineen ja huokauksineen ei nähty tarpeelliseksi kirjata ylös. Samoin jonkin verran täytesanoja ja toistoa jätettiin kirjaamatta.

4.3. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Metsämuuronen (2008:16) määrittelee laadullisen tutkimuksen tutkimukseksi, jossa monipuolisin keinoin kerätään tietoa tapahtumasta tai ihmisen toiminnasta tietyssä ympäristössä. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä mahdollisimman syvällisesti. Kvalitatiivinen tutkimusote voidaan katsoa soveltuvaksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista ja yksityiskohtaisesta, ei niinkään yleisestä tiedosta. Lisäksi soveltuvuus on hyvä silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita ja syy-seuraussuhteita, joiden selvittäminen erilaisilla keilla voisi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Metsämuuronen 2008:14)

Palkitsemiseen ja palkkaan liittyvä tieto on usein varsin yksityiskohtaista, monimutkaista ja saattaa koostua eri tahoilla mitä erilaisimmista osista. Tällaisen tiedon hankkiminen kvantitatiivisin haastattelumenetelmin esim. survey-tutkimuksena ei välttämättä tuottaisi kovinkaan yksityiskohtaista tietoa. (vrt. Metsämuuronen 2008:14-15). Vielä kun ottaa huomioon, että suomalaisessa kulttuurissa palkasta puhuminen on aina ollut pienimuotoinen tabu, on yksityiskohtaisemman tiedon hankkimiseen tähtäävien tutkimusmenetelmien käyttö tässä tutkimuksessa perusteltua.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa tässä tutkimuksessa saatujen tietojen yleistämisen ja johtopäätösten tekemisen, vaikka tutkimusotos ei olekaan kovin kattava. Tapaustutkimuksesta puhutaan, että se on ”askel toimintaan” (Metsämuuronen 2008:17). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tavoite tähtää toimintaan ja käytännön soveltamiseen. Laadullisen tutkimuksen eduksi on luettavissa tässä myös se, että tulokset on mahdollista raportoida vapaamuotoisesti ilman tiedeslangia, jolloin tulokset ovat kansantajuisia siten palvelevat suurempaa lukijakuntaa. (Metsämuuronen 2008:17)

Edellä esitelty tutkimusote tuo tutkimukseen myös omat rajoitteensa. Pienehkö otos kuljetusyrityksistä tuo raportoitavaksi vain näiden yritysten näkemyksen asiaan. On tärkeää huomioida, että suomalaisista kuljetusyrityksistä lähes yhdeksän kymmenestä on alle kuuden auton yrityksiä, joissa myös työntekijöitä on vähän ja palkitsemiskäytännöt täten varmasti hieman poikkeavat (SKAL jäsenrekisteri 22.9.2009). Yleistäminen saatujen tietojen pohjalta varsinkin koko alaa koskevaksi voi olla harhaanjohtavaa.

Tiedonkeruumetodiksi valittu haastattelu sopii tähän tutkimukseen useastakin syystä. Ensinnäkin kyseessä on aihe, josta tutkijan on vaikea tietää vastauksen suuntaa, jolloin selventävien tai syventävien kysymysten esittäminen kesken haastattelun saattaa olla tiedonsaannin kannalta ratkaisevan tärkeää. Toisaalta haastattelun tavoitteena on sijoit-

taa haastattelijan mielipiteet laajempaan kontekstiin. Kolmanneksi, kuten jo aikaisem-
minkin mainittiin, palkasta ja rahasta puhuminen on Suomalaiselle usein hieman hanka-
laa. Aiheen tietystä arkuudesta johtuen haastattelulla voidaan päästä käsiksi sellaiseen
tietoon, joka ehkä jäisi saamatta esim. kyselylomakkeella. (Hirsjärvi & Hurme 2000:35)

Käytetty haastattelumetodi voidaan määritellä puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirs-
järvi & Hurme 2000:47). Puolistrukturoidulle haastattelulle ominainen piirre on esim.
se, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, joiden muoto on kohtuulli-
sen vakio mutta esittämisjärjestys voi vaihdella haastateltavan vastausten mukaan.
Haastateltavan vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vaihtoehtoihin, vaan hän saa vapaasti
kertoa näkemyksistään aiheeseen liittyen. Toisaalta haastattelussa voidaan havaita myös
monia teemahaastattelun piirteitä, sillä esim. sitä, miten syvälle keskustelussa mennään
on turha rajoittaa. Tiettyihin teemoihin keskittyminen pitää haastattelun luonteen puoli-
strukturoituna. (Hirsjärvi & Hurme 2000:47-48)

Tämän tutkimuksen haastattelu voidaan jakaa neljään eri aihepiiriin: taustakysymykset,
kuljetusalan nykytila, kuljettajan palkitseminen ja kuljettajan motivointi. Varsinkin mo-
tivointi ja palkitseminen liikkuvat aihepiireiltään lähellä toisiaan, joten näiden aihepiiri-
en sekoittuminen keskenään haastattelussa on mahdollista, jopa todennäköistä. Tutki-
muksen haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Taustatietojen kysyminen on tarpeellista siksi, että sillä pystytään luomaan kuva vastaa-
jasta ja tämän edustamasta yrityksestä. Taustatietokysymyksiin tarkastellaan seuraavia
asioita:

- Mikä on yrityksen toimiala tai mihin liiketoiminta perustuu? Mikä on yrityksen
ydinosaamista?
- Kuinka suuri on yrityksen henkilöstömäärä?
- Mikä on haastateltavan asema yrityksessä? Minkälainen tämä asema on palkit-
semisen näkökulmasta?
- Millainen pohjakoulutus haastateltavalla on?

Kuljetusalan nykytilaa kartoittavilla kysymyksillä on tarkoitus luoda kuva siitä, millai-
sena haastateltava näkee alan tilanteen tällä hetkellä ja millaisena hän näkee oman yri-
tyksensä tilanteen vallitsevilla markkinoilla. Aihepiiri on laaja ja sen tarkoituksena on
myös totuttaa haastateltava puhumaan. Aihepiiri toimii ns. avauskysymyksenä, jonka
tehtävänä on saada haastateltava innostumaan ja puhumaan asioista hänen itsensä toi-

vomilla tavoilla. Yleiseen elämänmenoon ja arkeen liittyvät kysymykset toimivat usein hyvinä avauskysymyksinä. (Hirsjärvi & Hurme 2000:107)

Jatkossa haastattelu etenee ns. suppilotekniikalla yleisistä kysymyksistä kohti spesifejä kysymyksiä. Tarkastelu aloitetaan palkitsemiseen liittyvistä kysymyksistä siten, että ensin määritellään se, mistä tekijöistä palkka koostuu haastateltavan edustamassa yrityksessä. Sen jälkeen kartoitetaan haastateltavan käsitys siitä, mitä palkitseminen tarkoittaa ja mitä hän pitää palkitsemisena. Tässä vaiheessa on ehkä jo saatu jonkinlaista viestiä siitä, minkälaisia palkitsemiskeinoja kohdeyrityksessä on käytössä joten on luontevaa siirtyä kysymykseen, joka käsittelee sitä, millainen palkitsemisjärjestelmä kohdeyrityksessä on käytössä. Jos yrityksessä ei ole käytössä järjestelmällistä palkitsemista, voi olla syytä kysyä onko tällaista kokeiltu tai harkittu.

Toisessa pääteemassa keskitytään motivaatioon. Palkitsemisen kannalta on tärkeää ymmärtää motivaatiota, joten on tärkeää kysyä, mikä kuorma-autoilussa motivoi ja mikä on paras keino motivoida kuljettajaa. Kysymys perustuu osittain oletukseen, että lähes kaikilla kuljetusyrittäjillä on omakohtaista kokemusta myös kuorma-auton kuljettamisesta. On toki mahdollista, ettei haastateltavalla ole ajokokemusta. Voidaan kuitenkin uskoa, että myös tällaisilla haastateltavilla on mielipide kysymykseen.

Toisena motivoivana tekijänä tarkastellaan, onko kohdeyrityksen kuljettajilla mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja onko kohdeyrityksessä luotu kuljettajille uranluontimahdollisuuksia. Onko kuljettajilla esimerkiksi mahdollisuus edetä organisaation sisällä muihinkin kuin kuljetustehtäviin? Tämän lisäksi on mielenkiintoista kartoittaa kuljettajien aktiivisuutta liittyen oman uran luomiseen ja palkitsemiseen muutenkin. Tuleeko kuljettajilta ehdotuksia siihen miten heitä voisi palkita?

Haastattelu päättyy yleisluontoiseen teemat kokoavaan kysymykseen. Kysymys pyrkii kartoittamaan, miten yritys pyrkii jatkossa pitämään palkkalistoillaan alan parhaat osajat ja taistelemaan työvoimapulaa vastaan. Vastaus tähän kysymykseen antanee myös viestiä siitä, miten haastateltava on suhtautunut itse haastatteluun ja onko keskustelu aiheesta herättänyt ajatuksia haastateltavassa.

4.4. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuseettisistä näkökulmista tutkimuksen toistettavuus, laatu ja luotettavuus ovat tärkeitä tekijöitä. Laadullista tutkimusta tehtäessä on syytä muistaa, että tutkimuksen tulos on aina tietyn ajan tuote johon tutkijan omalla historialla ja kiinnostuksella on vaikeasti arvioitava vaikutus. Toistettavuus ja luotettavuus ovat kuitenkin tärkeitä tavoitteita ja niihin tulee pyrkiä kaikin mahdollisin keinoin.

Tutkimuksen teoriaan liittyvän laadun tarkkailussa tärkeä merkitys on lähteiden käytöllä ja tekstin lomassa olevilla lähdemerkinnöillä. Aiheesta kertovaa kirjallisuutta tulisi käsitellä laajasti näkemyseroista tai yhtenevistä tulkinnoista raportoiden. Tutkimusta tehdessä tulisi aina pyrkiä käyttämään tutkimusnäkökulmasta laadukkaita ja mahdollisimman alkuperäisiä lähteitä. Sen lisäksi alkuperäislähteistä ammennettuja teorioita tulisi pyrkiä tarkastelemaan nykypäivän valossa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuret kysymykset tutkimuksen laadusta ja luotettavuudesta liittyvät aineistonkeruumetodina käytettyyn haastatteluun. Laatu ja luotettavuus tulisi pitää ajatuksena mukana koko tutkimusprosessin ajan. Jo ennen haastattelujen tekemistä tutkimuksen laatuun voidaan panostaa luomalla toimiva haastattelurunko, jossa on pohdittuna esimerkiksi se, millaisin kysymyksiin haastattelussa käsiteltäviä aihepiirejä voidaan syventää tai millainen vaikutus tutkijan kysymyksenasettelulla saattaa olla haastateltavan vastaukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000:184-186). Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy tutkimuksen lopusta liitteet – osiosta.

Vaikka haastattelurungon tekisi kuinka vahvaksi on muistettava, että kaikkeen ei voi varautua. Silloin tutkijan apuna on aiheen hyvä tuntemus ja hyvin hallussa olevat käsitteet. (Hirsjärvi & Hurme 2000:184-185). Tutkijan on kuitenkin muistettava ja varauduttava siihen, etteivät tutkimukseen liittyvät käsitteet välttämättä ole tuttuja haastateltavalle. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi tietyt palkitsemiseen liittyvät termit vaikuttivat joillekin haastateltaville selkeästi vierailta. Parhaiten tällaiseen epäselvyyteen voi varautua siten, että tutkija itse osaa selittää ytimekkäästi, mitä milläkin termillä tarkoitetaan.

Vaikka tutkijan on tärkeää noudattaa järjestelmällisesti tehtyä haastattelurunkoa on haastattelutilanteessa oltava valmis myös improvisoimaan. Yleisiä ongelmia muodostuu esimerkiksi siitä, että haastattelu keskeytyy jonkin häiriötekijän takia tai haastateltavalla ei olekaan antaa haastattelijalle aikaisemmin sovittua aikaa. Esimerkiksi tässä tutkimuk-

sessä kahden haastattelun kohdalla törmättiin siihen, että haastattelu oli tehtävä paljon sovittua lyhyemmässä ajassa. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää priorisoida haastattelukysymykset ja miettiä mitkä vastaukset ovat lopputuloksen kannalta tärkeimpiä. Haastattelurungon ja aiheen vahva tuntemus auttaa tässä paljon.

Haastattelun aikana laadusta voi huolehtia käsittelemällä haastattelurunkoon kirjatut asiat järjestelmällisesti sekä panostamalla haastattelun tallennukseen käytettäviin apuvälineisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000:184). Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut tallennettiin sanasta sanaan tietokoneella äänittäen. Tietokoneella tapahtunut äänittäminen voidaan todeta sekä äänitysmateriaalin laadun että aineiston jatkokäsittelyn näkökulmasta hyväksi toimintatavaksi. Ainoan ongelman tietokonepohjainen äänitys loi siinä, että haastateltavat aloittivat usein aiheen pohjustuksen heti haastatteluosapuolten tavatessa jolloin tietokone ei vielä ollut äänitysvalmiudessa. Tästä syystä nauhoitteista jäi pois lähinnä kuitenkin vain jotain aihetta alustavaa taustatietoa.

Haastattelun jälkeen on tärkeää perehtyä tuloksiin mahdollisimman nopeasti. Haastattelu tulisi kuunnella ja mahdollisesti myös litteroida välittömästi haastattelussa sattuneiden virheiden löytämiseksi tai tarkentamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000:185). Tämän tutkimuksen haastattelut litteroitiin tarkasti lähes sanasta sanaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, mikä oli tärkeää erityisesti siksi, etteivät ensimmäisten haastattelujen virheet toistuisi jatkossa. Litteroinneista olikin havaittavissa, että myöhemmin tehdyt haastattelut sujuivat jonkin verran ensimmäisiä haastatteluja paremmin.

On muistettava, että haastattelun lopputulos on aina seuraus haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkijan on tutkimuksessaan kuitenkin pyrittävä siihen, että tutkimus paljastaa mahdollisimman hyvin nimenomaan tutkittavan näkökulman asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000:188-189). Tässä tutkimuksessa haastateltavien näkemystä on pyritty korostamaan suurin lainauksin ja erottamalla suorat lainaukset selkeästi muusta tekstistä.

5. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Ennen tulosten esittelyä käydään vielä lyhyesti läpi tutkimuksen kohderyhmää ja esitellään hieman haastatteluiden kohteeksi valikoituneita yrityksiä. Luvussa esitellään tutkimushaastatteluun osallistuneiden sanataarkkoja mielipiteitä eri teemoihin. Mielipiteet on merkitty lainauksin ”-merkeillä sekä kursiivilla. Haastateltavat on koodattu selvennyksen vuoksi kirjaimilla A-F. Koodauksesta huolimatta luku on kirjoitettu siten, etteivät haastateltavat ole tunnistettavissa tekstistä.

5.1. Luonnehdintaa tutkimusjoukosta

Tutkimusta varten haastateltiin kuuden kuljetusalan yrityksen edustajaa. Potentiaalisia yrityksiä, jotka täyttivät osallistujien kriteerit kartoitettiin olevan yhteensä 17 kappaletta. Kaikkiin 17 yritykseen oltiin yhteydessä. Tutkimuksesta kieltäytyneet yritykset vetosivat joko kiinnostuksen puutteeseen tai aikataulujen yhteensopimattomuuteen.

Seuraavat tekijät yhdistivät kaikkia potentiaalisia tutkimukseen osallistujia:

- Yrityksen virallinen kotipaikka sijaitsee Etelä-, Keski- tai Pohjois-Pohjanmaalla
- Yrityksen pääasiallinen toimiala on tieliikenteen tavarankuljetus
- Yrityksen henkilöstömäärä ylittää 10 työntekijää

Näiden seikkojen lisäksi kaikki yritykset antoivat itsestään kuvan ns. ammattimaisesti johdettuina yrityksinä, joissa on havaittavissa selkeä hierarkia omistajien ja työntekijöiden välillä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät siis sellaiset kuljetusliikkeet, joissa omistajan pääasiallisena tehtävänä on liikkeenjohdon lisäksi myös kuorma-auton kuljettaminen. Monet tällaiset kuljetusliikkeet toimivat ns. alihankkijoina suurille kansainvälisille tai kansallisille kuljetusalan toimijoille, kuten Kiitolinja, Transpoint tai DHL Freight.

Huomion kiinnittäminen yrityksen liikevaihtoon koettiin tutkimuksen kuluessa toissijaiseksi. Yritysten liikevaihto vaihteli suuresti johtuen esim. ydinliiketoiminnan laadusta ja erilaisista lisäpalveluista, joita yritysten oli mahdollista tarjota. Samoin huomion kiinnittäminen kaluston määrään koettiin toissijaiseksi, sillä suurempi henkilöstömäärä käytännössä takaa myös suuremman kaluston määrän.

Johtuen tieliikenteen tavarankuljetuksen laajuudesta toimialana, yritysten ydinliiketoiminnat olivat luonteeltaan hyvin erilaisia. Osa oli keskittyneitä ns. jakelukuljetuksiin vanhan Vaasan läänin alueella, osa toimi valtakunnallisesti ja osalla merkittävä osa liiketoiminnasta perustui kuljetuksiin koko EU:n alueelle. Tätä ei tutkimuksessa nähty ongelmaksi, sillä palkka- ja palkitsemisperusteet ovat yleisesti samalla pohjalla riippumatta kuljetustoiminnan laadusta.

Jokaisella tutkimushaastatteluun valikoituneella yrityksellä voitiin katsoa olevan pitkäkö kokemus alalla toimimisesta, sillä nuorin tutkimuskohteena ollut yritys oli toiminut alalla 20 vuotta. Pitkäaikaisina toimijoina jokaiselle oli muodostunut selkeä osuusalue tai ydinliiketoiminta jonka ympärille muuta toimintaa oli pyritty rakentamaan. Pitkäaikaiset suhteet asiakkaisiin ja yhteistyön varmistaminen sopimuksin nähtiin muutenkin kuljetusliikkeiden edustajien keskuudessa tärkeäksi tekijäksi liiketoiminnassa. Tälle voidaan nähdä kaksi pääasiallista syytä. Ensinnäkin sopimuksella sidotun asiakassuhteen jatkuvuuden varaan voidaan laskea enemmän liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Toisaalta pitkäaikaiset palvelussuhteet viestivät yrityksen eri sidosryhmille toiminnan vakaudesta ja jatkuvuudesta. Tällä imagollisella seikalla voidaan nähdä olevan myös työntekijöitä sitouttava vaikutus.

Kuljetusalan yrityksistä varsin monet ovat tai ovat jossain vaiheessa olleet perheyrittäisiä. Samoin myös kuorma-auton kuljettamisen nähdään usein olevan isältä pojalle siirtyvä ammatti. Tämän tutkimuksen kuudesta haastateltavasta kolme yritystä oli vahvasti perheyrittäispohjalla siten että kuljetusliikkeen johto- ja hallintotehtävät työllistivät useampia saman perheen jäseniä.

Työnantajina yritykset työllistivät keskimäärin noin 45 henkeä. Pienimmässä yrityksessä työntekijöitä oli 25, suurimmassa 70. Näitä lukuja voidaan pitää tutkimuksen kannalta hyvinä, sillä tällaisten henkilöstömäärien hallinta vaatii jo kohtuullisen paljon suunnittelua ja seuranta. Myös palkitsemisen kannalta tätä voidaan pitää merkittävänä, sillä näinkin suurten henkilöstömäärien huomioiminen oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti vaatii jonkinlaista järjestelmällisyyttä.

5.2. Näkemykset kuljetusalasta

Kuljetusalan tyypillisiä piirteitä esiteltiin aikaisemmin kohdassa 1.4. Monet näistä ominaispiirteistä nousivat esille myös kuljetusyritysten edustajia haastateltaessa. Kaikki haastateltavat jakoivat näkemyksen siitä, että kuljetusala on toimialana haastava, vahvasti kilpailtu ja äärimmäisen suhdanneherkkä. Myös katteet ovat tiukassa.

Haastattelussa kysyttiin millaisena haastateltavat näkevät toimialan tällä hetkellä ja millaista tulevaisuutta he odottavat. Lisäksi pyrittiin saamaan selville millaisena haastateltavat kokevat EU:n vaikutuksen kuljetusalaan. Haastateltavien näkemykset olivat suurimmaksi osaksi pessimistisiä ja keskittyivät lähinnä alan epäkohtien valottamiseen.

Negatiivisemmissä näkemyksissä korostettiin alan tiukkaa kotimaista kilpailutilannetta ja viime vuosina räjähdysmäisesti nousseita kustannuksia. Kuljetuksen koetaan olevan viimeinen lenkki jossain prosessissa, mikä johtaa usein kiireeseen. Kuljetustilauksen saapuessa tavaran tulisi olla jo perillä ja asiakasta palvellakseen kuljetusyrittäjät joutuvat venymään omissa aikatauluissaan ja suunnitelmissaan. Tällaisissa tilanteissa esim. kuljettajien työtunteja tai autojen täyttöasteita on vaikea optimoida, jolloin kiire näkyy aina kuljetusyrittäjän kukkarossa. Lisäksi kova kilpailu on johtanut siihen, että kuljetusasiakkaat suhtautuvat hinnannostoihin hyvin penseästi. Jos hinta nousee, niin aina voidaan etsiä joku toinen toimija hoitamaan samaa liikennöintiä.

Positiivisemmissä näkemyksissä kuljetusalan koettiin lievästi piristyneet viime aikoina. Monet yritykset kokivat onnistuneensa siirtämään osan polttoaineiden hinnan korotuksista myös rahtihintoihin. Tässä oltiin onnistuttu parhaiten lisäämällä rahtihintoihin jatkuvasti tarkistettavia polttoaineklausuleja. Yleisesti ottaen kuljetusyrittäjissä oli muutenkin haastateltavien mukaan havaittavissa valpastumista taloushallinnon tehokkaan hoitamisen suhteen.

B: ”On tämä ala kaiken kaikkiaan jonkin verran tervehtynyt ja yrittäjät jotka ovat alalla niin aika moni osaa jo jopa kustannuslaskentaa, eli se ei oo enää niinkuin aikaisemmin, että tavallaan piti vain tehdä kalustolla jotain”.

A: ” On se yritys mikä vaan niin se on se taloushallinnon ihminen siellä. Kuinkasä osaat ajatella lukuja ja verotusta. Optimoida asioita, kassavarantoja ym. Kyllä se on kaiken A ja O. Kuljetusalalla on paljon yrityksiä joilla on ihan hyvät ajot mutta ne ei vaan pärjää kun ne ei osaa hoitaa sitä taloushallintoa.”

EU:n merkitystä alaan voidaan katsoa kahdesta eri näkökulmasta. Kilpailun lisääntyminen EU:n myötä ei ole näkynyt Suomessa haastateltavien mukaan kovinkaan suuresti, varsinkaan Pohjanmaan alueella toimittaessa. Sen sijaan kansainvälisen kilpailun uskotaan jo vaikuttavan enemmän kuljetustoimintaan Etelä- ja Itä-Suomessa. Auenneen kilpailun nähtiin kuitenkin tuoneen Suomen teille monenlaisia toimijoita, joista osa toimii hyvin erilaisin periaattein suomalaisiin kilpailijoihinsa verrattuna.

F: ” Kansainvälinen liikenne on muutenkin lisääntynyt sillä lailla että ns. harmaa talous on lisääntynyt eli idästä on tullut sellaisiakin ajoneuvoja Suomeen joilla ei ole edes liikennelupia. Ryssät ajaa suomessa ilman liikennelupaa ja polttoöljyllä ja autot on mitä on. Ne ei aina täytä kaikkia suomen lainsäädäntöjä.”

Direktiivien ja säädösten nähtiin vaikuttavan vahvasti kaikkiin Suomalaisiin kuljetusliikkeisiin. Suomalaiset kuljetusliikkeet noudattavat varsin sääntillisesti esimerkiksi työaikalakia, huolimatta siitä että työaikalait eivät sovellu kovinkaan hyvin suomalaisiin kuljetusetäisyyksiin. Lisäksi kuljetuskaluston yhdenmukaistaminen koko Euroopassa aiheuttaa erittäin suuria kustannuksia esim. eläinkuljetuksissa toimivilla kuljetusliikkeillä. Osa haastateltavista kritisoi varsin voimakkaasti EU:n mukanaan tuomia muutoksia alalle. Toiset tyytyivät toteamaan tilanteen olevan erikoinen ja että ”varmasti joku viisaampi on tämän miettinyt hyvin näin”.

5.3. Kuljetusalan palkat ja palkitseminen

Haastattelun ensimmäisenä palkitsemiseen liittyvänä kysymyksenä kaikkia haastateltavia pyydettiin erittelemään, miten kuorma-auton kuljettajan palkka heidän yrityksessään koostuu. Vastaus oli jokaisella haastateltavalla hyvin samantyyppinen; palkkauksen pohjana käytetään kuljetusalan työehtosopimista. Lisäksi kaikki haastateltavat halusivat korostaa sitä, että he maksavat kaikki työehtosopimuksen mukaiset lisät ja pekkaspäivät.

Yleisesti ottaen haastateltavat vakuuttivat tyytyväisyyttään työehtosopimukseen, jota he pitivät hyvin alan eri ominaisuudet huomioivana. Kuljetusalan työmuotoa jaksotyönä 80 tuntia kahteen viikkoon palkan perustuessa tehtyihin tunteihin pidettiin sitäkin toimivana. Haastatelluista yrityksistä kaksi oli kuitenkin pyrkinyt luomaan kiinteille ajolinjoille työehtosopimuksen pohjalta tehdyn urakkapalkan, jossa hyvin tehtävänsä osaava kuljet-

taja säästää hieman työajassa saaden kuitenkin saman palkan. Niin sanotun ”hyvänmiehenlisän” uskottiin tässä yhteydessä olevan muutaman prosentin luokkaa.

Haastateltavat uskoivat palkitsemisen perusteiden olevan sekä suomalaisissa että pohjoismaisissa kuljetusyrityksissä pääosin hyvin samanlaisessa tilanteessa ja kuljetusalan työn olevan esimerkiksi pohjoismaissa kaikille yrittäjille hyvin saman hintaista. On kuitenkin huomioitava, että myös eriäviä mielipiteitä aiheesta esitettiin. Kaksi haastateltavaa nosti esiin sen, että työehtosopimusten mukaisten lisien ja pekkaspäivien maksaminen ei ole alalla mikään itsestäänselvyys.

E: ”Tää alahan on tavallaan vähän villi, palkkauksessa sovelletaan aika montaa eri menettelyä mutta me pelataan sen työehtosopimuksen mukaan. Tuntipalkka, päivärahat, ylityökorvaukset ja kaikki tällaiset niin mennään sen mukaan mikä kuuluu, kaikkihan ei välttämättä mee sen mukaan.”

F: ”No kyllä me on maksettu kilpailukykyistä koska me maksetaan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Kilpailijat ei maksa sitäkään eli ne toimii tavallaan laittomasti.”

5.3.1. Käytössä olevat palkitsemiskeinot

Palkkauksen perusteiden määrittämisen jälkeen haastateltavia pyydettiin erikseen kertomaan, onko heillä käytössä joitain erityisiä bonuksia tai lisiä, jotka lisätään peruspalkan päälle. Näiden palkitsemiskeinojen määrittäminen on myös tutkimuksen ensisijainen tavoite.

Yrityksissä käytössä olleita palkitsemiskeinoja ja niiden yleisyyttä esitellään taulukossa 5. Taulukon palkitsemiskeinot ovat muodostuneet siten, että jokainen palkitsemiskeino tuli mainituksi vähintään yhden haastateltavan toimesta. Taulukko on muodostettu siten, että ylimpänä on mainittu yleisimmin haastattelussa esiintynyt palkitsemiskeino. Jotta palkitsemiskeinon voitiin katsoa olevan yrityksessä käytössä, sen piti olla joko selkeästi mainittuna haastattelussa tai vaivattomasti pääteltävissä haastattelumateriaalista.

Taulukko 5. Yritysten käyttämät palkitsemiskeinot

Palkitsemiskeino	yleisyys	Muuta huomioitavaa
Joustavuus työvuorosuunnittelussa	6	
Työvaatteet	6	* Tietyillä aloilla työnantajat joutuvat huomioidaan työvaatteet lain mukaan, sillä esim. tietyt lastausolosuhteet saattavat vaatia tietynlaisen varustuksen.
Säännölliset yhteiset palaverit / illanvietot / virkistystoiminta	5	
Mahdollisuus uralla etenemiseen	5	
Hyväkuntoinen kalusto	5	
Imago / positiivinen yrityskuva	4	
Mahdollisuus edetä työtehtävään jossa on paremmat edut	4	
Urakoitu palkka (mahdollistaa ns. hyvänmiehenlisän)	3	
Mahdollisuus edetä uralla muuhunkin kuin kuorma-auton ajamiseen	3	
Panostus tehokkaaseen työvuorosuunnitteluun	3	
Pitkä ura huomioidaan	2	* Pitkästä urasta huomioidaan muutenkin kuin vain TES:n mukaisilla kokemuksillisillä
Työstä annetaan systemaattisesti palautetta	2	
Työntekijöiden koulutukseen on panostettu	2	
Osallistava johtaminen	2	* mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyvään päätöksentekoon
Näkymätön palkitseminen (pienet edut jotka saattaa huomata vasta niiden puuttuessa)	2	* esim. oman auton peseminen yrityksen pesuhallissa, yrityksen tilojen käyttäminen omien tavaroiden varastointiin
Ajosuoritukseen perustuva palkitseminen	1	

Mainituista palkitsemiskeinoista käytetyimmäksi nousi joustavuuden tarjoaminen työvuorojen järjestelyssä. Kaikki haastatellut yritykset korostivat sitä, että jos heidän yrityksessään työntekijällä on tarvetta vapaapäivään tai pidempään vapaaseen niin se on järjestettävissä. Periaatteet vapaan antamisessa olivat yrityksillä hyvin samanlaiset, sillä vapaata saa helposti omien asioiden järjestelyyn ja henkilökohtaisiin menoihin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että sitä kuinka palkitsevaa tällainen joustavuus on epäiltiin muutamissa yhteyksissä jopa siinä määrin, että pohdittiin onko joustavuus kuljetusalalla ylipäättään luettavissa palkitsemiseksi.

A: ”Täällä on joustavaa ja täällä on tietty vapaus. Ei oo mitään raamattuun painettua eli jos puhutaan vaikka jostain lomakertymistä niin neuvotellaan ja joustetaan.”

D: ”Meillä on erittäin joustava loma- ja vapaajärjestelmä. Jos kuljettaja ilmoittaa että hän tarvii vapaata päivän, pari tai viikon niin voin sanoa että kyllä se sataprosenttisesti jollain tavalla järjestyy. Saa sitten järjestää asioitaan ja saa sitten extravapaata jos siltä tuntuu. Se on ehkä yks sellainen... En ota sitä niinkään palkitsemisena vaan se on enemmän sellainen ylimääräinen etuus.”

Joustavan työvuorosuunnittelun kanssa yhtä yleisenä palkitsemiskeinona esiin nousivat työvaatteet. Työvaatteet nousevat palkitsemisen kirjallisuudessa esille osana kokonaispalkitsemista, mutta kuljetusalalla ne voidaan nähdä myös osana työn suorittamisen kannalta korvaamattomina välineinä. Esimerkiksi monien metalliteollisuuden suuryritysten lastaus- ja purkausalueille ei saa mennä ilman turvakypärää, huomioliiviä yms. Yritys voi kuitenkin panostaa työvaatteisiin paljon laissa säädettyä enemmän, mistä syystä niiden nostaminen osaksi palkitsemiskeinoja voidaan nähdä perusteltuna. Esimerkiksi yksi haastateltavista ilmoitti tarjoavansa työntekijöilleen joka vuosi uudet kesä- ja talvivaatteet, henkilökohtaiset turvakypärät, -kengät ja -lasit sekä maksavansa joka kuukausi tilissä eriteltyä pesurahaa jolla työntekijät saivat pesettää työvaatteitaan. Tällaisella panostuksella työvaatteet nousevat helposti palkitsevaksi elementiksi.

Haastatteluissa yhteiset illanvietot, palaverit ja yhteinen virkistystoiminta nousivat esiin tärkeinä, ehkä jopa kaikkein tärkeimpänä palkitsemiskeinoina. Kuorma-auton kuljettajan työ on suurilta osin yksinäistä puurtamista, jossa tuttuihin tien päällä törmää lähinnä kesken ajon. Omia työkavereita näkee sitäkin harvemmin, lähinnä vuoron vaihtuessa jolloin molemmilla osapuolilla on kiire. Palaverit ja illanvietot ovat käytännössä ainoita mahdollisuuksia rauhassa jutella omien työkavereiden ja esimiesten kanssa työstä ja sen kehittamisestä. Haastatelluista yrityksistä viisi kuudesta järjesti säännöllisesti jonkinlaisia virkistystapahtumia joihin kuljettajilla oli mahdollista osallistua.

A: ”Sitten on näitä henkilökuntaetuja, on yhteistä illanviettoa ja palaveria. Esim. viime vuonna oltiin Härmässä kuntokeskuksessa, meillä oli siellä sellainen kokoustiimi pari tuntia ja sitten syötiin, saunottiin ja pelattiin Swing-peliä, tavaltaan sosiaalista puolta. Kyllä siellä oli 20 kaveria. Vaikka kova on järjestää selaista niin kovasti ne tykkääkin. Näkee ajokavereita ja saa jutella.”

Kuorma-auton kuljettajan työn luonne tekee kuitenkin yhteisten tapahtumien järjestämisen käytännössä varsin hankalaksi. Koko henkilökunnan saaminen samaan paikkaan on usein mahdotonta sillä kuljetustilaukset eivät nykyään pysähdy vuoden aikana kuin muutamaksi tärkeimmäksi juhlapyhäksi. Toisen ongelman luo se, että useinkaan kuljetusala ei tunne viikonloppua ja kuljettajat ovat kaivattuja perheissä tai muissa yhteisöissä aina kun vapaata vain on.

C: ”Kuljettajan työ on kuitenkin loppuviimein aika yksinäistä niin ne viihtyy kyllä aika hyvin oman perheen kesken sitten vapaa-ajalla. Että jos miettii toisenmoista yhteistä tekemistä; liikuntaharrastusta, kartingia, teatteria tai saunailtaa. Okei, ne on tervetulleita aina silloin tällöin mutta toisinaan kun sä teet pitkää päivää täällä niin moni haluaa pyhittää sen vapaa-ajan omalle perheelle.”

D: Enemminkin vois olla (virkistystoimintaa), mutta tää on sellainen työsarka että suurin osa lähtee sunnuntai-iltana ja tulee perjantaina. Ei siinä sitten kauheasti viitti viikonlopuksi järjestää heille mitään spesiaalia”

Muutamit haastatelluista yrityksistä olivat keksineet yhdistää palaveri- ja virkistystoimintaa kuljetusalalla lakisääteisiin koulutuksiin. Kokemukset tämän toimivuudesta olivat kuitenkin hyvin kaksijakoisia. Ongelmaksi koettiin esimerkiksi se, että jos kuljettajille oli koulutuspäivän jälkeen tarjottu yrityksen järjestämä saunailta, niin seuraavaan koulutussessioon, johon saunailtaa ei oltukaan liitetty suhtauduttiin hyvin nihkeäsi ja osallistujamäärä jäi pieneksi.

Virkistystoiminnan toteuttamisessa yrityksillä oli käytössä monenlaisia keinoja. Pikkujoulut, saunaillat ja palaverit listattiin palkitsemiskeinoksi viidessä eri yrityksessä. Yhteiset liikuntatapahtumat mainittiin myös useaan otteeseen. Lisäksi yksityiskohtaisimmista virkistyskeinoista yhdellä oli tarjolla henkilökunnalle lomaosakemökki Lapista, toinen jakoi tasapuolisesti TYKY-lippuja koko henkilökunnalle ja kolmas sattumanvaraisemmin lippuja paikallisen urheiluseuran tapahtumiin.

Jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on otettu esiin kysymys siitä, onko kuljetusalalla mahdollista luoda uraa ratin takana. Kuorma-auton kuljettaminen on kuitenkin periaatteessa lähtökohdiltaan samanlaista ajokohteesta, auton tyypistä tai kuljetettavasta tavaresta riippumatta. Ajaminen, lastaaminen ja purkaminen eivät käytännössä muutu. Tutkimuksen kuluessa tämä ajatus osoittautui suurimmalta osin virheelliseksi ja alaa tun-

temattoman tutkijan rajoittuneeksi näkemykseksi.

Kuudesta haastateltavasta yrityksestä viisi kertoi uralla etenemisen olevan heidän yrityksessään mahdollista. Neljä kertoi, että heillä kuljettajan on mahdollista edetä ajotehtävään, jossa edut ovat toista ajotehtävää paremmat. Kolme haastatelluista tarjosi uramahdollisuutta kuorma-auton kuljettamisesta muihin tehtäviin. Lisäksi kaksi kuudesta kertoi, että heillä pitkä palvelussuhde huomioidaan muutenkin kuin vain työehtosopimuksen mukaisin kokemusvuosikorotuksin, esim. ylimääräisellä lomaviikolla tai julkisella muistamisella vaikkapa virkistystilaisuudessa.

Haastateltavissa yrityksissä tyypillisin uralla etenemisen kuvio oli sellainen, että uusi työntekijä aloitti hoitamalla pieniä kuljetustilauksia pienemmällä autolla lähellä yrityksen toimipaikkaa, jolloin apu oli tarvittaessa saatavilla läheltä. Osoitettuaan pärjäävänsä näissä tehtävissä matkat, auton koko ja kuljetettavien tavaroiden luonne muuttuvat haastavammaksi ja nämä tehtävät hallittuaan kuljettajista tulisi tietyn tavaratyyppin kuljettamiseen erikoistuneita. Erikoistuttuaan tiettyihin kuljetuksiin kuljettaja sai paitsi statuksen erikoisosajana, todennäköisesti myös paransi omia asemiaan työmarkkinoilla.

C: ”Niin kyllä meillä sillä lailla jos tulee töihin ja ei oo kokemusta näistä aloista joilla me toimitaan niin hän aloittaa maidonjakelusta tässä paikkakunnalla. Sitten kun se sujuu ja yhdistelmäkortti löytyy niin annetaan kärry perään. Ja kyllä meistä tuntuu että sitten on uran huipulla kun meillä pääsee ajamaan x-tuotetta. Kyllä se on vähän sellainen vau että nyt mä pääsen x-tuotteen kuljetukseen.”

Pitkä ura saman työnantajan palveluksessa tuo mukanaan tietynlaisia virallisia ja epävirallisia etuja. Tämän seikan totesivat enemmän tai vähemmän kaikki haastateltavat. Jos esimerkiksi omistaja ja työntekijä tuntevat toisensa vuosikymmenien ajalta on helppo uskoa, että esim. jousto menojen suhteen on heidän kohdallaan erilaista kuin vasta aloitaneen kanssa. Pitkä ura tuo myös mahdollisuuden työntekijän niin halutessaan ottaa enemmän vastuuta työyhteisöstä. Yksi haastateltavista tarjosi pitkään samaa autoa ajaneille kuljettajille ns. autovastaavan paikkaa, jossa tämän oli tiettyä bonusta vastaan huolehdittava auton kunnossapidosta ja katsastuksista. Toinen haastateltava puolestaan totesi että pitkän uran tehneillä on halutessaan mahdollisuus tehdä oman työn ohessa esim. luottamusmiehen tai työsuojeluvastaavan tehtäviä.

Kuorma-auton kuljettajalle tyypillinen istumatyö, yöpainotteisuus ja työmuoto yleensäkin voidaan nähdä sekä henkisesti että fyysisesti kuluttavana. Pitkän uran tehneet kuljettajat kärsivät keskimäärin runsaasti esim. tuki- ja liikuntaelinsairauksista. On siis hyvin mahdollista, että kuljettajan työtä ei pysty tekemään eläkeikään asti. Kuudesta haastattelusta yrityksestä kolme pystyi tarjoamaan mahdollisuutta siirtyä ajotehtävistä muihin tehtäviin, esim. hallintoon tai terminaalityöhön. Haastateltavien mukaan ansiotaso pysyy kutakuinkin samana auton ratista pois siirryttäessä. Se, kokeeko työntekijä työn muutoksen palkitsevana vai ei, on enemmän henkilökohtaista ja varmasti kiinni myös syistä miksi työtehtävää on jouduttu muuttamaan.

D: ”Jos ei ajaminen enää kiinnosta niin tai ei jostain syystä ole kykenevä niin konttorille. Ajojärjestelyyn, terminaaliin tekemään terminaalityötä ja näin pois päin. Onko se sitten etenemistä vai takapakkia, sen ottaa jokainen omalta kantiltaan. Palkathan on suunnilleen samaa luokkaa. Palkallista edistymistä ei sillä tavalla tapahdu.”

D: ”Raskas ala, syö raajoja molemmista päistä, käsiä, jalkoja, selkärankaa... Kasvattaa vatsaa ja heikentää ihmissuhteita koska ei pysty olemaan jatkuvasti kotosalla joka ilta.”

Haastateltavien mielestä myös työnantajan positiivinen imago ja hyvä yrityskuva nähtiin työntekijöitä palkitsevana tekijänä. Useimmin esiintynyt imagoa parantava keino oli panostaminen kuljetuskaluston laatuun. Voidaan todeta, että kaluston luotettavuudella on työn suorittamisen kannalta valtava merkitys; sekä tiukkojen aikataulujen pitävyyden että työn mielekkyyden kannalta. Kuljetuskaluston merkityksellisyydessä työntekijälle olisi aineksia jopa omaksi tutkimukseksi.

A: ”Sillä on justiin se merkitys, imagolla! Että kalusto on hienoa, maalattu komeita eläimen ja naisen kuvia. Se on ihan ilman muuta alan arvostuksen nostoa. Ja se on oikeestaan hieno asia. Ilman muuta piristää alaa ja tuo alalle halukkuutta ja nuoria miehiä.”

C: ”Kyllä kalustolla ja tämmöselle pikkusen pystyy (vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen). Sen ei tarvi olla uusinta uutta mutta viimeisen päälle huollettu ja kunnostettu että se kuski voi olla turvallisimmiin mielin siellä liikenteessä”.

Työnantajakuvalla ja imagolla voidaan nähdä olevan enemmänkin merkitystä. Eräs haastatelluista, joka oli toiminut alalla hyvin pitkään, kertoi omien työntekijöiden luottavan siihen, että yrityksessä osataan laskea asiat oikein, eikä toiminta pääty yhtäkkiä kuin seinään. Useampikin haastateltava toi esiin sen, että he pyrkivät esim. johtamismetodeilla edistämään työviihtyvyyttä. Yhtenä toimivana keinona nähtiin esimerkiksi kuljettajille annettu mahdollisuus vaikuttaa kalustohankintoihin ja osallistua oman työn ja työvälineiden suunnitteluun.

D: ”Se on tavallaan jo palkitsemista että pääsee meille töihin ja pystyy tekemään näitä töitä.”

A: Meillä se porkkana tulee tavallaan sieltä yrityksen imagosta. Ollaan pyritty pitämään hyvää yrityskuvaa että täällä on ikäänkuin kiva olla töissä. Täällä on joustavaa ja täällä on tietty vapaus.”

E: ”Kaverit luottaa siihen että me osataan laskea nämä asiat oikein ja me tehdään tätä kannattavalla systeemillä. Tässä on pystytty luomaan sellainen käsitys ja imago meidän firmasta että me ei mennä niinkuin rimaa hipoen ja että täs voi käydä kuinka vaan minä päivänä hyvänsä.”

A: ” Ei se oo meillä mikään kriteeri kun tehdään kalustohankintoja että kuljettaja päättää mutta kyllä kuljettaja vaikuttaa kaluston valintaan. Haluaako ne ajaa Volvolla vai Scanialla. Jos ne sanoo että hän haluais ajaa tämmösellä ja perustelee sen niin kyllä me huomioidaan.”

Vaikka osallistavaa johtamistyyliä ei välttämättä voikaan lukea palkitsemiseksi, on kuitenkin todettava, että mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön ja siihen, miten sen voisi tehdä tehokkaammin on suuri motivoiva ja sitouttava vaikutus. Rungas palaute henkilökunnalta viestii suoraan työntekijöiden motivaatiosta. Haastatteluissa kaksi kuudesta kertoi, että heillä työntekijöitä pyritään ottamaan aktiivisesti mukaan päätösprosesseihin. Kuudesta haastatellusta viisi kertoi, että heillä kuljettajat antavat aktiivisesti palautetta työjärjestelyistä ja tuovat esiin erilaisia kehittämideoita. Tärkeimmäksi palautteenantokanavaksi muodostuivat aikaisemmin tässä luvussa esitellyt palaverit ja yhteiset illanvietot.

Edellä mainitut työjärjestelyt nousivat nekin esiin palkitsemisesta puhuttaessa. Kuljetusalan hektinen luonne luo alalle ongelman, jossa tarve työn tekemiselle saattaa syntyä

hyvin nopeasti ja yllättäen. Tämä asettaa haasteita työvuorosuunnitteluun ja johtaa helposti suureen ylityökertymään, jota valvotaan alalla tiukasti. Kuljettajan näkökulmasta puolestaan on raskasta, kun joutuu päivystämään puhelimen vieressä pomon soittoa. Kolme kuudesta haastateltavasta kertoi, että heillä työvuorosuunnitteluun on pyritty panostamaan, jotta se toimisi tehokkaasti ja samalla vähentäisi kuljettajien henkisesti kuluttavien äkkilähtöjen määrää.

F: ”Aika paljon alallahon on sellaista että soitellaan töihin kun tarvitaan. Silloin kuljettaja on koko ajan kotona puhelimen vieressä ja odottaa että soittoaako pomo. Ei soittanut tänäänkään. Sit voi soittaa iltapäivällä; tuu pariks tunniks töihin. Meillä on hyvin sellaista säännöllistä ja se on varmasti yksi syy miksi pojat viihtyy.”

E: ”Meillä on hyvin osaava tämä ajojärjestelyjärjestelmä jolla ohjataan kavereita. Sillä luodaan varmuutta näille kavereille että homma pelaa.”

EU:n myötä kuorma-auton kuljettamiseen vaadittava ammattitaito on suurelta osin standardisoitunut. Kaikilla kuljettajilla on oltava ammattipätevyys ja yrittäjät ovat joutuneet panostamaan paljon kuljettajien kouluttamiseen. Haastatelluista yrityksistä kaksi oli panostanut kuljettajien koulutukseen ja haastateltavat kertoivat heillä koulutusasioiden olevan ajan tasalla. Lakisääteisetkin koulutukset voidaan lukea palkitsemiseen, koska oikein hoidettuna ne parantavat työntekijän asemaa työmarkkinoilla.

Koulutusten suhteen tilanne on kuitenkin kaiken kaikkiaan alalla vähintäänkin epäselvä sekä kuljetusliikkeiden että kouluttajien näkökulmasta (esim. Jalasjärven aikuiskoulutuskeskus JAKK:in ongelmat). Vuonna 2014 voimaan astuvat uudet direktiivit kuljettajan pätevyydestä ovat johtaneet tilanteeseen, jossa kuljetusyrittäjät viivyttävät koulutukseen ohjaamista koska pelkäävät koulutuksen saaneiden kuljettajien karkaavaan kilpailijoiden palvelukseen koulutuskustannusten jäädessä heidän maksettavakseen. Jos koulutuspäätöksiä lykätään jatkuvasti saattavat kustannukset kasautua isoksi kustannuspiikiksi vuodelle 2014.

Haastatteluja tehtäessä selvisi, että haastateltavat mielsivät palkitsemisen kokonaisuuden hyvin vaihtelevasti ja pitivät eri asioita palkitsevina. Yksi hyvä esimerkki tällaisista eroavaisuuksista liittyy pieniin etuihin tai niin sanottuun näkymättömään palkitsemiseen. Erilaisia pieniä etuja tarjoaa varmasti jokainen työnantaja tavalla tai toisella. Nämä edut ovat niitä joiden olemassaolo saatetaan huomata vasta siinä vaiheessa, kun ei

enää pääse nauttimaan niiden olemassaolosta. Kuudesta haastateltavasta kaksi laski edustamansa yrityksen palkitsemisjärjestelmään tällaiset näkymättömät edut. Esimerkkeinä mainittiin mm. mahdollisuus pestä oma auto yrityksen pesuhallissa ja mahdollisuus käyttää yrityksen tiloja omien tavaroiden varastointiin (esim. talvirenkaat ja moottoripyörä). Tällaiset edut ovat usein rahallisestikin tärkeitä ja arkea helpottavia ja siksi luettavissa palkitsemisen kokonaisuuteen.

Palautteen saamista omasta työsuorituksesta voidaan pitää hyvin tärkeänä osana työsuhdetta ja kehittymistä omassa työssä. Siksi onkin mielenkiintoista, että vain kaksi kuudesta haastateltavasta kertoi antavansa säännöllisesti ja systemaattisesti palautetta kuljettajien työn tekemisestä. Näillä kahdella haastateltavalla palautteenantokeinot edustivat hyvin erilaisia vaihtoehtoja. Toisella oli käytössä autolla ajamiseen kytkeytyvä tietojärjestelmä, joka antoi tarkat luvut kulutuksesta, tyhjäkäynnistä ja muusta ajoon liittyvästä. Tällaisessa palautejärjestelmässä kuljettajat saavat suoraan lukuina tietoa omasta ajokäyttäytymisestään ja voivat siten helposti seurata minkälainen vaikutus esim. erilaisilla ajotottumuksilla on. Yrityksellä oli myös näihin lukuihin perustuva bonusjärjestelmä, mutta siitä kerrotaan enemmän myöhemmin tässä kappaleessa.

B: ”Sanotaan että yli puolet, kaks kolmasosaa on sellaisia että ne seuraa sitä (tietojärjestelmän tuomia ajotietoja) ja se motivoi yksistään henkisestikin vaikka jätetään se palkkakin pois niin se motivoi että saa palautetta.”

Toinen systemaattisesti palautetta antava yritys puolestaan pyrki välittämään kaikki asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä tulevat palautteet kuljettajille. Lisäksi palaute pyrittiin antamaan aina siten, että myös tunnustusta saavan kuljettajan työtoverit kuulivat palautteen. Tällä uskottiin olevan sekä motivoiva että opettava merkitys. Ansaitun tunnustuksen saaminen julkisesti parantaa työmotivaatiota ja samalla muistuttaa kuljettajia siitä että asiakkaat ja työnantaja seuraavat sitä, miten he kentällä toimivat.

Ajosuoritukseen perustuvat bonukset jäivät palkitsemiskeskusteluissa pienehköön rooliin. Ongelmana mainittiin se, että oikeudenmukaisen mittariston luominen olisi taloudellisesti niin raskasta, että ajamisessa saavutettavat hyödyt kuittaantuisivat lisääntyneellä konttorityöllä. Kolme haastateltavaa mainitsi, että heillä on ollut joskus mietinnässä jonkinlainen ajamiseen liittyvä bonusjärjestelmä, mutta sitä ei ole koskaan toteutettu johtuen juuri mittariston raskaudesta.

Haastatelluista yrityksistä yhdellä sen sijaan oli käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, joka antoi jatkuvasti tietoa ajosta, polttoaineen kulutuksesta ja taloudellisuudesta muutenkin. Haastateltavan mukaan hyvin työnsä tekevällä kuljettajalla oli tämän järjestelmän myötä mahdollisuus noin 15 prosentin ansion nousuun. Haastateltava piti järjestelmää hyvin toimivana, motivoivana ja ennen kaikkea oikeudenmukaisena.

B: ”Sitten meillä on palkitseminen joka tulee täältä autojen tietojärjestelmästä että millä tavalla kuljettajat ajavat ja millä tavalla he käsittelevät autoa, omaa työkaluaan. Siinä on taloudellisuutta, siinä on ennakoivaa ajoa ja mitä se nyt pystyykään analysoimaan se autossa oleva järjestelmä. Sanotaan että noin 15 % voi saada lisää palkkaa”

Ajosuoritukseen liittyvää pienempää bonusta pääsivät nauttimaan työntekijät niissä yrityksissä, joissa oli pystytty laskemaan työehtosopimuksen pohjalta urakoitu palkka jollekin rutiininomaisesti itseään toistavalle ajolinjalle. Tällaiset olivat kuitenkin hyvin harvinaisia, sillä urakoitu palkka vaatii täysin kiinteän linjan jota ajetaan. Tällaisen urakoidun palkan oli pystynyt luomaan kolme haastatelluista yrityksistä ja niissäkin urakoitu palkka koski vain muutamaa työntekijää jotka ajoivat kiinteästi samaa linjaa. Urakoidun palkan avulla työntekijällä oli kuitenkin onnistuessaan mahdollisuus muutaman prosentin arvoiseen hyvänmiehenlisään.

5.3.2. Palkitsemisen järjestelmällisyys

Kuten edellä mainittiin, yhdellä haastateltavista yrityksistä oli käytössään systemaattinen palkitsemisjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmään sidottu palkitseminen oli tehty niin järjestelmälliseksi kuin mahdollista. Järjestelmän antama palaute esim. ajokäyttäytymisestä ja kulutuksesta antaa vertailtavuudeltaan hyvin erilaista dataa palkitsemisen tueksi verrattuna muihin tutkimuksissa haastateltuihin yrityksiin. Toiminnanohjausjärjestelmään sidottua palkitsemista voidaan pitää tasapuolisuudeltaan ja oikeudenmukaisuudeltaan haastattelijoukon parhaana. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että yrityksen systemaattinen palkitseminen olisi tehokkain tai niin sanotusti paras esim. työvoiman sitouttamisen näkökulmasta.

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla saavutettu systemaattinen aineisto mahdollistaa rahallisten palkkioiden maksamisen hyvin tehdystä työstä. Ilman vertailukelpoista aineistoa rahallinen palkitseminen jäisi helposti kovin tapauskohtaisesti ja pärstäkertoi-

men vaikutus voisi olla suuri. Vaikka tällainen dataan perustuva palkitseminen oli käytössä vain yhdessä yrityksessä, oli sitä kuitenkin harkittu myös kolmessa muussa. Lisäksi haastateltavat tiesivät joillain kilpailijoilla olevan käytössä samantyyppisiä järjestelmiä. Järjestelmällisen seurannan suurimmaksi ongelmaksi muodostui haastateltavien mukaan se, että järjestelmän luominen oikeudenmukaiseksi kaikille työntekijöille vaatisi valtavan määrän erilaisia mittareita ja niiden seurantaa. Palkitsemisella saavutettu työn tehokkuusetu hävittäisiin jo lisääntyneen konttorityön takia.

A: ”Se on vähän sellainen jännä juttu että jos kaveri ajaa Helsingin välillä rekkaa ja toinen ajaa Ouluun niin se Oulun kaveri ei koskaan pysty samaan taloudellisuuteen kuin se Helsingin kaveri koska tiestö on mitä on. Sen voi tavallaan selittää niin että sä et oo ihan samalla viivalla saavuttamaan sitä porkkanaa.”

D: ” Se mittaaminen on yllättävän vaikeaa. Sitten voidaan tietysti miettiä myös sitä että kuka ehtii parhaiten ja sitä kautta mutta kuten jo alussa kerroin niin täähän on tuntipalkka. Se on skitsofreeninen olotila kun tekijän mielestä pitää tehdä mahdollisimman hitaasti.”

Palkitsemisessa oli havaittavissa selkeää järjestelmällisyyttä erityisesti tärkeiden yhteistapahtumien osalta. Haastateltavat korostivat yhteisten illanviettojen ja palaverien merkitystä työyhteisölle, mikä näkyi myös siinä, miten järjestelmällisesti yhteistapahtumiin pyrittiin panostamaan. Haastateltavista yrityksistä kolme kuudesta ilmoitti, että heillä yhteistä aikaa pyritään järjestämään säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa.

D: ”Kyllä meillä pikkujoulu pääsääntöisesti on jos sitä nyt tällaisena palkitsemiskeinona voi ottaa. Ja pääsääntöisesti se jää kertaan vuodessa niin pidetään sellainen saunailta miesten kesken johon kaikki on tervetulleita ja yleensä yli puolet tuleekin.”

Haastateltujen kuljetusyritysten kohdalla voi olla harhaanjohtavaa puhua palkitsemisen järjestelmällisyydestä osittain jo siitäkin syystä, että yrittäjät mieltävät palkitsemisen käsitteen niin eri tavoin. Järjestelmällisyyden sijaan kyse on enemmänkin vakiintuneista käytännöistä, jotka ovat hioutuneet ajan kanssa palvelemaan työsuhteen molempia osapuolia ja varmistamaan sitä, että työntekijät tuntevat itsensä tasa-arvoisiksi ja tulleensa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi.

5.3.3. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta analysoitaessa järkevintä olisi osoittaa kysymys palkitsemista nauttiville työntekijöille. Siksi voidaankin esittää epäily siitä, onko palkitsemisjärjestelmän toimivuutta mielekästä käsitellä tutkimuksessa, jossa on haastateltu pelkästään työnantajaosapuolta. Tutkimushaastattelussa haastateltavilta työnantajan edustajilta kuitenkin kysyttiin, kokevatko he oman työvoimansa olevan motivoitunutta työn tekemiseen. Palkalla ja palkitsemisella voidaan nähdä olevan selkeä vaikutus työmotivaatioon ja näin ollen toimivalla palkitsemisjärjestelmällä voidaan olettaa olevan työmotivaatiota parantava vaikutus. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan siis jossain määrin analysoida työntekijöiden tyytyväisyyden ja motivaation kautta.

Palkitsemisensa systemaattiseen palkitsemisjärjestelmään sitonut yritys B:n edustaja kertoi, että heidän näkemyksensä mukaan noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä ymmärtää palkitsemisjärjestelmän vaikutuksen ja on motivoitunutta tekemään työtään. Haastateltava mainitsi myös sen, että osa työntekijöistä on täysin välinpitämätöntä eikä heillä ole motivaatiota kehittyä työssään. Kaiken kaikkiaan yrityksessä oltiin tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja ennen kaikkea sen tuomaan oikeudenmukaisuuteen.

Arviot motivoituneen ja ei-motivoituneen henkilöstön määrästä olivat hyvin samankaltaisia myös muissa haastatelluissa yrityksissä. Jokaisessa yrityksessä koettiin, että hyvin motivoituneita työntekijöitä on yli puolet työntekijöistä. Samoin kaikki haastatellut kokivat, että heidän palkkalistoiltaan löytyy myös selkeästi motivaation puutteesta kärsiviä yksilöitä.

Työntekijöiden hyvän motivaation puolesta haastatelluissa yrityksissä kertoo myös se, että haastateltavat kertoivat monen kuljettajan tehneen varsin pitkän työuran saman työnantajan palveluksessa. Haastatelluista neljä kertoi, että heillä on palkkalistoilla useita yli kymmenvuotisia uria tehneitä työntekijöitä. Neljä kuudesta haastateltavasta mainitsi, että heillä henkilöstö on viime vuosina jossain määrin vakiintunut eikä vaihtuvuutta ole ollut enää kovin paljon.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi voi antaa hyvin harhaanjohtavia tuloksia jos sitä arvioidaan pelkästään työnantajan työmotivaationäkemyksen perusteella. Motivaatio ja tyytyväisyys koostuvat monista osista, joista palkka ja palkitseminen on vain yksi, joskin kohtuullisen merkittävä. Motivoitu-

neita ja ei-motivoituneita työntekijöitä löytyy varmasti aina sekä palkitsemista ahkerasti harjoittavista että siihen vähemmän panostavista yrityksistä. Samoin esimerkiksi yllä mainittu henkilöstön vaihtuvuus saattaa olla enemmänkin sidoksissa yleiseen alan työtilanteeseen kuin esimerkiksi siihen, että palkan ja palkitsemisen tila olisi yrityksessä jotenkin kohonnut.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimusaineiston antamia tuloksia palkitsemisesta kuljetusalalla. Luvun aluksi aineiston tuottamia tuloksia vertaillaan palkitsemisen teoriaan ja pohditaan, millainen palkitsemisen tila on kuljetusalalla nyt ja tulevaisuudessa. Sen jälkeen tehdään yhteenveto teorian ja tutkimushavaintojen perusteella siitä, millaisia seikkoja palkitsemistaan kehittävän kuljetusalan yrityksen tulisi ottaa huomioon. Huomionarvoiset seikat on muotoiltu tarkistuslistaksi. Luvun päättää pohdinta tutkimuksen mahdollisuuksista, rajoitteista ja niistä ongelmista, joihin tutkimuksen aikana törmättiin.

6.1. Tutkimushavainnot suhteessa palkitsemisen teoriaan

Tutkimushavaintojen peilaaminen palkitsemisen teoriaan voidaan aloittaa vertailemalla tutkimuksessa havaittuja tuloksia palkitsemisen kirjallisuudessa esitettyihin palkitsemisen kokonaisuuden malleihin. Aikaisemmin luvussa 3 esitelty Sistosen (2008:176) kokonaispalkitsemisen malli on jaettu osiin vertailun helpottamiseksi.

Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustuspalkkiot	LYHYEN AIKAVÄ- LIN KANNUSTIMET
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	PERUSPALKKA

Kuvio 4. Peruspalkka ja lyhyen aikavälin kannustimet (Sistonen 2008:176)

Peruspalkkaan liittyvät tekijät olivat kaikissa haastatelluissa yrityksissä hyvin selvillä ja selkeästi eriteltynä. Tämä voi johtua osittain siitä, että peruspalkkaan, tuntipalkkaan, palkankorotuksiin ja ylityökorvauksiin vaikutetaan vahvasti ammattiliittotasolla ja kaikki nämä ovat työehtosopimukseen kirjattuja. Työehtosopimus pitää huolen esimerkiksi siitä, että kuljettajat saavat ansaitsemansa palkankorotuksen työkokemuksen karttuessa.

Työehtosopimuksen mukaan kuljettajat ovat oikeutettuja lisäansioihin, jos heidät hälytetään vapaa-ajallaan töihin ilman, että asiasta on aikaisemmin sovittu (ns. hälytystyö) tai jos heitä on pyydetty olemaan varalla ja jatkuvasti hälytettävissä töihin. Tämän tutkimuksen haastatteluissa ei selvinnyt kuinka yleisiä tällaiset lisät ovat ja kuinka ne käytännössä toimivat.

Kuten aikaisemmin mainittiin, työehtosopimus pitää kattavasti huolen kuljettajan palkan määrääytymisestä. Työehtosopimuksen tarkat säädökset saattavat osittain selittää haastatteluissa esiin nousutta mielipidettä siitä, että kaikki työnantajat eivät maksaisi työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Hälytystyöhön ja vapaa-ajalta kutsumiseen liittyvät monimutkaiset säädökset ovat työnantajalle vaikeita toteuttaa ja niiden toteutumista on vaikea valvoa.

Voidaan myös pohtia ovatko työehtosopimuksen kattavuus, työnantajien tyytyväisyys siihen sekä alalla harvinaisempien suorituspalkkioiden puuttuminen johtaneet kuljetusalalla tilanteeseen, jossa työnantajat ovat ikään kuin ”ulkoistaneet” palkkauksen kehityksen työehtosopimuksen vastuulle. Tällaisessa tilanteessa työnantajat olisivat tavaltaan tuudittautuneet ajatukseen, jossa työehtosopimus pitää alan palkitsemisen ajan tasalla.

Lyhyen aikavälin kannustimiin tässä lajitellut tekijät (pohjana Sistosen (2008:176) kokonaispalkitsemisen malli) olivat haastatteluissa yrityksissä jääneet selkeästi vähemmälle huomiolle. Käytännössä lyhyen aikavälin kannustimia voidaan katsoa löytyneen vain yhdestä haastattelusta yrityksestä ajosuoritukseen perustuvien bonusten muodossa. Tutkimushaastatteluissa lyhyen aikavälin kannustimien ja erilaisten suoritusbonusten poissaoloa selitettiin ennen kaikkea suorituksen mittaamiseen tarvittavan mittariston raskaudella. Toiseksi syyksi mainittiin alan heikko taloustilanne ja kannattavuus. Tuloksetta ei riitä jaettavaa henkilöstölle.

Syy lyhyen aikavälin kannustimien poissaoloon selittyy ehkä osittain sekä kuljetusyritysten heikoilla taloudellisilla tuloksilla että edellä mainitulla työehtosopimuksen kattavuudella. Nykyisen tekniikan ja monipuolisten ajotietokoneiden aikana voidaan kuitenkin herättää kysymys, eikö esimerkiksi ajosuoritteista olisi saatavilla sellaista aineistoa, jonka pohjalta palkitsemista voitaisiin rakentaa. Tutkimushaastatteluissa yhdellä haastattavista oli käytössä ajosuoritukseen perustuva systemaattinen bonusjärjestelmä ja sen vaikutukset koettiin pääasiassa positiivisiksi.

Systemaattisen datan avulla rakennettuja bonusjärjestelmiä pohtiessa tulisi muistaa, että hyvästä suorituksesta saatavan palkkion ei välttämättä tarvitse olla merkittävä rahallinen bonus kuukausipalkan päälle. Palkitsevuuden voisi luoda myös esimerkiksi kuljettajaa kehittäväällä palautteella tai positiivista organisaatiokulttuuria parantavalla leikkimielisellä kisailulla.

Muutenkin lyhyen aikavälin kannustimien puuttuminen palkitsemisen kokonaisuudesta tiukan taloudellisen tilanteen takia voidaan kyseenalaistaa. Esimerkiksi erilaisista aloitteista tai hyvien käytäntöjen sisäänajosta voisi palkita tavalla, jossa tunnustuksen antaminen on tärkeämpi kuin taloudellinen vastine. Toisaalta aloite tai hyvä käytäntö saattaa tuoda pitkällä tähtäimellä yritykselle merkittäviä säästöjä, mistä syystä pieni taloudellinen huomioiminen saattaisi olla paikallaan. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on valittavanaan useita erilaisia palautteenantokanavia ja että annettu palaute myös huomioidaan, sillä jo pelkkä huomioiduksi tuleminen on sekä motivoivaa että työtyytyväisyyttä parantavaa.

Lounasetu, puhelinetu, autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	LUONTOIS- JA MUUT EDUT
--	---------------------------

Kuvio 5. Luontois- ja muut edut (Sistonen 2008:176)

Luontoisetuihin panostaminen voidaan nähdä yrityksen kannalta ehkä helpoimmin toteutettavana palkitsemisen muotona koska koko henkilöstö asettuu niissä usein automaattisesti tasa-arvoiseen asemaan. Toki poikkeuksiakin on, sillä esimerkiksi lastenhoidon järjestelyihin liittyvät palkitsemiskeinot ovat harvoin ajankohtaisia koko henkilöstölle. Luontoisetuja ja muita etuja haastatelluissa yrityksissä oli käytössä vaihtelevasti. Osa eduista on luonteeltaan sellaisia, että ne ovat joko työn kannalta välttämättömiä (puhelinetu) tai laissa määrättyjä (työterveyshuolto). Lisäksi monet luontoisedut saattavat olla sellaisia, että niiden olemassaolon huomaa vasta niiden poistuttua käytöstä. Oikein suunnattuna luontoisetujen kaltaiset pienet bonukset toimivat sitouttavina tekijöinä.

On huomionarvoista, että tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä monet luontoisedut olivat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat syntyneet osittain automaattisesti yleisen liiketoiminnan kehittämisen myötä. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen tilojen tarjoaminen henkilökunnalle varastokäyttöön tai mahdollisuus käyttää yrityksen kalustoa myös työntekijän henkilökohtaiseen käyttöön. Tällaiset palkitsemiskeinot saattavat kadota sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta työsuhteen mukana tuleviksi itsestäänselvyyksiksi, jolloin niiden arvo palkitsemiselementtinä laskee. Toisaalta liiketoiminnan myötä syntyneiden palkitsemiskeinojen tarjoaminen henkilöstölle saattaa olla työnantajan näkökulmasta edullista. Työnantajan näkökulmasta haaste muodostuu siitä, kuinka hyvin henkilöstön saa ymmärtämään kaikki pienetkin palkitsevat elementit.

Luontois- ja muita yleishyödyllisiä etuja pohtiessaan työnantajan tulisi pyrkiä kuuntelemaan alaisiaan ja heidän tarpeitaan sekä pyrkiä käyttämään mielikuvitustaan. Esimerkiksi yllä esitetystä kuviossa 5 mainitut edut ovat hyödyllisiä, mutta kilpailussa työntekijöistä ne ovat helposti kopioitavissa olevia kilpailukeinoja. Helpon järjestettävyytensä takia esim. liikuntasuoritusten tukeminen tai TYKY-liput ovat työnantajan näkökulmasta helposti kokeiltavissa. Tällaiset palkitsemiskeinot ovat myös helpommin alas ajettavissa kuin rahana maksettavat palkkiot.

Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahasto	PITKÄN AIKAVÄLIN KANNUSTIMET
---	---------------------------------

Kuvio 6. Pitkän aikavälin kannustimet (Sistonen 2008:176)

Pitkän aikavälin kannustimet eivät juurikaan haastatteluissa nousseet esiin. Yhdellä haastateltavista oli käytössä pienelle osalle henkilöstöstä suunnattu lisäeläkejärjestely, toisessa puolestaan oli parhaillaan harkinnassa panostus palkitsevaan eläkesäästämisjärjestelmään.

Pitkän aikavälin kannustimien puuttuminen on ehkä selitettävissä sillä, että niiden voidaan katsoa soveltuvan paremmin kooltaan isompiin yrityksiin. Esimerkiksi Ikäheimo (2005:242) kirjoittaa, että osakepohjaiset palkitsemiskeinot soveltuvat hyvin johdon palkitsemiseen. Kuljetusyritysten matala organisaatorakenne ei välttämättä kannusta optioiden käyttöön. Samaten erilaiset henkilöstörahastot soveltuvat paremmin suurem-

piin yrityksiin. Verohelpotuksista huolimatta henkilöstörahastojen suosio niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä on jäänyt pieneksi sillä niiden koetaan olevan hallinnon osalta hyvin byrokraattisia. Toinen ongelma muodostuu siitä, että rahastojen kautta maksettavat tulospalkkiot maksetaan työntekijöiden tilille pitkällä viiveellä. (Kalmi & Kauhanen 2005:223-224)

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys ja turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja -välineet	AINEETON PALKITSEMINEN
---	---------------------------

Kuvio 7. Aineeton palkitseminen (Sistonen 2008:176)

Aineettoman palkitsemisen elementtejä oli käytössä ehkä kaikkein vaihtelevimmin, mikä sopii muutenkin niiden luonteeseen palkitsemiselementtinä. Toisaalta monet aineettomaan palkitsemiseen lukeutuvat elementit toistuivat useammassa haastattelussa. Työnantajan näkökulmasta useimmiten esille nousi työnantajan imagon merkitys palkitsevana elementtinä. Kommentteissa esiintyneet teemat, kuten työsuhteen turvallisuus, ”meillä on kivaa olla töissä” tai ”se on itsessään jo palkitsevaa olla meillä töissä” kertovat tästä vahvaa kieltään.

Erilaisia uraan liittyviä mahdollisuuksia oli myös paljon ja haastattelussa nousikin esiin monenlaisia urapolkuja joko ratin takana tai muissa töissä. Uramahdollisuus löytyi useimmissa haastattelussa pienen hakemisen jälkeen, mikä kertoo ehkä osittain siitä, ettei työn muutoksia välttämättä nähdä kuljetusliikkeissä niin vahvasti urina. Yritykset

voisivat ehkä panostaa enemmänkin näihin urapolkuihin ja tehdä jokaisesta muutoksesta työuralla selkeän etenemisen merkkipaalun. Tämä saattaisi näkyä esimerkiksi oman työn arvostuksen kasvamisena. Voisiko esimerkiksi luvussa 3.4. esiteltyä Cullenin (2007:24) uramallia ajaa myös suomalaiseseen kuljetusympäristöön?

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, työsuhteen joustamiseen liittyvää palkitsemista harjoittivat kaikki haastatellut yritykset. Tämä voidaan nähdä osittain seurauksena alan työaikalainsäädännöstä ja yleisistä käytännöistä. Koska muutamat haastateltavat olivat valmiita jopa kyseenalaistamaan joustavuuden palkitsevuuden, on kuljetusyrittäjien kehitettävä joustavuutta entisestään. Kuinka monessa työsuhteessa voidaan mahdollistaa se, että työntekijä on viikosta neljä päivää lähes tauotta töissä ja sen jälkeen loppuviikon kotona? Tällainen motivoi varmasti joitain työntekijöitä ja kuljetusyritysten tulisikin pyrkiä hyödyntämään joustavuutta kilpailukeinona toisia toimialoja vastaan.

Joustamisen lisäksi kuljetusyrityksissä tulisi miettiä mahdollisuuksia parantaa työn ja muun elämän tasapainoa. Pitkät poissaolot kotoa kuluttavat henkisesti sekä työntekijää että tämän läheisiä. Samaten epävarmuus työvuoroista ja töihin soittelemineen ovat omiaan heikentämään alan arvostusta ja houkuttelevuutta. Toimiva ja pitkäjänteinen työsuunnittelu muodostavat kuljetusalalle tyypillisessä jaksotyössä työsuhteen perustan eikä sen merkitystä siksi tule aliarvioida.

Haastatteluissa nousi esiin monia hyviä aineettoman palkitsemisen käytäntöjä, esimerkiksi julkisen positiivisen palautteen antamista ja osallistavaa johtamista. Aineeton palkitseminen vaikutti haastatteluissa yrityksissä kuitenkin osittain hallitsemattomalta ja rönsyilevältä. Vaikka se sopiikin aineettoman palkitsemisen luonteeseen tulisi palkitsijan kiinnittää huomiota siihen, että positiiviset sattumat muodostuisivat käytännöiksi.

Aineettoman palkitsemisen palkitsemiskeinot kumpuavat syvältä organisaation kulttuurista ja vallitsevista käytännöistä. Palkitsemista kehittäväälle taholla voisi olla hyödyllistä tutustua aineettoman palkitsemisen teoriaan ja vertailla sitä oman organisaationsa johtamiskäytäntöihin. Sen jälkeen tulisi käyttää rohkeasti mielikuvitusta ja kokeilla erilaisia elementtejä. Kekseliäs aineeton palkitseminen voi ratkaista yritysten välisen kilpailun työvoimasta. Aineeton palkitseminen sopii myös tiukassa taloudellisessa tilanteessa olevilla yrityksillä, sillä oikeudenmukaisesti toimiakseen aineeton palkitseminen vaatii ensisijassa paljon ajatustyötä, ei niinkään pääomaa.

Luvussa 3.4. käytiin läpi erilaisia kuljetusalalla käytössä olleita sitouttamiskeinoja jotka olivat nousseet esiin Salanteen (2009:26) raportissa tiekuljetusalan tulevaisuudesta. Salanteen raportti ei kuitenkaan kerro sitouttamiskeinojen esiintymisen yleisyydestä tai siitä kuinka järjestelmällisesti ne ovat olleet käytössä. Vertailtaessa tämän tutkimuksen tuloksia Salanteen raportin tuloksiin voidaan todeta että yhteneväisyyttä on varsin paljon. Käytännössä kaikki Salanteen esittämät sitouttamiskeinot nousivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Tämä antaa ehkä osittain viitteitä siitä, että käytössä olleet palkitsemiskeinot haastatteluissa yrityksissä edustivat alalle tyypillistä linjaa.

Kuljetusalan säädöksiin on viime aikoina vaikutettu vahvasti EU:n tasolta ja tutkimus-haastatteluiden perusteella tämän odotetaan olevan trendi myös jatkossa. Yhteisistä pelisäännöistä päätetään jatkossakin Keski-Eurooppalaisessa kuljetusympäristössä ja Suomessa päätöksiin on vain pyrittävä sopeutumaan. Alan yleinen kannattavuus Suomessa tuskin tulee kasvamaan. Toisaalta on hyvä muistaa että kuljettamista tullaan tarvitsemaan aina, vaikka kuljetuksen tai kuljetettavien hyödykkeiden luonne saattaisikin muuttua.

Palkitsemisen näkökulmasta kuljetusalalla tulisi pyrkiä korostamaan alan positiivisia piirteitä, kuten helppoa alalle tuloa, kohtuullista ansiotasoa, työmuodon mukanaan tuomaa joustavuutta sekä vaihtelevuutta. Näistä tulisi luoda vahva pohja jota voisi täydentää pienillä ajosuorituksiin perustuvilla bonuksilla sekä huomioimalla kuljettajien työviihtyvyyttä. Seuraavassa luvussa listataan muutamia sellaisia keinoja, joita palkitsemiseen panostavat kuljetusalan yrityksen tulisi huomioida palkitsemista kehittäessään.

6.2. Huomionarvoisia seikkoja palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä

Palkitsemisen kehittäminen tulisi aloittaa tavoitteenasettelusta. Miksi palkitaan ja mitä palkitsemisella tavoitellaan? Palkitsemisen tavoite tulisi olla kytkettävissä yrityksen strategiaan, sillä ilman kytköstä palkkio voi jäädä vain ylimääräiseksi menoeräksi, jolla ei ole toivottavaa motivoivaa vaikutusta. Palkitsemisen strategiset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi työtehon parantamiseen, kilpailuedun kehittämiseen, henkilöstön sitouttamiseen tai alan parhaiden osaajien houkutteluun yrityksen palvelukseen. Palkitsemiseen liittyvistä tavoitteista ja palkitsemisen keinoista kirjoitettiin tässä tutkimuksessa aikaisemmin luvussa 3.

Tavoite määrittää palkitsemisen keinot. Tavoitteen saavuttamiseksi ei ole olemassa vain yhtä oikeaa keinoa vaan yrityksen tavoitteeseen voidaan päästä monin erilaisin palkitsemismetodein. Palkitsemisen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on tuntee palkitsemisen kohteena oleva henkilöstö ja se, mikä sitä motivoi. Motivoivien tekijöiden määrittämiseen ei ole olemassa oikotietä, palkitsijan on tunnettava henkilökuntansa. Motivaatiosta kirjoitettiin tässä tutkimuksessa aikaisemmin luvussa 2.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut määritellä niitä tekijöitä, jotka motivoivat kuorma-auton kuljettajaa. Jos tutkimuksen kohteena olisi ollut kuljettajien motivaatio olisi tutkimushaastattelut tulleet suunnata yrittäjien sijasta kuljettajille. Tutkimushaastatteluissa kuitenkin kysyttiin työnantajan edustajan mielipidettä siihen, minkä seikkojen he uskovat vaikuttavan kuorma-auton kuljettajan motivaatioon. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi niitä motivoivia ja motivaatiota heikentäviä tekijöitä joilla haastateltavat uskoivat olevan vaikutusta.

Haastatteluissa nousi usein esiin se, että kuorma-auton kuljettaminen on elämäntapa, joka sopii joillekin paremmin kuin toisille. Kiinnostus isoihin autoihin ja koneisiin syntyy usein jo pienenä ja kuljetusalan ammatti siirtyykin usein verenperintönä isältä pojalle. Ison auton ajamisella ja esimerkiksi autojen koristelulla on tietty statussymbolin tyylinen merkitys. Työaikalain puitteissa arki muodostuu usein siten, että välillä ollaan useampi päivä yhtäjaksoisesti töissä jonka jälkeen saadaan viettää useampia päiviä kotona. Joillekin tällainen sopii.

Toinen esiin noussut motivoiva tekijä työssä oli vapaus. Kuljettajat saavat kulkea paljon ja näkevät maailmaa. Työ on itsenäistä eikä esimies ole jatkuvasti tarkkailemassa jokaisesta liikkeestä. Kuljetusalalla päivät tuovat mukanaan vaihtelua minkä ansiosta päivät tuntuvat kuluvan nopeasti. Kolmantena motivoivana tekijänä haastateltavat mainitsivat sen, että kuljetusalalle on kohtuullisen helppo tulla ja palkka on koulutukseen nähden hyvällä tasolla.

Tärkeimmäksi motivaatiota heikentäväksi tekijäksi haastateltavat arvioivat alan yleisen raskauden. Fyysinen yötyö ja pitkät poissaolot kotoa heikentävät sekä henkistä että fyysistä terveyttä. Lisäksi työ on yksinäistä. Vaikka kuljettajat ovat keskenään hyvin toimeen tuleva yhteisö he näkevät toisiaan harvoin ja epäsäännöllisesti. Työssä ei pääse syntymään sellaista työkaveruutta kuin esimerkiksi tehdastyöympäristössä. Juuri tästä syystä työnantajien järjestämällä yhteisillä illanvietoilla ja palavereilla onkin niin suuri merkitys työntekijöille.

Työntekijää motivoivia tekijöitä arvioidessaan palkitsijan voisi olla hyödyllistä tutustua erilaisiin motivaatioteorioihin ja tutkimuksiin, joita esiteltiin tämän tutkimuksen toisessa luvussa. Myös tämän tutkimuksen tuloksia on syytä tarkastella esiteltyjen motivaatioteorioiden valossa.

Maslowin tarvehierarkia (katso luku 2.1.) esitteli yksilön eriasteisia tarpeita tärkeysjärjestyksessä; pyramidin alemmalla portaalla olleen tarpeen tultua tyydytetyksi syntyi uusia, korkeamman asteen tarpeita. Käytössä olleiden palkitsemiselementtien esittelyn jälkeen voidaan todeta, että vahvimmin kuljetusalan yrityksissä tyydytettynä olivat pyramidin alimmilla tasoilla olleet fysiologiset tarpeet ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet. Näitä tarpeita tyydyttivät esimerkiksi vahva työehtosopimus, toimintaympäristön yleinen turvallisuus normeineen ja lakeineen sekä vahva luotto siihen, että kuljetusalan töitä on tarjolla myös tulevaisuudessa.

Kun tarvehierarkiassa nousee korkeammille askelmille huomataan, että työtä on vielä jäljellä. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden kokemisen tunteiden tyydyttymättömyydestä viestii se, että työn yksinäinen luonne ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen vaikeus mainittiin ongelmaksi useammassakin yhteydessä. Näihin ongelmiin työnantaja voisi kiinnittää huomiota säännöllisillä palavereilla ja monipuolisten palautekanavien kehittämisellä jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus tulla kuulluksi ja kokea, etteivät he ole yksin ongelmiensa kanssa.

Arvostuksen saamiseen liittyvissä tekijöissä on kuljetusalan näkökulmasta sekä hyvää että huonoa. Jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, että kuljettajat ovat tiivis, keskenään hyvin toimeen tuleva yhteisö joka arvostaa toistensa tekemää työtä ja osaa huomioida erilaisia statussymboleita. Hyväkuntoinen ja näyttävä kalusto viestii kuljettajille työnantajan arvostusta heitä kohtaan ja nostaa alan arvostusta myös ulkopuolisen silmissä. Työnantajat varmasti arvostavat työntekijöitään, ongelmia tuottaa lähinnä arvostuksen ilmaiseminen.

Arvostuksen puute sen sijaan saattaa syntyä enemmänkin kuljetusliikkeiden ulkopuolelta. Raskas kuljetuskalusto on väistämättä välillä tukkona maanteilla, jonka seurauksena on turhautuneita tienkäyttäjiä ja valitettavan usein negatiivista julkisuutta. Kuljetusala on valitettavan harvoin esillä mediassa positiivisista syistä. Alan messutapahtumat ovat omiaan nostamaan arvostusta kuljetusalaa kohtaan myös alaa tuntemattomien silmissä.

Itsensä toteuttamisen tarpeet ottavat paikkansa pyramidin huipulla. Yksi hyvä keino tämän tarpeen tyydyttämiseen on henkilöstön mukaan ottaminen sitä koskevaan päätöksentekoon. Tällaisissa tapauksissa kuljettajat voivat kokea olevansa mukana viemässä toimintaa eteenpäin ja kokevat toiminnan henkilökohtaisemmaksi. Kuljetusalan luonne tarjoaa työhön sekä haasteita että rutiinia. Esimerkiksi Suomessa kuljettajat kuluttavat viikosta toiseen samoja tuttuja teitä. Haasteita sen sijaan tarjoaa vaativa ajoympäristö ja toisaalta jatkuva kiire. Voidaan kuitenkin todeta, että työ kyllä tarjoaa tekijälleen mahdollisuuden tehdä se paremmin.

Luontevin keino parantaa itsensä toteuttamiseen liittyvää tyytyväisyyttä voisi olla kuljettajien osaamisen kehittäminen. Alaan liittyvät koulutukset tulisi kuitenkin järjestää siten, etteivät kuljettajat kokisi osallistumista pakkopullaksi. Lisäksi työnantajat voisivat kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka he huomioivat urallaan etenevää työntekijää.

Herzbergin motivaatio-hygienia teoriaa käsiteltiin luvussa 2.2. Teorian mukaan jokaisessa työssä on havaittavissa työtyytyväisyyttä (motivaatiotekijät) tai työtyytymättömyyttä (hygieniatekijät) lisääviä ominaisuuksia ja nämä ominaisuudet ovat toisistaan erillisiä. Työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin kuuluivat sellaiset, jotka liittyivät yksilön henkilökohtaiseen kasvuun. Työtyytymättömyyttä puolestaan aiheuttivat tekijät, jotka syntyivät työympäristön kautta.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että kuljetusalan yrityksillä on enemmän kehitettävää tyytyväisyyteen kuin tyytymättömyyteen liittyvien tekijöiden kanssa. Työtyytymättömyyden ehkäisemisessä yrityksen hallinto- ja toimintakulttuurilla on iso merkitys. Kuljetusalan yritysten matala organisaatorakenne on ehkä omiaan edistämään tätä. Usein siksi, että yrityksen omistaja ja esimies saattaa osallistua kuljetustoimintaan lähes samaan tahtiin kuin muu henkilöstö. Muutenkin nämä niin kutsutut hygieniatekijät ovat paremmin hoidettuja. Palkka on kohtuullinen, samoin työskentelyolosuhteet. Työn itsenäisyys vie kokonaisuutta entisestään vahvemmin plus-merkkiseksi.

Enemmän kehitystä vaativiksi kohteiksi muodostuvat motivaatiotekijät sisältävät suurelta osin samoja kehityselementtejä jotka nousivat esiin jo tarkasteltaessa tutkimustuloksia Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta. Työ sinänsä on varmasti joillekin palkitsevaa joustavuutensa, itsenäisen luonteensa ja vastuun saamisen näkökulmasta. Näitä voitaisiin kuitenkin viedä vielä paljon eteenpäin palkitsemisella, huomioimisella ja toimivalla viestinnällä. Eniten kehittämistä yrityksissä vaativat tunnustuksen ja muun palaut-

teen antaminen sekä työntekijän kehittymisen tai edistymisen huomiointi.

Scheinin ura-ankkuriteoriassa (tarkemmin kappaleessa 2.4.) esitettiin, että työelämään siirryttyään yksilölle muodostuu yksi ylitse muiden oleva tekijä joka ohjaa hänen valintojaan työssä. Tämä tekijä on jokin työn tai työyhteisön kautta muodostuva ominaispiirre, jonka yksilö kokee tärkeäksi.

Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että kuorma-auton kuljettajilla tällaisia ylitse muiden nousevia piirteitä ovat erityisesti työn itsenäisyys ja työmuodon luoma elämäntyyli. Voidaan kuitenkin olettaa, että alan kohtuullisen vakaa luonne voi houkuttaa myös sellaisia työntekijöitä, joita motivoi erityisesti työn jatkuvuuden tarjoama turvallisuus. Vaikka ala reagoi aina vahvasti talouden suhdannemuutoksiin, on todennäköistä ettei kuljettaminen toimintana tule loppumaan.

Näiden mainittujen ura-ankkurien lisäksi kuljettajien keskuudessa esiintyy varmasti myös niitä, jotka motivoituvat työssä mahdollisesti saavutettavasta asiantuntija-asemasta tai puhtaasti työn tekemisen tarjoamasta haasteesta. Nämä tekijät saattaisivat nousta esiin esimerkiksi sellaisella kuljettajalla, jonka ajoympäristö on koko Euroopan laajuinen. Samaten luvussa 2.4. esitettyä, epävirallisempaa kansainvälisyyden ura-ankkuria saattaisi esiintyä tässä joukossa.

On todennäköistä, että jokaiseen yksilöön vaikuttaa useampi kuin yksi ura-ankkuri. Painotukset saattavat tosin olla erilaisia ja muuttua yksilön elämäntilanteen mukaan. Uran-alkuvaiheessa oleva nuori työntekijä saattaa arvostaa monipuolisia kokemuksia ja työn tarjoamaa vaihtelua ja haastetta. Elämäntilanteen muuttuessa sama työntekijä saattaa muutaman vuoden päästä arvostaa työn säännöllisyyttä ja joustavuutta sekä turvallisuutta, sille ne tarjoavat parhaat lähtökohdat perhe-elämän ylläpitämiseen. Kaksikymmenvuotisen uran tehtyään sama työntekijä arvostaa panostusta työolosuhteisiin ja työyhteisön tarjoamaa verkostoa, josta on tullut kiinteä osa sekä työ- että muuta elämää. Palkitsijan näkökulmasta avain onnistumiseen on ymmärtää työntekijän senhetkinen tilanne ja mikä tätä motivoi.

6.3. Tarkistuslista palkitsemista suunnittelevalle

Seuraavassa esitellään palkitsemisen kehittämistä suunnittelevalle taholle tarkoitettu tarkistuslista, jossa käydään läpi sellaisia tekijöitä joihin olisi syytä kiinnittää huomiota palkitsemista kehitettäessä ja toteutettaessa. Lista on koottu yhdistelemällä tämän tutkimuksen havaintoja palkitsemisen teoriaan ja tutkimuksessa esiteltyihin motivaatioteorioihin. Lista on tehty kaksivaiheiseksi siten, että ensimmäisessä osassa kiinnitetään huomiota toimivan palkitsemisjärjestelmän edellyttämiin tekijöihin (1-6), toisessa puolestaan esitellään konkreettisemmin keinoja palkitsemisen parantamiseksi (7-12).

Toimivan palkitsemisjärjestelmän edellyttämiä tekijöitä:

1. Varmista, että toiminnan pohja on kunnossa ennen palkitsemista
 - Palkitsemisen arvo jää pieneksi, jos peruselementit työssä eivät ole kunnossa.
 - Kuljettajan näkökulmasta tärkeitä peruselementtejä ovat työvuorosuunnittelun toimivuus, palkanmaksun luotettavuus sekä kaluston hyvä kunto.
2. Luo useita toimivia palautekanavia
 - Mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön on motivaatiota parantava vaikutus.
 - Avoimen keskustelun kulttuuri johtaa jatkuvaan kehitykseen ja epäkohtien välittömään huomioimiseen.
 - Palautteen vastaanottamisen jälkeen on hyvä huomioida palautteen antajan palautteen luonteesta riippumatta.
3. Viesti yrityksen toiminnan suunnista avoimesti henkilöstölle
 - Keskustelemalla avoimesti yrityksen tilanteesta työntekijät ymmärtävät, mikä heidän tekemänsä työn arvo on yritykselle. Seurauksena voi parhaimmillaan olla imagovoitto kun työntekijät ovat ylpeitä työstään ja voivat luottaa työnantajaansa.
4. Määrittele, mitä palkitsemisella tavoitellaan?
 - Onko palkitsemisen tavoitteena se, että työntekijä suoriutuu tylsästä työstä mahdollisimman hyvin vai se, että hän on kiinnostunut työstään ja sen kehittamisestä? Tämä ratkaisee myös käytettävän palkitsemiskeinon, sil-

lä jos tavoitteena on kehitys ja pitkäaikainen sitoutuminen, on palkitsemiskeinona hyvä käyttää jotain muuta kuin rahaa.

5. Kytke jokainen palkkio yrityksen strategiaan
 - Työntekijän on ymmärrettävä palkkion arvo ja se, miten palkkio on saavutettavissa.
 - Vaivan ja palkkion arvon on oltava samassa suhteessa.
 - Samaa palkkiota tavoittelevien työntekijöiden on oltava tasa-arvoisessa asemassa keskenään. Kaikilla pitää olla yhtäläinen mahdollisuus palkki-oon.

6. Jos oikeudenmukainen palkitseminen vaatii useamman erillisen palkitsemisjärjestelmän käyttöä, huolehdi järjestelmien välisistä eroista ja siitä, ettei niiden väliin jää työntekijöitä ns. harmaalle alueelle.
 - Vastuu palkitsemisen kokonaisuudesta olisi hyvä olla yhden toimijan käsissä.

Konkreettisia keinoja palkitsemisen parantamiseksi:

7. Seuraa toiminnasta koituvia kuluja systemaattisesti vaikka ne eivät suoranaisesti olisikaan palkitsemisen lähteenä
 - Seuranta tuottaa arvokasta tietoa sekä toiminnan kehittämiseksi että oimien havaintojen tueksi.

8. Kirjaa kaikki käytössä olevat palkitsemiskeinot ylös ja jaa tieto koko henkilöstölle
 - Työntekijät ymmärtävät paremmin mitä kaikkea he saavat palkan lisäksi.
 - Työnantajan kannalta ehkä kalliitkin edut eivät muutu arvostuksen puutteesta kärsiviksi itsestäänselvyyksiksi

9. Systematisoi pienet muodolliset ja epämuodolliset palkitsemiset
 - Yhteiset palaverit ovat odotettuja työntekijöiden keskuudessa ja ne tulisi järjestää säännöllisesti.
 - Työntekijöiden merkkipäivät ja palvelusvuosiin liittyvien merkkipaalu-
jen saavuttaminen eivät saa jäädä huomiotta.

10. Jos mahdollista, luo kuljettajille uramahdollisuus ja mahdollista vaihtelu
 - Henkilöstön jakaminen osaamisen perusteella muodostuviin luokkiin auttaa paitsi palkitsemista, myös esimerkiksi uuden työvoiman rekrytointia.
 - Mahdollisuus työskennellä jossain elämänvaiheessa muuallakin kuin raitin takana saattaa olla joillekin työntekijöille todella houkuttava tekijä.
11. Monet yritykset tarjoavat joustavuutta työvuorojen suhteen, kuinka se voitaisiin tehdä vielä tehokkaammin kuin muualla?
12. Luo kuljettajien keskuuteen pieniä leikkimielisiä kilpailutilanteita
 - Esimerkiksi kuskit tiimeiksi toisiaan vastaan tai ajoparit toisiaan vastaan
 - Tehostaa ajokulttuuria ja parantaa yhteisöllisyyttä
 - Myös voitosta saatava palkkio on oltava leikkimielinen ja keskityttävä lähinnä tunnustuksen antamiseen, jotta kilpailu pysyy tervehenkisenä

Edellä esitetyn listan kohdat 4 ja 6 poikkeavat hieman muista tälle listalle päätyneistä huomioista. Kohdat 4 ja 6 ovat ainoat, jotka eivät tulleet esiin tutkimushaastattelujen yhteydessä, vaan ne on ammennettu suoraan tutkimuksen aiheeseen liittyvästä teoriasta. Listan muut kohdat esiintyivät kaikki haastatteluissa. Kohdat 4 ja 6 otettiin kuitenkin mukaan listalle, sillä ne ovat palkitsemisen onnistumisen kannalta ehkä kaikkein merkittävimmät.

Listan tehtävänä on ennen kaikkea herättää kysymyksiä ja avartaa palkitsijan näkökulmaa aiheeseen liittyen. Jos jokin listan kohdista herättää palkitsijan mielenkiinnon, voi hän ensiksi lukea aiheesta tämän tutkimuksen teoria- ja tutkimustulos-osioista ja sen jälkeen etsiä käsiinsä lisää kirjallisuutta aiheesta. Listan tehtävänä on sytyttää kipinä palkitsemisen kehittämiseen.

6.4. Keskustelua

Tutkimuksen lopuksi voidaan tarkastella sitä, miten tutkimus onnistui ja millaisia kysymyksiä tutkimuksen tekeminen herätti. Tutkimuksen onnistumista määriteltäessä on haettava vastausta kysymykseen siitä, saavuttiko tutkimus sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli kartoittaa kuljetusalan yrityksissä käytössä olevia

palkitsemiskeinoja ja etsiä vastausta siihen, miten järjestelmällistä palkitsemiskeinojen käyttö on. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja. Havaitut keinot olivat vahvasti samansuuntaisia aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa, minkä perusteella voidaan olettaa, että haastattelussa ilmenneet palkitsemiskäytännöt edustivat alalle tyypillistä linjaa. Kappaleessa 3.2. esitetty Sistosen (2008:176) kokonaispalkitsemisen malli osoittautui toimivaksi kehykseksi palkitsemisen kokonaisuuden tarkastelulle. Kuten Sistosen mallissa, myös tutkimuksen tuloksissa aineettoman palkitsemisen merkitys kokonaisuudessa korostui.

On kuitenkin muistettava, että palkasta ja palkitsemisestä puhuttaessa kaikkea tietoa ei aina haluta jakaa. Palkka ja palkitseminen ovat kilpailukeinoja eikä niistä kertominen välttämättä ole yrityksen edun mukaista. Tämän tutkimuksen haastateltavista yksi oli selkeästi haluttomampi keskustelemaan oman yrityksensä käytössä olleista keinoista. On mahdollista että kaikki käytössä olleet palkitsemiskeinot eivät tulleet esille. Tutkimuksen tekemiseen valittu menetelmä toi kuitenkin esille arvokkaita tuloksia. Tästä näkökulmasta avointa haastattelua tiedonkeruumetodina voidaan pitää onnistuneena valintana. Kysymykset saivat haastateltavat antamaan avoimia vastauksia ja puhumaan aiheesta heille soveltuvalla tavalla.

Tutkimusta arvioitaessa on syytä keskittyä myös tutkimuskohteiksi valikoituneisiin yrityksiin. Positiivisena tekijänä voidaan pitää sitä, että tutkimuksen kohteena olleet yritykset edustivat varsin kattavasti erilaisia kuljetusmuotoja. Palkitsemiskäytännöistä kuultiin esimerkiksi jakelukuljetuksiin keskittyneeltä kuljetusliikkeeltä, vahvasti erikoiskuljetuksiin toimintansa perustaneelta kuljetusliikkeeltä kuin ulkomaanliikenteessäkin operoivalta toimijalta. Kriittisestä näkökulmasta on sen sijaan huomioitava erityisesti se, että haastattelun kohteena olleet niin sanotut keskikokoiset kuljetusyrietykset eivät ole Suomessa kovin tyypillisiä. Suomalaisista kuljetusliikkeistä noin 90 % on haastattelujen kohteena olleita kuljetusyrietyksiä pienempiä.

Tutkimuksen tarpeellisuudesta viesti omalta osaltaan se, että haastattelujen kohteena olleiden yritysten edustajat olivat varsin kiinnostuneita aiheesta. Muutamat haastateltavat innostuivat myös haastatteluissa pohtimaan kriittisesti oman yrityksensä palkitsemisen tilaa todeten sen, että pelkkä raha ei välttämättä riitä kilpailussa parhaasta työvoimasta. Parhaassa tapauksessa tutkimushaastattelu on saattanut sytyttää kipinän palkitsemiskäytäntöjen kehittämiseen. Tutkimus herätti mielenkiintoa myös Suomen kuljetus ja logistiikka SKAL Ry:n keskuudessa. Tutkimuksen pohjalta kirjoitettu artikkeli *Palkitsemisen avulla monipuolisiin voittoihin* (Rinne 2012:10-12) julkaistiin SKAL Ry:n Kul-

jetusyrittäjä -lehdessä 3/12.

Tutkimuksessa pyrittiin myös herättämään ajatuksia palkitsemisen kehittämisen kannalta huomionarvoisista tekijöistä käyttäen lähteenä palkitsemisen teoriaa ja tutkimushavaintoja. Tämänkin tutkimustavoitteen voidaan katsoa onnistuneen. Vaikka lopputuloksena syntynyt tarkistuslista ei olekaan kaikenkattava, toivotaan sen täyttävän tehtävänsä kysymysten herättäjänä ja erilaisten näkökulmien tarjoajana.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta tämä tutkimus tarjoaa kaksi selkeää suuntaa. Olisi mielenkiintoista tutkia palkitsemiskäytäntöjä pienissä, muutaman auton ja kuljettajan kuljetusliikkeissä joissa kaikki työntekijät saattavat olla omistussuhteessa yritykseen. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia palkitsemista kuljettajan näkökulmasta. Mikä kuorma-auton kuljettamisessa todellisuudessa motivoi ja minkälaisia palkitsemiskeinoja kuljettajat arvostavat? Yhtenä mielenkiintoisena tutkimussuuntana voisi olla esimerkiksi kuljetusalalla käytettyjen statussymbolien, kuten koristeltujen autojen tai erikoisosamistatuksen merkitys kuljettajille.

LÄHTEET

Autotoday.fi 6.11.2010. Tekijä tuntematon. Saatavilla world wide webissä:

http://www.autotoday.fi/page.php?page_id=2&news_id=201007731&rss=all

Bratton, John & Jeffrey Gold (1999). Human resource management – theory and practice. Second edition. Macmillan Business. Lontoo

Burch O'Bryan, Bernard & Roger Alan Pick (1995). Keeping information system stuff (happy). *The international journal of career management*. 7:2. 17-20.

Cullen, David (2007). Shifting ahead – Offering a Career Path Can Help Draw – And Keep – Drivers. *Fleet Owner*. 2007:6. 22-26

Danziger, Nira & Rony Valency (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*. 2006:4. 293-303.

Feldman, Daniel C. & Mark C. Bolino (1996). Careers within Careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*. 1996:2. 89-112.

Hansen, Frederick, Michele Smith & Ries B. Hansen (2002). Reward and Recognition in Employee Motivation. *Compensation and benefits review*. 2002:Sep/Oct. 64-72.

Herzberg, Frederik (1971). Work and the Nature of Man. World Publishing. New York.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

- Huff, Aaron (2001). Tempting Drivers to Excel. *Commercial Carrier Journal*. Dec2001. 158:12.
- Hulkko, Kiisa & Anna Ylikorkala, Anu Hakonen ja Christina Sweins (2005). Tulospalkkaus. Teoksessa Palkitseminen Globaalissa Suomessa. Toim. Vartiainen Matti & Juhani Kauhanen. WSOY. Helsinki.
- Ikäheimo, Seppo (2005). Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa Palkitseminen Globaalissa Suomessa. Toim. Vartiainen Matti & Juhani Kauhanen. WSOY. Helsinki.
- Jokisaari, Markku (2002). Työelämään siirtyminen teoksessa Mikä meitä liikuttaa – modernin motivaatiopsykologian perusteet (Toim. Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik Nurmi). PS-Kustannus. Keuruu.
- Juntunen, Jouni, Vesa Autere, Mari Juntunen & Timo Saarinen (2009). Sotilaskuljettajakoulutus ja liike-elämän kuljettajapula – kyselytutkimus varusmiehille ja kuljetusyrittäjille. Oulun Yliopisto, Suomen puolustusvoimat ja SKAL Ry
- Kalmi, Panu & Kauhanen Antti (2005). Tulospalkkaus ja henkilöstön taloudellinen osallistuminen. Teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa (Toim. Vartiainen Matti & Juhani Kauhanen). WSOY. Helsinki.
- Kauhanen, Juhani (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki
- Kelley, Sean (2004). Fleets Foresee \$65,000 Drivers. *Overdrive*. Nov2004, 44:11, 12-12
- Kuorma-autoalan työehtosopimus 2010-2011. Autoliikenteen Työnantajaliitto ry:n Ja Auto- ja Kuljetusalan työntekijäliitto AKT ry:n välinen työehtosopimus. Saatavilla world wide webissä. <http://www.akt.fi/index.php?mid=39>

- Lahti Carita, Saara Tarumo ja Matti Vartiainen (2004). Palkkausjärjestelmän kehittäminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Linkola, Pentti (2007). Elinikäinen palkitseminen – Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Helsinki.
- Mazlow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. Third edition. HarperCollins-Publishers.
- Rinne, Jaakko (2012). Palkitsemisen avulla monipuolisiin voittoihin. *Kuljetusyrittäjä*. 3:2012. 10-12.
- Riski, Seppo (2005). Työnantaja globaaleilla markkinoilla. Teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa (toim. Vartiainen Matti & Juhani Kauhanen). WSOY. Helsinki.
- Ruohotie Pekka & Juhani Honka (2002). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.
- Sachau, Daniel A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource development review*. No.4. 377-393.
- Salanne, Ilkka & Marko Tikkanen (2009). Tiekuljetusalan tulevaisuuskatsaus. Ajoneuvohallintakeskus Tutkimuksia ja selvityksiä Nro 14/2009
- Salimäki Aino, Christina Sweins, Jouko Heiskanen & Tomi Laamanen (2009). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Edita. Helsinki.
- Salin, Marianna (2009). Miten tyhjästä nyhjäistään kannustava palkkio. *Ekonomi* 8:2009. 34-35

- Schein, Edgar H (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Mass. Addison-Wesley 1978.
- Shepherd, Leah (2010). Getting personal. *Workforce Management*. Sept. 2010. 89:9. 24-29
- Sistonen, Samuli (2008). *Paranna tuloksia ja palkitse*. Talentum. Helsinki.
- SKAL jäsenkysely 2009: Talouslaman vaikutukset kuljetusyritysten toimintaan. Saatavilla world wide webissä.
http://www.skal.fi/files/5521/Talouslaman_vaiikutukset_kuljetusyritysten_toimintaan.pdf
- SKAL jäsenrekisteri 22.9.2009 tilasto. Saatavilla world wide webissä.
http://www.skal.fi/tietoa_kuljetusalasta/tutkimukset/tilastot/yrityskoko_maanteiden_tavaraliikenteessa_2009/
- Solakivi, Tommi ym. (2009). Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkaselvitys 2009. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 11/2009. Helsinki.
- Struwing, Lotte (2009). 5 Low cost, intangible rewards to promote. *Canadian HR reporter*. August 2009.
- Suutari, Vesa & Milla Taka (2004). Career Anchors of Managers with Global Careers. *Journal of Management Development*. 2004:9. 833-847.
- Testa, Bridget Minz (2010). Post-recession incentives: Kudos vs. Cash. *Workforce management*. 2010:8. 8-10.
- Vartiainen, Matti (2008). Paikallinen sopiminen haastaa palkitsemiskäytännöt. Valtio-työnantaja verkkolehti 4/2008. Saatavilla World Wide Webissä:
http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/4_2008/artikkelit/Paikallinen_sopiminen_haastaa_palkitsemiskaytannot/index.jsp

Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa.
WSOY. Helsinki.

LIIKTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Palkitseminen kuljetusalalla

Haastattelupohja 6.2.2011, päivitetty 25.3.2011

- Taustatietokysymykset
 - Mikä on yrityksen toimiala? Tämä voidaan kartoittaa lisäksi myös YTJ:stä
 - Kuinka suuri on yrityksen tämänhetkinen henkilöstömäärä?
 - Mikä on haastateltavan asema organisaatiossa? Millainen asema on palkitsemisen näkökulmasta?
 - Millainen on haastateltavan taustakoulutus?

- 1. Millaisena koette kuljetusalan toimintaympäristön tällä hetkellä?
- 2. Millaisena koette oman yrityksenne tilanteen nykyisessä toimintaympäristössä?

- 3. Millaisista tekijöistä työntekijöiden palkka yrityksessänne koostuu?
- 4. Miten te miellätte palkitsemisen käsitteen? Mitä palkitseminen teidän mielestänne on?
- 5. Onko teidän yrityksessänne käytössä jokin palkitsemisjärjestelmä?
 1. Jos kyllä, niin millainen
 2. jos ei, niin onko kokeiltu tai harkittu
 3. (Onko teillä viimeisen neljän vuoden aikana panostettu tai suunniteltu panostamista palkitsemisjärjestelmiin?)
- 6. Millaisella tasolla palkitseminen kuljetusalalla mielestäsi on?

- 7. Mikä on mielestäsi paras keino motivoida kuljettajaa? Mikä kuorma-autoilussa motivoi?
- 8. Onko kuljettajilta tullut ehdotuksia miten heitä voisi palkita (rahan lisäksi)
- 9. Onko teidän yrityksessänne kuljettajilla mahdollisuutta edetä urallaan? Onko olemassa muitakin kuin vain ajamista?

- 10. Kuljetusalalla puhutaan jatkuvasti työvoimapulasta ja etenkin osaavan henkilökunnan vähydestä. Kuinka teillä on varauduttu siihen että nyt ja tulevaisuudessa alan parhaat osaajat työskentelevät teidän autojenne ratissa?

Vaihtoehtoisesti: Millaisilla keinoilla te kilpailette alan parhaista työntekijöistä?

