



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eeva Välikangas

Aineettoman palkitsemisen rooli strategian implementoinnissa

Case: JCI Finland Strategy Academy

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Eeva Välikangas		
Tutkielman nimi:	Aineettoman palkitsemisen rooli strategian implementoinnissa : Case: JCI Finland Strategy Academy		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järllström		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	81

On tunnettua ja tunnistettua, että aineettomalla palkitsemisella on merkittävä yhteys työskentelymotivaatioon ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella aineettoman palkitsemisen roolia strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksen näkökulma keskittyy vapaaehtoisuuteen perustuvaan nuorkauppakamarijärjestöön. Tutkielman teoriasuudessa reflektoidaan strategiatyötä ja palkitsemista nuorkauppakamariorganisaation erityispiirteisiin. Tutkimuksen tutkimuskysymys on: Millainen rooli aineettomalla palkitsemisellä on strategian implementoinnissa yhdistystoiminnassa? Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kerättiin kansainvälisten nuorkauppakamarilaisten kokemuksista. Case -tutkimuksessa tarkasteltiin JCI Finland Strategy Academyn osallistujien näkemyksiä motivaatiosta ja aineettomasta palkitsemisestä, sekä aineettoman palkitsemisen merkityksestä strategian implementoinnissa. Kyselytutkimuksena toteutetun tutkimuksen aineisto kerättiin kahden kyselylomakkeen avulla, joihin eri nuorkauppakamareita edustavat vastaajat vastasivat oman yhdistystoimintansa näkökulmasta. Kyselytutkimuksessa tarkasteltiin vastaajien näkemyksiä aineettomasta palkitsemisestä yksilöiden, ryhmien ja yhdistyksen näkökulmasta. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimustulokset myötäilevät aikaisempia tutkimustuloksia, todetessaan että aineettoman palkitsemisen tavat motivoivat ihmisiä. Merkityksellisenä koettu, joustava, vaihteleva ja oppimismahdollisuuksia tarjoava työskentelyilmapiiri synnyttää motivaatiota ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamista myös nuorkauppakamarijärjestössä. Tutkimustuloksissa luokiteltiin erilaisia aineettoman palkitsemisen menetelmiä ja toimintatapoja, joilla nuorkauppakamaritoiminnassa voidaan edesauttaa sitoutumista strategiisiin tavoitteisiin niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Tutkimustuloksista laadittiin käytännön kontribuutioksi aineettoman palkitsemisen visualisoitu tiivistelmä, joka toimii työkaluna nuorkauppakamareiden palkitsemistyössä.

AVAINSANAT: aineeton palkitseminen, strateginen palkitseminen, nuorkauppakamari

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Strategia ja strategian implementointi	13
2.1	Strategia	13
2.2	Strateginen arkkitehtuuri	16
2.3	Strategiset päämäärät	19
2.4	Strategiaprosessit	21
2.4.1	Strategisten tietojen keruu ja analysointi	22
2.4.2	Strategian määrittelyvaihe	24
2.4.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe	25
2.4.4	Strategian toteutusvaihe	25
2.4.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe	25
2.5	Strateginen henkilöstöjohtaminen	26
3	Palkitseminen	28
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus ja vaikutukset	28
3.1.1	Palkitsemisen vaikutukset: Työhön ja toimintatapoihin liittyvät asiat	30
3.1.2	Palkitsemisen vaikutukset: Kasvuun ja kehittymiseen liittyvät asiat	31
3.1.3	Palkitsemisen vaikutukset: Henkilöstöedut	32
3.1.4	Palkitsemisen vaikutukset: Rahallinen palkitseminen	34
3.1.5	Palkitsemisen vaikutukset: Palkitsemissalkun yhteisvaikutukset	35
3.2	Strateginen palkitseminen	36
3.2.1	Strategisen palkitsemisen lähtökohdat ja tunnusmerkit	36
3.2.2	Palkitsemiseen liittyvät valinnat	38
3.2.3	Palkitsemisen kehittäminen ja Balanced Scorecard	38
3.3	Palkitsemisen ja motivaation yhteys	41
4	Tutkimuksen metodologia	43

4.1	Laadullinen case -tutkimus	43
4.2	Taustaa	45
4.3	Tutkimusprosessi ja aineiston keruu	46
4.4	Mittaristo	48
4.5	Reliaabelius ja validiteetti	51
4.6	Aineiston analysointi	53
5	Tutkimuksen tulokset	55
5.1	Tutkimukseen osallistuneet ja taustatiedot	55
5.2	Vastaajien motivaatio nuorkauppakamaritoimintaan	55
5.3	Muiden nuorkauppakamarilaisten motivointi	57
5.4	Palkitsemisen merkitys nuorkauppakamaritoiminnassa	58
5.4.1	Yhteisön arvostus ja yhteenkuuluvuus	59
5.4.2	Innostaminen	61
5.4.3	Palkinnot ja status	62
5.4.4	Henkilökohtainen huomiointi	63
5.5	Strateginen palkitseminen nuorkauppakamaritoiminnassa	64
6	Yhteenveto	67
	Lähteet	71
	Liitteet	77
	Liite 1. Kokkolan Nuorkauppakamarin strategia 2019-2023	77
	Liite 2. Kysely 1	78
	Liite 3. Kysely 2	80
	Liite 4. Visualisoitu tiivistelmä tutkimuksen tuloksista	81

Kuvat

Kuva 1. Strategian viisi pääelementtiä (Hambrick & Fredrickson 2001: 51).	14
Kuva 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010, 54).	17
Kuva 3. Strategisen johtamisen pyrkimykset ja työkalut (Juuti & Luoma 2009: 99).	20
Kuva 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2015: 23).	29
Kuva 5. Strateginen lähestymistapa palkitsemiseen (Hakonen & Nylander 2015: 107).	37
Kuva 6. Suunniteltu ja toteutunut palkitsemisjärjestelmä. (Hakonen ym. 2014: 288)	39
Kuva 7. Induktiivisen aineiston analyysin vaiheet (Miles & Huberman 1994).	53
Kuva 8. Vastaajien päämotivaattoreita toimia nuorkauppakamaritoiminnassa.	56
Kuva 9. Muiden jäsenten motivoinnin merkitys nuorkauppakamaritoiminnassa	57
Kuva 10. Jäsenistön motivoinnin tavat ja motivaattorin roolit.	57
Kuva 11. Nuorkauppakamarissa toteutettavan aineettoman palkitsemisen yläluokat.	59
Kuva 12. Jäsenistön motivoiminen kohti strategisia tavoitteita.	64

1 Johdanto

Organisaatioiden pitkän tähtäimen strategian toteutumisen yhteys menestykseen on tunnettua ja tunnistettua (Juuti & Luoma 2009: 25—26). Strategiatyössä linjataan ja kehitetään koko organisaation toimintaa pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti (Lindroos & Lohivesi 2004: 30). Jotta strategiset tavoitteet saavutettaisiin, on strategia viestittävä koko henkilöstölle, ja sen implementaatio- eli toimeenpanoprosessiin on osallistettava organisaation koko henkilöstö (kts. Nelson ym. 2006). Strategiatyö ja strategiset tavoitteet ovat merkittävässä osassa myös voittoa tavoittelemattomassa yhdistystoiminnassa. Vapaaehtoisuuteen perustuvilla organisaatioilla ei ole käytössään rahallisen palkitsemisen keinoja, joten strategian implementoinnissa ja tekijöiden motivoinnissa on hyödynnettävä rahapalkkioiden sijaan muita palkitsemisen menetelmiä.

Tämän tutkimuksen case muodostuu vapaaehtoisuuteen perustuvasta nuorkauppakamarijärjestöstä. Junior Chamber International on kansainvälinen, vapaaehtoisuuteen perustuva harrastusorganisaatio, jonka missiona on kehittää johtajuutta positiivisen muutoksen ja kestäväen kehityksen aikaansaamiseksi (JCI 2020). Kansainvälisesti nuorkauppakamarijärjestöön kuuluu paikallisten yhdistysten kautta yli 160 000 jäsentä. Suomessa nuorkauppakamarin jäsenistöön kuuluu noin 2200 alle 40-vuotiasta, työelämässä toimivaa nuorta aikuista. Järjestön ainaisjäsenet, senaattorit ja kunniajäsenet mukaan luetuna järjestön jäsenmäärä Suomessa on noin 4500. Toiminta Suomessa muodostuu noin seitsemänkymmenen paikallisesti toimivan nuorkauppakamariyhdistyksen toiminnasta, joiden toimintaa kansallisella tasolla ohjaa Suomen Nuorkauppakamarit ry:n keskusliitto. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n missio on kehittää yhteiskuntaa ja johtajuutta paremman tulevaisuuden turvaamiseksi, ja yhdistyksen strategiassa linjataan keskeiseksi visioksi jäsenistönsä työelämämenestyksen vauhdittaminen (Suomen Nuorkauppakamarit ry, 2020).

Nuorkauppakamarijärjestön erityispiirteenä on kansainvälisesti käytössä oleva vuosi per virka -toimintaperiaate, jonka vuoksi niin paikalliskamareissa, aluetasolla, kansallisella

kuin kansainväliselläkin tasolla jokaiseen hallitus- ym. virkaan valitaan uudet tekijät vuosittain. Toimintaperiaate takaa jäsenistön kehittymisen ja etenemisen henkilökohtaisilla kamariurillaan sekä jatkuvan tekemällä oppimisen. Strategiatyöstä on tullut tärkeä työkalu myös yhdistystoiminnassa, ja sen avulla yhdistykset voivat kehittää ja kehittyä pitkäjänteisesti, ja suunnitella toimintaansa vuoden ajan kestäviä toimikausia pidemmälle (kts. Heikkala 2020). Vuosittain vaihtuvien virkojen myötä strategiатыön merkitys korostuu nuorkauppakamaritoiminnassa.

Palkitsemisella pyritään organisaation näkökulmasta strategian toimeenpanoon, hyviin tuloksiin, arvon tuottamiseen ja organisaation kasvuun ja kehitykseen. Henkilöstön näkökulmasta palkitseminen synnyttää innostusta, sitoutumista ja tyytyväisyyttä ja toimeentuloa (Hakonen ym. 2014: 37). Vaikka vapaaehtoisuuteen perustuvassa nuorkauppakamaritoiminnassa rahapalkkausta ei käytetä palkitsemisen keinona, ovat palkitsemisen kokonaisuuden muut osa-alueet, työpaikan positiivisuus, sen tarjoamat houkuttelevat tulevaisuudennäkymät sekä mahdollisuudet yksilölliseen kasvuun edelleen läsnä. On tunnistettua, että vapaaehtoistoiminnassa nämä erilaiset ei-rahalliset palkitsemiskeinot toimivat tärkeinä motivaattoreina (Etzioni 1988, Larson 1977, Tippet 2009).

Hyvät työsuoritukset syntyvät, kun työntekijät osaavat ja haluavat tehdä työnsä hyvin, ja kun organisaatio antaa siihen mahdollisuuden. Hyvän työsuorituksen edellytyksiin kuuluvaan tekemisen haluun kuuluu motivaatio, onnistumisen halu, arvostuksen kokemus ja rakentava palaute. Selkeät tavoitteet, roolit, ja vastuut, sekä toimivat tiedonkulku- ja palauteprosessit luovat työntekijälle mahdollisuudet hyvään työsuoritukseen. Työntekijän kyvykkyys, ammatti- ja vuorovaikutustaidot sekä valmius muuttua ja kehittyä luovat kolmannen hyvän työsuorituksen edellytyksen osa-alueen. Palkitsemisen avulla voidaan tukea onnistumista näistä kaikista kolmesta näkökulmasta (Rantamäki ym. 2006: 19-20).

Yhdistystoiminnassakin on kiinnitettävä huomiota siihen, että työsuorituksissa tehdään oikeita ja yhteisiin tavoitteisiin tähtääviä asioita. Palkitseminen on johtamisprosessien,

organisaation rakenteen, henkilöstön ja strategian ja tavoitteiden ohella osa toiminnan kokonaisuutta, joiden kaikkien tulisi tukea toisiaan ja vastata organisaation tavoitteisiin (Lawler 1996, Hakonen ym. 2014: 290-292). Parhaissa palkitsemisjärjestelmissä palkitsemisprosessit ovat vahvasti yhteydessä toiminnan tavoitteisiin ja kokonaisuuteen. Strategisessa palkitsemisessä tunnistetaan, että palkitsemista koskevilla valinnoilla on yhteys menestymiseen, kilpailukykyyn tai mahdollisuuteen olla erilainen. Tutkimukset tukevat myös näkemystä, että strategisella palkitsemisella on yhteys organisaatioiden tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun. Kun palkitsemisprosessit on suunniteltu strategiset tavoitteet huomioiden, niillä voidaan ohjata toimintaa ja työsuorituksia halutun päämäärän suuntaiseksi. Strategisen palkitsemisen keinot ovat tehokkaita työkaluja, jotka auttavat myös vapaaehtoisuuteen perustuvia organisaatioita saavuttamaan strategiset tavoitteensa. (Hakonen ym. 2015: 106)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Suomalaiset ovat aktiivista järjestökansaa. Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan Suomessa toimii 106 000 yhdistystä (PRH 2020). Kun ihmiset eivät saa rahallista korvausta työstään, on aineettomalla palkitsemisella merkittävä rooli jäsenistön sitouttamisessa toimintaan ja vapaaehtoistyöhön (Tippet 2009). Aineettomalla palkitsemisella voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia niin työntekijän kuin organisaation näkökulmasta. Työntekijään liittyvään näkökulmaan liittyviä, aineettoman palkitsemisen positiivisia tuloksia ovat muun muassa innostus, sitoutuminen työpaikkaan sekä työtyytyväisyys. Organisaation näkökulmasta palkitsemisella voidaan saavuttaa arvoa ja hyviä tuloksia, kasvua ja kehittymistä sekä strategian toimeenpanoa. (HENRY ry 2007) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti niihin vaikutuksiin, joita aineettomalla palkitsemisella voidaan saavuttaa organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen, joten tutkimus on rajattu organisaation näkökulmaan, tarkastelemaan aineettoman palkitsemisen roolia strategian implementoinnissa.

Tutkimuskysymys on: *Millainen rooli aineettomalla palkitsemisella on strategian implementoinnissa yhdistystoiminnassa?*

Alakysymyksiä selvitetään, *millainen on aineettoman palkitsemisen rooli yhdistystoiminnassa yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmasta.*

Tutkimuksen empiirinen osuus on kerätty Junior Chamber International -organisaation jäsenistöltä. Tutkimuksen case -organisaation myötä tutkimuksen näkökulma keskittyy voittoa tavoittelemattomaan yhdistystoimintaan. Tutkimuksen empiirinen osuus tarkastelee JCI Finland Strategy Academyn osallistujien näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta, motivaatiosta ja aineettoman palkitsemisen merkityksestä strategian implementoinnissa.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Voittoa tavoittelemattomalla organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatioita, joiden ydintarkoitus ei ole rahallisen voiton tuottaminen omistajilleen. Voittoa tavoittelemattomille organisaatioille on usein ominaista, että toiminnassa painotetaan voiton tuottamisen sijaan missiota ja toiminnan merkitystä. (Vuokko 2009: 9, 14) Muodolliset organisaatiot voidaan jakaa nelikenttään, voittoa tavoitteleviin organisaatioihin sekä voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin sekä yksityisen ja julkisen sektorin yritykseen. Yksityisiä, voittoa tavoittelevia organisaatioita ovat yritykset, ja voittoa tavoittelevia julkisen sektorin toimijoita kuntien ja valtion liikelaitokset. Voittoa tavoittelemattomia julkisen sektorin tahoja ovat kunnat ja valtion organisaatiot, ja yksityisen sektorin organisaatioita järjestöt ja yhdistykset, joihin myös nuorkauppakamaritoiminta kuuluu (Vuokko 2009: 16).

Strategialla tarkoitetaan tietoisia ja tavoitteellisia toimintoja ja valintoja, joiden avulla tavoitellaan tulevaisuuden menestystä. Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja

merkityksen, sekä luo organisaation identiteettiä ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. (Juuti & Luoma 2009: 25—26; Kamensky 2010: 18—19; Vuorinen 2013: 15) Strategian käsitettä ja ulottuvuuksia käsitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Strategiassa ja strategisessa ajattelussa talousluvuilla ja budje-teilla on usein keskeinen rooli, joten on huomioitavaa, että tutkimuksen keskittyessä yhdistystoimintaan, taloudellinen näkemys jää tutkimuksessa vain vähäiselle huomiolle. Vaikka myös voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toiminnassa on aina läsnä taloudellinen logiikka, tutkimuksen rajauksen ja valitun case-tutkimuksen myötä tulos- ym. taloudelliset tavoitteet ovat tässä tutkimuksessa huomattavasti pienemmässä roolissa kuin yrity maailmassa. Strategian implementoinnilla tarkoitetaan strategiakirjallisuudessa strategian muotoilusta erillisiä prosesseja ja organisaation rakenteiden ja menetelmien kohdistamisena strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ikävalko & Aaltonen 2002: 415-418)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu organisaation määrittelemästä ja rajaamasta palkitsemiskokonaisuudesta, joka rakentuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemisen muodoista. Aineellisella palkitsemisellä käsitetään tahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen myötä tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti aineettomia palkitsemistapoja, jotka liittyvät työn sisältöön, kehitysmahdollisuuksiin tai muihin vastaaviin seikkoihin liittyviin palkitsemistapoihin. (Hakonen & Nylander 2015:21)

Strategisen palkitsemisen käsite yhdistää organisaation strategiset tavoitteet sekä palkitsemisen työkalut. Yksinkertaisuudessaan strategisella palkitsemisellä tarkoitetaan keinoja, joilla palkkauksen ja palkitsemisen avulla organisaatiossa edistetään strategian ja tavoitteiden saavuttamista (Hakonen ym. 2014: 49). Strategisen palkitsemisen käsitettä tarkastellessa on tärkeää erottaa päätöksenteon strategisuus. Strategiseen päätöksenteoon osallistuu organisaation ylin johto, ja se sitoo organisaation voimavaroja. Päätöksenteon strategisuuden tunnistaa myös sen merkittävästä vaikutuksesta liiketoimintaan, suuntautumisesta tulevaisuuteen sekä vaikutuksista pitkän aikavälin toimintakykyyn.

(Hakonen ym. 2014: 50) Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan suunnitelmallisia ja suunniteltuja kokonaisuuksia sekä palkitsemisjärjestelmiä, jotka tukevat strategisen päätöksenteon myötä tehtyjen tavoitteiden saavuttamista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu teoreettiseen viitekehykseen, tutkimuksen metodologiaan sekä tutkimustuloksiin. Teoreettinen viitekehys muodostuu strategiaa ja palkitsemista käsittelevistä kappaleista. Ensimmäinen osio tarkastelee strategiaa, strategiaprosesseja ja strategian implementointia. Teoreettisen viitekehyksen toinen kappale keskittyy palkitsemiseen ja strategiseen palkitsemiseen. Kappaleessa luodaan katsaus erilaisiin palkitsemisen keinoihin sekä palkitsemisen kokonaisuuteen. Teoreettinen viitekehys taustoittaa tutkimusaihetta, ja tarkastelee aihealueita voittoa tavoittelemattoman case-organisaation erityispiirteiden valossa.

Tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä neljännessä luvussa taustoitetaan tutkimusprosessia ja esitellään case-tutkimuksen erityispiirteet. Tämän jälkeen esitellään aineiston keruumenetelmä ja tarkastellaan, miksi tiettyihin tutkimusmenetelmiin on päädytty. Lisäksi arvioidaan, minkälaisia rajoituksia tai mahdollisuuksia nämä valinnat ovat aiheuttaneet tutkimukselle. Metodologisessa osuudessa luodaan myös katsaus tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Luvun lopussa tarkastellaan aineiston analyysimenetelmää.

Viidennessä kappaleessa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksia tarkastellaan teemoittain. Aluksi esitellään tutkimukseen osallistuneet ja heidän taustatietonsa. Tämän jälkeen esitellään vastaajien motivaatio toimia nuorkauppakamaritoiminnassa, sekä heidän näkemyksensä omasta roolistaan muiden motivoinnissa. Palkitsemisen merkityksiä tarkastellaan tutkimuksessa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Palkitsemisen merkitykset esitellään aineiston analyysissä syntyneiden luokkien mukaisesti. Tämän jälkeen edetään tutkimustulosten esittämiin strategisen palkitsemisen keinoihin nuorkauppakamaritoiminnassa. Tutkielman päättävässä kuudennessa kappaleessa esitetään keskeisimmät tutkimustulokset, tarkastellaan niitä aikaisempien tutkimustulosten valossa sekä arvioidaan tutkimustulosten käytännön soveltamismahdollisuuksia. Lisäksi pohditaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita sekä esitetään mahdollisuuksia jatkotutkimukseen.

2 Strategia ja strategian implementointi

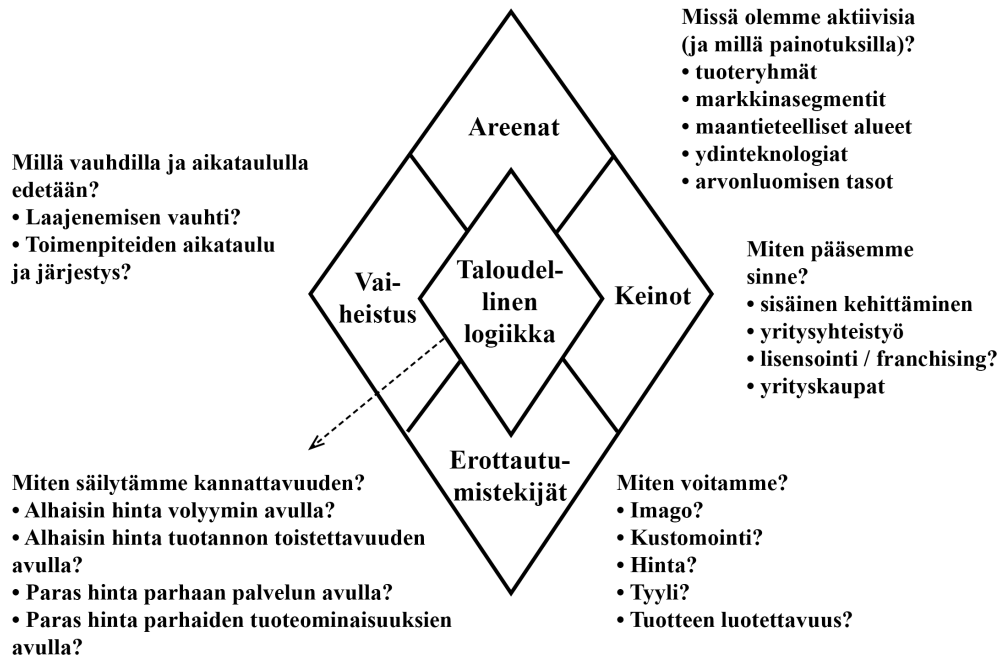
Tässä luvussa tarkastellaan strategiatyötä ja strategiatyön päämääriä, strategian implementoinnin määritelmiä ja sisältöjä sekä strategista henkilöstöjohtamista. Laajasta lähteaineistosta on pyritty nostamaan esiin yhdistystoiminnan kannalta olennaisia tekijöitä, niin että valittujen näkökulmien kautta voidaan muodostaa tutkimukselle aihealueeseen soveltuva viitekehys. Strategiaan olennaisesti liittyviä strategista arkkitehtuuria, strategisia päämääriä, strategiaprosesseja sekä strategista henkilöstöjohtamista käsitellään omissa alaluvuissaan. Näitä strategiaan ja strategyöhön liittyviä aihealueita tarkastellaan erityisesti case-organisaation ja voittoa tavoittelemattoman yhdistystoiminnan lähtökohdista.

2.1 Strategia

Strategian määritelmästä on löydettävissä neljä pääulottuvuutta. Strategia määrittelee organisaation pitkän tähtäimen suunnan, menestyksen reseptin sekä ne tavat, joilla organisaatio hyödyntää resurssejaan alati muuttuvassa toimintaympäristössään. Lisäksi strategian katsotaan olevan kilpailuedun lähde ja tuovan organisaatiolle ainutlaatuisuutta sekä ylivoimaisuutta. Strategia on myös tapa, jolla organisaatio voi vastata asiakkaiden, markkinoiden sekä sidosryhmiensä asettamiin odotuksiin. Näiden ulottuvuuksien kautta voidaan tarkastella myös sitä, miksi strategia on tarpeellinen organisaation taloudellisen menestyksen kannalta. (Juuti & Luoma 2009: 25–26; Mintzberg, Henry 1987: 25–32)

Strategian yksiselitteinen määrittely on haastavaa, ja määritelmät voivat myös täydentää toisiaan. Yksi keino tarkastella strategiaa on myös kiinnittää huomiota siihen, mihin kysymyksiin strategian tulee vastata. Hambrick ja Fredrickson määrittelevät artikkelissaan (2001) joukon kysymyksiä, joihin strategian tulee vastata. Kun strategia ottaa kantaa yrityksen taloudelliseen logiikkaan, toimintojen vaiheistukseen, areenoihin,

keinoihin sekä tekijöihin, joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan, täyttyvät myös strategian määritelmät. Strategiatimantti -mallissa toiminnan keskiössä on taloudellinen logiikka (Kuva 1). Strategian luomisessa voidaan hyödyntää lukuisia eri malleja ja toimenpideohjelmia.



Kuva 1. Strategian viisi pääelementtiä (Hambrick & Fredrickson 2001: 51).

Hambrickin ja Fredricksonin esittelemässä mallissa määritellään ensin toiminnan areena eli pelikenttä. Tässä ensimmäisessä vaiheessa kuvataan, missä liiketoimintaa harjoitetaan ja missä ollaan aktiivisia. Tämän määritelmän myötä otetaan kantaa myös siihen, millä areenoilla ei olla aktiivisia. Areenojen määrittely voidaan tehdä esimerkiksi maantieteellisten alueiden mukaan, tai esimerkiksi rakentamalla toimintakenttä valittuun teknologiaan perustuen. Toimintakenttä voidaan laatia myös tuote- tai palvelusuuntautuneesti, tai laatimalla luova yhdistelmä edellä mainituista elementeistä (Santalainen 2009: 76-77). Nuorkauppakamaritoiminnassa areena muodostuu usein maantieteellisen rajausten myötä.

Keinot määrittelevät sen, miten kilpailuareenoilla edetään kohti strategisia tavoitteita. Keinovalikoimaa määritellessä voidaan pohtia esimerkiksi sisäisen kehittämisen, franchisingin, allianssien, yritysostojen tms. mahdollisuuksia, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Yhdistystoiminnassa keinovalikoimaan voivat sisältyä esimerkiksi erilaiset yhteistyö- ja verkoistoitumismahdollisuudet, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

Erottautumistekijöiden kentässä luodaan perusta yrityksen kilpailuedulle. Tämä on strategiatimantti -mallin haastavimpia osa-alueita. Erottautumistekijöiden määrittelyssä kysytään, miksi asiakkaan tulisi ostaa kilpailijoiden sijaan meiltä. Kilpailuedun lähteinä tulee tarkastella tekijöitä, jotka näkyvät myös asiakkaille erilaisuutena. Aito kilpailuetu voi syntyä esimerkiksi brändin ja ulkoisen imagon, tuotteiden tai palveluiden laadun, tai luotettavuuden kautta, tai esimerkiksi asiakastarpeisiin vastaamisen kautta. Pelkkä lupaus asiakkaalle ei riitä, vaan kilpailuedun määrittelyssä on löydettävä oivalluksia erottautumiseen ja kilpailun voittamiseksi. Yhdistystoiminnassa erottautumistekijät voivat tarkoittaa esimerkiksi brändiä ja imagoa, sekä yhdistyksen tarjoamia koulutuksia tai muita kehitysmahdollisuuksia, jotka erottavat sen muista harrastusorganisaatioista.

Strategiatimantin neljäntenä osa-alueena on painopisteiden valinta ja vaiheistus. Valinnat voivat kohdistua strategiatimantin eri vaiheisiin. Vaiheistus voi liittyä esimerkiksi tiettyyn asiakassegmenttiin, laajenemisen vauhtiin tai toimenpiteiden aikatauluun. Kaikkea ei voida tehdä samanaikaisesti, vaan toiminnot on priorisoitava onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi ja toiminnan fokuksen löytämiseksi. (Santalainen 2009: 77-78)

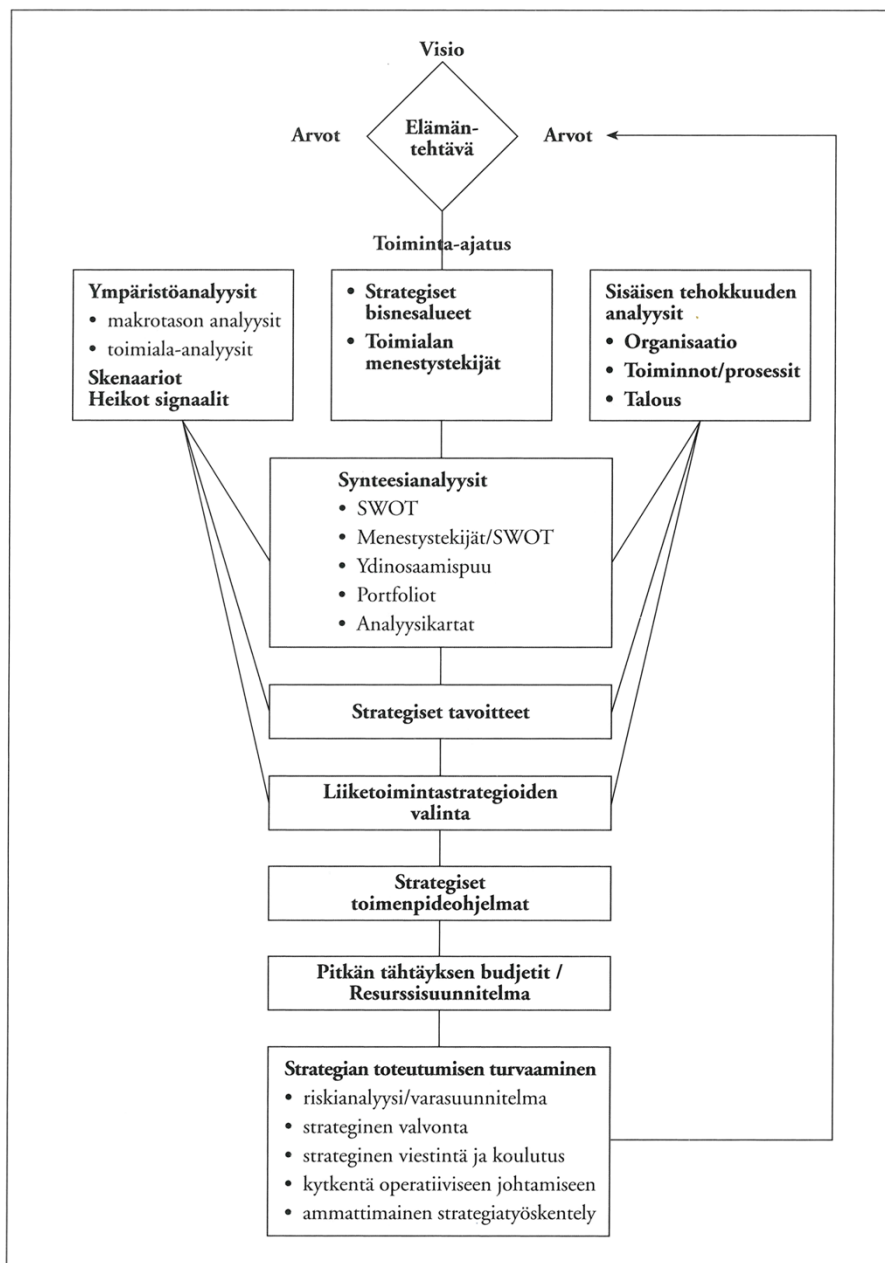
Strategiatimantti -mallissa toiminnan keskiössä on taloudellinen logiikka. Ansaintalogiikan määrittely luo liiketoiminnan perustan ja on kilpailuedun määrittelyn ohella strategiatimantin osa-alueista haastavimpia. Taloudellinen logiikka ei voi perustua pelkästään tuotteiden tai palveluiden alhaiseen hintaan, vaan sen on rakennettava kestävästi esimerkiksi kustannusrakenteeseen, mittakaava- tai monistusetuun, tai esimerkiksi tuoteainutlaatuisuuteen ja muotoiluun (esimerkiksi brändiin). Strategiatimantin eri osa-alueiden määrittelyn jälkeen on tarkasteltava eri osioiden yhteensopivuuksia sekä kilpailun

dynamiikkaa ja muita ympäristömuutoksia. Eri osa-alueiden välisiä vuorovaikutuksia tulee tarkastella ja kehittää jatkuvasti toiminnan edetessä, ja varmistaa taloudellisen logiikan säilyminen (Santalainen 2009: 78-80). Toiminnan kehittäminen ja toiminnan painopisteiden valinnat tulee huomioida myös yhdistystoiminnassa ja niiden hallitustyöskentelyssä. Strategia on valintoja, ja voittoa tavoittelemattomissa yhdistyksissä näiden valintojen tulisi perustua organisaation arvoihin ja olemassaolon tarkoituksiin. Yhdistystoiminnan strategiatyön tulisi huomioida yhdistystoiminnan asettamat raamit, esimerkiksi rajalliset taloudelliset resurssit sekä perustuminen vapaaehtoisuuteen. Strategiaan liittyvien valintojen haasteina voivat yhdistystoiminnassa olla myös hidas tai monimutkainen päätöksenteko, päätöksenteon lobbaaminen sekä konfliktit ja erimielisyydet. (Lynch 2009: 24-25)

Strategian luomisessa tulee tarkastella strategisten tavoitteiden ja askeleiden välisiä eroja. Usein strategiatyössä saatetaan sekoittaa keskenään strategiset välitavoitteet ja strategian kokonaisuusmäärä. Organisaatioissa saatetaan esimerkiksi määritellä kansainvälistyminen strategian kokonaisuusmääräksi, kun taas aidosti kansainvälistyminen muodostaakin vain välineen ja työkalun, jolla yrityksen strateginen kokonaistavoite voidaan saavuttaa. Askeleiden sijaan strategia määrittelee sen, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja kuinka se voi saavuttaa kilpailuetua ja ylläpitää ja kehittää sitä ajan myötä. (Hambrick & Fredrickson 2001: 48; Porter 2008)

2.2 Strateginen arkkitehtuuri

Strategian suunnittelun, toteuttamisen ja valvonnan toteutusta voidaan tarkastella strategisen arkkitehtuurin mallin kautta. Strategisen arkkitehtuurin mallin myötä voidaan auttaa näkemään strategiatyöhön vaikuttavia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita, sekä tarkastella strategian ydinkohtien lisäksi myös strategian luomisen, toteuttamisen ja uudistamisen kannalta merkityksellisiä prosesseja (Kuva 2) (Kamensky 2010:53).



Kuva 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010, 54).

Kaavion yläosassa, eli strategiaprosessin alussa, määritellään yrityksen missio, eli elämäntehtävä ja toiminta-ajatus. Toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymykseen, miksi yritys tai organisaatio on olemassa. Tämä toiminta-ajatus perustuu yhdistystoiminnassa usein arvoihin tai toiminnan olemassaolon syihin (Lynch 2009: 24-25). Toiminta-ajatuksessa kiteytyy yrityksen olemassaolon ja arkkitehtuurin stabiilein elementti, ja se on parhaimmillaan voimassa organisaation koko eliniän ajan, vaikka se voi

toimintavuosien varrella vaatia myös tarkistamista ja uudelleenmäärittelyä. (Kamensky 2010: 55, Kauhanen 2010: 13)

Yrityksen missio eli elämäntehtävä muodostuu toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. Arvot muodostavat yrityksen toiminnan peruseriaatteet, joiden mukaan yrityksessä tehdään päätöksiä ja valintoja kaikissa olosuhteissa. Arvot ilmaisevat yrityksen kulttuuria ja elintapoja. Mission tavoin myös arvot ovat hyvin pitkäikäisiä, vaikka niitä voi olla hyvä määritellä uudelleen ja tarkistaa toimintavuosien varrella. (Kamensky 2010: 55) Strategiatyössä on tärkeää erotella nämä tekijät visiosta eli yrityksen tulevaisuuden tahtotilasta. Yleisesti vision aikajänne määritellään noin 10-20 vuoden etäisyydelle, mutta vision aikajänne vaihtelee. (Kamensky 2010: 55)

Strategisen arkkitehtuurin malli ottaa kantaa liiketoiminnan strategisiin bisnesalueisiin, jotka toiminnan areenojen tavoin ottavat kantaa siihen, missä toiminnassa organisaatio on mukana. Strategisen arkkitehtuurin mallissa toimiala eli kilpailulaji muodostuu yrityksen pelikentästä, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaat, toimittajat, nykyiset vastaavat kilpailijat, korvaavat tuotteet tai toimintatavat, tai esimerkiksi mahdolliset muut sidosryhmät ja verkostokumppanit. Mallissa toimialan menestystekijöiksi on nostettu ne tekijät, esimerkiksi tiedot taidot, kyvyt ja muut resurssit, jotka mahdollistavat menestyksen toimialalla. Menestyksekkään organisaation toiminta rakentuu tässä mallissa analyyseille, joita ovat ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyytit sekä synteesianalyysit. (Kamensky 2010: 54-61)

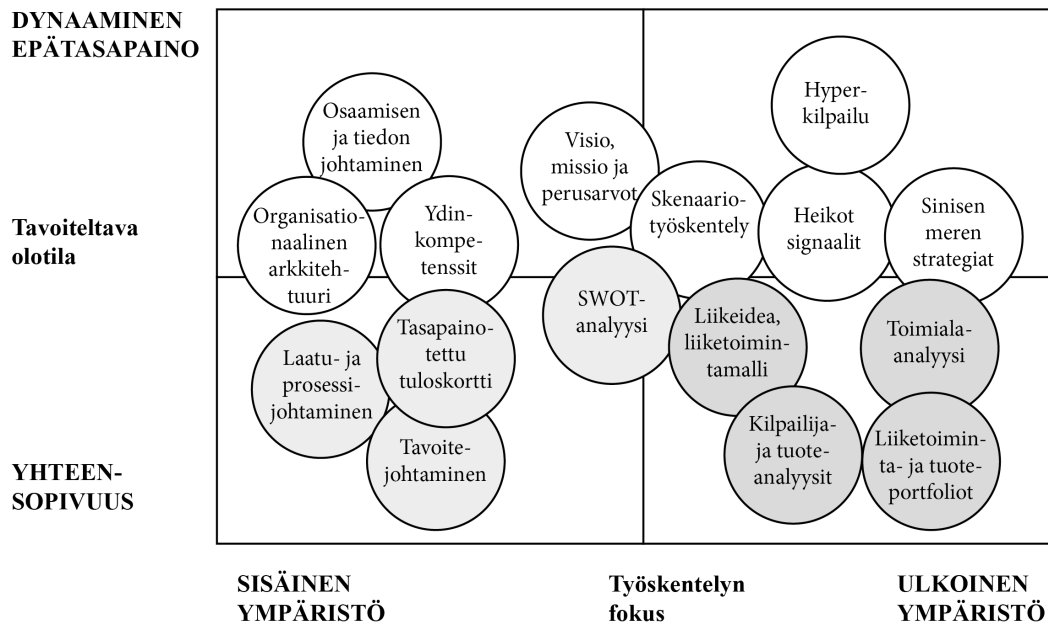
Strategisen arkkitehtuurin mallin hyödyntämisessä keskiössä on se, että toiminnan eri elementit onnistuvat tukemaan toisiaan ja muodostamaan yhteensopivan kokonaisuuden. Malli korostaa myös organisaation ja sen strategian uudistumiskykyä ja kehittymistä, riskianalyysiä, strategista valvontaa, viestintää, koulutusta ja ammattimaista strategiatyöskentelyä. Strategisen arkkitehtuurin malli toimii alustana laadukkaalle strategiselle johtamiselle. On kuitenkin huomioitava, että malli vaatii

huomattavasti organisaatiokohtaista räätälöintiä, jossa otetaan huomioon organisaation toimintakenttä, asiakkaat, kilpailu ja yrityksen oma tila. (Kamensky 2010: 54-61)

2.3 Strategiset päämäärät

Strategiset pyrkimykset voidaan jakaa karkeasti kahteen vaihtoehtoon: tehokkuuden parantamiseen ja uuden kehittämiseen. Ensimmäisessä vaihtoehdossa toiminnan keskiössä on asiakkaiden tarpeet olemassa-olevilla liiketoiminta-alueilla tai uusien liiketoimintakenttien löytäminen. Tällöin toimitaan olemassa oleva kilpailutilanne, teknologinen kehitys sekä yrityksen olemassaolevat kyvyt huomioiden, ja yrityksen oma toiminta sopeutetaan toimimaan markkinoilla vallitsevassa tilanteessa ja kilpailuasetelmassa. Toisessa vaihtoehdossa yritys pyrkii olemassa olevien keinojen sijaan löytää tapoja uuden, erilaisen ja kilpailijoista poikkeavan toiminnan tekemiseen. Tuolloin yrityksessä ei pyritä vastaamaan olemassa olevaan kysyntään, vaan luomaan uudenlaista kysyntää pitkäjänteisen kehittämisen, kokeilun, oppimisen ja tulevaisuuden ennustamisen avulla. (Vuorinen 2013: 27—28)

Näistä kahdesta päätavoitteesta on johdettu nelikenttäajattelu, jossa strategiset tavoitteet on luokiteltu sen mukaan, millaisia pyrkimyksiä yrityksen strategisella johtamisella on uuden luomisen ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta (Kuva 3). Näiden pyrkimysten mukaan voidaan jaotella erilaisia strategisia työkaluja niiden tavoitteiden mukaisesti. Tarkastelun keskiössä on se, onko toiminnan ja työskentelyn fokus sisäisessä vai ulkoisessa ympäristössä, ja onko tavoiteltu olotila uuden uusiutuminen ja dynaaminen epätasapaino vai yhteensopivuuden saavuttaminen (Juuti & Luoma 2009: 96—100, Vuorinen 2013: 32—33)



Kuva 3. Strategisen johtamisen pyrkimykset ja työkalut (Juuti & Luoma 2009: 99).

Nuorkauppakamareiden keskeinen tavoite on JCI:n mission mukaan yhdistää nuoret aikuiset, tuomaan positiivista muutosta yhteiskuntaan. Myös jäsenistön kehittyminen ja uuden oppiminen on keskeisessä roolissa nuorkauppakamaritoiminnassa (JCI 2020, Suomen Nuorkauppakamarit 2020). Nuorkauppakamaritoiminnan voidaan katsoa tässä strategisten pyrkimysten nelikentässä asettuvan tilaan, jossa työskentelyn fokus on sekä ulkoisessa että sisäisessä ympäristössä. Koska nuorkauppakamarijärjestön tavoitteena on positiivinen muutos, asettuu tavoiteltava olotila dynaamiseen epätasapainoon.

Strategisten tavoitteiden löytämisessä yksi mahdollisuus on keskittyä kahden ydinkysymyksen ympärille, ja tarkastella mitkä ovat oikeita tavoitteita, ja mikä on oikea tavoitetaso. Oikeiden tavoitteiden arviointia toteutetaan taloudellisten tavoitteiden, ulkoisen tehokkuuden tavoitteiden, sisäisen tehokkuuden tavoitteiden sekä kehittämistavoitteiden viitekehyksestä käsin. Keskeisenä haasteena on ymmärtää eri tavoitteiden välisiä vuorovaikutuksia, sekä löytää tasapaino eri tavoitteiden välillä. Strategisten tavoitteiden asettamisessa on erityisesti pohdittava, miten pystytään

innostavalla tavalla löytämään oikea vuorovaikutus haasteellisten ja realististen tavoitteiden välillä. (Kamensky 2010: 58) Voittoa tavoittelemattomien organisaation on hyvä huomioida tavoitteiden asettamisessa oman organisaationsa erityispiirteet. Yleishyödyllisten ja julkisten sektorin organisaatioiden olisi hyödyllistä asettaa ylimmäksi jokin pitkän aikavälin tavoite, esimerkiksi tasa-arvon edistäminen tai positiiviset ympäristövaikutukset. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tavoitteenasetannan tulisi lähteä liikkeelle siitä, mihin järjestön toiminta kohdistuu ja miten resursseja käytetään (Kauhanen 2010: 65). Esimerkiksi nuorkauppakamarijärjestö on sitoutunut toimintaansa YK:n asettamiin kestävän kehityksen tavoitteisiin (JCI 2020, United Nations 2020). Tätä organisaation pitkän tähtäimen toiminta-ajatusta tulisi hyödyntää strategiatyöskentelyssä niin, että mittariston tavoitteet mukautetaan tukemaan kyseistä korkean tason tavoitetta (Kaplan & Norton 2002: 145).

2.4 Strategiaprosessit

Strategiaprosessien toteuttaminen joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti on avainasemassa strategiaprosessien toteuttamisessa. Toisin kuin suurissa yrityselämän konserneissa, nuorkauppakamaritoiminnassa strategit ja strategian toteuttajat ovat yleensä samoja henkilöitä, jolloin strategiaprosessit etenevät huomattavasti ketterämmin. Toimeenpanevan henkilöstön vahva osallisuus strategian luomisessa parantaa myös strategian implementoinnin mahdollisuuksia sekä reagointikykyä. Samoja ketteryysetuja on myös muun muassa pk-yritysten strategiatyöskentelyssä. Pienissä yrityksissä ollaan myös usein lähellä markkinoita ja asiakkaita, jonka ansiosta strategiatyössä voidaan tunnistaa hyvin asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja reagoida markkinoiden muutokseen (Martikainen 2010).

Strategian muodostaminen voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka kattavat strategiatyön keskeiset osa-alueet. Työskentely aloitetaan strategisen tiedon keruulla ja analysoinnilla. Tämän jälkeen määritellään strategia ja suunnitellaan strategiset projektit.

Neljäntenä strategiatyön vaiheena on strategiatyön toteutus. Prosessin viidentenä vaiheena on strategian seuranta, arviointi ja päivitys. (Vuorinen 2013: 40–41) Strategian luominen edellyttää siis sitä, että alkuvaiheessa arvioidaan, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Tämän jälkeen toiminnalle asetetaan päämääriä, ja täsmennetään millaisilla toimenpiteillä ja työkaluilla valitut päämäärät ovat saavutettavissa. Lopuksi valitaan, millaisin resurssein ja kehityshankkein toteutusta tuetaan. Käytännön strategiatyö voi kuitenkin edetä hyvin eri tavoilla kuin tällä perinteisellä lineaarisella mallilla. Strategiatyössä voidaan myös palata edellisiin vaiheisiin, jos esimerkiksi huomataan, että analyysivaiheessa on jäänyt joitain tietoja huomioimatta. (Vuorinen 2013: 40–41) Strategiaprosessi voidaan toteuttaa myös yksinkertaistetusti. Yksinkertaisemmillaan strategiaprosessi voi sisältää asiakkaan, asiakkaan ongelman ja asiakkaan ongelman ratkaisutavan määrittelyn. Ensisijaista on toteuttaa toimenpiteet ja strategiaprosessin työvaiheet joustavasti ja organisaation ja ympäristötekijöiden erityispiirteet huomioiden. (Lindroos & Lohivesi 2010: 29-30)

2.4.1 Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Strategiaprosessiin kerättävät tiedot on jaoteltavissa toimintaympäristöä koskeviin analyysihin, markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyjä koskeviin analyysihin sekä sidosryhmiä koskeviin analyysihin. Toimintaympäristöä koskevassa analyysissä kerätään oman toiminnan kannalta oleellisista toimintaympäristö- tai sidosryhmätekijöistä, sisäisen toiminnan tilasta sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymisestä. Ympäristöanalyysissä arvioidaan toiminnan muutoksia säännöllisesti oman liiketoiminnan kannalta. Skenaarioanalyysissä tarkastellaan ulkopuolisten, esimerkiksi teknologisten uudistusten tuomia muutoksia toimintaympäristöön. Strategiaprosesseissa joudutaan usein tasapainoilemaan kahden eri ääripään, megatrendien ja heikkojen signaalien sekä hahmoiteltavien ja ennakoitavien ratkaisujen välillä. Strategisten tietojen keruussa ja analysoinnissa on huomattavaa, että koskaan ei ole mahdollista päästä täydelliseen, tai edes parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, vaan päätökset on kyettävä tekemään erilaisten

skenaariomahdollisuuksien tasapainottelun ja epävarmuuden valossa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 31-32)

Markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyjä koskevia analyyseja voi kerätä kaupallisilta tutkimuslaitoksilta, tarkastelemalla suhdanne-ennusteita tai erilaisia markkina- ja kilpailuanalyysejä. Myös markkinatilanteesta, kilpailijoiden tuotteista, organisaatiosta ja toimintatavoista on hyvä omaksua tietoa. Markkina-analyysi voidaan toteuttaa yksinkertaisesti esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, jossa tarkastellaan niin oman toiminnan kuin kilpailijoidenkin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan ja tilannekäsityksen saamiseksi. Myös Porterin kilpailuanalyysi, Strategiakanvas, Ansoffin kasvuanalyysi, Go-to market -analyysi, Bostonin portfolio-analyysi sekä oman toimiala-aseman arviointi ovat käytettyjä menetelmiä toimialan kilpailutilanteen tarkastelussa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 31-34)

Sidosryhmiä koskevassa analyysissä tarkastellaan sidosryhmiä laajasti erilaisina ryhminä ja joukkoina. Analyysissä niin ammattiliittoja, viranomaisia, omistajia, rahoittajia, alihankkijoita, tavarantoimittajia kuin omaa henkilöstöäkin voidaan tarkastella sidosryhminä. Sidosryhmäanalyyseja voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselytutkimuksina tai haastattelemalla. Sidosryhmien odotuksissa organisaatiota kohtaan voi tapahtua muutoksia, jotka on aika ajoin otettava huomioon strategiatyöskentelyssä. Yhdistystoiminnassa sidosryhmiin voivat kuulua esimerkiksi jäsenistö, yhteistyökumppanit, sidosryhmät, jäsenistön työnantajat tai mikä tahansa muu ryhmä. (Lindroos & Lohivesi 2010: 38-39)

Neljäntenä osa-alueena on oman organisaation toiminnan analyysi. Oman organisaation sisäisen tilanteen analysointi edesauttaa strategiatyöskentelyssä tarvittavien toimenpiteiden täsmentämistä ja edesauttaa strategian toimeenpanoa. Oman organisaation analyysi voidaan toteuttaa organisaation valmiusanalyysinä, jossa kartoitetaan organisaation valmiuksia toimia erilaisissa tilanteissa. Tähän tarkoitukseen käytetään myös EFQM Business Excellence -arviointimenetelmää, jossa luodaan kuva organisaation suorituskyvystä ja kehittämiskohteista. (Lindroos & Lohivesi 2010: 40)

2.4.2 Strategian määrittelyvaihe

Tiedonkeruuvaiheen jälkeen strategiatyössä on luotava katsaus siitä toimintaympäristöstä, johon strategiaa ollaan laatimassa. Analyysivaiheen jälkeen on luotava käsitys ja tehtävä päätös siitä, minkälaiset tavoitteet asetetaan organisaation seuraavan strategijakson ajaksi, tai mahdollisesti sen yli. Tähän perustehtävään ja tarkoitukseen on palattava jatkuvasti, ja tarkistettava että strategialinjaukset pysyvät eettisten arvojen ja toimintaperiaatteiden luomissa raameissa. Strategian määrittelyvaiheessa luodaan yhteinen näkemys ja tahtotila siitä, millaiseksi halutaan tulla. Tavoitteen on oltava riittävän selkeä ja viestittävässä henkilöstölle. Tämän vision ja päätavoitteen ympärille määritellään konkreettisia asioita, jotka halutaan saavuttaa tulevien vuosien aikana. Oleellista on, että tavoitteiden on oltava oman mukavuusalueen ulkopuolella, mutta silti saavutettavissa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 42)

Näiden selkeiden, organisaation päätavoitteeseen vastaavien tavoitteiden toteutumista tulee pystyä seuraamaan mitattavissa olevien osatavoitteiden avulla. Myös tavoitteenasetannassa tulee kiinnittää huomiota riittävään haastavuuteen, jotta vältetään ali-suoriutumislta mutta onnistutaan ylittämään tavanomaisen suorituskyvyn rajat. Hyvässä strategiassa nämä tavoitteet ja mittarit ovat yksinkertaisia, ja niissä kiteytyy muutama tärkeä kehittymiskohde. Onnistunut strategia ottaa kantaa siihen, minkälaisia toimenpiteitä ja aikaansaannoksia on tehtävä, jotta vision mukainen tahtotila toteutuu myös käytännössä. Strategian määrittelyvaiheen tuloksena tulisi toteuttaa dokumentti, jossa on kirjattuna visiosta kiteytetyt tavoitteet, sekä valitut keinot näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010: 43)

2.4.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Määrittelyvaiheen jälkeen strategiaprosessissa tulee määrittää ja kirjata keskeiset kehitysprojektit, jotka edesauttavat haluttujen päämäärien saavuttamista. Näissä kehitysprojekteissa on tunnistettava, minkälaisia muutoksia pitää saada aikaan koko strategiajakson aikana. Strategiset kehitysprojektit voivat olla eri pituisia, ja ne voivat asettua erilaisille aikajaksoille. Strategisten kehitysprojektien toteutusjärjestys visualisoidaan usein strategisten kehitysportaiden avulla, jolla selvennetään tulevien projektien rakentumista aikaisempien kehitysprojektien työhön nojaten. (Lindroos & Lohivesi 2010: 44)

2.4.4 Strategian toteutusvaihe

Strategian toteutusvaiheessa määritellään tarkat vuositavoitteet ja keinot, joilla määritellyt tavoitteet saavutetaan. Nämä muodostavat vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Toteutusvaihe eroaa strategisista kehitysprojekteista siten, että toteutusvaiheet kestävät koko strategiakauden ajan keskeytyksettä. Toteutusvaiheessa luotu toimintasuunnitelma ottaa kantaa käytännön tekemiseen ja organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Toimintasuunnitelma ei toteudu itseohjautuvasti, vaan toimintasuunnitelmaan on sitouduttava organisaatiossa niin työntekijä- kuin esimiestasolla. Strategian toteutuksessa esimiehillä on keskeinen rooli johtaa strategiatyötä omalla esimerkillään. (Lindroos & Lohivesi 2010: 45-46)

2.4.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Toimintasuunnitelman laatimisen jälkeen strategia tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan monitoroida kehitysprojektien etenemistä ja toiminnan strategisuutta. Strategiaa ja sen ajantasaisuutta on myös tarkasteltava tietyin väliajoin, jotta voidaan

reagoida toimintaympäristön ja tilanteiden muutoksiin. Strategian seurannassa, arvioinnissa ja päivityksessä on huomioitava, että strategian on oltava riittävän joustava, jotta organisaatiolla on mahdollisuus reagoida erilaisiin muutoksiin. Toisaalta ohjausjärjestelmä ei saa olla liian väljä, jotta organisaatiossa tiedetään ja tunnetaan strategiset pyrkimykset ja niiden seuraamisen ja ohjaamisen menetelmät. Menestyvän organisaation tunnusmerkkeinä pidetäänkin sen muutoskykyä, muutosvalmiutta ja muutosnopeutta. (Lindroos & Lohivesi 2010: 46-47)

2.5 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä on ajatus henkilöstöjohtamisen yhdistäminen organisaation strategisiin tavoitteisiin ja päämääriin, jotta voidaan aikaansaada organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa innovoinnin ja joustavuuden ja tuo organisaatioon uusia kilpailuetuja. On tunnistettua, että strateginen henkilöstöjohtaminen on yhteydessä myös yritysten taloudelliseen menestykseen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa organisaation strategia näkyy niin rekrytointiprosesseissa, koulutuksissa, valinnoissa sekä henkilöstön palkitsemisessa. Huomio keskittyy yksittäisten henkilöstöjohtamisen valintojen sijaan siihen, miten parhaimmalla mahdollisella tavalla voidaan toteuttaa organisaation pitkän aikavälin strategiaa henkilöstöjohtamisen avulla. (Bagga & Srivastava 2014, Luoma, Heilmann & Uotila 2017:5-6)

Henkilöstön strategisen suunnittelun prosessissa määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, ja kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen eri osa-alueille. Suunnittelutyö tuottaa tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta, ja on sidoksissa organisaation liiketoimintastrategiaan ja sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. (Kauhanen 2006: 23) Strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa onkin kyse kyvystä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Johtamisessa tiivistyvät niin tulokset, toimiminen organisaation kanssa sekä kyvykkyys kaikilla osa-alueilla ja niiden

vuorovaikutussuhteissa. Henkilöstöllä ja sen inhimillisellä pääomalla on suuri vaikutus liiketoiminnan menestykseen. Inhimillisellä pääomalla viitataan yksilöiden tietoihin, taitoihin ja kykyihin sekä kognitiivisiin kyvykkyyksiin, joilla on merkitystä yksilön tehokkuuteen, tuottavuuteen sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin (Schultz, 1961). Kamenskyn (2010) mukaan henkilöstön strategisen johtamisen kriittisiä menestystekijöitä ovat strategia, johtaminen, vuorovaikutus ja osaaminen. Organisaation inhimillisellä pääomalla on merkittävästi vaikutusta organisaation toiminnan strategisuuteen, vuorovaikutuskykyihin ja osaamiseen. Kriittisiin menestystekijöihin kuuluvat esimerkiksi organisaation verkosto-osaaminen, työelämän vuorovaikutustaidot sekä riittävä toimiala- ja liiketoimintaosaaminen, jota henkilöstöjohtamisen avulla voidaan kehittää ja hallita. (Kamensky 2010: 47, 50-51)

Strateginen henkilöstöjohtaminen tulee suunnata vallitsevien olosuhteiden mukaisesti ja ympäristökijät huomioiden. Postmodernin ajan organisaatiokulttuurin muutokset näkyvät niin työn sisällöissä kuin sen tekemisen ympäristöissä. Väestö ja markkinat ovat muuttuneet entistä globaalimmaksi, ja joustavuus on lisääntynyt niin organisaatioiden sisällä kuin työskentelyn tavoissa. Joustavuus on yhä enenevässä määrin organisaatioiden keskeinen kilpailutekijä. Nykyaikaisen organisaatiokulttuurin omaleimainen piirre on myös kasvava yksilöllisyyden tarve. (Truss et al. 2012: 23-41).

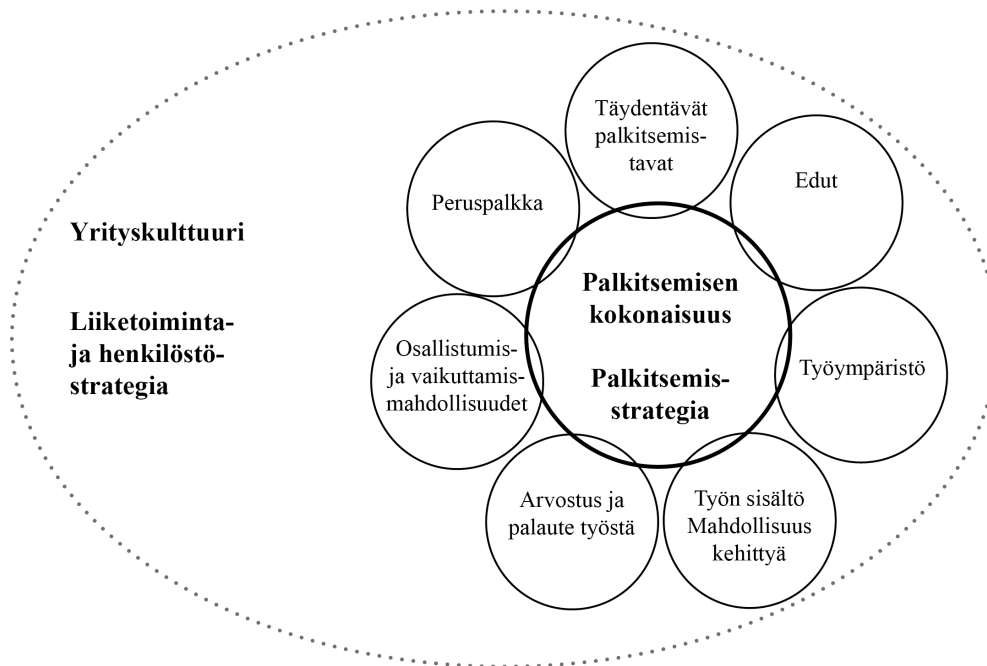
Myös voittoa tavoittelemattomassa yhdistystoiminnassa kilpailuedun luominen on tarpeen, ja strategisen johtamisen malleja soveltaen myös voittoa tavoittelemattomassa yhdistystoiminnassa voidaan saavuttaa menestystä ja organisaation uudistumista (Santalainen 2009: 212). Tämän kilpailuedun luomisessa henkilöstöresursseilla on keskeinen rooli. Sydänmaanlakka (2009) esittää, että organisaatiossa kilpailuetu luodaan juuri jatkuvan uudistumisen kautta. Innovoinnin ja oppimisen merkitystä on tarpeellista korostaa organisaation henkilöstöjohtamisessa. Yhdistystoiminnassa kriittiset voimavarat ovat toisenlaisia kuin yhdistystoiminnassa, koska henkilöstöresurssit perustuvat vapaaehtoisuuteen (Santalainen 2009: 212).

3 Palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään palkitsemista ja palkitsemisen kokonaisuutta. Erilaisia palkitsemisen keinoja tarkastellaan palkitsemisella saavutettavien vaikutusten kautta. Lisäksi tarkastellaan strategista palkitsemista. Lopuksi tarkastellaan palkitsemisen ja motivaation yhteyttä. Palkitseminen on monikäyttöinen ja tehokas johtamisen väline. Palkitsemisen keinoin voidaan houkutella yritykseen sopivaa henkilöstöä, motivoida henkilöstöä ja vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Nämä kolme tavoitetta ovat useimmiten läsnä yritysten henkilöstö- ja palkitsemisstrategioissa. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu organisaation itsensä määrittelemästä ja rajaamasta aineellisten ja aineettomien palkitsemisen tapojen kokonaisuudesta. (Hakonen ym. 2005: 19, 21—23) Palkitsemisen osa-alueet ja otellaan yleisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen muotoihin. Yleisesti Suomessa käytettävät palkitsemisen keinot muodostuvat yhdeksästä eri osa-alueesta. Aineellisia palkitsemisen keinoja ovat peruspalkka, tulospalkka ja voittopalkkiot, edut, osakepohjainen palkitseminen sekä erikoispalkkiot. Aineettomat palkitsemisen tavat voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, joita ovat koulutus ja kehittymismahdollisuudet, palaute ja arvostus, osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. (Liinalaakso ym. 2016: 14—15)

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus ja vaikutukset

Palkitsemisen kokonaisuus on aina organisaation itsensä määrittelemä ja sen tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa ja houkutella, motivoida ja sitouttaa henkilöstöä strategiansa mukaisesti. Tätä palkitsemisjärjestelmän strategialähtöisyyttä on kuvattu alla olevassa palkitsemisen kokonaisuuden kuviossa (Kuva 4). Palkitsemisjärjestelmä on muodostettu yrityskulttuurilähtöisesti, ja sen kokonaisuuteen vaikuttavat yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia tavoitteineen.



Kuva 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2015: 23).

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat tässä tutkimuksessa sellaiset tekijät, mitä henkilö arvostaa tai saa organisaatiolta vastineeksi antamastaan työpanoksestaan. Palkitsevana kokemuksena tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilöä, ryhmää tai organisaatiota innostavaa ja motivoivaa kokemusta, joka syntyy palkitsemisen kohteena olevassa yhteisössä tai henkilössä.

Palkitsemisen toimivuus näkyy positiivisina vaikutuksina niin yritystasolla kuin yksilötasolla. Hyvän palkitsemisjärjestelmän yksilötason vaikutuksina ovat asenteet, kuten tyytyväisyys, motivaatio ja toiminta. Yksilötason vaikutukset näkyvät yritystasolla parempana tuottavuutena. (Liinalaakso ym. 2016: 54–55) Palkitsemisprosessien epätoivottuja vaikutuksia ovat epäoikeudenmukaisuuden kokemus, epätietoisuus palkitsemisesta, osaoptimointi, kateus, vapaamatkustus, ylimääräiset kustannukset, ei-toivottu henkilöstön vaihtuvuus, työsuoritusten laskeminen, hankalat neuvottelut, ongelmat tiedonkullussa ja viestinnässä, kehityshankkeiden raukeaminen sekä ei-toivottu organisaatiokulttuuri. Palkitsemisessä onnistuminen tarkoittaa, että palkitsemisella saadaan aikaan

enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. (Hakonen ym. 2014: 15) Palkitsemisen vaikutukset voidaan jaotella liittyvän neljään eri näkökulmaan: työhön ja toimintatapoihin, kasvuun ja kehittymiseen, henkilöstöetuihin sekä rahalliseen palkitsemiseen. Kukin näistä osa-alueista tarjoaa mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatioon. (Rantamäki ym. 2006: 57-58)

3.1.1 Palkitsemisen vaikutukset: Työhön ja toimintatapoihin liittyvät asiat

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, miten palkitsevana työntekijä kokee työnsä ja miten tärkeänä hän pitää työn tavoitteiden saavuttamista. (Liinalaakso ym. 2016: 37–38) Töihin ja toimintatapoihin liittyviä tekijöitä ovat organisaation arvot ja toimintatavat, työtehtävien haastavuus, työtehtävien ja vastuiden selkeys, esimiestyö, palaute työstä, kokouskäytännöt, tiedonkulku, osallistuminen toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon sekä työsuojelutoiminta.

Palkitsemisen näkökulmasta hyvän esimiehen tunnusmerkkejä ovat hyvät vuorovaikutustaidot, halu antaa palautetta sekä uskallus tarttua vaikeisiin asioihin. Hyvä esimies toimii esimerkillisesti ja auttaa työhön liittyvissä ongelmissa. Hyvillä esimiestaidoilla voidaan saada hyötyjä myös vaatimattomasta palkitsemisen kokonaisuudesta. Myös palautetaidot kuuluvat hyviin esimiestaitoihin. Palaute on hyötysuhteeltaan erittäin tehokas palkitsemisen muoto. Kun työn sisältöön ja työn tavoitteiden saavuttamiseen yhdistetään palautteenanto, voidaan luoda ja parantaa myös työntekijöiden sisäistä motivaatiota työtä kohtaan (kts. Deci, Connel & Ryan, 1989). Lähtökohtaisesti palautteella halutaan vahvistaa hyvää, tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Palaute voidaan jakaa vahvistavaan ja nykyistä toimintaa tukevaan palautteeseen sekä rakentavaan palautteeseen. Vahvistava ja tyytyväisyyttä osoittava palaute on hyödyllistä antaa myös julkisesti. Rakentavassa palautteessa esitetään muutostoiveita nykyiseen. Kehitysideat tulisikin antaa henkilökohtaisesti ja yksityisesti. Organisaation palautetoiminnassa on hyvä

hyödyntää saatavilla olevaa dataa, asiakaspalautetta, henkilöstökyselyitä, tunnuslukuja ja tutkimuksia, tehdä tieto näkyväksi sekä kohdistaa se ihmisiin. (Liinalaakso ym. 2016: 37–38, Rantamäki ym. 2006: 67-68)

Töihin ja toimintatapoihin liittyviä tekijöitä ovat myös toiminnan arvot. Yhteistyöllä ja avoimuudella tulisi varmistaa, että henkilöstö on tietoinen organisaation arvoista. Myös hyvät toimintatavat palkitsevat. Ammattimaisilla kokouskäytännöillä ja hyvällä kokousviestinnällä voidaan tukea tehokkuutta ja henkilöstön osallistamista. Osallistamista tulee toteuttaa myös suunnitelmallisesti, perustamalla esimerkiksi kehitysryhmiä tai pyytämällä palautetta kehitysideoista tai tavoitteista henkilöstöltä. Osallistamisella voidaan edesauttaa henkilöstön sitoutumista sovittuun tavoitteeseen. (Rantamäki ym. 2006: 73-74)

Mikäli työhön ja toimintatapoihin liittyvät tekijät ovat kunnossa, henkilöstö kokee työn ja organisaatiossa vallitsevan yhteistyön mielekkääksi. Hyvät työolosuhteet edistävät myös henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kun työssä ja toimintatavoissa on puutteita, henkilöstön vaihtuvuus, valittaminen sekä välinpitämättömyys tavoitteita kohtaan lisääntyy. (Rantamäki ym. 2006: 57-58)

3.1.2 Palkitsemisen vaikutukset: Kasvuun ja kehittymiseen liittyvät asiat

Mielekäs työ ja työn sisältö koetaan tärkeänä ja motivoivana. Työn sisällön sovittaminen yksilön tavoitteisiin sekä kykyihin on hyvä tapa lisätä työn palkitsevuutta, ja henkilökohtaisesti mielenkiintoiseksi koetussa työssä on parempi todennäköisyys saavuttaa asetetut tavoitteet. (Liinalaakso ym. 2016:38–39) Työntekijän kasvua ja kehittymistä voidaan tukea organisaatiossa järjestämällä kehityskeskusteluita sekä toteuttamalla kehityssuunnitelmia ja kasvusuunnitelmia. Kehityskeskustelu on yksi parhaista työkaluista, joilla esimies voi sovittaa työntekijä kehitymis- ym. toiveita organisaation osaamisen kehittämistarpeisiin. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan

myös varmistaa, että työn tekemisen edellytykset ja työympäristö ovat kunnossa, ja viestiä organisaation välittävän henkilöstönsä hyvinvoinnista. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin perustuvat kehityssuunnitelmat voivat erottaa organisaation myönteisesti muista organisaatioista. Niiden avulla voidaan suunnitella henkilöstön osaamisen kehittämistä, huomioiden organisaation osaamistarpeet nyt, lähitulevaisuudessa sekä useamman vuoden päästä. Kasvupolkujen toteuttamisessa osaamisen kehittäminen on vielä laajempaa, esimerkiksi asiantuntijuuden syventämistä tai työkiertoa organisaation sisällä. (Rantamäki ym. 2006: 75-76) Usein organisaatioissa on haasteena nivoa koulutukset ja kehityssuunnitelmat suunnitelmallisiksi kokonaisuuksiksi, jotka tukevat organisaation strategiaa ja yrityksen tulevaisuuden tarpeita. Henkilöstön kouluttamisesta on laajoja hyötyjä yritykselle. Henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla, ja kouluttautuminen ja kehittäminen edesauttaa työntöä ja työhyvinvointia (Liinalaakso ym. 2016: 39)

Mikäli kasvuun ja kehittymiseen liittyvät tekijät ovat kunnossa, henkilöstö kokee organisaation tarjoamat mahdollisuudet mielenkiintoisina ja he haluavat kehittää osaamistaan ja huomioida organisaation tarpeet omissa tulevaisuuden suunnitelmissaan. Oppimista tukeva palkitsemisjärjestelmä saa työntekijät kehittämään itseään, omaa osaamistaan ja tekemään konkreettisia ponnisteluja oman osaamisensa kehittämiseen (Viitala 2005: 248). Jos kasvuun ja kehittymiseen liittyviin tekijöihin ei ole kiinnitetty huomiota, henkilöstö optimoi lyhyen tähtäimen tavoitteita. Muut työpaikat alkavat näyttämään houkuttelevilta, ja henkilöstön tehokkuus kärsii, kun työaika käytetään uuden työpaikan pohdintaan. (Rantamäki ym. 2006: 57-58)

3.1.3 Palkitsemisen vaikutukset: Henkilöstöedut

Henkilöstöetuihin kuuluvat verotusarvoltaan määritellyt ja kokonaispalkkaan kuuluvat edut, joita ovat esimerkiksi matkapuhelimen ja auton käyttöön liittyvät edut. Työajan järjestelyihin liittyviä henkilöstöetuja ovat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn

Henkilöstöetujen ollessa kunnossa, henkilöstö kokee että heitä arvostetaan myös ihmisinä. Työn tekeminen helpottuu, kun työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet paranevat. Henkilöstöetujen osalta tehdään helposti vertailuja muihin organisaatioihin, mikäli nämä asiat eivät ole organisaatiossa kunnossa. Mikäli organisaatiossa on puutteita henkilöstöeduissa, henkilöstö voi kokea ettei heitä arvosteta. (Rantamäki ym. 2006: 57-58)

3.1.4 Palkitsemisen vaikutukset: Rahallinen palkitseminen

Peruspalkka on työntekijän saama korvaus tehdystä työstä. Peruspalkan osiot ovat tuloperusteinen palkanosa, henkilökohtainen palkanosa sekä tehtäväkohtainen palkanosa. Suurin osa rahallisesta korvauksesta muodostuu useimmiten tehtävän perusteella maksettavasta palkanosasta, ja tämän lisäksi tulevat mahdollinen henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkio. (Hakonen ym. 2015: 26) Palkan suuruuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi työnkuvan sisällölliset tekijät, organisaation ulkoiset tekijät, esimerkiksi markkinatilanne ja kilpailukyky sekä työntekijäkohtaiset ominaisuudet kuten kielitaito tai koulutus. Peruspalkkaus voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Nykyaikaiset palkkausjärjestelmät huomioivat sekä tehtävän vaativuuden että henkilökohtaisen suoriutumiskyvyn. Useissa yrityksissä tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa ei kuitenkaan erotella, vaikka palkkaukseen vaikuttaisikin työntekijän henkilökohtainen suoriutuminen. Henkilökohtainen palkanosa voi sisältyä peruspalkkaan tai voidaan toteuttaa myös täydentävän palkkion muodossa (Hakonen ym. 2015: 24—25, Rantamäki ym. 2006: 91).

Palkkauksessa voidaan myös käyttää kiinteää kuukausipalkkaa täydentäviä palkkaustapoja, jotka voivat toimia pitkän tai lyhyen aikavälin palkitsemistapoina. Näiden palkkioerien keskeinen tarkoitus on yleensä henkilöstön sitouttaminen. Nämä voivat usein olla esimerkiksi erilaisia kannustepalkkioita, esimerkiksi vuositulospalkkioita tai kertapalkkioita. Pitkän aikavälin täydentäviä palkkaustapoja ovat myös

henkilöstörahasot tai muut organisaatioissa käytössä olevat kannustimet. (Hakonen ym. 2015: 31)

Mikäli organisaation rahallisen palkitsemisen keinot ovat kunnossa, toiminta ohjautuu strategian mukaisesti, ja rahallisen palkitsemisen hyödyt organisaatiolle ovat kustannuksia suurempia. Rahallisen palkitsemisen myötä tavoitteita halutaan saavuttaa ja toimintatapoja kehittää. Jos rahallisessa palkitsemisessä on puutteita, toiminta voi ohjautua väärin, ja henkilöstö voi kokea palkkatyytymättömyyttä, ristiriitoja, kateutta tai epäoikeudenmukaisuutta. (Rantamäki ym. 2006: 57-58)

3.1.5 Palkitsemisen vaikutukset: Palkitsemissalkun yhteisvaikutukset

Onnistuneessa palkitsemissalkussa tavoitteet ja toiminta ovat tiiviisti yhteydessä. Palkitseminen on toimintaa ohjaava voima, ja on varmistettava että palkitsemista toteutetaan toiminnasta, joka on organisaatiossa toivottua ja strategian mukaista. Palkitseminen välittää viestin siitä, minkälaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja mitä toivotaan lisää. Toiminnan ohjaamisen lisäksi palkitseminen tuo hyvinvointia niin paremman toiminnan ja taloudellisen tuloksen, kuin henkilöstön työhyvinvoinnin muodossa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä houkuttelee yritykseen osaavia työntekijöitä ja edesauttaa niiden pysymistä yrityksessä. Palkitsemisjärjestelmä luo siis myös vetovoimaisuutta yritykseen. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä yritykset palkitsevat ja motivoivat tekijöitä työhön ja toimintatapoihin sekä kasvuun ja kehittämiseen liittyvillä asioilla, henkilöstöeduilla ja rahallisella palkitsemisella. (Rantamäki ym. 2006 : 32-35, 55-58)

Kun palkitsemissalkun kokonaisuus on organisaatiossa kunnossa, henkilöstö haluaa tulla töihin ja pysyä työpaikassaan. Toimiva palkitsemissalkun kokonaisuus edistää halua onnistua ja parantaa omaa työpanostaan. Mikäli palkitsemissalkun kokonaisuudessa on ongelmia, henkilöstö kokee halua vaihtaa työpaikkaa tai heikentää omaa työpanostaan.

Epäedullinen palkitsemissalkku aiheuttaa myös halun ottaa hyötyä omin luvun, esimerkiksi käyttämällä aikaa tai tietoa omavaltaisesti tai varastamalla organisaation omaisuutta. (Rantamäki ym. 2006: 57-58)

3.2 Strateginen palkitseminen

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan sitä, että palkitsemista koskevat valinnat nähdään keinoina vaikuttaa organisaation menestykseen, kilpailukykyyn ja mahdollisuuteen olla erilainen. On tunnistettua, että palkitsemisratkaisulla voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun, joten strategian ja palkitsemisen käytänteiden tulee olla vuorovaikutuksessa toisiinsa. Näin palkitsemisen keinoilla voidaan ohjata toimintaa kohti strategisia tavoitteita ja organisaation missiota ja visiota. (Hakonen ym. 2015: 106) Tässä alakappaleessa käsitellään strategisen palkitsemisen lähtökohtia ja keskeisiä tunnusmerkkejä, strategiseen palkitsemiseen liittyviä valintoja, sekä palkitsevuuden toimivuuden kehittämistä. Yhtenä mahdollisuutena kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen esitetään Balanced Scorecard -mittaristo.

3.2.1 Strategisen palkitsemisen lähtökohdat ja tunnusmerkit

Liiketoimintastrategia toimii lähtökohtana palkitsemisstrategialle ja sen kautta syntyvälle palkitsemisjärjestelmälle. Lawler (1995) kuvaa liiketoimintastrategian ohjaavan kaikkia organisaatioon liittyviä päätöksiä, ja määrittelevän mitä yritys tavoittelee ja minkälaista toimintaa edellytetään haluttujen tavoitteiden toteutumiseksi. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuus syntyy organisaation arvojen, palkitsemiseen liittyvien prosessien ja palkitsemisen rakenteiden välisestä yhteensopivuudesta (Kuva 5). (Hakonen & Nylander 2015: 106-107).



Kuva 5. Strateginen lähestymistapa palkitsemiseen (Hakonen & Nylander 2015: 107).

Lawlerin strategisen lähestymistavan mallista on nähtävissä, kuinka organisaation palkitsemisen rakenteet ja palkitsemistavat linkittyvät palkitsemiseen liittyviin prosesseihin, esimerkiksi viestintään ja päätöksentekoon. Nämä palkitsemisen toimenpideohjelmat on johdettu strategiasta, määrittelemällä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava käyttäytyminen ja organisaation arvot, ja toteuttamalla näihin linkittyvä palkitsemisstrategia. (Hakonen & Nylander 2015: 106-107)

Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkejä ovat liiketoimintastrategian tukeminen, ja palkitsemiskäytänteiden integroituminen osaksi johtamisjärjestelmää. Jotta voidaan puhua strategisesta palkitsemisesta, on palkitsemisen käytäntöjen ja palkitsemisstrategian oltava johdettu toiminnan tavoitteista ja strategisista tavoitteista. Palkitsemisstrategia kertoo, millä keinoin tavoitteisiin pyritään - ja samalla myös poissulkee keinot, joita ei palkitsemisessa käytetä. Strategiseen palkitsemiseen kuuluu myös palkitsemiseen liittyvien vastuualueiden, tehtävien ja roolien määrittely ja palkitsemisprosesseista huolehtiminen. Strategisen palkitsemisen perusedellytyksiä on toimitusjohtajan ja johdon kiinnostus strategiseen palkitsemiseen. Johdon tulee huolehtia palkitsemisesta, ja varmistaa

että siihen tarvittavat resurssit ja valmiudet ovat saatavissa. Toimintatapoihin kuuluu myös prosessien kehittäminen ja reflektio, palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi ja jatkuva parantaminen. Palkitsemisprosesseja voidaan kehittää esimerkiksi arvioimalla palkitsemisen vaikutuksia ja pyytämällä palautetta palkitsemisen toimivuudesta esimiehiltä ja työntekijöiltä. (Hakonen ym. 2014:51)

3.2.2 Palkitsemiseen liittyvät valinnat

Palkitsemisstrategiassa on kyse valinnoista. Palkitsemisstrategiassa valinnat voivat koskea palkitsemismuotoja, markkinoita tai palkkapolitiikkaa. Palkitsemismuotoihin liittyvät valinnat käsittävät esimerkiksi peruspalkan ja muun palkitsemisen kokonaisuuden välistä yhteyttä sekä palkkioiden ja etujen suhdetta muuhun palkitsemisen kokonaisuuteen. Markkinoihin liittyvissä valinnoissa määritellään, minkälaista asemaa tavoitellaan palkkatason tai etujen osalta suhteessa kilpailijoihin. Palkkapolitiikkaan liittyvissä valinnoissa määritellään suorituksen mukaan palkkaamista, sisäistä vertailua, tietoa tai oikeudenmukaisuutta palkitsemisessa. Palkkapolitiikan valintoihin kuuluvat myös esimerkiksi palkitsemiseen liittyvät päätökset, palkkauksen perusteet sekä henkilöstön osallistaminen palkitsemisen suunnitteluun. (Hakonen & Nylander 2015: 107-108)

3.2.3 Palkitsemisen kehittäminen ja Balanced Scorecard

Hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on pitkä ja askel kerrallaan etenevä prosessi. Palkitsemisprosessit epäonnistuvat, mikäli palkitsemista hoidetaan vain hallinnollisena tehtävänä, vailla kytkentää arvoihin, strategiaan tai toiminnan tavoitteisiin. On myös varmistettava, että palkitaan niistä toimenpiteistä, jotka tukevat haluttua toimintatapaa ja muutosta. Palkitsemisjärjestelmä voi epäonnistua myös puutteellisen esimies- ja johtamistyön seurauksena, jossa ei olla aidosti motivoituneita palkitsemiseen.

Palkitsemisen neljäntenä karikkona ovat palkkamallit, jotka eivät aktivoi työpaikkoja hyvään palkka-asioidenhoitoon ja mahdollista palkkauksen käyttöä johtamisen tukena. (Hakonen ym. 2014: 281)

Kun palkitsemisjärjestelmät asetetaan kehittämisen kohteeksi, voidaan asettaa tarkasteluun palkitsemistapa ja siihen liittyvät prosessit: toteutustapa ja kehittämistapa. Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän ydin, suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan tai jaetaan, millä perusteella ja kenelle. Yhdessä nämä palkitsemisen tavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden (Kuva 6). (Hakonen ym. 2014: 288)

Suunniteltu			
<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmän kuvaus ja tavoitteet 			
PALKITSEMISTAPA	TOTEUTUSTAPA	KEHITTÄMISTAPA	VAIKUTUKSET
Toteutunut			
<ul style="list-style-type: none"> • faktat, kokemukset, mielipiteet ja vaikutukset 			

Kuva 6. Suunniteltu ja toteutunut palkitsemisjärjestelmä. (Hakonen ym. 2014: 288)

Tässä palkitsemisjärjestelmän mallissa verrataan suunniteltua ja toteutunutta keskenään. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan neljästä eri näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan palkitsemistapaa, jossa määritellään järjestelmän tarkoitus ja rakenne sekä yhteys strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Seuraavaksi toteutustapaa arvioidessa tarkastellaan esimiesten roolia järjestelmän käyttäjinä, organisaation tukea palkitsemisjärjestelmälle sekä palkkahallinnon prosesseja. Kolmannessa kehittämistavan arvioinnin vaiheessa kiinnitetään huomiota palkitsemisen suunnitteluun, toteutuksen vastuuhenkilöihin, kehittämisen organisointiin, rahoitukseen, kehittämisen aikatauluun, henkilöstön osallistamiseen, arviointiin ja parantamiseen. Viimeiseksi tarkastellaan palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia asetettujen tavoitteiden ja haluttujen toimintatapojen kautta. Lisäksi tarkastellaan mahdollisia palkitsemisjärjestelmän sivuvaikutuksia, merkitystä henkilöstölle sekä esimiesten ja henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmään. Näitä

kaikkia osa-alueita arvioidaan alkuperäisen suunnitelman ja toteutuneen valossa. (Hakonen ym. 2014: 288)

Strategian ja palkitsemisstrategian onnistumista voidaan mitata lukuisilla eri tavoilla. Päätöksenteon perustaksi on hankittava riittävästi luotettavaa tietoa ja mittareita. Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti -mittaristo on yleistynyt useiden eri toimialojen ja myös voittoa tavoittelevien organisaatioiden keskuudessa. Kaplanin ja Nortonin mittaristossa tunnustetaan, että yksinomaan taloudellisten tunnuslukujen käyttäminen organisaation johdon välineenä ei johda organisaation riittävän laaja-alaiseen suunnitteluun ja tarkasteluun. Balanced Scorecard -mittaristossa käännetään organisaation strategia toiminnalliseksi tavoitteistoksi. (Kauhanen 2012: 46-47) Balanced Scorecard -mallissa tarkastellaan vision ja strategian toteutumisesta taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessinäkökulmasta sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Tulokortti on muokattavissa myös organisaation omiin tarpeisiin. Näistä osa-alueista tarkastellaan toiminnan päämääriä, mittareita, tavoitteita ja aloitteita. Tulokortin keskeisiä hyötyjä ovat mahdollisuus muuttaa strategia toiminnaksi, resurssien kohdentaminen, tiedonkulun ja ymmärtämisen parantaminen. Tulokortin avulla voidaan myös mahdollistaa strategiasta oppiminen, sekä budjetoinnin keventäminen. (Kaplan & Norton 2002: 46-47, Kauhanen 2012: 47-48)

Voittoa tavoittelemattomissa yhdistyksissä hyödynnetään tasapainotettua tulokorttia asettamalla mittariston huipulle organisaation arvot tai pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet. Yleishyödyllisissä organisaatioissa taloudelliset mittarit eivät ole riittäviä ilmaisemaan organisaation toiminnan oikeaa suuntaa, vaan niiden tueksi tarvitaan missioon ja visioon nojaavia, arvoperustaisia tavoitteita (Kaplan & Norton 2002: 145)

3.3 Palkitsemisen ja motivaation yhteys

Tässä alakappaleessa tarkastellaan aineettoman palkitsemisen ja motivaation välistä yhteyttä sekä erilaisia motivaatioteorioita. Lopuksi käsitellään motivoinnin hyötyjä sekä sen merkitystä nuorkauppakamaritoiminnassa.

Aineettoman palkitsemisen teoria perustuu vahvasti Herzbergin (1966, 1968), Hackmanin ja Oldhamin (1980) sekä Ryan and Decin (2000) tutkimuksiin, jotka korostavat että hyvin suunniteltu työn sisältö on sisäisesti palkitsevaa, ja johtaa sisäiseen motivaatioon ja tyytyväisyyteen. (Renard 2016) Motiivit eli toiminnan syyt muodostavat ihmisen motivaation, ja saavat ihmisen toimimaan tavoitettaan kohti. Motivaationa voidaan pitää mielentilaa, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. Työmotivaationa voidaan käsittää vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät (esimerkiksi aineellinen ja aineeton palkitseminen) vaikuttavat työmotivaatioon (Hakonen ym. 2015: 136).

Erilaiset motivaatioteoriat antavat käsitystä palkitsemisen motivaatiovaikutuksesta. Teoriat voidaan luokitella neljään luokkaan: vahvistamisen teoriaan, sisältöteoriaan, prosessiteoriaan ja positiiviseen psykologiaan. Vahvistamisen teoriassa ihminen nähdään ulkoapäin ohjautuvana ja kokemuksen pohjalta toimivana. Sisältöteorian mukaan ihmiset motivoituvat samojen tarpeiden kautta. Prosessiteoriat korostavat yksilöllisyyttä, ja näkevät ihmisen toimivan yksilöllisesti tiedon ja omien arvostusten pohjalta. Positiivisen psykologian perinteessä tunteiden ja yksilöllisten merkitysten rooli motivaatioon korostuu. (Hakonen ym. 2015: 139) Tunnetuimpia motivaatioteorioita lienee sisältöteorioihin lukeutuva Maslow'n tarvehierarkia, jossa tarpeet motivoivat hierarkkisessa järjestyksessä, ja ihmiset tyydyttävät tarpeensa tarvehierarkian alimmalta portaalta alkaen. Maslow'n tarvehierarkian portaikkoja ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja arvostus, sekä tarvehierarkian korkeimpana portaanana itsensä toteuttaminen. Sisältöteorioista tunnettu on myös Herzbergin kaksifaktoriteoria,

jossa jaotellaan työhön liittyvät tekijät kahteen luokkaan - asioihin jotka saavat työntekijät motivoituneiksi ja tyytyväisiksi, ja asioihin jotka tekevät heidät tyytymättömiksi. Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijäjaottelu on herättänyt keskustelua erityisesti rahalla palkitsemisen roolista, koska alkuperäisen teorian mukaan rahapalkkiot voivat olla parhaimmillaan neutraaleja asioita, joilla ei voida saavuttaa motivaation kohenemistä. (Hakonen ym. 2015: 141-143)

Positiivisessa psykologiassa keskitytään siihen, mikä tekee työstä mielekästä, edistää hyvinvointia ja saa työntekijän innostumaan. Positiivisessa psykologiassa kiinnitetään huomiota myös siihen, että vallitsevat työskentelyolosuhteet mahdollistavat sen, että työntekijät voivat tehdä parhaansa ja saavuttaa hyviä tuloksia työllään. Itsemääräytymisen teoriassa tavoitetilana on sisäinen motivaatio, joka syntyy kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tyydyttymisestä. Itsemääräytymisen teoria pohjaa ajatukseen, jonka mukaan ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi psykologisia tarpeita: tarve olla autonominen ja toimia vapaaehtoisesti, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä. (Hakonen ym. 148-149) On todettu, että joustava työ, joka sisältää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja käyttää erilaisia taitoja, lisää työntekijän itseohjautuvuutta, innovaatiota ja luovuutta (Garg & Rastogi, 2006). Myös työn kokeminen aidosti merkityksellisenä ja arvomaailmaltaan tärkeänä on todettu vähentävän stressiä, työpoissaoloja, tyytymättömyyttä, masentuneisuutta ja kyynisyyttä. Päinvastoin, kun työntekijän ja työn arvomaailmat kohtaavat, työntekijän sitoutuneisuus, iloisuus, työpanos, sitoutuminen ja tyytyväisyys työtä kohtaan lisääntyy (Beechler, 2013).

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa ja aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan laadullisen case-tutkimuksen erityispiirteitä. Toisessa alaluvussa käsitellään tutkimusprosessia ja esitellään sen taustoja. Kolmannessa alaluvussa esitellään kyselytutkimusta aineiston keruumenetelmänä ja tutkimukseen valittu case. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen mittaristoa. Viidennessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisessä alaluvussa käsitellään laadullista sisällönanalyysiä ja sen menetelmiä aineiston analysoinnissa.

4.1 Laadullinen case -tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii todellisen elämän kuvaamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, huomioiden että todellisuuden monimutkaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan saavuttaa tutkimustuloksia, jotka ovat ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Tutkijan omaama tieto sekä arvolähtökohdat muovaavat, objektiivisuuden tavoittelun lähtökohdasta huolimatta, sitä miten tutkittavia ilmiöitä tarkastellaan. Tämän vuoksi usein todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan tosiasioiden löytämistä tai paljastamista, olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi ym. 2008: 156-157)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Kvalitatiivinen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija voi kerätä aineistoa esimerkiksi havaintojen ja keskusteluiden avulla, tai käyttää tiedonhankinnan apuna lomakkeita tai testejä. Kolmas kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre on induktiivisen analyysin käyttö. Induktiivisessä analyysissä on tavoitteena aineiston moniulotteinen ja

yksityiskohtainen tarkastelu, jonka tavoitteena on teorian testaamisen sijaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista laadullisten metodien, esimerkiksi teemahaastattelun, havainnoinnin tai dokumenttien ja tekstien diskursiivisten analyysien käyttö. Näissä metodeissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille laadulliseen tutkimukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Viidentenä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Laadullisessa tutkimuksessa on myös ominaista joustava lähestymistapa tutkimussuunnitelmaan. Tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä, kun suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaiseksi. Viimeisenä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on suhtautuminen tutkimustuloksiin. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2008: 160)

Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisten tutkimuksen lajeista. Metodien sijaan tapaustutkimusta eli case-tutkimusta voidaan luonnehtia tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen piirissä voidaan harjoittaa tutkimusta useilla tieteenaloilla, erilaisista lähtökohdista ja erilaisilla tavoitteilla. Tapaustutkimus voidaan määrittellä lähestymistavaksi, jossa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2014: 4)

Perinteiset tutkimusstrategiat voidaan luokitella kolmeen ryhmään: kokeelliseen tutkimukseen, survey-tutkimukseen sekä tapaustutkimukseen. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimuksessa on taas kyse yksityiskohtaisesta, intensiivisestä tiedosta yksittäisestä tapauksesta, tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimus alkaa tyypillisesti valitsemalla yksittäinen ryhmä, tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Kiinnostuksen kohteena voivat olla esimerkiksi yksilöt yhteydessä ympäristöönsä, ryhmä, yhteisö tai prosessit. Case-lähestymistavassa aineistoa voidaan kerätä useiden metodien avulla, esimerkiksi keräämällä havaintoja, haastatteleamalla tai tutkimalla dokumentteja tai aineistoa. (Hirsjärvi ym. 2008: 130-131)

Tutkimuskysymys pyrkii selvittämään vastaajien ajatuksia ja käsityksiä tietystä aiheesta, joten tutkimuskysymys on kartoittava. Kartoittavalla tutkimuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa pyritään selvittämään mitä tapahtuu, ja löytämään uusia näkökulmia ja selittämään ilmiöitä. Kartoittava tutkimus on yleensä hyvin ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle ja tapaustutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2008: 133-134) Case-tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja tutkimuksen tavoitteena on käytänteiden ja toimintatapojen havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2008: 160)

4.2 Taustaa

Tutkimuksen kohteeksi valikoitu nuorkauppakamaritoiminta oman harrastukseni myötä. Kiinnostukseni strategiatyötä ja aineetonta palkitsemista kohtaan heräsi, kun olin toiminut Kokkolan Nuorkauppakamarin jäsenenä muutaman vuoden ajan, ja huomannut kuinka eri nuorkauppakamareissa toteutettu strategiatyö ja aineeton palkitseminen vaikutti tekijöiden motivaatioon ja kamareiden menestykseen. Nuorkauppakamareissa, joissa panostettiin aineettomaan palkitsemiseen ja laadukkaaseen strategiatyöhön, tekijät olivat innokkaita ja positiivinen yhteishenki vei toimintaa eteenpäin myös pitkällä aikavälillä. Vuonna 2018 minut valittiin Kokkolan Nuorkauppakamari ry:n strategiaprosessin fasilitaattoriksi. Projekti kesti keväästä syksyyn, ja siihen osallistettiin koko kamarin jäsenistö, vasta toimintaan mukaan tulleista koejäsenistä järjestön ainaisjäseniin eli se-naattoreihin.

Strategiaprojekti aloitettiin yhteistapahtumalla, jossa käytiin läpi JCI:n kansainvälinen missio ja Suomen Nuorkauppakamareiden missio, visio ja kehitysohjelmat. Tapahtuman avulla varmistettiin, että paikalliskamarin strategiatyö pohjautuu kattojärjestön arvoihin. Tämän jälkeen toteutettiin aineiston keruu strategiatyöskentelyä varten. Kesän 2018 aikana keräsimme avoimella kyselylomakkeella koko jäsenistöltä ajatuksia kamarin toiminnasta vuonna 2023. Vastaukset pilkottiin yksittäisiksi lauseiksi, jotka jaoteltiin mm.

jäsenistöä, toimintaa, projekteja, yhteistyökumppanuuksia ja yhteiskunnallista vaikuttamista koskeviin teemoihin. Syksyn 2018 alussa toteutimme yhteisen strategiapäivän, jossa esiteltiin strategiatyöskentelyä ohjannut strategiatimantti -malli. Tämän jälkeen eri ryhmiin luokitellut vastaukset käytiin läpi työryhmittäin, jotka koostivat tiimeissä eri toiminnan osa-alueita käsittelevät ideataulut. Strategian lisäksi kamarimme toteutettiin workshop toiminnan arvoista ja tavoista toimia. Strategiapäivän jälkeen järjestettiin strategialta, jossa tiivistettiin eri osa-alueiden keskeisimmät tavoitteet, missio ja visio yhdelle arkille. Valmiiseen strategiaan löydettiin paikallisia tunnusmerkkejä ja yhdistykselle persoonallista tyyliä. Valmiissa strategiassa määritellään toiminnan tavoitteet viiden eri osa-alueen osalta (Liite 1: Kokkolan Nuorkauppakamarin strategia 2019-2023).

Projekti päättyi strategian julkistamiseen lehdistölle ja sidosryhmille syksyllä 2018. Projektin loppupalautteessa koettiin erityisen onnistuneeksi koko jäsenistön sitouttaminen projektiin sekä vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen tasapuolisesti koko jäsenistölle. Asiasisällöstä huolimatta tapahtumat olivat vapaamuotoisia, ja mahdollistivat myös vapaan verkostoitumisen. Projekti vaikutti positiivisesti tiimihenkeen ja yhteisöllisyyteen. Toimintavuoden aikana saavutettiin hyviä tuloksia jäsenkasvussa. Alle 20 jäsenen kamarimme liittyi vuoden aikana mukaan 13 uutta koejäsentä. Strategiaprojekti lisäsi yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja loi suuntaviivoja toiminnan tulevaisuudelle sekä yhteisiä toimintamalleja (Kokkolan Nuorkauppakamarin jäsenpalaute 2019). Vuonna 2019 minut valittiin yhdistyksen puheenjohtajaksi. Samana vuonna toimin myös tiimikouluttajana JCI Finlandin järjestämässä kansainvälisessä strategiakoulutuksessa JCI Finland Strategy Academyssä, joka muodostaa tämän tutkimuksen casen.

4.3 Tutkimusprosessi ja aineiston keruu

Kyselylomakkeessa voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeissa voi myös tiedustella perusteluita ja arviointeja tietyille mielipiteille. Kyselytutkimuksessa

aineisto kerätään standardoidusti, ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselyaineisto voidaan kerätä kahdella päätävällä: posti- tai verkkokyselyn tai kontrolloidun kyselyn avulla. Postitse toteutettavassa kyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, ja he palauttavat lomakkeen täytettynä. Postitse toteutettavan aineiston keruumenetelmän haasteena usein alhaiseksi jäävä vastausprosentti. Toinen vaihtoehto kyselytutkimuksen toteuttamiseen on kontrolloitu kysely, joka tunnetaan myös informoituna kyselyinä. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti tilaisuudessa, jossa hänen suunnittelemansa kohdejoukot ovat henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Tilaisuudessa tutkija voi myös kertoa tutkimuksen tarkoituksesta tai selostaa kyselyä. Lomakkeet voidaan joko täyttää tutkijan läsnä ollessa, tai tutkija voi noutaa lomakkeet täytettynä tietyn ajan kuluttua. (Hirsjärvi ym. 2008: 188, 191-195)

Kyselytutkimus on tehokasta toteuttaa ja siihen voidaan saada paljon vastaajia. Tämä mahdollisuus kerätä kattava tutkimusaineisto onkin yksi kyselytutkimuksen merkittävistä eduista. Tutkimuksen tehokkuuden lisäksi kyselytutkimuksen etuina ovat aikataulun ja budjetin ennakointi, mahdollisuudet analysoida paljon aineistoa nopeasti ja koneellisesti, sekä kehittyneet analyysitavat ja raportointimuodot. Kyselytutkimuksen haasteita ovat hyvän kyselylomakkeen laadinnan vaatima aika, taito ja osaaminen. Haasteita voi syntyä, mikäli vastaajat eivät ole riittävän selvillä kysyttävästä aihealueesta, tai mikäli he eivät suhtaudu kyselyyn vakavasti. Kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, myös kyselytutkimuksessa on myös haastavaa arvioida annettujen vastausvaihtoehtojen onnistumista. Haasteena on, että vastausvaihtoehtoista syntyneitä väärinymmärryksiä on hankala kontrolloida. Myös kato eli vastaamattomuus voi nousta joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 2008: 190)

Tätä tutkimusta varten toteutettiin kaksi kyselytutkimusta, joiden avulla tutkimuksen aineisto kerättiin. Ensimmäinen kysely lähetettiin kaikille osallistujille ennakkotehtävien ja materiaalien yhteydessä lokakuussa 2019 (Liite 2: Kysely 1). Ensimmäinen kysely toteutettiin Google Forms -työkalulla, ja osallistujat vastasivat kyselyyn omilla tietokoneillaan ennen akatemiaviikonloppuun osallistumista. Toinen kysely toteutettiin Espoon

Solvallassa järjestetyn akatemiaviikonlopun jälkeen paikan päällä. Toinen kysely toteutettiin paperisella lomakkeella (Liite 3: Kysely 2). Molemmat kyselyt tarkastelivat aineetoman palkitsemisen merkitystä strategian implementoinnissa yksilön, ryhmän / tiimin ja koko organisaation näkökulmasta. Ensimmäisessä kyselyssä tiedusteltiin vastaajien taustatietoja ja strategian nykytilaa kolmella monivalintakysymyksellä, kolmella avoimella kysymyksellä ja yhdellä skaalaan perustuvalla kysymyksellä. Ensimmäisessä, ennen akatemiaviikonloppua toimitetussa kyselylomakkeessa oli kaksitoista avointa kysymystä ja kaksi skaalaan perustuvaa kysymystä. Toisessa, akatemiaviikonlopun päätteeksi toteutetussa kyselyssä oli kaksi skaaloihin perustuvaa kysymystä sekä neljä avointa kysymystä. Kyselylomakkeisiin toteutettiin pääosin avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin kerättyä laadulliseen analyysiin soveltuvaa tutkimusaineistoa, jossa vastaajien ääni tulisi mahdollisimman hyvin esille.

4.4 Mittaristo

Kyselylomakkeen kysymykset voidaan muotoilla monella tavalla. Yleensä käytetään avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin liittyviä kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys, ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman tai sopivimmat. Monivalintakysymysten ja avointen kysymysten välimuotona voidaan esittää monivalintakysymys, jossa valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys. Kolmantena vaihtoehtona on asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset, joissa esitetään väittämiä, ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Asteikko voi perustua esimerkiksi Likertin asteikkoon, jotka voivat olla esimerkiksi 5- tai 7-portaisia. (Hirsjärvi ym. 2008: 193-195)

Kyselytutkimuksessa voidaan käyttää joko avoimia tai suljettuja mittareita. Avoimet mittarit antavat vastaajille mahdollisuuden omien näkökulmiensa esittämiseen, ja tarjoavat

suljettuja valintavaihtoehtoja paremmat mahdollisuudet löytää sellaista tietoa, joka voisi muuten jäädä tutkimuksessa havaitsematta. Avoimet kysymykset ovat kuitenkin suljettuja kysymyksiä työläämpiä käsitellä ja mahdollisesti myös epäluotettavampia. Suljettujen mittareiden etuna on vastausten analysoitavuus sekä kyselyn selkeyttäminen. (Vehkalahti 2014: 24-25)

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä kyselyssä tiedusteltiin vastaajien ja strategian nykytilan taustatietoja kolmella monivalintakysymyksellä, kolmella avoimella kysymyksellä ja yhdellä skaalaan perustuvalla kysymyksellä. Skaalaan perustuvat asteikot olivat 5-portaisia ja Likertin asteikkoon perustuvia. Taustatiedoissa tiedusteltiin vastaajien sukupuolta, kansallista nuorkauppakamarijärjestöä sekä vastaajien jäsenikää. Lisäksi tiedusteltiin, missä positiossa vastaajat vaikuttivat vastaushetkellä omissa nuorkauppakamarijärjestöissään. Kyselylomakkeissa tiedusteltiin myös vastanneiden kamareiden jäsenmäärää sekä voimassa olevan strategian olemassaoloa kamarissa. Vastaajat arvioivat skaalaan perustuvalla kysymyksellä strategian nykytilaa kamareissaan. Alimman arvon vastausvaihtoehdossa strategia ei oltu implementoitu organisaation toimintaan, kun taas korkeimman arvon vastausvaihtoehdossa strategia on osa päivittäistä työskentelyä ja päätöksentekoa.

Tutkimukseen osallistui 15 henkilöä nuorkauppakamariorganisaatioista Euroopasta. Ryhmän heterogeenisyys ja erilaiset nuorkauppakamaritaustat näkyivät myös tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistui 10 miestä ja 5 naista, yhteensä 15 henkilöä. Osallistujat edustivat nuorkauppakamareita Alankomaista, Latviasta, Norjasta, Ranskasta, Saksasta, Serbiasta, Suomesta ja Tanskasta. Vastaajat ovat toimineet paikallisissa nuorkauppakamareissa hyvin eri pituisia aikoja, alle vuodesta kymmeneen vuoteen. Keskimääräinen jäsenyysaika vastanneilla oli 4,4 vuotta. Vastanneet toimivat paikallisissa nuorkauppakamareissa hyvin erilaisissa viroissa ja tehtävissä. Viidestätoista vastanneesta kolme henkilöä toimi omissa kamareissaan ilman vastuuvirkaa, ns. ”rivijäsenenä”. Vastanneista puheenjohtajana toimi neljä henkilöä, ja paikallisen hallituksen tai muun hallituksen vastuuvirassa viisi henkilöä. Vastaajajoukossa oli myös

kaksi edellisen vuoden puheenjohtajaa. Tutkimukseen osallistui myös yksi jäsenikäinen senaattori eli yhdistyksen ainajäsen, yksi kansallinen puheenjohtaja, yksi tuleva puheenjohtaja sekä yksi kouluttajana toimiva jäsen. Vastuuvirkojen (15) määrä jakautuu kahdelletoista vastanneelle, koska vastanneista kolme henkilöä toimi vuonna 2019 nuorkauppakamarissa kahdessa eri virassa. Vastaajat vastasivat tutkimuskysymyksiin oman paikallisen nuorkauppakamarinsa näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden paikallisten nuorkauppakamareiden koko vaihteli kymmenen ja 250:n jäsenen välillä, joten vastaajajoukon sisällä nuorkauppakamaritoimintaa harjoitetaan hyvin erilaisilla mittakaavoilla. Vastaajajoukon kamareiden jäsenmäärän keskiarvo on 56 jäsentä.

Taustatietokysymysten jälkeen kyselylomakkeessa oli kaksitoista avointa kysymystä ja kaksi skaalaan perustuvaa kysymystä. Vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, mitkä ovat heidän motivaattorinsa toimia nuorkauppakamaritoiminnassa. Tämän jälkeen vastaajat vastasivat asteikkoon perustuvassa kysymyksessä, kuinka tärkeänä he kokevat toisten ihmisten motivoinnin nuorkauppakamaritoiminnassa. Avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin, miksi vastaajat kokevat toisten motivoinnin tärkeänä / ei yhtään tärkeänä. Lisäksi avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin tapoja, joilla vastaajat motivoivat muita nuorkauppakamarilaisia.

Ennen palkitsemista koskevia kysymyksiä vastauslomakkeessa määriteltiin vastaajille aineettoman palkitsemisen tarkoittavan rahallisten palkkioiden ulkopuolisia palkitsemisia, käsittäen mitä tahansa mikä voi lisätä motivaatiota tai edistää työsuoritusta. Esimerkkeinä aineettomasta palkitsemisesta mainittiin työn haasteet, sosiaalinen tunnustus tai palaute. Palkitsemisen käsitteen määrittelyn jälkeen vastaajat arvioivat asteikolla yhdestä viiteen, kuinka tärkeänä he kokevat palkitsemisen nuorkauppakamaritoiminnassa. Asteikkoon perustuvan kysymyksen jälkeen tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, miksi vastaajat kokevat palkitsemisen tärkeänä / ei yhtään tärkeänä. Tämän jälkeen vastaajilta tiedusteltiin avoimilla kysymyksillä vastaushetken palkitsemisen käytäntöjä. Vastaajilta kysyttiin, kuinka yksilöitä, tiimejä ja ryhmiä sekä

koko nuorkauppakamarin jäsenistöä palkitaan heidän nuorkauppakamareissaan. Vastaajat vastasivat avoimeen kysymykseen, jossa tiedusteltiin heidän näkemystään palkitsemisen kehittämiseen ja sen mahdollisuuksiin nuorkauppakamaritoiminnassa.

Seuraavassa osiossa tarkasteltiin strategian ja palkitsemisen yhteyttä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin, miten vastaajat lisäisivät yksilöiden motivaatiota toimia kohti strategisia tavoitteita. Tämän jälkeen kysyttiin avoimilla kysymyksillä, miten vastaajat edistäisivät tiimien ja ryhmien, sekä koko nuorkauppakamarin toimimista kohti strategisia tavoitteita. Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mikä on heidän näkemyksensä mukaan syynä siihen, että strategiset tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Vastaajille toteutettiin toinen kysely kasvotusten Strategy Academy -koulutusviikonlopun päätteeksi. Aluksi tiedusteltiin monivalintakysymyksellä, olivatko vastaajat vastanneet aikaisempaan kyselyyn. Seuraavaksi kysyttiin asteikkoon perustuvalla kysymyksellä, kuinka tärkeänä vastaajat kokevat motivoinnin nuorkauppakamaritoiminnassa. Vastaajilta tiedusteltiin myös, kuinka tärkeänä he kokevat palkitsemisen nuorkauppakamaritoiminnassa. Tämän jälkeen kysyttiin avoimilla kysymyksillä, kuinka vastaajat lisäisivät yksilöiden, tiimien ja ryhmien sekä nuorkauppakamarin koko jäsenistön motivaatiota työskennellä kohti strategisia tavoitteita. Kyselyn lopuksi vastaajilta tiedusteltiin avoimessa kysymyksessä heidän ajatuksiaan palkitsemisesta ja motivaatiosta nuorkauppakamaritoiminnassa. Toiseen kyselyyn vastasi tutkimuksen viidestätoista osallistuneesta kahdeksan henkilöä.

4.5 Reliaabelius ja validiteetti

Tutkimuksen reliabeliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabeliuksen voi todeta usealla eri tavalla. Jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla aikaansaaden samat tulokset, voidaan tutkimustulokset myös todeta reliabelina.

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liitettävä käsite on validiteetti eli pätevyys, jolla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteettia tarkastellessa tuleekin arvioida, ovatko esimerkiksi kyselyyn vastanneet ymmärtäneet kysymykset oikein. Mittari voi siis joissain tapauksissa aiheuttaa tuloksiin virheitä. Validiutta voidaan tarkastella ennustevalidiuden, tutkimusasetelmavalidiuden ja rakennevalidiuden valossa. (Hirsjärvi ym. 2008: 226-227)

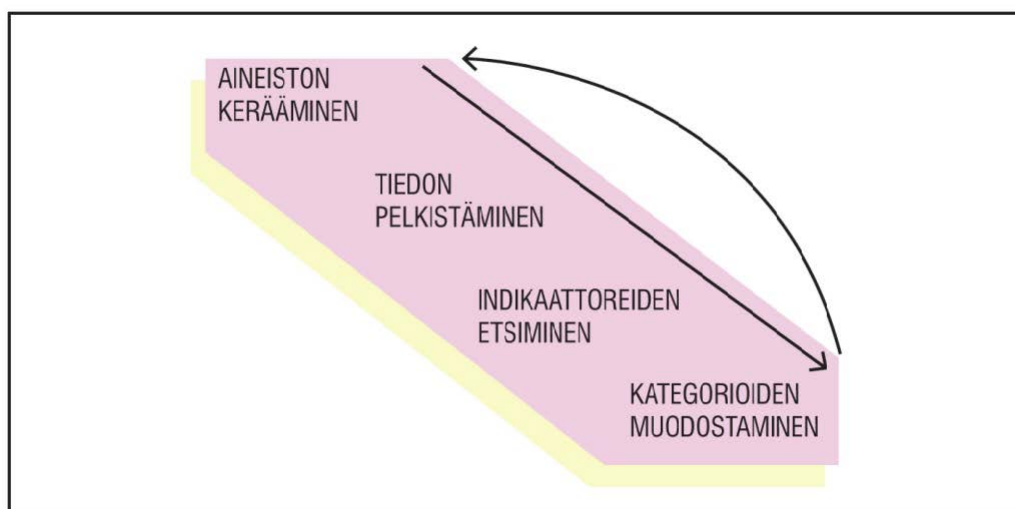
Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat useat asiat. Tutkimustuloksiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi aineiston keruun paikka ja olosuhteet, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä tekijä on myös aineiston luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokitteluiden perusteet, joka nousee esille erityisesti tässä laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntävässä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa triangulaation eli menetelmien yhteiskäyttämisen avulla. Triangulaatiossa voidaan käyttää useita menetelmiä, tutkijoita, teorioita tai aineistoa samassa tutkimuksessa, ja parantaa siten tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008: 227)

Keskeisiä tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin vaikuttavia tekijöitä olivat vastaajien puutteellinen englannin kielen taito. Kun kyselytutkimukseen vastataan kielellä, joka ei ole oma äidinkieli, ei välttämättä saada yhtä monipuolisia vastauksia ja ilmaisuja kuin äidinkielellä vastattaessa. Vastaajilla oli myös hyvin eri tasolla olevia pohjatietoja strategiöskentelystä ja palkitsemisesta, jolla voi olla myös vaikutusta kerättyyn aineistoon. Olosuhdetekijät on myös otettava huomioon aineiston luotettavuuden arvioinnissa. Ensimmäiseen kyselyyn vastaajat pystyivät vastaamaan kiireettömästi koodistaan. Toinen kysely toteutettiin akatemiaviikon loppuksi, jolloin usealla vastaajalla oli jo kiire paluuyhteyksille. Tämän vuoksi toinen kysely ei saavuttanut yhtä paljon rauhallista ja kiireetöntä vastausaikaa kuin ensimmäinen kysely. Tämä puute käytännön järjestelyissä heijastui varmasti myös toisen tutkimuksen vastauksiin.

4.6 Aineiston analysointi

Laadullinen sisällönanalyysi on aineiston analyysitapa, jossa pyritään havainnoimaan aineistosta indikaattoreita. Analyysimenetelmässä kerätystä aineistosta etsitään indikaattoreita, joita voivat olla esimerkiksi yksittäiset sanat, ajatukset tai esimerkit. Laadullisessa sisällönanalyysissä näitä aineistosta löydettyjä indikaattoreita verrataan toisiinsa, ja niitä luokitellaan samankaltaisuuden ja erilaisuuden mukaan. Analyysimenetelmä so-
p-
pii käytettäväksi, kun halutaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä, saattaa esiin p-
leviä tosiasioita ja jakaa aineistoa luokkiin ja kategorioihin. Uuden teorian luomisen si-
jaan analyysimenetelmän tarkoituksena on kerätyn aineiston jäsentely johtopäätösten
tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108—113)

Miles ja Huberman (1994) kuvaavat aineiston analyysiä kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.



Kuva 7. Induktiivisen aineiston analyysin vaiheet (Miles & Huberman 1994).

Aineiston analyysimallin ensimmäisessä osiossa aineisto pelkistetään karsimalla epäolennainen tieto pois. Huomio kiinnittyy näin aineiston tiivistämisen kannalta tärkeisiin ilmauksiin ja sanoihin. Toisessa vaiheessa aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi, joka tuottaa aineistosta löytyviä indikaattoreita. Luokittelussa aineisto tiivistyy, kun yksittäiset indikaattorit jäsentyvät ylempiin käsitteisiin eli yläluokkiin. Analyysimallin kolmannessa vaiheessa erotetaan tutkimuksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset tiedot ja yhdistellään eri luokituksia. Analyysimenetelmässä löydettyjen luokitusten yhdistäminen ja aineiston tiivistyminen jatkuu niin kauan kuin aineiston sisällön näkökulmasta on mielekästä. Tutkimuksen tuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostuneet kategoriat, ja läpivalaistaan eri kategorioiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108—113; ks. Miles & Huberman 1994.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkein kerätty aineisto on aluksi pelkistetty, karsimalla epäolennaiset tiedot pois vastauksista ja korostamalla vastauksista tutkimuksen kannalta keskeiset ilmaisut ja sanat. Seuraavaksi aineistosta koodatuista ilmauksista on etsitty indikaattoreita, joiden mukaan aineistoa on luokiteltu ylempiin käsitteisiin eli yläluokkiin. Luokkia yhdistettiin, kunnes kyettiin luomaan aineiston sisällön näkökulmasta mielekkäät kategoriat.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa esitellään aluksi tutkimukseen osallistuneet ja heidän taustatietonsa. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teemoittain. Ensimmäisenä käsitellään vastaajien omaa motivaatiota toimia nuorkauppakamaritoiminnassa. Tämän jälkeen tarkastellaan vastaajien roolia muiden nuorkauppakamarilaisten motivoijina. Kolmanneksi esitetään, mikä on tutkimustuloksista heijastuva näkemys palkitsemisen merkityksestä nuorkauppakamaritoiminnassa, ja tutkimuksen perusteella syntyneitä palkitsemisen luokkia. Luvun loppuun tarkastellaan strategista palkitsemista nuorkauppakamaritoiminnassa.

5.1 Tutkimukseen osallistuneet ja taustatiedot

Strategiatyöskentely oli hyvin vaihtelevilla tasoilla tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden paikallisissa nuorkauppakamareissa. Vastanneiden nuorkauppakamareista vain kolmasosalla oli voimassaoleva strategia. Kaikki viisi kamaria, joilla oli voimassaoleva strategia, arvioivat strategian impementaation nykytilan erittäin hyvän ja erittäin heikon välille, arvolle kolme. Kamareiden vastaushetken strategian heikko nykytila oli osittain odotettavissa, koska strategiakoulutukseen osallistui useita henkilöitä, jotka hakivat akatemiaviikonlopusta työkaluja oman kamarinsa strategiatyöhön.

5.2 Vastaajien motivaatio nuorkauppakamaritoimintaan

Kysymyksessä, jossa tiedusteltiin vastaajien päämotivaattoreita toimia nuorkauppakamaritoiminnassa, nousi esille kolme motivaatiotekijää seuraavasti:

Motivaatiotekijä	Esimerkkejä
Verkostoituminen ja yhteisöllisyys	<p>”Saada verkostoja”</p> <p>”Kansainvälinen verkostoituminen”</p> <p>”Olla osa ryhmää, joka saa aikaan positiivisen muutoksen”</p>
Positiivinen vaikuttaminen yhteiskuntaan	<p>”Vaikuttaa asuinkaupunkini tulevaisuuteen”</p> <p>”Olla osa muutosta, jonka haluan nähdä maailmassa”</p> <p>”Tehdä hyvää maailmalle”</p>
Henkilökohtainen kasvu ja kouluttautuminen	<p>”Kehittää itseään”</p> <p>”Tulla paremmaksi versioksi itsestäni”</p> <p>”Hyödylliset koulutukset”</p>

Kuva 8. Vastaajien päämotivaattoreita toimia nuorkauppakamaritoiminnassa.

Motivaatiota käsittelevässä osiossa tiedusteltiin vastaajilta motivaation merkitystä ja painoarvoa nuorkauppakamaritoiminnassa kysymyksellä ”kuinka tärkeänä näet muiden motivoimisen nuorkauppakamaritoiminnassa”. Vastaajat kokevat motivaation merkityksen kamaritoiminnassa poikkeuksetta hyvin tärkeänä. Kaksitoista henkilöä vastasi kysymykseen ”erittäin tärkeänä” (5) ja kolme ”hyvin tärkeänä” (4).

Vastaajilla oli mahdollisuus perustella vastaamaansa lukuarvoa skaalaan perustuvan kysymyksen lisäksi avoimessa kysymyksessä. Avointen kysymysten vastaukset sisälsivät paljon esimerkkejä. Esimerkiksi yksi vastaaja totesi, että *”kun työ tehdään intohimolla, tietää että työhön on annettu 110% panos, ja virheiden ja vapaamatkustamisen todennäköisyys on pienempi”*. Aineiston analyysissä löytyneet luokitukset liittyvät positiiviseen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, yksilöiden ja ryhmien parempiin tuloksiin, yhteisöllisyyteen sekä motivoituneiden tekijöiden synnyttämään positiiviseen motivoinnin kierteseen.

Muiden motivoinnin merkitys nuorkauppakamaritoiminnassa	
Vaikuttavuus	"Yhdessä vaikuttamme yhteiskuntaan entistä menestyksekkäämmin ja pitkäjänteisemmin"
Paremmat tulokset	"Motivoituneet ja sitoutuneet tekijät tuottavat parempia tuloksia yksin ja yhdessä"
Positiivinen kierre	"Innostuneet tekijät auttavat ja tukevat muita menestymään"
Yhteisöllisyys	"Yhteinen tavoite vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tekee toiminnasta merkityksellistä"

Kuva 9. Muiden jäsenten motivoinnin merkitys nuorkauppakamaritoiminnassa

5.3 Muiden nuorkauppakamarilaisten motivointi

Aineiston jäsentelyssä ja luokittelussa oli löydettävissä neljä erilaista "roolia", joiden kautta johtotehtävissä toimiva tai muu nuorkauppakamarin jäsen voi motivoida muita.

Jäsenistön motivoinnin tavat ja motivaattorin roolit	
Roolimalli	Positiivisen energian ja innostuksen välittäminen omalla esimerkillä. Henkilökohtainen sitoutuminen JCI arvoihin ja hyvä tietämys toiminnan mahdollisuuksista. Omien kokemusten jakaminen muille.
Ystävä	Muiden huomioiminen ja henkilökohtaisten suhteiden luominen muihin jäseniin. Toisten kuunteleminen, avoin keskustelu ja henkilökohtainen kannustaminen. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin perustuvien tehtävien ja kehittymismahdollisuuksien ehdottaminen muille.
Tunnustuksen antaja	Kiittäminen ja kannustaminen. Tunnustuksen jakaminen hyvästä työstä julkisesti, esim. palkinnot ja huomionosoitukset. Projektien positiivisen vaikuttavuuden esille tuominen.
Mahdollistaja	Muiden innostaminen vaikuttamaan omaan ympäristöön ja yhteiskuntaan positiivisesti. Kaikkien osallistaminen yhteisiin tavoitteisiin isolla tai pienellä työpanoksella.

Kuva 10. Jäsenistön motivoinnin tavat ja motivaattorin roolit.

Tutkimustuloksista on tunnistettavissa näkemys motivaatiosta organisaation yhteisenä asiana, ja tekijänä jota jokaisen organisaatiossa toimijan on mahdollisuus edistää. Tämä näkyi myös vastauksissa ja vastaajien kertomissa esimerkeissä. Yhdessä vastauksessa todettiin, että muita voi *”motivoida ja inspiroida positiivisilla tuloksilla, mahdollisuuksilla oppia uutta sekä inspiroivilla henkilökohtaisilla keskusteluilla, jotka auttavat löytämään henkilökohtaisen avaimen jokaisen jäsenen sydämeen”*. Erityisesti vastauksista nousi esille näkemys, että motivoinnin tulee olla henkilökohtaista ja jäsenen omiin tarpeisiin räätälöityä. Tällainen esimerkin mukainen henkilökohtaisuuden korostaminen oli tyypillistä lähes kolmannekselle vastauksista.

5.4 Palkitsemisen merkitys nuorkauppakamaritoiminnassa

Vastaajien näkemykset palkitsemisen tärkeydestä eivät olleet yhtä voimakkaat kuin kokemus motivaation merkittävyydestä. Tutkimuksessa viisi henkilöä vastasi pitävänsä palkitsemista erittäin tärkeänä (5), seitsemän henkilöä hyvin tärkeänä (5) ja kolme henkilöä arvioi merkittävyyden tasolle 3. Huomattavaa oli, että palkitsemisen merkittävyyden arvolla 3 arvioineet olivat avoimissa vastauksissa keskittyneet aineelliseen palkitsemiseen, vaikka palkitseminen määriteltiin tutkimuslomakkeessa käsittämään sekä aineettoman että aineellisen palkitsemisen. Tätä selvennettiin sähköisessä tutkimuslomakkeessa myös kuvan avulla. Tämä huomio vaikuttaa myös tutkimuksen reliabeliuteen.

Asteikkoon perustuvan kysymyksen jälkeiseen avoimeen kysymykseen vastaajat kertoivat, miksi palkitseminen nähdään tärkeänä tai ei nähdä tärkeänä. Usea vastaaja korosti erityisesti ihmisten erilaisia tarpeita ja toiveita palkitsemista kohtaan. Vastauksissa korostuivat myös palkitsemisen toimiminen polttoaineena vapaaehtoistyöhön, ja antavan vastinetta harrastukseen investoidulle ajalle ja vaivalle. Tutkimustulosten luokittelussa syntyi neljä ulottuvuutta palkitsemisessä. Yhteisön arvostus, toimintaan innostaminen sekä sisäiset ja ulkoiset palkitsemisen keinot muodostivat pääluokat (Kuva 11).

Aineettoman palkitsemisen yläluokat	
	Yhteisön arvostus ja yhteenkuuluvuus
	Innostaminen
	Palkinnot ja status
	Henkilökohtainen taso

Kuva 11. Nuorkauppakamarissa toteutettavan aineettoman palkitsemisen yläluokat.

Tutkimuksessa haluttiin tarkastella aineetonta palkitsemista niin yksilön, ryhmän kuin organisaation näkökulmasta. Tämän vuoksi tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, kuinka heidän paikalliskamareissaan palkitaan yksilö-, ryhmä ja organisaatiotasolla. Vastaukset näihin kysymyksiin luokiteltiin aineettoman palkitsemisen yläluokkien mukaisesti.

5.4.1 Yhteisön arvostus ja yhteenkuuluvuus

Yhteisön ja yhteisöllisyyden merkitys nousi useasta vastauslomakkeesta selkeästi esille. Vastaajat kokivat tärkeänä, että nuorkauppakamaritoiminnassa voi olla ”osa jotain”. Nuorkauppakamaritoiminnassa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistetaan tietoisesti myös erilaisin symbolein ja tunnusmerkein, joilla viestitään omasta jäsenyydestä ja organisaation arvostuksesta niin muille jäsenille kuin ulkopuolisillekin. Jäsenet käyttävät esimerkiksi jäsenstatuksesta tai koulutuksista tai kokousosallistumisista kertovia pinssejä, vaatteita tai muita tuotteita, joten organisaation yhteisöllisyys näkyy vahvasti myös ulospäin. Materia luo osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja organisaation arvostusta. Näitä symboleja ihmiset arvostavat hyvin eri tavoilla. Toiset kokevat ne

hyvin merkityksellisenä, kun taas toisille näillä asioilla ei ole niin suurta painoarvoa. Nämä symbolit luovat osaltaan organisaatiosta uskottavan ulkopuolisten silmissä.

Useat vastaajat korostivat kiittämisen ja kannustamisen merkitystä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin julkinen kiitos, esimerkiksi hallituksen kokouksissa, tiedotuksessa tai jäsentapahtumissa. Vastauksissa korostettiin myös projektien ja projektitiimiläisten esiin nostamista tiedotuksessa, esimerkiksi uutiskirjeissä, lehdistötiedotteissa tai nettisivuilla. Merkittäväksi mainittiin myös sähköpostiyhteistyä. Kehumisen ja kiittämisen kulttuuria voi välittää myös ryhmäsähköpostissa ja whatsapp -keskusteluissa, joissa useat vastaanottajat lukevat viestit. Kiitos julkisesti - joko fyysisessä tilassa tai etäyhteyksien välityksellä - nostettiin esiin merkityksellisenä ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Säännölliset ”kuukauden hallituslainen” ja ”kuukauden kamarilainen” -tyyppiset tunnustukset olivat käytössä muutamissa vastanneiden kamarissa. Yhdessä vastauksessa tiivistettiin positiivinen kannustaminen ja toisten huomiointi toimintana, jossa *”luodaan kulttuuri, jossa pienikin panos on tärkeä”*. Onnistuneiden projektien yhteisten juhliminen koettiin myös merkityksellisenä osana toimintaa. Yhteisten onnistumisten juhliminen paitsi rakentaa kulttuuria, jossa positiiviset aikaansaannokset nostetaan julkisesti esille, myös vahvistaa kamarin identiteettiä ja yhteistä menneitä.

Yhteisön ja yhteisöllisyyden merkityksellisyyden alle kuuluvat myös erilaiset tapahtumat ja yhdessäolon mahdollisuus. Usea vastaaja toi esille, kuinka nuorkauppakamaritoiminta antaa mahdollisuuden paitsi *”olla osa jotain isoa”*, myös aidon vertaistuen ja monipuolisen aikuisten ihmisten ystäväverkoston. Yhteiset tapaamiset, juhlat, illanvietot ja muut verkostoitumismahdollisuudet koettiin vastauksissa tärkeänä ja merkityksellisenä. Vastauksissa nousi esille myös nuorkauppakamaritapahtumien erityispiirteet. Eräs vastaaja nosti esille, kuinka nuorkauppakamaritoiminta tuo mahdollisuuden vierailuun kiinnostavissa yrityksissä, uusissa ravintoloissa tai trendikkäissä paikoissa, tai tavata yrityselämän ammattilaisia tai muita arvostettuja henkilöitä. Nuorkauppakamaritoiminta järjestää paitsi yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja jäsenistöä kehittävää toimintaa, myös

tapahtumia, jotka kiinnostavat jäsenistöä ja joista kerrotaan mielellään myös muille, niin virtuaalisesti kuin kasvotustenkin.

5.4.2 Innostaminen

Innostamisen rooli näkyi vastauksissa, joissa korostuivat positiivisen energian ja innostuksen välittäminen omalla esimerkillä ja konkreettisilla teoilla. Vastauksien perusteella järjestön johtotehtävissä toimivien henkilöiden olisi muita motivoitakseen oltava sitoutuneita JCI -arvoihin sekä tuntee toiminta ja sen mahdollisuudet hyvin. Vastaajat kokivat tämän tärkeänä, koska vain tietämyksen ja järjestön tuntemuksen kautta voi mahdollistaa jäsenille sopivien oppimispolkujen ja kehittymismahdollisuuden tarjoamisen. Oma kokemus ja tietämys tarjoaa myös mahdollisuuden kokemusten jakamiseen muille jäsenille. Esimerkin roolin merkitys painottui vastauksissa oletettavasti myös siitä syystä, että kyselytutkimus toteutettiin johtavissa puheenjohtaja- yms. rooleissa toimiville nuor-kauppakamarilaisille, jotka ovat jo omissa tehtävissään tällaisia johtorooleja omaksuneet.

Esimerkillisyyden lisäksi innostamista tulisi vastausten mukaan toteuttaa myös henkilökohtaisilla kannustimilla. Yhteiset keskustelut ja ystävien ja projektitiimien sparraukset nostettiin vastauksissa tärkeään rooliin. Henkilökohtainen viestintä nostettiin keskeiseen rooliin myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen esilletuomisessa. Vastanneet kokivat tärkeänä, että projektien aikaansaannoksia ja vaikutuksia tuodaan julkisesti esille. Tätä kautta voidaan myös innostaa muita vaikuttamaan omaan ympäristöön ja yhteiskuntaan positiivisesti.

Innostavat aineettoman palkitsemisen tavat eivät olleet sidoksissa materiaan, kunniakirjoihin tai etuseleihin, vaan johtavassa asemassa toimivan henkilön aikaan. Vastausten mukaan henkilökohtaiset keskustelut ja projektien esilletuomiset vaikuttavat positiivisimmin ja aidoimmin henkilöiden innostamiseen.

5.4.3 Palkinnot ja status

Palkinnot ja tunnustukset kuuluvat olennaisesti nuorkauppakamaritoimintaan ja toiminnan vuosikelloon. Suomessa nuorkauppakamaritoiminnassa palkitaan paikalliskamareissa, alueen kamareiden kesken eli aluetasolla sekä kansallisella tasolla. Kansallisesti palkituille projekteille ja toiminnalle voidaan myöntää myös maanosapalkintoja sekä maailmanpalkintoja. Palkintotoiminta kuuluu siis olennaisena osana nuorkauppakamaritoimintaan niin Suomessa kuin ulkomailla (Suomen Nuorkauppakamarit ry 2020). Kyseeseen vastanneet pitivät kansainvälistä, kansallista ja oman kamarin palkintotoimintaa tärkeänä ja hyödyllisenä.

Vastausten statukseen ja palkintoihin liittyvät vastaukset jakaantuivat viralliseen palkintotoimintaan sekä spontaanimpaan, omassa kamarissa toteutettuun palkitsemiseen. Varsinaisen palkintotoiminnan lisäksi vastaajat kokivat myös pienemmät palkinnot ja huomionosoitukset merkittävänä. Useat jäsenet kokevat merkityksellisenä erilaiset osaamiseriitit, joista mainittiin esimerkiksi koulutus- ja puhe- tai debattikilpailusta saadut kirjalliset todistukset. Julkiset tunnustukset ja palkinnot voivat nuorkauppakamaritoiminnassa olla hyvin nimellisiä. Yksi vastaaja kertoi käytännöstä, jossa joka kuukausi yhdelle jäsenelle lahjoitetaan ruusu, kiitoksena nuorkauppakamarihengen mukaisesta toiminnasta. Myös juhlallisesti luovutetut pinssit, makeiset tai muut tunnusmerkit ovat suosittuja huomionosoituksia. Positiivisina tunnustuksina mainittiin myös kamareissa tehdyt sosiaalisen median postaukset, joiden avulla on jaettu tunnustusta muun muassa projekteille ja ansioituneille tekijöille. Myös arvovaltaisten henkilöiden vierailut kamarin tapahtumissa koettiin hyvänä tapana osoittaa jäsenistölle kiitollisuutta ja tunnustusta.

Useassa kamarissa jaetaan vuosittain erilaisia palkintoja, esimerkiksi parhaan hallitusjäsenen, parhaan projektin tai vuoden koejäsenen palkinnot. Näihin palkintoihin yhdistyy usein myös taloudellista tukea, joka kohdennetaan jäsenen kokousosallistumisiin. Näiden rekisteröintipakettien arvo on suuruusluokaltaan noin 200-500 euroa. Suomessa

Nuorkauppakamarit ovat linjanneet, Suomen verolainsäädäntöön nojaten, että nuorkauppakamaritoiminnassa ei jaeta yksityishenkilöille rahallisia palkintoja, sillä nämä olisivat saajalleen veronalaista tuloa (Suomen Nuorkauppakamarit 2020). Ulkomailla tällaiset rahapalkinnotkin ovat kuitenkin käytössä useissa kamareissa. Oman kamarin jakamista palkinnoista nostettiin esille palkitsemisen suunnitelmallisuus. Palkitsemisen (esim. karonkan järjestäminen projektitiimille) tulisi huomioida jo projektisuunnitelmassa, ja pohtia etukäteen palkitsemista myös strategisesta näkökulmasta. Vastauksissa nostettiin myös esille, että palkitsemisen tavoista olisi myös viestittävä jäsenistölle.

5.4.4 Henkilökohtainen huomiointi

Henkilökohtainen huomiointi aineettoman palkitsemisen tapana linkittyy vahvasti muiden tekijöiden innostamiseen. Innostamisen käsite liittyy vahvasti toisten henkilöiden ohjaamiseen ja tuutorointiin, ja eteenpäin kannustamiseen konkreettisten neuvojen ja esimerkkien kautta. Vastauksissa nostettiin kuitenkin esille myös henkilökohtaiset kontaktit, joissa ei ole merkittävää agenda tai tavoitetta. Tämän vuoksi henkilökohtaisen huomiointin luokka käsittää kahdenkeskistä kanssakäymistä, joka ei ole tavoitteellista. Henkilökohtaisella huomiointilla käsitettiin tutkimustuloksissa toisten huomioiminen ja henkilökohtaisten suhteiden luominen muihin jäseniin. Avoin keskustelu, vertaistuki ja toisten kuunteleminen nostettiin vastauksissa tärkeiksi, jäsenistön motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Henkilökohtaisten ystävyysuhteiden myötä toiminnassa opitaan tuntemaan toiset ja luomaan suhteita jäsenistöön, jolloin johtavissa asemassa toimivat pystyvät myös paremmin tukemaan jäsenistöä saavuttamaan tavoitteensa. Vastauksissa nostettiin esille myös toiminnan kehittäminen jäsenistön toiveiden ja jäsenpalautteen perusteella. Jäsenpalautteen keräämisen käytännöt vaihtelevat kamareittain, mutta vastauksissa koettiin motivaation kannalta oleellisena, että toimintaa kehitetään jäsenistön toiveiden perusteella - joko suunnitelmallisesti organisoidusti kerätyn jäsenpalautteen perusteella, tai vapaamuotoisten keskusteluiden ja suunnittelupalavereiden mukaisesti.

5.5 Strateginen palkitseminen nuorkauppakamaritoiminnassa

Tutkimustulosten analysoinnissa nousi esille viisi pääluokkaa, joiden avulla voidaan motivoida yksilöitä, ryhmiä ja kamareita toimimaan kohti strategisia tavoitteita. Koska motivaation tavat yksilöiden, ryhmien ja kamareiden välillä linkittyivät useassa kohtaa toisiinsa, oli tarkoituksenmukaisinta yhdistää ulottuvuudet samaan taulukkoon. Näin voidaan tarkastella mahdollisimman monipuolisesti, toki kerätyn aineiston asettamissa raameissa, erilaisia palkitsemisen ja motivaation keinoja nuorkauppakamaritoiminnassa.

Arvot	Yhteinen arvomaailma ja muiden auttaminen oman työn avulla. Yhteiset tavat toimia. Mahdollisuus yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.
Sisäinen motivaatio	Työn merkityksellisyys henkilökohtaisella tasolla. Tarjota tekemällä oppimisen mahdollisuuksia tehtäviin, joissa ihmiset haluavat aidosti kehittyä.
Tiimihenki	Tavoitteellinen tiimihengen luominen ja yhdessäolo. Tiimin vetäjien ja projektipäälliköiden motivointi.
Viestintä	Strategian merkityksestä, missiosta, visiosta ja arvoista keskusteleminen. Palkitsemisjärjestelmistä ja palkinnoista viestiminen, onnistuneiden projektien esille tuominen.
Osallistaminen	Tekijöiden osallistaminen johonkin, johon he itse uskovat. Yhteinen hauskanpito

Kuva 12. Jäsenistön motivoiminen kohti strategisia tavoitteita.

Nuorkauppakamaritoiminnassa toimitaan vahvasti arvoperusteisesti. JCI:n toimintaperiaatteissa linjataan positiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen Nuorkauppakamarit 2020). Arvoperustaisuus ja sitoutuminen JCI:n arvoihin koettiin vastauksissa merkityksellisenä. Arvojen avulla voidaan nähdä oman työn merkitys osana kokonaisuutta, sekä ymmärtää nuorkauppakamaritoiminnan mahdollistavan muiden auttamisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden.

Sisäisen motivaation käsite nostaa esille jäsenistön oman työn merkityksellisyyden. Sisäinen motivaatio on jokaiselle tekijälle vahvasti henkilökohtainen. Sisäiseen motivaatioon liittyvissä vastauksissa nostettiin erityisesti esille se, kuinka toiminnassa olisi tarjottava jokaista tekijää henkilökohtaisesti kiinnostavia oppimisen ja kehittymisen paikkoja. Sisäistä motivaatiota voi edesauttaa hyvällä dialogilla jäsenten kanssa, ja kannustaa heitä hakeutumaan positioihin, joissa he voivat kehittää omassa työssään tai urallaan tarpeellisia työelämätaitoja. Vastausten mukaan nuorkauppakamaritoiminnassa tulisi löytää jäsenistölle tehtäviä ja toimenkuvia, jotka he kokevat aidosti tärkeänä ja merkityksellisenä.

Tiimihengen luomisen todettiin myös edistävän strategisten tavoitteiden saavuttamista. Erityisesti mainittiin, että tiimihenki ei synny pelkästään yhdessä ollen ja juhlien, vaan tiiminmuodostukseen tulisi käyttää aikaa ja työpanosta, esimerkiksi erilaisten ryhmäytymistehtävien ja tiimityöskentelyn avulla. Kun yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja ryhmän sisäinen dynamiikka toimii, voidaan tehokkaammin saavuttaa strategiset päämäärät. Yhdessä vastauksessa korostettiin myös tiimin vetäjien ja projektipäälliköiden motivointia, ja heidän rooliaan strategian implementoinnissa.

Yksi vastauksissa eniten esille nostetuista teemoista oli viestintä. Viestinnässä keskeiseen osaan nostettiin jäsenistön ymmärrys strategiatyöskentelyä, tai yleensä strategian merkitystä kohtaan. Jäsenistö, joka tulee erilaisista koulutus- tai työelämätaustoista, ei välttämättä ole käsitystä strategian merkityksestä toiminnan kehittämiseen ja pitkäjänteisyyteen. Tämän vuoksi dialogi strategiatyöskentelyssä ja strategian implementoinnissa on erityisen tärkeää. Viestinnän rooli painottui niin strategian merkityksen viestintään, sekä vision, mission ja arvojen viestintään ja niistä keskustelemiseen. Olennaisena koettiin myös palkitsemiskäytäntöjen sekä toiminnan, koulutusten, projektien tms. tuomien hyötyjen viestiminen jäsenistölle. Myös onnistuneiden projektien ja muiden kamareiden onnistumisten jakaminen koettiin hyödylliseksi työvälineeksi, kun haluttiin saada oman kamarin jäsenistöä ideoimaan strategian implementointia.

Viidentenä luokkana erottui osallistamisen merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vastauksissa nostettiin esille, että implementoinnissa on osallistettava tekijät johonkin, johon he itse uskovat. Jäsenistö on osallistettava tekemään työtä sen eteen, että haluttu tavoite käy toteen. Osallistaminen tulisi näkyä vastausten mukaan strategia-työskentelyssä jo alusta saakka. Jäsenistö tulisi sitouttaa strategiatyöskentelyyn, ja järjestää jäsenistölle työpajoja ja muita kamarin kokoon soveltuvia foorumeita omien ajatuksiensa esille tuontiin. Jäsenet tulisi ottaa mukaan myös strategian toimeenpanon suunnitteluun, ja ottaa aidosti mukaan myös projektien suunnitteluun strategian näkökulmasta. Yhdessä vastauksessa tiivistettiin ajatus osallistamisesta ajatukseen, että *”jäsenistöstä on tehtävä osa jotain johon he uskovat, ja jonka vuoksi he haluavat tehdä työtä”*.

6 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa haluttiin löytää vastauksia siihen, mikä on aineettoman palkitsemisen rooli strategian implementoinnissa. Tutkimuksen näkökulma keskittyi voittoa tavoittelemattomaan yhdistystoimintaan. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esiteltiin strategiaa, strategiaprosesseja ja strategista henkilöstöjohtamista. Tämän jälkeen käsiteltiin palkitsemista ja erilaisia palkitsemisen tapoja palkitsemisesta saatavien vaikutusten näkökulmista. Teoreettisen osuuden lopuksi käsiteltiin strategista palkitsemista ja palkitsemisen ja motivaation välistä yhteyttä. Teoreettisessa osuudessa käsitellyt aihealueita lähestyttiin erityisesti voittoa tavoittelemattoman yhdistystoiminnan näkökulmasta.

Tutkimuksen metodologiaosuudessa esiteltiin tutkimuksen lähestymistavaksi valittu case-tutkimus. Tutkimus keskittyi Junior Chamber Internationalin eli nuorkauppakamarin jäsenistöön. Tutkimuksen aineisto kerättiin metodologiaosuudessa esitellyllä kyselytutkimusmenetelmällä. Syksyllä 2019 toteutettiin kaksi kyselyä Suomen Nuorkauppakamareiden järjestämän JCI Finland Strategy Academyn osallistujille. Ensimmäisessä kyselyssä tiedusteltiin vastaajien taustatietoja ja strategian nykytilaa kolmella monivalintakysymyksellä, kolmella avoimella kysymyksellä ja yhdellä skaalaan perustuvalla kysymyksellä. Ensimmäisessä, ennen akatemiaviikonloppua toimitetussa kyselylomakkeessa oli kaksitoista avointa kysymystä ja kaksi skaalaan perustuvaa kysymystä. Toisessa, akatemiaviikonlopun päätteeksi toteutetussa kyselyssä oli kaksi skaaloihin perustuvaa kysymystä sekä neljä avointa kysymystä. Kyselytutkimuksessa tarkasteltiin palkitsemista yksilön, ryhmän ja nuorkauppakamarin tasolla. Lisäksi kyselytutkimuksessa tarkasteltiin jäsenistön motivoinnin mahdollisuuksia ja strategisen palkitsemisen tapoja yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Laadullinen aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimustuloksina löydettiin vastauksia siihen, miksi muiden motivointi on tärkeää nuorkauppakamaritoiminnassa sekä miten muita jäseniä voi motivoida. Aineettomasta

palkitsemisesta nuorkauppakamarissa muodostettiin neljä pääluokkaa. Aineiston analyysin myötä strategisesta palkitsemisesta löydettiin viisi pääluokkaa. Tutkimustuloksista laadittiin visualisoitu tiivistelmä (Liite 3).

Tutkimustuloksissa nousivat keskeisesti esille nuorkauppakamaritoiminnan arvomaailman ja yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden merkitys, sekä ryhmähengen ja sisäisen motivaation merkitys motivaatioon ja yksilön halukkuuteen työskennellä strategian toimeenpanemisen hyväksi. Erilaisilla työkaluilla ja aineettoman palkitsemisen menetelmillä voidaan edesauttaa sitoutumista strategiaan tavoitteisiin näillä kolmella eri tasolla.

Huomattavaa on, että pienelle vastaajajoukolle toteutettu kysely ei anna tyhjentävää kuvaa aineettoman palkitsemisen keinoista strategian implementoinnissa. Jokaisella paikallisorganisaatiolla on omat erityispiirteensä ja toimintatapansa, ja nuorkauppakamarit eroavat merkittävästi toisistaan esimerkiksi jäsenmäärältään ja toimintatavoiltaan. Tämä erityislaatuisuus ja strategisen palkitsemisen tunnusmerkit otettiin huomioon tutkimustulosten visuaalisessa tiivistelmässä, lisäämällä visualisointiin erilaisia esimerkinomaisia työkaluja ja toimintamalleja. Tutkimustuloksissa näkyy, että aineettoman palkitsemisen keinot nuorkauppakamaritoiminnassa ovat moninaiset. Samalla on kuitenkin huomattavaa, että käytettävissä oleva keinovalikoima riippuu yhdistyksen jäsenistöstä ja sen toimintaympäristöstä ja organisaatiokulttuurista.

Tutkimustulokset myötäilevät aiheesta tehtyä aikaisempaa tutkimusta, vahvistaen käsitystä siitä että aineeton palkitseminen ja organisaation arvot ovat tärkeässä roolissa voittoa tavoittelemattomissa, vapaaehtoisuuteen perustuvissa organisaatioissa (kts. esim. Tippet 2009). Tutkimustulokset myötäilevät aikaisempia tutkimustuloksia myös todetessaan aineettomien palkitsemisen tapojen motivoivan ihmisiä (kts. esim. Etzioni (1988), Larson (1977) ja Frey (1997)). Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattu myös, että merkityksellinen, joustava, ja vaihtelevuutta, oppimismahdollisuuksia ja miellyttävän työympäristön tarjoava työ motivoi ihmisiä (kts. Renard (2016)). Huomattavaa on, että vastaajamäärältään suppean kyselytutkimuksen tulokset eivät tarjoa yleistettävää kuvaa

nuorkauppakamaritoiminnassa käytettävistä aineettoman palkitsemisen menetelmistä strategian implementoinnissa. Tutkimustulokset tarjoavat kuitenkin konkreettisia esimerkkejä ja nuorkauppakamaritoimintaan soveltuvia tapoja, käytänteitä ja menetelmiä aineettoman palkitsemisen toteuttamiseen nuorkauppakamaritoiminnassa.

Tutkimuksen realibiliteettiä ja validiteettiä arvioitaessa on huomioitava vastaajiin liittyviä tekijöitä. Voidaan olettaa, että vastanneiden vähäinen määrä ja kamareiden strategiatyön heikko nykytila heijastuivat kyselytutkimuksen tuloksiin. Vastanneilla oli myös osin puutteellinen englannin kielen taito, sekä erilaiset osaamistasot strategiatyöskentelystä ja palkitsemisesta. Tutkimuksella olisi voitu saavuttaa kattavammat tulokset, mikäli tutkimus olisi suunnattu kokeneemmalle tai palkitsemisjärjestelmiin enemmän tutustuneille nuorkauppakamarilaisille. Tällöin olisi voitu vaikuttaa myös vastanneiden henkilöiden lukumäärään. Tutkimuksen kohdentaminen Strategy Academyn osallistujajoukkoon toi tutkimukseen kuitenkin myös positiivisia vaikutuksia. Vastaukset olivat erittäin kattavia, laadukkaita ja ajan kanssa kirjoitettuja, erityisesti ensimmäisessä sähköisesti toteutetussa kyselyssä. Satunnaisesti valitulle vastaajajoukolle toteutettu kysely ei välttämättä olisi saavuttanut yhtä korkeaa ja laadukasta vastausprosenttia, kuin tämä koulutuksen yhteydessä toteutettu kyselytutkimus. Usea vastanneista kertoi, että on kiinnostunut toimimaan tulevaisuudessa oman kamarinsa strategiatyöskentelyssä. Mahdollinen jatko-tutkimusaihe voisi olla esimerkiksi vastaajien haastatteluinen tietyn ajan jälkeen. Näin voitaisiin tarkastella, kuinka kyselyyn osallistuneet kamarit ovat onnistuneet strategiatyöskentelyssään, ja kuinka hyvin he ovat onnistuneet toteuttamaan strategisen palkitsemisen käytänteitä omissa kamareissaan.

Jotta tutkimustulokset olisivat hyödynnettävissä nuorkauppakamaritoiminnan aineettoman palkitsemisen kehittämiseksi, toteutettiin tutkimustuloksista visualisoitu, englanninkielinen tiivistelmä, joka soveltuu nuorkauppakamaritoiminnassa käytettäväksi työkaluksi. Tutkimuksen tuloksiin ja teoriaosuuteen perustuva tiivistelmä on suunniteltu myös sellaisten henkilöiden käyttöön, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta johto- tai esimiestehtävistä tai palkitsemisesta. Jotta johtotehtävissä toimivat voivat luottaa omaan

kykyynsä onnistua palkitsemisessa, heille on tarjottava riittävästi luotettavaa tietoa palkitsemisjärjestelmistä ja palkitsemisen tavoista (Moisio ym. 2012). Tämän visualisoidun tiivistelmän myötä toteutettiin helposti lähestyttävä palkitsemistyökalu nuorkauppakamarin vastuurooleissa toimiville.

Lähteet

Bagga, Teena & Stivastava Sanjay (2014). *SHRM: Alignment of HR Function with Business Strategy*. Emerald Insight Vol 13 Issue 4/5: Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa 24.10.2017: <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2014-0023>.

Beechler, Schon (2013). *The role of leaders in helping others find meaning at work*. Retrieved May 15, 2015, from <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-role-of-leaders-in-helping-others-find-meaning-at-work-3055#qeqlP-scmeKi3Gclq.99>

Deci, Edward L., James P. Connell & Richard M. Ryan (1989). *Self-Determination in a Work Organization*. Journal of Applied Psychology Vol. 74, No. 4. 580-590. Available 24.10.2017: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html%3Fid%3D57d97f90dc332dadd03f9f1c%26asset-Key%3DAS%253A406261758742558%25401473871759966+%&cd=4&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=safari>

Deci, Edward L., & Richard M. Ryan (2008). *Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction*. Journal of Happiness Studies, 9(1), 1-11. Available 10.1.2019: <http://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10902-0069018-1>

Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Etzioni, Amitai (1988). *The Moral Dimension, towards a New Economics*. New York, NY: The Free Press.

Frey, Bruno (1997). *On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation*, International Journal of Industrial Organisation. 15, 427 – 439.

- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). *New model of job design: Motivating employees' performance. Journal of Management Development, 25(6), 572-587.*
<http://doi.org/10.1108/02621710610670137>
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the nature of man.* Cleveland, OH: The World Publishing Company.
- Herzberg, Frederick (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- Hakonen, Anu & Minna Nylander (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa.* Juva: WS Bookwell Oy
- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko & Anna Ylikorkala (2005). *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä.* Juva: WS Bookwell Oy
- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko & Anna Ylikorkala (2014). *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä.* Juva: WS Bookwell Oy
- Hambrick, Donald C. & James W. Fredrickson (2001). *Are you sure you have a strategy?* Academy of Management Executive, November 2001. Vol. 15, No. 4. Abi/Inform Global.
- Heikkala, Juha (2012). *Järjestöjen johtamisen erityispiirteet.* Teoksessa: Mäki, Kimmo & Tuire Palonen (toim.): *Johtamisen tilat ja paikat.* Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja, Kansanvalistusseura.

- Henkilöstöjohtoon ryhmä HENRY ry (2007). *Kohti strategista palkitsemista*. Teoksessa: Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko & Anna Ylikorkala (2005). *Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Juva: WS Bookwell Oy
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ikävalko, Heini & Petri Aaltonen (2002). *Implementing strategies successfully*. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6).
- JCI, Junior Chamber International (2020). Saatavissa 14.5.2020: www.jci.cc.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, Juhani (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kamensky, Mika (2010). *Strateginen johtaminen — menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kaplan & Norton (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Kokkolan Nuorkauppakamarin Jäsenpalaute 2019. Tekijän arkisto.
- Larson, Magali (1977). *The rise of Professionalism*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Lawler, Edward (1995). *The New Pay: A Strategic Approach*. *Compensations & Benefits Review*, 27(4), 14-22.

- Lawler, Edward (1996). *From the ground up: six principles for building the new logic corporation*. Jossey-Bass.
- Liinalaakso, Virpi, Elina Moisio & Jukka Tiihonen (2016). *Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta*. Grano Oy: Teknologia teollisuus ry.
- Lindroos, Jan-Erik & Kari Lohivesi (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Luoma, Mikko, Pia Heillmann & Timo-Pekka Uotila (2017). *Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Teoksessa: Mikko Luoma & Riitta Viitala (toim): *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Books on Demand.
- Lynch, Richard (2012). *Strategic Management*. 6th Edition. Lombarda, Italy: Pearson
- Martikainen, Virpi (2010). *Strategiatyö pk-yrityksissä*. Digital Media Finland.
Saatavissa 30.12.2017: <http://www.digitalmedia.fi/strategiatyo-pk-yrityksissa/>
- Miles, Matthew B. & Michael A. Huberman (1994). *Qualitative data analysis*. California: Stage.
- Minzberg, Henry (1987). *The strategy concept II: another look at why organisations need strategies*. California Management Review. Saatavissa 30.12.2017: https://moodle2.units.it/pluginfile.php/70598/mod_resource/content/1/The%20Strategy%20Concept%20II%20Another%20Look%20at%20Why%20Organizations%20Need%20Strategy.pdf

- Moisio, Elina, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä & Matti Vartiainen (2012). *Palkkatietämys Suomessa*. Aalto-yliopisto, Tiede+Teknologia 16/2012.
- Neilson, Gary L., Karla L. Martin & Elizabeth Powers (2005). *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Teoksessa HBR's Must-Reads on Strategy. Harvard Business Review.
- Porter, Michael (2008). *Leaders in London Summit 2008*. 2.-4.12.2008. Central Hall, Westminster, London. Saatavissa 30.12.2017: <https://www.youtube.com/watch?v=0BgMQkKMKaE>
- PRH (2020). Patentti- ja rekisterihallitus. Saatavissa 4.4.2020: www.prh.fi
- Rantamäki, Tomi, Juhani Kauhanen & Anu Kolari 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. WSOY: Juva.
- Renard, Michelle & Robin Snelgar (2016). *How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees*. SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 42(1), a1346. <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.4102/sajip.v42i1.1346>
- Santalainen, Timo (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.
- Schultz, Theodore W. (1961). *Investment in human capital*. The American Economic Review, 51 (1), 1 – 17. Available 24.10.2017: <http://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
- Suomen Nuorkauppakamarit, JCI Finland (2020). Saatavissa 4.4.2020: www.jcifinland.fi

Sydänmaanlakka, Pentti (2009). *Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Tippet, John (2009). *Employee Rewards and Motivation in Non Profit Organisations: Case Study from Australia*. International Journal of Business and Management Vol.4, No. 3. March 2009. Melbourne: Victoria University.

Truss, Catherine, David Mankin & Clare Kelliher (2012). *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

United Nations (2020). *Sustainable Development Goals*. Saatavissa 21.4.2020:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Vehkalahti, Kimmo (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura: S.I.

Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otava.

Vuokko, Pirjo (2009). *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi (2010)*. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Vuorinen, Tero (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Kokkolan Nuorkauppakamarin strategia 2019-2023

KOKKOLAN NUORKAUPPAKAMARIN STRATEGIA 2019-2023

KIPINÖISTÄ LIEKKEIHIN

- **Toimintamme** tarjoaa verkostoitumisen mahdollisuuksia
- **Olemme positiivinen** alueellinen vaikuttaja ja haluttu yhteistyökumppani
 - **Olemme tunnettu** ja aikaansaava toimija
- **Kehitämme** toimintatapojamme ja panostamme jatkuvuuteen
 - **Kasvamme** hallitusti tiiviin yhteishengen säilyttäen
 - **Olemme** merkittävä toimija Suomen Nuorkauppakamareiden toimintakentällä

- **Toteutamme projekteja** jotka kehittävät jäsenistöämme
- **Järjestämme** jäsenistön toiveita ja tarpeita vastaavia koulutuksia
- **Osallistumme** yhdessä kamaritoimintaan Suomessa ja ulkomailla
- **Mahdollistamme** henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen toimintamme kautta
- **Jäsenistömmme** on monipuolista ja edustaa eri alojen ammattilaisia
- **Jäseniämme yhdistää** halu kehittää ja kehittyä
- **Luomme jäsenarvoa** merkityksellisen toiminnan kautta

• **Kannustamme** toisiamme itsensä ylittämiseen ja iloitemme onnistumisista yhdessä

- **Luomme** uudelle avoimen ja innovatiivisen ilmapiirin
 - **Otamme** ja jaamme vastuuta
- **Toimimme** aktiivisesti positiivisen muutoksen eteen
 - **Välitämme** toisistamme

#POSITIIVISTAKOKKOLASTA

#KIPINÖISTÄLIEKKEIHIN

Liite 2. Kysely 1

JCI Strategy Academy 2019 Survey

In this survey we ask some questions about rewarding in your JCI Local Organisation. The data of the survey will be used as a part of Human Resource Management Masters Thesis for Business Faculty of University of Vaasa.

This survey has four short parts:

- 1) Basic information about the survey participants
- 2) Your motivators to JCI
- 3) Rewarding
- 4) Connection to strategy

The data will be analyzed anonymously and the participants names or complete answers of the individuals will not be published.

Answering the survey will take you approximately 10 minutes.

In case you have any questions about this survey and the use of the data, please do not hesitate to contact Eeva Välikangas / eeva@valikangas.fi.

***Required**

Gender *

Male

Female

Other:

National JCI Organization *

Your answer

How long have you been a JCI member? *

Your answer

Current position in JCI *

Member

Board member in Local Chapter

Deputy President (DP) in Local Chapter

President (PRES) in Local Chapter

Immediate Past President (IPP) in Local Chapter

Board member in Regional Organisation

Board member in National Organization

Other:

How many members does your local organisation have? *

Your answer

Our local organisation has an accurate strategy *

Yes

No

How do you perceive the current level of strategy implementation in your local organisation? *

1 2 3 4 5

Our strategy is not implemented to our organisation Strategy is a part of everyone's daily job and a tool in decision-making

[Next](#)

Page 1 of 4

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

JCI Strategy Academy 2019 Survey

***Required**

Your motivators to JCI

What are your main motivators to be a JCI member? *

Your answer

How important do you consider motivating others in JCI? *

1 2 3 4 5

Not important at all Very important

Why do you see motivating others in JCI important / not so important? *

Your answer

How do you motivate other JCI members?

Your answer

[Back](#) [Next](#)

Page 2 of 4

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

JCI Strategy Academy 2019 Survey

*Required

Rewarding

There are two types of rewarding:

Concrete rewards that employee receive (e.g. salary, bonuses, gifts)

Intrinsic rewards, which tend to give personal satisfaction to individual. These can include anything, which improve the performance or increase motivation (e.g. work challenges, social recognitions, feedback).



How important do you consider rewarding in JCI? *

1 2 3 4 5
Not important at all Really important

Why do you consider rewarding important / not important at all? *

Your answer

How are individual JCI members rewarded in your local organisation? *

Your answer

How are groups and teams rewarded in your local organisation? *

Your answer

How are all members of your local organisation rewarded? *

Your answer

How do you perceive the possibilities to improve rewarding in JCI? *

Your answer

JCI Strategy Academy 2019 Survey

*Required

Connection to strategy

The objective of strategic reward is to develop and implement the reward policies, processes and practices to support the achievement of the organisation's strategy and goals.

How would you increase the motivation of individuals towards strategic goals? *

Your answer

How would you increase the motivation of teams & groups towards strategic goals? *

Your answer

How would you increase the motivation of your organisation towards strategic goals? *

Your answer

In your perception, why are strategic goals not achieved? *

Your answer

Thank you for answering the survey!
Please save your answers by clicking below.

Back

Submit

Page 4 of 4

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

Liite 3. Kysely 2

JCI Strategy Academy Survey part 2

I answered the pre-assignment

Yes

No

How important do you consider motivating others in JCI?

1 2 3 4 5

Not important at all Very Important

How important do you consider rewarding in JCI?

1 2 3 4 5

Not important at all Very Important

How would you increase the motivation of individuals towards strategic goals?

Your answer

How would you increase the motivation of teams & groups towards strategic goals?

Your answer

How would you increase the motivation of your organisation towards strategic goals?

Your answer

Your ideas about rewarding & motivating in JCI?

Your answer

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

Liite 4. Visualisoitu tiivistelmä tutkimuksen tuloksista

REWARDING & MOTIVATING IN JCI

Create Togetherness



- Welcome members to be a part of something big & meaningful
- Create a culture where all efforts are appreciated
- Share positive energy & gratitude in public (meetings, messaging groups, newsletters, social media etc)
- Show togetherness by JCI pins, shirts & other symbols
- Bring people together by planning exciting events
- Celebrate success together
- Share JCI values in your marketing communications

Inspire & Excite



- Give your time to private conversations & getting to know others
- Support others to find their own ways to work towards mutual goals & JCI values
- Motivate and support others in conversations and team meetings
- Give positive feedback about projects & members in public
- Share your knowledge & experiences to inspire others
- Share stories about inspiring and impactful projects to inspire your local organisation

Remember the Members



- Give your time to private conversations and supporting other members
- Enhance networking by bringing people from different local organisations together
- Arrange members the possibility to have their say on timetables
- Give people trust & autonomy when working. Let go of the need to overcontrol.
- Give people a chance to develop the skills & achieve the goals they feel meaningful.
- Collect member feedback & measure results to develop processes.
- Ensure that people have the knowledge about the JCI values, mission and vision, and the strategy of your local organisation.

Give Recognitions & Awards



- Plan professional and fascinating events, which members are proud to join.
- Network with interesting businesses & welcome local key persons and senators to visit your events.
- Create small recognitions for your local organisation (member/ board member of the month)
- Arrange speech, debating and other competitions and remember diplomas to the participants
- Thank & award people for their effort with small recognitions in public, eg. postcards, flowers, sweets or pins
- Arrange annual award ceremony for your local organisation & write and submit award applications together for national awards.

Why rewarding & motivating others is important in JCI?

- Motivated members achieve better results as individuals & groups
- Better results create positive change & long-lasting impacts, and ensure the continuity of the JCI organisation.
- Motivating & rewarding strenghtens our friendships and team spirit, and makes JCI more meaningful for individuals
- Rewarding creates a positive, virtuous circle, as motivated members help and motivate others towards success.

Tips for Board members & Team leaders

✓ Be a Role Model

Embrace JCI values in your own life Show positive energy & enthusiasm Learn to know what JCI can offer to its members Share your own experiences to others

✓ Be a Friend

Create friendships with other members
Be interested in others & the wishes they have for JCI
Suggest training courses & things to do for others based on their own interests
Find your personal way to each member's heart
Share positive feedback & support

✓ Be an Enabler

Encourage others to create positive change
Show that efforts of all sizes are appreciated
Create an atmosphere where people want to work towards mutual goals

✓ Give Recognition

Show gratitude and support
Give recognition for good work in public
Make successful & impactful projects visible
Communicate about rewarding & ensure that the members are familiar with the rewarding processes of your local organisation.

Strategic Rewarding Checklist for JCI Local Organisation Board Members

- We reward our members from actions & projects, which fulfill our strategic goals & objectives
- We have made rewarding plans & planned rewarding processes
- We have resources for rewarding (time, communication channels, money etc)
- Our board members & project leaders are committed to rewarding others
- We have planned our rewarding processes & responsibilities, and decided the persons in charge for them.
- We develop our rewarding processes based on member feedback & results.