



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

A250A5000 Kandidaatintutkielma, Talousjohtaminen

**Yliopistojen palkkausjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet,
Case Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

The Strengths and Weaknesses of Universities Reward System,
Case Lappeenranta University of Technology

8.5.2013

Tekijä: Oona Takala

Ohjaaja: Anni Tuppuru

Opponoiija: Siru Kokkonen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto	4
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	5
2	MOTIVAATIOTEORIAMÄÄRITTELYN LÄHTÖKOHTANA	7
2.1	Motivaatioteorioiden kehitys	7
2.2	Keskeisimmät motivaatioteoriat.....	8
2.2.1	Maslow`n tarvehierarkia.....	9
2.2.2	Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria	10
3	PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ ORGANISAATIOISSA	12
3.1	Palkitsemisen kehittyminen	12
3.2	Palkitsemisjärjestelmien taustaoletukset	14
3.3	Julkisten organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien erikoispiirteet	16
3.4	Yleisimmät palkitsemisen muodot	17
3.4.1	Peruspalkka.....	18
3.4.2	Tulospalkkaus.....	21
3.4.3	Aineeton palkitseminen.....	22
4	YLIOPISTOJEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ.....	24
4.1	Yliopistojen yhtenäinen palkkausjärjestelmä	24
4.1.1	Työtehtävien vaativuuden arviointi YPJ-mallissa	25
4.1.2	Henkilökohtaisen palkan osuuden määräytyminen YPJ-mallissa	26
4.2	Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmä	27
4.2.1	Palkitsemisjärjestelmä vaativuustasoille 1-4	27
4.2.2	Palkitsemisjärjestelmä vaativuustasoille 5-7	28
4.2.3	Palkitsemisjärjestelmä vaativuustasoille 8-11	29
5	EMPIRIAOSUUS- LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO	30
5.1	Haastatteluprosessi ja haastateltavien esittely	30
5.2	Keskeisimmät tulokset haastatteluista.....	31
5.2.1	Näkemykset yleisestä palkkakeskustelusta	32
5.2.2	Parhaimmat palkitsemisen muodot.....	33
5.2.3	Yliopistolain muutoksen vaikutukset rekrytointiin	35

5.2.4	Haastateltavien näkemykset palkkausjärjestelmänsä vahvuuksista	37
5.2.5	Haastateltavien näkemykset palkkausjärjestelmänsä heikkouksista	41
5.2.6	Merkittävimmät näkemuserot haastateltavien välillä	42
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
	LÄHTEET	50

LIITTEET

Liite 1. Henkilö A:n haastattelurunko

Liite 2. Henkilö B:n haastattelurunko

Liite 3. Henkilö C:n haastattelurunko

Liite 4. Henkilö D:n haastattelurunko

1 JOHDANTO

Yritysten ja julkisten organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ovat säännöllisin väliajoin keskustelua herättävä puheenaihe, johon vuorostaan ottavat kantaa kansalaiset, osakkeenomistajat, organisaation sidosryhmät, työntekijät ja yritysten johto. Kipinä kiivaampaan keskusteluun tarjoaa useimmiten media, joka säännöllisin väliajoin nostaa suuriin otsikoihin palkitsemisjärjestelmien tarpeellisuuden. Yleistä keskustelua varjostaa tietynlailla väkisin rakennettu vastakkainasettelu, toinen osapuoli kokee erilaiset palkitsemisjärjestelmät oikeudenmukaisina ja eräänlaisina yhteiskunnan edun maksimoivina tekijöinä, kun taas toinen osapuoli haluaa nähdä palkitsemisjärjestelmät taloudellisen epätasa-arvon lähteenä ja siten tuomittavina. Valtion omistamiin yrityksiin ja julkisen sektorin palkitsemisjärjestelmiin kohdistuva kritiikki lienee kuitenkin jopa pörssiyritysten optiojärjestelmiä suurempaa. Tähän lienee osa syynä se, että tällaisten organisaatioiden toiminta rahoitetaan ainakin osittain kansalaisilta kerätyin verovaroin.

Yleisistä mielipide-eroista huolimatta tutkijat ovat kohtalalaisen yksimielisiä siitä, että organisaatioiden sisäiset palkitsemisjärjestelmät ovat avain kohti tuottavuutta, tehokkuutta ja parempaa suorituskykyä. Tutkijat ovat osoittaneet palkitsemiselle monia erinäisiä päämääriä, mutta keskeisin tavoite palkitsemisessä on organisaation suorituskyvyn parantaminen (Ukko et al. 2007, 43). Hyvin rakennetusta palkitsemisjärjestelmästä hyötyy niin organisaatio kuin sen työntekijätkin. Erityisesti erilaiset kannustinpalkkiot ovat hyvä tapa fokusoida henkilöstön huomio organisaation tai yksikön keskeisimpiin tavoitteisiin (Ukko et al. 2007, 43).

Tutkijoiden mielestä yksi palkitsemiskeskustelun keskeisimmistä kysymyksistä on, miksi toiset organisaatiot onnistuvat palkitsemisessä selvästi toisia, samankaltaisia, organisaatioita paremmin. Onnistunut palkitseminen on luonnollisesti monen tekijän kumulatiivinen summa, mutta tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että organisaation esimiehet ja johto ovat avainasemassa tämän onnistumisessa. (Hakonen et al. 2005, 9) Vaikka liiketoiminta on jatkuvan muutoksen kourissa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, pysyy johtamisen tarkoitus vuosikymmenistä toiseen samana: tavoitteena on aikaansaada tulosta, olipa kyseessä sitten liikeyritys, laitos, yliopisto tai sairaala (Sistonen 2008, 17). Tulos tulee ymmärtää julkisella sektorilla taloudellista tulosta

laajemmaksi käsitteeksi. Julkisella sektorilla palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on organisaatioiden tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattaminen. Organisaatioiden kilpailuvaltiaksi on tulevaisuudessa yhä enenemässä määrin nousemassa hyvä johtaminen (Sistonen 2008, 17). Yrityksen johto pyrkii palkitsemisjärjestelmien avulla motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä entistä parempiin työsuorituksiin. Palkitsemisjärjestelmien taustalla vaikuttavat jo vuosikymmeniä vanhat motivaatioteoriat, joskin Hakonen et al. (2005, 55) pohtivat sitä, onko erilaisten motivaatiotekijöiden analysointiin käytetty jo kohtuuttoman paljon panostuksia verrattuna tutkimuksesta saattuihin hyötyihin. Motivaatioteorioita voidaan erinäisistä mielipiteistä riippumatta pitää kuitenkin palkitsemisjärjestelmän taustalla vaikuttavina keskeisinä teorioina. Näiden teorioiden syvin pyrkimys on ymmärtää ihmisten rationaalista ja irrationaalista käyttäytymistä ja päästä näin ihmisten motiivien alkulähteille.

1.1 Tutkimuksen tausta

Palkitsemisjärjestelmistä puhuttaessa monelle tulee ensimmäisenä mieleen pörssiyritysten johdon optiojärjestelmät. Pörssiyritysten ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät ovat toki mielenkiintoinen tutkimuskohde, mutta tämä konteksti ei ole ainut, missä palkitsemiskeskustelua tulisi käydä. Julkisen sektorin palkitsemisjärjestelmistä puhutaan yleisesti liian vähän, vaikka tutkijat eivät missään nimessä ole väittäneet, ettei palkitseminen kuuluisi yhtäläillä julkisiin organisaatioihin.

Erityisesti yliopistot ovat palkitsemisjärjestelmien osalta mielenkiintoinen tutkimuskohde, vaikkakin tutkimusta tällä alueella on tehty kohtalaisen vähän. Suomessa vuoden 2010 alusta voimaanastunut uusi yliopistolaki on irtaannuttanut yliopistot valtion alaisuudesta omiksi oikeushenkilöiksi. Tämä on muuttanut ratkaisevasti yliopiston toimintafilosofiaa. Yliopistot ovat nykyisin pakotettuja hakemaan rahoitusta kilpailuilta markkinoilta, vaikkakin osa rahoituksesta tulee yhä edelleen opetus- ja kulttuuriministeriöstä. Tämä on osakseen aiheuttanut suurta turbulenssia yliopistojen toiminnassa, sen heijastuessa kaikista vahvimmin yliopistojen rekrytoinnin varovaisuuteen. Lyhytaikainen rahoitus ja pitkät työsuhteet on yhtälö, jota kaikki suomalaiset yliopistot yrittävät tällä hetkellä ratkoa.

Koska rekrytointi on käynyt yliopistomaailmassa yhä varovaisemmaksi, ovat yliopistot pakotettuja terävöittämään nykyisen henkilöstön suorituskykyä. Tämä onnistuu parhaiten palkitsemisjärjestelmien avulla. Kaikkien suomalaisten yliopistojen palkkauksen perusta on vuonna 2006 käyttöön otettu YPJ-palkkausmalli (UPJ-Käsikirja 2006, 5). Vaikka kaikkien yliopistojen palkkaus perustuukin tuohon malliin, ei yliopistoja ole kielletty rakentamasta omia palkitsemisjärjestelmiä perusmallin tueksi. Tätä mahdollisuutta ei suomalaisista yliopistoista ole hyödyntänyt kuin Lappeenrannan teknillinen yliopisto, joka on laatinut yleisen palkkausjärjestelmän rinnalle yliopiston oman palkitsemisjärjestelmän. Tämä tutkimus käsittelee tästä järjestelmästä saatuja käyttökokemuksia.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventyä yliopistojen palkkaukseen. Tutkielman teoreettisena tavoitteena on esitellä kaksi paljon huomiota saanutta motivaatioteoriaa. Nämä teoriat ovat saaneet paljon huomiota palkitsemistutkimuksessa. Teoriaosuuden yleisempänä tavoitteena on selvittää, mitä etuja palkitsemisjärjestelmillä yleisesti haetaan sekä mitkä ovat keskeisimmät julkisen organisaation käytössä olevat palkitsemismuodot.

Työn empiriaosuudessa tullaan toteuttamaan neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua, joiden tavoitteena on selventää tutkielman case-organisaation, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, opetus- ja tutkimushenkilöstön näkemyksiä palkkausjärjestelmänsä vahvuuksista ja heikkouksista. Kuten edellä jo todettiin, palkitsemisjärjestelmän onnistuneesta toteutuksesta vastaa pitkälti organisaation johto ja esimiehet, joten on luontevaa pyrkiä kartuttamaan myös heidän näkemyksiään yliopiston palkitsemisjärjestelmästä. Tämän johdosta kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä on haastateltu yliopiston johtoa, tiedekunnan johtoa, opetus- ja tutkimushenkilökuntaa sekä opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvaa nuorempaa tutkijaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä yksilöimään keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmästä sekä havaitsemaan merkittävimmät näkemyserot haastateltavien välillä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä voidaan pitää:

- Millaisten tutkimuksellisten teorioiden varaan yliopistojen palkkausjärjestelmä on rakennettu sekä miten nämä teoriat käytännössä näkyvät yliopistojen operatiivisessa arjessa?

Päätutkimuskysymys jakautuu kahteen alatutkimuskysymykseen:

- Mitä etuja palkitsemisjärjestelmillä yleisesti haetaan sekä mitkä ovat keskeisimmät julkisten organisaatioiden käytössä olevat palkitsemisen muodot?
- Mitkä ovat Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmän keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet sekä miten nämä näkemykset eroavat yliopiston johdon, tiedekunnan johdon sekä opetus- ja tutkimushenkilökunnan välillä?

1.3 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tämän tutkielman luvut 2 ja 3 on toteutettu suorittamalla kirjallisuuskatsaus. Näiden lukujen osalta lähdemateriaalina on käytetty pääasiallisesti kotimaista kirjallisuutta, mutta myös joitakin palkitsemiseen ja motivaatioteorioihin liittyviä kansainvälisiä tiedeartikkeleita. Lukujen tutkimusmetodologiaksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tyyppin valintaan vaikutti työn kokonaistavoitteet. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla motivaatioteorioita ja palkitsemista voidaan käsitellä laajasti sekä monipuolisesti. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella ei samoihin tavoitteisiin olisi päästy, koska tutkimusmetodologia olisi rajannut tiedonhakua liiaksi. (Salminen 2011, 6-9)

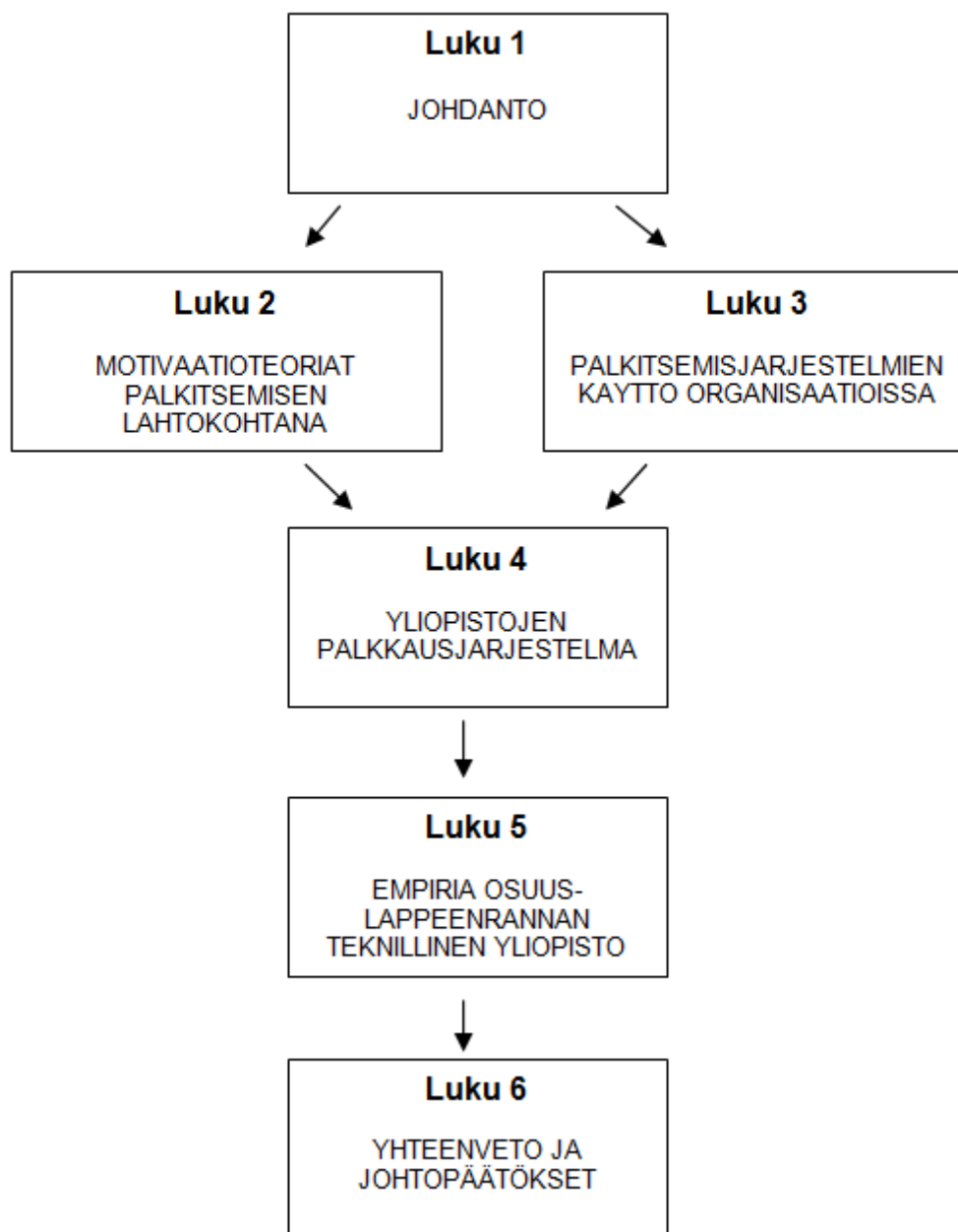
Tutkimuksen empiriaosuus on toteutettu kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksen empiiriset lähtökohdat ja tulokset esitellään tarkemmin luvussa 5. Tutkimus toteutettiin suorittamalla neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua, joiden tavoitteena oli pyrkiä löytämään vastausta tutkielman toiseen alatutkimuskysymykseen: ”Mitkä ovat Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmän keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet sekä miten nämä näkemykset eroavat yliopiston johdon, tiedekunnan johdon sekä opetus- ja tutkimushenkilökunnan välillä?” Empiriaosuuden tutkimusaineistona toimi siis haastatteluista kerätty haastatteluaineisto. Haastattelut litteroitiin ja koodattiin, jotta

aineiston käsittely olisi tuloksia koottaessa helpompaa. Koska palkkakeskusteluita pidetään yleisesti luottamuksellisina, myös haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti. Tämän takia haastateltavien nimiä sekä taustoja ei työssä ole haluttu julkaista.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tämän tutkimuksen merkittävimmät rajaukset on tehty työn empiriaosuuden puolella. Tutkimus keskittyy laadullisen tutkimuksen osalta ainoastaan Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkausjärjestelmää, eli työstä on rajattu pois muun henkilöstön palkkausjärjestelmä. Muun henkilöstön palkat määräytyvät samanlaisin perustein kaikissa suomalaisissa yliopistoissa. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä taidealojen palkkausjärjestelmää. Johtuen siitä, että Lappeenrannan teknillinen yliopisto on Suomen ainoa yliopisto, joka on käyttöönottanut oman palkitsemisjärjestelmän yleisen palkitsemisjärjestelmän rinnalle, ei empiriaosuuden tutkimustuloksia voida yksiselitteisesti yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia yliopistoja. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin varmasti hyötyä kaikille suomalaisille yliopisto-organisaatioille. Teoriaosuuteen ei liity empiriaosuuden kaltaisia tiukkoja rajoituksia. Merkittävin teoriaosuutta ohjaava ajatus on kuitenkin ollut se, että käsiteltävää teoriaa käsitellään ainoastaan tutkielman otsikon näkökulmasta. Tämä rajoittaa tietyiltä osin eri motivaatioteorioiden ja palkitsemismuotojen esittelyä.

Työn teoriaosuus käsittelee motivaatioteorioita (luku 2) sekä palkitsemisjärjestelmien historiaa, niiden yleisiä tavoitteita ja oletuksia sekä julkisten organisaatioiden käytössä olevia erilaisia palkitsemisen muotoja (luku 3). Lukua 4 voidaan pitää johdantona työn empiriaosuudelle. Luvussa esitellään keskeisimmin osin suomalaisten yliopistojen yhtenäinen palkkausjärjestelmä (YPJ-malli) sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä. Teoriaosuuden tarkoitus on olla empiriaosaa täydentävä. Teoriaosuus ei näin ollen pyri täydentävästi ja kattavasti esittelemään erilaisia motivaatioteorioita tai kaikkia palkitsemismuotoja, vaan näiden käsittely on tehty työn kokonaistavoitteet huomioon ottaen. Tutkielman tutkimuksellinen pääpaino on huomattavasti enemmän empiriaosuudessa. Tutkielman rakenne on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Työn rakenne

2 MOTIVAATIOTEORIAT PALKITSEMISEN LÄHTÖKOHTANA

Tutkijat ovat jo vuosikymmenten ajan pyrkineet selittämään ihmisen käyttäytymiseen liittyviä syitä. Yksi näistä lähtökohdista syntynyt tutkimuksellinen keskustelu on motivaatioteoriat, jotka lähtevät oletuksesta että ihmisten käyttäytymistä ohjaavat tietyt motivaatiotekijät. Palkitsemisella on keskeinen rooli henkilöstön motivaation kehittämisen kannalta (Ukko et al. 2007, 43). Siksi on luontevaa nähdä, että motivaatioteorioiden ja palkitsemisen välillä vallitsee jonkinasteinen suhde.

Tämän luvun alussa kuvataan ensin lyhyesti motivaatioteorioiden syntyä ja kehitystä. Lähinnä tarkastelussa keskitytään siihen, mistä lähtökohdista tutkimuksellinen keskustelu syntyi, mitä hyötyjä teorioilla pyritään saavuttamaan sekä miten nämä teoriat linkittyvät palkitsemiseen. Tämän jälkeen tarkastellaan kahta erittäin tunnettua motivaatioteoriaa. Lukijan on kuitenkin hyvä muistaa, että erilaisia motivaatioteorioita on kymmeniä ja ne poikkeavat toinen toisistaan hyvinkin voimakkaasti. Niitä ei kuitenkaan tulisi käsitellä toisiaan aukottomasti poissulkevinä, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä. Työssä esiteltävät teoriat on valittu niiden erittäin suuren tunnettavuuden takia ja toisaalta siksi, että teorioiden mukaan rahalla on erilainen vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen. Edellinen korostaa hyvin motivaatioteorioiden erilaisuutta ja toisaalta palkitsemisen monitahoisuutta.

2.1 Motivaatioteorioiden kehitys

Motivaatiotutkimuksen voidaan nähdä heijastelevan aina omaa aikaansa. Sigmund Freud, määritteli vuonna 1913 motivaation ihmisen biologiassa olevaksi toiminnoksi. Hänen mukaansa ihminen ei aina välttämättä tiedosta motiivinsa lähteitä, mutta silti nämä motivaatiotekijät ohjaavat ihmisen toimintaa. (Latham 2012, 7) Tarkasteltaessa motivaatiotutkimuksen yleistä kehitystä edellisen vuosisadan aikana, voidaan havaita tutkimuksen fokuksen siirtyminen hiljattain ihmisen primäärisistä tarpeista kohti kehittyneempiä tarpeita. Tätä kehityssuuntaa ovat toki saattaneet ohjata voimakkaasti eräät 1950-luvulla kehitetyt tarveteoriat, joskin kehityksen taustalla voidaan nähdä vaikuttavat muitakin tekijöitä. Voidaan esimerkiksi olettaa, että elintason yleinen kasvu, on johtanut tutkimusta automaattisesti eteenpäin. Kun harva ihminen elää länsimaissa enää ilman ravintoa tai yösijaa, on tutkijoiden hivenen tarkoituksetonta tutkia

enää motiiveja, jotka ohjaavat henkilöitä elossapysymiseen. Tämä on ohjannut motivaatioteorioita lähemmäs liiketoimintaa, erityisesti markkinointia ja palkitsemista. Ihmisen motivaatiota on tutkittu kuitenkin jo paljon ennen motivaatioteorioiden syntymistä.

N. Maier (1955) yhdisti motivaation ja työn tuloksellisuuden jo viime vuosituhannen puolivälissä. Hän väitti, että työsuoritus on henkilön kyvykkyyden ja motivaation tulo. Tämä väite on ollut avainasemassa sille, miksi ihmisen työmotivaation tutkiminen on saanut niin paljon huomiota henkilöstöjohtamisessa (HRM, human resource management), toimiala ja organisaatio psykologiassa (I-O, industrial and organization psychology) sekä organisaatiokäyttäytymisessä (OB, organization behavior). (Latham 2012, 3) Koska tutkimusten mukaan motivaatio vaikutti ihmisten työsuoritusten tasoon, syntyi tutkijoilla suurempi tarve selvittää miten työntekijä motivoituu työelämässä. Työmotivaatio määritellään eri asiayhteyksissä eri tavalla. Lönnqvist et al. (2005, 34) määrittävät motivaation:

”Motivaatio on työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä (intoa) toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla”

Työmotivaatio jaetaan kirjallisuudessa tyypillisesti kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen työmotivaatioon (Simons 2000). Työntekijän voidaan nähdä olevan sisäisesti motivoitunut, silloin kun hän tekee työtä työtehtävien esimerkiksi niiden haastavuuden takia. Ulkoinen työmotivaatio syntyy puolestaan ulkoisista tekijöistä, esimerkiksi rahasta.

2.2 Keskeisimmät motivaatioteoriat

Motivaatioteoriat voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen osaan, tarveteorioihin sekä prosessiteorioihin. Tässä luvussa tarkastellaan Maslow`n tarvehierarkiaa sekä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoriaa tarkemmin. Molemmat mallit ovat tarveteorioita ja ne ovat saaneet erittäin paljon huomiota tutkijoiden keskuudessa. Työssä päädyttiin esittelemään ainoastaan tarveteorioita, koska niiden voidaan nähdä selittävän paremmin palkitsemista. Tarkasteltavia motivaatioteorioita ei ole tarkoitus esitellä teoreettisesti tyhjentävästi, vaan pikemminkin pyrkiä esittelemään teorioiden keskeisimmät ajatukset peilaten niitä palkitsemiseen.

2.2.1 Maslow`n tarvehierarkia

Abraham H. Maslow'n tarvehierarkia (hierarchy of needs) on ehdottomasti yksi tunnetuimmista ja ensimmäisistä motivaatioteorioista maailmassa. Maslow kehitti mallin vuonna 1943 (Latham 2012, 18). Osa syy mallin tunnettavuuteen on se, että malli on saanut erittäin paljon tunnustusta monessakin tutkimuksellisessa keskustelussa. Mallin paikkaansa pitävyyteen uskotaan yleisesti hyvin voimakkaasti ja siksi tarvehierarkian perusoppeja hyödynnetään paljon myös käytännön liiketoiminnassa. Hierarkian avulla on erityisesti kyetty selittämään asiakkaiden tarpeiden kehitystä, jonka johdosta Maslow`n tarvehierarkia mielletään hyvin usein osaksi markkinoinnin peruskirjallisuutta. Tarvehierarkiaa ei kuitenkaan ole sidottu itsessään mihinkään yksittäiseen liiketoiminta-alueeseen, vaan hierarkian perusoppeja pystyy soveltamaan hyvin monesta eri näkökulmasta. Yksi näkökulmista on palkitseminen.

Maslow`n tarvehierarkian perusolettamus on, ettei ihmisen käyttäytyminen poikkea eläinten käyttäytymisestä, sillä myös ihmisellä on haluja ja tarpeita, joita sen on pystyttävä tyydyttämään. Kun yksittäinen halu on tyydytetty, ilmaantuu sen tilalle uusia tarpeita. Tämä johtaa mallin mukaan siihen, että ihminen on harvoin täysin tyydyttynyt. Maslow muistuttaa, että henkilöiden tarpeet voivat olla joko henkilön itsensä tiedostamia tai ne voivat vaikuttaa henkilössä tiedostamatta. (Maslow 1987, 7, 28). Tarvehierarkia kuvataan usein pyramidimuodossa, siten että pyramidi koostuu viidestä eri tasosta. Pyramidi on esitelty kuvassa 2.



Kuva 2. Maslow`n tarvehierarkia (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013)

Koko hierarkia lähtee oletuksesta, että ihmisten tarpeet muodostavat ryhmiä, jotka ovat toistensa kanssa eriarvoisia. Ihminen käyttäytyy Maslowin mukaan hyvinkin rationaalisesti. Ihmisen tulee ensisijaisesti pystyä tyydyttämään perustarpeensa, hengissä pysymisen ja turvallisuuden tarve. Vasta tämän jälkeen ihminen tiedostaa muita tarpeitaan. Mitä korkeammalle pyramidissa mennään, sitä kehittyneempiä tarpeet ovat, mutta toisaalta sitä paremmin tyydytetyjä tulee alempien tasojen tarpeiden olla. Alemmille tasoille pyritään pääsemään ulkoisten motiivien avulla, kun taas ylemmille tasoille pääseminen edellyttää henkilöltä jo sisäistä motivaatiota.

Teoria on hyvin käyttökelpoinen myös palkitsemiseen. Ihminen tarvitsee rahataloudessa hengissä pysymiseen pääsääntöisesti rahaa. Rahaa ihmiset saavat työnteosta. Maslowin mukaan raha on siis perimmäinen syy työntekoon ja siten sitä voidaan pitää merkittävimpana työmotivaation lähteenä. Kun ihminen ansaitsee työnteollaan sen verran, että hän pystyy täyttämään palkalla perustarpeensa, nousee henkilön tarpeiden taso. Tämän jälkeen henkilö kokee tarvetta hyvälle työilmapiirille, positiivisen palautteen saamiselle sekä työuralla etenemiselle. Näiden tarpeiden saavuttaminen motivoi henkilöä. Maslowin tarvehierarkian avulla ei siis suoranaisesti voida ottaa kantaa siihen, motivoiko raha vai aineeton palkitseminen ihmisiä yleisesti ottaen paremmin. Tämä johtuu siitä, että päätöstilanteeseen vaikuttaa ihmisen sijoittuminen tarvehierarkiassa. Raha on ihmisten primaarinen motiivi työntekoon, joskin tietyn ansiotason saavuttamisen jälkeen ihmistä motivoi tarvehierarkian mukaan enemmän aineettoman palkitsemisen muodot.

2.2.2 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria

Vaikka useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että rahallinen palkitseminen on hyvä tapa motivoida henkilöstä työntekoon, on sen totuuden paikkansapitävyyttä kyseenalaistettu vuosikymmeniä. Frederick Herzberg julkaisi vuonna 1966 erittäin tunnetun kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta: hygienia- ja motivaatioulottuvuus. Teorian mukaan hygienia-tekijät koostuvat työn ulkoisista olosuhteista, kuten palkasta, statuksesta tai työpaikan varmuudesta. Herzbergin mukaan hygienia-tekijät poistavat työntekijöiden tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta työmotivaatioon tai työsuorituksiin. Mallin varsinaiset motivaatiotekijät puolestaan liittyvät työhön itsessään ja aiheuttavat henkilöstön todellisen motivoinnin. Motivaatiotekijöitä

ovat esimerkiksi työn sisältö, menestyminen työssä, palaute, uralla kehittyminen sekä vastuun kokeminen. (Sistonen 2008, 177) Herzbergin teorian mukaan raha ei siis käytännössä ole työmotivaation lähde. Alfie Kohnin antaa Harvard Business Review-lehdessä mielenkiintoisen ohjeen työnantajille. Hän kehottaa työnantajia maksamaan työntekijöilleen kunnan palkkaa, mutta kehottaa heitä tekemään kaikkensa, että työntekijät unohtaisivat saamansa palkan. (Kohn 1993) Ohjeella hän viittasi Herzbergin mallin motivaatiotekijöiden tärkeyteen.

Herzbergin malli viittaa siihen, että aineeton palkitseminen (motivaatitekijät) olisi merkittävämmässä roolissa työmotivaation kanssa kuin aineellinen palkitseminen (hygieniatekijät). Mallin puutteena on se, että malli ei ota huomioon eroja eri työntekijäryhmien välillä. Lähtökohtaisesti voitaisiin olettaa, että esimerkiksi työntekijöiden varallisuuden taso on ainakin osittain riippuvainen siihen, kuinka paljon kyseiset työntekijät motivoituvat rahallisesta palkitsemisesta. Erityisesti nuoret, joilla useasti on paljon asuntovelkaa, mitä luultavimmin motivoituvat jo velkansa pois maksaneita keski-ikäisiä herkemmin hygieniatekijöistä. Toisaalta asia voidaan nähdä myös siinä valossa, että esimerkiksi juuri nämä nuoret pyrkivät aggressiivisemmin etenemään uralla, mikä puolestaan on sidottu mallin motivaatiotekijöihin. Edellinen kuvaa hyvin sitä, miten moniselitteisiä teorian ovat. Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Maslow'n tarvehierarkian välillä on kuitenkin ristiriita. Maslow lähtee oletuksesta, että työtä tehdään ensisijaisesti rahan takia, kun taas Herzberg ei suoranaisesti viittaa siihen, että rahalla olisi työntekijöitä motivoiva vaikutus.

3 PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ ORGANISAATIOISSA

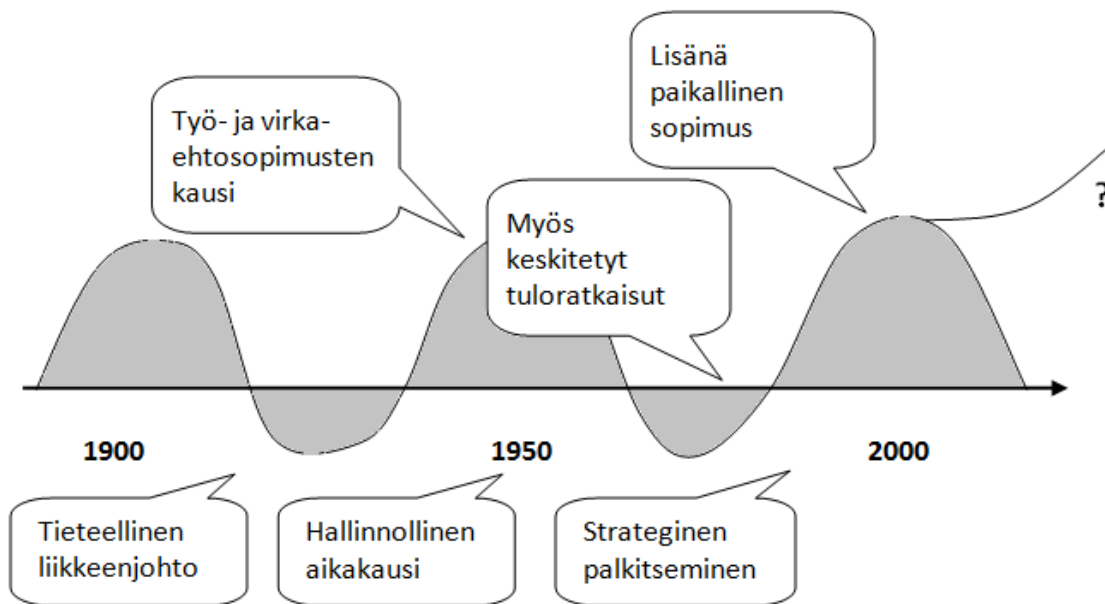
TKK:n Palkitsemisryhmän (2001) määrittelee palkitsemisen seuraavanlaisesti:

”Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, on yksilöllistä.” (Vartiainen et al. 2005, 17–18)

Tämän pääluvun alussa kuvataan lyhyesti palkitsemisen kehittymistä Suomessa. Tämän jälkeen luvussa 3.2 kuvataan keskeisimpiä oletuksia ja tavoitteita, jotka liittyvät palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoon. Luvussa 3.3 pohditaan millaisia erityispiirteitä palkitsemiseen liittyy julkisissa organisaatioissa. Luvun lopussa esitellään keskeisimmät palkitsemisen muodot. Tarkastelussa on huomioitu tutkimuksen konteksti, joten tarkastelun ulkopuolelle on rajattu sellaiset palkitsemisen muodot, jotka eivät sovellu julkisiin organisaatioihin.

3.1 Palkitsemisen kehittyminen

Palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmien tutkimukselliset juuret vievät kauas viime vuosisadan alkupuolelle, joskin monet silloin esitetyt mallit ja ajatukset otettiin operatiivisesti käyttöön vasta strategisen palkitsemisen yleistymisen myötä. Suomessa strateginen palkitseminen yleistyi merkittävästi 1980-luvun loppupuolella, mutta vasta 2000-luvulla se oli osa kaikkia toimialoja. (Hakonen et al. 2005, 34) Palkitsemisen keskeisimpiä kehityspaaluja Suomessa on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Palkitsemisen kehitys Suomessa (Hakonen et al. 2005, 37)

Kuten kuvasta 3 voidaan havaita, on kiinnostus palkitsemiseen vaihdellut vuosituhanen aikana hyvin aaltomaisesti. 1900-luvun alussa liiketoimintaa varjosti Taylorin tieteellinen liikkeenjohto toimintafilosofia. Tällöin liiketoiminnassa keskityttiin erityisesti tuottavuuden kasvattamiseen ja henkilöstölle maksettiin tehdyistä työsuoritteista palkkaa. 1950-luvulla oli tyypillistä palkitsemisen keskittäminen organisaatioissa. Tämä oli seurausta tuon ajan tyypillisestä organisaatorakenteesta, jossa organisaatio pilkottiin toiminnoittain erillisiksi yksiköiksi. Tällöin oli luontevaa keskittää palkitseminen henkilöstöhallinnon tehtäväksi. Erityisesti Pohjois-Amerikassa hallinnollinen aikakausi vei palkitsemista hyvin paljon eteenpäin. Kun palkitseminen oli organisaatioissa keskitetty, pystyttiin organisaation yhtenäisiä palkitsemisjärjestelmiä kehittämään tehokkaammin. 1990-luvun alkua voidaan pitää kuitenkin merkittävimpanä ajanhetkenä suomalaisen palkitsemisen kehittymiselle. Tuolloin metsäteollisuuden innoittamana eri toimialoilla käyttöönotettiin palkitsemisjärjestelmiä, jotka perustuivat työn vaativuuden lisäksi henkilökohtaiseen suoriutumiseen työtehtävistä. Palkitseminen perustui kuitenkin vielä tällöin ainoastaan yhteisiin työehtosopimuksiin. Vasta 2000-luvun taitteessa työehtosopimusten asema alkoi asteittain heiketä, jonka johdosta yrityksillä oli ensimmäisen kerran mahdollisuus sopia tietyistä palkanosista paikallisesti. (Hakonen et al. 2005, 36–40) Koska kiinnostus palkitsemiseen on historiallisesti elänyt vahvasti aaltoliikettä, ei tulevaisuuden kehityksestä voida vielä varmasti

sanoa. On hyvinkin mahdollista että tulossidonnaiset palkitsemisjärjestelmät tulevat osaksi pysyvää henkilöstöjohtamista, mutta toisaalta on mahdollista, että nykyajan kiinnostus palkitsemista kohtaan on vain osa historiasta tuttua aaltoliikettä.

Palkitsemisen yleisenä kehityssuuntana on viime vuosikymmeninä ollut niin kansainvälisesti kuin Suomessakin palkitsemisperusteiden muuttuminen yhä yksilöperusteisemmiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että palkitsemisen keskiö on pikkuhiljaa siirtymässä pois työtehtävien vaativuuden arvioinnista kohti henkilökohtaisen työsuorituksen arviointia. Työtehtävän vaativuuden arviointi tulee tästä huolimatta olemaan kuitenkin myös tulevaisuudessa keskeinen osa palkitsemista. (Sistonen 2008, 178)

Palkkaus ja palkitseminen ovat käsitteinä melko epäkäytännöllisiä, sillä ne tarkoittavat niin eri asiayhteyksissä kuin eri ihmisille sekä tutkijoille eri asioita. Tästäkin huolimatta palkitsemiseen liittyvä käsitteistö on tärkeää, sillä ilman tarkkoja määritelmiä eri palkitsemisen muodot voivat sekaantua keskenään. Yhtenäisen käsitteistön puuttuminen on kuitenkin hankaloittanut palkitsemisjärjestelmistä puhumista ja kirjoittamista sekä vaikeuttanut hyödyllisten toimialojen, sektoreiden ja maiden välisten palkkavertailujen tekemistä. (Hakonen et al. 2005, 34) Käsitteistön kirjavuus on saattanut hankaloittaa myös tutkimuksellisen keskustelun käymistä ja näin ollen hidastaa palkitsemisjärjestelmistä saatujen hyötyjen toteamista. Tutkijoiden voi olla vaikeaa keskustella toisten tutkijoiden ajatuksista tai malleista, mikäli keskeinen käsitteistö eroaa omasta käsitteistöstä oleellisesti. Tämä on voinut johtaa tarkoituksettomiin väärinkäsityksiin. Toinen haaste palkitsemiskeskustelussa on organisaatioiden erilaisuus. Parhaat palkitsemisen muodot ovat sidottu osittain yrityksen toimialaan, rakentamiseen sekä ominaispiirteisiin, mutta myös organisaation sisällä eri yksilöt käyttäytyvät hyvin eri tavalla. Täten tutkijoiden on vaikea löytää sellaisia lainalaisuuksia, jotka pätevät yksiselitteisesti kaikissa organisaatioissa. Tämän takia palkitsemiseen liittyvä tutkimus on kohtalaisen sirpaloitunut, sen sisältäessä useita pienempiä tutkimuksellisia keskusteluita.

3.2 Palkitsemisjärjestelmien taustaoletukset

Palkitsemisjärjestelmien taustalla vaikuttaa voimakkaasti oletus siitä, että henkilöstö haluaa saada palkkion tekemästään työstä. Näillä palkkioilla on puolestaan henkilös-

töä motivoiva vaikutus. (Ukko et al. 207, 43) Yksi keskeinen edellytys palkitsemisjärjestelmien toimivuudelle, on niiden rakentuminen oikeudenmukaisiin päätöksiin. Palkitsemiseen liittyvä oikeudenmukaisuus voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan; jaon oikeudenmukaisuuteen, jossa huomiota kiinnitetään jaon lopputulokseen, esimerkiksi palkkion suuruuteen, sekä palkitsemisessa käytettyjen menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, eli siihen millä keinoin palkitsemisen lopputulokseen on päädytty. Palkitsemisen onnistumisen kannalta molemmat tekijät ovat kriittisiä, tosin eri syistä. (Hakonen et al. 2005, 30) Tutkimusten mukaan juuri palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuus on palkitsemisjärjestelmien tavoitteiden kanssa kriittisimpiä ongelmia, joita palkitsemisjärjestelmien implementointivaiheessa esiintyy. Henkilöstön tuottamien tulosten ja niistä saatujen palkkioiden välinen suhde tulee olla selkeä ja läpinäkyvä. (Ukko et al. 2007, 43) Tätä voidaan edesauttaa ottamalla henkilöstö mukaan palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun. Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto edistää samapalkkaisuutta sekä palkansaajan ymmärrystä omasta palkkakehityksestä (Ukko et al. 2007, 43).

Palkitsemisjärjestelmän tavoitteita mietittäessä tulee aina pitää mielessä että järjestelmästä tavoitellut asiat tulee olla yhdenmukaisia organisaation yleisten tavoitteiden kanssa. Tästä johtuen organisaatioiden tulee kriittisesti kyseenalaistaa, kannustaako rakennettu palkitsemisjärjestelmä yksilöitä oikeisiin työsuoritteisiin. (Ukko et al. 2007, 43) Organisaation syyt lähteä implementoimaan palkitsemisjärjestelmää voidaan jakaa kolmeen eri osaan (Hakonen et al. 2005):

- 1) Organisaation taloudellisen suorituskyvyn parantaminen
- 2) Ryhmän – tai yksilön suorituskyvyn parantaminen
- 3) Muihin kuin taloudellisiin tunnuslukuihin sidottujen suorituskyky mittareiden rakentaminen

Kaikki edellä mainitut syyt ryhtyä kehittämään palkitsemista systemaattisesti soveltuvat myös julkisiin organisaatioihin. Erityisesti ryhmän- tai yksikön suorituskyvyn kasvu on julkisissa organisaatioissa tärkeää, koska se takaa tehokkaamman ja tuottavamman organisaation. Erityisesti julkisissa organisaatioissa on tyyppillistä, että palkitsemisjärjestelmän mittarit sidotaan reaalityötoiksiin taloudellisten indikaattoreiden sijasta. Organisaatioissa, jotka pääasiallisesti tavoittelevat nolla-tulosta, tulee taloudelli-

sen suorituskyvyn parantaminen ymmärtää enemmän taloudellisen suorituskyvyn tehostamiseksi. Onkin siis väärin ajatella, että julkisen sektorin organisaatiot eivät toiminnassaan ajattelisi ollenkaan eri tekijöiden taloudellisia vaikutuksia.

Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto vie paljon yrityksen resursseja. Resursseja kuuluu palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun, implementointiin sekä ylläpitämiseen. Koska hyvistä työsuorituksista yleisesti ottaen palkitaan rahallisesti, aiheuttaa palkitsemisjärjestelmä myös huomattavia taloudellisia panoksia. Näin ollen on luontevaa ajatella, että palkitsemisjärjestelmästä saadut tuotot tulee olla panostuksia suuremmat. Yrityksen tulee siis pystyä mittaamaan sekä panostuksia että tuotoksia. Palkitsemisestä tavoitellut edut voivat eri organisaatioissa olla hyvinkin erilaisia. Esimerkkejä yleisimmän tavoitelluista hyödyistä ovat (Ukko et al. 2007, 44):

- Toiminnan fokuoiminen oikeaan suuntaan
- Tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- Henkilöstön sitoutuminen
- Henkilöstön hyvinvoinnin parantuminen

Kaikki edellä mainitut tekijät soveltuvat erittäin hyvin myös yliopistoissa suoritettuun palkitsemiseen, joskin tämä edellyttää jokaisen yliopiston tarkempia linjauksia ja ohjeistuksia asiasta. Erityisesti toiminnan fokusointi oikeaan suuntaan on hyvin kontekstisidonnaista, koska kaikilla yliopistoilla on omat painopistealueensa. Täten onkin tärkeää kehittää sellainen järjestelmä, joka takaa yliopiston tärkeimpien tavoitteiden saavuttamisen. Oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja lisää täten henkilöstön sitoutumista. Tämä on erityisen tärkeää yliopistoissa, joissa henkilöstön korkea osaaminen on eittämättä tärkein kilpailuvaltti työnantajien välisessä kilpailussa.

3.3 Julkisten organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien erikoispiirteet

Julkiset organisaatiot toimivat niiden erityispiirteiden takia aina hivenen yksityisestä sektorista poiketen. Yliopistot ovat juridisesti julkisten organisaatioiden ja yksityisen sektorin välimaastossa, joskin niiden toimintafilosofia muistuttaa enemmän julkisia organisaatioita. Taulukossa 1 on kuvattu keskeisimpiä ongelmia, jotka liittyvät julkisen sektorin suorituskyvyn mittaamiseen. Suurin osa näistä ongelmista heijastuu

voimakkaasti myös palkitsemiseen, koska palkitsemisjärjestelmä on usein sidottu suorituskyvyn analysointijärjestelmän mittareihin.

Taulukko 1. Mittaamisen ongelmat julkisella sektorilla (Rantanen et al. 2007, 428)

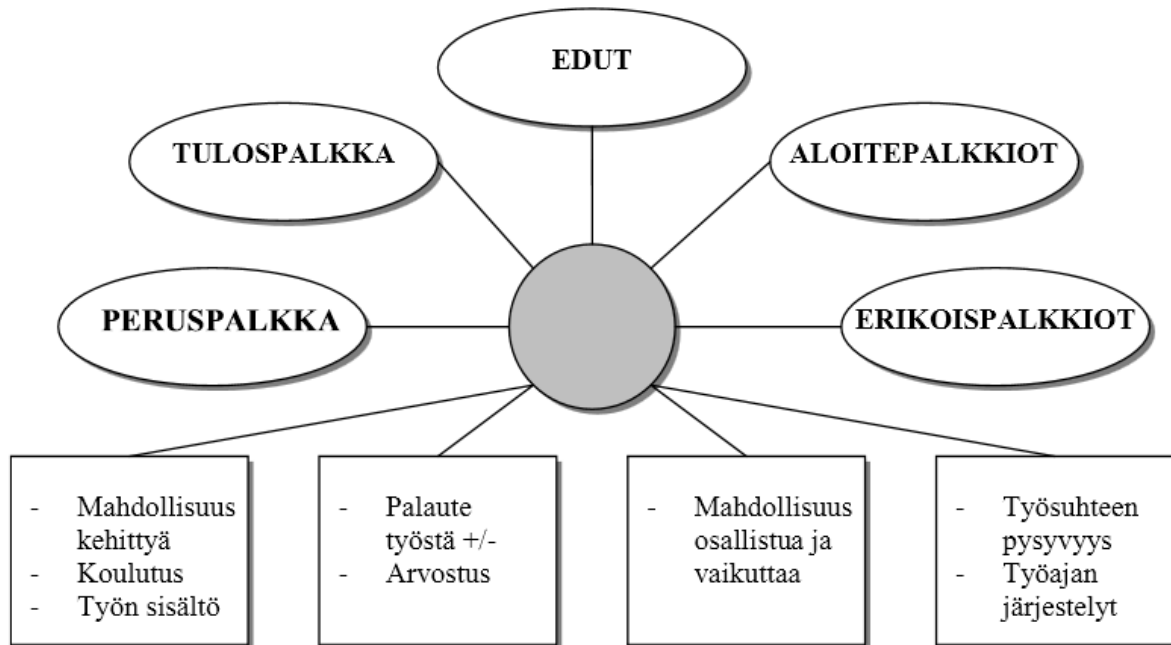
Toiminnan vaihe	Tyypipiire	Aiheutuvia ongelmia suoritusten mittauksessa
Mittariston suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Useita sidosryhmiä ja ristiriitaisia tarpeita • Epäselvät lopputuotteet ja tavoitteet (tehokkuus vai vaikuttavuus?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäselvää, mitä pitäisi mitata. Kenen tarpeet ovat tärkeämpiä kuin toisten? • Toimintaa ohjaavien tavoitteiden asettaminen vaikeaa. Epäselvää, mikä tavoitteen tulisi olla.
Mittariston käyttöönotto	<ul style="list-style-type: none"> • Julkisella omaisuudella ei selkeästi koettua omistajaa • Puutteelliset johtamistaidot ja menetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Eri sidosryhmien edustajat vaikuttavat yksittäisten mittareiden kehittämiseen liian yksityiskohtaisesti. • Henkilöstö ei ymmärrä, mihin mittareiden kehittämisellä pyritään. • Mittaristojen kehittämisessä liikaa vastuullisia: Ei vastuullista lainkaan. • Henkilöstö ei koe hyötyvänsä mittaristojen kehittämisestä: Välipitämättömyys tai vastarinta • Päällekkäiset projektit kuluttavat resursseja turhaan.

Koska julkinen sektori ei tavoittele taloudellisen suorituskyvyn maksimointia, ei palkitsemisjärjestelmän mittareiden kytkeminen taloudellisiin indikaattoreihin ole relevanttia. Julkisessa organisaatiossa ei luonnollisesti voida myöskään käyttää osakepohjaisia bonusjärjestelmiä, koska organisaatioiden yhtiömuoto ei tätä mahdollista. Käytössä olevat palkitsemistavat eroavat näin ollen julkisen ja yksityisen sektorin välillä jonkin verran, vaikkakin palkitsemisesta tavoitellut hyödyt ovat usein samanlaiset.

3.4 Yleisimmät palkitsemisen muodot

Organisaatiolla on käytössään hyvin monta tapaa palkita henkilöstöään. Palkitsemistapoja voidaan jaotella hyvin monella tavalla, mutta lähes kaikkien mallien lähtökohta on palkitsemisen jakaminen kahteen osaan: aineelliseen (rahallinen) ja aineettomaan (ei-rahallinen). Tyypillinen esimerkki aineellisesta palkitsemisesta on peruspalkka, erilaiset kannustimet, palkkiot, luontaisedut sekä muut henkilöstöedut. Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta ovat haastava ja mieluisa työnkuva, kehittymismahdollisuudet uralla, esimieheltä saatu positiivinen palaute sekä joustava työaika. (Sistonen

2008, 135, 177). Kuvassa 4 on havainnollistettu yksi tapa kuvata palkitsemisen kokonaisuutta. Kuvan ylälaudassa olevat soikiot kuvaavat aineellista palkitsemista, kun taas kuvan alalaidan neliöt sisältävät aineettomia palkitsemisen muotoja.



Kuva 4. Vartiaisen et al. (1998) näkemys palkitsemisen kokonaisuudesta (Ukko et al. 2007, 44)

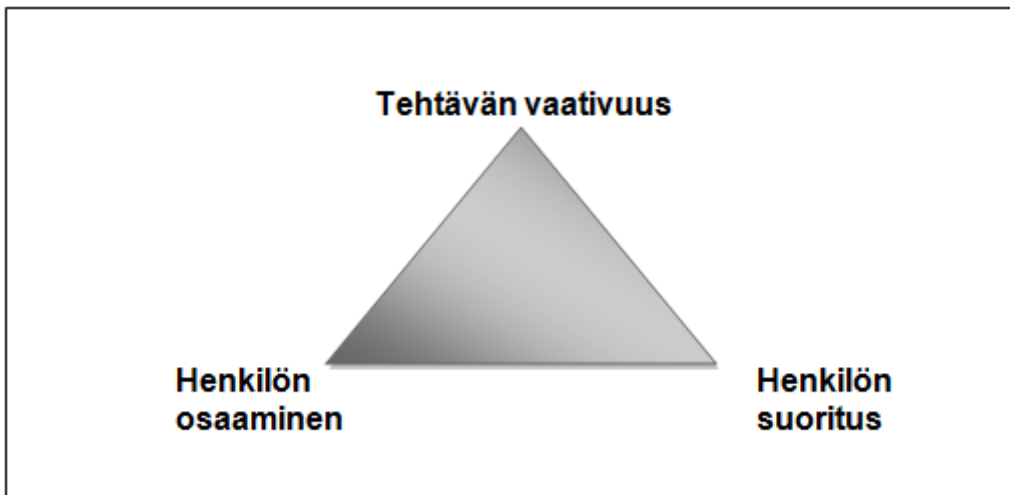
Tarkastellaan seuraavaksi erikseen perus- ja tulospalkkaa sekä aineetonta palkitsemista.

3.4.1 Peruspalkka

Peruspalkalla tarkoitetaan, jaksoa, esimerkiksi työtuntia tai kuukautta kohden maksettua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaa, joka ei sisällä erillisiä lisiä. Peruspalkalle löytyy useita erilaisia tieteellisiä määritelmiä ja se määritellään myös Suomessa eri tavoin eri asiayhteyksissä ja sopimuksissa. Esimerkiksi se, sisältääkö peruspalkka henkilökohtaisia palkanosia vai ei, on tapaussidonnaista. (Hakonen et al. 2005, 316) Yleisesti on vallalla sellainen luulo, että tulospalkkauksella on suurempi vaikutus henkilön työsuorituksen tasoon kuin peruspalkalla. Näin ei kuitenkaan kaikkien tutkimusten mukaan ole, sillä esimerkiksi Kuvaasin (2006, 378) tutkimustulokset osoittavat, että peruspalkalla on huomattavasti suurempi merkitys työsuoritusten tasoon kuin tulospalkalla. Tätä voitaneen selittää sillä, että peruspalkka muodostaa kuitenkin

merkittävimmän osan ihmisen kokonaispalkasta, joten on luontevaa nähdä sen suuruuden korreloituvan paremmin henkilön motivaatioon.

Yksilötasoisien palkitsemisen pitäisi aina viimekädessä perustua tehtävän vaativuuden, henkilön osaamisen ja työtehtävien suoriutumisen arvioimiseen. Nämä muodostavat palkitsemisen keskeiset ulottuvuudet, peruspalkan, joiden välillä suurin osa yrityksistä tasapainottelee. Kuva 5 havainnoi näitä palkitsemisen keskeisiä ulottuvuuksia.



Kuva 5. Smithin et al. näkemys palkitsemisen ulottuvuuksista (Sistonen 2008, 179)

Pritchard (1998) toteaa, ettei yritys missään tilanteessa saa perustaa palkkausta vain yhden ulottuvuuden varaan, vaikka tällä olisi lyhyellä tähtäimellä positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Pitkällä aikavälillä yritys tulee aina kärsimään tämänkaltaisesta menettelytavasta. (Sistonen 2008, 179)

Tehtävän vaativuuden arviointi ja siitä seurannut palkka on palkitsemisen kulmakivi (Sistonen 2008, 178). Töiden vaativuudet muodostavat töiden hierarkian, joka koostuu eri palkkaluokista. Työn vaativuuden arviointi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, joista yleisimpiä ovat taulukkopalkka (vakanssipalkka), töiden ryhmittely palkkaluokkiin palkkaryhmämäärittelyn avulla sekä työn vaativuuden arviointi yksilökohtaisesti. (Hakonen et al. 2005, 77) Työn vaativuudesta aiheutuvat palkkaerot ovat suurin yksittäinen syy niin ammattiryhmien välisiin kuin sisäisiin palkkaeroihin (Hakonen et al. 2005, 77). Työtehtävien vaativuus selittää siis sen, miksi yliopiston professori saa

enemmän palkkaa kuin kaupanalan myyjä ja toisaalta miksi tutkimusapulaisen työtehtävistä ei makseta yhtä suurta palkkaa kuin tutkijatohtorille, vaikka henkilöt työskentelisivätkin samassa tutkimusryhmässä.

Organisaatiotasolla työtehtävien vaativuuden arvioinnin johdonmukaisuus pyritään varmistamaan arviointiryhmiä käyttämällä (Hakonen et al. 2005, 77). Arviointiryhmien suorittama arviointi perustuu keskeisesti erilaisten työtehtävien tehtäväkuvauksiin, joiden laadinta ja ajan tasalla pitäminen kuuluu organisaation esimiesten tärkeisiin tehtäviin. Oikein laadittu työtehtävän kuvaus kertoo tarkasti työn keskeisimmät tehtävät ja työn vaativuuden. Kun jonkun organisaation työntekijän työtehtävät, rooli tai vastuut muuttuvat, tulee esimiesten päivittää henkilön työtehtävien kuvaus viivyttelöttä. (Sistonen 2008, 179) Tämä edesauttaa sitä, että henkilö ei jää sellaisesta palkkakehityksestä jälkeen, jonka työntekijä oikeasti ansaitsisi. Yliopiston palkkausjärjestelmä perustuu täysin edellä kuvailtuun periaatteisiin. Palkan ytimessä on työtehtävien vaativuuden arviointi, joka suoritetaan yhdessä esimiehen kanssa tietyn määräajan välein. Työnvaativuusarviointijärjestelmät muodostavat usein keskeisen osan eri alojen työehtosopimuksia (Sistonen 2008, 179).

Smith ja Nethersell (2000) korostavat, että työn vaativuutta arvioitaessa korostuvat toimialasta tai organisaatiosta riippumatta samat keskeiset periaatteet. Keskeisiä periaatteita ovat arvioinnin kohdistaminen vain työtehtävään, arvioinnin perustaminen hyväksyttävään suoritustason, eli ei yli- tai alisuoritustasoon sekä tehtävän vaativuuden arviointi kyseisellä ajanhetkellä. Arvioinnissa ei tule ottaa kantaa tehtävän tai työntekijän statukseen, tehtävänimikkeeseen tai palkkatasoon eikä myöskään työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla kuten sukupuoleen, ihonväriin tai ikään. (Sistonen 2008, 180) Tehtävän arviointi tulee siis tehdä täysin objektiivisesti siten, että huomio kiinnitetään ainoastaan työtehtävään. Työtehtävien vaativuuden arvioinnin tekee siis aina esimies yhdessä työntekijän kanssa, siten että missään tilanteessa ei saa syntyä tilannetta, että jokin henkilö arvioi itse itseään (Sistonen 2008, 180).

Vaikka tehtävien luonne ja niiden vaativuus muodostavat merkittävimmän osan henkilön palkasta, on yleistä että myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat palkitsemiseen. Tätä voidaan pitää oikeudenmukaisena ja toisaalta se voidaan

nähdä yhtenä henkilöstöä motivoivana tekijänä. Kun työntekijä tietää, että hän voi vaikuttaa omaan palkkatasoonsa kehittämällä omaa osaamistaan, on motivoituminen opiskeluun helpompaa. Tämä heijastuu pitkällä aikavälillä henkilön suoritustasoon, joka puolestaan parantaa organisaation suorituskykyä. Työntekijän osaamisesta ja hyvästä työsuorituksesta toteutettu palkitseminen voidaan näin nähdä yhtenä strategisen palkitsemisen kulmakivenä.

3.4.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkio yleistyi Suomessa 1990-luvun loppupuolella seurauksena pitkään jatkuneesta nousukaudesta. Tulospalkkiot miellettiin tuolloin lähinnä pörssiyritysten johdon palkitsemismuotona, kun osakkeenomistajat tarjosivat johtajille maamme ensimmäiset optiojärjestelmät. (Ikäheimo et al. 2003, 13) Tulospalkkion käytön rajoittuneisuutta tuona aikana kuvaa hyvin se, että vielä 1980–90-luvulla tulospalkkio kosketti vain noin 10 prosenttia teollisuuden työntekijöistä (Hakonen et al. 2005, 120). 1990-luvun lopulla syntyi myös ensimmäinen palkkajohtajien miljonäärisukupolvi Suomessa (Ikäheimo et al. 2003, 13). Tämä lienee jättänyt suureen yleisöön negatiivisen muistijäljen tulospalkkioista, sillä ne mielletään aivan liian usein vain johdon bonus-järjestelmiksi. Aihe on laukaissut useaan eri otteeseen erinäisiä moraalaisia keskusteluita siitä, voiko kymmenien miljoonien vuosiansiot olla missään tilanteessa kohtuullisia ja oikeudenmukaisia. Myöhemmin tulospalkkion tuomia etuja on alettu hyödyntää myös organisaation muilla tasoilla ja mittareita on alettu sitoa muuhun kuin yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Tästäkin huolimatta tulospalkitseminen tulee herättämään luultavasti vahvoja mielipiteitä myös tulevaisuudessa.

Tulospalkalla tarkoitetaan peruspalkkaa täydentävää palkanosaa, jonka suuruus on sidottu yksilön tai ryhmän aikaansaannoksiin. Tulospalkkauksen määrittymiskriteerit ovat aina organisaatiokohtaisia. Erilaisia tulospalkkaus tyypppejä ovat tulos- ja voittopalkkiot, synteettiset optiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. (Hakonen et al. 2005, 318) Organisaatiot tavoittelevat tulospalkkauksella aina muutoista henkilöstön käyttäytymisessä. Tulospalkkaus on myös hyvä tapa viestiä organisaatiolle ja sen sidosryhmille siitä, mitä organisaatio pitää tärkeänä. (Hulkko et al. 2002, 25) Erityisesti osakeyhtiöissä tulospalkkauksen ja yrityksen menestymisen välillä nähdään kohtalaisen vahva korrelaatio. Yritysten johto näkee, että osa organi-

saation taloudellisesta voitosta kuuluu henkilöstölle, jotka ovat aikaansaaneet yrityksen vahvistuneen tuloksen. Tulospalkkausta ei nykyisin voida kuitenkaan pitää minäänlaisena kilpailuvalttina työnantajamarkkinoilla, koska käytännössä ottaen kaikki organisaatiot hyödyntävät siitä saatuja etuja tavalla tai toisella. (Hulkko et al. 2002, 29)

Koska yliopistot, ja muut julkisen sektorin organisaatiot, eivät varsinaisesti tavoittele liiketoiminnannollista voittoa, on ymmärrettävästi näiden organisaatioiden tulospalkkaus erilaista kuin esimerkiksi osakeyhtiöissä. Yliopistojen tulospalkitsemista ei organisaatioiden erityispiirteiden johdosta kannata linkittää organisaation taloudellisiin tunnuslukuihin, vaan oikeellisempia mittareita ovat esimerkiksi erilaisten työsuoritus-ten määrä ja laatu. Näin on Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa myös tehty. Yliopiston palkitsemisjärjestelmää kuvataan tarkemmin luvussa 4.

3.4.3 Aineeton palkitseminen

Aineellinen ja aineeton palkitseminen nähdään aivan liian usein toistensa vastakohtina, vaikka todellisuudessa nämä palkitsemisenmuodot eivät missään nimessä ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Organisaatio ei missään tilanteessa voi harjoittaa palkitsemista, jossa se käyttäisi vain aineellista tai aineetonta palkitsemista. Eri organisaatioissa nämä palkitsemisen eri muodot kuitenkin saavat erilaisia painotuksia.

Aineeton palkkio määritellään sellaiseksi palkkioksi, joka ei ole raha tai tavaramuodossa (Hakonen et al. 2005, 308). Työsuhteen pysyvyys, joustava työaika, esimieheltä saatu positiivinen palaute sekä kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet ovat esimerkkejä keskeisimmistä aineettoman palkitsemisen eri muodoista. Aineeton palkitseminen voidaan mieltää hyvin yksilökohtaiseksi, joten palkitsemisjärjestelmä tulee tämän osalta olla hyvin joustava. Aineeton palkitseminen edustaa Maslow`n tarvehierarkian ylempiä tasoja sekä Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiote-
kijöitä.

Jotkin aineettoman palkitsemisen muodot ovat herättäneet, jonkin verran ristiriitaisia ajatuksia niin liikkeenjohdossa kuin tutkijoidenkin välillä. Esimerkiksi osallistumis- ja

vaikutusmahdollisuuksien käytöstä ollaan hyvin erimielisiä. Osa tutkijoista kokee, että johdon tulee tehdä päätökset keskitetysti, minkä johdosta henkilöstön mukaan ottaminen päätöksentekoon on tarpeetonta. Osa tutkijoista puolestaan uskoo, että henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, lopputuloksen laatuun, työtyytyväisyyteen sekä työntekijän sitoutumiseen. (Hakonen et al. 2005, 229)

4 YLIOPISTOJEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

”Yliopistot eivät kilpaile työvoimasta ainakaan palkoilla”, uutisoi Tekniikan Akateemisten Liitto jäsenlehdessään tuoreesta työmarkkinatutkimuksestaan. Tutkimuksen mukaan yliopistojen keskipalkat nousivat vuoden 2011 joulukuusta vuoden 2012 joulukuuhun 3,8 prosenttia määräaikaisilla ja vakituisissa työsuhteissa olevilla 1,8 prosenttia. Tutkimusten mukaan yliopistosektorilla määräaikaisissa työsuhteissa on 70 % kokonaistyövoimasta. (Laasonen 2013, 31–32) Määräaikaisten korkeaa määrää kokonaistyövoimasta selittänee parhaiten yliopistolain uudistuminen. Määräaikaisten osuus kokonaistyövoimasta tulee luultavasti tulevaisuudessa laskemaan, kunhan yliopistot vain ensin tottuvat uudenlaiseen toimintaympäristöönsä.

Tämän luvun alussa kuvataan ensin hyvin lyhyesti yliopistojen yhteinen palkkausjärjestelmä opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta. Lähdemateriaalina on käytetty hyvin kattavaa UPJ-käsikirjaa, josta on apua niin yliopiston työntekijöille, esimiehille kuin yliopistojen palkkausten arviointiryhmille. Käsikirjassa kuvataan tarkasti, miten yliopistojen tulisi kyseistä palkkausjärjestelmää käyttää ja soveltaa. Tämän jälkeen luvussa 4.2 kuvataan Lappeenrannan teknillisen yliopiston omaa palkitsemisjärjestelmää oleellisimmin osin. Tässäkään esityksessä ei mennä liiaksi yksityiskohtaisuuksiin, mutta palkitsemisjärjestelmän yleisperiaatteiden tunteminen auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin luvussa 5 esitetyjä tutkimustuloksia Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa suoritetuista haastatteluista.

4.1 Yliopistojen yhtenäinen palkkausjärjestelmä

Kaikkien suomalaisten yliopistojen palkkaus perustuu yhtenäiseen palkkausjärjestelmään, joka on otettu käyttöön 1.1.2006 alkaen. Opetus- ja tutkimushenkilökunnan palkka muodostuu kahdesta osasta: osasta joka perustuu tehtävän vaativuuteen sekä henkilökohtaisesta palkanosasta. (UPJ-Käsikirja 2006, 5) Yliopistojen palkkausjärjestelmä on näin ollen yhdenmukainen kuvassa 5 esitetyn Smithin et al. mallin kanssa. Työntekijän työtehtävien vaativuuden ja henkilökohtainen palkanosuuden määrittelyn tekee esimies yhdessä työntekijän kanssa. Työnantaja vahvistaa nämä esimiesten, yksikön johtajien ja tarvittaessa arviointiryhmien ehdotusten pohjalta (LUT-net 2013a). Huomionarvioista on se, että voimassa oleva palkkausjärjestelmä on

otettu käyttöön ennen uuden yliopistolain voimaan astumista. Järjestelmän oletetaan pystyvän täyttämään myös yliopistojen uudenlaisen toimintaympäristön tuomat haasteet palkkauksessa. Vuosittain YPJ-palkkajärjestelmää päivitetään uudistuneilla palkkataulukkoilla. Näissä on huomioitu toimialaliiton yleiset palkankorotukset. Viimeisin voimassa oleva palkkataulukko on päivätty 1.1.2013 (YPJ-palkat 2013).

YPJ-palkkausjärjestelmän uudistamisen taustalla on ollut monia tavoitteita. Näitä ovat olleet esimerkiksi palkkauksen oikeudenmukaisuuden edistäminen, yliopistojen palkkakilpailukyvyyn edistäminen muihin työnantajiin nähden, työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä työntekijöiden kannustaminen hakemaan entistä vaativampia työtehtäviä. Erityisesti henkilökohtaisen palkanosuuden tavoitteena on motivoida henkilöstöä tekemään työnsä entistä tehokkaammin. Uutta palkkausjärjestelmää sovelletaan sekä virka- että työsopimussuhteisiin sekä määräaikaisiin palvelussuhteisiin kuitenkin siten, että mallia ei sovelleta tilanteessa, jossa määräaikainen palvelussuhde kestää alle kuusi kuukautta. Määräaikaisten sopimussuhteiden osalta, palkkausjärjestelmää soveltamaan sen kuukauden alusta, jonka aikana 6 kuukautta on täyttynyt. (UPJ-Käsikirja 2006, 5) Seuraavaksi esitellään lyhyesti, miten työtehtävien vaatavuuden arviointi sekä henkilökohtainen palkanosa määrittyy YPJ-mallissa.

4.1.1 Työtehtävien vaatavuuden arviointi YPJ-mallissa

Työntekijän peruspalkka määräytyy tehtäväkohtaisesta palkanosasta, jonka suuruus määräytyy henkilön suorittamien työtehtävien vaatavuuden mukaisesti. Esimiehen tulee yhdessä työntekijän kanssa arvioida vuosittain työntekijän suorittamien työtehtävien vaatavuustaso. Poikkeuksellisesti sellaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön, jonka vaatimustaso on 5-11, tulee arviointikeskustelu suorittaa vähintään kolmen vuoden välein. Yliopisto saa itse päättää keskusteluiden tarkemman ajan, mutta samaa käytäntöä tulee noudattaa läpi koko yliopisto-organisaation. (UPJ-käsikirja 2006, 7) Vaikka UPJ-käsikirja ilmaiseekin vaatavuustasot 5-11 poikkeustapauksiksi, kuuluneen enemmistö yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunnasta näihin työn vaatavuustasoihin, eli työn vaatavuutta käsittelevät arviointikeskustelut käydään pääsääntöisesti kolmen vuoden välein. YPJ-palkkausjärjestelmässä on opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta kaiken kaikkiaan 11 työn vaatavuustasoa (YPJ-palkat 2013).

Opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtäviä tulee arvioida painottaen tieteellistä tutkimusta tai sen johtamista, yliopistolliseen tutkintoon johtavaa opetusta tai tutkintoon sisältyvien opinnäytteiden ohjaamista. Opetus- ja tutkimushenkilökunnalle laadittua työn vaatavuus -arviointijärjestelmää käytetään myös siinä tilanteessa, kun työntekijä, jonka työtehtävät kuuluvat opetus- ja tutkimustyöhön, tulee valituksi määräajaksi luottamustoimiseen johtamistehtävään. Tällaisia työtehtäviä ovat esimerkiksi laitoksen johtajan, dekaanin tai vararehtorin työtehtävät, jotka usein sisältävät melko paljon hallinnollisia työtehtäviä. (UPJ-käsikirja 2006, 7)

4.1.2 Henkilökohtaisen palkan osuuden määräytyminen YPJ-mallissa

Yliopistoissa työskentelevien opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvien työntekijöiden henkilökohtainen palkanosuus perustuu siihen, kuinka hyvin henkilö suoriutuu työsuoritteistaan (UPJ-käsikirja 2006, 13). YPJ-mallissa on opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta käytössä 9 luokkaa, jotka kuvaavat työntekijän henkilökohtaista suoriutumista työtehtävistään (YPJ-palkat 2013). Luonnollisesti miten paremmin henkilö suoriutuu työtehtävistään, sitä korkeamman luokan mukaan hänen palkkansa määrittyy.

Henkilökohtainen palkanosuus saa palkkausjärjestelmän perusteella olla korkeintaan 46 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtainen palkanosuus perustuu vahvistettuun arvioon työntekijän suoritustasosta. Mikäli esimiehen ja työntekijän välisessä arviointikeskustelussa käy selville, että työntekijän suoritustaso työtehtävissä on laskenut, tulee työnantajan yhdessä työntekijän kanssa suunnitella sellaiset toimenpiteet, joiden avulla työntekijän suorituskky saadaan uudelleen nousuun. Mikäli suoritustaso ei seuraavassa arviointikeskustelussa ole noussut vaaditulle tasolle, voidaan työntekijän henkilökohtaista palkanosaa laskea. (UPJ-käsikirja 2006, 13)

Yliopiston palkatessa uuden työntekijän, määräytyy hänen henkilökohtainen palkansa aluksi työnantajan katsoman arvioinnin mukaan työntekijän pätevyyden, työkokemuksen sekä aikaisempien suoritteiden perusteella. Varsinainen esimiehen ja alaisen välinen arviointikeskustelu tulee kuitenkin tehdä viimeistään puolen vuoden sisällä siitä, kun työntekijä on aloittanut työtehtävät yliopistolla. Tämän jälkeen henkilökohtainen palkanosuus määräytyy kuten muillakin työntekijöillä. Kun työntekijän

työnvaativuus luokka muuttuu, tulee myös henkilökohtainen palkanosuus arvioida arviointikeskustelun avulla uudelleen. (UPJ-käsikirja 2006, 14)

4.2 Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmä

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on muista Suomen yliopistoista poiketen rakentanut YPJ-mallin rinnalle oman palkitsemisjärjestelmän, joka perustuu tietynlaiseen pistelaskentaan. Palkitsemisjärjestelmän piirissä on, ainakin vielä toistaiseksi, vain opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluva henkilöstö, mutta yliopiston johdon suunnalta on tullut viestiä, että samantyyppinen järjestelmä voitaisiin mahdollisesti ottaa käyttöön myös muun henkilökunnan osalta tulevaisuudessa. Palkitsemisjärjestelmä on täysin läpinäkyvä koko henkilökunnalle ja tarkat palkkioiden määrittymiskriteerit löytyvät yliopiston intranetistä. Järjestelmän kehittämisen taustalla ovat olleet samat tavoitteet, jotka ovat YPJ-mallin taustalla. Tämän lisäksi palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on otettu huomioon yliopiston omat erityispiirteet ja strategiset tavoitteet. Palkitsemisjärjestelmää on kehitelty muutamaa eri otteeseen yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa.

Palkitsemisjärjestelmä voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan sen perusteella, mille työntekijäryhmälle se on suunnattu. Palkitsemisjärjestelmässä on omat ohjeistukset nuoremmille tutkijoille (vaativuustasot 1-4), tutkimus- ja opetuspainotteista työtä tekeville (vaativuustasot 5-7) sekä tiedealan arvostamaa tutkimus- ja opetustyötä tai tieteenalan johtotehtäviä tekeville (vaativuustasot 8-11). (LUTnet 2013b, 1) Seuraavaksi esitellään nämä palkitsemisjärjestelmän osat lyhyesti.

4.2.1 Palkitsemisjärjestelmä vaativuustasoille 1-4

Nuoremman tutkijan aloittaessa jatko-opinnot sijoittuvat hänen työtehtävät ensimmäiseksi vaativuustasolle 1. Henkilökohtainen palkanosa määrittyy vastaavassa tilanteessa suoritustason 7 mukaisesti. Nuorempien tutkijoiden osalta työn vaativuuden arviointia toteutetaan jatkuvasti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että nuorempien tutkijoiden palkka nousee heti, kun he ovat saavuttaneet työnvaativuuden osalta pistelomakkeen seuraavan tason. Nuorempien tutkijoiden osalta pistelaskupohjaiseen palkitsemisjärjestelmään on sidottu seuraavat tekijät: (LUTnet 2013b, 1-2)

- Jatko-opintopisteet (voi sisältää pedagogisia opintoja)
- Julkaisupisteet (julkaisufoorumin taso vaikuttaa)
- Kansainvälistymispisteet (tarkoittaa käytännössä tutkijavaihtoa)
- Opetuspisteet

Edellisten lisäksi merkittävällä teollisuus- ja yrityskokemuksella voi olla vaikutusta työnvaativuustason määrittymiseen. Palkitsemisjärjestelmän taustaoletuksena on, että nuorempien tutkijoiden tulisi vuoden välein edetä seuraavalle työnvaativuustasoluokalle. Jos näin tapahtuu, arvioidaan nuoremman tutkijan henkilökohtainen palkanosuus aina tason 7 mukaisesti. Mikäli nuorempi tutkija ei ole pysynyt jatko-opinnossaan oletetussa aikataulussa, arvioidaan hänen henkilökohtainen palkanosuus tehtyjen työsuoritteiden mukaisesti. Arvioinnissa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi se, jos nuorempi tutkija on avustanut tutkimusrahoituksen hankinnassa siten, että sen katsotaan vieneen merkittävässä määrin henkilön työaika. (LUTnet 2013b, 1-2)

4.2.2 Palkitsemisjärjestelmä vaativuustasoille 5-7

Vaativuustasoilla 5-7 työskentelevät pääsääntöisesti yliopisto-opettajat, lehtorit, tutkijatohtorit ja tutkijaopettajat. Myös tietyt professorien määräaikaiset tehtävät sijoittuvat vaativuustasolle 7. Pääsääntöisesti niin tutkimus- kuin opetuspainotteisetkin tehtävät sijoittuvat vaativuustasoille 5 ja 6, mutta ne voivat sijoittua myös vaativuustasolle 7, mikäli tehtävät ovat erityisen haastavia ja monipuolisia. Henkilökohtaisen palkanosuuden taso määritellään tämän ryhmän työntekijöille joka kevät. Arviointi perustuu pistelaskupohjaiseen taulukkoon. Pistelaskutaulukoinnissa painotetaan: (LUTnet 2013b, 4-6)

- Julkaisupisteitä (julkaisufoorumin taso vaikuttaa)
- Tutkimustoimintaa tukevan rahoituksen hankkimista
- Opetuspisteitä (huomioidaan sekä tuotetut opintopisteet että saatu palaute)
- Ohjauspisteitä (tutkijakoulutetut, kandidaatin-, DI- ja Pro gradu -työt)
- Pedagogisia opintoja
- Kansainvälistä tutkijavaihtoa
- Koko yliopiston yhteisten tavoitteiden saavuttamista

Pisterajat eri suoritusasteille nousevat työn vaativuustason kasvaessa. Näin ollen henkilökohtaista palkanosaa on alemmilla työn vaativuustasoissa teoreettisesti helpompi nostaa, joskin tämä voi käytännössä olla työtehtävien luonteen takia vaikeaa.

4.2.3 Palkitsemisjärjestelmä vaativuustasoille 8-11

Asiantuntijamenettelyn läpikäyneet professoritehtävät kuuluvat pääasiallisesti vaativuustasoille 8-11. Vaativuustason 11 määrittäminen tehdään aina tapauskohtaisesti. Vaativuustasoilla 8-10 olevien työntekijöiden henkilökohtaiseen palkanosuuteen vaikuttavat seuraavat tekijät: (LUTnet 2013b, 7-8)

- Perustutkintojen ohjaus
- Tohtoritutkintojen ohjaus
- Julkaisupisteet (julkaisufoorumien taso vaikuttaa)
- Tutkimusta tukevan täydentävän rahoituksen hankkiminen (Suomen Akatemia, EU:n puiteohjelmat tai muu kansainvälisesti kilpailtu rahoitus)
- Opetuspisteet (huomioidaan sekä tuotetut opintopisteet, että saatu palaute)
- Koko yliopiston yhteisten tavoitteiden saavuttaminen

Yhteenvetona Lappeenrannan teknillisen yliopiston omasta palkitsemisjärjestelmästä voidaan sanoa, että palkitsemisjärjestelmä on selvästi rakennettu YPJ-mallin pohjalta. Yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä rakentuu YPJ-mallin tavoin 11 työn vaativuusluokasta sekä 9 henkilökohtaisesta palkanosa luokasta. Palkitsemisjärjestelmän perustuminen pistelaskutaulukoihin tekee mallista kuitenkin huomattavasti YPJ-mallia käyttökelpoisemmän ja informatiivisemmän. Opetus- ja tutkimushenkilökunta pystyy yliopiston oman palkitsemisjärjestelmän avulla arvioimaan palkkakehitystään tulevaisuudessa huomattavasti YPJ-mallia paremmin. Lisäksi mallin läpinäkyvyys edesauttaa hyvän työilmapiirin syntyä, sillä kaikki tietävät miten muiden työyhteisöissä olevien työntekijöiden palkat muodostuvat. Järjestelmän yhtenä vahvuutena on myös malliin sisäsyntyisesti rakennettu panos/tuotos-ajattelu. Järjestelmä palkitsee ennalta määritettyjen kriteerien mukaisesti henkilöstöä tehdystä työstä, ja täyttää siten hyvän palkitsemisjärjestelmän kriteerit.

5 EMPIRIAOSUUS- LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Lappeenrannan teknillinen yliopiston on vuonna 1969 toimintansa aloittanut suomalainen yliopisto. Yliopisto on ollut innovaatioyliopistojen uranuurtaja Suomessa, sen yhdistäessä maassamme ensimmäisenä tekniikan ja talouden tutkimuksen ja opetuksen. (LUT 2013a) Yliopistossa opiskelee noin 5000 perus- ja jatko-opiskelijaa. Täydennyskoulutusopiskelijoita sekä avoimen yliopiston opiskelijoita on tämän lisäksi noin 2300. Henkilökuntaa yliopistossa oli vuonna 2011 yhteensä 915. (LUT 2013b) Yliopisto koostuu kolmesta tiedekunnasta, jotka ovat teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden tiedekunta sekä kauppatieteellinen tiedekunta. Yliopiston visio vuodelle 2015 on olla ketterä ja kansainvälinen tekniikkaa ja taloutta yhdistävä tiedeyliopisto, jonka ydinosaaminen on eurooppalaista kärkeä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto mainitsee arvoikseen: rohkeus menestyä, intohimo luoda uutta tieteenavulla sekä tahto rakentaa hyvinvointia. (LUT 2013c) Yliopisto on nostanut viimeisten vuosien aikana voimakkaasti profiiliaan. Tämä on näkynyt yliopiston näkyvyyden voimakkaana lisääntymisenä, hakijamäärän roimana kasvuna sekä strategisten painopistealueiden selkeänä terävöittämisellä. Yliopiston listaamat painopistealueet ovat: vihreä energia ja teknologia, kestävän kilpailukyvyn luominen sekä kansainvälinen Venäjä-yhteyksien rakentaja (LUT 2013d).

Lappeenrannan teknillisen yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta noudatetaan jo aikaisemmin tässä työssä esitettyä yliopistojen yhtenäistä YPJ-palkkausjärjestelmää. Tämän lisäksi yliopisto on laatinut yleisen palkkausjärjestelmän rinnalle yliopiston oman palkitsemisjärjestelmän, joka perustuu pistelaskentaan. Tämänkin palkitsemisjärjestelmä keskeisimmät ulottuvuudet ja toimintaperiaatteet kuvattiin 4. luvun lopussa. Tämän pääluvun tavoitteena on selvittää, mitkä ovat Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet, sekä minkälaisia näkemyseroja näissä havaitaan yliopiston johdon, tiedekunnan johdon sekä opetus- ja tutkimushenkilökunnan välillä.

5.1 Haastatteluprosessi ja haastateltavien esittely

Työn empiriaosuus toteutettiin suorittamalla neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan si-

ten, että ne edustaisivat mahdollisimman kattavasti opetus- ja tutkimushenkilökuntaa kaikilta organisaation eri tasoilta. Haastateltavat edustavat yliopiston kaikkia eri tiedekuntia. Haastateltavien nimiä ei tarkoituksenmukaisesti ole haluttu mainita, joten henkilöiden taustoja, tiedekuntia tai työtehtäviä ei tämän johdosta ole yksilöity tarkemmin. Myöhemmin tässä työssä käytetään haastateltavista seuraavanlaisia nimityksiä:

Henkilö A: Kuuluu yliopiston johtoon. Työskennellyt yliopistolla yli 30 vuotta.

Henkilö B: Kuuluu tiedekunnan johtoon. Työskennellyt yliopistolla lähes 20 vuotta.

Henkilö C: Yliopisto-opettaja. Työskennellyt yliopistolla lähes 30 vuotta.

Henkilö D: Nuorempi tutkija

Haastattelut toteutettiin siten, että kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluun ensin sähköpostin avulla. Sähköpostissa avattiin kandidaatintyön keskeisimpiä tavoitteita ja rajauksia sekä korostettiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä ne sisällä henkilökohtaisia kysymyksiä kenenkään palkasta. Haastatteluluvan saamisen jälkeen haastateltaville lähetettiin haastattelurunko sähköpostitse. Kaikki haastattelut äänitettiin. Haastattelu-aika rajattiin 30 minuuttiin. Pääosin haastateltavat olivat hyvin oma-aloitteisia ja pysyivät hyvin käsiteltävissä teemoissa. Näin ollen haastateltavan rooliksi muodostui pitkälti vain kuuntelijan rooli. Joitakin lisä- ja tarkentavia kysymyksiä kuitenkin esitettiin haastatteluiden aikana. Haastateltaville lähetetyt haastattelurungot ovat työn liitteistä 1, 2, 3 ja 4. Haastattelun jälkeen haastattelut litteroitiin, jotta haastatteluaineiston käsittely olisi tutkimuksen seuraavassa vaiheessa helpompaa.

5.2 Keskeisimmät tulokset haastatteluista

Tässä luvussa on kuvattu keskeisimmät haastatteluista esiin nousseet johtopäätökset. Johtopäätösten tavoitteena ei niinkään ole yksilöidä kenenkään haastateltavan yksittäisiä näkemyksiä yksittäisiin kysymyksiin, vaan tavoitteena on ennemminkin ollut löytää yleisempiä johtopäätöksiä haastatteluaineistosta. Luonnollisesti haastateltavien näkemykset, erityisesti Lappeenrannan teknillisen yliopiston omasta palkitsemisjärjestelmästä, vaihtelivat hivenen sen mukaan, missä asemassa haastateltava työskentelee yliopisto-organisaatiossa. Näkemykset palkitsemisjärjestelmän vahvuuksista ja heikkouksista näyttivät siis korreloituvan ainakin osittain asemaan orga-

nisaatiossa. Toisaalta tämän voidaan ajatella olevan hyvin luontevaa, sillä kaikki haastateltavat katsoivat palkitsemisjärjestelmää erilaisesta näkökulmasta, johtuen toisistaan poikkeavista työkuvista. Keskeisimmät näkemyserot, jotka voidaan nähdä liittyvän henkilön asemaan organisaatiossa, on kuvattu erikseen luvussa 5.2.4. Tätä ennen kuvataan kuitenkin muita keskeisiä tuloksia ja johtopäätöksiä haastatteluista.

Seuraavien lukujen otsikointi on toteutettu haastatteluteemojen pohjalta. Tulokset eivät suoranaisesti anna vastausta jokaiseen yksittäiseen haastattelukysymykseen, vaan tiettyjen haastattelukysymysten vastauksia on tuloksissa yhdistelty ja ryhmitelty uudella tavalla. Lukijan kannalta huomionarvioista on myös se, että jokainen haastattelurunko oli toisistaan poikkeava. Haastatteluiden teemoissa pyrittiin tuomaan esille henkilön omaa asemaa organisaatiossa, ja täten pyrkiä saavuttamaan monipuolisempia ja parempia tuloksia sekä johtopäätöksiä. Osa kysymyksistä oli kuitenkin kaikille haastateltaville samoja.

5.2.1 Näkemykset yleisestä palkkakeskustelusta

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin haastattelun ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavien henkilökohtaista näkemystä yksityisen sektorin palkkatasosta, painottaen erityisesti ylimmän johdon palkkatasoa. Kaikkien haastateltavien näkemykset asian suhteen olivat melko yhtenevät. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että vaativasta ja vastuullisesta työtehtävästä tulee saada kunnon rahallinen korvaus, mutta haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta myös sitä mieltä, että kaikista korkeimmat palkkiot ovat saataneet nousta jo kohtuuttomuuksiin. Yksityisen sektorin johdon korkeaa palkkatasoa ei siis suoranaisesti kritisoitu, vaan pikemminkin kyseenalaistettiin tiettyjen ääripäiden tarkoituksenmukaisuutta. Henkilö B kuitenkin muistuttaa, että erityisesti pörssiyritysten ylimmän johdon palkat määrittyvät kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden mukaisesti. Palkkakeskustelua ei tulisikaan näin ollen käydä sen ympärillä, kuinka paljon arvokkaampaa toisen työ on, vaan pikemminkin huomioida missä kontekstissa milloinkin ollaan. Erilaisissa konteksteissa olevien työntekijöiden palkkioita ei tulisikaan näin ollen verrata toisiinsa.

Henkilö D huomauttaa, että vaikka johtajien palkkataso onkin toisinaan ylimitoitettu, on ratkaisun löytäminen hankalaa. Hän tuo esille näkökulman, jonka mukaan yksit-

täisen yrityksen lähtiessä alentamaan systemaattisesti johtajien palkkatasoa, olisi tuloksena varmasti se, että osaavat johtajat lähtisivät palkan perässä muihin yrityksiin. Henkilö C huomauttaa, että viime aikoina on käyty jonkin verran keskustelua siitä, onko hyvistä johtajista pulaa. Näin ollen korkea palkkataso on tekijä, joka motivoi parhaimmat yksiköt vapaa-ajan kustannuksella toimimaan yrityksen johdossa. Edellinen kommentti tukee Sistolan näkemyksiä siitä, että tulevaisuudessa yritysten keskeisin kilpailuvaltti on yhtiön toimiva johto. Henkilö C kuitenkin jatkaa: ”*Tietysti kun joitakin palkkoja katselen niin mieltii sitä, onko tuo jo mennyt yli järkevän rajan ja ehkä tulee sitten myös mieleen, että muutaman kerran kun saat järkyttävän kokosta palkkaa nii toisaalta vetääkö se sut siihen, että sun oma motiivi väheneekin, eli miks enää jatkaa töitä kun tässä on loppuelämälle toimeentulo turvattu. Että asiassa on varmaan kaksi eri puolta.*” Henkilö A kiteyttää kuitenkin ehkä parhaiten haastateltavien yleisen näkemyksen asiasta: ”*Et tavallaan niiden suurempien osalta toki ne isoimmat on vähä ylimitoitettu, eikä aina ehkä ihan vähänkään. Mutta lähtökohtaisesti sillä rahalla ostetaan työntekijä 24 tuntia vuorokaudessa. Ja silloin on ehkä väärin verrata sitä palkkaan, kun palkassa työnantaja maksaa tietystä työajasta, joka voi olla 8 tuntia päivässä tai 1600 tuntia vuodessa kokonaistyöaikana. On eri asia puhua palkasta ja ikään kuin koko elämän ostamisesta*”.

Haastateltavat suhtautuivat yleisesti palkkakeskusteluihin myönteisesti, eivätkä kokeneet sen olevan asia, josta ei saisi puhua. Kaikki olivatkin sitä mieltä, että keskustelua palkoista voitaisiin käydä enemmänkin. Palkkakeskustelua tulisi kuitenkin käydä enemmän yleisellä tasolla, eikä keskustelun tulisi pyöriä liikaa yksittäisten ihmisten tai työtehtävien palkkatasoissa. Näin vältytään henkilön D mukaan myös siltä, ettei aiheuteta vahingossa mielipahaa kenellekään. Haastatteluista nousi esille myös huomio siitä, että palkkatasot ovat kunkin organisaation omia linjauksia, eikä niiden kritisointi siksi ole tarpeellista. Haastateltavien positiivinen suhtautuminen palkkakeskusteluun voidaan nähdä osana strategisen palkitsemisen aikakautta.

5.2.2 Parhaimmat palkitsemisen muodot

Luvussa 2 käsiteltiin joitakin motivaatioteorioita, joita voidaan pitää palkitsemisjärjestelmien merkittävimpinä taustateorioina. Vaikkakin eri motivaatioteorioissa on paljon eroavaisuuksia, yhdistää niitä kaikkia pyrkimys selittää ihmisen systemaattista käyt-

täytymistä. Tarkasteltaessa motivaatioteorioita palkitsemisjärjestelmien näkökulmasta keskeisintä on selvittää, mikä motivoi työntekijöitä parhaisiin mahdollisiin työsuorituksiin. Palkitsemisen muodot jaetaan tyypillisesti rahallisiin ja ei-rahallisiin muotoihin. Näitä käsiteltiin teoreettisesti tämän työn luvussa 3.

Lähes kaikissa haastateltavilta kysyttiin tavalla tai toisella sitä, mikä on heidän näkemysensä siitä, mikä motivoi työntekijöitä työelämässä parhaiten. Rahan nähtiin poikkeuksetta olevan hyvä motivaation lähde, joskin kukaan ei pitänyt sitä ainoana tai välttämättä edes tärkeimpänä tekijänä. Kaikki vastaajat korostivat, että rahan lisäksi työn tulee olla mielekästä. Monet näkivät erityisesti tutkijan työn myös eräänlaisena kutsumusammattina tai elämäntapana, jonka toteuttaminen palkitsee jo itsessään. Yliopiston akateemista vapautta ja pitkiä lomia pidettiin myös hyvinä palkitsemismuotoina. Henkilö D ottaa kantaa myös työuransa alkuvaiheilla olevien henkilöiden palkkatasoon. Hän korostaa, että vaikka yksityisen sektorin palkkatasoa pidetään yleisesti yliopistosektorin palkkatasoa korkeampana, saattaa yliopistojen maksamat palkat jatko-opiskelijoille olla jopa yksityistä sektoria korkeampia työuran alussa. Työyhteisön kanssa toteutetut virkistyspäivät ja -matkat nähtiin myös työilmapiiriä sekä työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Yliopiston johtoon kuuluva henkilö A kuitenkin korostaa, että palkitsemismuodot ovat hyvin paljon persoonakohtaisia, eikä näin ollen voida yksiselitteisesti sanoa, mikä yksittäinen palkitsemismuoto motivoi yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökuntaa parhaiten, vaikkakin hänelle oli jäänyt käsitys siitä että yleisesti rahan nähdään olevan hyvä motivaation lähde. Näkemys on linjassa TKK palkitsemisryhmän näkemysten kanssa, koska ryhmän palkitsemisen määritelmässä myös korostettiin palkitsemiskäytäntöjen yksilöllisyyttä.

Edellisten lisäksi yliopiston pitkiä ja kohtalaisen varmoja työsuhteita pidettiin hyvänä kannustimena, joskin haastatteluista nousi esille yliopistolain uudistuksen seuraukset pitkiin työuriin. Eräs haastateltava koki, että pitkät työsuhteet eivät ole enää itsestään selviä edes ikuisissa työsuhteissa oleville, joskin yliopiston johtoon kuuluva henkilö A huomauttaa, että yliopistojen aloittamat yt-neuvottelut saavat yhä edelleen suurta mediahuomiota. Henkilö A tarkoittaa tällä sitä, että yritysten toteuttamat irtisanomiset tai lomautukset mielletään mediassa usein hyväksyttävämpinä kuin julkisen sektorin vastaavanlaiset toimenpiteet.

5.2.3 Yliopistolain muutoksen vaikutukset rekrytointiin

Haastatteluista nousi sekä tarkoituksellisesti että osin tarkoituksettomasti esiin näkemyksiä siitä, miten vuoden 2010 alusta voimaan astunut uudistettu yliopistolaki on vaikuttanut yliopistojen rekrytointiin ja toisaalta työsuhteiden pituuteen. Uusi yliopistolaki on irrottanut yliopistot valtion alaisuudesta itsenäisiksi oikeushenkilöiksi, minkä seurauksena yliopistojen tulee hakea rahoitusta yhä kasvamassa määrin kilpailuilta markkinoilta. Opetus- ja kulttuuriministeriö on kuitenkin yhä edelleen merkittävin yksittäinen yliopistojen toimintaa rahoittava taho. Aiheesta kysyttiin tarkoituksellisesti henkilöiltä A ja B, jotka kuuluvat yliopiston ja tiedekunnan johtoon, mutta myös henkilön C kanssa käydystä haastattelusta nousi ajatuksia aiheesta. Tämä johtunee siitä, että henkilö on työskennellyt vuosikymmeniä yliopistossa jo ennen yliopistolain uudistusta.

Yliopiston johtoon kuuluva henkilö A myöntää, että yliopistolain muutos on vaikuttanut Lappeenrannan teknillisen yliopiston rekrytoinnin varovaisuuteen. Hän korostaa, että yliopistolla on hirvittävän pitkät perinteet *”pitkistä ja kapeista työsuhteista”* ajalta, jolloin sen ei tarvinnut sen enempää hakea ulkopuolista rahoitusta, vaan rahoitus tuli ikään kuin automaattisesti opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Tämän johdosta yliopistolla on sisäsyntyinen näkemys siitä, että kun henkilö palkataan, se on hirvittävän pitkäaikainen investointi. Nykysin yliopiston johto on hiljattain tiedostanut, että yksityistä rahoitusta tulee hakea entistä aktiivisemmin, eikä sen saaminen ole missään nimessä itsestään selvää. Ongelmalliseksi asian tekee juuri se, että ulkopuolinen rahoitus on pääosin lyhytaikaista, joten yliopiston on hyvin vaikea arvioida, paljonko sillä on rahoitusta käytössään vaikkapa viiden vuoden päästä. Henkilöstön palkat muodostavat kaikissa yliopistoissa merkittävimmän yksittäisen kuluerän, joten on luontevaa että rekrytointi tulee tehdä aina erittäin huolellisesti. Tätä korostavat niin henkilö A kuin B:kin. Henkilö A kiteyttää rekrytointiin liittyvän ongelman: *”Ja nyt me ei olla osattu vielä, tai sanotaan että suuriosa meistä ei oo, yhdistää vielä sitä pitkäaikaista työsuhdetta ja lyhytaikaista varainhankintaa. – – Et me ollaan ikään kuin sen vanhan ajattelumaailman vankeja uudessa toimintaympäristössä.”* Henkilö A muistuttaa kuitenkin, että nykyaikainen tilanne ei eroa yritysmaailmasta juuri lainkaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, että yrityksetkin uskaltavat palkata toistaiseksi voimassa oleviin työ-

suhteisiin henkilöitä, vaikka samalla tavalla niiden tulevaisuuden kassavirta on epäselvää.

Henkilö B tiedostaa myös uuden rahoitusmallin suurimmat haasteet. Hän korostaa, että ulkopuolisen rahoituksen ja yliopiston työsuhteiden välillä on suuri epäsuhta, johon yliopiston johdon tulisi nopeasti löytää ratkaisuja. Yliopistolla on käytössään tällä hetkellä opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta työsuhteita jotka kestävät joko 1 v, 2,5 v, 3v, 4v, 5v tai ikuisesti. Koska ennen uuden rahoitusmallin voimaan astumista suurin osa työsuhteista on laadittu ikuisiksi työsuhteiksi, vaikeuttaa se pitkien työsuhteiden solmimista nykyisin. Henkilö B korostaa, että tiedekunnan on vaikea palkata uutta työntekijää ikuiseen työsuhteeseen, mikäli mikään vanhoista ikuisista työsuhteista ei pääty. Nykyisin tiedekunta joutuu palkkaamaan uusia työntekijöitä usein vain vuoden määräaikaisilla työsopimuksilla, vaikka tarkoituksena onkin jatkaa työntekijän työsopimusta tämän jälkeen. Ongelman ydin on henkilön B mukaan täysin sama, kuin mitä henkilö A:kin korosti: *”Ikuiset työsopimukset ja nopean rahan perässä juokseminen ei oo aina synkronissa.”*

Henkilö C kanssa käydyssä haastattelussa sivuttiin muutamaa eri otteeseenkin yliopistossa tapahtuneita muutoksia vuosikymmenten aikana. Henkilö muistelee, että aikaisemmin yliopiston virkaa pidettiin sellaisena, että sitä ei käytännössä voinut menettää. Henkilöstä D poiketen, henkilö C kuitenkin muistelee, miten hän työuransa alussa vertaili assistenttikollegoidensa kanssa työnsä palkkausta TEK:in kesätyö-palkkasuosituksen kolmannen vuosikurssin palkkoihin. Palkat jäivät siis tuolloin jo uran alussa yksityisen sektorin palkoista, mutta toisaalta henkilö C muistuttaa, että työhön sisältyi jatko-opiskelumahdollisuus. Henkilö C kuvailee leikillisesti näkemyksiin tuon ajan palkkatasostaan: *”Kollegan kans, joka edelleen on täällä talossa, niin vitsailtiin siitä, että me olemme tekevinämme töitä ja yliopisto on maksavinaan meille palkkaa”*. Henkilö C antaa tunnustusta yliopiston laatimasta palkitsemisjärjestelmästä erityisesti nuorempien tutkijoiden osalta. Hän muistelee, miten aikaisemmin nuorempien tutkijoiden palkat muodostuivat erilaisista kalleusluokituksista, Helsingissä maksettiin korkeampaa palkkaa kuin muualla Suomessa, jonka lisäksi käytössä oli erilaisia muita lisäpalkkaluokkia. Edellisten lisäksi henkilö sai palkankorotuksia lisensiaatiksi tai tohtoriksi valmistutumisen johdosta. Aikaisemmin työntekijät ansaitsivat myös

palkankorotuksia sen mukaan, kuinka kauan henkilö oli työskennellyt yliopistolla. Henkilö C uskoo, että nuoremmilla tutkijoilla nykyisin käytössä oleva pistelaskutaulukkoon perustuva palkitsemisjärjestelmä motivoi työntekoon paremmin kuin aikaisemmin, koska järjestelmän avulla henkilökohtaiset työpanostukset näkyvät läpinäkyvämmiin ja selkeämpiin myös henkilön yksityistaloudessa. Henkilöiden C ja D näkemykset oman työuran alusta eroavat kohtalaisen merkittävästi, mutta näkemyseroja selittänee kohtalaisen varmasti erilaiset voimassa olleet käytännöt.

5.2.4 Haastateltavien näkemykset palkkausjärjestelmänsä vahvuuksista

Lappeenrannan teknillisen yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä sai paljon kiitosta ja kehuja. Erityisesti sen läpinäkyvyydestä pidettiin, jonka johdosta sitä pidettiin pääasiassa hyvin oikeudenmukaisena, koska se palkitsee ennalta määritellyistä työsuoritteista. Työntekijä voi palkitsemisjärjestelmän avulla teoriassa laskea, miten paljon hän tulee tienamaan, mikäli hän saavuttaa ennalta määrittelemänsä työsuoritukset. Haastatteluiden mukaan henkilöstö tunsii palkitsemisjärjestelmän kohtalaisen hyvin, ainakin oman työtehtävänsä osalta. Henkilö D piti mallissa erityisesti siitä, että se kannustaa nuorempia tutkijoita kansainväliseen tutkijavaihtoon. Mallia on haastatteluiden mukaan haluttu systemaattisesti viedä kohti tuloskeskeisyyttä, jonka nähdään motivoivan henkilöstöä parhaiten. Tuloskeskeinen palkitsemisjärjestelmä tukee henkilöstön motivointia parhaiten myös tutkijoiden mielestä. Henkilö B haluaa kuitenkin korostaa, että ”täydellistä palkitsemisjärjestelmää” ei voida saavuttaa koskaan, sillä aina joku taho kokee, ettei hänen työtään arvosteta riittävästi. Työntekijän ja esimiehen näkemykset työntekijän työtehtävistä saattaakin näin ollen vaihdella toisinaan hyvin paljon. Haastateltavat pitivät hyvänä asiana, että Suomessa yliopistojen palkkausjärjestelmä on yhtenäinen. Henkilö B korostaa, että yliopistot ovat keskenään yksi yhtenäinen konteksti, joten on hyvä että palkkaus määrittyy samanlaisin perustein saman kontekstin sisällä. Tämä helpottaa myös yliopistojen keskinäistä palkka-vertailua, sillä toimialan sisällä vallitsee yhtenäiset käytännöt ja käsitteistö.

Henkilö A ja B korostavat, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä tulee yliopiston ja tiedekunnan strategisista ja operatiivisista tavoitteista erinomaisesti. Henkilö B kuitenkin muistuttaa, että vaikka palkitsemisjärjestelmä ohjaa hyvin henkilöstöä kohti tiedekunnan omia tavoitteita, ei henkilöstöjohtamisen merkitystä tule koskaan vähätellä. Esi-

miesten tulee aina painottaa sitä, mikä on tietyllä ajanhetkellä tiedekunnan tavoitteiden osalta keskeisintä ja näin ohjata henkilöstöä toimimaan operatiivisessa työssä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Edellinen huomio on jälleen linjassa tutkijoiden näkemysten kanssa. Henkilöstöjohtaminen on onnistuneen palkitsemisen kulmakivi. Henkilöt A että B olivat myös sitä mieltä, että pistelaskuun perustuva palkitsemisjärjestelmä helpottaa henkilöstön kanssa käytyä palkkakeskustelua, koska nykyisin henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen on opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta pistelaskujärjestelmän ansiosta yksiselitteistä ja helppoa. Muun henkilöstön osalta tämä on yhä edelleen hivenen haasteellista, vaikkakin tilanne onkin parantunut yliopiston johdon sisäisen ohjeistuksen myötä. Palkkakeskustelua ja kehityskeskustelua ei kuitenkaan saa sekoittaa, sillä yhä edelleen kehityskeskustelut arvolatautuvat herkillä puheenaiheilla. Kehityskeskustelussa työnantaja yhdessä työntekijän kanssa pohtivat henkilön nykyisiä työtehtäviä sekä tulevaisuuden uramahdollisuuksia. Tässä on omat haasteensa, sillä kaikille työntekijöille on mahdotonta tarjota samanlaisia uralla etenemismahdollisuuksia. Tämä saattaa luonnollisesti aiheuttaa keskustelua siitä, kenen työtä arvostetaan milloin minkäkin verran suhteessa toisiin työntekijöihin.

Kaikki haastateltavat pitivät palkitsemisjärjestelmää oikeudenmukaisena, koska se palkitsee ennalta määritellystä työstä ja on siten läpinäkyvä henkilöstön keskuudessa. On kuitenkin syytä huomioida, että läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä ei itsessään vielä takaa oikeudenmukaisuutta, sillä se kattaa vasta toisen osan oikeudenmukaisesta palkitsemisesta. Niin kuin aikaisemmin luvussa 3 todettiin, oikeudenmukainen palkitseminen jaetaan teoreettisesti kahteen osaan; jaon oikeudenmukaisuuteen sekä palkitsemisessa käytettyjen menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmä täyttää objektiivisesti katsottuna palkitsemisessa käytettyjen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kriteerit, mutta jaon oikeudenmukaisuuden määrittäminen objektiivisesti on huomattavasti vaikeampaa. Kehityskeskustelut herättävät jokaisessa työyhteisössä aina suurta keskustelua työntekijöiden välillä, eikä Lappeenrannan teknillinen yliopisto ole tässä poikkeus. Työntekijän näkemykset jaon oikeudenmukaisuudesta ovat aina subjektiivisia kokemuksia, vaikka harva työntekijä todellisuudessa tätä tiedostaa. Näin ollen edes henkilö A tai B ei objektiivisesti pysty ottamaan kantaa siihen, toteutuuko jaon oikeudenmukaisuus yliopiston omassa palkitsemisjärjestelmässä, koska nämä henkilöt työsken-

televät muiden henkilöiden tavoin myös organisaatiossa. Vaikka haastattelut pyrittiin toteuttamaan täysin objektiivisesti, siten että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman kattavasti organisaation kaikkia eri tasoja, on tässä yhteydessä syytä huomioda, että haastateltavien pienen määrän johdosta, yliopiston johto on haastatteluaineistossa selvästi yliedustettu. Johto näkee luonnollisesti kaikissa organisaatioissa asiat muita työntekijöitä eritavalla, joten objektiivisesti katsottuna palkitsemisjärjestelmän vahvuudet voivat tutkimuksessa olla ylikorostuneita, vaikkakin näkemykset henkilöiden A ja B sekä C ja D välillä eivät merkittävästi vaihdelleetkaan.

Sekä henkilö A että henkilö B uskovat, että yliopiston tulosten kasvuun ei olisi ilman yliopiston omaa palkitsemisjärjestelmää päästy. Yliopistojen yhteinen palkkausjärjestelmä, YPJ-malli, ei henkilöiden mukaan yksin mahdollistaisi mallin taustalla olevien tavoitteisiin pääsyä. Henkilö B korostaa, että YPJ-mallin avulla suoritettu palkitseminen jättää järjestelmään ”*mustan aukon*”, jonka johdosta palkitsemisen kriteerit hämärtyvät. Yliopiston omalla palkitsemisjärjestelmällä tavoitteisiin on selvästi päästy, ja yleisesti oltiin sitä mieltä, että palkitsemista on kehitetty oikeaan suuntaan. Vaikka uusi palkitsemisjärjestelmä on osaltaan nostanut Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkkakilpailukykyä, ei yliopisto pysty missään tilanteessa vastaamaan yksityisen sektorin korkeimpiin palkkoihin. Henkilö B muistuttaa jälleen kerran kontekstisidonnaisuuden tärkeyden. Palkat määrittyvät tiettyjen mekanismien mukaan, mutta hän pitää erityisen hienona sitä, että yliopisto on saanut palkkalistoilleen Anssi Vanjoen kaltaisen henkilön. ”*Kun henkilö ei toimi pörssiyrityksessä, palkka määräytyy erilaisten tekijöiden mukaan, ja näin tällainen julkishallinnollinenkin organisaatio voi saada tuon kaltaisen huippuyksilön organisaatioonsa*”, selittää henkilö B.

Henkilö A arvelee, että uusi palkitsemisjärjestelmä on ollut yksi merkittävin osasyys sille, että Lappeenrannan teknillinen yliopiston tulokset ovat nousseet huimasti viimeisten vuosien aikana. Vaikka yliopiston johtoon kuuluva henkilö A myöntää, että erityisesti tutkimuksen osalta lähtötaso oli muita yliopistoja selvästi alhaisempi, on Lappeenrannan teknillinen yliopisto yliopistojen välisessä tulosten kasvu vertailussa aivan omalla kymmenluvullaan. Toinen merkittävä tekijä johon palkitsemisjärjestelmällä uskottiin olevan merkitystä, on yliopiston palkkakilpailukyyn merkittävä kasvu. Henkilö A painottaa, että yliopiston professorikunta tienaa kaikista Suomen yliopis-

toista keskimäärin parhaiten. Sama näkyy myös muissa vaatavuuspalkkaluokissa, eli yliopiston henkilökohtaiset palkanosuudet ovat keskimäärin muita Suomen yliopistoja korkeammat. Yliopisto on siis systemaattisesti tehty työtä palkitsemisjärjestelmän kehittämisen puolesta, ja tällä työllä uskotaan olevan merkittävä vaikutus saavutetuihin tuloksiin. Huomionarvioista on tekijöiden väliset kausaalisuhteet. Voitaneenkin todeta, että raha näyttää tulosten valossa olevan hyvä motivaation lähde, josta seuraa työntekijöiden parempi suorituskyky, josta puolestaan hyöttyy viimekädessä yliopisto.

Yliopiston käytössä ollut vanha malli perustui pitkälti työsuhteen pituuteen, eli palkka nousi sen mukaan kuinka kauan henkilö oli ollut talossa. Tätä piti useampi henkilö haastatteluissa epäoikeudenmukaisena palkkamallina, koska ihmisten keskinäinen suoritustaso vaihtelee luonnollisesti toisistaan. Aikaisemmin käytössä ollut malli ei käytännössä katsottuna siis motivoinut yksilöitä saavuttamaan korkeaa suoritustasoa työtehtävissään työuran alussa. Henkilö B haluaa kuitenkin muistuttaa, että mikään malli ei itsessään ole toista parempi, vaan ratkaisevaa on se, miten mallia käytetään organisaatiossa. Vaikka YPJ-malli onkin yhtenäinen kaikissa suomalaisissa yliopistoissa, henkilö B uskoo, että mallia käytetään eri organisaatioissa, ja jopa organisaatioiden sisällä, eri tavalla. Mikäli palkitsemisjärjestelmää käytetään Lappeenrannan teknillisen yliopiston sisällä eri tavalla, aiheuttaisi se menettelytapojen väärinkäytöksen, ja olisi siten ristiriidassa oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän kanssa. Henkilö A kuitenkin korostaa, että yliopiston johto valvoo, että Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmää käytetään läpi koko organisaation yhtenäisin periaattein. Henkilö B toteaa, että uuden mallin käyttöönottovaiheessa on malliin sisäänrakennettu ajatus siitä, että uusi malli ei heikennä kenenkään asemaa organisaatiossa. Tämä on toteutettu haastatteluissa esiin nousseella takuupalkalla, jonka mukaan uuteen malliin siirryttäessä, kaikkien työntekijöiden sen hetkiset palkat jäädytettiin takuupalkoiksi. Mikäli pistelaskujärjestelmään perustuva palkka on takuupalkkaa korkeampi, on henkilö oikeutettu tähän. Mikäli uusi palkka jää takuupalkkaa alhaisemmaksi, maksetaan työntekijälle kuitenkin takuupalkan suuruinen palkkio.

5.2.5 Haastateltavien näkemykset palkkausjärjestelmänsä heikkouksista

Yliopiston johtoon kuuluva henkilö A mainitsee järjestelmän pahimmaksi puutteeksi työntekijöiden huomion keskittymisen vain järjestelmässä painotettuihin tekijöihin. A tarkoitti tällä sitä, että kun työntekijät tietävät millä tekijöillä he voivat palkkaansa vaikuttaa parhaiten, he käyttävät työaikansa muiden työtehtävien kustannuksella pääasiassa näihin tehtäviin. Tästä huolimatta henkilö A näkee palkitsemisjärjestelmän edut kokonaisuudessaan suuremmiksi kuin sen haitat. Henkilö B väittää, että ei ole kohdannut samankaltaista ongelmaa. Hän sanoo, että ei ole havainnut näkyvää osaoptimointia edustamassaan tiedekunnassa.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston uutta palkitsemisjärjestelmää on kehitelty useampaan eri otteeseen. Henkilö A toteaa, että järjestelmää tulisi vielä kehittää erityisesti yliopiston kolmannen tehtävän, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, osalta. Hän toteaa, että tämä on toteutettu nykyisessä järjestelmässä liian vanhanaikaisilla mittareilla. Järjestelmä on toteutettu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta nykyisin siten, että huomioon otetaan vain opetus- ja tutkimus, joka ei henkilön A mielestä ole relevanttia. Vaikka haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että mallia on viety oikeaan suuntaan, nähtiin mallin jatkuva uudistaminen myös ongelmana. Erityisesti tutkimuksen puolella, jossa projektit saattavat olla pitkiä, on palkitsemisjärjestelmä saattanut muuttua kesken projektin, millä on saattanut olla alentavia vaikutuksia henkilöstön palkkatasoon. Siksi henkilö B kehottaa, että palkitsemisjärjestelmästä tulisi kerätä jonkin aikaa dataa, siten että järjestelmää ei muokattaisi tämän ajanjakson aikana. Hänen mukaan henkilöstöltä vaadittu muutoksen sietäminen on ollut järjestelmän merkittävin, ja mahdollisesti ainoa, heikkous.

Tutkimusprojektien pituuteen viittaa myös henkilö D. Hän sanoo, että palkitsemisjärjestelmän heikkous nuorempien tutkijoiden osalta on se, että tutkimusprojektien aloittaminen ja lopettaminen ajoittuu eri tutkijoilla eri aikoihin. Koska nuorempien tutkijoiden osalta henkilökohtaista palkanosaa arvioidaan jatkuvasti, voivat toiset tutkijat edetä tästä syystä nopeammin pistetaulukossa, mutta tähän on projektin luonteen takia henkilön D mielestä vaikea itse vaikuttaa. Toisaalta henkilö D muistuttaa, että pistelasku perustuu nuorempien tutkijoiden osalta moniin muihinkin tekijöihin. Esimerkiksi jatko-opiskelupisteet voivat henkilön D mielestä saavuttaa nopeasti, mikä

toisaalta hivenen pienentää julkaisuista mahdollisesti ”menetettyjä” ansioita. Vaikka henkilö uskoo, että suuri osa nuoremmista tutkijoista tuntee järjestelmän omalta osaltaan hyvin, hän muistuttaa, että vastuu henkilökohtaisen palkanosan kasvusta on tutkijalla itsellään. Teoriassa on siis mahdollista, että joku nuorempi tutkija olisi jo ylemmällä palkkaluokalla, vaikka ei itse tätä tiedostaisikaan. Mikäli henkilö D saisi tehdä muutoksia palkitsemisjärjestelmään, hän korottaisi opetuspisteiden painotusta järjestelmässä, koska näiden osuus on hänen mielestään nykyisin liian alhainen nuorempien tutkijoiden osalta.

5.2.6 Merkittävimmät näkemyserot haastateltavien välillä

Haastateltavien näkemykset yliopiston oman palkitsemisjärjestelmän vahvuuksista ja heikkouksista olivat yllättävänkin yhtenevät, ottaen erityisesti huomioon sen, kuinka yliedustettu yliopiston johto haastatteluaineistossa oli. Vahvuudet nähtiin heikkouksia selkeämmin samanlaisina. Haastatteluista nousi esille vain yksi merkittävä mielipide-ero haastateltavien välillä. Tämä tekijä oli opetus- ja tutkimuksen tasapainoinen kohtelu järjestelmässä. Toisaalta tässäkin tilanteessa on syytä huomioida, että haastatteluaineisto oli hyvin suppea, eikä sisältänyt esimerkiksi yhdenkään tutkijatohtorin näkemyksiä asiasta. Ajoittain tuntui, että opetuksen ja tutkimuksen tasapainoinen kohtelu oli hyvin tunneherkkä asia, sillä ongelmaan viitattiin haastatteluissa useaan eri otteeseen. Haastatteluaineistoa analysoitaessa voidaan päätellä, että keskustelun taustalla vaikuttaa jopa laajempi keskustelu siitä, mikä on yliopistojen ensisijainen tehtävä.

Juuret opetus- ja tutkimushenkilökunnan tasa-arvoisesta kohtelusta ulottuvat uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönottovaiheeseen. Tällöin, niin kuin aikaisemminkin jo mainittiin, yliopiston tutkimuksen taso oli kohtalaisen vaatimaton, minkä johdosta yliopiston johto halusi palkitsemisjärjestelmässä korostaa yliopiston tutkimuksellista roolia. Siitä että tutkimus on merkittävin osa yliopiston tuloksellisuutta ja kilpailukykyä, ei haastateltavien välillä ollut erimielisyyksiä. Suurimmat näkemyserot syntyivätkin uuden järjestelmän oikeudenmukaisuudesta opetus- ja tutkimushenkilökunnan välillä.

Henkilö A aloitti aiheeseen liittyvän keskustelun toteamalla, että koska tutkimuksen merkitystä on viime vuosina erityisesti korostettu, on se saattanut aiheuttaa sen, ettei opetusta arvosteta enää siinä määrin kuin ennen. Henkilö C on monin paikoin henkilön A:n kanssa samaa mieltä, sillä hänen näkemyksen mukaan henkilökunta ei panosta opetukseen enää siinä määrin kuin ennen. Hän myös korostaa, että opetus- ja tutkimustehtävät ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, eikä hyvä tutkija ole aina automaattisesti hyvä opettaja tai toisinpäin. Henkilö C toteaa, että hyödyntämällä opetukseen käytetyn ajan tehokkaasti tutkimukseen, saavutetaan keskimäärin parempia saavutuksia palkitsemisjärjestelmässä. Tämä johtuu osittain siitä, että henkilö voi opettaa määrällisesti hyvin paljon, mutta opiskelijamäärän vähäisyyden tai kurssipalautteen pienen määrän takia henkilö ei välttämättä hyödy opetuksesta taloudellisesti. Parhaisiin tuloksiin päästää toki luonnollisesti, kun sekä opetetaan että tutkitaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Henkilön C toiveet ovatkin henkilön A:n kanssa samansuuntaisia. Vaikka henkilö C ymmärtää tutkimuksen tärkeyden, hän toivoisi järjestelmään enemmän joustavuutta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että sama työntekijä voisi tiettyinä ajanjaksoina keskittyä enemmän opetukseen kuin tutkimukseen ja vaihtoehtoisesti toisena ajanhetkeä päinvastoin, siten että palkkataso ei heilahtelisi niin nopeasti tehtyjen päätösten mukaisesti. Henkilö A tarjoaa ongelmaan ratkaisuvaihtoehdoksi sitä, että opetuksen ja tutkimuksen välisiä painotuksia voitaisiin tarkastella uudelleen yliopiston johdon toimesta. Henkilön C näkemykseen asiasta saattanee kuitenkin vaikuttaa se, että hän toimii organisaatiossa yliopisto-opettajana, jonka johdosta hänen näkemyksensä asiasta ovat inhimillisistä syistä erilaiset kuin tutkimustyötä tekevien henkilöiden. Henkilön A näkemyksiä opetus- ja tutkimushenkilökunnan tasa-arvoisesta kohtelusta voidaan kuitenkin pitää objektiivisesti katsottuna kohtalaisen puolueettomana henkilön aseman takia. Henkilöllä A ei lähtökohtaisesti ole tarvetta katsoa opetus ja tutkimushenkilökunnan tasa-arvoista asemaa subjektiivisesti. Henkilön A yleisiä mielipiteitä yliopiston palkitsemisjärjestelmästä ohjaa kuitenkin henkilön aseman takia varmasti halu maksimoida yliopiston kilpailukyky.

Henkilö B on henkilöiden A ja C kanssa ainakin osittain eri mieltä opetuksen ja tutkimuksen tasa-arvoisesta kohtelusta. Hän korostaa, että tutkimus on yliopiston keskeisin tehtävä ja kaikille tutkijoille välttämätöntä. Hän ei lähtisi muuttamaan opetuksen ja tutkimuksen välisiä painotuksia palkitsemisjärjestelmässä, sillä hänen mukaan 1600

tunnin kokonaistyöaika vuodessa, tulee riittää myös tutkimiseen. Hän korostaa, että vaikka henkilö opettaisi viittä kurssia vuodessa, ei hänellä mene tähän valmisteluineenkaan edes puolta kokonaisvuosityöajasta. Henkilö B painottaa, että mikäli henkilö ei halua olla mukana tutkimuksessa, on vaihtoehtona yliopisto-opettajan työ. Mikäli jokin työntekijä jättäytyy hyvinkin passiiviseksi tutkimuksen osalta, tulee työntekijällä olla henkilön B mukaan valtava liike-elämän kokemus tai jokin muu hyvin aikaa vievä muu aktiviteetti. Henkilö B pitää hyvänä, että tutkimusta on nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä selvästi korostettu, jonka ansiosta myös mallin palkkattoa on tutkimuksen osalta nostettu aikaisempaan malliin verrattuna. Näin voimakkaasti tutkimukseen painottavat työntekijät pääset aikaisempaa paremmille ansioille.

Vaikka näkemuserot opetuksen ja tutkimuksen välisessä painotuksessa näytti haastatteluiden valossa olevan välillä kohtalaisen suuret, ei totuus todellisuudessa liene yhtä räikeä. Kaikki haastateltavat painottivat tutkimuksen tärkeyttä, mutta keskeisimmäksi kiistaksi jäi lähinnä järjestelmän joustavuuden balansointi. Organisaation on mahdotonta rakentaa sellaista palkitsemisjärjestelmä, johon kaikki organisaation työntekijät olisivat vilpittömästi tyytyväisiä. Palkitsemisjärjestelmien rakentaminen on viimekädessä tasapainottelua organisaation sisältä kumpuavien erilaisten tavoitteiden ja mielipiteiden välillä. Tätä ristipainetta voidaan vähentää ottamalla työntekijöitä mukaan järjestelmän suunnitteluun. Näin on Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehtykin. Tulokset järjestelmän implementointiprosessista näyttäisi olevan kohtalaisen onnistuneita. Haastateltavien samankaltaiset näkemykset korostavat, että yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä on kauttaaltaan läpinäkyvä ja täyttää siten ainakin osittain oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän tunnuspiirteet. Tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää kuitenkin haastateltavien pientä määrää, jonka johdosta tutkimustulokset saattaneet sisältää joitakin virheitä. Näkemuserot olivat kuitenkin tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden välillä kohtalaisen pieniä, joka toisaalta hiivenen puoltaa tutkimustulosten oikeellisuuden puolesta.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä kandidaatintyö käsitteli yliopistojen palkkausjärjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia siten, että empiriaosuus käsitteli Lappeenrannan teknillisen yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunnan näkemyksiä yliopistojen yhteisestä palkkausjärjestelmästä sekä kohdeyliopiston omasta palkitsemisjärjestelmästä. Empiriaosuus suoritettiin tekemällä neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat mahdollisimman kattavasti koko organisaatiota opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta. Teemahaastatteluissa syvennyttiin lyhyesti myös yleiseen palkkakeskusteluun. Työn teoriaosuus käsitteli palkitsemisjärjestelmien historiallista kehitystä, palkitsemisjärjestelmistä tavoiteltuja etuja sekä erilaisia palkitsemismuotoja. Kaikki organisaatioiden käytössä olevat palkitsemismuodot eivät itsessään sovellu yliopistojen käyttöön, joten palkitsemismuotoja esiteltiin lähinnä työn kontekstisidonnaisuus huomioonottaen. Teoriaosuudessa esiteltiin lyhyesti kaksi motivaatioteoriaa, jotka vaikuttavat palkitsemiskeskustelun taustalla, vaikkakin teorioiden paikkansapitävyyttä on kyseenalaistettu tutkijoiden toimesta useaan eri otteeseen. Teorioiden esittelyn taustalla oli ajatus johdattaa lukija palkkakeskustelun taustateorioihin. Työssä esiteltiin lyhyesti myös Suomen yliopistojen yhtenäinen palkkausjärjestelmä (YPJ-malli) sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä. Näiden palkitsemisjärjestelmien tunteminen oli elinehto sille, että lukija pystyi ymmärtämään empiriaosuuden tuloksia.

Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että Lappeenrannan teknillisen yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä on erityisesti edesauttanut yliopistojen yhtenäisen palkkausjärjestelmän taustalla olevien tavoitteiden täyttymistä. Yliopistojen yhtenäisen palkkausjärjestelmän tavoitteina on ollut edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, edistää yliopistojen palkkakilpailukykyä muihin työnantajiin nähden, kehittää työntekijöiden osaamista sekä kannustaa työntekijöitä hakeutumaan entistä vaativimpiin työtehtäviin. Haastattelutulosten perusteella voidaan päätellä, että yliopistojen yhteisen palkkajärjestelmän tavoitteisiin ei olisi ilman Lappeenrannan teknillisen yliopiston omaa palkitsemisjärjestelmää päästy Lappeenrannassa. Yliopiston omaa palkitsemisjärjestelmää kuvailtiin läpinäkyväksi, oikeudenmukaiseksi sekä kannustavaksi. Järjestelmän kehittämisessä on ollut mukana opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä organisaation eri tasoilta, joka itsessään on saattanut edesauttaa järjes-

telmän onnistunutta käyttöönottoa organisaatiossa. Opiskelijoiden näkökulmasta ajateltuna on hienoa, että henkilökunnan opetuspisteiden saaminen palkitsemisjärjestelmästä edellyttää, että kurssin harjoitustyöt ja tentit tarkistetaan annetussa määräajassa. Tällä on varmasti ollut positiivisia vaikutuksia opiskelijan näkökulmasta. Pääsääntöisesti haastateltavat pitivät palkitsemisjärjestelmää erittäin toimivana, ja kaikkien haastateltavien mielestä järjestelmän hyödyt olivat suuremmat kuin sen haitat. Palkitsemisjärjestelmässä havaittiin kuitenkin olevan myös joitakin kehityskohteita. Nämä näkemykset olivat ainakin osittain sidottu henkilön asemaan organisaatiossa. Erityisesti palkitsemisjärjestelmässä olevat painotukset opetuksen ja tutkimuksen välillä aiheuttivat haastateltavien välillä erimielisyyksiä. Haastattelutuloksien yleistettävyyteen organisaation sisällä tulee kuitenkin suhtautua tietyllä skeptisyydellä johtuen haastatteluaineiston pienestä määrästä. Yliopiston johto oli myös yliedustettu haastatteluaineistossa, mikä on saattanut osakseen vääristää tutkimustuloksia.

Empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että raha motivoi haastateltavia kohtalaisen hyvin, joskaan se ei ole ainoa motivaatiota lisäävä tekijä. Haastatteluista oli tulkittavissa, että enemmistö haastateltavista uskoi Maslow'n tarvehierarkian paikkansapitävyyteen. Tämän päätelmän voi tehdä siitä syystä, että enemmistö haastateltavista korosti, että palkan suuruudella on johonkin pisteeseen asti merkitystä, jonka jälkeen palkan motivoiva vaikutus vähenee. Ihminen pystyy palkan avulla täyttämään primäärit tarpeensa, minkä jälkeen henkilö kykenee etenemään tarvehierarkiassa. Haastatteluiden perusteella tietyn palkkatason saavuttamisen jälkeen työntekijät motivoivat enemmän positiivisen palautteen saamisesta, hyvästä työilmapiiristä sekä uralla etenemisen mahdollisuuksista. Kukaan haastateltavista ei haastatteluaineistoa tulkittaessa suoranaisesti kannattanut Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jonka mukaan rahalla ei ole työntekijää motivoivaa vaikutusta. Toisaalta tarvehierarkia ja kaksifaktoriteoria ovat tietyltä osin ristiriidassa keskenään, joten mikäli joku haastateltava olisi aineiston perusteella kannattanut molempia motivaatioteorioita, olisi aineistossa ollut havaittavissa tutkimuksellista ristiriitaa. Tältä osin haastateltavien käsitykset työmotivaatiosta olivat ristiriidattomia. Toisaalta motivaatioteorioita ei välttämättä ole tarvetta tulkita toisiaan poissulkevinä, vaan niiden voidaan nähdä täydentävän toisiaan ja siten tukevan yleisesti palkitsemiskeskustelua. Teorioiden hyödyt näyttävät strategisessa ja operatiivisessa palkitsemisessä lähinnä suunnittelutyötä ohjaa-

vina voimina. Motivaatioteorioiden tavoitteena on enemminkin pyrkiä selittämään ihmisten käyttäytymistä ilmiönä, eikä niinkään tarjota konkreettisia ratkaisuvaihtoehtoja operatiiviseen palkitsemiseen.

Yliopistot eivät kilpaile työntekijöistään palkalla. Yliopistot jäävät yleisissä palkkaver-tailuissa huomattavasti muiden sektoreiden palkoista, vaikkakin Lappeenrannan tek-nillisen yliopiston palkat ovat kaikista Suomen yliopistoista keskimäärin suurimmat. Tästä huolimatta voidaan tehdä johtopäätös, että yliopistot houkuttelevat työvoimaa muilla tekijöillä. Yksi merkittävin työvoimaa houkutteleva tekijä on tieto siitä, että yli-opistoissa työskentelee yleisesti ottaen alojen parhaimmat asiantuntijat, jotka puoles-taan houkuttelevat organisaation piiriin muita kovia asiantuntijoita. Hyvät kansainväli-esti kilpailukykyiset tutkimusryhmät ovat haastatteluiden perusteella yliopistojen houkuttelevuuden salaisuus. Muita haastatteluista esiin nousseita tekijöitä olivat yli-opiston maine, korkeatasoinen tutkimus, hyvät opetustulokset, akateeminen vapaus, hyvä työllistyminen sekä hyvä työilmapiiri. Haastattelutulosten perusteella voidaan sanoa, että haastateltavat tiedostavat eri sektoreiden väliset palkkaerot hyvin. Haas-tateltavat suhtautuivat yleiseen palkkakeskusteluun myönteisesti, eivätkä suoranai-sesti kritisoineet yksityisen sektorin korkeampia palkkoja. Haastateltavien mukaan ihmisten, joiden ensisijainen ja ainoa motivaatio työssä on raha, ei pidä hakeutua yliopistojen palkkalistoille, koska yliopistojen palkkataso, ei ainakaan ilman kansain-välisesti korkealle arvostettuja tutkimustuloksia, pysty ikinä vastaamaan yksityisen sektorin korkeimpiin palkoihin. Toisaalta haastateltavien näkemysten mukaan, yli-opisto ei myöskään halua palkkalistoilleen rahan perässä juoksevia yritysjohtajia.

Koska tämän työn empiirinen tutkimus oli otantamäärältään kohtalaisen suppea, ei tutkimustuloksia voida aukottomasti yleistää koskemaan koko kohdeyliopiston ope-tus- ja tutkimushenkilökuntaa, vaikkakin puolistrukturoidut teemahaastattelut mahdol-listivat asioiden monipuolisen käsittelyn. Haastateltavien erilainen rooli organisaati-ossa edesauttoi erilaisten näkökulmien esiintulon, mutta laajempaa lisätutkimusta aihealueesta tulisi kuitenkin vielä tehdä, mikäli tässä työssä esitettyjä johtopäätöksiä haluaisi tilastollisesti todistaa. Tätä tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää mahdol-listen jatkotutkimuskohteiden valinnassa. Lisätutkimusta olisi esimerkiksi mielenkiin-toista tehdä laajemman otannan avulla siitä, miten oikeidenmukaiseksi Lappeenran-

nan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmä todellisuudessa koetaan koko opetus- ja tutkimushenkilökunnassa.

Haastatteluista nousi moneen otteeseen esille, että muun henkilökunnan osalta ei kohdeyliopistossa vielä ole käytössä vastaavanlaista palkitsemisjärjestelmää. Yliopiston johto kertoi, että tällaisen käyttöönotto on yliopiston johdossa harkittu. Muun henkilökunnan osalta järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto tullee kuitenkin olemaan huomattavasti haasteellisempaa, koska henkilöstön työtehtävät vaihtelevat ryhmän sisällä huomattavasti opetus- ja tutkimushenkilökuntaa enemmän. Koska muun henkilökunnan osalta voi olla vaikea kehittää suoritteita kuvaavia mittareita, voi henkilökunnan mielipiteet mahdollisen palkitsemisjärjestelmän vahvuuksista ja heikkouksista vaihdella huomattavasti opetus- ja tutkimuskuntaa enemmän.

Tämän työn tutkimustuloksista voivat hyötyä Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmän kehittäjät, mutta ensisijaisena tutkimustulosten hyödyntäjänä voitaneen pitää muiden suomalaisten yliopistojen johtoa. Yliopiston oma, yleistä palkkausjärjestelmää tukeva palkitsemisjärjestelmä, on haastatteluiden perusteella tuottanut kohdeyliopistossa huomattavia tuloksia, joten voidaan pitää melko ihmeellisenä, että muut suomalaiset yliopistot eivät ole kehittäneet omaa palkitsemisjärjestelmää. Tutkimustulosten mukaan Lappeenrannan teknillisen yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä on osittain myös edesauttanut yliopiston sopeutumista uudenlaiseen liiketoimintaympäristöön.

Lisätutkimusta Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmän vahvuuksista ja heikkouksista kaivataan lisää. Tämän lisäksi tulevaisuudessa tutkimusta voitaisiin kohdistaa siihen, miksi muut suomalaiset yliopistot eivät ole käyttöönotta- neet omaa palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksessa voitaisiin kerätä muiden yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan mielikuvia Lappeenrannan teknillisen yliopiston palkitsemisjärjestelmästä. Niiden yliopistojen kohdalta, jotka tulevaisuudessa käyttöönottavat oman palkitsemisjärjestelmän, olisi mielenkiintoista tutkia miten yliopiston tulosten kehitys korreloituu järjestelmään satsattuihin panostuksiin. Tämän jälkeen voitaisiin vetää jo hivenen yleistettävämpiä tuloksia siitä, että palkitsemisjärjestelmän implementointi ja yliopiston tulosten kasvu korreloivat positiivisesti keskenään. Tätä

tuskin voitaneen vielä tämän tutkimuksen perusteella tehdä, koska teoriassa Lappeenrannan teknillisen yliopistojen tulosten kasvun ja palkitsemisjärjestelmän välillä ei välttämättä ole mitään tilastollista yhteyttä. Tapahtumat ovat saattaneet teoriassa vain osua samalla ajanjaksolle, joskin todennäköisempänä voidaan pitää sitä, että tekijöiden välillä vallitsee positiivinen korrelaatio.

LÄHTEET

Kirjat

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K., Ylikorkela, A. (2005) Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva, WSOY.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N., Palva A. (2002) Toimiva tulospalkkaus - Opas kehittämiseen. Juva, WSOY.

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

Latham, G. (2012) Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice. 2. p. Los Angeles, SAGE Publications.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere, Tammerpaino Oy.

Maslow, A. H. (1987) Motivation and Personality. 3p. New York, Harper & Row.

Simons, R. (2000) Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey, Prentice Hall.

Sistonen, S. (2008) Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä, Talentum.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H., Tenhunen, J. (2007) Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilösi osaaminen. Tykes. Raportti 57. Helsinki

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Porvoo, WSOY.

Artikkelit

Kohn, A. (1993) Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, vol. 7, issue 5, pp. 54–63.

Kuvaas, B. (2006) Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, issue 3, pp. 365–385.

Laasonen, H. (2013) Yksityinen sektori palkkakehityksen ykkönen. *Tekniikan akateemisten jäsenlehti*. vol. 33, issue 2, pp. 28–35.

Rantanen, H., Kulmala, H.I., Lönnqvist, A., Kujansivu, P. (2007) Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 20, issue 5, pp. 415-433.

Verkkójulkaisut

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2013) Tarpeet ja motiivit. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2013]. Saatavilla

<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>

LUT (2013a) Ylittämättömiä yhdessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2013]. Saatavilla

<http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely>

LUT (2013b) Avaintietoa ja lukuja 2011. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2013]. Saatavilla

<http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/avaintietoa>

LUT (2013c) Visio, missio ja arvot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2013]. Saatavilla

<http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/visio-missio-ja-arvot>

LUT (2013d) Strategiset painopisteet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 12.4.2013]. Saatavilla

<http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/strategia/painopisteet>

LUTnet (2013a) Yliopistojen palkkausjärjestelmä. Lappeenrannan teknillisen yliopiston intra-net. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.4.2013]. Saatavilla

<http://intra.lut.fi/C17/Uusi%20peruspalkkausjarjestelma/default.aspx>

LUTnet (2013b) Sisäinen ohje 1.3.2012. Lappeenrannan teknillinen yliopiston intra-net. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 14.4.2013]. Saatavilla vain LUTnet:iin pääseville.

Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 8.5.2013]. Saatavilla

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

UPJ käsikirja (2006) Käsikirja yliopistojen uudesta palkkausjärjestelmästä. [verkko-dokumentti]. [Viitattu 23.3.2013]. Saatavilla

http://www.yhl.fi/yhl/edunvalvonta/jarjestelmat/upj/UPJ_kasikirja_16102006.pdf

YPJ-palkat (2013) YPJ-palkat yliopistot 1.1.2013. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.4.2013]. Saatavilla

http://www.yhl.fi/yhl/edunvalvonta/jarjestelmat/upj/2013/ypj_palkkataulukot_01012013.pdf

LIITTEET

Liite 1. Henkilö A:n haastattelurunko

- Tehtävä. Kuinka kauan olet ollut talossa?
- Mikä on henkilökohtainen suhtautumisesi yleiseen palkkakeskusteluun? Miksi uskon, että palkkakeskustelut mielletään yleisesti kiellettynä puheenaiheena? Ovatko yksityisen sektorin ylimmän johdon palkat mielestäni karanneet jo kohtuuttomuuksiin? Voiko toisen työ olla esim. 100 kertaa arvokkaampaa organisaation sisällä?
- Palkat muodostavat yliopistossa hyvin merkittävän kuluerän, joiden kattamiseen tarvitaan usein myös ulkopuolista rahoitusta. Uskotko, että tällä on vaikutusta rekrytoinnin varovaisuuden kanssa?
- Mitä mieltä olet siitä, että kaikkien Suomen yliopistojen palkkausjärjestelmä on yhtenäinen? Järjestelmän taustalla tavoitteena on ollut edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, edistää yliopistojen palkkakilpailukykyä muihin työnantajiin nähden, kehittää työntekijöitä osaamista sekä kannustaa työntekijöitä hakeutumaan entistä vaativimpiin työtehtäviin. Miten nämä tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa? Perustele päätöksiäsi asemasi perusteella.
- Täyttyvätkö yliopiston omat tavoitteet palkkausjärjestelmän avulla?
- Kerro mielestäsi palkkausstrategian keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet?
- Palkka muodostuu työnvaativuudesta sekä henkilökohtaisesta palkanosasta. Työnvaativuuden arviointi lienee näistä yliopiston kohtalaisen selkeiden työnkuvien takia helpompaa. Miten suhtaudut henkilökohtaisen palkanosan arviointiin, mitkä ovat tässä suurimmat haasteet?
- Jos voisit, miten muuttaisit yliopiston palkkausjärjestelmää, jotta se olisi oikeudenmukaisempi ja toisaalta kannustaisi organisaation ne ”helmet”.
- Mikä on oma käsityksesi siitä, motivoiko työntekijää aineelliset (rahalliset) vai aineettomat (ei-rahalliset) tekijät enemmän?
- Palkkausjärjestelmän tulisi olla yhtenäinen läpi koko yliopiston. Valvooko yliopiston johto jotenkin sitä, että esimerkiksi kaikki tiedekunnat/laitokset suorittavat työnvaativuuden arvioinnin yhdenmukaisesti?

Liite 2. Henkilö B:n haastattelurunko

- Tehtävä. Kuinka kauan olet ollut talossa?
- Mikä on henkilökohtainen suhtautumisesi yleiseen palkkakeskusteluun? Miksi uskon, että palkkakeskustelut mielletään yleisesti kiellettynä puheenaiheena? Ovatko yksityisen sektorin ylimmän johdon palkat mielestäni karanneet jo kohtuuttomuuksiin? Voiko toisen työ olla esim. 100 kertaa arvokkaampaa organisaation sisällä?
- Mitä mieltä olet siitä, että kaikkien Suomen yliopistojen palkkausjärjestelmä on yhtenäinen? Järjestelmän taustalla tavoitteena on ollut edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, edistää yliopistojen palkkakilpailukykyä muihin työnantajiin nähden, kehittää työntekijöitä osaamista sekä kannustaa työntekijöitä hakeutumaan entistä vaativimpiin työtehtäviin. Miten nämä tavoitteet ovat mielestäsi toteutuneet Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa? Perustele päätöksiäsi asemasi perusteella.
- Kuvaile yliopiston oman palkitsemisjärjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia? Onko palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukainen? Jos voisit, miten muuttaisit palkitsemisjärjestelmää?
- Kuvaile tilannetta, jossa yhdessä työntekijän kanssa keskustellette työntekijän palkan muodostumisesta. Onko henkilökohtaisen palkan osan arviointi hankalaa?
- Koetko, että yliopiston oma palkitsemisjärjestelmä on yhdenmukainen tiedekunnan tavoitteiden kanssa? Kannustaako se työntekijöitä tekemään oikeita asioita? Kuinka paljon olet havainnut vääränlaista osaoptimointia?
- Palkat muodostavat yliopistossa hyvin merkittävän kuluerän, joiden kattamiseen tarvitaan usein myös ulkopuolista rahoitusta. Uskotko, että tällä on vaikutusta rekrytoinnin varovaisuuden kanssa?
- Yliopiston johdon näkemys on se, että palkitsemisjärjestelmä painottaa ehkä hiiven liikaa tutkimusta, siten että opetustyötä enemmän tekevien on vaikeampi hyötyä palkitsemisjärjestelmästä. Oletko väitteen kanssa samaa mieltä? Jos olet, mitä pitäisi asian suhteen tehdä? Jos et, niin miksi?
- Yliopistot eivät tutkimusten mukaan pysty kilpailemaan palkkojen kanssa yksityisen sektorin kanssa. Mikä yliopistoissa sitten houkuttelee työntekijöitä?

Liite 3. Henkilö C:n haastattelurunko

- Tehtävä. Kuinka kauan olet ollut talossa?
- Mikä on henkilökohtainen suhtautumisesi yleiseen palkkakeskusteluun? Miksi uskon, että palkkakeskustelut mielletään yleisesti kiellettyinä puheenaiheena? Ovatko yksityisen sektorin ylimmän johdon palkat mielestäni karanneet jo kohtuuttomuuksiin? Voiko toisen työ olla esim. 100 kertaa arvokkaampaa organisaation sisällä?
- Mikä sai sinut hakemaan töihin Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon? Miten suhduit yliopistojen palkkatasoon tällöin?
- Tarjoaako yliopisto mielestäni mahdollisuuden urakehitykseen? Hyötyykö tästä sinusta taloudellisesti?
- Kuvaile yliopiston oman (opetus- ja tutkimushenkilökunnan) palkitsemisjärjestelmän (pistelaskutaulukko) vahvuuksia ja heikkouksia oman asemasi näkökulmasta?
- Kannustetaanko tiedekunnassa oikeisiin työsuoritteisiin? Palkitaanko tästä (sekä aineeton, että aineellisesti). Kumpi motivoi enemmän sinua, aineeton vai aineellinen palkitseminen?
- Oletko samaa mieltä yliopiston johdon kanssa siitä, että yliopiston pistelaskutaulukko saattaa ohjata opetus- ja tutkimushenkilökuntaa enemmän tutkimuksen pariin, koska tällä on välittömämpi vaikutus palkkaan? Kärsiikö opetus tästä mielestäsi?
- Jos voisit, miten muuttaisit yliopiston palkkausjärjestelmää, jotta se olisi oikeudenmukaisempi ja toisaalta kannustaisi organisaatioon ne ”helmet”.

Liite 4. Henkilö D:n haastattelurunko

- Väitöskirjan aihe? Miksi jatko-opiskelut kiinnostivat sinua?
- Mikä on henkilökohtainen suhtautumisesi yleiseen palkkakeskusteluun? Miksi uskon, että palkkakeskustelut mielletään yleisesti kiellettynä puheenaiheena? Ovatko yksityisen sektorin ylimmän johdon palkat mielestäni karanneet jo kohtuuttomuuksiin? Voiko toisen työ olla esim. 100 kertaa arvokkaampaa organisaation sisällä?
- Mikä motivoi sinua työelämässä? TEK:in tuoreen palkkatutkimuksen mukaan yliopistojen palkat ovat muita sektoreita matalammat, millaisia ajatuksia tällaiset palkkavertailut herättävät sinussa?
- Miten hyvin tunnet yliopiston oman palkitsemisjärjestelmän?
- Millaisia kokemuksia sinulla on siitä? Koetko, että se kannustaa nuorempia tutkijoita tekemään oikeita asioita? Miten jatkuva henkilökohtaisen työsuorituksen arviointisi on mielestäsi onnistunut nuorempien tutkijoiden osalta?
 - Jatko-opintopisteet
 - Julkaisupisteet
 - Opetuspisteet
 - Kansainvälistymispisteet
- Millaisia kokemuksia sinulla on siitä, aiheuttaako yliopiston pistelaskutaulukkoon perustuva palkitsemisjärjestelmä merkittävää osaoptimointia?
- Uskotko, että tohtoritutkinnolla on palkkausta nostattava vaikutus yksityisellä sektorilla? Mikä on henkilökohtainen näkemys siitä, onko tohtoritutkinnosta yksityisellä sektorilla hyötyä?
- Tarjoaako yliopisto mielestäni mahdollisuuden urakehitykseen? Hyötyykö tästä sinusta taloudellisesti?