

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Kauppatieteiden Pro gradu -tutkielma
Palkitseminen asiantuntijaorganisaatiossa
Rewarding in expert organization

Työn tarkastajat: professori Timo Pihkala ja professori Markku Ikävalko
Työn ohjaaja: professori Timo Pihkala

Kouvolassa 14.1.2013

Esko Lahtinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Lahtinen, Esko
Tutkielman nimi:	Palkitseminen asiantuntijaorganisaatiossa
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2013
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 101 sivua, 10 kuvaa, 5 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	prof. Timo Pihkala prof. Markku Ikävalko
Hakusanat:	palkitseminen, sitoutuminen

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä työorganisaatioon liittyvistä välineistä, jonka avulla on mahdollista vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijaorganisaation käyttämiä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja sekä niiden toimivuutta ja vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin tapaututkimuksena. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin yhdyskuntasuunnittelualan organisaatio.

Tutkimusaineisto kerättiin tutkimuskohteesta teemahaastattelujen avulla joulukuussa 2010. Tutkimukseen valittiin viisi potentiaalisista yrityksen tulevaa avainhenkilöä. Tutkimuksen tarkastelunäkökulma oli työntekijälähtöinen. Tutkimuksessa ei käsitelty johdon palkitsemista eikä palkitsemisen kustannuksia.

Tutkimus vahvisti, että kohdeorganisaatiossa käytetään laajasti erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Palkitseminen toimi kohdeorganisaatiossa kohtuullisesti. Sitoutumisen kanalta keskeisimmät tekijät olivat työntekijän osaamisen tasoa vastaava palkka, työilmapiiri ja haasteelliset työtehtävät. Tutkimus osoitti, että aineettomat palkitsemistavat ovat sitoutumisen näkökulmasta merkityksellisempiä kuin aineelliset palkitsemistavat.

ABSTRACT

Author:	Lahtinen, Esko
Title:	Rewarding in expert organization
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Management and Organizations
Year:	2013
Master´s Thesis:	Lappeenranta University of Technology 101 pages, 10 figures, 5 tables and 1 appendix
Examiners:	prof. Timo Pihkala, prof. Markku Ikävalko
Keywords:	rewarding, commitment

Rewarding is one of the most central tools which can be used to affect employees' commitment to the work organization. The current research studied the material and immaterial rewarding methods expert organizations use, as well as their functionality and effect on personnel commitment. The research was carried out as a case study. An environmental engineering organization was chosen as the target organization.

The data was collected using semi-structured interviews in December 2010. Five potential future key persons of the company were chosen to participate in the study. The point of view was employee-oriented. The study did not concentrate on management rewarding or the costs of the rewarding practices.

The results confirmed that the target organization extensively uses different material and immaterial reward practices. Rewarding functioned reasonably well in the target organization. The central factors effecting employee commitment included a salary that matches the employee's expertise, work climate and challenging duties. The results indicate that immaterial rewarding practices are more relevant to employee commitment than material ones.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEET	12
2.1	Palkitseminen ja kokonaispalkitseminen	12
2.2	Aineelliset palkitsemistavat	14
2.2.1	Peruspalkka	14
2.2.2	Tulospalkkaus	17
2.2.3	Edut.....	23
2.2.4	Aloite ja erikoispalkkiot.....	25
2.3	Aineettomat palkitsemistavat.....	26
2.3.1	Joustava työaika	27
2.3.2	Koulutusmahdollisuudet	27
2.3.3	Palaute ja kehityskeskustelut	28
2.4	Palkitsemisen yhteensopivuus ja toimivuus	29
2.4.1	Aineellisen palkitsemisen toimivuus	31
2.4.2	Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuus.....	33
2.4.3	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	35
2.4.4	Osallistaminen	36
2.5	Palkitseminen ja sitoutuminen.....	36
3	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	39
3.1	Tutkimuksen kohde	39
3.2	Aineiston keruu	40
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	41
4	TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	43
4.1	Mitä palkitsemisella ymmärretään (palkitsemiskäsitys)	43
4.2	Aineelliset palkitsemistavat	45
4.2.1	Peruspalkka	45
4.2.2	Tulospalkkaus	50
4.2.3	Peruspalkkaus verrattuna tulospalkkaukseen	54
4.2.4	Luontoisedut	57
4.2.5	Erikoispalkkiot, muut palkkiot	60
4.3	Aineettomat palkitsemistavat.....	60

4.3.1	Työajan joustot ja työsuhteen pysyvyys	60
4.3.2	Osaamisen kehittyminen	62
4.3.3	Palaute ja arvostus	65
4.3.4	Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa	67
4.4	Palkitsemisen toimivuus	68
4.4.1	Miten palkitseminen toimii yrityksessä	68
4.4.2	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	70
4.4.3	Palkitsemisen toimivuuden kehittäminen	73
4.4.4	Vastuut palkitsemisen kehittämisessä	76
4.5	Sitoutuminen	78
4.5.1	Sitoutumisperusteet	78
4.5.2	Aineellinen palkitseminen ja sitouttaminen	81
4.5.3	Aineeton palkitseminen ja sitouttaminen	82
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
5.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	86
5.2	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	90
5.3	Tutkimuksen käytännöllinen anti	92
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	97
	LÄHDELUETTELO	98
	LIITTEET	102
	Liite 1 Teemahaastattelurunko	102

KUVALUETTELO

Kuva 1 Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005b)	13
Kuva 2 Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen henkilöstöryhmittäin 2004 (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005) .	18
Kuva 3 Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä yrityskoon mukaan 2004 (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)	19
Kuva 4 Tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönoton syyt Palelusektorilla EK:n jäsenyrityksissä (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)	20
Kuva 5 Tulos- ja voittopalkkioiden määräytymisen perusteet EK:n jäsenyrityksissä (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)	21
Kuva 6 Tulos- ja voittopalkkioiden jakoperuste EK:n jäsenyrityksissä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005).....	22
Kuva 7 Palkitsemisen yhteensopivuus. (Lawler 1996, Ylikorkalan ym. 2005b mukaan).....	30
Kuva 8 Henkilöstön ja johdon tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmiin (mukailtu Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005a).....	31
Kuva 9 Palkitsemisen kokonaisuuden tärkeys (Luoma 2002)	34
Kuva 10 Palkkamalli (Mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005; Vartainen ja Kauhanen 2005; Hakonen ym. 2005b)	95

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Suomalaisen mallin mukainen peruspalkkaratkaisu (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005).....	15
Taulukko 2 Tulos ja voittopalkkioiden perusteet (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)	17
Taulukko 3 Työvoimakustannusten rakenne yksityisellä palvelusektorilla vuonna 2004 (koko henkilöstö, osuus kokonaispalkkasummasta, %). (mukailtu Tilastokeskus 2004, Työvoiman rakenne ja työvoimakustannukset 2004).....	24
Taulukko 4 Tietoalan yritysten henkilöstölle tarjoamien etujen yleisyys (mukailtu Moisio 2004)	25
Taulukko 5 Tietoalan yritysten henkilöstölle tarjoamat aineettomat palkitsemistavat (mukailtu Moisio 2004)	26

1 JOHDANTO

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä työorganisaatioon liittyvistä prosesseista. Perinteisesti palkitseminen on nähty taloudellisena palkitsemisena eli rahapalkkana (Handolin 2004). Modernin palkitsemiskäsitteen mukaan palkitsemisen keinoihin luetaan palkat ja palkkiot, henkilöstöedut, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen järjestelyt sekä urakehitys ja aineeton arvonto (Linkola 2007). Suomalaiset organisaatiot ovat viime aikoina pyrkineet yhä enenevässä määrin kehittämään modernin palkitsemiskäsitteen mukaista kokonaispalkitsemista sekä uusia taloudellisia palkitsemistapoja. Maailman globalisaatiokehitys sekä väestön ikääntyminen on pakottanut yrityksiä kehittämään Suomen kilpailuvaltteja (Alho & Pekkarinen 2004); henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta (Vartiainen & Kauhanen 2005). Osaamisen kehittäminen tai kilpailu ammattitaitoista henkilöstöstä edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaisten palkitsemistapojen käyttöä pelkän taloudellisen palkitsemisen sijaan. Rahapalkka ei enää yksin riitä ihmisten motivointiin ja palkitsemiseen. Jotta työntekijöistä saadaan maksimaalinen hyöty, yritysten on kyettävä vastaamaan työntekijöiden palkitsemiseen liittyviin uudenlaisiin vaatimuksiin esimerkiksi antamalla työntekijöilleen mahdollisuus joustavan työajan käyttöön ja etätyöskentelyyn (Zairi, Yasar, Jarar & Aspinwall 2010).

Taloudelliset palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet voimakkaasti Suomessa viime vuosikymmenen aikana. Eniten huomiota ovat saaneet johdon palkitsemisessa käytettävät osakepohjaiset palkkiomallit sekä tulospalkkausjärjestelmät. Erityisesti tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt, vaikkakin sen osuus esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliiton EK:n jäsenyritysten kokonaispalkkasummasta oli vuonna 2004 vain 2,5 % (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005). Alhon ja Pekkarisen mukaan (2004) samansuuntainen kehitys tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa, sillä sekä työnantajat että työntekijät haluavat kannustavien palkkausjärjestelmien lisäämistä. Alho ja Pekkarinen (2004) kuitenkin korostavat, että palkitsemisen painopiste tulee siirtymään kohti mikrotaloudellista tehokkuutta. Henkilöstölle on tarjottava kannustimia, jotta he haluaisivat kehittyä työ-

sään ja sitoutua työhönsä. Myös EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa (2005) esitetään samanlaisia ajatuksia. Kokonaisvaltaiset palkitsemisen mallit, joissa yhdistyvät sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat, ovat lähivuosina yleistymässä tulospalkkioita nopeammin.

Palkitsemisen toimivuutta arvioitaessa, palkitsemista ja palkitsemistapoja ei voida luotettavasti tarkastella ottamatta huomioon muita organisaatiosysteemin osatekijöitä. Palkitsemisen on järjestelmä, jonka pitää sopia organisaation strategiaan, organisaatioon, prosesseihin ja henkilöstöön (Lawler 1996, Ylikorkalan, Hakosen, Hulkon, Salimäen & Sweinsin. 2005b mukaan). Järjestelmää tulkitsevat yksilöt kokemuksensa perusteella (Thierry 2002). Yksilön tulkintaan vaikuttavat yksilön palkkatietämys, oikeudenmukaisuuden tuntemus ja sekä mahdollisuus osallistua palkitsemisen suunnitteluun. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005) Myönteiset, palkitsemiseen liittyvät oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Fisher 2004). Sitoutunut henkilö haluaa työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti (Luoma, Troberg, Kaajas, & Nordlund 2004).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiantuntijaorganisaation käyttämiä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja sekä niiden toimivuutta ja vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Asiantuntijaorganisaatioksi on valittu suunnittelualan organisaatio. Asiantuntija voidaan määritellä seuraavasti (Luoma ym. 2004):

”Asiantuntija on korkean koulutuksen ja pitkähkön työkokemuksen omaava henkilö, jonka osaamisessa on olennaista ajankohtainen ongelmanratkaisu ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen”.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Mitä ja miten yrityksen palkitsemistapoja on kehitettävä, jotta asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon voidaan lisätä?

Päätutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan yrityksen tavoitteisiin sitouttaa työntekijöitä palkitsemisen avulla. Päätutkimuskysymyksen tulokset on esitetty kappaleessa 5.3 Tutkimuksen käytännöllinen anti. Tulokset on esitetty kehittämistoimenpiteinä ja suosituksina.

Tutkimuksen lähtökohtana on oletamus, että työntekijä sitoutuu yritykseen paremmin, kun

- palkitsemiskokemukset ovat myönteisiä (Fisher 2004)
- palkitseminen on oikeudenmukaista (Levethal 1980, Hakonen ym. 2005b mukaan)
- työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseen (Ylikorkala ym. 2005b; Zairi ym. 2010).

Tämän perusteella päätutkimustehtävä voidaan jakaa kolmeen seuraavaan alatutkimustehtävään:

- 1) Käytettävissä olevat palkitsemistavat ja niiden tärkeys; Mitä palkitsemistapoja asiantuntijaorganisaatiossa käytetään ja mitä palkitsemistapoja asiantuntijat pitävät tärkeinä?
- 2) Palkitsemisen menettelytapojen toimivuus; Miten palkitsemisen menettelytavat toimivat asiantuntijoiden mielestä organisaatiossa?
- 3) Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen; Miten kokonaispalkitsemisen käsitteeseen liittyvät palkitsemistavat vaikuttavat asiantuntijan organisaatiositoutumiseen?

Tutkimuksen tarkastelunäkökulma on työntekijälähtöinen. Palkitsemisen yhteensopivuutta ja toimivuutta tarkastellaan haastateltavien näkökulmasta. Tutkimuksessa ei käsitellä johdon palkitsemista eikä palkitsemisen kustannuksia. Lawlerin (1996 Ylikorkala ym. 2005b mukaan) kuvassa 7 esittämän tähtimallin mukaisia järjestelmän osatekijöitä: strategia, prosessit ja organisaatorakenne käsitellään tässä tutkimuksessa suppeasti. Tutkitta-

essa aineellisia palkitsemistapoja painopiste on tulospalkkausjärjestelmän tarkastelussa.

Palkitsemisen teoreettinen lähdeaineisto perustuu ensisijaisesti kotimaiseen tutkimusaineistoon. Tähän on päädytty, koska palkitsemista ja siinä erityisesti taloudellista palkitsemista ohjataan vahvasti työmarkkinaosapuolien välisillä työehtosopimuksilla sekä työmarkkinaosapuolien ja valtion välisillä sopimuksilla, joita valtio ohjaa esimerkiksi verotuksella. Moision (2012) mukaan suomalainen palkitsemistutkimus on ainakin eurooppalaisittain korkeatasoista, mikä osaltaan vahvistaa suomalaisen tutkimuksen käyttämistä ensisijaisena lähdeaineistona.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEET

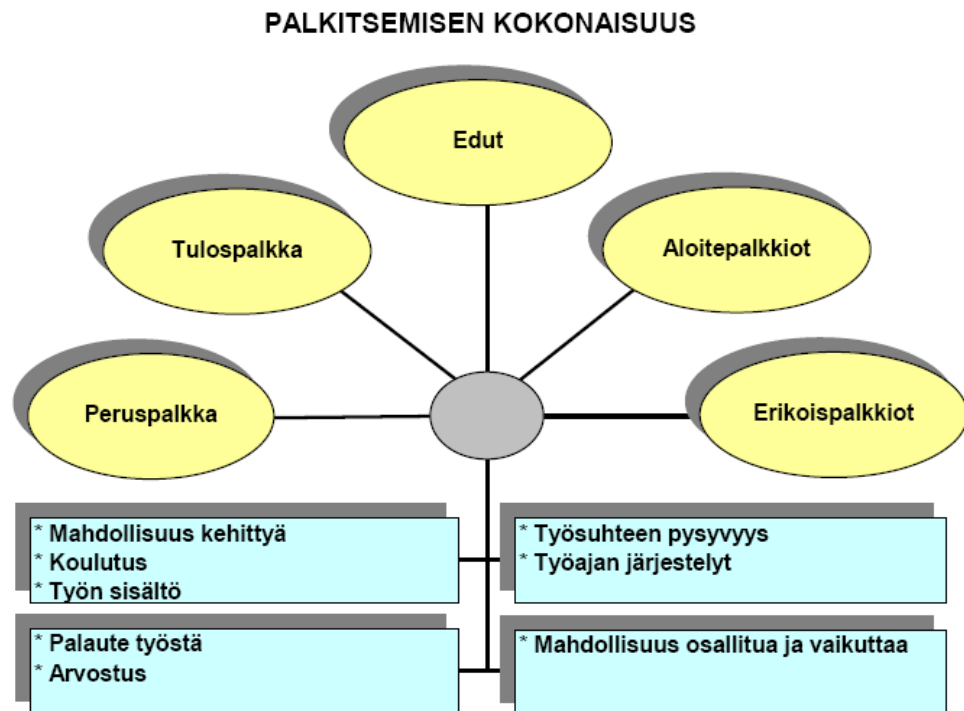
2.1 Palkitseminen ja kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen käsitettä voidaan lähestyä useammasta näkökulmasta. Suppeassa näkökulmassa palkitsemisella tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa rahapalkkaa. Kun palkitseminen käsitetään pelkkänä rahapalkkana ja sitä arvioidaan suhteessa tehtyyn työhön, ”palkalla tarkoitetaan maksettua korvausta tehdystä työstä” (Kauhanen 2003). Yksilöllisemmän näkökulma palkitsemiseen on esittänyt Schein (1965, Handolinin 2004 mukaan), jonka mukaan ”työsuhde on sopimus vaihtosuhteesta, jossa työntekijä antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön ja vastineeksi tästä häntä palkitaan”. Handolin (2004) on tulkinnut Scheinin käsitettä seuraavasti: ”palkitsemista on kaikki se, mitä henkilö pitää palkitsevana”. Modernin palkitsemiskäsitteen mukaan palkitsemista ovat kaikki aineelliset ja ei-aineelliset palkitsemistavat (Linkola 2007).

Kun palkitsemisen tarkastelunäkökulmaa laajennetaan koko yrityksen tasolle, palkitseminen voidaan nähdä koko organisaatiota käsittävänä laaja-alaisena systeeminä, jossa systeemin eri osatekijät toimivat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. TKK:n Palkitsemisryhmän (Vartiainen & Kauhanen 2005) palkitsemisen määritelmä vuodelta 2001 perustuu laajaan tarkastelunäkökulmaan ja on seuraava:

”Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen viestittää halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.”

Kun palkitseminen on osa yrityksen kokonaisrakennetta, palkitsemista voidaan tarkastella palkitsemisen kokonaisuuden käsitteellä. Palkitsemisen kokonaisuus on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005b)

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja (Vartiainen & Kauhanen 2005). Kauhanen (2003) on kuvannut näiden kahden palkitsemistapojen jakoa käsitteillä taloudelliset ja ei-taloudelliset palkitsemistavat. Kauhasen käsitteessä korostuu palkitsemisen taloudellinen näkökulma, kun taas Vartiaisen käsitteessä myös palkitsemisen kokemuksellinen näkökulma. Aineelliset tai taloudelliset palkitsemistavat ovat palkitsemistapoja, joilla on suora taloudellinen arvo kuten peruspalkka tai epäsuora taloudellinen arvo kuten erilaiset luontoisedut. (Kauhanen 2003; Ylikorkala, Hakonen, & Hulkko 2005a). Aineettomat tai ei-taloudelliset palkitsemistavat on perinteisesti koettu liittyvän työjärjestelmiin tai johtamiseen ja palkitseminen on mielletty pelkästään rahapalkaksi (Handolin 2004). Handolin (2004) mukaan tämän takia yhtenäistä määritelmää aineettomasta palkitsemisesta ei ole olemassa. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä, koulutus, palaute työstä ja työajanjärjestelyt (Vartiainen & Kauhanen 2005). Linkola (2007) tuo kokonaispalkitsemisen rinnalle käsitteen elinikäinen palkitseminen.

Linkolan (2007) mukaan palkitsemisjärjestelmä uudistukset ovat vuosia kestäviä projekteja ja niillä pyritään saavuttamaan sekä työnantajan että henkilöstön kannalta positiivisia vaikutuksia koko ihmisen työuran ajan. Keskeisintä on painottaa kokonaispalkitsemisessa kestäviä perusasioita. (Linkola 2007)

2.2 Aineelliset palkitsemistavat

Aineellisia palkitsemistapoja ovat peruspalkka ja sitä täydentävät erikoispalkkiot, aloitepalkkiot, tulospalkkiot sekä henkilöstöedut (Ylikorkala ym. 2005a). Suomalaisessa palkkamallissa pääosan palkkatulosta muodostuu peruspalkasta. Tähän vaikuttaa erityisesti se, että peruspalkkaa säädelään työehtosopimuksilla. (Hakonen ym. 2005b). Ylemmillä toimihenkilöillä palkan (aineellinen kokonaisansio) muodostavat peruspalkka ja luontoisedut (Muhonen, Tähtitanner & Uljas 2007). Viime aikoina on kuitenkin kannustavien palkkaustapojen kuten tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien käyttö yleistynyt (EK:n palkkausjärjestelmä tiedustelu 2005). Kannustavilla palkkaustavoilla yritykset ovat pyrkineet kannustamaan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä lisäämään yrityksen palkanmaksun joustoa (Hakonen ym. 2005b).

2.2.1 Peruspalkka

Peruspalkka on palkanmuodostuksen ydin. Se koostuu työ- ja tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Työ- ja tehtäväkohtainen palkanosa perustuu työn vaativuuden arviointiin, jota voidaan taas arvioida erilaisten ryhmittelyjen avulla kuten tehtävänimikkeet, palkkaluokat, taulukkopalkat ja markkinapalkat. Henkilökohtainen palkanosa perustuu henkilön pätevyyden määrittelyyn, jossa otetaan huomioon henkilön työsuoritus ja henkilön omaama potentiaali. Arviointi voi perustua myös henkilön osaamiseen ja sen kehittymiseen. Henkilökohtaisia palkanosia ovat esimerkiksi henkilökohtaiset palkankorotukset (meriittikorotukset), yksittäiset pätevyyslisät kuten jonkun kielen hallinta tai henkilön aikaan-

saamaan tulokseen liittyvät palkat kuten urakka- ja palkkiopalkat. Taulukossa 1 on etsitty suomalainen palkkamalli (peruspalkkajärjestelmä).

Taulukko 1 Suomalaisen mallin mukainen peruspalkkaratkaisu (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

Palkkaperuste	Mittaustapa	Palkan osa
Työn tulokset	Tulosmittarit <i>Mitä saadaan aikaan?</i>	Tulosperusteinen palkan osa 1. Urakka-, palkkio ja provisiopalkkojen muuttuva osa 2. Tulos- ja voittopalkkiot
Henkilön pätevyys	Pätevyyden tai työsuorituksen arviointi <i>Miten tehdään?</i>	Henkilökohtainen osa
Työn vaativuus	Työn, tehtävän tai toimen vaativuuden arviointi <i>Mitä tehdään?</i>	Työ- tai tehtäväkohtainen palkan osa

Suunnittelualalla sekä työntajaliitto Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry että eri työntekijäliitot ovat laatineet suosituspalkkataulukoita palkan määrittämiseksi. Palkka perustuu pääsääntöisesti kunkin työntekijän henkilöryhmään, joka taas määräytyy Ylemmät toimihenkilöt YTN Ry:n (YTN) ja SKOL:n välisen työehtosopimuksen (suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus 2005) mukaan ensisijaisesti henkilöstön tehtävistä ja ammatillista kokemusvuosista sekä koulutuksesta.

Thierryn (2002) mukaan henkilökohtaisilla palkankorotuksilla ei näyttäisi olevan vaikutusta yksilön suoritukseen tai yrityksen tuottavuuteen. Zairi ym. (2010) esittävätkin, että palkitsemisen olisi perustuttava työntekijän osaamisen; tehtävien määrään ja laatuun sekä osaamisen tasoon, ei esimiesasemaan tai palveluvuosien pituuteen. Esimiehet ja päälliköt eivät

välttämättä ole varsinkaan aisiantuntijayrityksessä yritykselle arvokkaampia kuin asiantuntijat tai erityisosaajat. Kun työntekijän palkka perustuu työntekijän osaamiseen/pätevyyteen, työnantajan olisi määriteltävä kriteerit (taidot, kyvyt), joita työntekijältä odotetaan ja jotka saavuttamalla lisäpalkanosan maksetaan (Thierry 2002).

Suunnittelualan henkilön palkka määräytyy työhöntulovaiheessa työntekijän ja työnantajan välisessä sopimusneuvottelussa (Muhonen ym. 2007). Palkka perustuu alan suosituspalkkoihin. Kuitenkin käytännössä palkkanneuvotteluissa yrityksen ulkopuolisten tekijöiden merkitys on suuri palkkaa määriteltäessä. Esimerkiksi Moisio (2005) toteaa omassa asiantuntijaorganisaation palkitsemistutkimuksessa, että työntekijän ”palkan suuruuteen vaikutti suuresti ajankohta, jolloin henkilö oli palkattu”. Palkat ja palkankorotukset perustuvatkin neuvotteluosapuolten neuvotteluvoimaan, asemaan ja markkinatilanteeseen.

Suunnittelualan palkankorotukset vähimmäiskorotukset perustuvat työehtosopimukseen. Käytännössä suunnittelualan palkat ovat liukuneet ylöspäin, mutta YTN:n (tiedote 8.5.2007) mukaan palkkojen liukumia maksetaan vähemmän kuin muilla toimialoilla. Alan työehtosopimus suosittelee, että palkankorotukset perustuisivat työn vaativuuden arviointiin (suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus 2005). Työmarkkinaosapuolten neuvottelemat yleiskorotukset ja työntekijän henkilökohtaiset korotukset maksetaan usein samanaikaisesti (Muhonen ym. 2007).

Palkankorotukset määritellään yleensä ns. palkkakeskustelumallin avulla, jonka esimies ja työntekijät käyvät esimerkiksi kerran vuodessa. Palkkakeskustelu on tavanomaisesti osa kehityskeskustelua, joka suoritetaan erikseen varsinaisesta kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelua on käsitelty tarkemmin kohdassa 2.3. Palkkakeskustelujen/kehityskeskustelujen luonne on usein epämuodollinen ja työn vaativuuden arvioinnin onnistuminen on riippuvainen neuvotteluosapuolista; kuinka hyvin he hallitsevat ar-

viinnin suorittamisen. Henkilökohtaisen palkanosan määrittelyssä esimiehen rooli ja vastuu on merkittävä. (Hakonen ym. 2005b). Arvioinnissa tulisi keskittyä yksilön henkilökohtaiseen kehittymiseen ja suorituksen arviointiin (Zairi ym. 2010). Koska henkilökohtaisen palkanosan merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan, esimiehen palkitsemisen taidon kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Hakonen ja Leino 2007).

2.2.2 Tulospalkkaus

”Tulospalkkauksella tarkoitetaan erilaisia tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeria ja erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä” (Hakonen ym. 2005b). Taulukossa 2 on esitetty tulospalkkauksen jakautuminen tulospalkkioon, voittopalkkioon ja voitonjakoeraan.

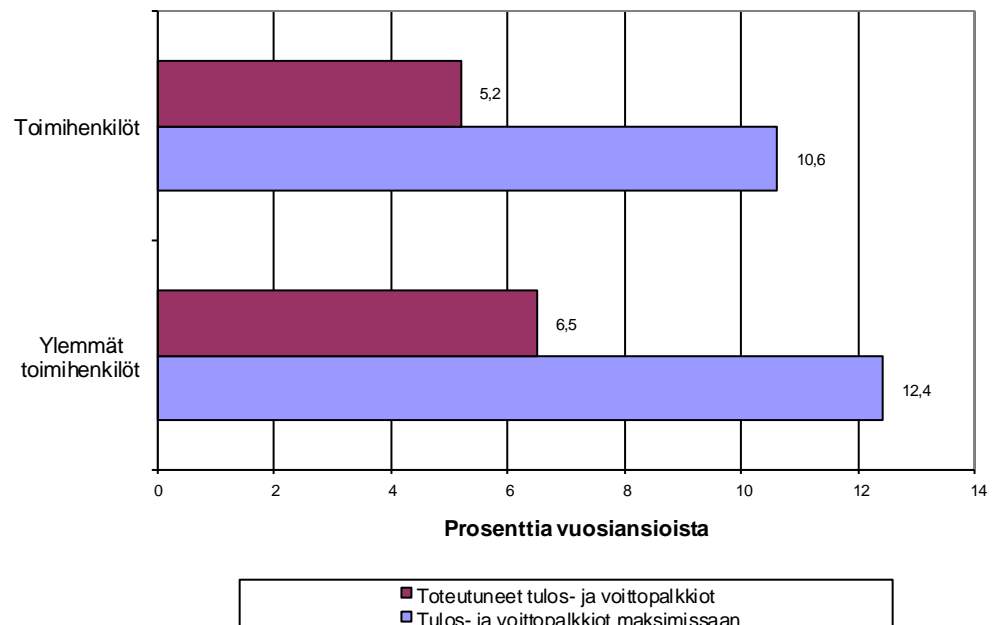
Taulukko 2 Tulos ja voittopalkkioiden perusteet (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

Rajanvetoa eri palkkiokäsitteiden välillä	
Työmarkkinakeskusjärjestöjen tulospalkkaustyöryhmä 2002	
Peruste	Nimitys
Voitto yksinomainen peruste (ei suunnitelmaa)	Voitonjakoera
Voitto yksinomainen peruste (suunnitelma ennen tilikauden alkua)	Voittopalkkio
Voiton lisäksi muita perusteita, mutta voiton merkitys 50 % tai enemmän	Voittopalkkio
Voiton lisäksi muita perusteita, mutta voiton merkitys alle 50 %	Tulospalkkio
Voitto tekijä joka laukaisee palkkion maksun	Tulospalkkio
Taloudelliset tunnusluvut, reaalirosesseihin liittyvät tavoitteet ja kehitystavoitteet perusteina yhdessä tai eri yhdistelmiä (ei voitto)	Tulospalkkio
Yksinomaan reaalirosesseihin sidotut määräytymisperusteet, yleensä tes-sidonnainen	Palkkiopalkka

Tulospalkka on peruspalkkaa täydentävä palkitsemistapa. Tulospalkka on yritykselle harkinnanvarainen, jota se voi soveltaa haluamallaan tavalla.

(Hulkko ym. 2005). Esimerkiksi SKOL Ry:n vuoden 2006 kyselyssä kaikkien vastaajien (8385 kpl) kokonaispalkkasummasta 1,6 % muodostui tulospalkkioista (H.Nurminen, henkilökohtainen tiedonanto 10.9.2007). YTN toteaa, että tulospalkkoja maksetaan suunnittelualalla selvästi vähemmän kuin muilla toimialoilla (Tiedote 8.5.2007). YTN:n ylempiä toimihenkilöitä koskeneessa tutkimuksessa tulospalkkauksen piiriin kuului 36 % toimialalla toimivista henkilöistä (Ylempien toimihenkilöiden tietokanta 2004).

Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen henkilöstöryhmittäin 2004



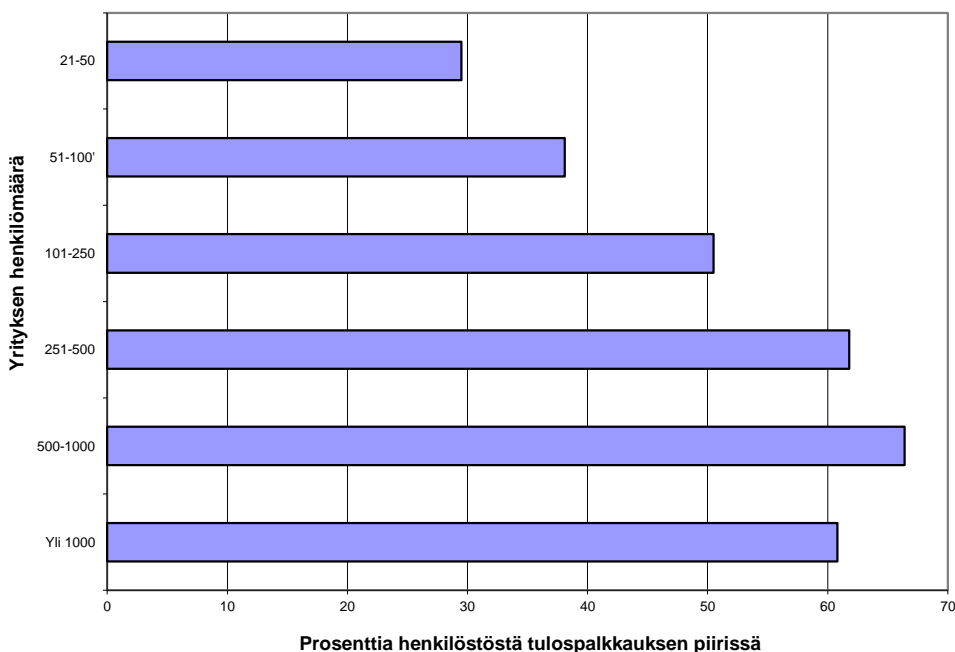
Kuva 2 Tulos- ja voittopalkkioiden suuruuden mitoittaminen henkilöstöryhmittäin 2004 (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

Suunnittelualan yritysten maksama tulospalkkio on huomattavan pieni kun sitä verrataan ylemmille toimihenkilöille ja toimihenkilöille maksettuun kokonaispalkkasummaan. Esimerkiksi EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun (2005) mukaan ylemmillä toimihenkilöillä tulospalkkion osuus kokonaisansioista oli 6,5 % ja toimihenkilöiden 4,9 % (kuva 2). Tulokset ovat noin puolet maksimipalkkioiden suuruudesta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005).

EK:n (2005) tiedustelun mukaan tulospalkkauksen (tulos- ja voittopalkkiot) piirissä oli 61,6 % ylemmistä toimihenkilöistä ja 57,8 % toimihenkilöistä. Taas SKOL:n tiedustelun mukaan suunnittelualalla oli vuonna 2004 tulospalkkauksen (tulos- tai voittopalkkio) piirissä noin 3200 SKOL:n jäsenyritysten työntekijää (Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004), mikä vastaa noin 33 % SKOL:n jäsenyritysten henkilöstöstä. EK:n (2005) arvio tulospalkkauksen yleisyydestä SKOL:n toimihenkilöiden keskuudessa oli 45 % kaikista toimihenkilöistä palkkion määrän ollessa noin 100 € kuukaudessa.

Tulospalkkauksen vähäiseen käyttämiseen palkitsemismuotona vaikuttaa osaltaan SKOL:n jäsenyritysten pieni koko, vaikkakin EK:n (2005) tiedustelun mukaan tulospalkkaus on melko yleistä myös pienissä yrityksissä.

Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä yritys-koon mukaan 2004

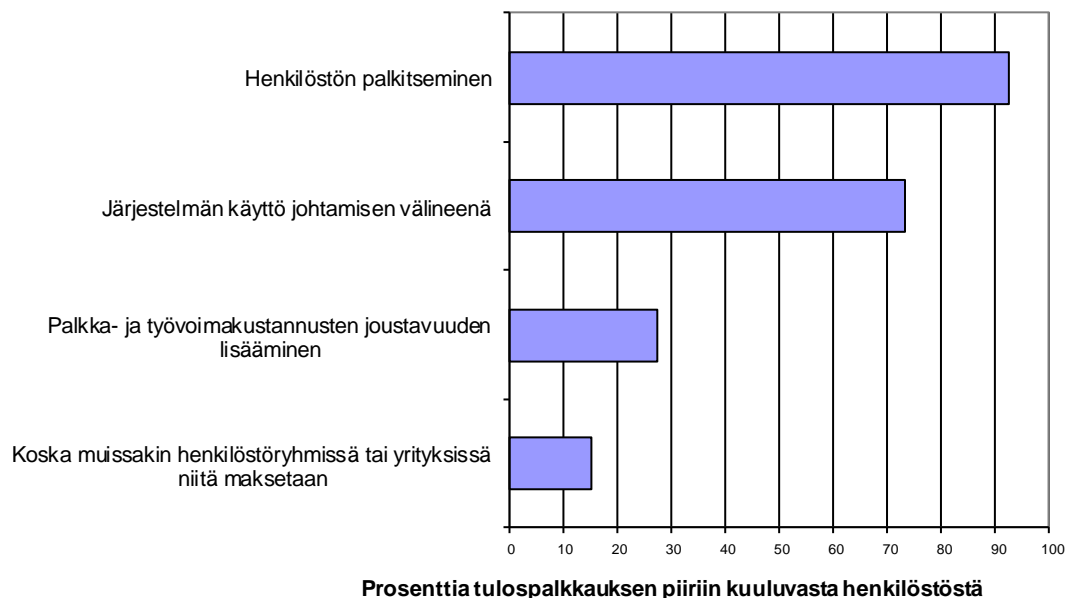


Kuva 3 Tulospalkkauksen yleisyys EK:n jäsenyrityksissä yritys-koon mukaan 2004 (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

Kuvassa 3 on esitetty yrityskoon vaikutus tulospalkkauksen yleisyyteen. Etenkin pienissä toimipaikoissa tulospalkkauksen suuret hallinnointikustannukset toisin sanoen tuloksen mittaamisesta aiheutuvat kustannukset voivat vähentää tulospalkkauksen käyttöä (Alho & Pekkarinen 2004). Hallinnointikustannukset voivat vähentää myös keskisuurten yritysten tulospalkkauksen käytön aloittamista, sillä keskisuurten toimistojen toiminta on usein hajautettu paikallistoimistoiksi ympäri Suomea (Alho & Pekkarinen 2004). Paikallistoimistot ovat yleensä henkilömäärältään pieniä.

Ylivoimaisesti tärkein syy tulospalkkauksen käyttöönottoon oli EK:n (2005) tiedustelun mukaan henkilöstön palkitseminen (92 % vastanneista) ”kaikilla sektoreilla sekä kaikissa henkilöstöryhmissä ja kaikenkokoisissa yrityksissä”. Kuvassa 4 on esitetty EK:n palvelusektorin yritysten tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön oton syyt (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005).

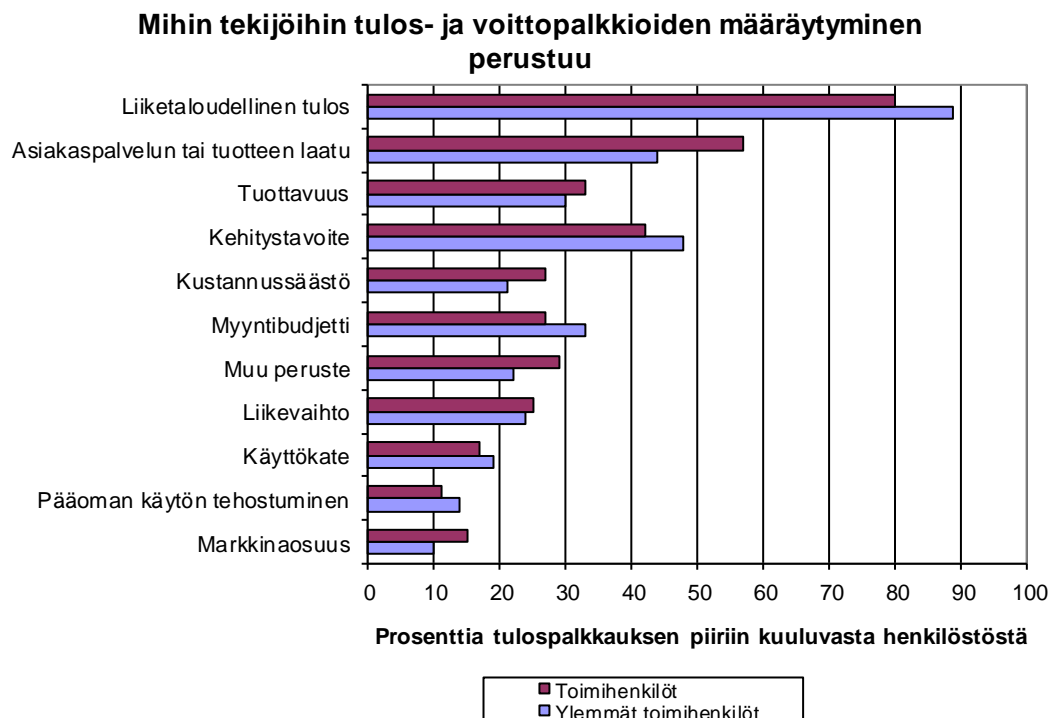
Mitkä ovat olleet syyt tulos- ja voittopalkkioiden käyttöön ottoon palvelusektorilla ?



Kuva 4 Tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönoton syyt Palelusektorilla EK:n jäsenyrityksissä (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

Tulospalkkauksen tavoitteena on, että työntekijät ottaisivat yrityksen edut huomioon suuntaamalla toimintaansa yritysten taloudellisten tavoitteiden

mukaisesti (Alho & Pekkarinen 2004). Tulospalkkion perusajatus on, että yritys maksaa henkilöstölle palkkiota etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai tavoitteiden ylittymisestä. Tavoitteet voidaan asettaa yksilön, ryhmän ja/tai koko organisaation tasolla. (Hulkko ym. 2005). Tavoitteita arvioidaan etukäteen määriteltujen mittarien avulla, joilla mitataan yleensä yrityksen taloudellisia tunnuslukuja tai muita yrityksen prosesseja. Tyypillisiä taloudellisia mittareita ovat yrityksen voitto, sijoitetun pääoman tuotto, kate, myynti jne. Prosesseihin liittyviä mittareita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittarit, kapasiteetin käyttöaste ja henkilöstön vaihtuvuus. Tärkeintä mittareiden valinnassa on, että mittarit mittaavat mahdollisimman tarkasti yrityksen toimintoa, jolla on todellinen merkitys tulospalkkion laskennan kannalta. Mittareita on oltava enemmän kuin yksi tai kaksi, jotta mittareiden kokonaisvaikutus olisi merkitsevä. Kauhanen (2005) esittää, että sopiva mittareiden määrä on 3-6. (Kauhanen 2005)

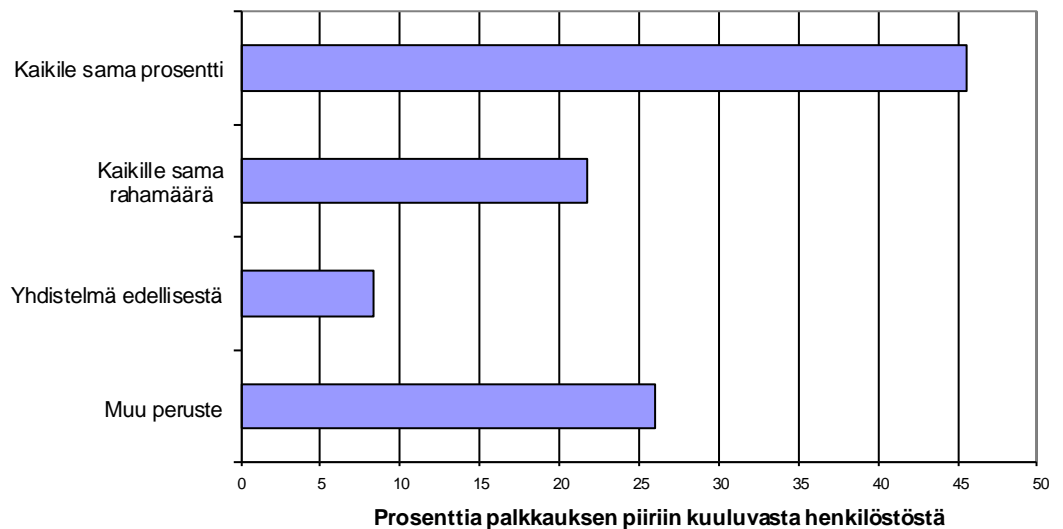


Kuva 5 Tulos- ja voittopalkkioiden määräytymisen perusteet EK:n jäsenyrityksissä (mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

EK (2005) on tutkimuksessaan tarkastellut, millä perusteella tulospalkkiota maksetaan ja miten tulospalkkio jaetaan. Tulospalkkion jakamista perustellaan ensisijaisesti liikeloudellisen tuloksen perusteella (kuva 5). SKOL:n 2004 palkkatutkimuksen mukaan n. 75 % vastaajista ilmoitti, että tulospalkkion suuruuteen vaikutti joko yrityksen, osaston, tiimin, projektin tai henkilökohtainen liikeloudellinen tulos (Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004). Esimerkiksi kansallinen keskisuuri suunnittelualan yritys x jakaa henkilökunnalleen tuloksesta 1/3 yksiköille palkkiona, kun yrityksen taloudellinen tulos on positiivinen (Koskinen, Ojanen & Tuutti 2006).

EK:n (2005) mukaan tulospalkkaus on yleensä käytössä koko henkilöstön tasolla, mikä toteutuu myös SKOL:n (Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004) jäsenyrityksistä. Tulospalkkio jaetaan yleensä kerran vuodessa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005; Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004) Tulospalkkio jaetaan yleisimmin siten, että palkkio maksetaan henkilöstölle saman prosentin mukaisesti (kuva 6).

Mikä on tulos- ja voittopalkkioiden jakoperuste, kun työajan vaikutusta ei oteta huomioon ?



Kuva 6 Tulos- ja voittopalkkioiden jakoperuste EK:n jäsenyrityksissä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005)

Henkilöstörahasto on yritykselle vapaaehtoinen palkitsemistapa, jossa henkilöstölle maksettava voittopalkkio maksetaan henkilöstön perustamaan henkilöstörahastoon. Rahastoon voidaan sijoittaa tulospalkkiot, jotka perustuvat vähintään 50 % yrityksen voittoon. Henkilöstörahasto on henkilöstön omistuksessa ja rahaston on sijoitettava varat tuottavasti ja turvallisesti. (Sweins 2005)

2.2.3 Edut

Edut ovat peruspalkan lisäksi maksettavia taloudellisia palkitsemismuotoja, jotka ovat osin lain ja työehtosopimusten määrittelemiä sekä osin yritykselle harkinnanvaraisia. Lakisääteisiä velvoitteita ovat työterveyshuolto ja lomaedut. Vapaaehtoiset edut voidaan jakaa verovapaisiin etuihin ja luontoisetuihin. Luontoisetujen verotusta säätelee tuloverolaki. Verovapaita etuja ovat muun muassa liikuntapalveluedut ja virkistys- sekä harrastustoiminnan tukeminen, virkistyspaikkojen käyttö, kahvi- ja pullaetu, henkilökunta-alennukset, työasut, työvälaineiden järjestäminen kotiin, koulutus, ylimääräiset eläkevakuutukset ja laajennettu työterveyshuolto. Luontoisetuja, joille on määritelty verotusarvo, ovat esimerkiksi ravintoetu, puhelinetu ja autoetu. (Hakonen ym. 2005b)

SKOL:n vuoden 2006 palkkakyselyssä kaikkien vastaajien (8385 kpl) kokonaispalkkasummasta 1,2 % muodostui luontoiseduista (H.Nurminen, henkilökohtainen tiedonanto 10.9.2007). YTN:n ylempiä toimihenkilöitä koskevassa tutkimuksessa (Ylempien toimihenkilöiden tietokanta 2004) suunnittelualalla oli tutkimukseen osallistuneista toimialoista vähiten luontoisetuja. Taulukossa 3 on esitetty tilastokeskuksen raportti yksityiselle palvelusektorille maksetuista luontoiseduista vuonna 2004 (Tilastokeskus, Työvoiman rakenne ja työvoimakustannukset 2004). Tilastokeskuksen tutkimuksen (taulukko 3) mukaan taloudellisesti merkittävään luontoisetuun on autoetu. Tämä on luonnollista, koska autoedun yksittäiskustannukset ovat suuret esimerkiksi ateriatuun verrattuna. Taulukon perusteella voidaan todeta, että SKOL:n maksamien luontoisetujen kokonaissumma on pienempi kuin palvelualoilla keskimääräin.

Taulukko 3 Työvoimakustannusten rakenne yksityisellä palvelusektorilla vuonna 2004 (koko henkilöstö, osuus kokonaispalkkasummasta, %). (mukailtu Tilastokeskus 2004, Työvoiman rakenne ja työvoimakustannukset 2004)

Palkitsemistapa, etu	osuus kok. palkkasummasta
Luontoisedut yhteensä	2,1 %
Ateriaedun kustannukset	0,5 %
Autoedun kustannukset	1,3 %
Asumisen tukeminen	0,1 %
Muut edut	0,3 %

Moisio (2004) on tutkinut tietotalalla olevien yritysten palkitsemistapoja. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten käyttämien etuuksien tai muiden aineelliset palkitsemistapojen yleisyys on esitetty taulukossa 4. Tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia suunnittelualan vastaaviin käytäntöihin. Moisio (2004) tutkimuksessa esiintyneiden yritysten (84 yritystä) selkeästi yleisimmät tarjoamat edut liittyivät työntekijöiden terveyden ylläpitoon ja hoitoon. Peräti 84 % yrityksistä tarjoaa työntekijöilleen liikuntapalveluihin liittyviä etuja ja 41 % laajennettua terveydenhuoltoa. Tämä on hyvin perusteltua, sillä tietotyössä työskentely tapahtuu pääsääntöisesti sisätiloissa ja usein tietopäätteen ääressä, jolloin ihmisten fyysinen liikunta on vähäistä. Myös suunnittelualalla on tyypillistä, että työntekijät viettävät suurimman osan ajastaan tietokoneen äärellä, jolloin yrityksen panostukset työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen ovat hyvin perusteltuja.

Seuraavaksi yleisimmät tietotalan yritysten (Moisio 2004) tarjoamat edut liittyvät työntekijöiden arkityöhön kuten ateriaetu 21 %, puhelinetu 13 %, autoetu 11 %, kahvietu 10 % ja tietokone-etu 10 % (taulukko 4). Osa edellä mainituista eduista kuten esimerkiksi autoetu ja puhelinetu määräytyvät ensisijaisesti henkilön aseman ja/tai työtehtävien mukaan.

Taulukko 4 Tietoalan yritysten henkilöstölle tarjoamien etujen yleisyys (mukailtu Moisio 2004)

Palkitsemistapa, etu	yleisyys
Liikuntaedut, -setelit tms	84 %
Laajennettu työterveyshuolto	41 %
Ateriaetu, lounasetu, lounasseteli	21 %
Henkilöstön virkistystapahtumat	14 %
Puhelinetu	13 %
Autoetu	11 %
Fysioterapia	11 %
Tavarapalkinnot, elokuva- tai teatteriliput	10 %
Kahvi, limut, aamupala jne	10 %
Tietokone ja/tai nettiyhteys kotona	10 %
Harrastustoiminnan tuki	8 %
Vapaa-ajan vakuutus	6 %
Sairaskuluvakuutus	6 %
Hammashoito, silmälasit	6 %
Firman lomamökin käyttö	5 %
Asuntoetu	5 %
Lapsenhoito, sairaan lapsen hoito	3 %
Palkkio palvelusvuosien mukaan	3 %
Polkupyöräetu	2 %

2.2.4 Aloite ja erikoispalkkiot

Aloite ja erikoispalkkiot ovat palkitsemistapoja, jotka ovat yleensä tilapäisiä ja joilla palkitaan henkilöä tai ryhmää esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta. Aloite- ja erikoispalkkioita jaettaessa yrityksen kannattaa selvittää palkkioiden mahdolliset verotuskäytännöt esimerkiksi ennakkopäätöksen avulla. Aloitepalkkiot ovat palkkioita, joita yritys maksaa henkilöstölle toimintaa parantavasta aloitteesta. Aloitteeseen liittyvät menettelytavat kannattaa sopia etukäteen. Erikoispalkkiot voivat olla mitä tahansa taloudellisia tai symbolisia palkkioita, jotka yritys jakaa henkilökunnalleen. Erikoispalkkioi-

ta ovat esimerkiksi tavarapalkkiot, juhlat ja tapahtumat, merkkipäivälahjat, matkat sekä kunnia- ja ansioarvomerkkit. (Hakonen ym. 2005b)

2.3 Aineettomat palkitsemistavat

Aineettomia palkitsemistapoja ovat erilaiset työaikajärjestelyt kuten liukuva työaika, työaikapankki ja etätyö. Aineettomia palkitsemistapoja ovat myös osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta osallistua omaan työhönsä, ryhmänsä tai koko yritykseen liittyvien asioiden päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin tekijöihin kuten työväliseisiin, työmääräänsä, projekteihinsa ja tehtäviinsä. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat lisäksi koulutusmahdollisuuksien järjestäminen ja työntekijän kehittymisestä huolehtiminen. Kehittymistä voidaan edesauttaa esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä: urapolun suunnittelulla, työn sisällän suunnittelulla ja erilaisilla työtä rikastuttavilla toimenpiteillä. (Hakonen ym. 2005b).

Aineettomia palkitsemistapoja on tutkinut muun muassa Moisio (2004; 2005). Moisio (2005) tutkimassa asiantuntijaorganisaatiossa aineettoman palkitsemisen tapoina pidettiin koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, palautetta työstä, arvostusta, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, työsuhteen pysyvyyttä sekä joustavaa työajan käyttöä.

Taulukko 5 Tietoalan yritysten henkilöstölle tarjoamat aineettomat palkitsemistavat (mukailtu Moisio 2004)

Palkitsemistapa, etu	yleisyys
Joustava työajan käyttö	49 %
Koulutusmahdollisuudet, tuki opiskelulle	25 %
Julkiset kiitokset, tunnustus	19 %
Opiskelu työajalla	6 %
Vuoden/kuukauden henkilö	5 %
Henkilökunta nimeää palkittavan palkinnon saajan	2 %

Moision (2004) tutkimuksen perustella joustavan työajan käyttö ja koulutusmahdollisuudet olivat selkeästi yleisimpiä aineettoman palkitsemisen käyttötapoja (taulukko 5).

2.3.1 Joustava työaika

Moision (2004) tutkimuksen mukaan noin puolella tutkituista tietotalan yrityksistä oli joustava työaika käytössä. Suunnittelualalla joustava työaika on erittäin yleinen ja on käytössä suurimmalla osalla työntekijöistä. Joustavan työajan sopiminen perustuu paikalliseen sopimiseen (Laatikainen 2007). Joustavaan työaikaan liittyy usein ns. saldotuntien käyttö, jossa työaika tasataan tietyn ajanjakson puitteissa. Esimerkiksi Moision tutkimassa asiantuntijaorganisaatiossa joustava työaika mahdollisti muun muassa kertyneiden ylityötuntien käyttämisen kokonaisina vapaapäivinä. Tämä on monelle merkityksellistä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi. (Moisio 2005). Edellä esitetty malli on myös normaali käytäntö suunnittelualalla. Työehtosopimuksen mukaan suunnittelualalla paikallisesti sovittavia työaikaan liittyviä asioita ovat (Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus 2005)

- säännöllisen työajan määrä
- keskimääräistä työaikaä käytettäessä vuorokautinen ja viikoittainen enimmäistyöaika
- liukuvan työajan enimmäiskertymä
- ylitöiden tarkastelujakso
- arkipyhäviikkojen työaika
- joustovapaa.

2.3.2 Koulutusmahdollisuudet

Moision (2004) tutkimuksessa toiseksi yleisin aineeton palkitsemistapa oli koulutusmahdollisuuksien järjestäminen. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen ovat erityisen tärkeitä. Täähän prosessiin liittyy oleellisesti työntekijöiden koulutuksen järjestäminen.

Koulutusmahdollisuuksia voidaan järjestää sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella (Moisio 2005). Yrityksen sisällä tapahtuva koulutus on mahdollista ostaa esimerkiksi yksityiseltä koulutuskonsulttitoimistolta tai koulutus voidaan järjestää itse siten, että yrityksen omat kokeneet erityisasiantuntijat kouluttavat nuorempia asiantuntijoita. Koulutusta tapahtuu myös työssä oppimisena. Esimerkiksi ohjattu työsisäoppiminen on järjestetty suunnittelualalla usein niin sanottuna mestari-kisällioppimisena kuten Teknillisen korkeakoulun osaamisen johtaminen tutkimuksessa (Koskinen ym. 2006) esiintyvässä yrityksessä tehtiin. Tässä menetelmässä vanhempi kokenut ammattilainen siirtää kokemustaan ja oppejaan nuoremmille jokapäiväisissä työtilanteissa.

2.3.3 Palaute ja kehityskeskustelut

Erittäin tärkeä ja yksi vaikuttavimmista palkitsemistavoista on palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen. Palaute ja arvostus ovat osa kaikkia palkitsemistapoja. Yksilötasolla arvostuksen osoittaminen näkyy sekä aineellisina että aineettomina viesteinä. Tyypillinen aineellinen viesti on yksilölle myönnetyt edut kuten henkilökohtainen autopaikka. Aineettomat viestit ovat yksilöistä riippuvaisia ja ne heijastuvat yksilöön ennen kaikkea koettuna oikeudenmukaisuutena. Palaute liittyy myös jokapäiväiseen työhön. Onnistuneella palautteen ja tunnustuksen antamisella ohjataan parhaiten työyhteisön toimintaa haluttuun suuntaan. Palautteen antamisessa on kaksi ulottuvuutta. Toinen on myönteisen palautteen antaminen, jonka tarkoituksena on vahvistaa onnistunutta suoritusta. Toinen on rakentavan palautteen antamista virhesuorituksen jälkeen, jonka tarkoituksena on ensinäkin estää ei-halutun toiminnan uusiutuminen ja toiseksi ohjata työntekijää kohti haluttua suuntaa. (Hakonen ym. 2005b).

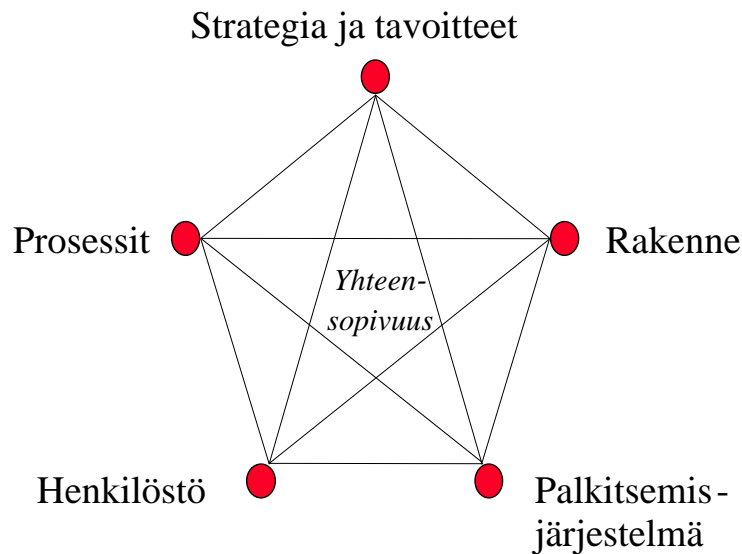
Erittäin toimiva tapa antaa yksilötasolla palautetta, ratkaista ongelmia, parantaa suorituskkyä ja yksilötason arviointia on järjestää työntekijän ja esimiehen välillä säännöllisesti pidettävä kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun onnistuminen ja tuloksellisuus määräytyy kuitenkin esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. (Fletcher 2002). Onnistunut kehityskes-

kustelu edellyttää kehityskeskusteluprosessin hyvää hallintaa. Kehityskeskustelujen tavoitteiden tulee perustua yrityksen strategiaan, tarpeisiin ja päämääriin. Siksi on tärkeää antaa arvioijille (esimiehille) ja arvioitavalle (työntekijä) kehityskeskustelukoulutusta. (Lawler 2010; Fletcher 2002).

Tehokas kehityskeskustelu edellyttää, että johto muun muassa sitoutuu kehityskeskustelujärjestelmän käyttöön, kehityskeskustelu toteutetaan kaikilla organisaatiotasolla (johto, esimiehet, työntekijät) ja tavoitteet ovat helposti mitattavia. Yksilötasonarvioinnin tulisi perustua yksilöiden taitojen (osaaminen) ja kompetenssin arviointiin. Yksilöiden osaaminen ja kompetenssi osoittaa, mitä yrityksen kompetenssia ja kapasiteettia tulee kehittää. Kehityskeskustelu kannattaa yhdistää palkkaneuvotteluun, mutta niitä ei kannata käsitellä samassa tilaisuudessa. (Lawler 2010).

2.4 Palkitsemisen yhteensopivuus ja toimivuus

Palkitsemisen tavoitteena on vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja saada organisaatiossa aikaan haluttuja tuloksia. Palkitsemalla henkilöä haluttujen tulosten saavuttamisesta, yritys viestittää, että kyseisessä organisaatiossa kannattaa asiat tehdä vaaditulla tavalla (Handolin 2004). Palkitsemisen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu Lawlerin (1990, Ylikorkalan ym. 2005b mukaan) ns. tähtimallin avulla (kuva 7). Hänen mukaansa palkitseminen on osa toiminnan kokonaisuutta, johon vaikuttavat yrityksen strategia, yrityksen organisaatorakenne, yrityksen prosessit ja henkilöstö. Nämä osatekijät toimivat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ja palkitsemisen tehokkuus riippuu kaikkien osatekijöiden yhteensopivuudesta. (Lawler 1990, Ylikorkalan ym. 2005b mukaan). Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuuteen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat myös organisaation ulkopuoliset tekijät kuten kilpailutilanne, lainsäädäntö, työmarkkinajärjestöt. (Ylikorkala ym. 2005b; Kauhanen 2003)



Kuva 7 Palkitsemisen yhteensopivuus. (Lawler 1996, Ylikorkalan ym. 2005b mukaan)

Gross ym. (2011) esittävät, että kokonaispalkitsemista suunniteltaessa on huomioitava seuraavat näkökulmat):

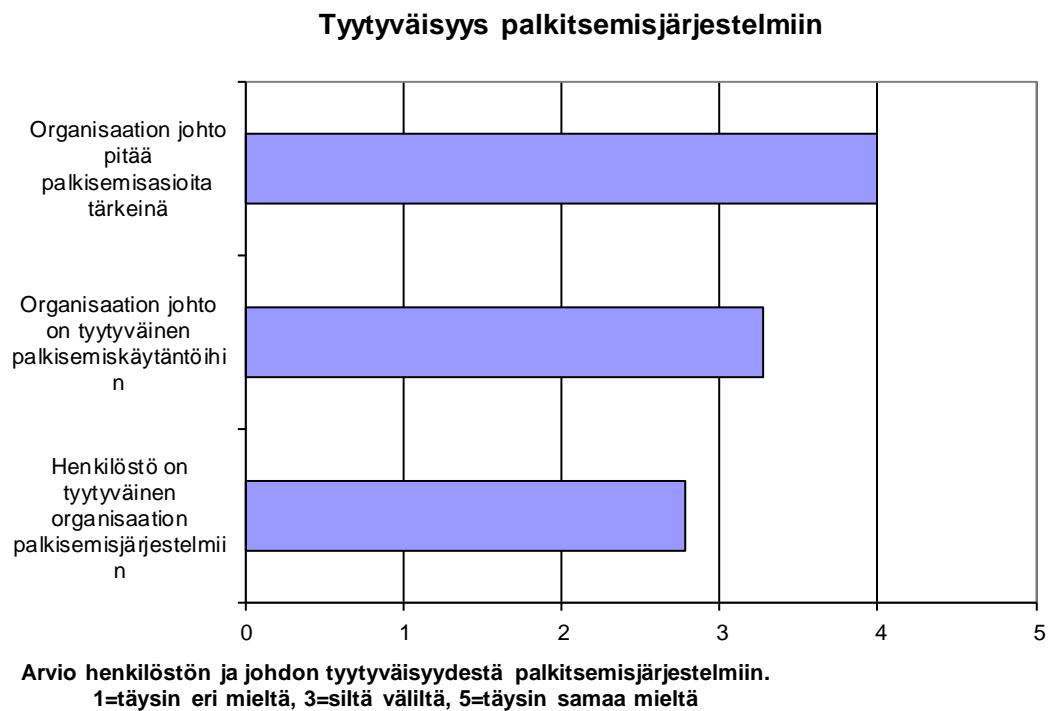
- Työnantaja: Mikä on työvoiman rakenne, mahdollisuudet ja suorituskyky ja kuinka järjestelmä on rakennettava huomioiden nämä?
- Työntekijä: Mikä tekee työpaikasta houkuttelevan ja kilpailukykyisen ja millainen nykyinen palkitsemisjärjestelmä on työntekijöiden mielestä?
- Kustannukset: Ovatko palkitsemisen kustannukset kohtuulliset ja sopivat suhteessa haluttuun strategiaan?
- Ulkoiset tekijät: Millainen on työvoima- ja kilpailutilanne alalla ja miten ne vaikuttavat palkitsemiseen?

Gross ym. (2011) mukaan on tärkeää, että yritys kykenee segmentoimaan oman paikkansa kilpailukentässä, jotta palkitsemiseen suunnatut panokset voidaan kohdentaa vaatimusten mukaisesti. Parhaimmillaan ”toimiva palkitseminen tukee nykyistä liiketoimintastrategiaa, on kiinteä osa johtamis-

järjestelmää, on yhteydessä organisaation menestykseen, sitä käytetään edistämään toimintatapojen muutosta ja se ottaa huomioon kaikki henkilöstöryhmät” (Hakonen 2005).

2.4.1 Aineellisen palkitsemisen toimivuus

Tulospalkkauksen toimivuutta kuten myös kokonaispalkitsemista voidaan arvioida yrityksen tai henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusten perusteella (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005; Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004; Luoma 2002; Moisio 2004; Moisio 2005) voidaan todeta, että tulospalkkauksen vaikutukset arvioidaan hyvin erilaisiksi riippuen siitä, kummasta näkökulmasta tulospalkkausta tarkastellaan. Yritykset arvioivat tulospalkkauksen vaikutukset pääsääntöisesti positiiviksi, kun taas yritysten henkilöstö arvioi tulospalkkausta kriittisemmin. Samanlaisia tuloksia esiintyy, kun arvioidaan palkitsemisenjärjestelmien toimivuutta (kuva 8).



Kuva 8 Henkilöstön ja johdon tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmiin (mukailtu Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005a)

Palkitsemisen yhteensopivuusmallin (kuva 7) perusteella palkitsemisen on liityttävä oleellisesti yrityksen strategiaan. Luoma (2002) arvioi tutkimuksensa perusteella, että tulospalkkausjärjestelmä tukee parhaiten yrityksen strategian toteutumista. Myös Hakonen, Salimäki ja Hulkko (2005a) ovat päätyneet tutkimuksessa samansuuntaisiin tuloksiin. Heidän mukaan palkitsemisen ja strategian yhteensopivuus arvioitiin parhaaksi organisaatioissa, jotka käyttivät sekä tulospalkkausta että pisteyttämällä tapahtuvia henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin pohjautuvia palkanosia, taito- tai osaamislisiä, johdon päättämiä meriittikorotuksia sekä muita merkittäviä rahallisia kertapalkkioita. (Hakonen, ym. 2005a).

Luoman (2002) tutkimuksessa aineelliset palkitsemisen muodot ohjasivat enemmän toimintaa strategian mukaisesti kuin aineettomat palkitsemisen muodot. EK:n (2005) tiedustelussa yritykset arvioivat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus oli vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja työjärjestelyjen joustavuuteen (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005).

Myös SKOL:n jäsenyritykset, joilla tulospalkkaus on käytössä, arvioivat tulospalkkauksen vaikuttaneen toimintaan positiivisesti. Erityisesti tulospalkkaus on vaikuttanut myönteisesti taloudelliseen tulokseen. Kuitenkin SKOL:n mukaan tulospalkkaus on ennemminkin "tuloksenjakojärjestelmiä", joiden avulla yritykset jakavat "osan vuoden tuloksesta tuloksen tekemiseen eniten vaikuttaneille henkilöille". (Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004).

Kun tulospalkkauksen toimivuutta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta, tulospalkkausta arvioidaan yleensä kriittisemmin. EK:n (2005) tiedustelussa tulospalkkaus nähtiin hyvinkin toimivana järjestelmänä. Etenkin ylemmät toimihenkilöt arvioivat tulospalkkauksen toimivan hyvin. Luoman (2002) tutkimuksessa tulospalkkausjärjestelmän toimivuus vaihteli eri organisaatioiden välillä paljon. Tulospalkkausjärjestelmä koettiin tärkeäksi silloin kun järjestelmä koettiin toimivaksi (Luoma 2002). Moision tutkimuk-

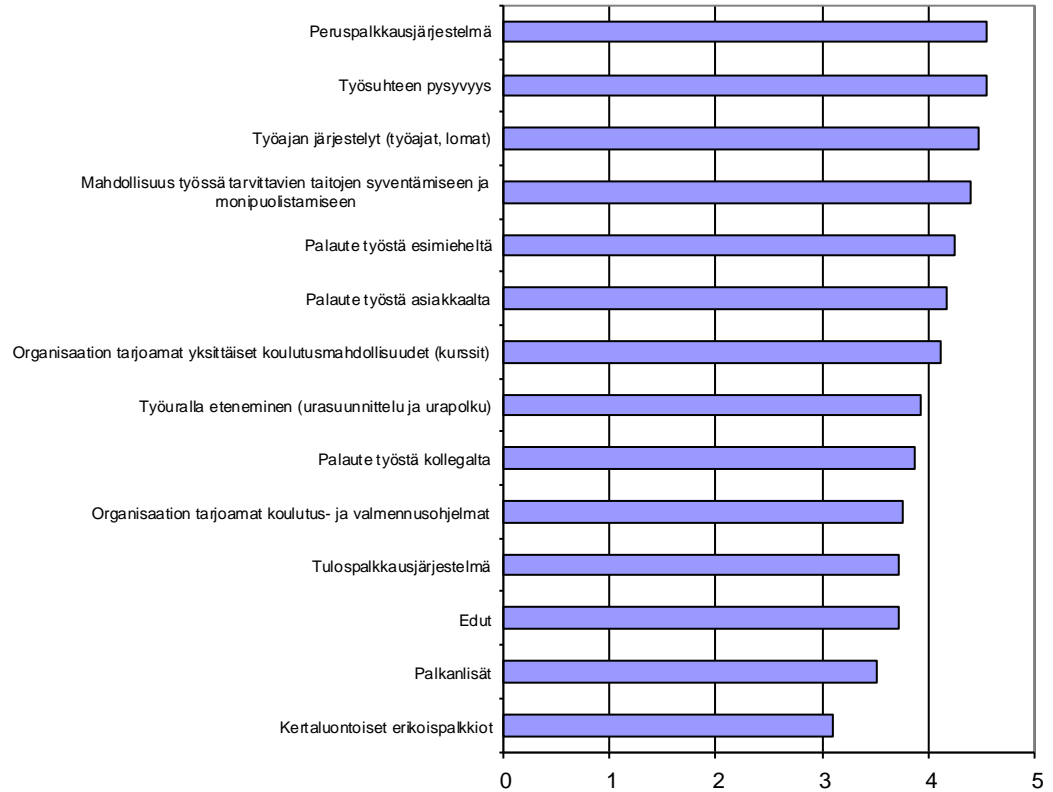
sessä tietöalan yritykset arvioivat tulospalkkausta yleensä melko kriittisesti. Tulospalkkioita pidettiin pieninä ja henkilökunta ei tuntenut tekijöitä, jotka vaikuttivat palkkion suuruuteen. (Moisio 2004)

SKOL:n palkkatiedustelussa tulospalkkausjärjestelmistä vain noin 50 %:ssa menettelytavat oli sovittu yhteisesti työnantajan ja henkilöstön tai järjestelmään kuuluvien kanssa (Tulospalkkausjärjestelmien käyttö SKOL:n jäsenyrityksissä 2004). Tällaisella toimintatavalla on negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöiden palkkatietämykseen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Tulospalkkausjärjestelmää pidetään Kauhasen ja Piekkolan (2004, Kalmin ja Kauhasen 2005 mukaan) mukaan kannustavana, kun ”työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa palkkion perustana oleviin mittareihin”.

2.4.2 Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuus

Luoma (2002) on tutkinut palkitsemisen kokonaisuutta asiantuntijaorganisaatiossa. Luoman tutkimuksessa palkitsemisen kokonaisuuden tärkeimmäksi tekijäksi nousi peruspalkkausjärjestelmän toimivuus (kuva 9). Tulospalkkauksen merkitys palkitsemisen kokonaisuuden kannalta oli huomattavasti vähäisempi. Näyttääkin siltä, että tulospalkkausjärjestelmä toimii parhaiten silloin, kun se tukee peruspalkkausjärjestelmää. Jos yrityksen peruspalkkausjärjestelmä ei toimi, on mahdotonta rakentaa kokonaispalkitsemisen näkökulmasta toimivaa tulospalkkausjärjestelmää. Huomionarvoista on se, että Luoman tutkimuksessa palkitsemisen kokonaisuuden kannalta aineettomia palkitsemistapoja arvostetaan enemmän kuin aineellisia palkitsemistapoja. Luoman (2002) mukaan aineettomat palkitsemisen tavat olivat yhteydessä erityisesti sitoutumiseen, motivaatioon, jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen yleensä. Moisio (2004) on päätenyt omassa tutkimuksessaan samanlaiseen päätelmään. Hänen mukaansa erityisesti aineettoman palkitsemisen tavat toimivat hyvin tietöalan yrityksissä. (Moisio 2004)

Palkitsemisen kokonaisuuden arviointi: Tärkeys



Asteikko: 1=en pidä tapaa lainkaan tärkeänä, 2=pidän tapaa vain vähän tärkeänä, 3=pidän tapaa jonkin verran tärkeänä, 4=pidän tapaa melko tärkeänä, 5=pidän tapaa erittäin tärkeänä

Kuva 9 Palkitsemisen kokonaisuuden tärkeys (Luoma 2002)

Asiantuntijaorganisaatiossa oppiminen ja sen edistäminen on erityisen tärkeää. Moision (2004) tutkimassa tietualan yrityksissä ”oppimista ja osaamisen kehittymistä pidettiin tärkeänä ja motivoivana”. Ja edelleen Moision (2005) tutkimuksessa ”useat haastateltavat suhtautuivat jopa kielteisesti ajatukseen, että oppimiseen kannustettaisiin rahalla”. Moision (2004) mukaan oppimiseen kannustivat selkeästi parhaiten hyvät koulutusmahdollisuudet.

Luoman (2002) mukaan palkitsemisen toimivuus oli ”suoraan yhteydessä esimiestoiminnassa onnistumiseen ja palkitsemisprosessin hyvään rakentamiseen. Strategian mukaisuus, oikeudenmukaisuus, hyvät asennevaikutukset ja toiminnan ohjautuvuus olivat toimivuuden tunnusmerkkejä”.

(Luoma 2002). Hakosen ym. (2005a) tutkimuksessa palkitsemisen oikeudenmukaisuus nähtiin erittäin tärkeäksi. Heidän mukaan organisaatioissa, joissa henkilöstö oli mukana palkitsemisprosessin suunnittelussa, koettiin palkitsemisen prosessien toimivuus hieman paremmaksi kuin niissä, missä osallistuminen oli heikompaa. Myös Zairi ym. (2010) ehdottavat tutkimuksen perusteella, että työntekijöiden täytyy olla mukana suunnittelemassa palkitsemisjärjestelmää. Yritysvastaajista 60 % uskoi, että henkilöstö sitoutuu järjestelmään kun henkilöstö on ollut osallisena suunnittelussa. Osallistava suunnittelu lisää myös henkilöstön palkkatietämystä eli henkilöstö ymmärtää paremmin palkitsemisen perusteet. Toisaalta 35 % vastaajista uskoi, että henkilöstön osallistuminen vie aikaa ja resursseja.

2.4.3 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Palkitsemisen toimivuuteen liittyy oleellisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokeminen. Oikeudenmukaisuuden kokeminen on organisaation työntekijän subjektiivinen kokemus, joka liittyy sekä jaon oikeudenmukaisuuteen että jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuus liittyy yrityksen palkkaperusteisiin, työsopimuksen sisältöön ja sen noudattamiseen sekä lainsäädäntöön. (Hakonen ym. 2005b). Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, että työntekijä kokee palkitsemistavan ja palkkion vastaavan hänen työpanostaan. Työntekijä vertaa työpanosta ja palkkiotaan yrityksen sisällä oleviin vertailuryhmiin. (Adams 1965, Ylikorkala ym. 2005b mukaan). Jaon oikeudenmukaisuuden kokemiseen vaikuttavat myös yrityksen ulkopuolella olevat tekijät kuten kilpailijat ja työmarkkinajärjestöt.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemisella tarkoitetaan, että työntekijä kokee palkitsemisprosessin olevan oikeudenmukainen. Leventhalin (1980; Hakonen ym. 2005b mukaan) mukaan työn työntekijälle on tärkeää, että palkitseminen on johdonmukaista, puolueetonta ja eettisesti moitteetonta. Palkitsemisen on perustuttava mahdollisimman paikkansa pitävän tiedon käyttöön ja palkitsemisen on edustettava kaikkien organisaation jäsenten näkemyksiä. Palkitsemisjärjestelmään liittyvät virheet on

oltava oikaistavissa. (Leventhal 1980, Hakonen ym. 2005b mukaan) Jaon oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on selkeä yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudella työntekijän sitoutumiseen (Fisher 2004).

2.4.4 Osallistaminen

Palkitsemisen toimivuutta voidaan lisätä ottamalla henkilöstö mukaan palkitsemisen suunnitteluun ja lisäämällä henkilöstön palkkatietämystä. Henkilöstön osallistuminen on sovittava organisaation mukaan siten, että päätöksenteko ja osallistumisesta aiheutuvat kustannukset ovat organisaation tavoitteiden mukaiset ja tehokkaat. Palkkatietämystä voidaan lisätä tiedottamalla henkilöstöä yrityksen palkitsemiskäytännöistä. Aktiivinen tiedottaminen lisää henkilöstön tietoa siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa palkan suuruuteen. (Ylikorkala ym. 2005b)

2.5 Palkitseminen ja sitoutuminen

Kun palkitsemista tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuuden näkökulmasta ja palkitsemisella halutaan ohjata työntekijää organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, työntekijän sitoutuminen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää. Jokivuoren (2002) mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. Mowday, Porter ja Steers (1982; Viitala 2006 mukaan) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen seuraavasti:

”Organisaation sitoutuminen on yksilön samastumista ja koettua osallisuutta organisaatioon. Sitoutumisella on erilaisia voimakkuuksia.”

Jokivuoren mukaan (2002) organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työntekijän ja organisaation välistä suhdetta; työntekijän asennetta yritystä kohtaan. Organisaatiositoutumista lähellä oleva käsite työtyytyväisyys kuvaa taas asennetta työtä kohtaan. Jokivuori tunnisti tutkimuksessaan seuraavia organisaatiositoutumiselle tyypillisiä tekijöitä:

- vanhemmat ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoret
- vanhemmat sukupolvet ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoremmat ikäryhmät
- palvelusvuosien kesto lisää sitoutumista
- negatiiviset muutokset työsuhteessa ja työssä vähentävät selvästi organisaatioon sitoutumista
- vaikutusmahdollisuudet yrityksessä lisäävät sitoutumista
- tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin (työn arvostus, esimies-suhde, kehitysmahdollisuudet, palkka, työpaikan henki, työsuhteen varmuus) lisää sitoutumista
- tyytymättömyys työskentelyolosuhteisiin vähentää sitoutumista.

Allen ja Meyer (1990) esittävät, että työntekijän sitoutumisessa organisaatioon, voidaan tunnistaa kolme sitoutumisen osatekijää/näkökulmaa. Osatekijät voivat vaikuttaa yksilössä samanaikaisesti ja niiden joiden voimakkuus vaihtelee. Sitoutumisen kannalta osatekijöiden kokonaissitoutuminen on merkityksellistä. Allenin ja Meyerin esittämät osatekijät ovat

- affektiivinen sitoutuminen
- jatkuva sitoutuminen
- normatiivinen sitoutuminen.

Affektiivinen sitoutumisessa työntekijä samaistuu organisaation arvoihin ja kokee kiintymystä organisaatioon tunnetasolla. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa, koska jättäessään työpaikan työntekijä menettää taloudellisia (esim. palkka) tai sosioekonomisia (esim. työkaverit) tekijöitä. Työpaikan jättämisestä syntyy työntekijälle kustannuksia. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on omaksunut yrityksen normit ja jää yritykseen velvollisuudentunteesta. (Allen & Meyer 1990)

Vahvasti affektiivisesti sitoutunut työntekijä on yrityksen tärkein voimavara organisaation hyvinvoinnin ja selviytymisen kannalta (Fisher 2004). Vahvasti affektiivinen työntekijä sitoutuu voimakkaasti yritykseen tunnetasolla, sisäistää yrityksen tavoitteet ja pyrkii toiminnallaan edistämään yrityksen

arvoja ja päämääriä. Sen sijaan organisaatiositoutumisella ei ole todettu olevan suoraa yhteyttä työntekijän työsuoritukseen, mutta taas työntekijän sitoutumisella esimiehiin on (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert 1996).

Luoman ym. (2004) mukaan keskeisimmät asiantuntijan motivaatiotekijät liittyvät aineettomiin palkitsemistapoihin. Ensisijaisia tekijöitä ovat työtoverit ja hyvä yhteishenki, avoin kommunikaatio ja tiedonkulku, pysyvä työsuhde, säännölliset ansiot ja vakaa työnantaja. Osaamisen kehittyminen, uuden oppiminen, haasteellinen työ ja itsensä toteuttaminen koetaan tärkeäksi. Vasta tämän jälkeen asiantuntijalle on esim. palkka ja uralla eteneminen tärkeää motivaation näkökulmasta. (Luoma ym. 2004)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuskohde oli yksityisen sektorin asiantuntijaorganisaatio, joka toimii suunnittelualalla. Suunnittelualalla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa yksityissektorin insinööri-, arkkitehti- ja suunnitteluyrityksiä, jotka kuuluivat Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry (SKOL) yrittäjä- ja työnantajajärjestöön. SKOL:n jäsenyrityksissä työskenteli kesällä 2007 noin 12500 asiantuntijaa. Asiantuntijoista noin 70 % oli ylempiä toimihenkilöitä ja 30 % toimihenkilöitä (Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry, Ylemmät toimihenkilöt YTN ry). Tutkimuskohteena oleva organisaatio on Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry:n jäsen, joka noudattaa työsuhteissaan SKOL:n ja YTN:n välistä Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimusta ja SKOL:n ja Toimihenkilöunionin välistä Suunnittelu- ja konsulttialan toimihenkilöiden työehtosopimusta (www.skolry.fi).

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on erikoistunut yhdyskuntatekniseen suunnitteluun, joka toimialaluokituksen (TOL 742) mukaan on yksi teknisen palvelun alatoimiala. Yrityksen henkilökunnan määrä oli aineiston keruuhetkellä noin 40. Henkilökunnan määrästä noin 75 % kuuluu ylempiin toimihenkilöihin.

Tutkimukseen valittiin henkilöitä, jotka koettiin yrityksen johdon näkökulmasta tärkeiksi sitouttaa yritykseen. Tutkimuksessa haastateltiin 5 henkilöä, joka on noin puolet niistä henkilöistä, jotka ovat johdon mielestä potentiaalisia yrityksen tulevia avainhenkilöitä. Kaikki valitut henkilöt ovat ylempiä toimihenkilöitä. Haastateltavien työkokemus vaihteli 3-10 vuoden välillä ja kaikkien henkilöiden työura on muodostunut lähes kokonaan tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Osa haasteltavissa toimi esimiesasemassa tiimitasolla. Haasteltavien keski-ikä oli vajaa 32 vuotta.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimuskohteesta haastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin ns. teema-haastattelumenetelmää käyttämällä, joka on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa on oleellisinta, että ”yksilöimättömien kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa”. Teemahaastattelussa on keskeistä ihmisten tulkinnat ja vuorovaikutustapahtumassa (haastattelu) syntyvät merkitykset. (Hirsijärvi ja Hurme 2010).

Tutkimuksen tekijä työskentelee hallinnollisissa tehtävissä tutkimuskohteessa. Tämän vuoksi tutkijalla oli käytettävissään myös muuta materiaalia ja taustatietoa sekä tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä että haastateltavista.

Tutkimuksen aluksi tehtiin koehaastattelu, jossa testattiin kysymysten ja haastattelutapahtuman toimivuutta. Koehaastattelun perusteella haastattelurunkoon ei tehty muutoksia. Koehaastattelu sisällytettiin tutkimukseen.

Tutkimushaastattelut suoritettiin joulukuussa 2010. Haastattelut tallennettiin digitaaliseen tallentimeen. Haastattelujen kestot vaihtelivat 39 minuutista 57 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 47 minuuttia.

Haastattelu eteni siten, että haastattelun aluksi selvitettiin haastateltavien käsityksiä palkitsemisen käsitteestä; mitä palkitsemisella tarkoitetaan, mitä pidetään palkitsevana ja mitä palkitsemistapoja yrityksellä on käytössä. Tämän jälkeen palkitsemisen käsite ikään kuin avattiin ja haastattelu eteni haastattelurungon mukaisesti teemoittain. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelukysymykset oli laadittu melko sanatarkasti, mutta kysymykset esitettiin vapaamuotoisemmin. Tämän vuoksi haastateltavat saivat samaan teemaan liittyvät kysymykset osin toisistaan poikkeavasti. Kysymykset laadittiin 4 pääteeman ympärille, jotka käsittelivät seuraavia asiakokonaisuuksia:

- aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat
- tulospalkkaus
- palkitsemisen toimivuus
- sitoutuminen.

Haastattelu pyrittiin toteuttamaan haastattelurungon mukaisessa kronologisessa järjestyksessä, mutta haastattelun annettiin edetä joustavasti teemasta toiseen haastateltavan vastausten perusteella. Haastattelun tavoitteena oli säilyttää luonnollinen ja vapautunut keskusteluilmapiiri.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin sanatarkasti tutkimusaineiston käsittelyyn erikoistuneessa yrityksessä. Litteroitua materiaalia kertyi 39 sivua.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin aineiston hallinnan helpottamiseksi. Kaikille teemoille kysymyksineen määriteltiin tunnistetieto. Erilaisia tunnistetietoja kertyi 20 kpl, jonka lisäksi osa tunnistetiedoista sisälsi useampia alakysymyksiä.

Aineiston käsittely aloitettiin siten, että jokaisen haastatellun henkilön yksittäinen litteroitu aineisto järjesteltiin kysymysrunгон mukaisiin teemoihin ja jokaiselle vastukselle annettiin teeman mukainen tunnistetieto. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin ainoastaan asiat, jotka eivät liittyneet tutkimukseen. Tutkimukseen liittyvästä aineistosta ei poistettu mitään; side-sanoja, henkilökohtaisia kommentteja jne. Vastukset, jotka liittyivät useampaan teemaan samanaikaisesti, sijoitettiin kaikkiin teemoihin. Tässä vaiheessa aineistoa tulkittiin sen verran, että aineistossa nostettiin esiin teemoihin liittyvät avainsanat tai lauseet jatkokäsittelyä varten lihavoimalla em. tekstit.

Teemoittelun jälkeen kaikkien haastateltujen henkilön aineistot yhdistettiin. Yhdistely tehtiin siten, että kaikki samaa tunnistetietoa sisältävä aineisto

kerättiin yhteen haastattelurungon mukaiseen järjestykseen. Tämän jälkeen suoritettiin tarkempi analyysi ja aineisto kirjoitettiin lopulliseen muotoonsa. Analysoinnin lähtökohtana olivat kirjallisuuskatsauksessa kuvattu empiirinen aineisto. On huomioitava, että tutkijan henkilökohtainen kokemus tutkimuskohteesta – tutkija työskentelee tutkimuskohteena olevassa yrityksessä – ei ole voinut olla vaikuttamatta tulkintoihin. Tutkijan tavoitteena on kuitenkin ollut sisällyttää henkilökohtaiset kommentit johtopäätöskappaleeseen.

Tässä tutkimuksessa on sovellettu väljästi fenomenograafista tutkimusotetta. Tavoitteena on ollut tulkita ja ymmärtää haastattelujen avulla tutkittavaa ilmiöstä. (Hirsijärvi ja Hurme 2010). Tulokset on esitetty sanallisessa muodossa teemoittain kuvailtuna. Joitakin suoria lainauksia on hieman muutettu helpommin luettavampaan muotoon kuitenkin niin, että sisällön merkitystä ei ole muutettu.

4 TULOKSET JA ANALYSOINTI

4.1 Mitä palkitsemisella ymmärretään (palkitsemiskäsitys)

Haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin, mitä palkitsemistapoja heidän mielestään yrityksellä oli käytössä tai mitä asioita haastateltavat pitivät palkitsevina. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä haastateltavat ymmärsivät palkitsemiskäsitteellä. Vastukset osoittivat, että palkitseminen oli käsitteenä – kokonaispalkitsemisen näkökulmasta – vieras haastateltaville. Haastateltavilla oli suppea näkemys kokonaispalkitsemiseen liittyvistä palkitsemistavoista. Vaikka palkitseminen oli käsitteenä vieras, palkitseminen koettiin henkilökohtaisella tasolla tärkeänä. Palkitseminen oli siten – kuten Schein (1965, Handolin 2004 mukaan) toteaa – ”kaikki se, mitä henkilö pitää palkitsevana”.

Haastateltavien näkemykset palkitsemisena koetutuista asioista vaihtelivat suuresti. Osa haastateltavista liitti palkitsemisen ensisijaisesti aineellisiin palkitsemistapoihin ja osa aineettomiin. Tämä on tyypillistä asiantuntijoille, jotka kokevat palkitsemismuotojen merkityksen yksilöllisesti (Luoma ym. 2004). Luoman mukaan toiselle rahapalkka on ensisijainen motivaation lähde ja toiselle työ sinänsä. Selkeästi useimmin mainittu palkitsemistapa oli tulospalkkio, jonka lähes kaikki mainitsevat. Suurin osa haastateltavista koki tulospalkkauksen myös palkitsevana. Muita haastattelussa esille tulleita palkitsemistapoja olivat muun muassa palautteen saamisen, virkistystapahtumat ja liikuntamahdollisuudet. Haastateltavilla oli kuitenkin vaikeuksia nimetä palkitsevia asioita, kuten seuraava vastaus osoittaa:

”Meillä on rahallinen palkitseminen (tulospalkkio). Muita palkitsemiskeinoja ovat urheilupäivät ja koulutukset, ja semmoset, ja ne kokee itse palkitsevina. Mutta sitten – onks se sit palkitsemista sillai – et kaikki. Lähetäänks nyt hakeen ihan näit kaikkii? Tääl kumminkin on näit hierontajuttuja. Nekin voi sinänsä tuntee omalla tavallaan palkitsemiseks. Yritys näkee tärkeeksi sen, et pystyy tekeen työtä, niin siihenkin tietysti py-

ritään. En tiedä, onks se palkitsemista. Toisaalta nyt omalla osaltaan, että kaikki nää liikuntasetelit, hieronnat ja tämmöset, niin kyl nekin voi nyt sinänsä pitää. Kyl ne ainakin kannustaa itsee pysymään yrityksessä, kun on tämmöset systeemit, että yritys pitää huolen siit kunnosta ja tämmösistä. Sitten mitäs muuta? En mä tiedä, onks kännykkäedut ja sitten atk, onks ne nyt sillai. Ne liittyy tähän työhön niin oleellisesti, ettei niitä palkitsemiskeinoina voi ajatella.”

Yksilöllisessä palkitsemisen kokemuksessa korostui, että palkitsemisen koettiin liittyvän onnistuneeseen suoritukseen. Tulospalkkio ja palaute olivat tästä hyviä esimerkkejä. Sen sijaan yllättävää oli, että peruspalkkaa ja luontaisetuja ei mielletty palkitsemisena, sillä vain yksi haastateltavista mainitsi peruspalkan ja muut palkkaan liittyvät luontaisedut. Hakosen ym. (2005b) mukaan etujen palkitsevuus on aliarvostettua, vaikka etuihin käytetään yrityksissä paljon rahaa. On mahdollista, että työntekijät kokivat peruspalkan ja luontaisetujen kuuluvan normaalin työtehtävän suorittamisesta saatavaksi korvaukseksi eivätkä erityiseksi palkitsemiseksi. Tätä asetelmaa kuvaa hyvin seuraava kommentti.

”Peruspalkka tarkoittaa mulle sitä, että sä pystyt elämään. Se on palkka siitä työtehtävästä, mitä mä teen, menetyst vapaa-ajasta. Mä teen työtä ja mä saan siit palkkaa. Se on se nimenomaan peruspalkka. Se on perusasia. ... palkitseminen on vähän ylimäärästä, ekstra, ja semmosta, mikä nimenomaan ... liittyy siihen hyvin suoritettuun työhön.”

Osa haastateltavista koki palkitsemiseksi sen, että tietty palkitsemistapa oli vain tiettyjen henkilöiden käytössä. Palkitseminen ansaitaan pitkän työuran jälkeen tai työntekijä on työllään saavuttanut yritykselle jotain palkitsemisen arvoista. Jos palkitsemistapa on kaikkien käytössä, on se tällöin normaali käytäntö yrityksessä, eikä sitä koeta palkitsemiseksi. Palkitseminen viestii samalla – kuten Hakonen ym. (2005b) toteaa – statuksesta,

jolloin aineellisilla tai aineettomilla palkitsemistavoilla on asemaa symboloiva merkitys yksilötasolla. Palkitsemisen kokemukseen liittyy oleellisena osana viiteryhmävertailu. Muhosen ym. (2007) mukaan ”vertailua tehdään joko organisaation sisällä suhteessa kollegoihin, esimiehiin ja alaisiin tai alalla yleisesti vastaavan tyyppisistä tehtävistä maksettaviin palkkoihin”.

4.2 Aineelliset palkitsemistavat

4.2.1 Peruspalkka

Haastateltavien aineellinen palkitseminen muodostui ensisijaisesti suomalaisen palkkamallin mukaisesti peruspalkasta ja luontoiseduista (Hakonen ym. 2005b; Muhonen ym. 2007). Palkan muodostumisen painopiste oli peruspalkassa. Palkka määräytyi haastateltavilla työntekijän ja työnantajan välisessä sopimusneuvottelussa, joka on Muhonen ym. (2007) mukaan tyypillinen menettelytapa suunnittelualueella. Yrityksen palkkataso oli haastateltavien mielestä kohtuullisen kilpailukykyinen verrattuna alan yleiseen palkkatasoon. Kilpailukykyinen palkka vaikutti positiivisesti jaon oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Peruspalkka oli eniten työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Haastateltavat antoivat palkasta ja sen tasosta seuraavia vastuksia:

”Se pitää ehottomasti olla kohallaan siihen yleiseen tasoon nähden. Plus sitten et meidän yrityksen tai yrityksen yleensä pitäis olla kilpailukykyinen muihin yrityksiin nähden suuruusluokkatasolla. Mulle palkka ei ole syy tehdä työtä firmassa, mutta jos perustaso ei ole kohdallaan, niin asiasta tulee negatiivinen, mut se palkka ei suoraan tuo positiivista siihen”.

”Peruspalkka on se, että sä oot tääl töissä ja suoritat ne työt tehtäväs. Jos sä teet sen huolellisesti ja ansioituneesti, niin sun peruspalkkas voi olla pikkusen suurempi. Nyt on suht koht hyvin tää peruspalkkaushomma. Kuitenkin totta kai se ketuttaa, että diplomi-insinöörit saa taloon tullessaan jo heti kätte-

lyssä jonkun tietyn palkan vaan sen takia, että ne on diplomi-insinöörejä.”

”Kavereiltahan sitä voi kysyy, minkälaista on muis yrityksis se palkkaus ja missä mennään. Mut kyllä ite tietää sen, et varmaan mennään silleen ihan kohtuuhyvässä.”

Palkanmuodostuksen periaatteet noudattelivat kirjallisuudessa esitettyjä menettelytapoja. Palkan taso määriteltiin kehityskeskustelujen yhteydessä palkkaneuvotteluissa. Palkankorotukset perustuivat työn vaativuuden arviointiin sekä henkilön osaamisen kehittymiseen ja vastuun kasvamiseen. Palkankorotuksia käsitellessä näkökulmana olivat työntekijöiden henkilökohtaiset palkanosat. Haastateltavat eivät tuoneet haastattelussa esiin työehtosopimusten mukaisia yleiskorotuksia ja niiden jakamista. Osaltaan tähän vaikutti se, että yleiskorotukset järjestelyvaroineen oli jaettu yrityksessä kaikille samansuuruisina. Kehityskeskustelu koettiin hyväksi menettelyksi arvioida työntekijän osaamista. Kehityskeskustelu oli kuitenkin meneteltyavoiltaan vakiintumaton ja vaatii kehittämistä.

”Kehityskeskustelujärjestelmä sillä tavalla, että on itsearviointi ja sit tää osaamispuu. ... Sen verran et se kattoo, että mihin suuntaan osaamistasolla firmassa tulee suuntautumaan. Et onks se enemmän asiantuntijuuteen vai projektipäällikkyyteen. Niin se on semmonen suurien linjojen veto ja sitten näitten yleisten osaamisalueiden kautta. Et mikä on tekninen osaaminen, mikä on projektipäällikkyyteen liittyvät osaamisalueita, niin niiden sit tarpeiden kehittäminen ja mahdollisuudet.”

”Kehityskeskusteluhan nyt ehkä osaltaan vois olla semmonen, missä sitä arvioitas. Mut kylhän se enemmän on ... työntekijälähtöinen se keskustelu enemmänkin, että työntekijä kertoo, miten se haluais kehittyä. Harvemmin siinä palautetta tulee toiseen suuntaan.”

Työntekijän osaamistasoa verrattiin SKOL:n laatimaan palkkaryhmämäärittelyyn (kokemusvuodet, veloitusluokat, tehtävät). SKOL seuraa alan yleistä palkkatasoa ja jakaa tilastotietoa alan yrityksille. SKOL:n jakamaa aineistoa käytettiin vertailuaineistona määriteltäessä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöiden peruspalkkatasoa ja palkan tasokorotuksia. Haastateltavilla oli tiedossa ko. menettelytapa.

”Näin mä oletan, et se perustuu johonkin suosituksiin ja sitten tietynlaiseen palkan kehitysseurantaan yleisesti alalla”

”Tietysti kokemus- ja koulutustaso ja, sit työtehtävät, ja se että miten just ottaa vastuuta, ja se et kuinka tärkeä henkilö on projektin eteenpäin menemiselle.”

Koska työntekijöiden palkka perustuu heidän osaamiseen, Thierryn (2002) mukaan, yrityksen on määriteltävä kriteerit (taidot, kyvyt), joita työntekijältä odotetaan ja jotka saavuttamalla palkan lisäosa maksetaan. Haastateltavat odottivat, että työntekijän tehtävänkuvan muuttuminen ja henkilön kehittyminen huomioidaan peruspalkkauksessa. Kehittymisen myötä työntekijällä on mahdollisuus saada myös haasteellisimpia tehtäviä.

”Jos kokee, että tehtävänkuvat muuttuu ja itekin kehitty, niin sitä omaa kehittymistä kummasti ruokkii se, kun huomaa, et se huomioidaan myös palkassa.”

Yritys oli pyrkinyt kehittämään aiempina vuosina kehityskeskusteluprosessia ja laatinut kehityskeskustelun tueksi kirjallista arviointimateriaalia. Yritys oli muun muassa laatinut tehtävittäin osaamistasot, joiden perusteella palkkataso määräytyi. Osaamisen palkkatasoa määriteltäessä yritys käytti laajasti myös muita mittareita kuten esimerkiksi työntekijän kokemusvuodet, koulutustaso, kyvykkyys, vastuunottokyky ja työtehtävät. Mittareiden käyttö ei kuitenkaan ollut systemaattista eikä perustunut esimerkiksi yrityksen strategiaan tai tavoitteisiin. Palkan määrittelyssä korostui esimiehen taito hallita kehityskeskusteluprosessi ja kyky arvioida alaisensa osaami-

nen sekä palkkataso. Kyvykkäämmän työntekijän peruspalkka ja palkka-kehitys oli nopeampaa. Tämä tuki Zairin (2012) näkemystä, että palkitsemisen olisi perustuttava työntekijän osaamiseen tasoon. Haasteltavat uskoivat, että ylemmissä palkkaluokissa saman osaamistason työntekijöillä oli samantasoinen peruspalkka, vaikka euromääräisesti palkat saattoivat vaihdella työntekijöiden kesken.

”Kyllähän esimies näkee, et kuka on kyvykäs tekemään. Se on se toinen mittari. Kaks mittarii voidaan sanoo, mutta kumminkin se on enemmän sen vuosien mukaan katotaan, kun (on) nää velotusluokat.... Sä et voi hypätä sinne ykköseks heti, vaikka sä olisitkin huipputyyppi. Se vaatii kumminkin sitä kokemusta.”

Haasteltavat tiesivät, että yrityksen johto päätti palkankorotusten yleistason (henkilökohtaisten palkkojen korotusosuuden), jonka perusteella lähin esimies neuvotteli sopimuspalkan. Menettelytapa on tyypillistä useilla toimialoilla, sillä menettelytavan ansiosta johto varmistuu palkkapolitiikan mukaisista palkankorotuksista (Hakonen, Aarnio, Hulkko-Nyman & Maaniemi 2011). Seuraavat haastattelut kuvaavat prosessia, jolla palkankorotuksien tasosta päätettiin.

”Meil on pieni yritys, niin toimitusjohtaja nyt antaa varmaan jonkunnäköset raamit, miten toimitaan. Mut muuten se sit on tietysti esimies, eli jokasen osaston esimieshän sen päättää, että minkälaisen palkkauksen antaa ja minkälaisii korotuksii.”

”Totta kai sitä varmaan katotaan ylempänäkin just toimialojen kesken, että saako samantasoset henkilöt samaa palkkaa myös.”

”Pomo (esimies) on ehdottanu tai esittäny, millä jatkettas seuraava sopimuskausi, ja kysy, miten mä oon nähny asian. Ja kyl se on... muistaakseni poikkeuksetta ellei pienii hienosäätoi

lukuun ottamatta, niin oltu yhteisymmärryksessä saman tien suuruusluokasta. Se on ymmärretty se tasokorotus tai se nousu suhteeseen siihen osaamisen kehitykseen, vastuun nousuun, niin myös yrityksen puolelta. Mä en oo nähny siin juur korjaamisvaraa.”

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijöiden palkkatasoon oli voimakkaimmin vaikuttanut alan markkinatilanne. Alalla oli ollut koko 2000-luvun vahva noususuhdanne ja osaavasta työvoimasta oli pulaa. Tämä oli heijastunut yleiseen palkkatasoon, joka oli nousut kysynnän ja tarjonnan mukaisesti. Palkan voidaan siten sanoa olleen ns. markkinapalkka, joka vaikutti työnantajan ja työntekijän neuvotteluasemaan. Yrityksessä palkitsemisen tavoitteena oli pyrkimys oikeudenmukaiseen jako- ja menettelytapoihin esimerkiksi jakamalla yleiskorotusten järjestelyvarat kaikille. Markkinapalkkaa määriteltäessä yritys hyödynsi SKOL:n toimittamaa vertailuaineistoa, mikä lisäsi henkilöstön luottamusta oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Markkinapalkan haitta on se, että harva haluaa olla mediaanin (50 %) alapuolella (Hakonen ym. 2005). Lopullinen palkka olikin määräytynyt osapuolten neuvottelutaitojen perusteella.

”Ku sitä sitte haetaan sitä summaa vähän pienemmillä marginaaleilla, niin se on sit varmaan aika paljon kiinni myös neuvottelutaidoista ja sit semmosesta, et miten pomo arvottaa sitte sen työntekijän.”

Vaikka peruspalkkausta ei mielletty yleisesti palkitsemiskeinona, vaan ai-neelliisena korvauksena työtehtävästä, kaikki ylimääräiset palkankorotukset tai työntekijän veloituluokan nousu tuntuivat haastateltavien mielestä palkitsemiselta.

”Toisaalta nyt sitten aina kun palkka nousee korkeemmaks, niin sit sekin tuntuu kyl enemmän jo palkitsevalta. Jos palkka isompi on, niin tietää, että sit se on jo sekin, se palkitsevuus.”

4.2.2 Tulospalkkaus

Vertailtaessa vastauksia kirjallisuuskatsauksen mukaisiin tulospalkkauksen menettelytapoihin havaittiin, että yrityksen tulospalkkion jakoperusteiden menettelytavat noudattelivat kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen EK:n palkkausjärjestelmä tiedustelun 2005 mukaisia tyypillisiä menettelytapoja. Yritys jakoi tulospalkkiota yrityksen liiketaloudellisen tuloksen perusteella kerran vuodessa. Palkkio oli jaettu koko henkilöstölle samansuuruisena osuutena palkkasummasta (kaikille sama %). Palkkio oli 0,5-1 kk:n palkan suuruinen, joka vastasi noin 4–8% henkilön vuosiansioista. Yrityksessä jaettu tulospalkkio oli suurempi kuin keskimäärin suunnittelualalla. Tosin on huomioitava, että kirjallisuuskatsauksessa esitetyn tutkimuksen (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005) ajanjakson aikana tutkimuksen kohteena oleva yritys ei jakanut lainkaan tulospalkkiota. Tulospalkkiota oli jaettu vain muutaman kerran viimeisen 5 vuoden aikana. Pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna palkkion osuus oli siten työntekijän kokonaispalkkasummasta huomattavasti pienempi ja sen merkitys työntekijälle marginaalisempi.

Yritys käytti mittarina ainoastaan yrityksen tekemää liiketaloudellista tulos - voittoa. Muita mittareita ei käytetty. Palkkion suuruus oli riippuvainen voiton määrästä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että mittareita on oltava enemmän kuin pelkkä voiton mittaaminen. Haastateltavat kokivat kuitenkin muiden mittareiden määrittelemisen vaikeana.

”Mut en mä nää sitäkään hyvänä, et sit ruvetas just kattoon, et mikä osasto on tuottanu voittoa. Et ruvetas ihan pelkästään sit sitä voittoa hakemaan ja sen mukaan jaettas, koska ei kaikilla oo mahdollisuuksia tehdä sitä voittoa.”

”On niin tavattoman erilaisia hankkeita ja tavattoman eri lähtökohdista, mitä niit lähetään tarjoomaan. Jos se voitto on vaan se, et se on pystytty tekeen... halvemmalla tai että sit yleensä siit on saatu vaan voittoa ja siitä pystytään se bonus maksaa,

niin se ei tarkota, se ei oo suoranainen työntekijöiden työnteon tai onnistumisen tai panoksen mittari.”

Haastateltavilla oli vaikeuksia nimetä muita mittareita kuin taloudellinen voitto. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että henkilö, joka on suorittanut työtehtävänsä hyvin, olisi palkittava tavalla tai toisella. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vaikka projekti olisi taloudellisesti tappiollinen, hyvistä suorituksista tulisi palkita.

”Eihän sen välttämättä tarvi olla siitäkään, et kuka on tuonu rahaa taloon, vaan kuka on jotenkin ansioituneesti hoitanu tehtäviänsä, oli sit saatu rahaa tai ei.”

Haastateltavien näkemykset tulospalkkion jakoperusteiden oikeudenmukaisuudesta vaihtelivat. Osa piti yrityksen käyttämää jakoperustetta hyvänä ja toimivana tapana. Heidän mielestään tulos on kaikkien onnistumisen tulos, jolloin on tasapuolista jakaa kaikille tulospalkkiota.

”Tää meidän ajatusmalli, mitä täällä nyt on ollu, niin mun mielest hyvä, ettei oo lähetty hakeen mahdollisesti mitään parametrejä, että minkä tekemisen ja minkä toimen tai minkä projektin kautta miten rahaa jaetaan ja missä on onnistuttu, vaan sit se toiminta, mis on onnistuttu, niin se on kokonaisvaltasta koko henkilöstölle ja sen mukaan on jaettu sit se.”

”Tällä hetkellä nyt varmaan, toteutuu ihan hyvin kun se on annettu kaikille. Mut toki senkin jotkut voi kokea niin, että joku toinen ei ois sitä ansainnu, et se on ansainnu sen hänen työllään tai jotain. Mut vaikee on taas sitte jättää jollekin antamatta, tai antaa vaan jollekin pienelle ryhmälle, jos ei sitä tosi hyvin perustella.”

Nämä haastateltavat perustelivat jakotapaa sillä, että eri osastoilla ja osastojen sisällä oli erityyppisiä projekteja ja erityyppisiä tilaajia. Kaikki hank-

keet eivät mahdollistaneet voiton tekemistä samalla tavalla. Jakamalla tulospalkkio kaikille yrityksen hyvä ilmapiiri säilyy yrityksessä paremmin.

”Koska ei kaikilla oo mahdollisuuksia tehdä sitä voittoa, kun se on niin paljon kiinni siitä kunkin omasta työtehtävästä ja millä toimialalla toimii ja mimmosissa tehtävissä, niin tavallaan väärin sitte sakottaa, jos ei toinen pysty asiaa mitenkään paremmin tekemään.”

”Et nyt on yhteishenki ainakin pysyy tällä systeemillä paremmin yllä.”

Alho ja Pekkarinen 2004 ovat esittäneet, että kattavan tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen ja ylläpito edellyttää isoja hallinnointikuluja. Tämä vaikuttanut myös siihen, että kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmää ei ollut laadittu systemaattisesti, menettelytavat eivät olleet vakiintuneet, eivätkä säännöllisessä käytössä. Siksi kohdeyritys oli jakanut palkkion kaikille varmistaakseen mahdollisimman monen työntekijän tyytyväisyyden järjestelmää kohtaan. Osa haastateltavista koki, että jakamalla tulospalkkio kaikille, jakotapa ei ollut oikeudenmukaista. Heidän mielestään tulospalkkio olisi pitänyt jakaa kohdennetummin niille, jotka olivat hyvän tuloksen takana. Kuten eräs haastateltavista totesi: *”Pieni tulospalkkio onnistumisesta ja kovasta työnteosta voi tuntua henkilöstä pettymykseltä”*. Kun tulospalkkio jaettiin kaikille, palkitsemista ei koettu niin henkilökohtaisena.

”Mun mielest pitäis olla kohdennetummin hoidettu, eli jakaa niille henkilöille, ketä nähdään, että on sen tuloksen takana. Tietenkin se on tosi vaikee määritellä sitten, että kuka on tehnyt enemmän duunii kun joku toinen. Kaikillahan meillä on kahdeksan tunnin työpäivä, että miten sen sit voi ajatella, et joku toinen on tärkeempi kun toinen.”

Vaikka tulospalkkion jakaminen toimi osan mielestä kankeasti ja epäoikeudenmukaisestikin, niin jakotapa oli niissä olosuhteissa toimiva. Haasta-

teltavat nimittäin ymmärsivät, että oikeudenmukaisen ja toimivan tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen on haastavaa ja vaatii resursseja toteutukseen. Myös ne, jotka kaipasivat kohdennetumpaa tulospalkkion jakamista, totesivat, että kaikilla ei ollut mahdollisuutta tehdä voittoa. Tämä ei johtunut työntekijästä (osaaminen, suoriutuminen) vaan työstä.

”Siis periaattees mun mielest se tapa, et jaetaan kaikille prosentuaalisesti saman verran, niin ei välttämättä oo se paras tapa. Mut sit tosiaan sit tulee se vaikeus, et kenelle jaetaan.”

”Kun sitä halutaan jakaa voitosta, niin must toi on järkevä tapa jakaa, et se on kaikkien onnistumista. Koska siin on just se ongelma, et on erityyppisii hankkeita, on erityyppisiä tilaajia, niin missä pystytään eri tavalla sitä voittoa tekeen. Ja sehän on ihan vaan firman strategia sitten, että minkätyyppisiin hankkeihin halutaan lähteä ja vois olla strategia vaan, että tarjotaan vaan semmosia hankkeita, mistä pystytään maksimoimaan se voitto.”

”Niin, niin siinä, kyl se järjestelmää täytyy jotenkin muuttaa. Mutta mä myönnän sen, et kyl siin on vaikee löytää semmost oikeudenmukast. Osastottain jos jaettais, niin siin vois tulla, tietyllä osastol on erilaiset työt, ja vaikka toinen toisel osastol vääntää miten paljon, niin se ei välttämättä saa”

Mikäli tulospalkkiojärjestelmässä haluttaisiin huomioida kokonaisuudessaan haastateltavien näkemykset, sekä aineellisten että aineettomien mitareita tulisi ottaa järjestelmään mukaan yhteensä 3-6, kuten Kauhanen (2005) on ehdottanut. Lisäksi tulospalkkiojärjestelmän tulisi liittyä kiinteästi yrityksen strategiaan ja projektitoimintaan. Jos tulospalkkiojärjestelmällä halutaan vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja samalla kustannustehokkaasti, on se ulotettava kaikkiin projektitoiminnan prosesseihin koko projektin elinkaaren aikana. Järjestelmän tulisi mitata toimintoja, joilla on

todellista merkitystä tuloksen aikaansaamiseksi. Tämä on esitetty hyvin seuraavassa haastatteluotteessa

”Kylhän aika tärkees roolis varmasti on jo nää, se että saadaa semmosia hommia millä sitä tulostakin voidaan tehdä elikkä ihan lähtee varmasti sieltä tarjouksista. Mut kyl se varmasti on siit koko porukasta. Ihan siitä et mimmosii hommii me saadaa, ja sitte siihen et miten se toteutetaan, ja miten se ohjataan.”

Kysyttäessä oliko yritys viestittänyt, miten tulospalkkiota tulotaisiin jakamaan kulloisenakin vuonna, haastateltavien vastaukset vaihtelivat selkeästi. Osan mielestä yritys oli selkeästi viestittänyt, että yrityksen pysyessä budjetissa, tulospalkkio jaettaisiin. Osa koki, että päätös tulospalkkion jakamisesta tehtiin myöhäisessä vaiheessa tilikautta. Vastausten perusteella voitiin todeta, että tulospalkkion jakaminen, sen perusteet ja jakotapa eivät olleet yksiselitteisesti kaikkien tiedossa. Tulospalkkiota oli voittopalkkio tai voitonjakoerä (Tulos ja voittopalkkioiden perusteet, Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005), jolla haluttiin palkita henkilökuntaa tuloksellisesta tilikaudesta. Tulospalkkiota oli kuitenkin jaettu melko harvoin, mikä oli tyypillistä myös EK:n (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005) kyselyn mukaan pienissä alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Kohdeyrityksen tulospalkkio ei perustunut ennalta sovittuun järjestelmään. Palkkio oli maksettu, mikäli yrityksen liiketaloudellinen tulos mahdollisti maksun.

4.2.3 Peruspalkkaus verrattuna tulospalkkaukseen

Haastateltavat pitivät peruspalkkausta ensisijaisena tulonlähteenä, jota tulospalkkaus tuki. Tulospalkkiota pidettiin hyvänä tapana palkita hyvästä suoriutumisesta vaikkakin peruspalkka saattoi jossain määrin itsessään pitää sisällään tulospalkkiota. Peruspalkan pitäisi muodostua siitä mitä tehdään.

”No nyt tälle yhtään asiaa sen pidempään pohtimatta, niin kyl miettis kuitenkin, et se peruspalkka olis kunnossa, et se olis se lähtökohta, ja se tulospalkka olis ekstra. Tulospalkka on nimenomaan tulos palkka ja sit se ehkä peruspalkkaan liittys enemmän sitten ne henkilökohtaset ambitiot ja kyvyt ja kehittymisnäköymät ja mahdollisuudet ja, miten firma näkee työntekijän ja, semmoset et se tulospalkka olis enemmän juurikin siitä, ihan tuloksesta riippuva.”

”Mä koen et se on sen vuoden tuloksesta tuleva bonus, miten on suoriutunu mutta sitte, tommonen peruskehittyminen työssä ja muuta ni se, sitte näkys siin peruspalkassa.”

”Jotenkin tuntuu varmaan, että on peruspalkka tosi tärkeä, että sitä ite ainakin yrittää pitää, et se on kunnossa. Mutta sit aina semmonen tulospalkkio, se kumminkin lisää siihen”

Tämä tuki Linkolan (2007) näkemyksiä, jonka mukaan palkka on palkan-saajan toimeentulon perusta ja palkkatyytyväisyyden ensisijainen mittari. Koska tulospalkkiojärjestelmän – yleistymisestään huolimatta – osuus kokonaisansioista on pieni, tulospalkkion merkitys ei ole merkittävä palkkatyytyväisyyden näkökulmasta. (Linkola 2007) Haastateltavien mielestä henkilöiden osaamisen eron tulisi näkyä peruspalkassa. Eri osastojen samantasoisilla henkilöillä olisi oltava samantasoinen peruspalkka. Näin yrityksessä oli tähänkin asti toimittu. Tulospalkkio saataisiin, kun henkilö ylittää hyvään suoritukseen.

Haastateltavien mielipiteet tulospalkkauksesta jakautuivat myönteisiin ja kielteisiin tekijöihin. Osa koki tulospalkkauksen tärkeänä, osa vähemmän tärkeänä. Haastateltavien mielestä tulospalkkaus oli kaikista palkitsemistavoista selkein ja ymmärrettävin palkitsemisenpa, jolla palkittiin onnistuneesta suorituksesta. Hyvän tuloksen jälkeen voiton jakamista henkilökunnalle pidettiin tärkeänä. Voiton jakamista pelkästään omistajille pidettiin

huonona ratkaisuna. Myönteisenä tekijänä koettiin tulospalkkauksen tuoma aineellinen lisäpalkkio.

”Nää tulospalkkiosysteemit, ne on mun mielestä ihan hyvä. Se on ainakin semmonen konkreettinen, että jos ollaan yhdessä tehty täällä hyvää tulosta, niin saadaan sit siitä ihan konkreettinen kiitos. Se on ihan reiluu.”

”Jos tehtäs hyvää tulosta ja sitte tulis myös, sen sais viel itelleen osan siitä hyvästä tuloksesta, niin sehän innostais enemmän.”

”Kun tekee hyvin hommat ja sitoutuu viel paremmin, tai et saa viel sitä innokkuutta siitä, et tietää, et tässä voi tehdä vielä isompaa tiliä.”

Osan haastateltavista ehdotti, että tulospalkkiota ei tarvitsisi välttämättä jakaa rahana henkilökunnalle, vaan voitot voitaisiin jättää yrityksen voittotilille kattamaan heikkoja tilikausia. Vaihtoehtoisesti voitot voitaisiin käyttää johonkin muuhun yhteiseen hyvään esimerkiksi vapaa-ajan kassaan, yhteisiin tapahtumiin, matkoihin tai voittorahat voisi sijoittaa esim. rahastoon, jossa raha karttuisi pidemmällä aikavälillä.

”Eli se tapa, että sitä jossain vaihees on pistetty jemmaan pajojen päivien varalle, niin mun mielest ihan ok, jos se on tiedossa kaikilla.”

”Kyl sinne sukanvarteen on firman hyvä laittaa myös”

”Mun mielest periaattees ne rahat vois esimerkiks käyttää johonkin yhteiseen hyvään muutenkin. Et ei sitä välttämättä tarvitse jakaa rahana. Mut se että se muistetaan kuitenkin työntekijöitä siin tilantees, jos yritys tuottaa voittoa, koska työntekijöistähän se pitkälti on lähtösin”

4.2.4 Luontoisedut

Kaikki yleisimmät kirjallisuuskatsauksessa (Moisio 2004) esitetyt tietualan luontoisedut olivat kohdeyrityksessä käytössä. Yritys tarjosi henkilökunnalle muun muassa seuraavia luontaisetuja: puhelinetu, laajennettu työterveydenhuolto, hieronta, liikuntasetelit, lounassetelit ja virkistystapahtumat. Yrityksen käyttämät luontoisedut koettiin palkitsevina ja niitä arvostettiin. Olemassa olevista luontoisedusta ei haluttu mielellään luopua. Hakonen ym. (2005b) mukaan toimialoille tyypilliset edut voivat olla ns. saavutettuja etuja, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Luontoisedut kuuluivat normaaliin suunnittelualan asiantuntijaorganisaation palkitsemistapavalikoimaan, jonka seuraavat haastatteluotteet vahvistavat:

”Totta kai ne on palkitsevia, mutta ... ne mitä meillä täl hetkellä on niin melkein itsestäänselvyyksiä. Totta kai ne on meille nyt tullu viime aikoina lisää mutta, jos vertaa johonkin isompaan yritykseen tai muuta niin ne on sitte aika, itsestäänselvyyksiä että ne tulee.”

”Kyl mä näkisin, et ei niistä enää voida luopuu ainakaan. Eikä niit varmasti kovin moni koe tulos-, tai palkitsemisen muotona, sinällään, vaikka tietysti arvostetaan kovasti, mutta se on enemmän sitä et se kuuluu olla ja näin se on aina ollu.”

”Kyllä niillä varmasti arvoa siinä vaihees, kun työpaikkaa valitsee. Mutta toisaalta ne on kyl mun mielestä aika normaaleja käytäntöjä alalla.”

Lähes kaikki edut lukuun ottamatta puhelinetua ja tietokone-etua olivat heti kaikkien saatavilla. Suurin osa eduista liittyi työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Kohdeyrityksen tarjoamat luontoisedut voitiin jakaa karkeasti kolmeen luokkaan:

- 1) Edut, jotka liittyivät päivittäiseen työhön ja työpaikalla oloon (esimerkiksi puhelinetu ja lounasetu).
- 2) Edut, jotka tukivat työssä jaksamista (esimerkiksi liikuntasetelit ja laajennettu työterveyshuolto).
- 3) Edut, jotka vaikuttivat työilmapiiriin (esimerkiksi virkistystapahtumat).

Luontoiseduista puhelinetu koettiin selkeimmin etuna, jolla oli aineellista merkitystä työntekijälle. Muut edut koettiin enemmän työviihtyvyyttä ylläpitävinä etuina. Haastattelujen kritiikki ja tarve määritellä menettelytavat liittyivät ensisijaisesti kohdan 1) etuihin, joilla oli aineellista merkitystä yksilölle. Esimerkiksi puhelinetua pidettiin palkitsevana; edun saaminen oli yrityksen puolelta luottamuksen osoitus työntekijää kohtaan. Ensisijaisesti haastateltavat toivat esiin edun tuoman aineellisen hyödyn. Lounasetua pidettiin taas etuna, joka oli alalla yleinen. Haasteltavista kaikki käyttivät ruokalippuja säännöllisesti. Ruokailu koettiin miellyttävänä yhteisenä sosiaalisena tapahtumana, jossa oli mahdollista *”jutella vähän aikaa muusta kuin työstä”*.

TerveYTEEN ja liikuntaan liittyvät edut; laajennettu työterveydenhuolto, liikuntasetelit ja hieronta ovat hyvin perusteluja asiantuntijaorganisaatiossa, sillä suunnittelualalla työ on staattista toimistotyötä. Varsinkin yrityksen tarjoama hieronta – yrityksen toimitiloissa käy kerran kuukaudessa hieroja – oli kuten eräs haasteltava asian ilmaisi, *”ekstraa”*, joka oli harvoissa työpaikoissa käytössä. Tarjoamalla liikuntaseteleitä, yritys tuki työntekijöiden harrastusta ja samalla kannusti työntekijöitä ennaltaehkäisevästi liikkumaan. TerveYTEEN ja liikuntaan liittyviä etuja arvostettiin laajasti, kuten seuraavat kommentit asian vahvistavat.

”Ehdottoman hyvä on tää työterveyshuollon toimivuus ja se läheisyys tässä meillä.”

”Arvostan erityisesti just noita liikuntaseteleitä just urheilun kannalta. Et niitä saa käytettyä ... yritys tukee sitä urheilua, mikä on tärkeä sille yrityksellekin, et pysy vähän terveempänä.”

”Se (laajennettu työterveyshuolto) on oikeestaan tosi hieno juttu. Sitä pitää kyl palkitsemisena kyl semmostakin, et ne on kunnossa.”

Yritys järjesti henkilökunnan virkistystapahtumia kuten urheilupäivä Vierumäellä, pikkujoulut ja sadonkorjuu-juhla. Edellä mainittuihin tapahtumiin osallistui koko henkilökunta. Yhteiset tapahtumat olivat tärkeitä erityisesti työilmapiirin kannalta. Luoman ym. (2004) mukaan ilmapiirillä on vaikutus ennen kaikkea työntekijän sisäiseen motivaatioon. Tapahtumissa työntekijöillä oli mahdollisuus tutustua toisiin työntekijöihin paremmin. Erityisesti Vierumäki-päivä (Vierumäen Urheiluopistolla pidetty peruskunnan testaus- ja liikuntatapahtuma) koettiin erittäin miellyttävänä palkitsemismuotona, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

”Se (Vierumäki-päivä) on se yks vuoden kohokohta. Siellä saa relata työkavereitten kanssa.”

”Ne (Vierumäki-päivä, pikkujoulut) on ihan parhaita juttuja täs firmas,”

”Vuotuinen se urheilupäivä esimerkiks niin, vaikka toki sekin on tämmöstä tyky-toimintaa ja muuten monessa, mut kyl mä oon sen kokemu, et se on erittäin tärkeä. Et se ... motivoi ja varmasti auttaa ihmisiä pysyä kunnossa, et motivoi liikkumaan ja sitä kautta firmalle hyvä etu, et työteho säilyy sitte ja muuta. Se on ollu miellyttävä, käytännös palkitsemismuoto.”

”On ne (pikkujoulut ym. juhlat) tärkeitä joo ja, luo yhteishenkeen lisää.”

4.2.5 Erikoispalkkiot, muut palkkiot

Aloite- ja erikoispalkkioita oli maksettu satunnaisesti ja niiden vaikutus palkkasummaan oli marginaalinen. Osa erikoispalkkioista koettiin tärkeänä eleenä yritykseltä muistaa työntekijöitä, vaikka työntekijälle palkkion aineellinen arvo oli pieni. Erityisesti jouluna henkilökunnalle jaettu joulupakettia pidettiin yleisesti mukavana eleenä henkilökuntaa kohtaan.

Yritys käytti vähän erityispalkkioita henkilöstön palkitsemisessa. Haastateltavista henkilöistä yhdelle oli myönnetty ns. esiintymispalkkio. Henkilö, jolle esiintymispalkkio oli myönnetty, koki tärkeäksi esiintymisestä saadun palkkion sekä itsensä että yrityksen kannalta.

”Toivottavasti firma koki, et ne sai rahoillensa sillee vastinetta, että sil oikeesti oli jonkinlaista markkina-arvoa, ja sitä nimen esilletuontia. Mä haluisin toivoo sillee, et oikeesti koettas, et siit oli molemmin puolin jotain hyötyä.”

4.3 Aineettomat palkitsemistavat

4.3.1 Työajan joustot ja työsuhteen pysyvyys

Työajan joustot kuten liukuva työaika saldovapaakäytäntö olivat yrityksessä laajasti käytössä. Osalla työntekijöistä oli mahdollisuus tehdä etätöitä. Tämä on tyypillistä asiantuntijaorganisaatiolle ja sen merkitys kasvaa tulevaisuudessa (Luoma ym. 2004, Zairi ym. 2010). Haastateltavat pitivät työajanjoustoja ehdottoman tärkeänä, mutta samalla itsestäänselvyytenä. Joustava työaika oli alalla yleinen tapa. Siirtymistä tiukkaan työaikaan pidettiin negatiivisena asiana.

”En oikeestaan nää mahdollisena, että voisin lähtee työpaikkaan tai yhteisöön, jossa työaika ei olis liukuva. Tai ainakin kun tähän on oppinu ja tottunu, et se on omalle elämäntyylille ja tavalle tehdä asioita, niin aivan ehdoton.”

Työajanjoustoa ei pidetty palkitsemisena vaan ennemmin yrityksen tapana toimia. Työajanjousto oli – kuten eräs haasteltavista toteaa – ”järkevä työtä edistävä asia”. Työntekijä oli tärkeää, että heillä oli mahdollisuus itse järjestellä työaikansa.

”Kyl ne on tosi tärkeet, että pystyy. Ja sitte ku kauempaa tulee, niin pystyy sitte ainakin ruuhkia välttämään ja noita et, sitä kauttakin pystyy säätelee sitä työaika.”

Haasteltavien mielestä työajanjoustoissa olisi toimittava vastavuoroisesti, toisin sanoen työntekijän olisi pystyttävä pitämään kertyneet plussaldot vapaana.

”Työmäärä pysyy semmosena, että on myös sitä purkuvaraa, ettei koko ajan vaan tehdä tunteja sisään. Siin täytyy kaikkien silleen pysyy skarpina, et se liukuu molempiin suuntiin se työaika.”

Etätyötä tekevät pitivät etätyöskentelyn mahdollisuutta tärkeänä. Etätyöskentelyä pidettiin myös selkeänä etuna, vaikka haastateltavien mielestä he olivat tällöin aina töissä.

”Se on tietysti toisaalta huonokin homma, et sit on käytännös koko ajan töissä. Mutta kyl se silti on etu selkeesti.”

Etätyön myöntäminen koettiin luottamuksen osoituksena yrityksen puolelta; työnantaja ei mitannut paikallaoloaika, vaan työntekoa. Toisaalta lapsiperheellinen haasteltava totesi, että kotona työskentely voi olla välillä hankalaa. Ne, jotka eivät tehneet etätyötä, uskoivat, että heidän oli mahdollista sopia etätyön käyttöönotosta.

Kaikki haastateltavat työskentelivät vakituisessa työsuhteessa. Työsuhteen pysyvyyttä pidettiin tärkeänä. Asiaa ei ajateltu päivittäin, mutta esimerkiksi alan suhdannetilanteen heiketessä, työsuhteen pysyvyyden mer-

kitys kasvaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että he tietävät yrityksen toiminnan olevan vakaata, eikä heillä ole riskiä työttömyydestä.

”Kun on vauva ja mä oon kotona vaan, niin sit tulot tippus siin aika lailla nolleen sen jälkeen. Tietysti ansiosidonnainen olis ja muuta, mut hankalaks se tekis elämän.”

4.3.2 Osaamisen kehittyminen

Työuralla eteneminen korostuu muun muassa työuran alussa ja noin 10 vuoden kuluttua työuran alusta. Työuran alussa osaajat hakevat paikkaansa ja haluavat kokeilla eri työnantajia. Henkilöt, joilla on noin 10 vuoden kokemus, hakevat omien mieltymysten mukaisia haasteita. Työuralla etenemiseen liittyy haasteelliset tehtävät ja niissä kehittyminen. Asiantuntijalle kehittyminen on tärkeää mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Palautteen avulla osaaja saa tietoa kehittymisestään. (Luoma ym. 2004)

”Totta kai kehittyminen työs on tärkeätä, ja justiinsa se palautteen saaminen siit ois kyl kans tärkeätä. Kylhän se ihan suullinen palautekin, kehuminen ja muu tämmönen, niin onhan sekin palkitsemista.”

”On se tärkeätä just se oma kehittyminen ja mielekkäät hommat”

Työssä kehittymistä pidettiin tärkeänä. Kehittyminen tapahtui työtä tekeväällä ja kehittymismahdollisuudet syntyivät uusilla ja mielekkäillä tehtävillä sekä työn sisältöä laajentamalla. Asiantuntijayritykselle on tärkeää järjestää työntekijöilleen haasteellisia osaamista kehittäviä työtehtäviä. Mikäli työntekijä kokee, että työtehtävät eivät ole olleet riittävän haasteellisia, työntekijän motivaatio voi laskea ja pahimmassa tapauksessa hyvä työntekijä voidaan menettää (Luoma ym. 2004).

”Välillä tuntuu, et ei oo saanu ihan niin hyvii hommii, niin hyviä tehtäviä kun muut on saanu ja sitä kautta kehittymismahollisuudet on ollu pienemmät.”

Haastateltavien mielestä yritykseen olisi hyvä saada lisää osaamista esimerkiksi laajentamalla toimintaa uusille toimialoille. Tämä parantaisi henkilötason oppimismahdollisuuksia.

”Kyl semmonenkin on palkitsevaa, et yritys saa uusia toimialoja ja sitten pääsee niitten kans toimimaan ja ehkä vähä tutustumaan siihen.”

Koska yrityksen henkilöstön ikärakenne on varsin nuori, yrityksen on suunnattava resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön osaaminen on ensisijainen kilpailutekijä asiantuntijaorganisaatioissa ja parhaimmillaan keskeinen kilpailuetu yritykselle. Yritys oli kehittänyt osaamista työssä oppimisen lisäksi koulutuksilla. Koulutusta järjestettiin sekä sisäisesti että ulkoisesti. Haasteluissa tuli esiin, että yrityksen ilmapiiri oli myönteinen sisäiseen koulutukseen. Yritys oli opettamis- ja kouluttamismyönteinen, jolloin työntekijöillä oli aikaa perehtyä asioihin. Osittain tämä oli seurausta siitä, että kokeneiden henkilöiden rekrytointi oli ollut vaikeaa.

”Mitä mä oon pitäny meillä aina isona plussana alusta asti, niin on se semmonen opettamis- ja kouluttamismyönteisyys. On jääny itelle aikaa perehtyy asioihin, oppii tapoi tehä ja on annettu aikaa ja ymmärretään, että pitää antaa aikaa sille, että kouluttaa myös sitten muita eteenpäin. Se nähdään hyvänä tekijänä ja siihen ollaan valmiita satsaamaan ja niitä toimintamallei kehitetään. Se on tosi tärkeä asia. Ja on palkattu paljon nuoria, että on lähetty siihen, että koulutetaan uusia työntekijöitä, vaikka ne jossain tilanteis on raskastakin. Mut kyl se on selkeesti palkitsevaa.”

Yrityksen laatujärjestelmän mukaan ”yritys edellytti koulutuksen toteuttamiseksi koulutettavan aktiivisuutta ja tahtoa saada koulutusta” (kohdeyrityksen laatujärjestelmä). Ulkoinen koulutus koettiin tärkeänä ja osan mielestä selkeänä palkitsemiskeinona, osan mielestä osin palkitsemisena. Haastateltavien mielestä koulutusta ei ainakaan saanut nähdä pelkkänä kustannuksena.

”Ulkopuolinen koulutus, sanotaanko näin, et se ois kiva. Mut tietäen ne mahdollisuudet ja resurssit, mitä alalla on tai tarjonta, mikä on, niin pitäisin sitä hyvänä ja lähtisin mielellään ja näkisin selkeesti, tai nään selkeesti palkitsemisjärjestelmänä tai palkitsemisena”

Yritys ei tukenut aktiivisesti ulkopuoliseen koulutukseen hakeutumista vaikka osa haastateltavista piti tärkeänä yrityksen aktiivista roolia koulutusasioissa. Haastateltavien mielestä koulutus ruokki kehittymistä ja lisäsi lojaalisuutta yritystä kohtaan.

”Kyl mun mielestä firmankin pitäis pystyä sitä ruokkimaan sitä mahdollisuutta siihen koska, jos ei tavallaan, jos firma, sanotaan kieltää muutaman kerran työntekijältä menemästä jonnekin, voihan se olla et se vähän pysähtyy se työntekijän kehityskin, tai into siihen itsensä kehittämiseen.”

Toisaalta haastateltavat totesivat, että yritys ei estänyt koulutukseen hakeutumista vaan koulutuksen esteet olivat usein kiireisessä projektityöskentelyssä.

”Tietysti omasta aktiivisuudesta paljon kiinni, et miten niihin yrittää päästä, ettii mitä on tarjolla. Kyl varmasti pääsis enemmänkin ja ei oo firmasta sinällään, ei oo tullu semmosta oloo, et se ois firmasta kiinni, ettei pääsis kouluttautumaan tai kehittymään, jos se on omissa tavoitteissa. Mut toki ajankäytöl-

lisesti sitte hankalaa, et jos on paljon projekteja käynnissä, ni se on sit yleensä se (koulutus) on viimeinen vaihtoehto.”

4.3.3 Palaute ja arvostus

Palautteen antamista (saamista) pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Luoman ym. (2004) mukaan palkitsemisen kokonaisuudessa palautteellisuus ja palautteen kautta koettu merkityksellisyyden tunne on yksi tärkeimmistä hyvän esimiestyön elementeistä. Haastateltavat kokivat kaikki palautteet: suullinen palaute, kehuminen ja muu vastaava palkitsemisena. Kuten eräs haasteltavista totesi: *”palautteen antaminen on halpa ja hyvä palkitsemiskeino”*. Palautteen antaminen ei toiminut yrityksessä halutulla tavalla ja siihen oltiin selkeästi tyytymättömiä. Henkilökohtaista palautetta saatiin hyvin vähän.

”Ja tiedän, et tääl ei oo oikeestaan talossa paljon yhtään hyvän palautteen antajaa. Se on hyvä palaute, kun alikonsultit voi sanoo sitten, että tosi hyvin hoidettu, niin ne on sitä. Mut talon sisäl se on meillä tosi huonosti toi, kuka tulee yleisesti sanomaan, että tosi hyvin teit ton homman tai ton.”

Palautetta odotettiin ensisijaisesti esimieheltä ja johtajatasolta. Kannustavaa palautetta pidettiin hyvänä johtamistaitona. Haastateltavien mielipiteet palautteesta olivat samansuuntaisia kuin mitä palautteelta yleisesti odotetaan; esimiesten roolia aktiivisena palautteen antajana, tukijana ja kannustajana (Luoma ym. 2004, Hakonen ym. 2005b). Haastateltavat odottivat, että esimiehet osoittaisivat aitoa kiinnostusta työntekijän tekemistä kohtaan. Palaute saisi olla positiivista tai negatiivista. Oikeanlainen palaute oikealla hetkellä motivoi työntekijää.

”Kyl se on hyvää johtamistaitoo, et osaa oikees paikassa kehuu ja, palkita sillä tavalla, et kyl se, on tärkeätä ja varmasti motivoi tekemään eri tavalla ja jatkaa.”

”Mut joka tapaukses kritiikkii sekä negatiivista että positiivista vois tulla enemmän – et ei se –, ainahan se on vaan rakentavaa.”

Palaute koettiin myös yhteisenä asiana. Palautteen avulla olisi mahdollista ratkaista yhdessä asioita, kehittää toimintaa ja pyytää apua tarvittaessa. Tärkeintä ei ole vain tehdä työtä (suunnittelutyö) vaan analysoida myös tehtyä työtä.

”Se käytäis läpi se just se, miten meni ja miten tuli tehtyä ja miten täst kannattas oppii seuraavaan kertaan. Ja myös sit se tietty semmonen, et se palkitsis jo sitä tekemistä pelkästään se, et summataan, et tää saatiin aikaseks”

Projektikohtaista palautetta saatiin ja/tai annettiin haastateltavien mielestä liian vähän. Erityisesti projektien aloittaminen ja päättäminen koettiin ongelmallisina vaiheina. Yhteiset palaverit olivat haasteltavan mielestä jääneet vähäisiksi. Projektityön luonne eli jatkuva kiire vaikutti siihen, että niin työntekijöiden oma työnarviointi kuin esimiesten palaute oli jäänyt suorittamatta.

”Meil tulee kiire, ja meil tulee hoppu lähtee, tai siirtyy seuraavaan hankkeeseen, jollon näistä arvioinneista ja tämmöstä, mitä jäi käteen –tyyppiset keskustelut, niin ne jää aika vähälle.”

Haastateltavien ikä ja kokemusvuodet vaikuttivat osaltaan siihen, että henkilökohtainen kehittyminen ja sitä tukeva palautteen saaminen koettiin tärkeänä. Henkilöt olivat työn elinkaaren siinä vaiheessa, jossa osaamisen kehittyminen oli tärkeää. Samaan aikaan peruspalkkaus oli nousut sille tasolle, että palkan merkitys oli suhteessa aineettomiin palkitsemistapoihin pienentynyt.

4.3.4 Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa

Asiantuntijat arvostavat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja osallistua päätöksentekoon. Antamalla asiantuntijalle vapautta ja vastuuta voidaan vaikuttaa positiivisesti asiantuntijan haluun ottaa vastuuta työstä ja sen suorittamisesta. (Luoma ym. 2004). Tämä korostui vahvasti haastatteluissa. Haastateltavat kokivat mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa pitkälti heidän asemansa perusteella. Kaikki haastateltavat kokivat, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa henkilökohtaisiin ja osaston asioihin, mutta yritystason asioihin vähemmän. Vaikutusvalta omiin ja osaston asioihin oli suuri ja yrityskulttuuri tuki työntekijöiden itsenäistä vaikuttamista.

”On tärkeää. Ja just se vastuun saaminen.”

”Se on must tosi hyvällä tasolla, omassa toimessa tai omassa tekemisessä ja must yleensä, täällä meillä muutenkin.”

”On pystynyt vaikuttamaan siihen oman osaston tekemiseen, omaan tekemiseen ja sen kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen, siihen, sen, niiden näkökulmien, niiden ajatusten kautta, mikkä itte näkee tärkeiksi ja on oppinut näkemään tärkeiksi. On isokin vaikutusvalta siihen, miten asiat hoituu ja miten menee.”

Haastateltavilla oli mahdollisuus vaikuttaa niiden asioiden kautta, jotka he kokivat tärkeiksi. Yritystason asioihin vaikuttaminen kasvoi sitä mukaa, kun henkilön asema yrityksen organisaatiossa nousi. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kasvu koettiin palkitsevana ja motivaatiota kohottavana. Eräs haastateltavista totesi, että hänen esimiehensä ja osaston avainhenkilön poistuminen avasi hänelle ikään kuin ”portit” vaikuttaa asioihin. Hän koki, että motivaation kannalta asia oli merkittävä ja hän koki asian palkitsevana. Haastateltavat pitivät vaikuttamismahdollisuuksia tärkeinä; vastuun saaminen, mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoprosessiin, vaikuttaa oman työnsä työympäristöön.

Haastateltavien mielestä vaikuttamismahdollisuudet ovat riippuvaisia sekä työntekijän omasta aktiivisuudesta että yrityksen mahdollistamista puitteista osallistumiselle. Osa haastateltavista odotti, että yrityksen olisi pyydyttävä aktiivisemmin työntekijöitä osallistumaan kehittämiseen ja että yritys ottaisi selvemmin vetovastuuta toiminnan kehittämisestä. Yrityksen aktiivisella toiminnalla olisi mahdollista lisätä työntekijöiden aktiivisuutta. Myös yrityksen vastuurakennetta olisi mahdollista organisoida paremmin osallistumista tukevaksi määrittelemällä selkeämmin henkilöiden vastuut.

*”Se on tärkeää, et firmakin ottaa sitä vetovastuuta siit hom-
masta ja antaa niitä ehdotuksia ja mahdollisuuksii eteenpäin.”*

4.4 Palkitsemisen toimivuus

4.4.1 Miten palkitseminen toimii yrityksessä

Seuraavassa on esitetty haastateltavien vastauksia kysyttäessä, miten palkitseminen toimii yrityksessä.

”Melkosen tai tosi hyvin.”

”Ei siin ainakaan ihan hirveesti mul oo kyl ollu valittamista. Tai et olis heränny hirveetä katkeruutta, että miten muissa firmoissa sitä kuulee että sitä tehään.”

”Sanotaan semmonen kohtuullisesti. Just jos ajatellaan nää terveydenhuollot ja nää liikuntasetelisysteemit, mitä nyt varmaan mones muissakin yrityksis kyl kumminkin on, mutta kumminkin ne on hoidettu tänne, niin ne toimii ihan kohtuullisesti.”

”No, jos nää kaikki asiat huomioi niin kohtuullisesti. Mutta just, varsinkin henkilökohtanen semmonen palkitseminen puuttuu, oli se sitten taloudellista tai ei mutta, semmonen on vielä hei-

kolla, tai heikommalla kantimella että siihen kannattas satsata.”

Palkitseminen toimi kokonaisuudessaan yrityksessä kohtuullisesti. Yrityksellä oli käytössä kilpailukykyiset aineelliset palkitsemistavat verrattuna alan muihin yrityksiin. Kun palkitsemisen toimivuutta verrattiin kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn Luoman (2002) asiantuntijatutkimukseen, haastateltavat olivat melko tyytyväisiä Luoman esittämiin palkitsemisen kokonaisuuden kannalta kolmeen tärkeimpään tekijään: peruspalkkausjärjestelmään, työsuhteen pysyvyyteen ja työajanjoustoihin. Tyytymättömyys kohdistui yksittäisiin palkitsemistapoihin tai henkilökohtaisen suorituksen palkitsemiseen. Koska haastateltavat liittyivät palkitsemiskäsitteen voimakkaammin onnistuneeseen suoritukseen tai taloudellisen tuloksen tekemiseen, tyytymättömyys henkilökohtaisen suorituksen palkitsemiseen liittyi selkeimmin tulospalkkioon. Siksi tulospalkkauksen merkitys korostui haastatteluissa enemmän kuin Luoman (2002) tutkimuksessa, jossa tulospalkkausta ei pidetty niin merkityksellisenä palkitsemisen toimivuuden kannalta. Toisaalta tietotyöntekijöitä motivoi, että heillä on mahdollisuus päästä jakamaan saavutettuja voittoja, joissa on huomioitu henkilökohtainen suoritus (Tampoe 1966, Luoman ym. 2004 mukaan). Tulospalkkiojärjestelmään suhtauduttiin kuitenkin ristinriitaisesti ja järjestelmä vaatii selkeyttämistä.

Sen sijaan yleisesti aineellisista palkitsemistavoista sopiminen ei osoittautunut ongelmaksi yrityksessä, vaan asioista pystyttiin sopimaan melko helposti. Edut olivat pääsääntöisesti kaikkien käytössä, eikä erityisetuja ollut kovin monella. Yleiskorotukset ja ns. järjestelyvarat jaettiin yhtä suuriina osuuksina kaikille työntekijöille. Palkitsemisasiat hoidettiin lähimmän esimiehen kanssa yrityksen johdon määrittelemien palkkaraamien puitteissa. Menettelytapaa pidettiin onnistuneena.

”Ja muillahan toimialoilla se on, et suoraan se esimies on ollu. Tietysti sekin varmaan joutuu sit hyväksyttämään ne ylempä-

*nä jos mennään yli rajojen tai muuta. Mut kyl se on ihan, sinäl-
lään toimiva järjestelmä ollu.”*

*”Ja on annettu myös samaan aikaan ymmärtää, et sitten jos
jossain vaiheessa tulee tilanne tai tunne, että nyt ei toimen-
tai palkkaus ei vastaa toimenkuvaa, niin asiasta kannattaa
ehdottomasti aina keskustella, ettei tarvi odottaa seuraavaa
hetkeä, kun ne nousis muuten esille.”*

Palkkaprosessi ja menettelytavat eivät olleet kuitenkaan systemaattisia. Palkitsemisen onnistuminen oli kiinni esimiestyöskentelystä. Ylikorkala ym. (2005b) mukaan juuri esimiehen rooli palkitsemisen onnistumisessa on merkittävä. Esimiehen kautta välittyy organisaation palkitsemiseen liittyvät tavoitteet ja minkälaisia suorituksia arvostetaan. Epäonnistuneet palkitsemiskokemukset kohdistuvat esimieheen. Yrityksen tulisikin perehdyttää esimiehiä palkitsemiseen liittyvissä asioissa. (Ylikorkala ym. 2005b)

4.4.2 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Jaon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta peruspalkkaus koettiin kohdeyrityksessä melko oikeudenmukaisena. Henkilön kokemuksen karttuminen (osaamisen taso) heijastui palkkaukseen ja palkankorotuksiin. Yritys oli pyrkinyt nostamaan niiden henkilöiden peruspalkkaa, joiden palkka oli jäänyt selkeästi osaamistason alapuolelle. Myös naisten ja miesten palkkataso-arvo koettiin toteutuvan melko hyvin.

*”Mut tiedän, että tos just viime kerrallakin niin semmoset, jotka
oli ihan alipalkattuja, niin niit lähettiin sit kumminkin heti niitten
palkkaa tarkastamaan.”*

*”Kyl tääl on tasa-arvonen ja miesten ja naisten kesken en sillai
nääh mitään eroo. Tietysti meillä, naisia ei oo ihan tuola viel,
mut on tulossa erittäin kyvykkäitä naisia esiin. Kyl mä uskon,
et niillä on ihan samat palkat ja niil onkin, tiedänkin.”*

”Mul on tunne, et varmaan tilanne on suht koht ok, tasapuolinen, tai siis oikeudenmukanen.”

”Mun mielest just on. Siin ei kiinnitetä yksittäiseen osaamiseen ja yksittäiseen onnistumiseen vaan enemmänkin kautta linjan toiminta tai koko porukan.”

Kaikki edut koettiin myönteisinä asioina, mutta haastateltavien mielipiteet etujen jaon oikeudenmukaisuuden kokemuksista vaihtelivat. Myös henkilötason palkitseminen jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osa koki jakoperusteet oikeudenmukaisina, sillä edut/palkkiot olivat kaikkien käytössä. Osa koki taas tasapuolisen jaon epäoikeudenmukaisena, sillä heidän mielestään edut/palkkiot olisivat kuuluneet niille, jotka olivat sen ansainneet. Eri-tyisesti henkilökohtaisten etujen myöntämiseen suhtauduttiin ristiriitaisesti:

”Just tällä tavalla, miten nyt on palkitsemista hoidettu, niin se ei oo sitä semmosta, sitä erityistä palkitsemista, vaan se on tätä meidän kaikkien yhteistä työhyvinvointia ja tasapuolisesti kaikille jaettua ollaan yhtä suurta perhettä -meininkiä. Kaikki samas venees. Toiset tekee vähän enemmän duunii sen eteen, toiset vähän vähemmän, mutta kaikki saa saman palkan.”

”Sen henkilökunnan tai sen kokonaisuuden palkitseminen, ennemmin kun ehkä se ihan yksilösuoritus. Meil ei kukaan tee yksin töitä.”

”Ite on ollu monta vuotta yritykses töissä ja sitten vihdoinkin saavuttaa jonkun tietyn edun, ja sit sen jälkeen seuraavana päivänä se etu on sit jollakin, joka on ollu viis vuotta vähemmän talossa.”

”Et joo sä et saa sitä (tässä puhelinetu), niin vähän kaipais perusteluja, et miksei saa, jos sitten toi ja toikin saa. Totta kai se

sit pitää ehkä jonkinlaiset kriteerit siin ehkä pitäis sit olla, että miks joku saa ja miks ei.”

Hakonen ym. (2005b) ovat esittäneet, että yritys joutuu eduista päätettäessä pohtimaan haastavia etukysymyksiä. Valinnoilla on vaikutusta jaon oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Etukysymykset ovat:

- Saavutettu etu (On huomioitava, että etu muuttuu henkilöstön mielessä ajan myötä eduksi, joka kuulu oleellisena osana palkitsemisjärjestelmään ja siitä ei haluta luopua.)
- Etujen statusmerkitys (Tietty etu on jollekin henkilölle hyvin merkityksellinen, sillä se viestii muille henkilön asemasta.)
- Tasan kaikille (Jaetaanko etu kaikille vai tietylle ryhmälle ja rajan vetäminen ryhmien välille.)

Verovapaita etuja pitää tarjota koko henkilöstölle, mutta verotettavien etujen myöntäminen olisi perusteltava. Yrityksen olisikin hyvä määritellä kriteerit, joilla henkilökohtaiset luontaisedut myönnetään työntekijöille. (Hakonen ym. 2005b)

Asiantuntijan motivaatiotekijöissä korostuvat aineettomat palkitsemistavat (Luoma 2004). Siksi työntekijän henkilökohtaiset kokemukset onnistumisesta ja työn arvostuksesta korostuivat myös haastateltavilla. Negatiiviset palkitsemiskokemukset lisäsivät tunteita epäoikeudenmukaisuudesta. Haastateltavat esittivät seuraavia epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jotka olisi huomioitava palkitsemista kehitettäessä:

”Jos mä mielestäni oon tehny enemmän töitä kun muut, niin jollakin tavalla se myös huomattas sitten.”

”Et se kiitos menee ainoostaan yhdelle henkilölle.”

”Joku joka meil on ollu harjottelijana ja on saanu diplomityönsä tehtyä, niin kylhän se aika iso haloo on, vaikka se on opin-

toihin kuuluva suoritus. Sinällänsä, et jos se kerta on jotenkin niin erikoista, niin minkä takii sitte ei joku muu työhön liittyvä asia voisi olla palkitsemisen arvosta.”

Jaon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta haastateltavat kokivat, että yrityksen palkitsemisen menettelytavat olivat oikeudenmukaisia. Osaltaan tähän vaikutti esimerkiksi etujen ja yleiskorotusten jakoperusteet (tasan kaikille), kehityskeskustelut ja viiteryhmävertailu. Nämä yhdessä lisäsivät haastateltavien luottamusta järjestelmää kohtaan. Tämä selviää seuraavista vastauksista.

”Mutta helppohan kaikkien on se tietää, kun se on näin selkee.”

”Ja aina varmaan toimintamalleissa ja periaatteissa ja miten asioista tiedotetaan ja muuta, niin siinä ois selkeesti skarppaamisen paikkaakin. Mutta periaatteet on olemas mun mielestä kohaltaan, et sitte sitä vaan voi viedä vielä pidemmälle tai selkeyttää ehkä niitä. Se mitä on ajateltu muutenkin ja miten yleisesti periaattees toimitaan, niin se ois vaan kaikilla myös tiedossakin.”

4.4.3 Palkitsemisen toimivuuden kehittäminen

”Asiantuntijauraansa aloittaville 25–35-vuotialle henkilöille aineelliset ja uralla eteneminen ovat palautteen ohella tärkeitä” (Luoma ym. 2004). Tämä oli todettavissa myös kohdeyrityksen asiantuntijoiden kohdalla, sillä tärkeimpänä aineettomana kehityshohteenä tuotiin esiin palaute. Haastateltavien mielestä palautteen antamista olisi mahdollista kehittää sekä henkilökohtaisella tasolla että projektitasolla. Projektitasolla pidettiin tärkeänä, että tehty projekti tulisi analysoida ja analysoinnin perusteella miettiä, miten projektista saatua palautetta voitaisiin hyödyntää seuraavassa projektissa. Henkilötason palaute liittyi myös vahvasti projekteihin ja niissä

onnistumiseen. Myös positiivinen henkilökohtainen palaute tuntui jostakin työntekijästä palkitsevammalta kuin suora aineellinen palkitseminen.

*”Henkilötasolla.. ei kauheen hyvin, eikä mun mielestä hanke-
tasollakaan. Siit on paljo puhuttu, ja se varmaan ois semmonen projektityöskentelyssä seuraava Akilleen kantapää, mikä pitäis kääntää. Sekä alottaminen että lopettaminen. Alottaminen rupee ehkä nyt jonkun verran paremmin sujuun, mut se etenkin se lopettaminen. Et niit on mukamas harvemmin kun alottamisii, vaikka ihan yhtä paljonhan niitä on. Mut niit tuntuu, et niit on paljon vähemmän, kun niihin ei koskaan kiinnitetä huomioo. Ne projektit vaan, tai työtehtävät vaan sammuu ja seuraavat jatkuu. Siin ois kyl semmonen kehittämisen paikka, ja nään sen tietynlaisena palkitsemisena ja tunnon tai fiiliksen tukena.”*

Luoma ym. (2004) esittää, että asiantuntijaorganisaatioiden tulisi suunnata resursseja vuorovaikutusprossien kehittämiseksi osana joka päiväistä työtä niin esimies-alainen suhteessa kuin projektitasolla. Esimiehen rooli on palkitsemisessa keskeinen palkkatietämyksen lisääjä. Jotta henkilöstöä voidaan ohjata, motivoida ja sitouttaa, viestinnän tulee olla kattavaa esimiehen ja työntekijän välillä (Moisio 2004).

Toimialojen välistä kommunikaatiota ja tiedon vaihtoa olisi haastateltavien mielestä mahdollista kehittää esimerkiksi kehitysryhmien avulla. Myös toimialojen välistä tiedonvaihtoa olisi mahdollista lisätä. Esimerkiksi yrityksen sisällä voitaisiin ottaa paremmin käyttöön parhaita toimintamalleja. Nyt hyvät tavat toimia jäävät usein toimialojen sisäisiksi osaamisiksi.

”Vaan sitä, että siel varmaan sit tehään hyviä juttuja vaan niis osastoissa, se pitäis muihinkin saada jotenkin tietoo ... on se sitte just tämmösii kehitysryhmii, missä voidaan kommunikoida.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että aineellisen palkitseminen kehittämissä henkilötason palkitsemiseen kohdennettaisiin kehityspanoksia. Osa haastateltavista ehdotti, että vastuullisessa esimiesasemassa tai tuloksen takana olevien henkilöiden palkitseminen kannattaisi sitoa tulokseen (motivoida tuloksen tekemiseen). Palkitseminen voitaisiin tehdä esimerkiksi yrityksen osakkeilla. Haastateltavan mielestä osakkeenomistuksella olisi mahdollista sitouttaa henkilöitä yritykseen.

Kohdennetumpi palkitseminen edellyttäisi, että palkitsemistavat ja -menettelyt on kirjattu selkeämmin toimintaohjeeksi ja että menettelytavat on perusteltu. Palkitsemisjärjestelmästä on tiedotettava aktiivisesti ja avoimesti. Kaikkien on tiedettävä, miten järjestelmä toimii. Kalmi ja Kuhanen (2005) ovat esittäneet, että tulospalkkauksen kannustavuuteen vaikuttaa ensisijaisesti työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tulokselliseen toimintaan, ja että työntekijät tuntevat tuloksellisuutteen vaikuttavat mittarit. Määrittelytavalla on vain vähän vaikutusta kannustavuuteen.

Tärkeintä on, että työntekijät tuntevat palkitsemisjärjestelmän. Erityisesti palkitsemisjärjestelmän kehitysvaiheessa (Hakonen ym. 2011) ”avoimuus ja riittävä tiedottaminen ovat keskeinen osa onnistunutta palkkausjärjestelmää.” Hakosen ym. näkökulma esiintyi myös haastateltavien kommentteissa:

”Kyl mä toivosin, et se tehtäs sillee aika avoimesti ainakin, ehkä semmonen avoimuus yleensäkin on kuitenkin ihan järkevää.”

”Firmassa vois olla avoimempi ja, et sit kun palkitsemisjärjestelmä on määritelty, niin siit ollaan sitte avoimia ja kerrotaan et miten se toimii.”

4.4.4 Vastuut palkitsemisen kehittämisessä

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, että vastuu palkitsemien kehittämisessä on johdolla ja esimiehillä. Tämä vastasi Linkolan (2007) näkemystä, jonka mukaan ”henkilöstön strategisen palkitsemisen näkökulmasta oleellista on aina, että organisaatiossa jokin määritelty elin tai henkilö, esimerkiksi toimitusjohtaja tai palkitsemisjohtoryhmä, hoitaa käytännön palkitsemislinjausten määrittelyä ja valvoo myös käytännön toteutusta muun henkilökunnan osalta.” Haastateltavien mielessä johdolla on asemansa puolesta valtuudet toteuttaa toimenpiteitä ja osaamista viedä muutokset läpi. Johdon vastuulla on varata kehittämistoimenpiteille riittävät resurssit ja aktivoida henkilöstöä kehitystyöhön.

”Yleislausumana periaatteessa kaikkien vastuulla, mut tavallaan, et se toimii tai sitä olisi, niin kyl se must sil tavalla on johdon vastuulla, että johto luo siihen resursseja. Johdon tehtävä on luoda ne raamit ja yllyttää ihmisiä, jos niikseen nähdään, niin tietynlaisiin asioihin.”

”Kuitenkin se lähtökohtasesti pitäs olla sielt yrityksen johdon puolelta mietitty, pohdittu asiaa. Ja sitten enemmän, että esitellään jo joku ehdotus tai vaihtoehto, ja siin vaiheessa annetaan mahdollisuus osallistua.”

Kehittäminen vaatii myös työntekijöiden kiinnostusta kehittämiseen. Tärkeää on luoda yritykseen kehitysmuotoinen ilmapiiri, hallita mahdollinen muutosvastarinta ja estää henkilöstön passivoituminen.

”Niin kyl se varmasti lähtee siitä jokaisesta itsestään, mutta ennen kaikkee siitä, kaikista yhdessä et on semmonen yhteinen halu kehittää asioita, kuitenkin.”

”Mut helposti vaikka sitä kehittämishalusutta olis, jos ei sille luoda raameja, niin se voidaan myös tappa.”

Kuitenkin yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijöiden on oltava mukana palkitsemisen kehittämisessä. Kun työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmään, he sitoutuvat järjestelmään. Vastuu palkitsemisen kehittämisessä olisi siten kaikilla. Mukana olo kehittämisessä lisäisi avoimuutta ja ymmärrystä. Jos järjestelmä olisi henkilöstön näköinen, tiedettäisiin mikä on henkilöstön yhteinen näkemys palkitsemistavoista.

”Kyl jonkun pitää tehdä se esitys, ettei tietysti kaikilla, näil osastopäälliköil oo aikaakaan alkaa mieltii semmost. Jonkun se pitää tehdä siin taustalla se työ.”

”Järkeenkäypää olis, et se sitouttais ja vaikuttas siihen, et kuinka paljon mukavempaa on olla töissä ja tehdä töitä, kun pystyy siihen vaikuttaan tai kokee ainakin, et pystyy vaikuttaa.”

”Et kyl se kannattaa sielt alhaalta asti lähtee rakentaa.”

”Kyl me sitä arvostetaan varmasti kaikki et meidän mielipiteitä kuunnellaan ja semmosii tavallaan kehityskeskusteluja pidetään muutakin kun osaston sisällä.”

”Mutta et haetaan henkilöstöltäkin näkemyksiä ja, miten ihmiset kokee ni se on tärkeä asia.”

Haastateltavien näkemykset mukailivat aiheeseen liittyviä tutkimustuloksia. Henkilöstön on oltava mukana suunnittelemassa palkitsemisjärjestelmää (Hakonen ym. 2005a; Zairi ym. 2010). Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun lisää palkkatietämystä ja samalla tyytyväisyyttä järjestelmään (Ylikorkala ym. 2005b). Yrityksen johto määrittelee palkitsemisjärjestelmän suuntaviivat ja luo puitteet järjestelmän toteuttamiselle (Hakonen ym. 2005b).

4.5 Sitoutuminen

4.5.1 Sitoutumisperusteet

Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä oli heidän mielestään tärkein tekijä sitoutumisessa yritykseen, vastausten joukosta nousi selkeästi esiin kolme tekijää: palkka, työilmapiiri ja työtehtävät. Luoma ym. (2004) ovat esittäneet, että nämä ovat keskeisiä motivaatiotekijöitä asiantuntijaorganisaatioissa. Haastateltavien mielestä palkkauksen tulee etuineen olla kilpailukykyinen verrattuna alan palkkoihin. Palkkauksessa korostui henkilön peruspalkka, vaikka henkilöstö koki tärkeänä myös myönnetyt edut kuten laajennetun terveystuon. Tulospalkkio ei ollut sitoutumisen näkökulmasta merkittävä palkitsemistapa. Kuten eräs haastateltavista totesi:

”Ei se rahallinen tulospalkkio jouluna maksettuna niin ..., emmä koe sitä et se sitouttas millään tavalla, ... et jos se taas seuraavana vuonna tulee, niin pakko jäädä taloon, et ei se”

Toisena tärkeänä tekijä sitoutumisessa yritykseen haastateltavat pitivät yrityksen ilmapiiriä.

”Päivittäinen.. työillis - miltä tuntuu tehdä niitä päivän juttuja, miltä tuntuu mennä töihin – niin se on se, mikä motivoi ja sitoo. Fiiliksen puutetta ei ainakaan palkkauksella korjata”.

”Kyl se auttaa, et tääl on näin hyvä tää henki. Eli just tää henki siis tietysti, et saadaan pidetty se.”

Asiantuntijalle työtoverit ja hyvä yhteishenki ovat tärkeitä (Luoma ym. 2002). Affektiivisen sitoutumisen näkökulmasta ilmapiirillä on keskeinen vaikutus. Henkilö kokee kiintymystä yritykseen tunnetasolla (Allen ja Meyer 1990). Kohdeyrityksen hyvää yhteishenkeä olivat vahvistaneet erilaiset yhteiset tapahtumat esimerkiksi haastattelussa esitetty yrityksen virkistämispäivä Vierumäen Urheiluopistolla Heinolassa. Affektiivisesta sitoutu-

misesta hyvänä esimerkkinä oli pitkä ja vakaa työsuhde, jonka vaikutus selviää seuraavassa haastatteluotteessa:

”Jos on kauan ollu samas yritykses, niin kyllähän siin tulee jo vähän semmonen firman mies omalla tavallaan, että sitten ajattelee, että tää on mua kymmenen vuotta mua palkinnu tää firma... niin kauheen heposin perustein sitte vaihda firmaa.”

Kolmas tärkeä tekijä sitoutumisessa oli, että työtehtävien tulee olla sellaisia, joista työntekijä nauttii ja hän saa kiitosta tekemästään työstään. Työtehtävien on oltava mielekkäitä ja riittävän haastavia. Mielekkäät työtehtävät sitouttavat työntekijän pidempiaikaiseen työsuhteeseen, ja pitkä työsuhde edelleen vahvistaa työntekijän sitoutumista.

”Tehtävät ja se, et saa nauttii siitä, mitä tekee. Ja saa siitä jonkinnäköst kiitosta. Yleensä se edellyttää se nauttiminen sen, et sitä jotenkin kuitenkin palkitaan tai kiitetään tai huomioidaan.”

”No kyl se lähtee siitä että on mielekkäitä, riittävän haastavia hommia. Kyl se mun mielestä on se lähtökohta.”

Saamansuuntaisia näkemyksiä ovat esittäneet Luoma ym. (2004), joiden mukaan työtehtävät ovat asiantuntijalle keskeisiä tekijöitä motivaation kannalta. Mielekkäät työtehtävät ja työssä kehittyminen korostuivat tutkimuksen kohteena olevien asiantuntijoiden ikäryhmässä. Mikäli yritys ei pysty vastaamaan työntekijöiden vaatimuksiin, sitoutuminen yritykseen heikkenee. Jos työtehtävien lisäksi yrityksen palkkataso ei ole kilpailijoihin nähden kohdallaan, työpaikan vaihto saattaa olla työntekijälle merkittävä vaihtoehto.

Henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi haastateltavien mielestä oli tärkeää, että yritys pyrkii kehittymään ja vastaamaan markkinoiden haasteisiin. Yrityksen menestyminen heijastuu työntekijöihin henkilökohtaisella tasolla.

Koska osalle haastateltavista työsuhteen pysyvyys oli tärkeä tekijä sitoutumisessa yritykseen, yrityksen kehittyminen ja liiketaloudellinen menestys lisää työntekijöille turvallisuuden tunnetta. Pelko työpaikan menettämistä pienenee. Asiantuntijalle on tärkeää, että työ on tarkoituksenmukaista ja sillä on merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta (Luoma ym. 2004). Kilpailukykyinen ja kannattava yritys vahvistaa asiantuntijan työn merkityksellisyyttä ja lisää samalla työmotivaatiota.

”Ittelkin on jotenkin sillon turvallisempi fiilis ku tietää et firma, ihan tosissaan pyritään kehittymään ja, tehään töitä sen eteen, ku se että levättäs vaan laakereilla ja, tuntuu että naapurifirmois tehään hirveesti ekstratöitä että, kehitettäs toimintaa.”

”Se, et me ollaan kilpailukykyinen yritys, ja miksei sit pienikin yritys, jos se vaan on hyvin toiminu ni, miksei se vois olla kilpailukykyinen.”

”Kyl se, et tämmönen turvallinen, hyvä meininki jatkuu, mikä tähän mennes on ollu, niin se on. Sit jos rupee kuuluun, että rupee saada jengi kenkää ja sillai, niin kyl siin rupee pelkäämään ja helposti sit sitäkin kauttakin voi lähtee sitte.”

Palkitsemisen onnistumisen edellytys on, että organisaatio pystyy saavuttamaan palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia ja pitämään palkitsemisen kielteiset vaikutukset vähäisinä. Myönteisillä vaikutuksilla on positiivinen vaikutus yksilön sitoutumiseen, motivaatioon ja arvostuksen kokemiseen sekä ryhmätasolla hyviin työsuorituksiin ja ne luovat organisaatioon kannustavan ilmapiirin. Kielteiset vaikutukset lisäävät yksilötasolla epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ja eroaiteita sekä ryhmätasolla kateutta, vapaamatkustusta ja haitallista kilpailua. (Hakonen 2005)

4.5.2 Aineellinen palkitseminen ja sitouttaminen

Haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että pelkillä aineellisilla palkitsemistavoilla voidaan vain rajoitetusti lisätä henkilöstön sitoutumista yritykseen. Päinvastoin haastattelussa korostui, että aineellisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja negatiivinen vaikutus liittyy ennen kaikkea peruspalkkaan. Luoma ym. (2004) on esittänyt vastavaa todetessaan, että palkka ei ole asiantuntijalle pitkän ajan motivaation lähde, mutta se voi olla tyytymättömyyden syy. Peruspalkan merkityksestä suhteessa sitoutumiseen haastateltavat antoivat seuraavia kommentteja:

”Peruspalkka varmaan siinä on se tärkein mikä sitouttaa... Kylmä sitä pitäisin tärkeimpänä kuitenkin.”

”Et se on se perustaso mikä pitää olla kohallaan. Jos se ei oo kohallaan, niin sit se on negaa ennemminkin.”

Sitoutuminen yritykseen voi kasvaa, mutta esim. parempi palkka ei sido työntekijää yritykseen. Aineellinen palkitseminen liittyy vahvasti palkitsemisen kokonaisuuteen. Aineellisella palkitsemisella voidaan lisätä sitoutumista, kun muut palkitsemistavat ovat kunnossa ja henkilö on tyytyväinen palkitsemiseen. Tällaisia sitouttamista lisääviä aineellista palkkioista haastateltavat toivat esiin tulospalkkion lisäksi mahdollisuuden omistaa yrityksen osakkeita. Muutama haastateltavista koki, että yrityksen omistajuus lisäisi heidän sitoutumista yritykseen.

”Ainakin ylemmillä henkilöillä pitäis olla selkeempi tulospalkkaus, tai jollain tavalla sidottu ainakin, siihen yrityksen tulokseen ja sitä kautta just tää osakeomistus ois aika hyvä mun mielestä että, se sitouttais myös henkilöt yritykseen.”

”Mones yrityksessähan saa, pääsee ostamaan yhtiön osakkeita. Se varmasti myös, tulis enemmän semmonen talon mies,

tai olis, tekis talon eteen töitä, kun tietäis, että omistaakin siitä osan, että se alkaa tuntua vielä enemmän omalta yritykseltä.”

4.5.3 Aineeton palkitseminen ja sitouttaminen

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, voiko aineettomilla palkitsemistavoilla vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Vastauksissa korostui, että aineettomilla tekijöillä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Seuraavissa vastauksissa on lennokkaasti kuvattu palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon:

”Henkinen palkkio kuitenkin on paljon minun mielestä tärkeempää kuin välttämättä se rahallinen. Jos kysytään, että mistä hinnasta söisit ton, kun on jotakin epämiellyttävää syötävää, niin epämiellyttävii asioita tehdään rahasta. Mut kyllä se tärkeempää on, et se olisi miellyttävää se, mitä tehdään.”

Esimerkiksi ”palkan tuplaaminen ei pistäs kaasujalkaa kaks kertaa kovemmalle ... päivittäinen motivaatio tulee jostain muualta kuin sieltä”.

Yrityksen ilmapiiri vaikutti positiivisesti haastateltavien sitoutumiseen. Haastateltavien mielestä hyvää ilmapiiriä kannattaa vaalia, jonka seuraavassa vastaukset osoittavat.

”Ja se, mitä on keskusteluissa ollut, mikä meillä on aina nähty hirveen hyväksi, niin se klassinen yhteishenki. Kyllä se semmoinen porukalla tekeminen ja tällaiset asiat, se yhteiskäytävyyden tunne.”

”Mieluummin panostetaan johonkin työtoimintaan, kuin että maksetaan joku erittäin pieni tulospalkka tilille, koska sillä rahalla saa paljon paremman hengen luotua.”

”Se on totta kai ihmisistä lähtevää, se on kemiaa, käytännössä se miten tulee toimeen oman tiiminsä kanssa ja koko henkilökunnan kanssa ja se on pitkältä ajalta kehitetty, ja samanhenkistä ja -ikäistä porukkaa paljon, niin sitä kautta se henki on tullut vaan todella hyväksi, ja ollaan samaa firmaa ja perhettä käytännössä.”

Ilmapiiiriin ja tunnetason sitoutumiseen vaikutti esimiehen ja työntekijöiden välinen kommunikointi ja siinä erityisesti palaute. Palautteen saamisella oli haastateltavien mielestä vaikutusta myös sitoutumiseen.

”Just se mikä isoin puute ehkä on ollu, et omaltkin osalt nyt ei välttämät se työviihtyvyyys oo ihan mitenkään erityisen korkeella, niin on varmaan just se kiitoksen saaminen siit työstä”

”Henkilökohtanen palaute omalta esimieheltä, tai siltä lähipiiriltä niin se, avoimuus”

Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijän asemalla tai statuksella oli mahdollista palkita henkilöstöä. Asema ja status koettiin kuitenkin välillisesti. Haastateltavien mielestä asema oli ansaittava ja asemalla palkittaisiin ansiokkaasta toiminnasta. Aseman odotettiin myös heijastuvan palkkaukseen. Henkilöstön asemaan liittyivät samat oikeudenmukaisten jako- ja menettelytapojen kokemukset kuten muihin palkitsemistapoihin.

”Jos on ansioituneesti hoitanut tehtävänsä ja sitä kautta saavuttanu jonkun (aseman), nimenomaan saavutus. Tietyt asemat pitäs nimenomaan semmosille ihmisille sitte osottaa, ketkä sen jotenkin ansaitsee.”

”Vastuun pitäisi kulkea käsi kädessä tittelin kanssa ja kyllähän sen vastuun taas pitäisi näkyä sitten palkkauksessa. Tittelit ei ole se juttu vaan se, että ne tittelitkin on jonkinlaisia ansioita

siitä että on kykeneväinen hoitamaan niitä, vähän vaativampia tehtäviä jotenkin”.

Erittäin tärkeä sitoutumista lisäävä tekijä oli palkitsemistapojen kokonaisuus. Kokonaisuuden oli oltava kunnossa. Osa haastateltavista koki, että yritys oli löytänyt palkitsemisen näkökulmasta hyvän perustason.

”Tästä ei ainakaan pitäis tinkiä, mut se et jos tehtäs jotain enemmän ja joku juttu tulis vielä lisää, niin semmost, jotka sen kokee hyväksi asiaksi, niin ainahan se, must tuntuu, et se sitouttas lisää.”

Siksi yrityksen kannattaisi haastateltavien mielestä ylläpitää yrityksen onnistuneita palkitsemisratkaisuja. Eräs haastateltava ilmaisi asian oivallisesti:

”Moni asia on niin, nyt kohallaan. Ennemmin siin tulee mieleen, et mikä sitä vois sitä sitoutumista sitten horjuttaa.”

Henkilön mielestä sitoutumista voisi horjuttaa se, että vähitellen poistettaisiin kaikki palkitsevana koetut asiat toisin sanoen kokonaisuuden hajoaminen. Tämä tuki Linkolan (2007) näkemystä, että yksittäisillä tekijöillä ei pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna ole keskeistä merkitystä toimivan kokonaisuuden kannalta. ”Toimivan kokonaisuuden saavuttaminen edellyttää työpaikoilla viestintää, kuuntelua, ymmärtämistä, tilanteen seuraamista ja yhteistyötä” Linkola 2007).

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitettiin asiantuntijaorganisaation palkitsemistapoja. Tutkimus tehtiin yksityisessä omistuksessa olevassa yhdyskuntatekniikan suunnitteluun erikoistuneessa yrityksessä. Tutkimukseen valittiin viisi potentiaalisista yrityksen tulevaa avainhenkilöä. Palkitsemistapoja tarkasteltiin työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen viitekehys perustui kokonaispalkitsemiskäsitteeseen. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu modernin palkitsemiskäsitteen mukaisesti aineellisista eli taloudellisista palkitsemistavoista ja aineettomista palkitsemistavoista eli ei-taloudellisista palkitsemistavoista. (Kauhanen 2003; Vartiainen ja Kauhanen 2005; Linkola 2007). Tutkimuksen lähtökohdana oli oletamus, että työntekijä sitoutuu yritykseen paremmin, kun

- palkitsemiskokemukset ovat myönteisiä (Fisher 2004)
- palkitseminen on oikeudenmukaista (Levethal 1980, Hakonen ym. 2005b mukaan)
- työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseen (Ylikorkala ym. 2005b; Zairi ym. 2010).

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Mitä ja miten yrityksen palkitsemistapoja on kehitettävä, jotta asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon voidaan lisätä? Päätutkimuskysymyksen tulokset on esitetty kappaleessa 5.3 kehittämistoimenpiteinä ja suosituksina.

Päätutkimusongelma jaettiin seuraava kolmeen alatutkimustehtävään;

- 1) Käytettävissä olevat palkitsemistavat ja niiden tärkeys; Mitä palkitsemistapoja asiantuntijaorganisaatiossa käytetään ja mitä palkitsemistapoja asiantuntijat pitävät tärkeinä?
- 2) Palkitsemisen menettelytapojen toimivuus; Miten palkitsemisen menettelytavat toimivat asiantuntijoiden mielestä organisaatiossa?

- 3) Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen; Miten kokonaispalkitsemisen käsitteeseen liittyvät palkitsemistavat vaikuttavat asiantuntijan organisaatiositoutumiseen?

Seuraavassa kappaleessa on esitetty kolmen edellä esitetyn alatutkimustehtävän tutkimuksen tulokset yhteenvetona. Tämän jälkeen tuloksia on verrattu aiempaan kirjallisuuteen. Kolmannessa kappaleessa on, kuten edellä esitettiin, annettu tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle toimenpide-ehdotuksia, joihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota palkitsemisessa parantaakseen työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Viimeisessä kappaleessa on esitetty tutkimuksessa esiin tulleita jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

- 1) *Käytettävissä olevat palkitsemistavat ja niiden tärkeys; Mitä palkitsemistapoja asiantuntijaorganisaatiossa käytetään ja mitä palkitsemistapoja asiantuntijat pitävät tärkeinä?*

Tutkimuksen kohteena olevan asiantuntijaorganisaation aineellinen palkitseminen muodostui peruspalkasta ja sitä tukevista luontoiseduista sekä tulospalkkauksesta. Peruspalkka oli niin sanottu sopimuspalkka, joka määriteltiin esimiehen ja työntekijän välisessä palkkaneuvottelussa. Palkkataso perustui alan suosituksiin ja palkan kehitysseurantaan. Palkan tasoa arviointiin kokemusvuosilla ja veloitusluokilla (SKOL:n määrittelemä palkkaryhmämäärittely). Myös henkilön osaaminen huomioitiin palkan tasoa määriteltäessä. Palkankorotukset (meriittikorotukset) määriteltiin kehityskeskustelujen yhteydessä pääsääntöisesti kerran vuodessa. Meriittikorotukset olivat yleisiä. Yrityksen menettelytavat olivat tyypillisiä verrattuna kirjallisuudessa esitettyihin menettelytapoihin ja yrityksen palkkataso oli kilpailukykyinen verrattuna alan yleiseen palkkatasoon.

Kaikki yleisimmät luontoisedut olivat yrityksessä käytössä (liikuntasetelit, joustava työajankäyttö, laajennettu työterveydenhuolto, etätyömahdollisuus, koulutusmahdollisuudet, lounasetu, henkilön virkistystapahtumat, hieronta, kahvi + eväsleivät, tietokone, nettiyhteys kotona, opiskelu työajal-

la). Luontaisedut olivat pääsääntöisesti kaikkien käytettävissä lukuun ottamatta autoetua, puhelinetua ja tietokone-etua.

Yritys oli jakanut tulopalkkiota muutaman kerran edellisen 5 vuoden aikana. Tulospalkkio jaettiin EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005 määrittelyn mukaisesti joko voittopalkkiona tai voitonjakoeränä yrityksen liiketaloudellisen tuloksen perusteella kerran vuodessa. Palkkio oli jaettu koko henkilöstölle samansuuruisena osuutena palkkasummasta. Muilta osin tulospalkkio ei perustunut suunnitelmallisuuteen, eikä muita mittareita ollut käytetty.

Yrityksessä oli erilaiset työpaikkaan ja -aikaan liittyvät joustojärjestelyt laajalti käytössä. Työntekijöillä oli käytössä liukuva työaika ja saldovapaakäytäntö. Etätyö oli yleistä. Malli oli toimiva ja joustojärjestelyjä pidettiin lähes itsestäänselvytenä. Joustava työaika mahdollisti työn ja vapaa-ajan mielekkään sovittamisen.

Työssä kehittymistä pidettiin tärkeänä. Kehittymistä ja oppimista tapahtui työssä oppimisena ja koulutuksessa. Yrityksessä oli järjestetty sekä sisäisiä että ulkoisia koulutustapahtumia. Lisäksi sisäinen koulutus oli organisoitu jokapäiväisessä työssä työparitoimintana. Yritys oli opettamis- ja kouluttamismyönteinen. Koulutustilaisuuksien ongelmaksi koettiin, että koulutustapahtumia ei suunniteltu etukäteen. Koulutus oli jäänyt usein työntekijän oman aloitteellisuuden varaan. Kehittyminen ja onnistumisen kokemukset olivat tärkeitä henkilöstölle, joihin vaikutti selkeästi kaksi tekijää mielekkäät työtehtävät (haasteelliset tehtävät, muttei liian vaativat) ja palautteen saaminen suorituksen jälkeen. Palautteen saamista pidettiin tärkeänä ja sitä odotettiin saatavan esimieheltä.

Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa henkilökohtaiseen ja oman toimialansa asioihin, mutta yritystason asioihin vähemmän. Yritystason asioihin vaikuttaminen oli kasvanut sitä mukaa, kun henkilön asema yrityksen organisaatiossa oli noussut.

2) *Palkitsemisen menettelytapojen toimivuus; Miten palkitsemisen menettelytavat toimivat asiantuntijoiden mielestä organisaatiossa?*

Palkitseminen toimi keskimäärin kohtuullisesti ja yleisiin periaatteisiin oltiin tyytyväisiä. Yrityksen käyttämiin aineellisiin palkitsemistapoihin oltiin tyytyväisiä. Peruspalkkaukseen oltiin tyytyväisiä ja palkankorotuksista sopiminen toimi kohtalaisesti yrityksessä. Palkanneuvottelut pidettiin kehityskeskustelujen yhteydessä, mitä pidettiin toimivana järjestelmänä. Haastateltavat odottivat, että samassa tehtävissä olevien henkilöiden osaamisen tason tulisi näkyä peruspalkassa. Liikuntaan ja terveyteen liittyvät edut sekä yhteiset tapahtumat (urheilupäivä) toimivat.

Kohdennettu aineellinen palkitseminen ei toiminut erityisen hyvin ja siihen kaivattiin parannusta. Erityisesti tämä koskivat tulospalkkiota ja sen jakoperusteita. Toisaalta tulospalkkion merkitys henkilöstölle vaihteli haastateltavien keskuudessa; osa koki tulospalkkauksen tärkeänä osa vähemmän tärkeänä. Palkkion jakaminen yrityksen hyvästä tuloksesta koettiin ”*konkreettisenä kiitoksena*” hyvästä suorituksesta ja ”*reiluna eleenä*”. Voiton jakamista myös henkilökunnalle pidettiin tärkeänä. Tulospalkkiota arvioitaessa yritys käytti mittarina ainoastaan yrityksen tekemää voittoa. Myös luontoisetujen jakamiseen liittyi hieman tyyntymättömyyttä. Kritiikki kohdistui lähinnä yrityksen toimintamalleihin, joilla yksittäinen palkitsemistapa myönnettiin. Tämä ongelma olisi helposti korjattavissa laatimalla ohjeistus palkitsemistavoille.

Palautteen antaminen ei toiminut yrityksessä halutulla tavalla ja siihen oltiin selkeästi tyytymättömiä. Henkilökohtaista palautetta saatiin hyvin vähän. Palautetta odotettiin ensisijaisesti esimieheltä ja johtajatasolta. Kannustavaa palautetta pidettiin hyvänä johtamistaitona.

Palkitseminen koettiin melko oikeudenmukaisena jaon oikeudenmukaisuuden ja oikeudenmukaisena jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Peruspalkkaus koettiin oikeudenmukaisena ja palkkauksen menettelytavat olivat selkeät. Palkan tasoerot pyrittiin korjaamaan

ja naisten sekä miesten välinen tasa-arvo toteutui. Edut myönnettiin tasa-puolisesti kaikille. Jaon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta negatiivisena koettiin, että oikeudenmukaisuus ei toteutunut yksilötason ponnistelujen yhteydessä. Onnistuneesta suorituksesta ei palkittu. Haastateltavat odottivat, että henkilökohtaisista onnistumista palkittaisiin. Myös henkilöiden, jotka ovat vastuussa yrityksen liiketaloudellisesta tuloksesta, palkitsemista tulisi parantaa.

Yrityskulttuuri tuki työntekijöiden itsenäistä vaikuttamista, mutta aktiivisemmalla osallistamisella ja vastuun lisäämisellä olisi mahdollista saada henkilöstö vielä paremmin sitoutumaan toimintaan. Vastuu palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä oli johdolla ja esimiehillä, mutta työntekijöiden osallistumista järjestelmän rakentamiseen pidettiin tärkeänä.

3) *Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen; Miten kokonaispalkitsemisen käsitteeseen liittyvät palkitsemistavat vaikuttavat asiantuntijan organisaatiositoutumiseen?*

Työntekijät toivat esiin kolme keskeistä tekijää, joilla oli merkitystä sitoutumisessa tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen: palkka, työilmapiiri ja haasteelliset työtehtävät. Palkkaa pidettiin tärkeänä asiana ja palkan etuineen tuli olla kilpailukykyinen verrattuna alan palkkoihin. Palkan tason tuli myös vastata työntekijän osaamisen tasoa ja henkilön kehittymisen odotettiin näkyvän palkkatasossa. Työntekijään kehittymiseen vaikutti voimakkaasti työtehtävät ja niiden merkityksellisyys. Työtehtävien tuli olla riittävän haasteellisia, jotta työntekijän osaaminen kasvoi. Työntekijöiden oli myös pystyttävä vaikuttamaan omiin työtehtäviin. Yrityksen työilmapiiri koettiin hyvänä. Hyvällä työilmapiirillä oli suuri merkitys positiiviseen työviihtyvyyteen.

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että aineellisilla palkitsemistavoilla oli rajalliset mahdollisuudet sitouttaa tutkimukseen valittuja henkilöitä yritykseen. Sitä vastoin aineettomilla palkitsemistavoilla oli työntekijälle sitoutumisen näkökulmasta suurempi merkitys. Aineellisen palkitsemisen tuli

kuitenkin olla kunnossa. Tulospalkkio ei ollut sitoutumisen näkökulmasta merkittävä palkitsemistapa.

5.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkimus vahvistaa, että asiantuntijaorganisaatiossa käytetään laajasti joustavia palkitsemistapoja. Vapaaehtoiset palkitsemistavat ovat merkittävässä asemassa toimialalla, jossa työntekijältä toivotaan vahvaa sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työajanjoustot ja etätyö kuten myös erilaiset vapaaehtoiset aineelliset palkitsemistavat; puhelinetu, tietokone-etu, laajennettu työterveydenhuoltoja, liikuntaa tukevat edut jne. ovat laajasti käytössä. Osaltaan näiden kokonaisvaltaisten palkitsemisen mallien laajaan käyttöön vaikuttaa asiantuntijatyön (suunnitteluala) luonne. Työ tapahtuu pääsääntöisesti tietokonepäänteen ääressä, eikä työpisteen sijainnilla ja tarkalla säännöllisellä työajalla ole niin suurta merkitystä työn lopputuloksen kanssa. Samaan aikaan suunnittelualalla on 2000-luvulla lisääntynyt kilpailu osaavasta työvoimasta. Osaava työvoima on usein jouduttu itse kouluttamaan, sillä alalla ei ole ollut riittävästi osaavaa henkilöstöä. Tämän vuoksi palkitsemisen yksi keskeinen strateginen funktio on henkilökunnan sitouttaminen organisaatioon. Osaavasta henkilökunnasta on pidettävä kiinni.

Tutkimuksen yksi keskeinen tarkastelukohde oli tulospalkkaus ja sen merkitys asiantuntijaorganisaatiossa. Tulospalkkausta käytetään paljon, mutta Hulkon ym. (2007) mukaan usein ”ei oikeastaan tiedetä, miksi tulospalkkaus on otettu käyttöön ja mitä sillä tavoitellaan”. Jos tulospalkkauksen perusteet ovat epäselviä yritykselle, ne ovat ehdottomasti myös henkilökunnalle. Tyypillisimmin tulospalkkauksella halutaan palkita työntekijöitä yrityksen tekemästä hyvästä liiketaloudellisesta tuloksesta. Turvallisinta on jakaa se koko henkilöstölle tasapuolisesti. Kuitenkin tulospalkkausjärjestelmä on toimivin ja siihen ollaan tyytyväisimpiä, kun järjestelmä perustuu yrityksen strategiaan, henkilöstö on ollut mukana suunnittelemassa sitä ja järjestelmä mittaa useampia muuttujia, joiden perusteella tulospalkkio jaetaan. Toimintaa voidaan ohjata siten parhaiten yrityksen tavoitteiden mu-

kaisesti. Kun järjestelmä on epäselvä, haluttuja tavoitteita ei saavuteta ja järjestelmä koetaan vähemmän merkitykselliseksi. Tulospalkkaus ei ole myöskään sitoutumisen kannalta merkityksellinen palkitsemistapa. Peruspalkkaus sekä aineettomat palkitsemistavat ovat paljon merkityksellisimpiä. Kirjallisuuskatsauksen mukaan sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat käsitteinä hyvin läheisiä (Jokivuori 2002) ja ne liittyvät läheisemmin aineettomiin palkitsemistapoihin. Vartiaisen ja Kauhasen (2007) mukaan ”aineettomat palkitsemistavat ovat vaikuttavampia”. Tämä tutkimus tukee edellä esitettyjä näkemyksiä.

Sitoutumisen kannalta merkityksellisempiä palkitsemistapoja ovat peruspalkkaus ja aineettomat palkitsemistavat. Peruspalkka määräytyy asiantuntijaorganisaatiossa työnantajan ja työntekijän sopimukseen. Vaikka palkan määrittelyssä huomioidaan henkilöstön osaaminen ja palkka perustuu erilaisiin arviointimenetelmiin, palkkatasoon vaikuttavat ulkoiset tekijät ja palkkakeskustelujen onnistuminen. Fletcherin (2002) mukaan kehityskeskustelun, johon usein liittyy palkkakeskustelu, onnistuminen ja tuloksellisuus määräytyvät kuitenkin esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. Kehityskeskusteluun liittyy myös palautteen saaminen/antaminen, jonka merkitys korostuu tutkimuksessa kuten muidenkin aineettomien palkitsemistapojen. Vartiaisen ja Kauhasen (2007) mukaan aineettomiin palkitsemistapoihin voidaan parhaiten vaikuttaa johtamisen kautta. Aineettomilla palkitsemistavoilla on mahdollisuus vaikuttaa parhaiten sitoutumiseen.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin hyvin suppeasti palkitsemista yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että toimivan palkitsemisjärjestelmä on johdettava yrityksen strategiasta. Vaikuttaa siltä (huom! tutkimuksen tekijä on työskennellyt yrityksessä vuodesta 1999), että tutkimuksen kohteena oleva yrityksen palkitsemisessä on huomioitu ensisijaisesti Gross ym. (2011) kokonaispalkitsemisen näkökulmista vain työntekijän näkökulma ja ulkoisten tekijöiden vaikutukset. Vähemmälle huomiolle on jäänyt työnantajan näkökulma ja palkitsemisen kustannukset. Tähän on osaltaan vaikuttanut – kuten aiemmin todettiin –

kilpailu osaavasta työvoimasta, jolloin palkitsemisen motiivina on pitää koko henkilökunta tyytyväisenä. Henkilötason palkitseminen on jäänyt toisarvoiseksi. Tämä näkyy haastateltavien vastauksissa. Yrityksen ilmapiiri koetaan hyvänä ja palkitseminen toimii kohtuullisesti, mutta henkilötason palkitsemiseen ollaan selkeästi tyytymättömiä. Mikäli palkitseminen perustuisi yrityksen tietoiseen strategiaan ja menettelytapaohjeet olisi laadittu strategia huomioiden, palkitsemisella olisi mahdollista vaikuttaa positiivisesti jaon oikeudenmukaisuuden kokemuksiin ja työasenteisiin. Luoma ym. ovat esittäneet (2004), että palkitsemisen toimivuuden näkökulmasta asiantuntijayrityksen palkitsemisessa olisi mahdollista soveltaa strategista palkitsemista. Onnistuneessa strategisessa palkitsemisessa yritys huomioi tavoitteet laajasti eri näkökulmista. Jos strategia ohjaa pelkkiin aineellisiin tavoitteisiin, riskinä on työntekijöiden/osastojen välinen kilpailu. Jos palkitsemisella ei ole yhteyttä strategiaan, palkitseminen ei viestitä työntekijälle onnistuneesta suorituksesta, eikä suoritus ohjautu strategian suuntaisesti. (Luoma ym. 2004)

5.3 Tutkimuksen käytännöllinen anti

Tähän tutkimukseen valittiin henkilöitä, jotka ovat johdon mielestä potentiaalisina yrityksen tulevia avainhenkilöitä, ja jotka koetaan tärkeiksi sitouttaa yritykseen. Haastateltavien työkokemus vaihtelee 3-10 vuoden välillä ja kaikkien vastauksissa työssä kehittyminen, työuralla eteneminen ja palkan saaminen nousivat palkan lisäksi keskeisiksi tekijöiksi. Tämä on Luoman ym. (2004) mukaan tyypillistä tämän ikäluokan asiantuntijoille. Työntekijä arvioi omia kehittymismahdollisuuksiaan yrityksen tarjoaminen mahdollisuuksien sekä yrityksen elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kautta. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan työntekijöiden vaatimuksiin ja pyrittävä kehittämään aktiivisesti palkitsemisjärjestelmäänsä. Työntekijän tyytyväisyys lisää affektiivista sitoutumista ja edesauttaa motivoitumista vahvasti yrityksen päämääriin.

Palkitsemisjärjestelmään on sisällytetty mahdollisimman laaja-alaisesti eri ryhmien näkemykset. Tärkeää on, että johto tukee ja ohjaa kehitysproses-

sia. Hakonen ym. (2011) mukaan palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden kokemusta lisää, kun seuraavat asiat huomioidaan järjestelmän suunnittelussa

- kehitetään yhdessä (eri organisaatioryhmät osallistuvat suunnitteluun)
- tiedotetaan avoimesti (säännöllinen tiedottaminen järjestelmän suunnitteluvaiheessa ja käyttöönotossa)
- koulutetaan henkilöstöä (opetetaan järjestelmän käyttö esimiehille ja työntekijöille)
- esimies- ja alaistaitojen valmennus (perehdytetään esimies esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskustelujen läpivientiin).

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia palkitsemiseen liittyviä kehittämiskohteita:

- strateginen palkitseminen ja palkitsemisen kokonaisuuden hahmottaminen
- palkitsemisen menettelytapojen kirjaaminen ohjeiksi
- henkilökohtaisen palkitseminen kehittäminen.

Palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamisella viitataan tässä Grossin (2011) esitykseen, jonka mukaan kokonaispalkitsemista suunniteltaessa on huomioitava seuraavat näkökulmat:

- Työnantaja: Mikä on työvoiman rakenne, mahdollisuudet ja suorituskyky ja kuinka järjestelmä on rakennettava huomioiden nämä?
- Työntekijä: Mikä tekee työpaikasta houkuttelevan ja kilpailukykyisen ja millainen nykyinen palkitsemisjärjestelmä on työntekijöiden mielestä?
- Kustannukset: Ovatko palkitsemisen kustannukset kohtuulliset ja sopivat suhteessa haluttuun strategiaan?

- Ulkoiset tekijät: Millainen on työvoima- ja kilpailutilanne alalla ja miten ne vaikuttavat palkitsemiseen?

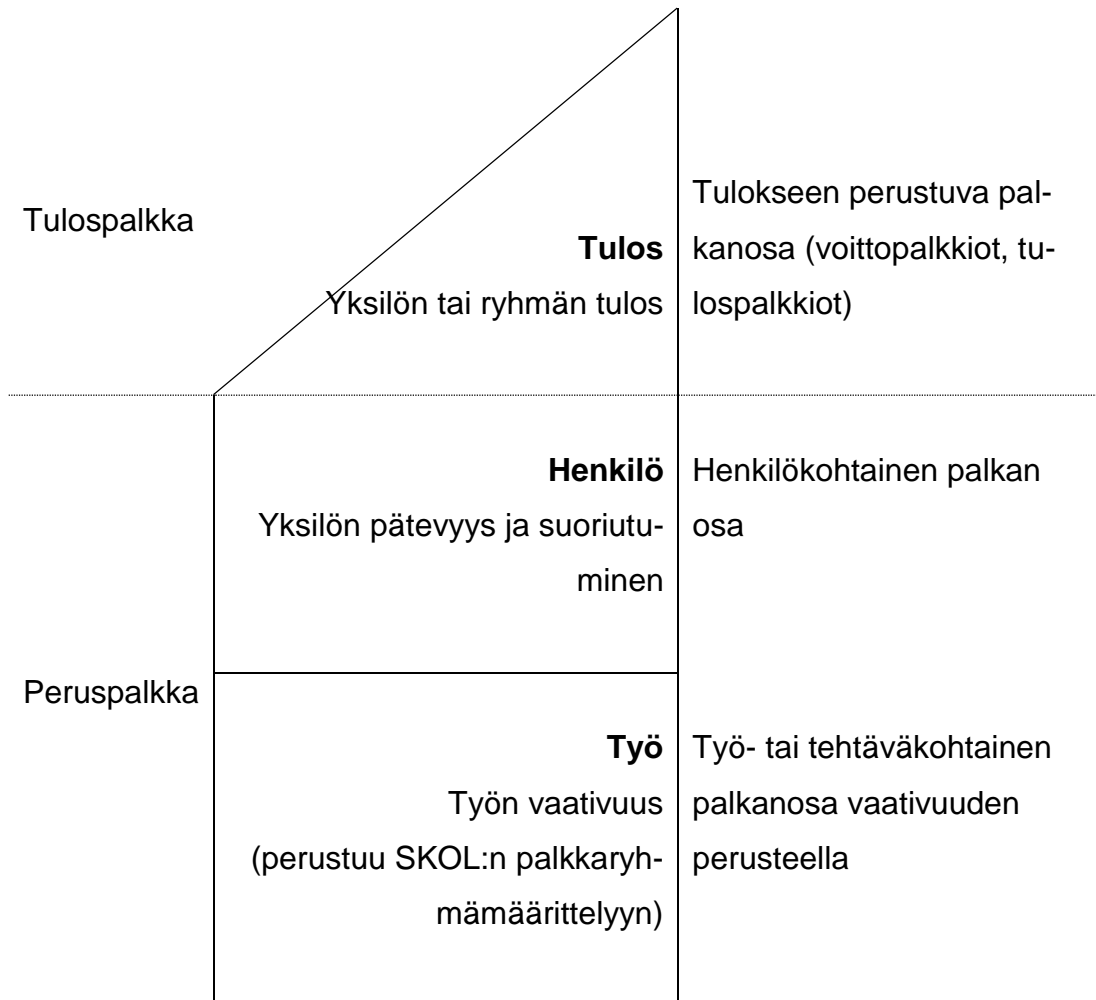
Edellä esitettyjen asioiden johdosta kohdeyrityksen kannattaisi arvioida syvällisemmin palkitsemisstrategiansa ja palkkapolitiikkansa ja lisätä kehityspanoksia tärkeimmiksi kokemiinsa asioihin. Tämä on tärkeää siksi, että sitoutuakseen organisaatioon asiantuntijan on koettava, että hän tekee organisaation strategian kannalta merkityksellistä työtä (Luoma ym. 2004)

Tutkimuksen perusteella palkitsemisen menettelytavat ovat melko hyvin kaikkien tiedossa, mutta kaikilta osin ei näin ole. Varsinkin luontoisetujen ja erikoispalkkioiden menettelytavat olisi määriteltävä tarkemmin. Kaikki edut kannattaa tehdä näkyviksi (Hakonen ym, 2005b). Yritys voisi esimerkiksi määritellä, mitkä edut ovat käytettävissä, kenelle niitä myönnetään ja missä laajuudessa. Kriteerien määrittelemisen voidaan ulottaa myös palkankorotuksiin. Thierryn (2002) mukaan työnantajan olisi määriteltävä kriteerit (taidot, kyvyt), joita työntekijältä odotetaan ja jotka saavuttamalla lisäpalkanosa maksetaan. Paras lopputulos saavutetaan, kun kaikki palkitsemisen menettelytavat kirjataan ohjeiksi ja ne perustellaan. Palkkatietämyksen lisääntyminen ja menettelytapojen noudattaminen lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta. Oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on selkeä yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen ja työntekijän sitoutumiseen (Fisher 2004).

Kolmantena kehittämiskohteena on henkilökohtaisen palkitsemisen kehittäminen. Haastateltavat ovat varsin tyytyväisiä palkitsemiseen kokonaisuudessaan, mutta tutkimuksen perusteella kohdennettuun rahalliseen palkitsemiseen kaivattaisiin parannusta. Myös palautteen saaminen sekä henkilökohtaisella että projektitasolla edellyttäisi kehitystoimenpiteitä.

Henkilötason aineellisen palkitsemisen kehittäminen esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmällä, on perusteltua varsinkin niiden henkilöiden osalta, jotka ovat liiketaloudellisessa vastuussa yrityksen tuloksesta. Palkitsemisen hyvä lähtökohta on suomalaisen mallin mukainen peruspalkkaratkaisu (tau-

lukko 1, EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005; Vartainen ja Kauhanen 2005; Hakonen ym. 2005b). Kuvassa 10 on esitetty mukaillen em. lähteiden mukainen palkkamalli. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen palkkamalli rakentuu jo nyt ko. mallin mukaisesti, mutta järjestelmää olisi mahdollista edelleen kehittää.



Kuva 10 Palkkamalli (Mukailtu Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005; Vartainen ja Kauhanen 2005; Hakonen ym. 2005b)

Peruspalkka työ- ja tehtäväkohtaista osuutta arvioitaessa on tärkeää määrittellä kriteerit, joilla henkilö nousee seuraavaan palkkaryhmään. Samoin yrityksen on määriteltävä palkkaryhmän yrityskohtaiset palkat. Koska henkilökohtaisen palkanosan arviointi perustuu henkilön pätevyyden arviointiin ja henkilön omaamaan potentiaalin, arviointia pidetään vaativana (Hakonen ym. 2005b). Hakonen ym. (2005b) esittävät, että esimiesten on hyvä

arvioida yhdessä onnistumista ja vaihtaa näin kokemuksiaan arvioinnista. Yrityksen kannattaa miettiä yhdessä kriteerit, joilla henkilökohtainen palkanosa maksetaan.

Tärkein yksittäinen aineellinen palkitsemistapa on peruspalkkausjärjestelmä. Tulospalkkausjärjestelmä kannattaa rakentaa hyvin toimivan peruspalkkausjärjestelmän rinnalle. Yrityksen on varmistettava, että peruspalkkausjärjestelmä toimii. Tulospalkkausjärjestelmä toimii parhaiten silloin, kun se tukee peruspalkkausjärjestelmää. Jos yrityksen peruspalkkausjärjestelmä ei toimi, tulospalkkausjärjestelmällä ei voida saavuttaa sille asetettuja tavoitteita täysipainoisesti. Sitoutumisen kannalta tulospalkkausjärjestelmää ei ole syytä laajentaa nykyisestä mallista. Tulospalkkiojärjestelmän laajentaminen edellyttää suuria kehityspanoksia, jotta sillä voidaan saavuttaa konkreettisia tuloksia. Vaihtoehtona on luopua siitä kokonaan tai korvata se jollain muulla haastateltavien esittämällä palkitsemistavalla. Mikäli nykyinen tulospalkkiojärjestelmä halutaan säilyttää, järjestelmä menettelytapoja on selkeytettävä esimerkiksi perustellun ohjeistuksen ja tiedottamisen avulla.

Fletcherin (2002) mukaan kehityskeskustelun onnistuminen ja tuloksellisuus määräytyy esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. Tämä on havaittavissa myös tutkimuksen kohteen olevassa yrityksessä. Kehityskeskustelu toimivuus yrityksessä vaihtelee ja sen onnistumiseen vaikuttaa esimiehen kyky hallita kehityskeskusteluprosessi. Kehityskeskustelua pidetään yleisesti tärkeänä samoin kuin palautteen antamista/saamista. Palautteeseen liittyvät puutteet kohdistuvat ensisijaisesti jokapäiväiseen työhön ja siihen liittyvään palautteen saamiseen. Palaute on oleellinen osa oppimista ja kehittymistä. Yrityksen tulee suunnata resursseja vuorovaikutusprosessien kehittämiseksi osana joka päivästä työtä kuten Luoma ym. (2004) esittää. Koska kehittyminen on kiinni saamistaan työtehtävistä, palautteen antamista erityisesti projektitasolla on parannettava. Työtehtävät ja kehittyminen ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä, joilla on mahdollisuus li-

sätä työntekijä sitoutumista yritykseen. Kehittämistoimenpiteitä olisi mahdollista kohdentaa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Kehitetään kommunikointia eri toimialojen (osastojen) välillä, jotta löydetään parhaat tavat toimia.
- Kehitetään yrityksen esimiehen ja työntekijän välisiä vuorovaikutusmenetelmiä, jotta palautteen antamista voitaisiin parantaa.
- Kehitetään esimiesten vuorovaikutustaitoja koulutuksella.
- Otetaan osaamisen kehittäminen keskeiseksi palkitsemisjärjestelmän tekijäksi.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on asiantuntijaorganisaation palkitsemista tutkittu työntekijän näkökulmasta. Näkökulma on suppea, kun palkitsemista tarkastellaan palkitsemisen yhteensopivuusnäkökulmasta. Oleellinen osa palkitsemisjärjestelmää on Lawlerin (1996 Ylikorkalan ym. 2005b mukaan) esittämä palkitsemisen kokonaisuus, johon vaikuttavat yrityksen strategia, yrityksen organisaatorakenne, yrityksen prosessit ja henkilöstö. Jatkotutkimusvaihtoehtona on tarkastella asiantuntijaorganisaation palkitsemista syvällisemmin johdon näkökulmasta esimerkiksi kokonaispalkitsemista johtamisvälineenä. Tutkimuksen tarkastelukulmaa on mahdollisuus laajentaa mihin tahansa Lawlerin esittämästä palkitsemisen kokonaisuuden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat ovat kokemusvuosiltaan asiantuntijauransa alkuvaiheessa. Myös esimieskokemus on vähäistä. Yksi heidän tärkeimmistä tavoitteistaan on kehittyminen ja työuralla eteneminen. Eräänä kiinnostavana tutkimusaiheena olisi mahdollisuus selvittää, millainen vaikutus yrityksen strategialla ja sitä tukevalla palkitsemisella on affektiiviseen sitoutumiseen. Asiantuntijaorganisaatiot tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä (Jokivuori 2002). Vahvasti affektiivisesti sitoutunut työntekijä on yrityksen tärkein voimavara organisaation hyvinvoinnin ja selviytymisen kannalta (Fisher 2004).

LÄHDELUETTELO

- Alho, K. & Pekkarinen, J. (toim.) 2004. Sovitaan palkoista. Palkkaneuvottelut puheena. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 210). Palkansaajien tutkimuslaitos (Tutkimuksia 93). Helsinki: Taloustieto Oy.
- Allen, J. & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. 1996. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*. 1996 Vol. 39, No. 2, 464-482.
- Fisher, R. 2004. Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. *International Journal of Organisational Behaviour*. Volume 8 (3), 486-503.
- Fletcher, C. 2002. Appraisal: An Individual Psychological Perspective. Teoksessa Sonnentag, S. (toim.) *Psychological Management of Individual Performance*. 115-135.
- Gross, S. Bundy, K. & Johnson, R. 2011. The Ongoing Integration of Total Rewards. *Employment Relations Today* DOI 10.1002/ert. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI 10.1002/ert.20316, 11-17.
- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005a. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. *Työpoliittinen tutkimus 2005*, numero 280. Helsinki: Työministeriö.
- Hakonen, N. 2005. Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY, 303 – 317.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005b. Palkitse tavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

- Hakonen, N. & Leino, J. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Henkilöstöjohdon ryhmä. Henry ry. Raportti on valmistunut Työsuojelurahaston tuella.
- Hakonen, N., Aarnio, A., Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. 2011. Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011. JTO-Palvelut Oy.
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkakeskustelut_netti.pdf.
- Handolin, V. 2004. Systemeitälykäs palkitseminen. Teoksessa Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (toim.). Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory Research Reports, 51-68.
- Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2010. Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins C. 2005. Tulospalkkaus. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 199 – 220.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206, 11-62.
- Kalmi, P. & Kauhanen, A. 2005. Tulospalkkaus ja henkilöstön taloudellinen osallistuminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 221 – 238.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, K., Ojanen, M. & Tuutti, H. 2006. Ramboll Oy. Raportissa Ojala, L. & Vainionmäki, J. (toim.) Esimerkkejä osaamisen johtamisesta. Suomalaisilla työpaikoilla osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääoman raportointi. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Teaching Material 2006/01. Espoo.
- Laatikainen, T. 2007. Paikallisessa sopimisessa riittää vielä tekemistä. Tekniikka & Talous –lehti. (Viitattu 9.9.2007).
http://www.tekniikkatalous.fi/doc.ot?f_id=1147584.

- Lawler, E.E. 2010. Performance Management: Creating an effective appraisal system. CEO Publication. G 10-16 (584)
- Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus 2007, numero 2330. Helsinki: Työministeriö.
- Luoma, K. 2002. Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi. Työsuojelurahaston tuki. HKKK LTT-Tutkimus Oy. Tutkimus esitetty esityksessä Ei ainoastaan rahasta –asiantuntijoiden kokonaispalkitsemisen haasteet seminaarissa HENRY: Uudista ja Uudistu 2003. <http://www.tsr.fi>
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.
- Moisio, E. 2004. Palkkaus ja palkitseminen tietualan yrityksessä. TKK. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Palkitsemisen tutkimusohjelma. ERTO.TYKES.TIETOALA
- Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta. Lisensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo
- Moisio, E. 2012. Suomalainen palkitseminen on hyvää Eurooppa-tasoa. Tiedote Työsuojelurahaston kotisivuilla, Kaskinen, H. (toim.) <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=111350>
- Muhonen, T., Tähtitanner, A. & Uljas, A. 2007. Paranna palkkaasi -tukea palkkaneuvotteluihin 2007. <http://www.ytn.fi/download.php?id=71&attach=0>.
- Sweins, T. 2005. Kuukauden kysymys, Mikä on henkilöstörahassto? (Viitattu 2.9.2007). <http://www.palkitseminen.hut.fi>.
- Thierry, H. 2002. Enhancing Performance through Pay and Reward Systems. Teoksessa Sonnentag, S. (toim.) Psychological Management of Individual Performance, 325-348.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 11 – 39.
- Viitala, L. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K. 2005a. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003. Raportteja 41. Helsinki: Tykes.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Salimäki, A. & Sweins C. 2005b. Palkitsemisjärjestelmän, suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 282 – 297.
- Zairi, M. Yasar, D., Jarar, F. & Aspinwall, E. 2010. A Reward, Recognition, and Appraisal System for Future Competitiveness: A UK Survey of Best Practices. European Centre For Best Practice Management. Research Paper: RP-ECBPM/0033, 3-15.

Muita lähteitä

- Asiantuntijat ja ylemmät toimihenkilöt ry; <http://www.specia.fi>
 Ylempien toimihenkilöiden tietokanta 2004 (Tutkittua tietoa yksityissektorin ylemmistä toimihenkilöistä)
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK; <http://www.ek.fi>
 EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2004.
 EK:n palkkausjärjestelmä tiedustelu 2005
 EK:n palkkausjärjestelmä tiedustelu 2005 - yhteenveto
- Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liitto SKOL ry; <http://www.skolry.fi>
 Kotisivut (viitattu 24.4.2012)
 Tulospalkkausjärjestelmien käyttö Skolin jäsenyrityksissä 2004
- Tilastokeskus; <http://www.stat.fi>
 Työvoiman rakenne ja työvoimakustannukset 2004
- Ylemmät toimihenkilöt YTN ry; <http://www.ytn.fi>
 Palkkajärjestelmätiedustelu 2004
 Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus (16.2.2005-30.9.2007)
 Suunnittelualan palkkataso on korjattava kilpailukykyiseksi.
 YTN:n ja TU:n luottamusmiehet vaativat. Tiedote 8.5.2007

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

1. Palkitsemistavat (palkkatietoisuus)
 - Kerro yrityksen käyttämistä palkitsemistavoista?
2. Kerro taloudellisista palkitsemistavoista?
 - Peruspalkka (miten peruspalkka määritellään, palkkataso markkinoihin nähden, palkkaerot yrityksen sisällä?)
 - Luontaisedut: puhelin, laajennettu työterveydenhuolto, liikunta, hieronta, lounas, ravinto, henkilöstön virkistystapahtumat (kuka saa etuja?, kuka määrittelee?)
 - Tulospalkka
 - Erikoispalkkiot (mitä jaetaan?)
3. Kerro ei-taloudellisista palkitsemistavoista?
 - Työajan joustot (saldot, etätyö), työsuhteen pysyvyys
 - Mahdollisuus kehittyä, koulutus, työn sisältö
 - Palaute, arvostus
 - Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa
4. Tulospalkkaus
 - Kerro yrityksen tulospalkkauksesta!
 - Pidätkö tulospalkkausta tärkeänä? Miksi?
 - Minkä tekijöiden (mittarien) perusteella tulospalkkiota olisi jaettava?
 - Jakoperuste, millä tavalla (kenelle)?
5. Palkitsemisen toimivuus
 - Miten palkitseminen toimii yrityksessä?
 - Palkankorotukset, kuka päättää, millä perusteella palkka nousee?
 - Palkankorotukset; yleiskorotukset, meriittikorotukset
 - Koetko palkitsemisen oikeudenmukaisena? Miksi?
 - Kenellä on mielestäsi merkittävä rooli palkitsemisen kehittämisessä?
 - Osallistaminen (Pystytkö vaikuttamaan palkitsemiseen ja sen kehittämiseen?)
 - Miten palkitsemisen toimivuutta voisi parantaa (muuttaa)?
 - Mikä palkitsemistapa olisi ensimmäiseksi "laitettava kuntoon"?
6. Sitoutuminen
 - Mikä on tärkein tekijä sitoutumisessasi yritykseen?
 - Millä tavalla palkitsemisella voi vaikuttaa sitoutumiseesi?
 - Onko taloudellisilla palkitsemistavoilla mahdollista lisätä sitoutumista?
 - Onko ei taloudellisilla palkitsemistavoilla mahdollista lisätä sitoutumista?
 - Muilla palkitsemistavoilla (asemalla, palkalla, muilla)?