

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2012

Kirsi Pohjaranta

# PALKITSEMISEN KOKONAISUUS JA SEN KEHITTÄMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Syyskuu 2012 | 100

Ohjaaja Ilmo Elomaa

Kirsi Pohjaranta

## PALKITSEMISEN KOKONAISUUS JA SEN KEHITTÄMINEN

Palkitseminen on yrityksen strategiaan liittyvä kokonaisuus, joka koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen elementeistä. Palkitseminen toimii yrityksessä johtamisen välineenä. Hyvin rakennettu palkitsemisen kokonaisuus motivoi ja sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Se myös vaikuttaa sekä yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen että yrityksen vetovoimaisuuteen työnantajana. Oikeudenmukaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja panostamisella palkitsemisen kokonaisuuden jatkuvaan kehittämiseen yritykset luovat itselleen kilpailuetua.

Opinnäytetyö on tehty palvelualan yritykselle, joka haluaa kehittää palkitsemisen kokonaisuuttaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä vaikutus palkitsemisjärjestelmillä ja henkilöstöeduilla on työmotivaatiota ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä yrityksessä. Tavoitteena oli myös selvittää sekä henkilökunnan tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin palkitsemisjärjestelmiin ja henkilöstöetuihin että aineettomien palkitsemisen elementtien kokemista palkitsevina tekijöinä.

Työn teoriaosassa käsitellään palkitsemista yleisesti; palkitsemisen kytkeytymistä yrityksen strategiaan, palkitsemisen tavoitteita, palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueita ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, ja tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta laaditut kyselytutkimuksen kysymykset lähetettiin koko yrityksen henkilökunnalle.

Opinnäytetyön tuloksena yritykselle esiteltiin kyselytutkimuksessa saadut tiedot. Tulosten perusteella tehtiin ehdotus palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi.

ASIASANAT:

Palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, palkka, henkilöstöedut, motivointi, sitoutuminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree programme in Life Sciences and Business unit | Entrepreneurship

September 2012 | 100

Instructor Ilmo Elomaa

Kirsi Pohjaranta

## REWARDING AND DEVELOPING THE REWARD SYSTEMS

Reward system is a strategic entity, which consists of tangible and intangible elements of rewarding. Rewarding is an important tool when managing people. Carefully planned reward system supports the motivation and commitment of employees. It also has an effect on the company's productivity and profitability. A good reward system also has influence on the company's attractiveness as an employer.

This thesis was made for a company which operates on the service branch and wanted to develop their reward system. The main objective of this thesis was to find out what kind of impact the reward system and benefits have on work motivation and commitment. The partial objectives were also to find out the employees' satisfaction with the current reward system and employee benefits and how employees experience the intangible rewards.

The theoretical part of this thesis discusses the rewarding generally; how rewarding is connected to the company strategy, targets of rewarding, different elements of rewarding and developing the reward system. The research was made as a quantitative survey research. The research questions were made based on the theoretical part and the internet based questionnaire was sent to all employees in the company.

The results of the thesis were presented to the company. As an outcome, the suggestion to improve the current reward system was made to the company.

### KEYWORDS:

Rewarding, reward system, compensation, employee benefits, motivation, commitment

# SISÄLTÖ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2 HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISSTRATEGIA</b>                     | <b>9</b>  |
| 2.1 Yrityksen strateginen suunnittelu                            | 9         |
| 2.2 Henkilöstöstrategia  | 9         |
| 2.3 Palkitsemisstrategia   | 10        |
| 2.4 Palkkapolitiikka   | 12        |
| <b>3 PALKITSEMINEN</b>   | <b>14</b> |
| 3.1 Palkitsemisen kokonaisuus                                    | 14        |
| 3.1.1 Mitä palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu                   | 14        |
| 3.1.2 Aineellinen palkitseminen                                  | 17        |
| 3.1.3 Aineeton palkitseminen                                     | 18        |
| 3.2 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset                      | 19        |
| 3.2.1 Johtamisen väline  | 19        |
| 3.2.2 Osaamisen ja toiminnan kehittäminen                        | 20        |
| 3.2.3 Oikeanlainen henkilöstö ja osaaminen                       | 21        |
| 3.2.4 Tuottavuus ja kannattavuus                                 | 22        |
| 3.2.5 Motivaatio ja sitoutuminen                                 | 22        |
| 3.3 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa                            | 25        |
| <b>4 AINEELLINEN PALKITSEMINEN</b>                               | <b>28</b> |
| 4.1 Peruspalkkaustavat   | 28        |
| 4.1.1 Henkilökohtainen palkanosa ja yksilön pätevyyden arviointi | 29        |
| 4.1.2 Tehtäväkohtainen palkanosa ja työn vaativuuden arviointi   | 30        |
| 4.1.3 Tuloperusteinen palkanosa                                  | 31        |
| 4.1.4 Kannustava ja tasa-arvoinen peruspalkkaus                  | 33        |
| 4.2 Täydentävät palkkaustavat                                    | 34        |
| 4.2.1 Tulos- ja voittopalkkiot                                   | 34        |
| 4.2.2 Aloitepalkkiot   | 37        |
| 4.2.3 Erikoispalkkiot  | 38        |
| 4.2.4 Kokonaispalkkaan kuuluvat edut                             | 40        |
| <b>5 AINEETON PALKITSEMINEN</b>                                  | <b>44</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.1 Työ ja työympäristö                                  | 44        |
| 5.1.1 Työsuhteen laatu ja joustavuus                     | 44        |
| 5.1.2 Työn sisältö                                       | 45        |
| 5.1.3 Työilmapiiri ja -kulttuuri                         | 47        |
| 5.2 Henkilökohtainen kehittyminen                        | 48        |
| 5.2.1 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet              | 48        |
| 5.2.2 Arvostus ja palaute                                | 51        |
| 5.2.3 Kehityskeskustelut                                 | 54        |
| 5.2.4 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet            | 56        |
| <b>6 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN</b>            | <b>60</b> |
| 6.1 Palkitsemisjärjestelmän arviointi ja parantaminen    | 60        |
| 6.2 Osallistuva suunnittelu palkitsemisen kehittämisessä | 63        |
| 6.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen haasteita       | 64        |
| 6.4 Palkitsemisen kokonaisuuden viestintä                | 65        |
| <b>7 PALKITSEMINEN YRITYS A:SSA</b>                      | <b>68</b> |
| 7.1 Yritys A yrityksenä                                  | 68        |
| 7.2 Palkitsemisen kokonaisuus Yritys A:ssa               | 68        |
| 7.2.1 Aineellinen palkitseminen                          | 68        |
| 7.2.2 Aineeton palkitseminen                             | 68        |
| 7.3 Tutkimuksen suorittaminen ja tulokset                | 68        |
| 7.3.1 Tutkimusmenetelmät                                 | 68        |
| 7.3.2 Tutkimuksen tulokset                               | 70        |
| 7.4 Johtopäätökset                                       | 71        |
| 7.4.1 Aineellinen palkitseminen                          | 71        |
| 7.4.2 Aineeton palkitseminen                             | 71        |
| 7.5 Kehittämisehdotukset                                 | 71        |
| <b>8 POHDINTA</b>  | <b>72</b> |
| <b>LÄHTEET</b>   | <b>74</b> |

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselyn saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake

## KUVIOT

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Aineellinen ja aineeton palkitseminen (Hakonen ym. 2005, 20).                               | 15 |
| Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20).   | 16 |
| Kuvio 3. Palkitsemisen vaikutukset (Hakonen ym. 2005, 52).   | 20 |
| Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden käsitteitä (Hakonen ym. 2005, 297).                     | 61 |
| Kuvio 5. Henkilöstöetujen, palkitsemisjärjestelmän ja työnantajakuvan merkitys työpaikan valinnassa. |    |
| Kuvio 6. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän motivoivuus.   |    |
| Kuvio 8. Aineettomien palkitsemistapojen palkitsevuus.   |    |
| Kuvio 9. Palkitsemisen kokonaisuus, Yritys A.  |    |

# 1 JOHDANTO

Palkitseminen, sekä aineellinen että aineeton, on nykypäivänä yrityksille varsin haastavaa. Henkilöstö kostuu erilaisista yksilöistä, joiden odotukset ja tavoitteet työlleen ja siitä maksettavalle palkalle ja palkitsemiselle ovat hyvin erilaisia. Henkilökunnan kokonaispalkitseminen koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen muodoista. Eri toimialoilla ja työpaikoilla palkitaan henkilöstöä eri tavoin.

Peruspalkka määräytyy työehtosopimusten mukaan, poikkeuksena mm. ylemmät toimihenkilöt ja johto, mutta muussa palkitsemisessa yritykset ja yhteisöt käyttävät palkitsemisstrategiansa mukaisia palkitsemisen eri keinoja. Palkitsemisjärjestelmillä luodaan peruspalkan lisäksi kannustimia tuottavaan yritystoimintaan ja ohjataan yrityksen toimintaa strategian määrittelemään suuntaan. Palkitsemisjärjestelmillä pyritään myös sitouttamaan nykyistä henkilöstöä ja houkuttelemaan uusia työntekijöitä yritykseen.

Yritys A:ssa palkitsemisen kehittäminen on ajankohtainen aihe, johon pyrin tällä työllä löytämään uusia ajatuksia ja selkeyttämään palkitsemisen kokonaisuutta. Kilpailu toimialalla on kovaa ja tulevaisuudessa kilpailutilanne kiristyy entisestään. Viranomaismääräysten takia Yritys A kilpailee hyvin pienestä työntekijäresurssista; alalla on jatkuva pula pätevistä henkilökunnasta. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen myötä pyritään pitämään nykyiset työntekijät yrityksessä ja saamaan tulevaisuudessa hyvää ja sitoutunutta henkilöstöä yrityksen palvelukseen.

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, mikä vaikutus palkitsemisjärjestelmillä ja henkilöstöeduilla on työmotivaatiota ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä Yritys A:ssa. Osatavoitteina on myös selvittää henkilökunnan tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin palkitsemisjärjestelmiin ja henkilöstöetuihin sekä aineettomien palkitsemisen elementtien kokemista palkitsevina tekijöinä. Opinnäytetyössä selvitetään myös, mitä uusia palkitsemisen keinoja voidaan ottaa käyttöön koh-

deyrityksessä ja millainen palkitsemisen kokonaisuus olisi henkilöstölle sellainen, joka lisäisi motivaatiota ja sitoutumista yritykseen.

Tavoitteisiin pyrin löytämään vastauksia koko kohdeyrityksen henkilökunnalle tehtävän kyselytutkimuksen kautta. Kysymykset on pyritty laatimaan siten, että tutkimusongelmiin saadaan mahdollisimman luotettavia vastauksia. Teoriaosassa käsittelem palkitsemista yleensä; palkitsemisen kytkeytymistä yrityksen strategiaan, palkitsemisen tavoitteita, palkitsemisen kokonaisuuden osaluaita ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä.



## 2 HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISSTRATEGIA

### 2.1 Yrityksen strateginen suunnittelu

Yrityksiä johdetaan tavoitteellisesti. Johtaminen perustuu yrityksessä määriteltyyn toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioihin. Toiminta-ajatuksen, arvojen ja visioiden lisäksi yrityksillä on määriteltynä strategiset päämäärät. Strategisten päämäärien avulla yrityksessä määritellään, mihin pyritään ja miten päämäärä saavutetaan. Strategia ohjaa yritystä tulevaisuuden visioita kohti ja strategian avulla määritellään sekä pitkän että lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet. (Sistonen 2008, 49.) Strategisia päämääriä ovat organisaatioissa mm. taloudelliset tavoitteet, ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet (Kauhanen 2010, 17).

Yrityksen toimintastrategiaa ja strategisia päämääriä tukevat muut yrityksen määrittelemät strategiat, kuten asiakasstrategia, tuotantostrategia ja henkilöstöstrategia (Kauhanen, 2010, s. 86). Palkitsemisesta puhuttaessa henkilöstöstrategia on keskeisessä roolissa ja siinä määritellään henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisiä asioita. Henkilöstöstrategia on yrityksen liiketoimintaan pohjautuva henkilöstöjohtamisen keinovalikoima, jolla varmistetaan organisaation tarvitsema henkilöstörakenne ja osaaminen, sekä kannustetaan henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja vaadittavan suoritustason. (Kauhanen 2010, 86.)

### 2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian laatimisen lähtökohtana on, mitä ongelmia tai haasteita organisaatiolla on henkilöstöasioissaan. Mahdollisia haasteita voivat olla mm. se, ettei yritys löydä tarvitsemaansa henkilöstöä, henkilöstön osaaminen tai suoriutuminen tehtävistään on heikkoa, henkilöstö ei pysy organisaatiossa, työilmapiiri on heikko tai motivaation taso on huono. (Kauhanen 2010, 86.) Kaikkiin haasteisiin yrityksen on vaikea löytää ratkaisua kerralla, mutta valitsemalla

muutaman yritykselle strategisesti tärkeimmän haasteen, lähdetään suunnittelemaan toimenpiteitä haasteiden ratkaisemiseksi.

Henkilöstöstrategian laatimisessa on otettava huomioon sisäisiä ja ulkoisia ympäristötekijöitä. Ulkoisia ympäristötekijöitä ovat mm. asiakkaat, kilpailijat, toimialan kehitys, lainsäädäntö, toimialan kulttuuri ja arvot. Sisäisiä ympäristötekijöitä ovat mm. organisaation rakenne, organisaation koko, organisaation kilpailutilanne, organisaatiokulttuuri, tuottavuuskehitys, suoritustaso ja henkilöstörakenne. Henkilöstörakenne (ikä rakenne, koulutus rakenne, sukupuolirakenne ja palvelusaikarakenne) on tärkeässä asemassa strategiaa laadittaessa ja muita vaikuttavia asioita ovat mm. vaihtuvuus, poissaolot, henkilöstökustannukset, henkilöstön taidot, kokemus, sitoutuminen työhön, arvot ja asenteet jne. (Kauhanen 2010, 87-88.)

### 2.3 Palkitsemisstrategia

Palkitseminen on muuttunut suomalaisissa yrityksissä merkittävästi viime vuosina. Myös käsitteistö on muuttunut, eikä enää puhuta pelkästään palkkauksesta, vaan palkitsemisen kokonaisuudesta, johon mm. palkka sisältyy. Useat palkitsemisen mallit ovat muuttuneet yrityksissä käytännön toiminnaksi strategisen palkitsemisen suuntauksen vaikutuksesta. Strateginen palkitseminen alkoi vaikuttaa Suomessa 1980-luvun loppupuolella ja sen jälkeen se on tullut käyttöön lähes kaikille toimialoille. (Hakonen ym. 2005, 35.)

Palkitsemisstrategia lähtee yrityksen kokonaisstrategiasta. Palkitsemisella pyritään tukemaan yrityksen menestystä ja kannustetaan henkilöstöä parempiin suorituksiin. Palkitsemisstrategiassa määritellään, minkälaisista asioista palkitaan, mikä on vaadittava suoritustaso palkitsemiselle ja miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken (Kauhanen 2010, 89). Asioista, joista henkilöstöä palkitaan, pitää yrityksellä olla selkeä, henkilöstön helposti ymmärtämä kuvaus. Yritys päättää palkitsemisstrategiassaan, mitkä ovat asioita, jotka kuuluvat palkitsemisen piiriin. Palkitseminen voi olla aineellista eli rahallista palkitsemista, tai aineetonta palkitsemista.

Strateginen palkitseminen tai palkitsemisstrategia tarkoittaa hyvin suunniteltua palkitsemisen kokonaisuutta ja toimivia palkitsemisjärjestelmiä (Hakonen ym. 2005, 44). Yrityksen valitsema palkitsemisstrategia tukee liiketoimintastrategiaa ja se on tärkeä osa johtamisjärjestelmää. Liiketoimintastrategiasta ja yrityksen toiminnan tavoitteista johdettu palkitsemisstrategia ohjaa palkitsemisen kokonaisuuden suunnittelua ja määrittelee sen, mitkä ovat ne keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Hakonen ym. 2005, 45.) Strateginen palkitseminen edellyttää, että palkitsemiseen liittyvistä prosesseista ja toimintatavoista huolehditaan yrityksen kaikilla tasoilla ja että tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit on määriteltä. Yritysjohdon tehtävä on varmistaa, että organisaatiolla on käytettävissä palkitsemiseen tarvittavat resurssit ja valmiudet. Strategisessa palkitsemisessa on myös tärkeää, että palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan jatkuvasti ja siihen tehdään tarvittavia parannuksia. (Hakonen ym. 2005, 44-45.)

Palkitsemisstrategiassa määritellään se, minkälaisista asioista halutaan palkita. Taloudellinen tulos on usein selkeä ja mitattava tekijä. Myös sijoitetun pääoman tuotto prosentti, kannattavuusluvut, kateluvut tai muut mitattavat talouden luvut ovat palkitsemiseen vaikuttavia asioita. Mitattava tekijä voi olla myös toiminnon määrä tai laatu. Laatu on hankalasti mitattavissa, mutta sekin on mahdollista saattaa johonkin mitattavaan muotoon. Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös mitata ja käyttää palkitsemiseen liittyvänä tekijänä, mutta asiakastyytyväisyysmittaukset tulee toteuttaa perusteellisesti, koska huonosti toteutettu kysely saattaa johtaa väärin johtopäätöksiin. (Kauhanen 2010, 89.)

Toinen palkitsemisstrategiassa määriteltävä asia on se, minkä tason tuloksista palkitaan. Palkitsemisessa mitattavaksi tasoksi voidaan ottaa alin taso, eli henkilökohtainen taso, jossa mitataan työntekijän henkilökohtaista suoriutumista tietyillä mittareilla. Useimmiten mitattava taso on kuitenkin tiimi-/ryhmätaso, jolloin mitataan useamman työntekijän yhdessä aikaansaamaa tulosta. Isoissa yrityksissä, etenkin globaaleissa yrityksissä, mitattava taso on useimmiten tulosyksikkö, segmentti, yritys- tai konsernitaso. (Kauhanen 2010, 89.)

Palkitsemisstrategiassa pitää määritellä myös se, miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Rahallisen palkitsemisen ollessa kyseessä, yrityksen tulee ottaa huomioon arvoissa mahdollisesti mainitut asiat, kuten tasavertaisuus tai yhdenmukaisuus. Jos näistä asioista on maininta yrityksen arvoissa, pitäisi se myös huomioida rahallisessa palkitsemisessa ja sen jakautumisessa. Yleisesti rahalliset palkkiot voidaan jakaa henkilöstölle mm. henkilömäärän mukaan, tehtyjen työtuntien mukaan, palkkatason mukaan jne. Joissain tapauksissa palkkiosumma voidaan jakaa tasaisesti koko henkilöstölle. Tulos- ja kannustepalkitsemisessa yritys voi toimia haluamallaan tavalla, mutta on myös mahdollista, että yritys keskustelee henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa palkitsemiseen liittyvistä asioista, kuten palkkion jakamiskriteereistä.

#### 2.4 Palkkapolitiikka

Kaikissa yrityksissä on olemassa palkkapolitiikka, vaikka sitä ei olisikaan kirjattu mihinkään erityisesti. Palkkapolitiikka ottaa kantaa mm. suhteelliseen palkkatasoon, luontoisetuihin, palkkojen porrastukseen, palkkojen joustovaraan organisaation sisällä ja palkkojen yhteneväisyyteen eri yksiköissä (Kauhanen 2010, 91). Työehtosopimukset antavat raamit palkkaukselle, mutta palkkapolitiikalla yritykset pystyvät vaikuttamaan omaan kiinnostavuuteensa työmarkkinoilla tai pitämään olemassa olevan henkilöstön palveluksessaan.

Palkkapolitiikalla tarkoitetaan periaatteita, joihin yritys perustaa palkkauksensa. Palkkapolitiikka ilmaisee, miten itsensä ja oman toiminnan kehittäminen vaikuttaa työntekijän palkkakehitykseen. Palkkapolitiikka myös ohjaa esimiehiä palkkaukseen liittyvissä päätöksissä ja määrittää vastuut, jotka liittyvät palkkaukseen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012). Kun palkitsemisstrategia on yrityksen palkitsemiseen liittyvää pitkän aikavälin suunnittelua, niin palkkapolitiikka on vastaavasti lyhyen aikavälin suunnittelua (Viitala 2007, 140).

Palkkapolitiikallaan yritys viestii palkkausjärjestelmänsä oikeudenmukaisuutta ja pelisääntöjä. Yritys pystyy myös palkkapolitiikallaan ohjaamaan työntekijöitään kohti toivotunlaista käyttäytymistä. Se, miten työntekijät kokevat yrityksensä

palkkapolitiikan, vaikuttaa työilmapiiriin ja motivaatiotasoon. (Strömmer 1999, 272.) Palkkapolitiikan tulisi olla yrityksissä läpinäkyvää siten, että työntekijöiden olisi helppo ymmärtää palkkauksen ja palkanmäärittelyn perusteet. Palkkapolitiikan pitäisi myös olla sellainen, että työntekijät kokisivat sen motivoivaksi ja oikeudenmukaiseksi (Strömmer 1999, 273). Läpinäkyvyys ja ymmärrys yrityksen palkkapolitiikasta lisäävät tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen. Palkkapolitiikka on yhä useammin määritelty osaksi yrityksen palkitsemisstrategiaa. Näin se tuodaan paremmin esille ja työntekijöiden tietoisuuteen.

## 3 PALKITSEMINEN

Palkitseminen merkitsee työntekijälle kaikkea sitä, mitä hän saa vastineeksi työpanoksestaan; rahaa, tunnustusta, etuuksia, kehittymismahdollisuuksia, arvostusta (Hakonen ym. 2005, 13). Jokainen työntekijä kokee palkitsemisen erilaisena ja myös arvostaa erilaisia palkitsemisen tapoja eri tavoin.

Yritykset pyrkivät palkitsemisjärjestelmillään houkuttelemaan ammattitaitoista henkilöstöä palvelukseensa ja myös saamaan ammattitaitoisen henkilökunnan pysymään työsuhteessa. Palkitsemisella pyritään myös motivoimaan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin (Hakonen ym. 2005, 19). Viimevuosina yritykset ovat lisääntyvässä määrin ottaneet käyttöönsä erilaisia kannustavia palkitsemisen tapoja ja kehittäneet palkitsemista ja palkkausjärjestelmiä osana palkitsemisstrategiaansa. Palkitsemisen kokonaisuus nähdään johtamisen välineenä, jota tulee jatkuvasti ylläpitää ja kehittää.

### 3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

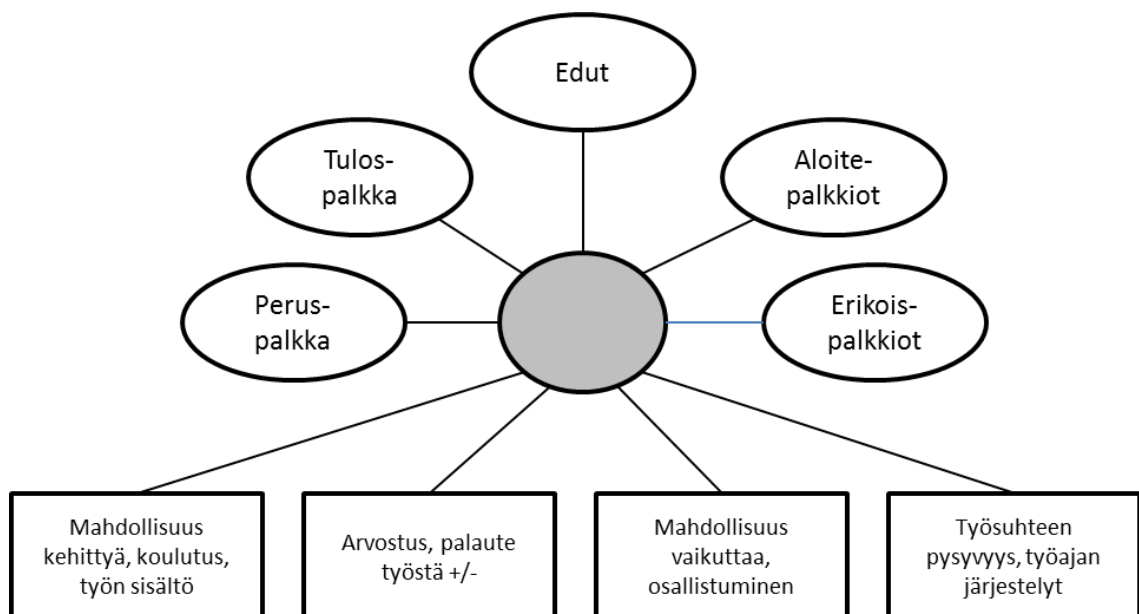
#### 3.1.1 Mitä palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu

Kokonaisuuksien hahmottaminen on tärkeää johtamisessa. Keräämällä palkitsemisen eri tavat yhdeksi kokonaiskuvaksi, on helpompaa nähdä kunkin palkitsemistavan rooli palkitsemisen kokonaisuudessa. Organisaation palkitsemisestä laadittu kokonaiskuva voi olla pelkästään johdon käytössä, mutta samaa esitystapaa voidaan käyttää myös esimiehille ja työntekijöille. Joskus voi olla tarpeen laatia esimiehille ja työntekijöille tarkempi kuvaus tarjolla olevista eduista ja siitä, mitä johto haluaa niillä henkilöstölleen viestittää. (Hakonen ym. 2005, 28.)

Palkitsemisen kokonaisuudesta kertova kuva on myös tarpeellinen, kun yritys rekrytoi uusia työntekijöitä. Kokonaiskuvan avulla voidaan havainnollisesti esittää, mitä etuja ja palkitsemistapoja yrityksessä on tarjolla. Hyvät henkilöstöedut

voivat olla vahva kilpailutekijä uuden henkilön rekrytoinnissa tai ne saattavat olla tärkeä tekijä työpaikan vaihtamista suunnittelevalle työntekijälle. Hyvä palkitsemisen kokonaisuus voi johtaa siihen, että työpaikan vaihtoa suunnitteleva toteaaakin nykyiset edut ja palkitsemisen tavat paremmiksi kuin mahdollisen uuden työpaikan vastaavat.

Palkitsemisen kokonaisuus syntyy sekä aineellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. Aineellinen palkitseminen koostuu mm. rahapalkasta, palkkioista, rahallisista kannustimista, luontoiseduista ja muista henkilöstöeduista. Aineeton palkitseminen puolestaan sisältää erilaisia työn sisältöön ja mielekkyyteen liittyviä asioita, työympäristöön ja viihtyvyyteen liittyviä asioita, kehittymismahdollisuuksia, työn haasteellisuutta, positiivista palautetta ja muita aineettomia asioita, jotka työntekijä voi kokea palkitsevaksi omassa työssään. Aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvät asiat on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Aineellinen ja aineeton palkitseminen (Hakonen ym. 2005, 20).

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan myös kuvata yksinkertaisesti neljänä eri osa-alueena, joista kaksi sisältää aineellisia eli rahallisia palkitsemisen muotoja ja kaksi aineettomia palkitsemisen muotoja (Kuvio 2).



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20).

Suunnitellessaan omaa palkitsemisen kokonaisuuttaan yrityksen tulee näiden otsikoiden (palkka, edut, henkilökohtainen kehitys ja työympäristö) alle miettiä omassa toiminnassaan tärkeitä palkitsemisen muotoja, ja nimenomaan sellaisia palkitsemisen muotoja, joita yritys pystyy oikeasti tarjoamaan. Palkitsemisen kokonaisuuteen valikoituneiden asioiden pitäisi olla sellaisia, että ne houkuttelevat uusia työntekijöitä ja saavat myös jo yrityksessä olevat työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa. (Hakonen ym. 2005, 21.)

Palkitsemisen kokonaisuus on parhaimmillaan työkalu, joka palvelee useita tavoitteita ja jota voidaan käyttää joustavasti. Palkitsemisen kokonaisuuden pitäisi johtamisen näkökulmasta tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Sillä pitäisi olla toimintaa ohjaavat vaikutukset työntekijöihin siten, että he oivaltaisivat yhteyden oman toimintansa ja palkitsemisen välillä. (Ahokas ym. 2011, 11.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia elementtejä pidetään usein työyhteisössä niin itsestäänselvyyksinä, että niitä ei välttämättä osata arvostaa tai niitä ei nähdä palkitsemisen muotoina. Palkitsemisen elementtien ollessa itsestäänselvyyksiä henkilökunnalle, niiden arvo nähdään ehkä vasta tilanteessa, jossa työntekijä vaihtaa työnantajaa tai palkitsemisen kokonaisuutta selvennetään yrityksen taholta työntekijöille. (Sistonen 2008, 177.) Parhaimmillaan palkitse-



misen kokonaisuus on tasapainoinen; aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat tukevat toisiaan. Ideaalitulanteessa palkitsemisen osa-alueita kehitetään yrityksessä kokonaisvaltaisesti, jolloin huomioidaan toimintaympäristön muutokset ja tarpeet. (Ylikorkala ym. 2005, 11.)

Koska palkitseminen on johtamisen väline, täytyy jokaisen organisaation itse määrittää käyttämänsä palkitsemisen malli (Hakonen ym. 2005, 21). Määriteltävään oman palkitsemisen kokonaisuutensa, yrityksen myös tulee viestiä palkitsemiseen liittyvistä asioista riittävän usein ja selkeästi henkilökunnalleen. Yrityksen on tärkeää myydä olemassa olevat edut henkilökunnalleen siten, että henkilöstö osaa niitä arvostaa ja että arvostus näkyy myös henkilökunnan tavassa toimia. Palkitsemisen ohjausvaikutus toteutuu parhaiten, kun viestintä ja vuorovaikutus palkitsemisen kokonaisuuden tavoitteista, sen toteuttamisesta ja tulevaisuuden kehittämissuunnitelmista hoidetaan hyvin (Ahokas ym. 2011, 11).

Palkitseminen on henkilökunnan näkökulmasta positiivinen asia. Palkitsemisen vaikutus henkilökunnan hyvinvointiin, sekä taloudelliseen että henkiseen, kehittyy myönteisesti, jos organisaation palkitsemisjärjestelmä on riittävän yhteistoinnillinen, oikeudenmukaiseksi koettu sekä tarpeeksi ennustettava ja turvallinen. (Ahokas ym. 2011, 11.)

### 3.1.2 Aineellinen palkitseminen

Perinteistä, aineellista palkitsemista on rahallinen palkitseminen ja rahassa mitattavat edut. Peruspalkka, johon kuuluu mm. kuukausi- tai tuntipalkka, palkan korotukset ja ylityökorvaukset, ovat aineellisen palkitsemisen peruskiviä. Peruspalkan lisäksi on ns. lyhyen aikavälin kannustimia, kuten tulospalkkiot, sovitut bonukset, myyntipalkkiot ja mahdolliset aloitepalkkiot. Aineellista palkitsemista ovat myös luontoisedut ja muut vastaavat rahalliset edut. Luontoisetuja ovat mm. lounasetu, puhelinetu ja autoetu. Rahallisia etuja ovat esim. henkilökunnalle sovitut alennukset. Terveysteen ja hyvinvointiin liittyviä etuja ovat mm. työterveyshuolto, harrastusten tukeminen ja yrityksen lomamökit. Pitkän aikavälin kannustimiin kuuluvat yrityksen tarjoamat osakejärjestelmät ja –palkkiot, optio-

järjestelyt, henkilöstörahasot ja mahdolliset eläkejärjestelyt. (Sistonen 2008, 176.)

Osa aineelliseen palkitsemiseen kuuluvista taloudellisista eduista on lakisääteisiä, kuten sosiaaliturvaetuudet ja työeläke- ja sairausvakuutus. Osa taas on yritykselle vapaaehtoisia, kuten auto-, puhelin- tai ateriaetu. Yritys voi ottaa lakisääteisten vakuutusten lisäksi työntekijöilleen myös lisävakuutuksia, kuten matka- ja tapaturmavakuutus. (Viitala 2007, 144.)

Suurin osa aineellisen palkitsemisen piiriin kuuluvista eduista on työntekijälle tuloa, josta peritään verotusarvon osalta työntekijän veroprosentin mukaista veroa. Osa rahallisista eduista jää verotuksen ulkopuolelle, mutta näiden etujen tulee olla kohtuullisia ja ne on tarjottava tasapuolisesti koko henkilökunnalle. Tällaisia etuja ovat mm. yrityksen työntekijöilleen tarjoamat lomanviettomahdollisuudet, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, henkilöstöalennukset ja yrityksen tarjoamat liikuntapalvelut. (Viitala 2007, 144.)

### 3.1.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen koostuu henkilökohtaiseen kehittymiseen ja työympäristöön liittyvistä asioista. Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä asioita, jotka työntekijä kokee palkitsevana ovat mm. oman työn arvostus organisaatiossa, omien työtehtävien haasteellisuus, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja positiivinen palaute. Työnantajakuva, organisaation maine, organisaatiokulttuuri, ilmapiiri ja käytössä olevat työtilat ja -välineet ovat työympäristöön liittyviä aineettoman palkitsemisen elementtejä.

Työntekijälle merkittävimpiä aineettomia palkitsemistapoja ovat mm. työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja mahdollisuudet kehittyä ja kouluttautua (Ylikorkiala ym. 2005, 18). Aineeton palkitseminen koostuu sellaisista elementeistä, joita ei voi mitata rahassa. Aineettoman palkitsemisen keinot tuottavat työntekijöille mielihyvää ja lisäävät motivaatiota sekä saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi

työyhteisössään. (Viitala 2007, 161.) Aineetonta palkitsemista voidaan kutsua myös sosiaalisesti palkitsemiseksi.

## 3.2 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset

### 3.2.1 Johtamisen väline

Palkitseminen on yritykselle johtamisen väline, jonka avulla pyritään tukemaan organisaation menestystä ja jolla pyritään myös ohjaamaan henkilöstöä toimimaan organisaation määrittelemän strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Palkitsemisella tavoitellaan myös organisaation menestymisen tukemista, sekä kehitetään toimintaa, jonka tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja parantaminen. Palkitseminen on panos-tuotossuhde, joten se pitää liittää sellaisiin tekijöihin, joilla parannetaan tuottavuutta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 88.) Palkitsemisjärjestelmän tulisi viestiä yrityksen henkilökunnalle selkeästi ne asiat ja toimintatavat, joita yritys arvostaa (Hakonen 2004, 164).

Palkitsemisjärjestelmällä organisaatio pyrkii sekä sitouttamaan työntekijöitään että kannustamaan heitä parempiin suorituksiin. Palkitsemisella tuetaan yrityksen strategiassa määriteltujen tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisella pyritään myös vaikuttamaan organisaation, tiimin ja yksilön toimintaan ja tavoitteisiin. Tavoitteena on, että palkitsemisen vaikutus olisi positiivinen, mutta on myös mahdollista, että palkitsemisen vaikutus kääntyy jossain tapauksissa negatiiviseksi. Jokainen työntekijä kokee palkitsemisen omalla tavallaan ja siksi palkitsemisen vaikutusten hallinta onkin haaste yrityksille.

Palkitsemistapojen vaikutuksista on kolme muistisääntöä; palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan enemmän kuin oletetaan, palkitseminen vaikuttaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja palkitsemisen vaikutukset voivat olla samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä, tai enemmän myönteisiä tai enemmän kielteisiä (Hakonen ym. 2005, 52). Kuvassa 3 on esitetty palkitsemisen vaikutuksista sekä yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla.

|                                      | Yksilöt  |  | Ryhmät   | Organisaatio   |
|--------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Myönteiset vaikutukset</b><br>+++ | Sitoutuminen<br>Motivaatio<br>Luottamus<br>Arvostuksen<br>kokemukset | Priorisointi<br>Tarvittavan<br>osaamisen<br>kehittäminen<br>Pysyminen<br>työnantajan<br>palveluksessa<br>Hyvät<br>työsuoritukset | Yhteistyö<br>Tiedon jakaminen<br>”Organisaation<br>kansalaisuus”<br>Kannustava<br>ilmapiiri<br>Hyvät<br>työsuoritukset | Toiminnan<br>kehittyminen<br>Halutunlainen<br>henkilöstö<br>Korkea tuottavuus<br>Hyvä<br>työnantajakuva<br>Työrauha                        |
| <b>Kielteiset vaikutukset</b><br>--- | Epäoikeuden-<br>mukaisuuden<br>kokemukset<br>Eroaikeet               | Osoptimointi<br>Poissaolot<br>Työ- ja yksityis-<br>elämän epätasa-<br>paino  | Vapaamatkustus<br>Kateus<br>Haitallinen kilpailu<br>Toisten tarkkailu ja<br>kontrollointi<br>Syrjintä                  | Kustannukset<br>• Raha<br>• Aika ja vaiva<br>Ei-toivottu organi-<br>saatiokulttuuri<br>Liian suuri tai pieni<br>vaihtuvuus<br>Työtaistelut |

Kuvio 3. Palkitsemisen vaikutukset (Hakonen ym. 2005, 52).

Palkitsemisen onnistuminen tuottaa enemmän positiivisia vaikutuksia ja vähemmän negatiivisia. Palkitsemisen onnistuminen on siis merkittävä kilpailuetu ja onnistuneella palkitsemisella voidaan saada aikaan huomattavia kustannussäästöjä. Palkitsemisen keskeisiä vaikutuksia ovat mm. osaamisen ja toiminnan kehittyminen, halutunlainen henkilöstö, korkea tuottavuus, hyvä työnantajakuva ja työrauha (Hakonen ym. 2005, 53).

Palkitseminen on tärkeä osa yrityksen strategian menestyksellistä toteutusta. Mm. tulospalkkaus on palkitsemisen osa, jolla voidaan vahvistaa yrityksen strategiaa ja johtamista (Hakonen 2004, 165). Parhaimmillaan hyvin rakennettu palkitsemisen kokonaisuus tukee yrityksen strategiaa ja toimii tärkeänä työkaluna johtamisprosesseissa. Toimiva palkitsemispolitiikka antaa johdolle ja esimiestasolle työkaluja halutunlaisen henkilöstön saamiseksi yritykseen ja jo olemassa olevan avainhenkilöstön pitämiseksi palveluksessa.

### 3.2.2 Osaamisen ja toiminnan kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on nykypäivänä tärkeä osa yritysten kilpailukykyyn ylläpitämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisella voidaan osaltaan kan-

nustaa halutunlaisen osaamisen kehittämiseen, jolloin kyseessä on osaamisen johtaminen, tavoitteiden asettaminen osaamiselle ja mahdollisten palkkioiden ja urakehityksen liittäminen tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen tarjoama mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen ja sen mukanaan tuoma mahdollisuus edetä työuralla ovat monelle tärkeitä palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2005, 63.)

Yrityksen tehtävänä on luoda henkilöstölleen onnistumisen mahdollisuuksia. Näitä mahdollisuuksia tarjotaan huolehtimalla tavoitteiden ja työntekijöiden roolien selkeydestä. Yrityksen tulee myös tarjota riittävät ja toimivat työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisen avulla yritys voi tukea henkilöstönsä onnistumista työssään ja auttaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Palkitseminen voi myös lisätä tiedonkulkua ja selkeyttää organisaation tavoitteita. (Rantamäki ym. 2006, 20.)

### 3.2.3 Oikeanlainen henkilöstö ja osaaminen

Usein yrityksillä on visio siitä, minkälaista henkilöstöä halutaan yrityksen palvelukseen. Palkitseminen on yksi tekijä, jolla pystytään houkuttelemaan tietynlaisia henkilöstöä ja saadaan halutut henkilöt pysymään palveluksessa. Palkitsemisen lisäksi tietynlaisen henkilökunnan saatavuuteen ja pysyvyyteen liittyy myös yrityksen tulevaisuuden näkymät ja odotukset pidemmällä aikavälillä. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Rakentamalla palkitsemisen kokonaisuudesta houkuttelevan ja työntekijöitä motivoivan, yritys pystyy mahdollisesti hankkimaan ja sitouttamaan haluamansa tyyppistä henkilöstöä ja näin toteuttamaan strategisen tavoitteensa. Yritykselle on selvä etu, jos henkilöstö viihtyy työssään ja kokee saavansa tekemästään työstä riittävän korvauksen, henkilökunnan vaihtuvuus vähenee ja kulut laskevat, koska monissa tehtävissä vaihtuvuuden aiheuttamat kulut voivat olla melko suuret.

Yrityksissä tulisi seurata jatkuvasti tulevien vuosien rekrytointitarpeita. Rekrytointitarpeiden seurannan perusteena on mm. työntekijöiden mahdollinen eläk-

keelle siirtyminen ja henkilökunnan vaihtuvuus. Myös lähivuosien tarvittava henkilömäärä ja henkilökunnan ammattitaito ovat asioita, jotka vaikuttavat rekrytointitarpeeseen. (Hakonen ym. 2005, 58.)

#### 3.2.4 Tuottavuus ja kannattavuus

Palkitsemisessa työntekijälle on merkityksellisintä se, mitä hän työpanoksestaan saa itselleen ja miten hän taloudellisesti hyötyy antamastaan panoksesta. Työnantaja puolestaan saa työntekijän työpanoksen vastineeksi syntyneistä työvoimakustannuksista. (Hakonen ym. 2005, 53.) Parhaassa tapauksessa työntekijä kokee saamansa palkkion motivoivaksi ja ponnistelee entistä enemmän parempien tulosten saavuttamiseksi. Tällöin myös työnantaja saa entistä enemmän työntekijän panosta kustannustensa eli työntekijälle maksamansa palkan vastineeksi. Yksinkertaisesti ajateltuna tämä positiivinen kierre lisää yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. Yrityksen haasteena on kuitenkin työntekijän antaman työpanoksen kytkeminen palkkojen porrastukseen ja työntekijän palkkakehityksen liittäminen yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta lisääviin tekijöihin. (Hakonen ym. 2005, 54.)

Joustavat työajanjärjestelyt, mm. työaikapankit ja liukuvat työajat, ovat keinoja henkilöstön työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi. Nämä työajanjärjestelyt parantavat myös yrityksen tuottavuutta, koska niiden avulla pystytään tasoittamaan mm. epätasaista työmäärää tai kausivaihteluita. Palkitsemisen vaikutukset liittyvät yrityksen tuottavuuteen, sillä tuottavuuden parantaminen vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. (Hakonen ym. 2005, 64.)

#### 3.2.5 Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatioteorioita on monia ja yksinkertaisimmillaan niissä tarkastellaan yksilön sisäisiä tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä vaiheittaisesti, siirtymällä tasolta toiselle. Työmotivaatiota kuvataan yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka johtaa tavoitteelliseen työkäyttäytymiseen. Sisäisillä tekijöillä tar-

koitetaan ihmisen psykologisia tarpeita ja arvoja. Ulkoiset tekijät puolestaan ovat erilaisia ympäristötekijöitä ja tilannetekijöitä, kuten työympäristö, johtaminen ja saatu palaute. (Kauhanen 2010, 83.)

Työmotivaatio on työntekijän halu tehdä työssään oikeita asioita ja halu onnistua tekemässään työssä. Työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan, jolloin hän voi toimia johdonmukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi (Rantamäki ym. 2006, 20). Työnantajan tulee esittää työntekijälle tämän työn tavoitteet selkeästi ja antaa ymmärrettävät päämäärät, joihin pyritään. Epämääräinen tavoite tai epäselvä käsitys työn tarkoituksesta voi vaikuttaa työntekijään motivaatiota laskevasti.

Yksilön tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita on luokiteltu mm. hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniektelijöitä ovat mm. palkka ja työvälineet, jotka toimiesaan huonosti lisäävät tyytymättömyyttä työhön. Motivaatiotekijöitä ovat työn sisältöön ja arvostukseen liittyvät asiat. Motivaatiotekijöitä lisäämällä ja kehittämällä on mahdollista lisätä työntekijän tyytyväisyyttä työhön. (Rantamäki ym. 2006, 21.) Työmotivaatio suuntautuu jotakin tavoitetta kohti ja työntekijällä on halu ja tarve kasvaa ja kehittyä omassa työssään. Parhaimmillaan työntekijän ja työnantajan tavoitteet ja odotukset ovat samansuuntaiset, jolloin työntekijä kokee työnsä innostavaksi ja mielekkääksi. (Kauhanen 2010, 83.)

Motivaatioon liittyvät myös työntekijän odotukset työstä ja siitä saatavasta palkkiosta. Työntekijä arvioi työnantajalle antamansa panoksen arvon, ja vertaa sitä panoksesta maksettavaan palkkioon. Palkkion kokeminen arvokkaaksi tai houkuttelevaksi lisää työntekijän motivaatiota suoritua työstään hyvin. Eri ihmisille erilaiset asiat ovat merkityksellisiä tai arvokkaita. Joillekin pelkkä menestyminen työssä on palkitsevaa, riippumatta palkkion suuruudesta. Toisille taas tietynlainen sosiaalinen asema tai saavutettu valta ovat palkitsevia tekijöitä. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Modernissa motivaatioajattelussa ihmisen toiminnan lähtökohtia kuvataan aiempaa monipuolisemmin. Huomiota kiinnitetään yksilön persoonallisuuteen, kokemustaan, oppimiseen ja ympäristötekijöihin. Motivaatiolla on vaikutusta

yksilön toimintaan, erilaisten palkkioiden arvostukseen ja yksilön odotuksiin palkitsemisen tasosta. Yksilön kokemustausta asettaa odotuksia palkitsemisen tasosta ja sen oikeellisuudesta. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

Työntekijöitä motivoivia tekijöitä on useita ja eri henkilöitä motivoivat eri asiat. Elämän eri vaiheissa erilaiset asiat nousevat tärkeiksi ja työuran eri vaiheissa arvostetaan erilaisia asioita ja tämä asettaa myös haasteita palkitsemiseen. Yrityksen tarjoamat henkilöstöedut ja palkkiojärjestelmät koetaan elämän eri vaiheissa vetovoimiltaan erilaisina. Yritysten tulisi henkilöstön arvostusten muuttuessa myös muuttaa henkilöstöetujen ja palkitsemisen painotuksia. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

Sitoutunut henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä hyväksyy asetetun tavoitteen tai tehtävän ja antaa oman panoksensa tavoitteen saavuttamiseksi (Åberg 2006, 30). Henkilöstö sitoutuu eri asioihin eri tavalla ja voidaan esittää ainakin kolme asiaa, joihin työelämässä yleensä sitoudutaan; työ, ura ja organisaatio. Organisaatioon sitoutuminen on monimuotoista; toisia sitouttaa mielenkiintoinen työ, toisia taas vaihtoehtojen puute. Joillekin organisaatioon sitoutuminen on perinne, jota monet sukupolvet ovat noudattaneet. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

Työntekijän sitoutuminen voi olla pitkän tai lyhyen aikavälin toimintaa. Pitkän aikavälin sitoutuminen on pysyvä, toimintaa ohjaava tunnetila. Lyhyen aikavälin sitoutuminen puolestaan on lähes päivittäin muuttuva tunnetila työssä. (Åberg 2006, 30.) Pitkän aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat mm. se, että työntekijä kokee yrityksen arvot ja vision tärkeiksi, työntekijä kokee, että häneen luotetaan ja uskotaan tai hän saa mahdollisuuden kehittyä ja näyttää osaamisensa. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat mm. työn mielekkyys, mahdollisuudet osallistua oman työn kehittämiseen, työviihtyvyyys ja välitön palaute työyhteisöltä. (Åberg 2006, 30.)

Sitoutunut henkilöstö kokee olevansa työssään ja työyhteisössään arvostettu. Organisaatiolta saatu arvostus saattaa monesti olla tärkeämpää kuin rahalliset palkkiot ja sen vaikutus henkilön sitoutuneisuuteen voi olla yllättävänkin suuri.



Yksilön kokemaa arvostuksen tunne syntyy johdon viestimästä suoraselkäisyydestä, avoimesta viestinnästä ja johdon osoittamasta henkilöstön kunnioittamisesta (Rantamäki ym. 2006, 36.) Työuran kehittyminen haluttuun suuntaan sitouttaa työntekijöitä, tosin sitoutuminen uraan ei välttämättä tarkoita, että työntekijä on sitoutunut myös organisaatioon jossa työskentelee. Urakehitys voi viedä työntekijän toisen työnantajan palvelukseen, jos sen hetkinen organisaatio ei pysty tarjoamaan riittävästi haasteita tai uran kehittymistä eteenpäin.

Yritysten tavoitteena on rakentaa henkilöstöä sitouttavia ja motivoivia palkitsemisjärjestelmiä, mutta pelkkä järjestelmä ei sinänsä riitä. Yrityksen tulee myös pystyä tarjoamaan houkutteleva palkitsemisen kokonaisuus ja sitoutua kehittämään ja uudistamaan tätä kokonaisuutta muuttuvien olosuhteiden ja olemassa olevan henkilöstörakenteen mukaisesti.

### 3.3 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Organisaatioissa ja työyhteisöissä oikeudenmukaisuus on työntekijöille tärkeä asia. Oikeudenmukaisuutta peräänkuulutetaan monissa asioissa, kuten palkkauksessa, etenemismahdollisuuksissa, rekrytoinneissa ja koulutusmahdollisuuksissa. Palkitsemisessa oikeudenmukainen kohtelu on erityisen tärkeää, koska palkitseminen ylipäättään koetaan hyvin eri tavoin riippuen työntekijän omista lähtökohdista. Palkitsemisen kokeminen epäoikeudenmukaiseksi lisää tyytymättömyyttä omaan työhön, organisaatioon ja koko yritykseen.

Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen on myös keskeinen terveyden riskitekijä (Elo ym. 2009, 9). Työn aiheuttamien ponnisteluiden (työn vaatimukset ja velvollisuudet) ja työn palkitsevuuden välinen epätasapaino synnyttää stressiä. Työntekijän hyvinvoinnin ja terveyden näkökulmasta on haitallista, jos tehtyihin ponnisteluihin nähden palkitseminen on liian vähäistä. (Elo ym. 2009, 9.)

Palkitsemisen kokeminen oikeudenmukaiseksi vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja tehtävien suorittamiseen, siksi palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää sekä yrityksen tehokkaan toiminnan että henkilökunnan tyytyväisyyden kannal-

ta. Siihen, miten henkilöstö kokee palkitsemisen oikeudenmukaisuuden, vaikuttaa mm. se, kuinka paljon esim. rahallista etuutta jaetaan, miten jaetaan, kenelle jaetaan ja kuka tekee jakamiseen liittyvät päätökset. (Rantamäki ym. 2006, 25.)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen on kaksi näkökulmaa; oikeudenmukainen jako ja oikeudenmukainen menettely (Rantamäki ym. 2006, 26). Oikeudenmukainen jako on yksilön kokemus saadun palkkion määrän oikeudenmukaisuudesta. Yksilön kokemukseen palkkion oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat aiemmat kokemukset palkitsemisesta, yleinen tietämys palkkatasosta ja vertailu oman ja kollegoiden panosten ja palkkioiden välillä. Jaon oikeudenmukaisuutta arvioidaan myös mm. annettujen lupauksen perusteella, sopimusten perusteella, oman aseman ja oman edun tavoittelun perusteella. (Hakonen ym. 2005, 30.) Henkilöstön palkitsemiseen liittyvät odotukset ja arvostukset saavat vaikutteita yrityksen toimialasta ja myös vallitsevista yhteiskunnallisista trendeistä (Rantamäki ym. 2006, 26).

Taloudellisia palkitsemisen muotoja on helpompi jakaa organisaatiossa oikeudenmukaisesti kuin aineettoman palkitsemisen elementtejä. Aineettoman palkitsemisen muodot saattavat kuitenkin olla varsin tärkeitä henkilökunnalle ja niiden nauttimaan arvostusta tulisikin jollakin tavalla pystyä havainnoimaan. Jaon oikeudenmukaisuus on haasteellista henkilökunnan erilaisuuden ja erilaisten lähtökohtien vuoksi. Takuuvarmaa, kaikille oikeudenmukaista jakoa palkitsemisessä on ehkä mahdotonta saavuttaa, mutta pyrkimys siihen on oltava. Huomioitavaa on myös se, että palkankorotus motivoi usein vain hetkellisesti ja yleiskorotusten merkitys on usein varsin pieni.

Oikeudenmukainen menettely on yksilön kokemus palkitsemiseen liittyvän päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon perusteiden ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, jotta tehdyt päätökset voidaan kokea oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. Henkilökunnan sitoutumista voidaan lisätä soveltamalla oikeudenmukaisia toimintatapoja esimiehen toiminnassa; esimiehen reilu ja oikeudenmukainen toimintatapa lisäävät myös henkilökunnan positiivista ajattelua organisaation päämääriä kohtaan. (Ranta-

mäki ym. 2006, 27.) Henkilökunnalle annettu mahdollisuus osallistua palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun on yksi hyvä keino lisätä henkilökunnan tyytyväisyyttä ja positiivista asennetta yrityksen palkitsemisjärjestelmää ja siihen liittyvää päätöksentekoprosessia kohtaan. Avoimuus ja selkeä viestintä on tärkeää, kun palkitsemisessa pyritään menettelemään oikeudenmukaisesti. Työntekijöiden ymmärrys palkitsemisen perusteista ja siihen liittyvistä päätöksentekoprosesseista lisää tyytyväisyyttä ja auttaa ymmärtämään yrityksen palkitsemisratkaisuja.

## 4 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

### 4.1 Peruspalkkaustavat

Rahallinen palkitseminen on osa aineellista palkitsemista ja rahalliseen palkitsemiseen kuuluvat mm. peruspalkka, tulospalkkiot ja muu rahallinen palkitseminen. Peruspalkka on palkkio työnantajalle tehdystä työstä ja siihen liittyy erilaisia merkityksiä ja arvostuksia, jotka ovat jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisia. Suomessa palkkaustavat eritellään peruspalkkaustavoiksi ja täydentäviksi palkkaustavoiksi. (Hakonen ym. 2005, 69.)

Peruspalkkaustapoihin sisältyvät aikapalkat, urakkapalkat ja palkkiopalkat. Peruspalkkaus voidaan nähdä pohjana, jonka päälle kaikki muut palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvät elementit rakennetaan. (Rantamäki ym. 2006, 92.) Aikapalkat jaetaan yleensä vielä henkilökohtaiseen, tehtäväkohtaiseen ja tulospereusteiseen palkan osaan. Urakka- ja palkkiopalkoissa on yleensä kaksi osaa; muuttuva palkan osa ja kiinteä palkan osa (Hakonen ym. 2005, 70).

Peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat mm. tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt (Rantamäki ym. 2006, 92). Tavoitepalkkiot ovat palkkiota, joita maksetaan ennalta asetettujen tavoitteiden täyttymisestä, yleensä muutaman kerran vuodessa. Voittopalkkiot ja voitonjakoerät ovat sidottuja yrityksen taloudelliseen menestykseen, ja niitä maksetaan kerran vuodessa ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti. Omistamiseen liittyvät järjestelyt ovat yleensä osa avainhenkilöiden sitouttamista yritykseen pitkällä aikavälillä ja ne voivat olla osakkeisiin tai optiojärjestelmiin liittyviä järjestelyitä.

#### 4.1.1 Henkilökohtainen palkanosa ja yksilön pätevyyden arviointi

Henkilökohtainen palkanosa perustuu työntekijän pätevyYTEEN. Pätevyyden arvioinnin avulla määritellään henkilökohtaisen palkanosan suuruus. Henkilökohtainen palkanosa voidaan toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi harkinnanvaraisilla henkilökohtaisilla palkankorotuksilla, arvioimalla henkilön pätevyyttä pätevyystekijöillä tai yksittäisillä pätevyys- tai monitaitoisuuslisillä. (Hakonen ym. 2005, 92.)

Aikaisemmin henkilökohtaisen palkanosan muodosti lähinnä kokemuslisä, mutta nykyään kokemuslisät ovat muuttuneet termillä henkilökohtainen lisä tai palkanosa. Henkilökohtaisen lisän perusteet ovat yrityksen määriteltävissä ja ne määritelläänkin yleensä sen mukaisesti, mitä yritys tavoittelee ja mitä se pitää hyvänä työsuorituksena. Kriteereinä palkitsemiselle saattavat olla mm. kustannustehokkuus, jokin erityisosaaminen, kehityskeskusteluissa määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen ja oma-aloitteisuus. (Ylikorkala ym. 2005, 14.)

Henkilökohtainen palkanosa myönnetään määrääjäksi tai toistaiseksi ja se on euromääräinen, jolloin peruspalkkojen tarkistukset eivät vaikuta henkilökohtaiseen palkanosaan. Henkilökohtaista palkanosaa ei voi alentaa muutoin kuin tehtävien olennaisesti muuttuessa ja palkkaperusteiden tullessa uudelleen arviotavaksi tai työntekijän työtulosten huonontuessa merkittävästi. Työntekijän työtulosten huonontumisen on johduttava työntekijästä itsestään, ei ulkoisista tekijöistä. (Ylikorkala ym. 2005, 14.)

Palkkausjärjestelmässä yksilön pätevyys tarkoittaa esimiehen arviota työntekijän työsuorituksesta, osaamisesta ja potentiaalista. Useimmiten pätevyyden arviointijärjestelmät laaditaan yrityskohtaisesti (EK 2008, 14). Työehtosopimuksissa voidaan edellyttää henkilökohtaista palkanosaa ja yrityskohtaista pätevyyden arviointijärjestelmää, mutta suuressa osassa työehtosopimuksia ei ole mainintaa pätevyyden arvioinnista. Pätevyyden arviointi syrjäyttää työvuosiin tai kokemusvuosiin liittyvät palkkaperusteet. Se myös koetaan työntekijöiden keskuudessa oikeudenmukaisemmaksi ja kannustavammaksi palkkaperusteeksi kuin työvuosiin perustuva palkitseminen. (EK 2008, 15.)

Työntekijän pätevyyttä arvioidaan suhteessa tehtävään työhön. Työntekijän siir-  
tyessä tehtävästä toiseen, myös pätevyys muuttuu. Työntekijän pätevyyttä mää-  
ritettäessä esimies arvioi työntekijän osaamista, työsuoritusta ja potentiaalia.  
Pätevyyden arviointia pidetään erittäin vaativana esimiestehtävänä ja siksi esi-  
miesten kouluttamiseen tähän tehtävään pitäisi erityisesti panostaa. (Hakonen  
ym. 2005, 92). Palkkauksella kannustaminen on johtamisen väline ja onkin eri-  
tyisen tärkeää, että pätevyyden arviointiperusteet ovat huolella valittuja ja ylei-  
sesti hyväksyttäviä. Arviointiperusteiden tulee myös olla kaikkien työntekijöiden  
tiedossa. (Ahokas ym. 2011, 15.)

Yrityksillä pitäisi olla käytössään pätevyyden arviointijärjestelmä. Esimiesten  
asiantuntevalla pätevyyden arvioinnilla ja yrityksen käytössä olevalla arviointijär-  
jestelmällä voidaan yrityksen henkilökohtaisten palkkojen kehitystä ohjata siten,  
että palkat voidaan porrastaa oikeudenmukaisesti ottaen huomioon sekä työn  
vaativuus että työntekijän pätevyys. Henkilökohtaisten palkkojen korotukset voi-  
daan pätevyyden arvioinnin tulosten perusteella ohjata oikein. (Ahokas ym.  
2011, 15.)

#### 4.1.2 Tehtäväkohtainen palkanosa ja työn vaativuuden arviointi

Tehtävän vaativuus on lähtökohta palkitsemiselle ja sen avulla määritellään teh-  
tävän peruspalkka. Oikeudenmukaisen palkitsemisen toteuttamisessa esimie-  
hen on tehtävän vaativuuden lisäksi tunnettava työntekijän osaamisen taso ja  
suoritusten taso, jolloin osaamisen kehittymistä ja oppimista voidaan mitata.  
Palkitsemisessa pitäisi pystyä erottamaan tehtävän vaatimusten ja henkilöön  
liittyvien tekijöiden merkitys. (Sistonen 2008, 190.)

Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu työn vaativuuden ja sisällön arviointiin  
(Rantamäki ym. 2006, 94). Tehtäväkohtainen palkanosa voidaan rakentaa use-  
alla eri tavalla, mm. ryhmittelemällä työt palkkaluokkiin, määrittelemällä ns. tau-  
lukkopalkat tai tekemällä analyyttinen työn vaativuuden arviointi (Hakonen ym.  
2005, 77). Työn vaativuudella tarkoitetaan työn vaativuuden arviointijärjestel-  
mällä saatua tulosta. Työn vaativuuden arvioinnista voidaan käyttää myös ter-

mejä tehtävän tai toimen vaativuuden arviointi. Työn vaativuuden arvioinnissa pyritään muodostamaan tehtävien vaativuushierarkia, jonka mukaisesti määritellään tehtävän palkkaluokka (EK 2008, 13).

Palkkaryhmien määrittely ja tehtävänimikkeiden käyttö perustuvat työn kokonaisuuden tarkasteluun ja arvosteluun. Tästä käytetään myös nimitystä työn vaativuuden kokonaisarviointi. Tehtävänimikkeisiin perustuvassa järjestelmässä on ennakkoon määritelty tietyn työn tai ammatin kuuluminen tiettyyn palkkaryhmään tai mahdollisesti useampiin palkkaryhmiin. Nykyään palkkaryhmittely laaditaan usein käyttäen apuna analyyttistä työn vaativuuden arviointijärjestelmää. (Ahokas ym. 2011, 25.) Analyyttinen työn vaativuuden arviointi tehdään pisteyttämällä työn vaativuustekijöitä (Hakonen ym. 2005, 77). Jokainen vaativuustekijä arvioidaan erikseen ja arviointi perustuu ennalta laadittuihin työnkuvauksiin. Arviointi tulisi suorittaa työntekijöiden ja työnantajan yhteistyönä. (Ahokas ym. 2011, 26.)

Tutkimusten mukaan työntekijät itse toivovat palkkauksen perustuvan työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 7). Työn vaativuuden perusteella maksettavaan palkanosaan kohdistuu erityisesti oikeudenmukaisuusvaatimuksia. Luotettavasti määritelty työn vaativuus on monesti keskeinen tekijä palkkausjärjestelmässä. Työn vaativuuden arvioinnissa sattuneita virheitä tai epäoikeudenmukaisuuksia on vaikea korjata muilla palkan osilla. Työn vaativuuden määrittelyllä voidaan kartoittaa, kuinka vaativia organisaation työt ovat, minkälaisia töitä organisaatiossa tehdään ja minkälaista henkilöstöä näiden töiden suorittamiseen tarvitaan. (Ahokas ym. 2011, 24.)

#### 4.1.3 Tulosperusteinen palkanosa

Tulosperusteiset palkanosat liittyvät siihen, mitä on saatu työssä aikaan. Tulos voi olla taloudellinen tunnusluku tai esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin (BSC) tavoitteiden saavuttaminen (Hakonen ym. 2005, 108). Tulosperusteisella palkanosalla tarkoitetaan työn määrällistä ja laadullista mitattavaa arvoa. Saavute-

tusta tuloksesta voidaan palkita ns. muuttuvalla palkanosalla (palkkio-, provisio- tai urakkapalkka) tai käyttämällä tulospalkkioiden tyyppisiä täydentäviä eriä (Ahokas ym. 2011, 16).

Palkkio- ja urakkapalkkojen muuttuva osuus kuuluu tulosperusteiseen palkanosaan (Hakonen ym. 2005, 108). Palkkio- ja urakkapalkkojen perusteena on ennalta määritellyn tavoitetason saavuttamisesta maksettava yksikköhinta. Palkan määrä on välittömästi riippuvainen työsuorituksesta. Työsuorituksille on ennalta määritelty tavoitetaso tai normi, johon työsuoritusta verrataan. Palkka voi määräytyä joko kokonaan tai osittain normitason saavuttamisesta. Palkkio- ja urakkapalkkoilla on suora ohjausvaikutus työn tekemiseen. (Ahokas ym. 2011, 31.)

Palkkiopalkkojen perusteena on työ- tai tuotantotulos ja urakkapalkkojen perusteena on työmäärä. Palkkio- ja urakkapalkkoissa palkan määrä voi riippua ainoastaan työmäärästä (suora urakka) tai palkan määrästä osa on kiinteää ja osa vaihtelee työmäärän (osaurakka) tai työtuloksen (palkkiopalkka) mukaisesti. (Ahokas ym. 2011, 31.) Yleisimmin palkkio- ja urakkapalkkoita käytetään teollisuudessa ja rakentamisessa. Luottamusmiesten ja esimiesten perehdyttäminen ja koulutus palkkio- ja urakkapalkkauksen mittaus- ja laskentajärjestelmiin on erittäin tärkeää, koska työmäärän ja työtuloksen mittauksessa käytettävät mittarit ja menetelmät vaativat erityisosaamista (Ahokas ym. 2011, 16).

Tulosperusteinen palkanosa maksetaan hyvästä tuloksesta tai saavutuksesta. Tulosperusteisella palkanosalla voi olla vaikutusta organisaation yhteistyön ja tiedon jakamisen lisääntymiseen. (Rantamäki ym. 2006, 95.) Tulosperusteisella palkanosalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Yksilön työpanos ja sen merkitys tulokseen voi aiheuttaa erimielisyyttä tai ryhmän sisäistä kitkaa, jos haluttu tulos jää saavuttamatta. Esimiehillä on tärkeä tehtävä palkkio- ja urakkapalkkauksessa ylläpitää työturvallisuutta ja valvoa ohjeiden noudattamista. (Hakonen ym. 2005, 111.) Esimiehen rooli ryhmän yhteistyön ja esteettömän kommunikoinnin toimimisessa on myös tärkeä.



#### 4.1.4 Kannustava ja tasa-arvoinen peruspalkkaus

Organisaatioiden pyrkimyksenä on luoda oikeudenmukainen ja työntekijöitä kannustava peruspalkkaus. Palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen pyrittäessä monissa organisaatioissa on otettu käyttöön palkkausjärjestelmiä, jotka perustuvat työn vaativuuteen, yksilön suoriutumiseen ja työn tulokseen (Rantamäki ym. 2006, 94). Tasa-arvoisuuden ollessa nykyään hyvin tärkeä asia työpaikoilla, sukupuoleen perustuvat palkkauksen perusteet ovat poistuneet lähes kaikilta toimialoilta. Tasa-arvolainsäädäntökin edellyttää, että saman työnantajan samanarvoisesta työstä on maksettava kaikille samaa palkkaa. Palkkauksen tasa-arvoisuutta pyritään nykyisin seuraamaan ja parantamaan eri tavoin. (Hakonen ym. 2005, 72.)

Palvelusvuosiin tai ikään liittyvistä palkkaperusteista on myös pitkälti luovuttu, koska niiden yhteys työn tuottavuuteen on vaikeasti perusteltavissa. Palkkaperusteiden tulee olla hyvin selitettöjä ja niiden tulee liittyä selkeästi tehtävään. Palvelusvuosiin liittyvät lisät ovat vaihtuneet pätevyyden arviointiin; yksilön pätevyyttä työssään voidaan arvioida ja palkita liittämättä pätevyyttä ikään tai kokemusvuosiin. (Hakonen ym. 2005, 72.) Nykyaikaisia palkkaperusteita ovat myös mm. työn vaativuus ja työn tulokset. Näitä palkkaperusteita on mahdollista mitata ja arvioida tasa-arvoisesti.

Palkkausjärjestelmät perustuvat Suomessa pitkälti ns. sopimusten palkkausjärjestelmiin, eli työ- tai virkaehtosopimuksiin. Näihin sopimuksiin sisältyy yleensä mahdollisuus sopia yrityskohtaisesta palkkausjärjestelmästä myös paikallisesti, ns. paikallisissa työehtosopimuksissa. (Hakonen ym. 2005, 75.)

Oikeudenmukaiseksi koetun ja hyväksytyin palkkauksen periaatteen mukaan työntekijän palkka on sitä korkeampi, mitä vaativampaa ja vastuullisempaa työtä hän tekee tai mitä pätevämpi hän on. Palkkausjärjestelmien tavoitteena on mitata ja arvioida luotettavasti eroja työn vaativuuden, yksilön pätevyyden ja organisaation/yksikön tuloksen sisällä. Mittaamisella ja arvioinnilla luodaan edellytykset tasa-arvoiselle palkkaporrastukselle. (Ahokas ym. 2011, 17.)

Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkkajärjestelmä on haaste yrityksille. Jotta yksilö voisi kokea palkan muodostumisen ja palkkojen porrastuksen oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi, tulisi palkkausjärjestelmässä toteutuvat seuraavat asiat:

- työn vaativuus määritellään sovitun järjestelmän mukaisesti
- henkilökohtainen palkanosa määritellään pätevyyden ja suorituksen arviointimenetelmällä
- työtä ja työn tulosta mitataan hyväksytyin ja avoimin menetelmin

Parhaat palkkausjärjestelmät ovat enemmistön hyväksymiä ja ne ovat myös selkeästi yhteydessä työn tavoitteisiin. Toimivien palkkausjärjestelmien piirteenä on myös se, että järjestelmien käyttöön ja toteutukseen on paneuduttu erittäin huolellisesti ja järjestelmiä koskevaa palautetta on mahdollisuus antaa eri tavoin. (Ahokas ym. 2011, 18.)

## 4.2 Täydentävät palkkaustavat

### 4.2.1 Tulos- ja voittopalkkiot

Tulospalkkioiden avulla yritykset korostavat tärkeitä tavoitteitaan ja palkitsevat tavoitteiden saavuttamisesta (Hakonen ym. 2005, 113). Tulos- ja voittopalkkiot ovat yrityskohtaisia, peruspalkkausjärjestelmiä täydentäviä eriä. Työehtosopimukset eivät säätele tulospalkkausta, vaan se on täysin yrityksen päätettävissä ja määriteltävissä. Tulos- ja voittopalkkiot maksetaan peruspalkan lisäksi. Useimmiten edellisenä vuotena ansaitut ja saavutetut palkkiot maksetaan henkilökunnalle seuraavana vuonna, yleensä keväällä. (Ahokas ym. 2011, 35.)

Palkkausjärjestelmä voi antaa henkilökunnalle mahdollisuuden parantaa ansiotaan. Tällöin palkka kannustaa tekemään oikeita töitä oikealla tavalla ja muun ohjauksen tarve vähenee. Tämä toimintamalli on myös tulospalkkioiden perusteena. (Ahokas ym. 2011, 35.) Tulospalkkioita maksetaan henkilökunnalle, kun ennalta asetetut tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkauksen kriteerit

määritellään usein tuloskortin pohjalta (asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulma) (Ylikorkala ym. 2005, 15).

Täydentävistä palkkaustavoista tulos- ja voittopalkkiot ovat yleisiä kaikissa henkilöstöryhmissä. Tulos- ja voittopalkkiot ovat yleisimpiä johdolla, mutta niitä käytetään myös työntekijöiden täydentävinä palkkaustapoina. Monilla yrityksillä on johdolle ja ylemmille toimihenkilöille tulospalkkiojärjestelmä ja joillakin yrityksillä on myös käytössään muille toimihenkilöille ja työntekijöille tarkoitettu tulospalkkiojärjestelmä. (Hakonen ym. 2005, 40.)

Tulospalkkiojärjestelmät ovat hyödyllisiä silloin, kun työn yhteistoiminnallisuutta halutaan kehittää ja lisätä kannustavuutta. Kehitettäviä asioita ovat esimerkiksi aloitteellisuus, itseohjautuvuus, tuottavuuden parantaminen, ammatillinen ja toiminnallinen joustavuus. Tulospalkkiojärjestelmän avulla on mahdollista korostaa työn kannalta tärkeitä asioita, konkretisoida tavoitteet ja nostaa esiin onnistumiset. (Ahokas ym. 2011, 35.)

Palkkiopalkkoja voi olla joskus vaikea erottaa tulos- tai voittopalkkioista, koska niiden määräytymisperusteet saattavat olla lähellä toisiaan. Erona palkkiopalkkaan, tulospalkkiot ovat työpaikkakohtaisia täydentäviä palkkaustapoja, joilla on paikallinen määritysjärjestelmä. Tulospalkkiot ovat tavoitesidonnaisia ja tavoitteita voi olla useita. Tulospalkkiot koskevat usein useita eri henkilöstöryhmiä ja niitä maksetaan palkkakautta harvemmin. Tulospalkkiolla on myös riski siitä, että ne jäävät kokonaan saamatta, jos tavoiteltua tulosta ei saavuteta. (Ahokas ym. 2011, 36.)

Tulos- ja voittopalkkiot yhdistetään monesti yhdeksi käsitteeksi, ellei eri palkkiotyyppejä ole tarvetta erotella palkkahallintoa varten (Hakonen ym. 2005, 118). Näillä kahdella palkkiotyypillä on kuitenkin eroja ja yhtäläisyyksiä. Tulospalkkiojärjestelmien tärkein tehtävä on tukea tavoiteltua muutosta jatkuvalla ja välittömällä viestinnällä ja ohjauksella ja palkita positiivisesta kehityksestä. Tulospalkkiojärjestelmät ovat joustavia palkan lisäosia, koska ne voidaan ottaa käyttöön tai lopettaa lyhyellä aikavälillä. Palkkioita ei makseta, jos tavoitteita ei

saavuteta. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet voidaan tehdä toimintokohtaisesti, joka lisää palkkiomuodon joustavuutta. (Ahokas ym. 2011, 36.)

Voittopalkkiojärjestelmät liittyvät yleensä koko henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon, yrityksen maineeseen, kilpailuun työntekijöistä sekä omistajien arvoihin. Voittopalkkioita maksetaan liiketoiminnan tuloksen perusteella ja suurissa yrityksissä niillä ei ole tulospalkkioiden tavoin suoraa ohjaavaa vaikutusta toimintaan. Pienissä yrityksissä liiketuloksen ja henkilöstön toiminnan välinen yhteys saattaa olla samankaltainen kuin tulospalkkioissa. Voittopalkkiolla henkilöstöä palkitaan liiketuloksen paranemisesta tai erinomaisesta liiketuloksesta. (Ahokas ym. 2011, 36.)

Tulos- tai voittopalkkiojärjestelmien perusteena on saavuttaa tavoitteet, jotka edistävät toiminnan tuloksellisuutta. Tavoitteet voivat olla koko yritystä koskevia tai toimipaikkakohtaisia. Asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on motivoida henkilöstö parantamaan yrityksen tulosta. Erityisen tärkeää palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa on se, että tavoitteet ovat realistisia ja ne oikeasti kannustavat henkilöstöä parempiin suorituksiin. Palkkiojärjestelmät toimivat parhaiten silloin, kun ne on tehty organisaation tarpeiden, kulttuurin ja olemassa olevien käytäntöjen mukaisesti. Tulospalkkauksen tärkein hyöty yritykselle on se, että se yhdistää strategian palkkioihin. (Ahokas ym. 2011, 37.)

Tulokseen perustuva palkkiojärjestelmä ei kuitenkaan välttämättä lisää henkilöstön motivaatiota tai tehokkuutta. Sen motivoiva ja suoritusta parantava vaikutus toteutuu vain, jos seuraavat edellytykset täyttyvät:

- raha motivoi henkilöä, joka arvostaa rahaa
- työntekijän on nähtävä rahallisen palkkion ja työsuorituksen yhteys selkeästi
- työntekijän pitää itse voida vaikuttaa omaan työsuoritukseensa

Tulospalkkiojärjestelmä lisää usein tuottavuutta ja saa henkilöstön ponnistelemaan tuloksen eteen. Toisaalta tulospalkkiojärjestelmä saattaa ajaa henkilöstön uupumukseen ja fyysisiin ongelmiin. Voimakas tulospainotteinen toiminta saattaa johtaa myös ei-toivottavien käytäntöjen syntymiseen. Seurauksena voi olla asiakkaiden tyytymättömyys, liikevaihdon lasku tai jokin muu odottamaton seuraus. (Viitala 2007, 150.)

Suoritusten parantaminen toteutuu tarjoamalla henkilöstölle ajantasaista informaatiota organisaation strategioista, tavoitteista ja sen hetkisistä suorituksista. Avoin informaatio on tärkeää, koska se auttaa selventämään toiminnan suuntaa. Informaatiota tarvitaan myös vahvistamaan annettua suuntaa, jolloin tarvitaan mittareita, päämääriä ja tavoitteita, joiden toteutumista voidaan seurata. (Ahokas ym. 2011, 37.)

Tulos- ja voittopalkkioiden tarkoituksena on palkita, tehostaa tavoitteiden asettamista, esiintuoda onnistumisia, tukea tavoitteita ja yrityksen strategiaa, sitouttaa ja houkutellessa uusia työntekijöitä. Yritys voi tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien avulla parantaa tuottavuutta ja laatua, laskea kustannuksia ja poissaoloja, laskea henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa työasenteita. (Hakonen ym. 2005, 122.) Nämä vaikutukset eivät toteudu automaattisesti, vaan palkitsemiseen liittyvät prosessit, toteutus, viestintä ja esimiesten osaaminen ovat tärkeässä asemassa.

Yritykseltä saatujen voittopalkkioiden hallinnointia varten voidaan perustaa henkilöstörahasto. Yritys omistaa ja hallinnoi henkilöstörahastoa. Henkilöstörahasto on henkilöstörahastolain säätelemä ja vapaaehtoinen yritykselle. (Hakonen ym. 2005, 136.) Yritys päättää itse voittopalkkiojärjestelmän käyttöönotosta ja sisällystä, mutta henkilöstörahaston perustamisesta ja hallinnoinnista päättää henkilöstö. Henkilöstörahasto toimii siten, että rahastossa olevia varoja sijoitetaan varmoihin ja tuottaviin kohteisiin. Henkilökohtaisia rahasto-osuuksia jaetaan rahaston sääntöjen mukaisesti ja osuuksia voi nostaa vasta tietyn jäsenyysajan kuluttua. Rahastosta nostetut varat ovat osittain veronalaista tuloa. (Hakonen ym. 2005, 137.) Henkilöstörahasto on sekä yrityksen että työntekijän kannalta edullinen palkitsemistapa.

#### 4.2.2 Aloitepalkkiot

Aloitetoiminta otettiin yrityksissä alun perin käyttöön, jotta työntekijöiden ideat toiminnan kehittämiseksi saataisiin paremmin tuotua esille ja hyödynnettyä. Työntekijöillä voi olla paljonkin hyviä ideoita yrityksen toiminnan kehittämiseksi,

mutta niitä ei uskalleta tai kehdeta kertoa esimiehelle. Aloitetoiminnan avulla nämä hyvät ideat ja kehitysehdotukset saadaan julkisiksi ja oikea henkilö saa käyttöön otetusta aloitteestaan palkkion. Aloitetoiminnan tarkoitus on täydentää, tukea ja edistää muuta kehittämistä. (Hakonen ym. 2005, 170.)

Laki ei edellytä aloitetoimintaa, vaan se on yrityksissä täysin vapaaehtoista. Yritys laatii aloitetoiminnalleen säännöt ja määrittelee aloitetoiminnan paikan toiminnan ja kehittämisen kokonaisuudessa. Yrityksen tulee sääntöjä laatiessaan päättää, halutaanko paljon pieniä aloitteita vai tähdätäkö isompiin ja perinteisempiin aloitteisiin. Kaikki työntekijöiden ideat eivät ole aloitteita, joista maksetaan palkkio, vaan selkeästi työmenetelmiä kehittävät, organisaation toimivuutta parantavat tai kustannuksia vähentävät ideat ovat palkittavia aloitteita. (Hakonen ym. 2005, 171.) Palkittava aloite on ehdotus, joka parantaa organisaation sisäistä tai ulkoista asiakaspalvelua ja parantaa tuottavuutta (Ylikorkala ym. 2005, 17).

Aloitepalkkioita voidaan maksaa yksittäiselle työntekijälle tai ryhmälle. Maksettava palkkio määräytyy suhteessa aloitteen myötä saavutettavaan taloudelliseen hyötyyn. Aloitepalkkiot ovat veronalaista tuloa, kuten muutkin erikoispalkkiot. (Ylikorkala ym. 2005, 17.)

#### 4.2.3 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkioita voidaan maksaa yksittäiselle työntekijälle tai ryhmälle poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Yleensä erikoispalkkioista ei ole yrityksessä sovittu etukäteen, vaan ne ovat harkinnanvaraista palkitsemista. Esityksen palkitsemisesta tekee yleensä esimies ja johto hyväksyvät esitetyn palkitsemisen. (Ylikorkala ym. 2005, 16.) Erikoispalkkiot ovat esimiehen ja johdon käytössä oleva palkitsemiskeino, jonka avulla voidaan nopeasti huomioida tärkeät tapahtumat ja hyvät suoritukset (Hakonen ym. 2005, 185).

Erikoispalkkiot antavat mahdollisuuden huomioida hyvät suoritukset nopeasti ja aiheeseen sopivalla tavalla. Erikoispalkkiot antavat myös mahdollisuuden valita palkkion saajansa henkilökohtaisten mieltymysten mukaisesti. Erikoispalkkioilla

voidaan huomioida henkilön tai ryhmän hyvä saavutus tavallisuudesta poikkeavalla tavalla, joka saatetaan muistaa vielä vuosienkin päästä. (Hakonen ym. 2005, 185.)

Erikoispalkkioilla henkilöstöä voidaan palkita mm. hyvästä laadusta, tehdyistä säästöistä, aikataulujen pitämisestä, palvelun luotettavuudesta jne. Erikoispalkkioiden käyttämistä voidaan lisätä laatimalla esimiesten käyttöön ohjeet erikoispalkkioista ja niiden myöntämisestä. Esimiehiä voidaan myös kannustaa käyttämään erikoispalkkioita työssään tai kouluttamalla heitä erikoispalkitsijoiksi. (Ylikorkala ym. 2005, 17.) Erikoispalkkioiden käyttö vaatii esimiehiltä herkkyyttä huomata palkittavat tilanteet ja henkilöt, sekä myös kykyä tunnistaa alaistensa yksilölliset piirteet (Hakonen ym. 2005, 185).

Erikoispalkkio voi olla symbolinen palkkio, tavarapalkkio, rahapalkkio, järjestettävä juhla, kannustematka tms. Erikoispalkkio voi olla lähes mitä tahansa, mikä esimies näkee palkitsevaksi alaiselleen tai ryhmälleen. Erikoispalkkio voi olla rahallisesti pieni tai esimerkiksi kannustematkan ollessa kyseessä, huomattavan arvokaskin. Yrityksissä voidaan luoda säännöt ja puitteet erikoispalkkioille, jolloin niiden käyttö on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. (Hakonen ym. 2005, 186.)

Erikoispalkkioista ei voida tehdä samanlaista selkeästi toimintaa ohjaavaa palkkiojärjestelmää kuin esimerkiksi tulospalkkioista, joiden tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat hyvinkin selkeät. Erikoispalkkioiden kohdalla ei voida etukäteen tietää, millaisesta suorituksesta palkkion voi saada. Jos esimiehet käyttävät erikoispalkkioita johdonmukaisesti ja avoimesti, muodostuu työntekijöille kuva siitä, millaisista suorituksista palkkion voi saada. Erikoispalkkioiden käyttö vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja palautteen määrään ja laatuun. Parhaassa tapauksessa erikoispalkkiot viestivät arvostusta ja lisäävät sitoutumista työpaikkaan. (Hakonen ym. 2005, 187.)

Rahapalkkiot ja rahanarvoiset edut ja hyödykkeet ovat työntekijälle verotettavaa tuloa. Jos kyseessä on pieni esinepalkkio, ei saatua palkkiota välttämättä pidetä verotettavana etuutena. Verottajan näkemys erikoispalkkioista pitää tarkistaa

etukätein. (Ylikorkala ym. 2005, 17.) Erikoispalkkioiden kustannukset yritykselle ovat yleensä pieniä verrattuna esimerkiksi perus- ja tulospalkkauksen kustannuksiin. Tästä syystä erikoispalkkioiden käyttöä halutaan monesti lisätä (Hakonen 2005, 187).

#### 4.2.4 Kokonaispalkkaan kuuluvat edut

Edut ovat Suomessa palkitsemista, jota on osittain säädelty laeilla ja työehtosopimuksilla (Hakonen ym. 2005, 140). Lakisääteisiä etuja ovat mm. työterveyshuolto ja lomat. Muita etuja ovat esimerkiksi lounasetu ja liikuntaharrastusten tukeminen. Osaa näistä eduista kutsutaan luontoiseduiksi, jotka ovat palkkaan verrattavaa, verotettavaa tuloa. (Ylikorkala 2005, 18.)

**Lakisääteisiä etuja** ovat mm. terveydenhuolto ja lomaedut. Työterveyshuollosta on säädetty työterveyshuoltolaissa, mutta perusterveydenhuollon lisäksi työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen normaalia laajempaa terveydenhuoltoa. Laajemmassa terveydenhuollossa yritys tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden käyttää esim. erikoislääkärin palveluja, fysioterapeutin palveluja tai vapaaehtoisia terveystarkastuksia. (Hakonen ym. 2005, 148.)

Normaalia laajempi terveydenhuolto on verovapaa etu, mikäli työnantajan tarjoama etuus on tavanomaista ja kohtuullista. Sairauskuluvakuutukset ovat myös verovapaita etuja, jos vakuutuksen sisältämät palvelut ovat tavanomaisia ja kohtuullisia. Jos sairauskuluvakuutuksen piiriin kuuluu verotettavia etuja tai korvauksia, tulee niistä verotettavaksi vain vakuutusmaksu. (Hakonen ym. 2005, 149.) Lomaetuus on normaalin lakisääteisen loman lisäksi tarjottava etu. Esimerkiksi pitkään työsuhteessa olleille voidaan tarjota lakisääteistä enemmän lomapäiviä. Palvelusvuosien kerryttämä ylimääräinen loma on myös yleisesti arvostettu etuus työpaikoilla. (Hakonen ym. 2005, 150.)

**Luontoisetu** on mikä tahansa yrityksen työntekijänsä käyttöön antama hyödyke, kuten esimerkiksi auto, asunto tai puhelin (Hakonen ym. 2005, 141). Yleisimmät luontoisedut ovat ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Ravintoetu on yleisesti korkealle arvostettu luontoisetu, joka antaa sekä mahdollisuu-



den ruokailla edullisesti että edistää henkilöstön hyvinvointia. Puhelinetu on etuus, jossa työntekijä saa käyttöönsä yrityksen kustantaman puhelimen ja työntekijä saa käyttää puhelinta myös yksityispuheluihin. Puhelinedun raha-arvo on kiinteä ja se lisätään työntekijän verotettavaan tuloon. (Hakonen ym. 2005, 157.)

Autoetu voi olla joko vapaa autoetu tai auton käyttöetu. Vapaassa autoedussa työnantaja kustantaa autoon liittyvät kulut kokonaisuudessaan. Käyttöedussa työntekijä maksaa itse esim. polttoainekulut ja mahdollisesti muita autoon liittyviä kuluja. Asuntoetu tarjoaa työntekijälle edullista asumista. Asuntoedussa edun arvon riippuu siitä, missä kaupungissa asunto on. Verottaja määrittelee asunton verotusarvon sen mukaisesti, sijaitseeko asunto pääkaupunkiseudulla vai muualla Suomessa. (Hakonen ym. 2005, 158.)

Luontoisedut ovat melko yleisiä ja ne ovat taloudellisesti edullisia sekä työnantajalle että työntekijälle. Verohallitus määrittelee yleisimmille luontoiseduille kiinteät verotusarvot ja osaan luontoisetuja sovelletaan verotusta, joka määräytyy edun käyvän hinnan perusteella. Luontoisetujen käytössä on tarkkaan harkittava, mitä etuutta tarjotaan kenellekin. Luontoiseduissa on myös hyvä huomioida se seikka, että edun saajan on arvostettava etuutta ja sen on oltava tarpeellinen edun saajalle. (Kauhanen 2010, 107.)

Yrityksillä on myös käytössään useita ns. **täydentäviä etuja**. Tällaisia etuja ovat mm. työajan järjestelyihin, työvälineisiin, hyvinvointiin, virkistykseen ja vapaa-aikaan liittyvät edut. Yrityksillä voi olla myös tarjolla palvelu- ja olosuhde-etuja tai taloudellisia etuja. Työajan järjestelyihin liittyvät edut koskevat työn ja muun elämän rajapintaa ja niitä voivat olla esimerkiksi osa-aikatyön tai osaaikaeläkkeen mahdollisuus, joustavat työajan järjestelyt, vuorotteluvapaa tai etätyömahdollisuus. Myös lomarahojen vaihtaminen vapaaksi on työajan järjestelyihin luettava etuus. (Rantamäki ym. 2006, 84.) Työajan järjestelyihin liittyvien etuuksien kautta henkilöstö voi ottaa vastuuta oman työn ja vapaa-ajan sovittamisesta toisiinsa. Työajan järjestelyihin liittyvät edut koetaan usein hyvin palkitsevina ja työnantajan arvostusta esille tuovina.

Työvälineisiin liittyviä etuja ovat mm. kannettava tietokone, työnantajan kustantamat tietoliikenneyhteydet kotona ja mahdollisuus käyttää työpaikan tiloja tai työkaluja omiin tarkoituksiin. Työvälineisiin liittyvät edut koetaan työntekijää arvostaviksi ja mahdollisesti niillä on myös statussymbolista vaikutusta. Esimiehen tulisi olla tietoinen alaistensa työvälineisiin liittyvistä toiveista ja työn vaatimuksista, jotta työvälineisiin liittyviä etuja pystytään tarjoamaan. (Rantamäki ym. 2006, 84.)

Hyvinvointiin liittyviä etuihin kuuluvat edut tukevat henkilöstön hyvinvointia ja niiden avulla yritys viestii välittävänsä henkilöstönsä fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Hyvinvointiin liittyviä etuja ovat mm. liikuntaselitte, liikuntapäivät, tuki tupakoinnin lopettamiselle ja hieronta. Virkistykseen ja henkilökunnan huomioimiseen liittyviä etuja ovat esimerkiksi henkilöstölle tarjottavat yhteiset tilaisuudet, kuten kesäjuhlat tai pikkujoulut, merkkipäivämuistamiset, yrityksen muut lahjat ja kunniamerkit. (Rantamäki ym. 2006, 85-86.)

Yritykset voivat tarjota henkilöstölleen myös vapaa-ajantoimintaa, kuten kerhoja, lomaviettäpaikkoja ja tai muuta vapaa-ajan toimintaa. Vapaa-ajan toiminnalla saattaa olla rooli yrityksen henkilöstöä yhdistävänä tekijänä, etenkin jos toimintaan osallistutaan yli osasto- tai organisaatorajojen. Yritys voi kustantaa henkilöstölleen myös ns. palveluetuja, joita ovat mm. päivähoitoetu, siivouspalvelu tai pesulapalvelu. Palveluilla helpotetaan työntekijöiden elämää ja ne ovat käytössä etenkin sellaisissa työpaikoissa, joissa ihmisten vapaa-aika on työn vuoksi vähissä. (Rantamäki ym. 2006, 87.)

Etujen valikoimaan voi myös kuulua olosuhde-etuja tai taloudellisia etuja. Olosuhde-etuilla pyritään helpottamaan työntekijöiden toimintaa työpaikoilla. Tällaisia etuja ovat mm. lehtikierto, työnantajan tarjoamat kahvi ja tee, tai erilaiset terveyttä ylläpitävät työolosuhteet. Taloudellista etua tarjotaan työntekijöille antamalla alennusta yrityksen omista tuotteista tai yhteistyökumppaneiden tuotteista tai palveluista, pitämällä yllä huoltokonttoria tai sallimalla työntekijän työmatkoistaan kerryttämien matkabonusten käyttö henkilökohtaisiin tarkoituksiin. (Rantamäki ym. 2006, 87-88.)

Monilla eduilla on statussymbolinen arvo. Johdon ja esimiesten on hyvä pitää tämä mielessään, kun tehdään päätöksiä tietynlaisista asioista. Huonejako tai uusien työvälineiden hankinta saattaa sisältää tiettyä statusmerkitystä. Autoedun autoilla ja puhelinedun puhelinmalleilla saattaa olla arvaamatonta statussymbolista merkitystä, joka vaikuttaa henkilöstön kokemaan arvostukseen tai eriarvoisuuden tunteeseen. (Hakonen ym. 2005, 164.)

Ylimääräisillä eduilla yritykset pyrkivät lisäämään kiinnostavuuttaan työnantajina ja parantamaan yrityskuvaansa. Yritysten tulee kuitenkin listata tarjotut edut selkeästi ja näkyvästi, jotta henkilöstö huomaa etujen olemassaolon ja osaa arvostaa niitä. Etujen selkeä viestintä on tärkeää, koska samalla viestitään yrityksen strategiaa. Yritys voi viestiä arvostavansa henkilöstöään tarjoamalla laajennettua terveydenhuoltoa, vapaaehtoisia eläkevakuutuksia tai muita hyvinvointiin liittyviä etuuksia. (Hakonen ym. 2005, 143.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvien etujen mahdollinen muuttaminen tai jostakin edusta luopuminen on tärkeä ja huomioitava asia. Jos yritys haluaa luopua jostakin edusta eikä kyseisen edun tilalle ole tulossa mitään korvaavaa etuutta, on harkittava erityisen tarkasti edun tärkeyttä henkilöstölle ja sitä, säävutetaanko luopumisella merkittävää hyötyä. Etu voidaan perustellusti poistaa palkitsemisen kokonaisuudesta, jos sen käyttö on ollut vähäistä. Palkitsemisstrategian uudistamisen yhteydessä tehty etuvalikoiman uudistaminen hyväksytään helpommin kuin satunnainen yksittäisen etuuden poisto. (Hakonen ym. 2005, 166.)

## 5 AINEETON PALKITSEMINEN

### 5.1 Työ ja työympäristö

#### 5.1.1 Työsuhteen laatu ja joustavuus

Työ on tekijälleen tärkeä asia ja työsuhteen laadun merkitys on suuri. Työsuhde voi olla laadultaan toistaiseksi voimassaoleva tai määräaikainen. Työsuhde voi olla myös ns. vuokratyö, tilapäistyö tai muu sellainen työsuhde, jossa työntekijä on työnantajan palveluksessa satunnaisesti tai erikseen kutsuttaessa. Palkitsemistapana työsuhteen laadulla on painava merkitys. (Hakonen ym. 2005, 203.) Määräaikainen työsuhde voi olla työntekijälle vakituista työtä henkisesti raskaampi; työpiste ja työnkuva saattavat muuttua normaalia useammin, työkaverit ja esimies voivat vaihtua usein ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta voi olla raskasta. Määräaikaisissa tai muissa lyhyissä työsuhteissa hankaluutena on myös lomien kertyminen tai joustavien työaikamuotojen käyttö.

Toistaiseksi voimassaoleva työsopimus on työntekijälle varmempi ja se voidaan nähdä sitoutumisena sekä työntekijän että työnantajan puolelta. Psykologinen työsopimus on tällöin painoarvoltaan suurempi (Hakonen ym. 2005, 207.) Määräaikaisten työsopimusten ketjuttaminen voi vähentää työntekijän sitoutumista ja työsuhteen palkitsevuuden merkitystä, jos työntekijällä ei ole selkeää käsitystä siitä, miksi työsuhdetta ei tehdä toistaiseksi voimassaolevaksi. Työnantajilla pitää olla peruste määräaikaisuuksien jatkamiseen. Perusteena on yleisimmin äitiysloma-, sairausloma- tai kesälomasijaisuus. Palkitsemisen kannalta olisi luontevaa muuttaa määräaikainen työsuhde mahdollisuuksien mukaan toistaiseksi jatkuvaksi, koska sillä on myös työntekijää sitouttava ja motivoiva vaikutus.

Työn joustavuus on myös tärkeä tekijä palkitsemisen kokonaisuudessa. Erilaiset työajan järjestelyt, kuten osa-aikatyö, liukuva työaika, työaikapankki ja erilaiset vapaat, antavat työntekijälle mahdollisuuden sovittaa työelämä henkilöko-

taiseen elämään. Työn joustavuus voi merkitä työntekijälle myös mahdollisuutta tehdä etätöitä tai opiskella työn ohella. Työajan järjestelyillä myös työnantaja pystyy sopeuttamaan työn tekemistä paremmin esim. tilauskantaan, kiireisiin ajankohtiin tai mahdolliseen työvoimapulaan.

Työajan joustot kuuluvat paikallisen sopimuksen piiriin ja ne sopivat erityisesti sesonkiluonteisiin töihin, kuten hiihtokeskusten toimintaan tai teollisuuteen. Hyvin järjestetyt joustot hyödyttävät sekä yritystä, työntekijää että johtoa. (Hakonen ym. 2005, 211.) Joustot voidaan toteuttaa erillisellä sopimuksella mm. siten, että kiireisen ajankohdan tuottamia ylityötunteja talletetaan työaikapankkiin, josta vastaavasti tunteja puretaan hiljaisena aikana lomina, vapaapäivinä tai työpäivän lyhennyksinä. Sesonkiluonteisessa työssä joustojen vaikutus työntekijälle on se, että hiljaisina aikoina ei ole välttämättä lomautustarvetta ja työsuhte jatkuu. Työnantaja puolestaan säästää, kun ylityökustannukset jäävät pois eikä muihin säästötoimenpiteisiin ole välttämättä tarvetta hiljaisinakaan aikoina. (Hakonen ym. 2005, 211.)

Palkitsevaa joillekin työntekijöille voi olla se, että saa tehdä normaalia tai säännöllistä työaikaa (Hakonen ym. 2005, 213). Useissa työpaikoissa ei kuitenkaan onnistu ns. normaalityöpäivä, vaan työaika joustaa ja joustoja ollaan myös valmiita tekemään. Tällöin on varmistettava, että työntekijän tekemät joustot kirjautuvat ylös joko työntekijän itsensä toimesta tai sähköisellä seurantajärjestelmällä, myös laki velvoittaa työnantajaa pitämään työaikakirjanpitoa. Kirjaamalla joustot järjestelmällisesti ylös vältetään tehtyjen työtuntien kasvaminen liian isoksi ilman vastaavia vapaita. Työajan joustoilla voidaan myös siirtää työntekijän eläkkeelle lähtöä. Keventämällä työtaakkaa esim. päiviä lyhentämällä työntekijä todennäköisesti jaksaa työssään pidempään. (Hakonen ym. 2005, 213.)

### 5.1.2 Työn sisältö

Työn sisällöllä on merkitystä sekä työhön motivoitumisen että työn mielekkyyden kannalta. Motivoiva työ auttaa työntekijää jaksamaan kiireenkin keskellä ja luo edellytyksiä saavuttaa tavoitteet. Mielekäs työn sisältö omalta osaltaan taas

motivoi työntekijää parempiin suorituksiin ja luo sitoutumista omaan työhön. Työn sovittaminen työntekijän tavoitteisiin ja kykyihin on keino lisätä työn palkitsevuutta. (Hakonen ym. 2005, 265.)

Työ on sisällöltään mielekästä silloin, kun työ itsessään on työntekijälle merkityksellinen, työ on haastavaa ja työn tulokseen voi vaikuttaa mahdollisimman paljon (Ylikorkala ym. 2005, 19). Merkityksellinen työ voi tarkoittaa työntekijöille erilaisia asioita. Tärkeää kuitenkin on, että työntekijä kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Haastava työ puolestaan antaa työntekijälle mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan. Haastava työ antaa myös mahdollisuuden kehittää osaamista. (Hakonen ym. 2005, 265.) Mahdollisuus vaikuttaa työn tulokseen koetaan usein palkitsevana. Mahdollisuus määritellä omia tavoitteita ja suunnitella työn tekemistä itsenäisesti on monesti varsin merkityksellistä työntekijälle. Itsenäinen ja monipuolinen työ koetaan myös usein tärkeäksi ja palkitsevaksi. Sopivan kuormittava työ ja yhteistyömahdollisuus muiden kanssa ovat asioita, jotka vaikuttavat työn sisältöön ja sen kokemiseen motivoivaksi. (Hakonen ym. 2005, 266.)

Työntekijät haluavat mielenkiintoista ja haasteellista työtä. He haluavat myös oppia omassa työssään uusia asioita ja kehittää itseään ammatillisesti (Kauhanen 2010, 98). Työn sisältö voi olla kapea- tai laaja-alaista, mutta huolimatta siitä, kumpaa työ on, työn sisältö voi olla haastavaa ja mielenkiintoista. Työssä viihtyvyyteen vaikuttavat monet seikat, kuten mm. työn tekemispaiikka, mahdollisuus etätöihin ja työajan määrittely. (Kauhanen 2010, 98.)

Yrityksen ja muun organisaation tarjoamat mahdollisuudet vaihtaa työnkuvaa tai laajentaa osaamisaluetta voivat olla erittäin palkitsevia ja luovat uutta motivaatiota työn tekemiseen. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta siirtyä organisaation sisällä eri tehtäviin tai laajentaa omaa tehtäväkenttäänsä. Jos työntekijän oma organisaatio ei pysty tarjoamaan uusia haasteita tai ns. kasvunpolkua, on edessä usein työpaikan vaihto. Avainhenkilöiden pitämiseksi palveluksessa yritykset ovatkin usein rakentaneet järjestelmiä näiden henkilöiden sitouttamiseksi. Tällaisia toimenpiteitä ja järjestelmiä ovat mm. johtajavalmennukset, uusien haasteiden aktiivinen tarjoaminen ja seuraajasuunnittelu. (Kauhanen 2010, 99.)

### 5.1.3 Työilmapiiri ja -kulttuuri

Työpaikan ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria. Ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Strömmer 1999, 63). Työpaikan ilmapiiri voidaan kokea eri tavoin. Ilmapiiri voidaan kokea hyvänä tai huonona, ahdistavana tai vapaana, motivoivana tai passivoivana. Työpaikalla vallitsevalla ilmapiirillä on suoria vaikutuksia työntekijöiden suoritustasoon ja aktiivisuuteen. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää oppivan organisaation kulttuuria ja johtamisella on tärkeä rooli ilmapiirin muokkaamisessa. (Strömmer 1999, 63.)

Työkulttuuri, joka on tehtäväsuuntautunut, arvostaa työn tuloksia ja joka ei korosta statusarvoja, on usein joustava ja sopeutuva. Edellä kuvatulle työkulttuurille on ominaista osallistava johtaminen, palautteen ja tunnustuksen antaminen sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. (Strömmer 1999, 63.) Osallistava johtaminen, palaute ja tunnustus vaikuttavat vahvasti ilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon. Organisaation ilmapiiriin vaikuttavat mm. seuraavat seikat (Strömmer 1999, 63):

- viestintä (miten ja mistä keskustellaan, kuka keskustelee, miten tieto kulkee)
- päätöksenteko (kuka tekee päätöksiä, kenen mielipiteitä kuunnellaan)
- henkilöstöstä huolehtiminen (työn organisointi, työolosuhteet, välittäminen)
- vaikutusmahdollisuudet (kuka voi vaikuttaa, vaikuttamisen ehdot ja perusteet)
- teknologian hyödyntäminen (kuinka hyödynnetään, annetut resurssit)
- työmotivaatio (henkilöstön sitoutuminen ja motivaation edistäminen)

Ilmapiiri puolestaan vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Hyvä työilmapiiri voi antaa työntekijälle tunteen oman työn merkityksellisyydestä ja oman roolin tärkeydestä työyhteisössä. Ilmapiirillä on myös vaikutusta siihen, miten työntekijä luottaa kykynsä saavuttaa annetut tavoitteet. (Strömmer 1999, 64.) Työilmapiiri ja organisaatioilmasto ovat koko organisaatiota leimaava tunnelma. Pienessä organisaatiossa on yleensä vain yksi organisaatioilmapiiri, mutta suuremmissa yrityksissä ja organisaatioissa voi olla useampia, keskenään erilaisia työilmapiirejä. (Strömmer 1999, 64.)

Työpaikoilla valitsevat työilmapiirit on jaettu mm. suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskeisiin ilmapiireihin. Molemmat ovat tarpeellisia, kun organisaation tavoitteena on korkea tuottavuus. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi, positiivinen palaute ja annettu vastuu luovat tuottavuutta. (Strömmer 1999, 64.) Työtyytyväisyyttä ja positiivista asennetta voidaan lisätä panostamalla oikeanlaisen ilmapiirin luomiseen organisaatiossa. Ilmapiirin kokeminen palkitsevaksi koostuu näistä kaikista seikoista ja niiden toimivuudesta.

Organisaation tuottavuus, innovatiivisuus ja työtyytyväisyys rakentuvat visiosta, turvallisesta ilmapiiristä, tehtäväorientoituneisuudesta ja innovatiivisuuden tukemisesta. Näillä asioilla on myös suuresti merkitystä organisaation sosiaalisille suhteille. (Strömmer 1999, 64.) Organisaation yhteinen visio luo sitoutumista yhteisiin päämääriin ja turvallinen ilmapiiri mahdollistaa riskinoton ja ideoiden sekä mielipiteiden vapaan vaihdon. Tehtäväorientoitunut organisaatio tekee työtä selkeästi tuloksellisuuden eteen ja palautteen tärkeys on suuri. Innovatiivisuuden tukeminen on työntekijöiden ideoiden tukemista ja hyvien ideoiden käyttöön ottoa. Jatkuva kehittäminen on tavoiteltava toimintamuoto ja siihen innostetaan koko organisaatiota. Organisaation hyvä työilmapiiri ja hyvät sosiaaliset suhteet luovat niin taloudellista onnistumista kuin motivaatiota ja palkitsevuuden tunnetta.

## 5.2 Henkilökohtainen kehittyminen

### 5.2.1 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat työntekijän mahdollisuus sekä kehittyä ja edetä työssään että hankkia itselleen tarvittavaa koulutusta. Kehittymismahdollisuuksia luovat mm. työnantajan myönteinen suhtautuminen henkilökunnan koulutukseen ja toimiva kehityskeskustelujärjestelmä. (Ylikorkala ym. 2005, 18.) Työnantaja voi itse järjestää tarvittavaa koulutusta henkilökunnalleen tai ostaa koulutuspalveluja ulkopuolisilta koulutuksen tarjoajilta. Yritys voi myös



kannustaa ja tukea työntekijöitään kouluttautumaan yksityisesti ja tarjota mahdollisuuden suorittaa näitä opintoja osittain myös työajalla.

Työnantajan positiivinen suhtautuminen henkilökunnan koulutukseen lisää sitoutumista ja antaa uutta motivaatiota työhön. Työntekijöitä aidosti palkitsevia kehittymismahdollisuuksia voidaan järjestää monissa sellaisissakin organisaatioissa, joissa esim. palkankorotusten antaminen henkilökunnalle on vaikeaa, kuten julkisen sektorin organisaatioissa (Ylikorkala ym. 2005, 18). Henkilöstöä voidaan palkita järjestämällä sellaista koulutusta, jota organisaatiossa tarvitaan. Organisaation ja yksittäisen työntekijän koulutustarve voidaan kartoittaa esim. kehityskeskusteluissa tai erikseen suoritettavalla koulutusta koskevalla kyselyllä.

Työnantajan tarjoamaa ammatillista koulutusta ovat mm. täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus ja perehdyttäminen (Hakonen ym. 2005, 260). Täydennys- ja jatkokoulutusta tai uudelleen koulutusta voidaan järjestää erilaisien kurssien ja koulutusohjelmien muodossa. Kurssit ovat nopea tapa päivittää henkilökunnan osaamista esim. atk-taitojen tai kielitaidon osalta. Kursseja on myös helppo järjestää kattamaan koko henkilöstön koulutusta esimerkiksi uuden ohjelmiston oppimiseksi. Kursseja voidaan järjestää myös kustannustehokkaasti ns. online- tai web-koulutuksina, jotka toteutetaan internetin kautta. Internetin kautta toteutettavat koulutukset antavat mahdollisuudet suurenkin massan kouluttamiseen samanaikaisesti melko pienin kustannuksin. Koulutus voi sisältää online-luentoja, erilaisia materiaaleja ja tehtäviä. Myös kokeiden tai osaamista mittaavien testien järjestäminen internet-koulutuksen avulla on helppoa ja aikaa säästävää. Työntekijä voivat opiskella koulutusmateriaalia juuri silloin, kun aikatauluun parhaiten sopii.

Koulutusohjelmat on kursseja huomattavasti laajempia kokonaisuuksia ja niiden järjestämiseen ja ylläpitoon on yleensä painavat syyt. Syitä voivat olla mm. yrityksen tarvitsema erikoisosaaminen tai koulutusta tarvitsevien henkilöiden suuri määrä. (Hakonen ym. 2005, 263.) Koulutusohjelmilla pyritään usein johonkin strategisesti merkittävään päämäärään. Yrityksen toimialalla voi tapahtua suuria muutoksia, jotka vaativat koko henkilökunnan tai sen osan laajamittaista osaa-

misen päivitystä tai kokonaan uuden osaamisen hankkimista. Koulutusohjelmalla saatetaan myös tavoitella tietynlaisen osaamisen hankkimista henkilökunnalle kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi tai parantamiseksi tulevaisuutta varten. Koulutusohjelmat voidaan nähdä myös työntekijöitä sitouttavina toimenpiteinä tai henkilökunnan osaamisen kehittämisenä haluttuun suuntaan.

Perehdyttäminen on myös kouluttamista. Perehdytyksen tarkoituksena on organisaation pelisääntöjen viestiminen uudelle työntekijälle. Pelisääntöihin kuuluvat yrityksen viralliset normit, tietoa itse yrityksestä, yrityksen henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittämistavat, työturvallisuusasiat, työntekijän oikeudet ja velvollisuudet sekä henkilöstöpalvelut. (Åberg 2006, 103.) Perehdytyksessä uudelle työntekijälle annetaan perustiedot yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista, sekä tietysti hänen omasta työstään. Hyvän perehdytyksen jälkeen työntekijä pääsee tekemään hyödyllistä ja tuottavaa työtä. (Hakonen ym. 2005, 263.)

Selkeän ja toimivan perehdytysohjelman luominen on yritykselle erittäin tarpeellista. Tärkeää on myös luoda perehdytysohjelmasta sellainen, että sen toteutumisen seuraaminen on helppoa ja yksinkertaista. Toimivan seurantajärjestelmän kautta voidaan huolehtia siitä, että kaikki uudet työntekijät saavat asianmukaisen perehdytyksen ja kaikki yritykselle olennaiset asiat käydään läpi uusien työntekijöiden kanssa. Perehdyttämisessä henkilökohtainen neuvonta on tärkeässä asemassa. Perehdytyksessä on myös huomioitava se, että perehdyttäjä oikeasti tuntee talon tavat ja osaa viestiä asioista oikealla tavalla; perehdytyksen merkitys uuden työntekijän kiinnittämisessä yritykseen on merkittävä. (Åberg 2006, 104.)

Kehittymismahdollisuuksia ovat myös koulutusten lisäksi mahdollisuus työssä kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Työnkierron tai vastaavien järjestelyjen kautta työntekijä voi oppia uusia asioita ja laajentaa osaamistaan ilman mittavia koulutusohjelmia. Usein uudenlaisten työtehtävien opettelu auttaa myös ymmärtämään organisaation toimintaa uudella tavalla ja antaa ideoita kehittää omaa tai oman yksikön toimintaa eteenpäin. Työntekijän työssä oppimisen kautta saadut ideat työmenetelmien tai työprosessien kehittämiseksi ovat hyvin palkit-

sevia, ja palkitsevuutta lisää vielä se, että esimies huomioi kehittymisen ja antaa siitä palautetta alaiselleen.

Nykyiset matalat organisaatiot eivät tarjoa samalla tavalla esimiespaikkoja työntekijöille kuin moniportaiset organisaatiot. Viisas organisaatio järjestää henkilökunnalleen sellaisia kasvunpolkuja, jotka tukevat yrityksen strategisen osaamisen kehittymistä. Tällaisia kasvunpolkuja voivat olla esimiestyön lisäksi mm. asiantuntija- tai kehittäjäpolku. (Rantamäki ym. 2006, 79.) Asiantuntija- ja kehittäjäpoluilla tarkoitetaan mm. asiantuntijuuden laajentamista ja syventämistä, työnkiertoa tai organisaation kehittämiseen liittyviä tehtäviä (Rantamäki ym. 2006, 79).

### 5.2.2 Arvostus ja palaute

Työntekijän saama arvostus ja positiivinen palaute työnantajalta, esimieheltä ja työkavereilta koetaan monesti erityisen palkitseviksi. Arvostus ja palaute kuuluvat ns. sosiaalisiin palkkioihin, joiden arvoa ei voi mitata rahassa. Arvostus ja palaute ovat tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle motivaatiota ja mielihyvää. Sosiaaliset palkkiot luovat työntekijälle tärkeyden tunnetta omassa organisaatiossaan. (Viitala 2007, 161.)

Paras kannustin ja bonus henkilökunnalle on se, että heitä kuunnellaan, heidän panostaan arvostetaan ja samalla heitä arvostetaan yksilöinä, omine vahvuuksineen ja tarpeineen (Emerald 2008, 29). Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on huomattu parantavan työntekijöiden hyvinvointia ja työssä suoriutumista (Hakonen 2005, 238). Työntekijän kokema arvostus heijastuu moniin asioihin työssä ja työyhteisössä. Arvostusta kokeva työntekijä on tuottavampi ja motivoituneempi. Johdon ja esimiesten tapa kohdella alaisiaan kertoo heidän henkilöstön arvostuksestaan. Arvostus näkyy yksinkertaisimmillaan johdon ja esimiesten tavassa tervehtiä henkilöstöään. Kohtelias, ystävällinen ja asiallinen tapa toimia ja kommunikoida luo arvostuksen tunnetta ja tunnetta siitä, että kaikki ovat työyhteisössä tärkeitä. (Hakonen 2005, 238.)

Epäarvostava ja vähättelevä suhtautuminen alaisiin voi johtaa pitkälle ulottuviin vaikutuksiin työntekijöiden motivaatiossa ja työssä viihtymisessä. Esimiesten ja johdon oikeudenmukainen ja arvostava käytös puolestaan voi johtaa positiivisiin tuloksiin ja edistää työmotivaatiota. Työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus viestivät arvostusta ja asemaa ryhmän sisällä. Oikeudenmukaisten menettelytapojen on huomattu olevan tärkeä asia arvostuksen tunteen syntymisessä. (Hakonen 2005, 239.) Oikeudenmukaisella kohtelulla on työsuoritusta parantava ja sitoutumista lisäävä vaikutus.

Monissa yrityksissä on arvoihin kirjattu henkilöstön arvostaminen, mutta konkreettiset tavat edistää ja tuoda esiin arvostusta ovat jääneet vaille huomiota. Eri tehtävät ja niistä maksettava palkka viestivät perinteistä työhön ja työtehtävään liittyvää arvostusta. Palkka ja palkitseminen kuitenkin merkitsevät ihmisille eri asioita; osa kokee palkan vain rahallisena arvona, kun taas osa voi kokea sen välinearvona, jolla hankitaan arvostusta työelämän ulkopuolella. (Hakonen 2005, 240.) Palkitsemisen avulla voidaan viestiä työntekijälle hänen suoriutumistaan työssään tai arvoaan organisaatiolle. Palkalla ja palkitsemisella yritys voi viestiä arvostustaan monella tapaa. Palkan määrällä voi viestiä arvostusta, mutta tällöin palkan suuruus pitää olla selkeästi perusteltavissa (Hakonen 2005, 241). Palkankorotukset ovat yksi tapa viestiä arvostusta, mutta silloin on huomioitava se, että päätökset korotuksista ja niiden suuntaamisesta tehdään oikeudenmukaisesti. Tärkeää on myös viestiä korotuksista ja niiden perusteista totuudenmukaisesti. (Hakonen 2005, 241.)

Henkilökunnalle tarjottavilla eduilla voidaan myös viestiä arvostusta. Arvostusta osoittavana etuna voi olla mm. nimetyt autopaikat osalle henkilöstöä, hyvät ja toimivat työtilat tai normaalia paremmat työvälineet. Osa eduista sisältää ns. statusarvoa, jolloin edun saava henkilö nauttii erityistä arvostusta ja hierarkkista asemaa. Statusta ilmentäviä asioita voivat olla mm. työhuoneen sijainti, työhuoneen varustus tai autoetu. Näkyvän arvoeron tekeminen työntekijöiden kesken voi olla kuitenkin huono asia, joten statusta viestivien etujen kanssa on oltava erityisen varovainen. Statusta viestiviä etuja käytettäessä motivointikeinoina,

pitäisi niiden jakamiselle olla selkeä, perusteltu ja läpinäkyvä käytäntö. (Viitala 2007, 162.)

Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä palkitsemisen keinoja (Viitala 2007, 161). Esimiehen tai johdon antama kiitos tai tunnustus voi olla työntekijälle arvaamattoman arvokas asia, joka motivoi ja parantaa työtulosta. Julkinen tunnustus on myös tapa esittää arvostusta työntekijää kohtaan. Suomessa julkiset tunnustukset liittyvät yleensä juhla- ja merkkipäiviin tai eläkkeelle lähtöön. (Viitala 2007, 161.) Henkilökohtaisesta aikaansaannoksesta saatu julkinen tunnustus on kuitenkin työntekijälle yleensä arvokkaampi, kuin esimerkiksi merkkipäivään liittyvä tunnustus.

Yrityksen työntekijöiden yhteiset tapahtumat, juhlat ja muut yhteiset tilaisuudet lisäävät sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näillä tilaisuuksilla on motivoiva ja sitouttava vaikutus. (Viitala 2007, 162.) Yrityksen tarjoamat yhteiset tilaisuudet myös luovat arvostuksen tunnetta ja lisäävät verkottumista työntekijöiden kesken. Yhteiset tilaisuudet ovat palkitsemisen keino, jonka merkitys on työntekijälle hyvin henkilökohtainen. Sosiaalisen palkitsemisen keino on myös työntekijälle tarjottu tilaisuus edustaa yritystä erilaisissa tilaisuuksissa ja samalla tarjota hänelle mahdollisuus uusiin, mielenkiintoisiin kontakteihin. (Viitala 2007, 162.)

Palaute on hyötysuhteeltaan ehkä tehokkain palkitsemisen muoto; sen antaminen tai vastaanottaminen ei maksa mitään, eikä siitä tarvitse maksaa veroa (Rantamäki 2006, 70). Palaute ja sen antaminen liittyy kiinteästi useisiin muihin palkitsemistapoihin, kuten tulospalkkaukseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Palautteen antaminen on myös itsessään merkittävä palkitsemisen keino. (Hakonen 2005, 243.)

Palaute on keino viestiä, miten työssä on onnistuttu, miten työtä pitää kehittää ja mitä pidetään tärkeänä. Jos palaute jätetään antamatta, voi työntekijälle tulla mielikuva, että hänen työtään ei arvosteta tai tuloksia ei huomata. Esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja hänen pitää myös ymmärtää, mitä vaikutuksia palautteella tai sen antamatta jättämisellä on. (Hakonen 2005, 243.) Palautteen

antaminen on tärkeää osata. Palautteen periaatteena on, että sillä pyritään vahvistamaan jotain hyvää asiaa tai parantaa jotakin asiaa (Rantamäki 2006, 71). Palautteen ei siis aina tarvitse olla vain myönteistä, se voi olla joskus myös rakentavaa ja toimintaa kehittävää. Esimiehen on osattava antaa palautetta myös huonosta suorituksesta, mutta palautteen antamisen tyyli on silloin ensisijaisen tärkeää.

Palaute voidaan jakaa kahteen osaan; vahvistava palaute ja rakentava palaute (Rantamäki 2006, 71). Vahvistava palaute tukee nykyistä, jo suoritettua toimintaa. Vahvistavalla palautteella esimies pyrkii kannustamaan ja motivoimaan työntekijää entistä parempiin suorituksiin. Vahvistavaa palautetta voi antaa myös julkisesti, jolloin se on samalla julkinen tunnustus ja arvostuksen osoitus. Rakentava palaute on halutun suunnan esittäminen toiminnalle. Esimies ohjaa rakentavalla palautteella alaistaan muuttamaan toimintaansa. Rakentavaa palautetta ei koskaan anneta julkisesti, vaan kahden kesken.

Esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa ja muissa keskusteluissa voidaan keskustella siitä, minkälaista palautetta alainen toivoo esimieheltään ja minkälaista palautetta hän arvostaa. Työntekijä voi saada palautetta myös työyhteisönsä muilta jäseniltä, sidosryhmien edustajilta tai asiakkailta. Esimiehen antama palaute on kuitenkin erityisesti se, joka kehittää toimintaa ja antaa arvostuksen tunnetta työntekijälle.

### 5.2.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli osana johtamista. Kehityskeskusteluiden avulla yritys voi varmistaa, että yrityksen henkilöstölleen suuntaama viesti on saavuttanut jokaisen ja viesti on kulkenut myös esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelu on dialogi, jossa esimies kertoo yrityksen suunnitelmista, tavoitteista ja osaamistarpeista ja alainen kertoo omista suunnitelmistaan ja tavoitteistaan. (Valpola 2002, 9.) Palkitsemisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat tärkeä tekijä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvissä asioissa ja niiden esiintuomisessa.

Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa käydä läpi jokaisen työntekijän työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin liittyvät asiat säännöllisesti (Strömmer 1999, 197). Kehityskeskusteluiden tavoitteena on selkeyttää tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset. Tavoitteena on myös avoin keskustelu työtilanteesta ja työntekijän viihtymisessä työssään (Valpola 2000, 130).

Kehityskeskusteluiden tarkoitus voidaan jakaa karkeasti kahteen alueeseen; arviointi ja kehittäminen. Arviointi sisältää hallinnollisia päätöksiä liittyen palkkaukseen, ylennyksiin, uraan ja työn vastualueisiin. Kehittämisen alue puolestaan sisältää suorituksen parantamista kehitystarpeiden kautta, koulutusmahdollisuuksien määrittelyä ja toimenpiteiden suunnittelua. (Bratton & Gold 2003, 252.) Kehityskeskusteluissa myös määritellään tulevaisuuden tavoitteita, sekä taloudellisessa että henkilökohtaisen kehittymisen mielessä.

Arviointiin liittyvät kehityskeskustelun aiheet voivat olla esimiehelle epämielisiä, koska hänen pitää arvioida alaisensa arvoa sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa (Bratton & Gold 2003, 252). Esimies arvioi alaisensa toimintaa, osaamista ja potentiaalia. Tämä arviointi tulee nähdä tärkeänä osana esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, vaikka kehityskeskustelutilanne onkin erillään normaalista työarjesta. Alainen näkee kehityskeskustelun ja siitä seuraavat päätökset usein palautetilanteeksi ja keskustelulla on siksi suuri vaikutus siihen, miten alainen näkee itsensä ja uskoo omaan itseensä työntekijänä. (Bratton & Gold 2003, 252.)

Hyvin pohjustettu ja toteutettu kehityskeskustelu on esimiehelle mahdollisuus toteuttaa valmentajan rooliaan. Esimies kuuntelee alaistensa ajatuksia ja kirjoittaa kehitystarpeita. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia alaisten toiveiden ja tarpeiden yhdenmukaisuudesta organisaation toiveiden ja tarpeiden kanssa. (Hakonen ym. 2005, 267.) Kehityskeskustelun kautta esimies voi myös selvittää, mikä alaista motivoi ja millä lisätä motivaatiota ja sitoutumista. Ihmisillä on pyrkimys luoda työnsä kautta itseä motivoiva tilanne ja omia odotuksia vastaava tulos (Valpola 2000, 188). Toimivan kehityskeskustelun avulla näitä motivaatiotekijöitä voidaan vahvistaa ja tukea työntekijää kohti omia tavoitteitaan.

Kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli aineettoman palkitsemisen ja siihen kuuluvan henkilökohtaisen kehittymisen osa-alueena. Kehityskeskustelu, jossa työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja saaneensa realistisia tavoitteita työlleen ja omalle kehitymiselleen, on täyttänyt tavoitteensa. Kehityskeskustelun palkitsevuus syntyy saadun palautteen kautta ja siitä, että esimies antaa alaiselleen mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja sitä kautta saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteitaan.

#### 5.2.4 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistuminen on prosessi tai keino, jonka avulla työntekijöillä on tilaisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet ovat työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi työtahtiinsa, työmenetelmiin tai työvälineisiin. (Hakonen ym. 2005, 229.) Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisön päätöksiin sitouttaa työntekijöitä yrityksen toimintaan. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisössä, ovat palkitsemisen näkökulmasta erittäin merkittäviä tekijöitä.

Yrityksissä on entistä enemmän otettu käyttöön osallistavia toimintatapoja, koska siitä on todettu olevan selkeää hyötyä yrityksille. Teknologian kehitys on mahdollistanut entistä sujuvamman kommunikaation ja osallistamisen. (Hakonen ym. 2005, 230.) Sähköpostin, jakelulistojen ja erilaisten keskustelupalstojen käyttö nopeuttavat tiedonkulkua. Osallistaminen ovat nykypäivänä jo varsin yleistä yrityksissä ja sitä käytetään henkilökunnan sitouttamiseen yhteisiin päämääriin. Henkilökunnan osallistaminen vie aikaa ja vaatii johdon tukea, mutta määrätietoinen osallistaminen hyödyttää kaikkia osapuolia.

Osallistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yhdessä asetetaan tavoitteita tai perustetaan kehitysryhmä jollekin asialle (Rantamäki ym. 2006, 74). Osallistaminen voidaan toteuttaa myös siten, että ryhdytään noudattamaan keskusteluvaa ja kuuntelevaa toimintatapaa tai perustetaan esim. aloitejärjestelmä. Henkilökunnan osallistumista ja osallistamista tiettyihin asioihin edellytetään myös lainsäädännössä. (Hakonen ym. 2005, 230.) Suomessa henkilöstön osallistumisjärjestelmistä määritellään laissa; laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki hen-



kilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa, laki henkilöstöedustuksesta eurooppayhtiössä ja henkilöstörahasolaki (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011):

- **Yhteistoiminnan** tarkoituksena on yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittäminen. Yhteistoiminta käsittää henkilöstön kuulemisen ja henkilöstölle tiedottamisen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisätään kuulemalla heitä. Työnantajan velvollisuutena on ennen päätöksentekoa neuvotella henkilöstön kanssa tietyistä henkilöstön asemaan ja työolosuhteisiin vaikuttavista asioista, niiden perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista. Työnantajan on annettava henkilöstölle neuvotteluissa käsiteltävistä asioista sellaiset tiedot, että neuvottelut voidaan käydä asianmukaisesti. Lisäksi työnantajan on säännöllisesti tiedotettava henkilöstölle eräistä keskeisistä yrityksen toimintaan liittyvistä asioista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)
- **Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa** antaa henkilöstölle oikeuden osallistua yrityksen liiketoimintaa ja henkilöstön asemaa koskevien asioiden käsittelyyn. Oikein järjestetty henkilöstön edustus edistää tiedonkulkua henkilöstön, yritysjohton ja yrityksen omistajien välillä. Henkilöstön asiantuntemus voidaan näin tehokkaasti hyödyntää yritystä koskevassa päätöksenteossa. Tarkoituksena henkilöstön edustuksessa on myös yrityksen kilpailukyvyyn turvaaminen. Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa voidaan järjestää sopimuksin tai laissa määritetyssä järjestyksessä. Henkilöstön edustus toteutetaan henkilöstön edustajien jäsenyydellä joko hallintoneuvostossa, hallituksessa tai johtoryhmässä. Henkilöstön edustajilla on lähtökohtaisesti samat oikeudet, velvollisuudet ja vastuut kuin yrityksen valitsemilla asianomaisen toimielimen jäsenillä. Henkilöstön edustuksella ei ole oikeutta osallistua yrityksen johdon valintaa, erottamista, johdon sopimusehtoja tai henkilöstön työsuhteen ehtoja koskevien asioiden käsittelyyn (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)
- **Eurooppayhtiö** on yhtiömuoto, jonka avulla on mahdollista harjoittaa liiketoimintaa koko Euroopan unionin alueella yhden yhtiön nimissä. Henkilöstöedustus eurooppayhtiössä on toteutettu Suomessa Euroopan unionin direktiivillä eurooppayhtiön sääntöjen täydentämisestä henkilöstöedustuksesta. Henkilöstöedustus on järjestelmä, jonka avulla henkilöstön edustajat pystyvät vaikuttamaan yrityksessä tehtäviin päätöksiin. Henkilöstöedustuksesta neuvottelemista

varten perustetaan eurooppayhtiöön yhtiön henkilöstöä edustava erityinen neuvotteluryhmä. Ryhmän tehtävänä on neuvotella sopimus henkilöstöedustuksesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

- **Henkilöstörahasella** tarkoitetaan yrityksen, viraston tai kunnan henkilöstön omistamaa ja hallitsemaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen, viraston tai kunnan sille suorittamien tulos- tai voittopalkkioerien (henkilöstörahas- ja henkilöstörahasoerän lisäosa) ja muiden henkilöstörahasolain mukaisten varojen hallinta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Henkilöstön osallistumisessa on eri tasoja. Henkilöstön mielipiteiden ja asiantuntemuksen huomioiminen ja kuuntelu toimii peruslähtökohtana. Henkilöstöltä kerätyn tiedon käyttö päätöksiä tehtäessä kuvastaa henkilöstön mielipiteiden arvostusta. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen ehdotusten työstämiseen ja erilaisten vaihtoehtojen pohdintaan kasvattaa osallistumisen tasoa. Edellisen lisäksi mahdollisuus osallistua ainakin jollakin tasolla päätöksentekoprosessiin lisää arvostuksen tunnetta. Näissä tilanteissa osallistumismahdollisuudet voidaan kokea erittäin palkitseviksi. (Rantamäki ym. 2006, 74.) Henkilöstön arvostaminen siten, että heidän ääntään kuunnellaan oikeasti päätöksentekoprosessissa, lisää motivaatiota ja sitoutumista (Emerald 2008, 30).

Osallistumisen hyödyllisyyteen liittyvät argumentit voidaan jakaa kolmeen eri suuntaukseen; humanistinen, vallanjaon ja toiminnan tehokkuuden näkökulma (Hakonen ym. 2005, 232). Humanistinen näkökulma esittää osallistumisen tapana tukea työntekijän osaamisen tunnetta sekä asioiden aikaansaamisen ja eteenpäin viemisen tunnetta. Myös sosiaalinen hyväksyntä liittyy humanistiseen näkökulmaan. Vallanjaon näkökulma korostaa ideologista ja moraalista puolta. Toiminnan tehokkuuden näkökulmasta osallistumisen nähdään vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden oman työn kokemiseen ja siihen, kuinka hyvin he oman työnsä suorittavat. Mahdollisuus osallistua vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän ja työnantajan välisiin suhteisiin. (Hakonen ym. 2005, 233.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet antavat työntekijöille tilaisuuden kertoa omia mielipiteitään ja jakaa omia ajatuksiaan eteenpäin organisaatiossa. Työnantajan tarjoamat osallistumisen mahdollisuudet vähentävät turhautumista ja pienentävät johdon päätösten vastustamista (Hakonen ym. 2005, 233). Yritystä koskevissa isommissa muutoksissa henkilökunnan osallistaminen voi myös merkittävästi vähentää muutosvastarintaa ja helpottaa henkilöstöä hyväksymään radikaalitkin muutokset.

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät myös henkilöstön tuntemusta siitä, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Mahdollisuus vaikuttaa henkilöstöä koskeviin asioihin koetaan oikeudenmukaisuutta lisääväksi tekijänä. Näennäinen osallistaminen puolestaan koetaan erittäin negatiivisesti ja sitä pitäisikin yrityksissä välttää. (Hakonen ym. 2005, 233.) Henkilökunnan mielipidettä saatetaan kysyä, mutta saatuja vastauksia ei huomioida päätöstä tehtäessä. Tällainen menettely lisää henkilökunnan tunnetta siitä, että heidän mielipiteitään ei oikeasti arvosteta ja päätöksiä tehdään epäoikeudenmukaisesti.

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työyhteisössä voi nostaa työtyytyväisyyttä huomattavasti. Esimiesten ja johdon tulisi miettiä, missä asioissa työntekijöiden osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen voisivat toimia parhaiten. Kaikkein päätöksentekoon ei voi eikä pidä ottaa henkilöstön edustajia, mutta yrityksen toiminnassa ja sen kehittämisessä on monia alueita, joissa voidaan hyödyntää henkilökunnan tietämystä ja mielipiteitä. Esimiesten pitäisikin antaa alaisilleen mahdollisuus ideoiden ilmaisemiseen, sillä työntekijöillä on usein hyviä ja toteuttamiskelpoisia ideoita, joita ei tuoda esiin, ellei erikseen kysytä.

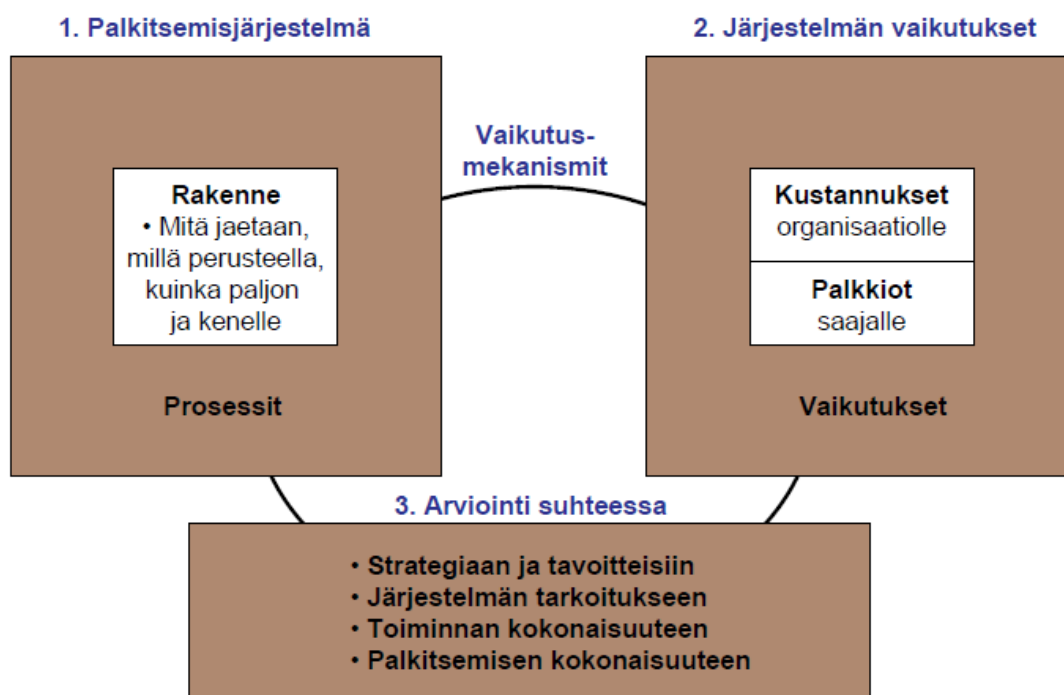
## 6 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

### 6.1 Palkitsemisjärjestelmän arviointi ja parantaminen

Palkitsemisjärjestelmän arviointi on tapa kerätä tietoa järjestelmän kehittämisen tueksi. Palkitsemisjärjestelmän arvioinnin avulla voidaan myös osallistaa eri tahoja palkitsemisen kehittämiseen ja tehdä palkitseminen näkyväksi (Hakonen ym. 2005, 296). Arviointeja voidaan tehdä esimerkiksi parin vuoden välein ja niistä on hyvä tiedottaa etukäteen. Palkitsemisjärjestelmän arvioinnin avulla selvitetään mm. järjestelmän toimivuutta. Syitä, miksi arviointia ryhdytään tekemään, ovat mm. tarve kehittää palkitsemisjärjestelmää, muuttunut toimintaympäristö tai pyrkimys päästä palkitsemisen kehityksen kärkeen. (Hakonen ym. 2005, 296.)

Palkitsemisen kokonaisuuden arviointi tarkoittaa sitä, että eri palkitsemistavat kirjataan ja niiden tarkoitus palkitsemisen kokonaisuudessa selitetään yksitellen (Hakonen ym. 2005, 297). Palkitsemisen kokonaisuuden arvioinnissa eri palkitsemistavat eritellään ja ne voidaan esimerkiksi taulukoida siten, että taulukosta selviää kunkin palkitsemistavan kustannus henkilöä kohden, kustannusten kehitys, palkitsemistavan toimivuus ja kehittämistavoitteet. Tällä menetelmällä saadaan palkitsemisen kokonaisuus näkyväksi ja helpommin johdettavaksi. (Hakonen ym. 2005, 297.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointia käytetään, kun halutaan parantaa jonkin tietyn palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvan järjestelmän toimivuutta. Kuvassa 4 on esitetty palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä:



Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden käsitteitä (Hakonen ym. 2005, 297).

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnissa tarkastellaan sekä palkitsemisjärjestelmän rakennetta ja prosesseja että henkilöstön kokemuksia ja järjestelmän vaikutuksia (Hakonen ym. 2005, 298). Tämän tarkastelun tuloksena saadaan tietoa siitä, miten palkitsemisjärjestelmää pitäisi kehittää, jotta siitä saataisiin toimivampi. Toimivuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota mm. seuraaviin palkitsemisjärjestelmään liittyviin asioihin; tarkoitus, rakenne, kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle ja esimiesten rooli järjestelmän käyttäjinä. Näistä tekijöistä muodostuu se, mikä merkitys palkitsemisjärjestelmällä on henkilöstölle ja mitkä vaikutukset järjestelmällä on mm. toimintaan, tavoitteisiin ja työasenteisiin. (Hakonen ym. 2005, 298.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa on tärkeää se, millaisia palkitsemistapoja siihen sisältyy ja millainen palkitsemisjärjestelmä kunkin palkitsemistavan ympärille on muodostettu. Palkitsemisjärjestelmän rakenne, toiminta ja vaikutus henkilöstöön ovat toimivuuden kannalta erittäin tärkeitä asioita. Myös järjestelmän kehittäminen ja siihen liittyvät prosessit ovat merkityksellisiä toimivuudelle. Pal-

kitsemisjärjestelmän toimivuuteen liittyviä prosesseja ovat mm. uuden järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto, järjestelmän käyttö, kehittäminen, järjestelmän arviointi ja parantaminen sekä palkkahallinto. Prosesseista ja niiden toimivuudesta huolehtiminen sekä edesauttavat järjestelmien toimivuutta että kytkevät ne yrityksen strategiaan ja päämääriin. (Hakonen ym. 2005, 302.)

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ei ole ainoastaan aineellisen palkitsemisen järjestelmien kehittämistä. Kehittää voidaan myös aineettoman palkitsemisen järjestelmiä ja tapoja. Aineettoman palkitsemisen kehittäminen on yritykselle edullista, mutta vaikutukset henkilöstöön voivat silti olla melko suuriakin. Arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja yksilön kehitysmahdollisuudet ovat merkityksellisiä asioita organisaatiossa ja saattavat lisätä yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. (Hakonen ym. 2005, 303.)

Aineettoman palkitsemisen kehittäminen on jäänyt kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle kuin aineellisen palkitsemisen kehittäminen. Aineettoman palkitsemisen kehittäminen on kuitenkin tärkeää ja siihen pitäisi kiinnittää organisaatioissa erityistä huomiota, eikä vähiten aineettoman palkitsemisen keinojen vaikuttavuuden vuoksi. Esimiehiä tulisi rohkaista käyttämään enemmän aineettoman palkitsemisen keinoja esimiestyössään.

Osa aineettoman palkitsemisen tavoista vaatii koko yrityksen strategisen linjauksen, kuten koulutukseen ja työsuhteen laatuun liittyvät asiat. Aineettomaan palkitsemiseen sisältyy myös paljon asioita, joita esimies pystyy itse kehittämään ja käyttämään omien alaistensa keskuudessa. Työntekijöiden arvostus ja palautteen antamista jokainen esimies pystyy kehittämään omassa organisaatiossaan. Esimiehet voivat lisätä alaistensa vaikutusmahdollisuuksia ja osallistaa alaisiaan enemmän päätöksentekoon. Esimiehillä on myös paljon mahdollisuuksia vaikuttaa organisaationsa ilmapiiriin ja työkuultuuriin. Innovatiivinen esimies voi aineettoman palkitsemisjärjestelmän keinoin lisätä työtyytyväisyyttä ja edistää sitoutumista yritykseen ilman rahallista panostusta.

## 6.2 Osallistuva suunnittelu palkitsemisen kehittämisessä

Osallistuva suunnittelu tarkoittaa henkilökunnan mukaan ottamista työtä ja työpaikkaa koskevaan suunnitteluun. Osallistamisen uskotaan parantavan päätösten laatua ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Osallistaminen myös sitouttaa työntekijöitä päätöksiin ja sen uskotaan myös lisäävän työelämän demokratiaa. (Hulkko ym. 2006, 72.) Osallistuva suunnittelu on uusi näkökulma palkitsemisen kehittämiseen ja sillä saattaa olla palkitsemisjärjestelmien toimivuuden kannalta merkittävä rooli.

Osallistuva suunnittelu lisää työtyytyväisyyttä ja suunnittelussa mukana olevat työntekijät pääsevät tutustumaan kehitettävään asiaan läheisesti. Osallistuminen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen on myös viestinnän väline, koska osallistumisen kautta tietämys lisääntyy ja tietoa viedään organisaatiossa eteenpäin. Osallistaminen vaikuttaa positiivisesti myös siihen, että palkitsemiseen liittyvät päätökset koetaan helpommin oikeudenmukaiseksi. (Hulkko ym. 2006, 76.)

Työntekijöiden osallistuminen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen voi vaikuttaa myönteisesti yrityksen tuloksellisuuteen (Hulkko ym. 2006, 79). Syitä tähän myönteiseen vaikutukseen on useita; työntekijöiden osallistumisen kautta olemassa olevien järjestelmien ongelmat paikannetaan paremmin, kuva henkilöstön arvostamista palkitsemistavoista muodostuu helpommin ja sitoutuminen palkitsemisjärjestelmään on voimakkaampaa. Osallistuminen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tai uusien palkitsemistapojen rakentamiseen lisää henkilöstön tunnetta siitä, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja osaamistaan arvostetaan. Erityisesti silloin, kun kehitetään henkilöstölle läheistä ja tärkeysjärjestyksessä korkealla sijaitsevaa palkitsemistapaa tai järjestelmää, osallistuminen kehitystyöhön voidaan kokea erittäin arvokkaaksi ja palkitsevaksi asiaksi.

Osallistuva suunnittelu ja kehittämistapa ovat hyviä toimintatapoja erityisesti silloin, kun otetaan käyttöön uusia strategisia palkitsemistapoja, kuten tulospalkkaus tai yksilön suorituksen arviointi (Hulkko ym. 2006, 88). Henkilöstön edustajien osallistuminen tulospalkkauksen kaltaisiin, suuriin projekteihin, on

tärkeää. Varhaisella osallistamisella voidaan huomioida eri osapuolten näkemykset ja luoda näin kannustava palkitsemisjärjestelmä. Strategisten palkitsemisjärjestelmien käyttöönotto ei koskaan ole helppoa ja vaivatonta, mutta henkilöstön ja esimiesten osallistuminen järjestelmän kehittämiseen synnyttää myönteisiä vaikutuksia koko organisaatioon ja sen ilmapiiriin.

### 6.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen haasteita

Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen liittyy paljon haasteita. Työsuojelurahaston teettämän tutkimuksen (Moisio ym. 2006, 16) mukaan yritykset kokivat palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä tärkeäksi sekä palkitsemisen kannustavuuden ja motivoinnin että tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn tukemisen. Tärkeää oli myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja osaavan työvoiman rekrytointi ja sitouttaminen. Palkitseminen nähtiin sekä yrityksen strategian että tavoitteiden tukijana. Näihin asioihin liittyy myös yritysten kokemat haasteet. Haasteellista tutkimuksessa mukana olleiden yritysten mielestä oli myös palkitsemisen perusteena olevien mittareiden laadinta.

Työsuojelurahaston tutkimuksessa kuntasektorilla nousi palkitsemisjärjestelmän kehittämisen haasteeksi mm. se, että myös hyvistä työsuorituksista voidaan palkita (Moisio ym. 2006, 16). Hyvistä työsuorituksista palkitseminen on varmasti haaste myös yrityssectorilla. Tämä haaste vaatii asennemuutosta esimiesten ja johdon keskuudessa, jotta otettaisiin käyttöön sellaisia käytäntöjä, että esimiehet huomaisivat ja uskaltaisivat palkita hyvistä suorituksista. Asennemuutosta vaatii myös se, että esimiehet uskoisivat palkitsemisen kannattavuuteen ja sen vaikutuksiin pitkällä tähtäimellä.

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisen haasteena on monissa yrityksissä ja muissa organisaatioissa usein se, miten saadaan houkutelua työntekijöitä organisaation palvelukseen ja miten työntekijöitä sitoutetaan pysymään yrityksen palveluksessa. Palkitsemisen kokonaisuudesta pitäisi saada sellainen, että se kiinnostaa ja motivoi työntekijöitä. Yritysten, joiden palkitsemisen kokonaisuuden tiedetään olevan toimiva ja runsas, on helpompi saada työntekijöitä hake-



maan yrityksen palvelukseen. Tieto hyvistä henkilöstöeduista ja palkitsemisjärjestelmistä kulkeutuu usein hyvin työnhakijoiden keskuudessa. Toisaalta huono palkitsemisen kokonaisuus tai heikko palkitsemisjärjestelmä saattaa vaikuttaa työntekijän päätökseen työpaikan valintatilanteessa, vaikka työ sinänsä olisikin kiinnostava. Tämä tapahtuu etenkin siinä tilanteessa, jos työntekijällä on samanarvoinen työ tarjolla toisessa yrityksessä, jossa palkitsemisen kokonaisuus on paremmin rakennettu.

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen henkilöstöä motivoivaksi ja kannustavaksi on aina haasteellista. Palkitsemisen kokonaisuuteen voi kuulua palkitsemisjärjestelmiä, jotka eivät koske koko henkilöstöä. Haasteellista on luoda palkitsemisen kokonaisuudesta sellainen, että jokainen kokee löytävänsä siitä itselle tärkeitä elementtejä, oikeudenmukaisuuden periaatteiden mukaisesti.

#### 6.4 Palkitsemisen kokonaisuuden viestintä

Viestintä tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96). Palkitsemisen kokonaisuuden onnistunut viestintä osana yrityksen muuta viestintää edistää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa sitä kautta myös tulokseen. Palkitsemiseen sisältyy aina viesti työntekijöille siitä, millaista suoritusta halutaan ja millaisia tuloksia odotetaan. Palkitsemisen yhteydessä käytetyt sanat ja termit vaikuttavat merkittävästi siihen, miten viesti ymmärretään ja miten siihen suhtaudutaan. (Rantamäki ym. 2006, 140.) Palkitsemiseen liittyvässä viestinnässä, kuten viestinnässä yleensäkin, pitäisi käytetyn termistön olla sellainen, joka on kohdejoukolle tuttu. Vieraat sanat ja niiden merkitykset pitäisi selittää ymmärrettävästi.

Palkitsemiseen liittyvän viestinnän onnistuminen riippuu monesta seikasta. Palkitsemisen onnistumisen kannalta tärkeitä ovat mm. seuraavat asiat (Rantamäki ym. 2006, 140):

- Palkitsemisen tulee olla läpinäkyvää

- Suunnitteluvaiheessa olevista palkitsemiseen liittyvistä asioista kannattaa viestiä (näin voidaan saada hyvää palautetta kesken suunnittelun ja valmistaa henkilöstöä tulevaan muutokseen)
- Nykyisiä etuja heikentävistä muutoksista tulee viestiä siten, että kerrotaan henkilöstölle mihin muutoksella pyritään, miten tavoitteeseen päästään, miten muutokset vaikuttavat henkilöstöön, miten palkitsemista muutetaan ja miten henkilöstö voi vaikuttaa omaan palkitsemiseensa
- Sanavalinnat ovat erittäin merkityksellisiä

Palkitsemisen viestinnässä käytetään yrityksen sisäisiä kanavia. Työntekijän omaa työtä koskevaa tietoa haetaan ja saadaan esimieheltä (Åberg 2006, 109). Esimies on myös tärkeä linkki palkitsemiseen liittyvän tiedon jakamisessa, joten on erittäin tärkeää, että esimies tuntee hyvin yrityksen palkitsemisen kokonaisuuden ja osaa antaa siitä oikeaa tietoa alaisilleen. Nykyisissä organisaatioissa tietoa haetaan paljon myös itsenäisesti mm. yrityksen intranetistä. Intranet sivuilla olevan tiedon tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Etsittävän tiedon on löydyttävä helposti eikä se saa olla liian vaikeassa muodossa, jolloin mielenkiinto asiaan saattaa laskea.

Palkitsemisen kokonaisuuden viestinnän voi aloittaa jo työpaikkailmoituksessa ja jatkaa sitä uuden henkilön haastattelutilanteessa, jolloin hänelle kerrotaan yrityksen palkitsemisen kokonaisuuden sisällöstä. Seuraava vaihe viestinnässä on uuden henkilön perehdytystilanne, jolloin palkitsemisen kokonaisuus tulee käydä läpi erityisen tarkasti. Palkitsemisen kokonaisuuden kertaus jo olemassa olevalle henkilöstölle on myös tarpeen, etenkin tilanteessa, jolloin kokonaisuuteen on tullut tai on tulossa muutoksia. Isommista muutoksista on hyvä myös esittää perustelut, jotta muutos hyväksyttäisiin paremmin.

Jos palkitsemisen kokonaisuutta tai sen osaa lähdetään yrityksessä muuttamaan, on panostettava muutosviestintään. Erityisen tärkeää muutosviestintä on tilanteessa, kun muutetaan palkkausjärjestelmää tai jotain muuta asiaa, jolla on merkitystä henkilöstön rahalliseen palkitsemiseen. Muutosprosessi on hyvä kuvata ja kertoa siitä henkilöstölle ajantasaisesti. Henkilöstölle viestitään asian

taustat ja tavoitteet sekä muutoksen aikataulu. Muutosviestintä on jatkuvaa tiedottamista, jolloin mahdollisesti syntyvät huhut ja väärän informaation leviäminen voidaan ehkäistä. (Åberg 2006, 132.)

## 7 PALKITSEMINEN YRITYS A:SSA

### 7.1 Yritys A yrityksenä

### 7.2 Palkitsemisen kokonaisuus Yritys A:ssa

#### 7.2.1 Aineellinen palkitseminen

#### 7.2.2 Aineeton palkitseminen

### 7.3 Tutkimuksen suorittaminen ja tulokset

#### 7.3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui tähän aiheeseen ja tutkimusongelmaan parhaiten. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimustapa dokumentoi keskeisiä ilmiöitä ja asioiden kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 1996, 139). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tehdä päätelmiä havaintoaineiston analysoinnin perusteella, ja siksi tämä tutkimustapa soveltui hyvin tämän tutkimusongelman ratkaisuun.

Survey-tutkimuksen yksi tiedonkeruumenetelmä on kyselyn suorittaminen. Muita menetelmiä ovat myös haastattelu tai havainnointi (Hirsjärvi ym. 1996, 193). Kysely oli luonnollinen valinta tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska sillä saavutetaan suuri joukko vastaajia ja saadaan mahdollisimman paljon vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelumenetelmällä olisi saatu syvällistä tietoa tutkimusongelmaan, mutta menetelmä olisi ollut aikaa vievä ja tulokset liian suppeat. Kyselyllä kerätty aineisto kattoi koko perusjoukon. Perusjoukko tässä tutkimuksessa oli Yritys A:n henkilöstö. Otos perusjoukosta olisi tuottanut liian vähän aineistoa ja kyselytutkimuksen luotettavuus olisi kärsinyt.

Kyselyn kysymykset laadittiin tutkimusongelmaan ja teoriaan pohjautuen. Kysymysasettelun avulla pyrittiin mahdollisimman tarkasti saamaan vastauksia seuraaviin asioihin;

- miten tärkeinä asioina henkilöstö pitää yrityksen tarjoamia palkitsemisjärjestelmiä ja henkilöstöetuja, ja mikä on niiden vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen (kysymykset 9-13)
- miten eri palkitsemisjärjestelmien piiriin kuuluvat henkilöstöryhmät kokevat palkitsemisjärjestelmänsä oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja motivoivuuden (kysymykset 14-28)
- kuinka tyytyväinen henkilöstö on yrityksen tarjoamiin nykyisiin henkilöstöetuihin (kysymykset 29-31)
- mitkä asiat työssä koetaan palkitsevana (kysymys 32)
- onko palkitsemisjärjestelmistä ja henkilöstöeduista tiedotettu riittävästi ja onko tiedottamisessa käytetty oikeita kanavia (kysymykset 33-36)
- henkilökunnalta kysyttiin myös ehdotuksia palkitsemisen eri osa-alueiden parantamiseksi ja kehittämiseksi

Kyselylomake rakennettiin siten, että lomakkeen alussa kartoitettiin taustatietoja, kuten vastaajien sukupuolijakauma, ikä, työtehtävä, alueellinen sijoittuminen ja palvelusvuosien määrä. Alle kolme vuotta yrityksen palveluksessa olleille esitettiin lisäkysymys, jolla kartoitettiin henkilöstöetujen, palkitsemisjärjestelmän ja työnantajakuvan vaikutusta työpaikan valintaan. Varsinaisten tutkimuskysymysten (kysymykset 7-37) lisäksi vastaajilta kysyttiin lomakkeen lopussa, onko heille tarjottu töitä muualta viimeisen kolmen vuoden aikana ja mitkä tekijät ovat saaneet heidät jatkamaan yrityksen palveluksessa.

Kysymystyyppinä kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, arvoasteikkokysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kysymystyyppi valittiin kunkin kysymyksen kohdalla siten, että se parhaiten vastaisi haluttuun asiaan ja tutkimusongelmaan. Kysymystyyppin valintaan vaikutti myös se, että kysymys olisi vastaajalle helposti ymmärrettävä ja vastaaminen olisi sekä helppoa että nopeaa. Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomakkeen kysymykset käytiin läpi henkilöstöjohtajan kanssa. Kyselylomake myös testattiin ennen lähettämistä.

Kysely julkaistiin yrityksen intranet-sivuilla, jolloin kaikilla oli mahdollisuus vasta siihen. Intranet-sivuilla julkaistiin myös kyselyn saatekirje, jossa selitettiin kyselyn tarkoitusta ja taustoja. Intranet-sivuilta oli linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen, joka oli luotu Digium Enterprise-ohjelmistolla. Kysely lähetettiin koko yrityksen henkilökunnalle, jotta vastauksista saatava tulos olisi mahdollisimman luotettava. Kysely julkaistiin 7.5.2012 ja vastausaikaa oli 15.5.2012 asti. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin henkilöstöä vielä ennen kyselyn päättymistä. Vastausaikaa kyselyyn oli vähän yli viikko, joka katsottiin sopivaksi ajaksi, koska pidempi vastausaika ei kokemuksemme mukaan tuo merkittävästi lisää vastauksia. Kyselyyn oli mahdollista vasta nimettömästi.

Huomioitavaa on, että poiketen yrityksessä muodostuneesta käytännöstä, jossa peruspalkkauksen lisänä olevista lisäpalkkioista, bonuksista ja muista eduista käytetään nimitystä henkilöstöedut, tässä kyselyssä lisäpalkkiot ja bonukset on eroteltu omaksi osiokseen. Työsuorituksiin perustuvat lisäpalkkiot ja bonukset on tässä tutkimuksessa nimetty palkitsemisjärjestelmäksi ja muut edut kuuluvat henkilöstöetuihin. Tällä jaottelulla haluttiin selkiyttää eri työntekijäryhmille suunnattuja tulokseen liittyviä palkitsemisen elementtejä sekä kaikille tarjolla olevia etuja ja aineettoman palkitsemisen muotoja.

Digium Enterprise-ohjelmisto on internetpohjainen palautteenhallinta- ja tiedonkeruuohjelmisto. Ohjelmisto sisältää vastausten analysointi- ja raportointityökalut, joiden avulla tämän tutkimuksen tulosten raportointi ja vastausten yhteenve-tojen laatiminen on suoritettu. Ohjelmisto laskee mm. vastausten prosentuaaliset osuudet ja tuottaa esityskelpoista grafiikkaa. Aineiston analysointi tehtiin ohjelmiston luomien raporttien perusteella. Avoimet vastaukset käsiteltiin yksitellen ja niitä ryhmiteltiin aiheiden mukaisesti.

### 7.3.2 Tutkimuksen tulokset

## 7.4 Johtopäätökset

### 7.4.1 Aineellinen palkitseminen

### 7.4.2 Aineeton palkitseminen

## 7.5 Kehittämisehdotukset

## 8 POHDINTA

Yhteenvetona voidaan todeta, että palkitsemisen kokonaisuus on hyvällä tasolla Yritys A:ssa. Peruspalkkauksen lisäksi tarjolla on erilaisia aineellisia ja aineettoman palkitsemisen elementtejä. Palkitsemisen kokonaisuuden markkinointia uusille työntekijöille ja koko henkilöstölle voisi kuitenkin jatkossa tehostaa. Tärkeää on myös kouluttaa esimiehiä käyttämään palkitsemisen kokonaisuutta johtamisen työkaluna, erityisesti aineettoman palkitsemisen piiriin kuuluvia elementtejä.

Palkitsemisjärjestelmien ja henkilöstöetujen merkitys työmotivaatiota ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä on Yritys A:n henkilöstölle melko suuri. Henkilöstö arvostaa tarjolla olevaa palkitsemisen kokonaisuutta ja kokee työsuoriteperusteiset palkitsemisjärjestelmät tarpeellisiksi ja motivoiviksi. Henkilöstöetuihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja tarjolla olevat edut nähdään keskimääräistä parempina muihin alan toimijoihin verrattuna. Huomattavaa on se, että aineettomien palkitsemisen elementtien arvostus on henkilöstön keskuudessa suuri. Erityisesti työilmapiiriä, työympäristöä ja työsuhteen pysyvyyttä pidetään palkitsevina. Aineettoman palkitsemisen elementteihin kannattaakin tulevaisuudessa panostaa, koska niiden vaikutus työviihtyvyyteen ja motivaatioon on merkittävä.

Jatkotoimenpiteinä Yritys A:ssa olisi hyvä suorittaa vuosittain työtyytyväisyyskysely, jossa yhtenä osana olisi ilmapiirimittaus. Mittauksella kerättäisiin tietoa erilaisista ilmapiiriin vaikuttavista asioista ja niiden sen hetkisestä tilasta. Myös palkitsemisen kokonaisuuteen liittyviä kyselyitä on hyvä tehdä sopivin aikavälein palkitsemisen kehittämiseksi. Päälliköiden tyytyväisyyttä bonusjärjestelmään olisi myös hyvä selvittää syvemmin. Vastauksista esiin tullut tyytymättömyys järjestelmän tasapuolisuuteen vaatii lisäselvitystä. Selvitettävä olisi, mistä tyytymättömyys johtuu ja miten tilannetta voitaisiin parantaa.

Kyselyyn vastasi 37,5 % yrityksen henkilökunnasta, joten saatujen vastausten määrää voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta riittävänä. Eri työntekijäryhmät olivat hyvin edustettuina. X ovat suurin työntekijäryhmä, joten odo-



tettavaa olisi ollut, että heitä olisi kyselyyn vastannut huomattavasti enemmän. X:n palkkiojärjestelmää koskevat vastaukset näen kuitenkin luotettavina, koska järjestelmää koskeviin kysymyksiin ovat vastanneet myös päälliköt, jolloin vastausmäärät ovat suhteellisesti hyvät. Kysely toteutettiin sellaisena ajankohtana, joka on vuoden kiireisin. Kyselyyn olisi voinut tulla enemmän vastauksia rauhallisempaa aikana.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut mielenkiintoista ja antoisaa. Tutustuminen aiheeseen ja teoriaosan kirjoittaminen lisäsivät omaa kiinnostustani palkitsemisen eri elementteihin ja niiden käyttöön. Palkitsemisen merkitys henkilöstön työmotivaatioon sekä työnantajaan sitoutumiseen nousi esiin selkeästi. Kyselytutkimuksen laatiminen ja vastausten analysoiminen olivat kiinnostavia tehtäviä. Henkilöstön vastausten perusteella oma käsitykseni palkitsemisen eri elementtien arvostuksesta henkilöstön keskuudessa muuttui. Oli hienoa huomata, että aineettoman palkitsemisen elementtejä arvostetaan niinkin suuresti Yritys A:n henkilöstön keskuudessa.

## LÄHTEET

### Itsenäiset julkaisut:

Ahokas P., Hakonen N., Hänninen J., Kopra V., Mäkinen J., Neuvonen J. & Suokas J-P. 2011. Yksityisten alojen palkkajärjestelmät. JTO-Palvelut Oy.

Bratton J. & Gold J. 2003. Human Resource Management, Theory and Practice. New York: Palgrave Macmillan.

Elo A-N., Ervasti J., Teräsaho M., Hemmilä P., Lipponen J. & Salimäki A. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 50/2009.

Hakanen M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hakonen A., Salimäki A. & Hulkko K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Helsinki: Työministeriö.

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A. 2005. Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hakonen N., Aarnio A., Hulkko-Nyman K. & Maaniemi J. 2011. Palkkakeskustelut Suomessa, viiheitä ja kokemuksia. JTO-Palvelut Oy.

Helsilä M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hulkko K., Ylikorkiala A., Hakonen A., Maaniemi J. & Sweins C. 2006. Parempaan palkitsemiseen osallistuvalla suunnittelulla. Tykes-raporttisarja (nro 50).

Kauhanen J., 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.

Moisio E., Sweins C. & Salimäki A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Rantamäki T., Kauhanen J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Sistonen S., 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Strömmer R., 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita Oy.

Valpola A., 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Valpola A., 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Ylikorkiala A., Hakonen A. & Hulkko K. 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Tykes-raporttisarja (nro 41).

Åberg L., 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor.

**Artikkelit:**

Emerald. 2008. Feeling valued is the best motivation: Perks and pay incentives cannot beat feeling needed. Human Resource Management International Digest, Vol. 16, Iss: 3, 28-31.

**Sähköiset lähteet:**

Autoala, toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus, 1.10.2011 – 31.10.2013, [www.akl.fi](http://www.akl.fi) > edunvanvonta > työmarkkinatoiminta > työehtosopimukset

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät. Viitattu 12.3.2012. [www.ek.fi](http://www.ek.fi) > palkat ym > palkitseminen.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2008. Palkkaus yksityisellä sektorilla, palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyrityksissä. Viitattu 12.3.2012, [www.ek.fi](http://www.ek.fi) > palkat\_ym > palkitseminen.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Henkilöstön osallistumisjärjestelmät. Viitattu 8.6.2012, [www.mol.fi](http://www.mol.fi) > työsuhteasiat.

**Organisaation sisäiset lähteet:**

Henkilöstöedut, 8.5.2012

Laatukäsikirja, 25.5.2012.

Yritysesittely, 25.5.2012

**Liite1**

**Kyselyn saatekirje**

**Liite2**

**Kyselylomake**