

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

# **PORKKANOITA JA PALKKIOITA**

Tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä

Yrityksen hallinto

Pro gradu -tutkielma

Helmikuu 2005

Ohjaaja: Marja Eriksson

Tapio Pussila

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	PUSSILA TAPIO
Tutkielman nimi:	Porkkanoita ja palkkioita. Tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä
Pro gradu -tutkielma:	97 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2005
Avainsanat:	motivaatio, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, palkka, palkkausjärjestelmä.

---

Tutkielmani tavoitteena on muodostaa kokonaiskuvaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä kirjallisuuden avulla sekä tämän jälkeen tutkia empiirisesti palkkausta ja palkitsemista tamperelaisissa organisaatioissa. Tutkimusongelmaksi muodostui se, miten suomalainen yritys käyttää ja kehittää palkitsemisjärjestelmää. Alaongelmiksi muodostui se, minkälainen palkitsemisjärjestelmä yrityksellä on, mikä on palkitsemisen rooli yrityksessä sekä minkälaisia paineita palkitsemisjärjestelmän käyttöön ja kehittämiseen kohdistuu.

Tutkimukseni on empiirinen, kuvaileva tapaustutkimus joka pyrkii myös selittämään. Käyttämäni tutkimusote on kvalitatiivinen, tavoitteenani on aineiston teoreettinen edustavuus. Tutkimukseni pohjautuu keväällä 2004 tekemääni esitutkimukseen, jossa tarkastelin informoidun kyselyn avulla neljän Tampereella toimivan organisaation palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien pääpiirteitä. Esitutkimuksen tulosten pohjalta päädyin tutkimaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin Pirkanmaan Osuuskaupan sekä kahden siihen kuuluvan kauppaliikkeen, Sokos Tampereen ja Prisma Tampereen palkitsemisjärjestelmiä. Aineiston keruumenetelminä käytän haastatteluja sekä erilaisia valmiita aineistoja.

Tutkimukseni tuloksista ilmeni, että kohdeorganisaatioissa käytettiin palkitsemista melko monipuolisesti. Tulospalkkiojärjestelmän lisäksi käytettiin erilaisia työryhmätasoisia sekä yksilötasoisia kannustepalkitsemisia. Nämä palkitsemisjärjestelmät luotiin Pirkanmaan Osuuskaupan tasolla, mutta niihin olivat vaikuttamassa myös Sokos Tampere sekä Prisma Tampere. Näiden palkitsemiskeinojen lisäksi Sokos ja Prisma loivat omia, etupäässä ei-taloudellisia palkitsemismenetelmiä. Kaikissa organisaatioissa nähtiin ei-taloudellisen palkitsemisen rooli hyvin tärkeänä ja keskeisenä henkilöstön motivoinnissa, kannustamisessa ja kehittämisessä.

Kohdeorganisaatiot näkivät palkitsemisen laaja-alaisena, koko liiketoimintastrategiaan yhteydessä olevana järjestelmänä. Palkitsemisjärjestelmää kehitettiin vuosittain käytävien yhteisten neuvotteluiden avulla. Neuvotteluissa uudistettiin ja kehitettiin palkitsemisjärjestelmän kriteerejä, palkitsemistasoja sekä palkitsemisen reunaehtoja. Kaikissa kohdeorganisaatioissa oli viime aikoina kiinnitetty erityistä huomiota ei-taloudellisten palkitsemismenetelmien lisäämiseen ja kehittämiseen.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	<b>3</b>
1.1 Aiheen esittely	3
1.2 Tutkimuksen tavoite	4
1.3 Tutkimuksen kulku	6
2. TYÖMOTIVAATIO	<b>8</b>
2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	11
2.2 Katsaus motivaatioteorioihin	15
2.3 Yksilöllinen motivointi	18
2.4 Yhteenvetoa työmotivaatiosta	26
3. PALKKAUSJÄRJESTELMÄ	<b>26</b>
3.1 Palkka	27
3.2 Palkkaustekijät	28
3.3 Palkkaustavat	32
3.4 Tulospalkkaus	33
3.5 Yhteenvetoa palkkausjärjestelmästä	38
4. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KOKONAISUUS	<b>40</b>
4.1 Palkitseminen	41
4.2 Palkitsemistavat	47
4.3 Palkitseminen ja strategia	57
4.4 Tulevaisuuden näkymiä	62
5. AINEISTO & TUTKIMUSMENETELMÄT	<b>66</b>
5.1 Esitutkimus	70
5.2 Tutkimusasetelma	76
6. KESKEISET TULOKSET	<b>78</b>
6.1 Pirkanmaan Osuuskauppa	78
6.2 Prisma Tampere	83
6.3 Sokos Tampere	86
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	<b>89</b>
LÄHDELUETTELO	<b>94</b>
LIITTEET	<b>98</b>
Liite 1 Kyselylomake	98
Liite 2 Haastattelujen aihealueet	100

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen esittely

Tutkielmani aiheena on yritysten ja organisaatioiden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien tarkastelu sekä vertailu. Tarkastelen motivaatio- ja kannustenenäkökulmasta erilaisten palkkausjärjestelmien peruspiirteitä sekä kokonaispalkitsemisen muodostumista erilaisista osista. Palkitseminen nähdään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Sillä pyritään mm. ohjaamaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstön palkitsemisen on todettu (mm. Kauhanen 2003) olevan henkilöstövoimavarojen johtamisen (Human Resource Management, HRM) keskeistä aluetta. Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja sisältää paitsi *taloudelliset* (palkat + edut) myös *ei-taloudelliset* seikat, kuten mm. sosiaaliset palkkiot ja uraan liittyvät palkkiot. Taloudelliset palkitsemiskeinot puolestaan jaetaan kahteen pääryhmään: *Suoraan palkitsemiseen* (peruspalkka, suorituspalkka sekä erilaiset taitolisät) ja *epäsuoraan palkitsemiseen*, kuten erilaiset lakisääteiset tai vapaaehtoiset edut. Suomessa tällaisia lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus sekä työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat lisävakuutukset (eläke-, matka-, sairauskulu- jne. vakuutukset), autoetu, ateriaetu, asuntoetu, puhelinetu jne. (Kauhanen 2003, 105 - 140)

Aihepiiriltään palkitseminen on mielestäni mielenkiintoinen ja ajankohtainen tutkimuskohde, sillä siitä käydään tälläkin hetkellä varsin laajaa julkista keskustelua ja arviointia. Erityisesti ylemmän johdon taloudelliset palkitsemiskeinot (esimerkiksi optiot) ovat herättäneet runsaasti huomiota ja kritiikkiä sen suhteen, ovatko ne oikeudenmukaisia ja tehokkaita sekä yrityksen itsensä, että koko kansantalouden mittakaavassa. On myös esitetty arvioita (esim. Kauhanen 2003) siitä, että ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen merkitys olisi jatkuvasti kasvamassa ja että palkitsemiskokonaisuuden sisältö olisi yksilöllistymässä. Yhä enemmän puhutaan myös

kokonaispalkitsemisesta eli erilaisten rahamääräisten korvausten sekä itse työn ja työympäristön aikaansaaman työmotivaation ja -tyytyväisyyden yhdistelmästä.

Palkitsemista tutkineen asiamies Niilo Hakosen (Teollisuus ja Työnantajat) mukaan yritykset ovat viime aikoina alkaneet nähdä palkitsemisen yhteyden strategiaansa ja kilpailukykyynsä, ja tätä kautta palkkausjärjestelmät ovat kehittymässä. Hakosen mukaan palkkauksessa on kiinni paljon rahaa, ja sillä on ihmisille suuri merkitys, kuten muullakin palkitsemisella, minkä vuoksi yritysten kannattaa paneutua siihen tosissaan. (Kulmala 2004, 21)

Edellä esitettyjä arvioita olisi kiinnostava myös verrata käytännön tapauksiin, esimerkiksi minkälainen tilanne on tamperelaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Miten niissä nähdään palkitsemisen rooli ja merkitys? Miten yritykset nykypäivänä käyttävät ja kehittävät palkitsemisjärjestelmiään?

Palkitsemista koskevia laajoja tutkimuksia on Suomessa tehty varsin niukasti, ainakin kansainvälisesti vertaillen. Suomessa tehdyt tutkimukset ovat olleet lähinnä yksittäisiä tapaus-tutkimuksia, joten mielestäni aihealue tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia tuoreiden havaintojen tekoon. Ylimmän johdon palkitsemista on tosin Suomessakin tutkittu aivan viime aikoina (mm. Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003; Kauhanen, Kuosa & Vaihekoski 2003). Myös tulospalkkausta on viime aikoina jonkin verran tutkittu (mm. Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999; Piekkola 2002). Nämä aihepiirit ovat olleet sen verran ”muodikkaita”, että palkitsemistutkimus on viime aikoina keskittynyt voimakkaasti niihin. Tästä syystä palkitsemista laajemmin käsitteleville tutkimuksille ja selvityksille olisi Suomessakin tarvetta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Pyrin tutkielmani *teoreettisessa* osassa tarkastelemaan kirjallisuuden avulla palkkausjärjestelmän perusteita sekä strategista palkitsemisjärjestelmää, palkitsemisen kokonaisuutta sekä sen osa-tekijöitä. Tavoitteenani on kuvata erilaisia kokonaispalkitsemismahdollisuuksia ja -tapoja sekä niiden taustalla vaikuttavia ajatusmalleja. Teoreettinen tarkastelu muodostaa tutkielmani empiiristä osaa varten

kokonaiskuvaava palkitsemisesta, jolloin tutkimaani aineistoa voidaan tarkastella osana tätä laajempaa kokonaisuutta. Lisäksi voidaan tehdä havaintoja siitä, miten kirjallisuudessa esitetyt palkitsemismallit ja -menetelmät sovelletaan käytäntöön.

Tutkielmani *empiirisessä* osassa tarkastelen Tampereella toimivien yritysten ja organisaatioiden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Tavoitteena on selvittää, minkälaisia palkitsemisjärjestelmiä ja -käytänteitä niissä esiintyy. Tutkielmani **tutkimusongelmaksi** muodostuu se, miten suomalainen yritys käyttää ja kehittää palkitsemisjärjestelmää. **Alaongelmia** ovat:

- Minkälainen palkitsemisjärjestelmä yrityksellä on?
- Mikä on palkitsemisjärjestelmän rooli yrityksessä, sen yhteys liiketoimintaan?
- Minkälaisia paineita (ulkoisia ja sisäisiä) palkitsemisjärjestelmän käyttöön ja kehittämiseen kohdistuu?

**Tutkimuskysymyksiä**, joiden avulla pyrin vastaamaan varsinaiseen tutkimusongelmaan sekä siitä johdettuihin alaongelmiin, ovat seuraavat:

- Minkälaisia palkitsemismenetelmiä yritys käyttää?
- Ei-taloudellisen palkitsemisen rooli?
- Mihin nykyinen palkitsemisjärjestelmä perustuu?
- Mitä palkitsemisjärjestelmällä pyritään saavuttamaan?
- Miten yritys kehittää palkitsemisjärjestelmänsä?
- Palkitsemisen yksilöllinen räätälöinti?

Tutkimukseni pohjautuu keväällä 2004 tekemääni esitutkimukseen, jossa tarkastelin informoidun kyselyn avulla neljän Tampereella toimivan organisaation palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien pääpiirteitä (esitutkimuksesta lisää luvussa 5). Esitutkimuksen tulosten pohjalta päädyin tutkimaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin Pirkanmaan Osuuskaupan, joka on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa sekä kahden siihen kuuluvan suuren kauppaliikkeen, Sokos Tampereen ja Prisma Tampereen palkitsemisjärjestelmiä. Tutkimusmenetelminä käytän haastatteluja sekä erilaisia valmiita aineistoja.

Tutkielman ulkopuolelle rajaan palkitsemisjärjestelmien rakentamiseen ja vaihtamiseen liittyvät tarkastelut. Nämä aihepiirit ovat sen verran laajoja kokonaisuuksia, että niitä tulisi tarkastella omana erillisenä kohteena. Lisäksi niitä tarkasteltaessa, tulisi empiirisen aineiston olla melko yksityiskohtaista ja monipuolista, eli tarvittaisiin syvempää analyysiä kohdeyrityksen strategioista.

Rajaan pois tarkastelusta myös palkitsemisen kohdistumiseen olennaisesti liittyvän suoritusarvioinnin/mittaamisen sekä mittareiden laatimiseen ja kehittämiseen liittyvät asiakokonaisuudet. Myös nämä aihepiirit muodostavat omat laajat tutkimusalueensa, joita tulisi tutkia omana tutkimuksena.

Lisäksi jätän tutkielman teoreettisen osan ulkopuolelle ns. tarpeisiin keskittyvät motivaatioteoriat, kuten mm. Maslowin tarveteorian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian. Näiden sijaan keskityn enemmän odotusarvoteoriaan (Vroom, Porter ja Lawler), sekä kontingenssiteoriaan (contingency theory). Viimeksi mainitut teoriat sopivat paremmin tutkimusongelmaani ja tarjoavat empiiriselle käsittelylleni mielekkään ja toimivan viitekehyksen. Näihin teorioihin palaan hieman myöhemmin.

### **1.3 Tutkimuksen kulku**

Aloitan tutkielmani tarkastelemalla luvussa kaksi työmotivaatiota ja sen yhteyttä palkkaukseen ja palkitsemiseen. Tarkastelen kirjallisuuden perusteella mm. motivaation käsitettä, houkutteen ja palkkion sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuuksia. Tämän jälkeen esittelen lyhyesti kirjallisuudessa esiintyvää työmotivaation teoreettista pohdintaa sekä tarkastelen kontingenssiteorian tarjoamaa näkemystä palkitsemisen organisaatio- sekä yksilökohtaisesta räätälöinnistä. Luvun kaksi tavoitteena on muodostaa teoreettista taustaa palkkauksen ja palkitsemisen yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle.

Tutkielmani kolmannessa luvussa käsittelen palkkausjärjestelmää ja sen ominaisuuksia. Tarkastelen mm. mitä palkka on, miten se muodostuu sekä mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Lisäksi käsittelen tulospalkkausta ja siihen liittyviä erilaisia sovelluksia. Neljännessä luvussa tarkastelun kohteena on palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus.

Käsittelen mm. palkitsemisen perusideologiaa, erilaisia palkitsemistapoja, palkitsemisen ja strategian yhteyksiä sekä palkitsemisen tulevaisuuden suuntaviivoja. Lukujen kolme ja neljä tavoitteena on kuvata palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien peruspiirteitä sekä muodostaa kokonaiskuvaa palkkauksesta ja palkitsemisesta varsinaista empiiristä tutkimusta varten.

Viidennessä luvussa esittelen käyttämäni aineiston sekä tutkimusmenetelmät. Selvitän tarkemmin tutkimuksen luonteen ja aineiston käsittelyn. Esittelen myös lyhyesti kohdeorganisaatiot ja esitutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen, luvussa kuusi, tarkastelen empiirisen tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja havaintoja. Lopuksi, luvussa seitsemän, teen yhteenvetoa tutkimuksestani sekä pyrin muodostamaan kokonaiskuvaa tutkielmastani.



## 2 TYÖMOTIVAATIO

Tässä luvussa tarkastelen aluksi työmotivaatiota sekä houkutteiden ja palkkioiden eroja. Tämän jälkeen selvitän sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä käyn lyhyesti läpi työmotivaatiota käsitteleviä teorioita ja niiden pääajatuksia. Esittelen odotusarvoteorian ja suoritus-tyytyväisyys -mallin, joiden jälkeen tarkastelen kontingenssiteoriaa ja näkemystä palkitseminen yksilöllisestä räätälöinnistä.

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatiota voidaan myös kutsua motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä, se on myös vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Organisaatiossa yksilön motivaatioon vaikuttavat monet tekijät, mm. henkilön tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit sekä ryhmävire, ryhmähenki, ilmapiiri ja yrityskulttuuri monimutkaisella tavalla. (Falck 2000, 90 - 92; Falck 1993, 140 - 141; Juuti 1993, 92 - 94)

Näiden tekijöiden lisäksi Falckin (1993) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat palkkiojärjestelmän tehokkuus, työn mielekkyys, sisäinen palaute, sisäinen tiedotus, työpaikan ihmissuhteet, henkilöstön organisaatio-sidonnaisuus, henkilöstön työhalukkuus, ulkoinen palaute sekä erityisesti työhalukkuus ja työtyytyväisyys. Organisaation toimivuus ja tuottavuus riippuvat ratkaisevasti siitä, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät ihmiset ovat. (Falck 2000, 90 - 92; Falck 1993, 140 - 141; Juuti 1993, 92 - 94)

Spitzer (1996, 24) luettelee tekijöitä, jotka lisäävät olennaisesti työmotivaatiota:

- työn yleinen aktivoiminen
- työn ilon lisääminen
- työn vaihtelun kasvattaminen
- henkilöstön osallistumisen helpottaminen
- henkilöstölle annettava mahdollisuus tehdä valintoja
- vastuun (ja auktoriteetin) lisääminen
- tiimityön edistäminen

- oppimisen ja jatkuvan kehityksen rohkaiseminen
- henkilöstölle annettava mahdollisuus asettaa omat tavoitteensa
- itsearvioinnin rohkaiseminen
- työympäristön luominen jatkuvan kehityksen alustaksi
- innostuksen ylläpitäminen
- työntekoa arvostavan ilmapiirin kehittäminen

Lähteenmäen (1995, 50) mukaan jokainen työntekijä haluaa löytää oman merkityksensä eli tietää sen, mihin juuri häntä tarvitaan. Työtehtävien tulisi olla sellaisia, että ihmiset kokevat osaavansa tehdä ne erityisen hyvin. Työntekijän keskeinen sitoutumisen elementti on, että hän tuntee työpanoksensa olleen tärkeä lopputuloksen kannalta, hän haluaa tuntea ylpeyttä toiminnastaan.

Motivoimisen perusidea on yksilön tai ryhmän sisäisen tahdon herättäminen, suuntaaminen ja ylläpitäminen vastualueen tehtävien hoitoon sekä kehittämiseen. Teikarin ja Vartiainen (1993) mukaan liian usein motivoiminen halutaan nähdä vain ulkoisten kiihokkeiden (useimmiten taloudellisten) jakamisena. Heidän mukaan työntekijän motivointi on onnistunut vasta, kun yrityksen reagointi hänen antamaansa fyysiseen ja psyykkiseen panokseen vastaa työntekijän odotuksia. Työntekijöitä voidaan motivoida palkkioilla ja houkutteilla (incentives), jotka tyydyttävät heidän tarpeitaan tai tarjoavat heille tavoitteita joihin pyrkiä (mikäli nämä tavoitteet koetaan vaivan arvoisiksi ja mahdollisiksi saavuttaa). (Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 92 - 94; Teikari & Vartiainen 1993, 127 - 132)

Toisaalta, yksilöiden tarpeet ja heidän suhtautumisensa erilaisiin tavoitteisiin vaihtelevat niin paljon, että Armstrongin ja Murliksen (2000) mukaan on todella vaikeaa tai jopa mahdotonta ennustaa tarkasti miten jokin tietty palkkio tai houkute vaikuttaa jonkun tietyn yksilön toimintaan. Heidän mukaan myös sosiaalinen konteksti vaikuttaa yksilön ja ryhmän motivaatiotilaan. (Armstrong & Murlis 2000, 28 - 33)

Sosiaalinen konteksti sisältää organisaatiokulttuurin (laajalti ajateltuna), johtamistavat sekä ryhmän tai tiimin vaikutuksen, jossa yksilö työskentelee. Myös esimerkiksi Kressler (2003) korostaa motivaation yksilöllistä luonnetta, hänen mukaan motivaatio ei

ole pelkästään suhteellista, vaan myös erittäin tilannesidonnaista. Erilaiset ihmiset reagoivat aivan eri tavoilla, vaikka olosuhteet olisivatkin lähes samankaltaiset. (Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 92 - 94; Kressler 2003, 1 - 8)

Armstrong ja Murlis (2000) määrittelevät palkkioiden (reward) ja houkutteiden (incentive) erot seuraavalla tavalla. *Houkutteen* ovat tulevaisuuteen suuntautuneita, niillä pyritään vaikuttamaan tulevaisuudessa tapahtuvaan toimintaan, kun taas *palkkiot* suuntautuvat menneisyyteen, ne ovat seurausta jo tapahtuneesta toiminnasta. Taloudellisilla houkutteilla pyritään motivoimaan yksilöitä saavuttamaan tietyt päämäärät, parantamaan heidän suorituskykyään tai korottamaan heidän kykyjään keskittymällä tiettyihin kohteisiin. Esimerkiksi myyjälle tarjottu tulospalkkalisä on taloudellinen houkute. Taloudelliset palkkiot puolestaan toimivat taloudellisina huomionosoituksina yksilöille heidän erilaisista saavutuksistaan, esimerkiksi kun he saavuttavat tietyt päämäärät tai parantavat suorituskykyään. Esimerkiksi myyjälle annettu palkkio hyvästä saavutuksesta on taloudellinen palkkio. (Armstrong & Murlis 2000, 274 - 275; Bell 2000, 105 - 108)

Kressler (2003) korostaa puolestaan, ettei motivaatiota pitäisi sekoittaa houkutteeseen. *Houkutteen* hän määrittelee erityisluonteiseksi, ennemminkin lyhyt- kuin pitkäaikaiseksi, ja joka on usein suunniteltu tietynlaiseksi lupaukseksi tulevaisuudessa hämmöttävästä palkkiosta, joka voidaan saavuttaa mikäli ennaltamäärätyt kriteerit toteutuvat. Houkute voi olla myös uhkaava rangaistus, kuten tapauksessa, jossa esimies kertoo alaisilleen erottavansa viisi huonointa myyjäänsä viikon kuluttua. Tällöin myyjät todennäköisesti yrittävät parhaansa välttääkseen potkut. Kyseessä ei kuitenkaan ole motivaatio, vaan houkute, joka lakkaa toimimasta viikon kuluttua. Kresslerin mukaan houkutteen eivät voi motivoida ihmisiä, sen sijaan ne voivat ylläpitää tietyn tasoista suorituskykyä, riippumatta motivaatiotasosta. (Kressler 2003, 41 - 44, 115 - 118, 132 - 136)

*Motivaatio* on Kresslerin mukaan kokonaisvaltainen asenne, joka on lähtöisin erilaisista haluista, tarpeista ja motiiveista. Motivaatio vaikuttaa uravalintoihin, työpaikkavalintoihin, se määrittelee miten yksilö arvostaa työntekoa ja uramenestystä elämässään, se säätelee myös vallanhalun määrää tai sitä, miten paljon yksilö haluaa miellyttää toisia. Näin ollen jos työntekijältä puuttuu työmotivaatio, ei erilaisilla

houkutteilla tai palkkioilla ole hänelle merkittäviä vaikutuksia. Tästä seuraa se, etteivät erilaiset houkutteet tai palkkiot kompensoi kiinnostuksen puutetta työtä kohtaan, liian vähäistä haastetta tai olemattomia kehittymismahdollisuuksia. (Kressler 2003, 41 - 44, 115 - 118, 132 - 136; Teikari & Vartiainen 1993, 131 - 132)

Kresslerin toteaa, että usein yritetään motivoida työntekijöitä korkeamman palkan avulla. Työntekijät ovat luonnollisesti tyytyväisiä lisärahaan, mutta se ei lisää heidän motivaatiotaan. Palkan lisäyksestä tai bonuspalkasta johtuva tyytyväisyys on erittäin lyhytaikainen ja ennen pitkää työntekijät tottuvat tähän bonukseen, ja he alkavat pitää sitä itsestäänselvyytenä. (Kressler 2003, 41 - 44, 115 - 118, 132 - 136; Teikari & Vartiainen 1993, 131 - 132)

## **2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Työmotivaatio jaetaan usein *sisäiseen* motivaatioon ja *ulkoiseen* motivaatioon (esimerkiksi Armstrong & Murlis 2000, Juuti 1993, Thomas 2001). Yksilö, joka tekee joitain työtehtäviä ilman, että hän voisi saada toiminnastaan ulkoisia palkkioita, on sisäisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio liittyy psykologisiin palkkioihin, se syntyy itse työn sisällöstä; työnteko itsessään on palkitsevaa, se tyydyttää yksilön keskeisiä tarpeita. Sisäisesti motivoitunut ihminen on aidosti kiinnostunut työstään, pyrkii tekemään sen paremmin sekä tuntee innostusta ja tyydytystä hyvistä suorituksistaan. Sisäistä motivaatiota lisäävät vastuu omasta työstään (eli työ koetaan tärkeäksi, merkitykselliseksi), työntekon vapaus (ei välitöntä kontrollia), mahdollisuus käyttää ja kehittää erilaisia taitoja ja kykyjä, kiinnostava ja haastava työ sekä mahdollisuus edetä työuralla. (Armstrong & Murlis 2000, 28 - 31; Juuti 1993, 110 - 113; Teikari & Vartiainen 1993, 127; Thomas 2001, 67 - 69)

Ulkoinen motivaatio (jota esimerkiksi Teikari ja Vartiainen kutsuvat *välilineelliseksi* motivaatioksi) puolestaan syntyy silloin, kun yksilöitä yritetään saada houkuteltua tekemään jotakin, esimerkiksi erilaisten palkkioiden tai houkutteiden avulla. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä voi olla välitön ja voimakas vaikutus työntekoon, mutta se ei välttämättä kestä kauaa. Kun motivaatio tulee ulkoapäin, ihmisillä on taipumus keskittyä enemmänkin palkkioihin kuin itse työhön, ja työskennellä vain niin hyvin,

kuin mitä näiden palkkioiden saaminen edellyttää. (Armstrong & Murlis 2000, 28 - 31; Juuti 1993, 110 - 113; Teikari & Vartiainen 1993, 127; Thomas 2001, 67 - 69)

Sisäisillä motivaatiotekijöillä, jotka liittyvät työnteon laatuun, on yleensä tehokkaampi ja pidempikestoisempi vaikutus työntekoon, koska ne ovat yksilön omia tuntemuksia, eivät ulkopuolelta tulevia keinotekoisia tekijöitä. Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään ja lisäämään myös sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäistä motivaatiota pyritään lisäämään mm. erilaisten tehtäväkannusteiden ja vuorovaikutuskannusteiden avulla, kun taas ulkoista motivaatiota pyritään lisäämään erilaisilla taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteilla. (Armstrong & Murlis 2000, 28 - 31; Juuti 1993, 110 - 113; Teikari & Vartiainen 1993, 127; Thomas 2001, 67 - 69)

Thomas (2001) korostaa, että sisäinen motivaatio on ratkaisevan tärkeä seikka nykypäivän työympäristössä, se on yksi suoritustason ja innovaation avaintekijöistä. Yksilötasolla sisäinen motivaatio tekee työn antoisaksi. Se on yksi tärkeimmistä syistä, joiden vuoksi ihminen pysyy työssään. Lisäksi se auttaa pitämään stressitason alhaisena. Thomasin mukaan sisäinen motivaatio muodostuu mielekkyyden, valinnanvapauden, pätevyyden ja edistymisen tunteista (ks. taulukko 1). Ne ovat erilaisia tunne-elämän mittareita, jotka toimivat sisäisen motivaation olemassaolon psykologisina tunnusmerkkeinä. (Thomas 2001, 67 - 70)

<p style="text-align: center;"><b>MIELEKKYYS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kyynisyyttä karttava ilmapiiri</li> <li>• selkeästi määritellyt halut ja toiveet</li> <li>• innostava visio</li> <li>• tehtävien merkityksellisyys</li> <li>• tehtävien kokonaisvaltaisuus</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>VALINNANVAPAAUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vallan delegoiminen</li> <li>• luottamus työntekijöihin</li> <li>• turvallisuudentunne (ei rangaistuksia hyvässä uskossa tehdyistä virheistä)</li> <li>• selkeä tarkoitus</li> <li>• tieto</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PÄTEVYYS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tietämys</li> <li>• myönteinen palaute</li> <li>• taitojen tunnistaminen</li> <li>• haasteet</li> <li>• korkeat, ei-kilpailuhenkiset normit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>EDISTYMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• virstanpylväät</li> <li>• saavutusten juhlistaminen</li> <li>• yhteistyöhenkinen ilmapiiri</li> <li>• yhteydet asiakkaisiin</li> <li>• parannusten mittaaminen</li> </ul>

**Taulukko 1.** Sisäisen motivaation rakennusaineet (muokattu Thomas 2001, 70)

**Mielekkyyden tunne** on sitä, että yksilö kokee pyrkivänsä kohti arvokasta tavoitetta tai suorittaa tärkeää tehtävää, jolla on merkitystä suuremmassakin asiayhteydessä. Yksilö siis tuntee tekevänsä jotain, joka on hänen siihen uhraamansa ajan ja energian arvoista. Tämä lisää työhön sitoutumista sekä sinnikkyyttä vaikeuksien ylittämiseen. (Thomas 2001, 69 - 70)

**Valinnanvapauden tunne** saa yksilön käyttämään omaa harkintaansa tehtävien suorittamisessa ja toteuttamisessa tavalla, joka hänestä itsestään tuntuu mielekkäältä. Työntekijä tuntee, että hänen näkemyksillään ja oivalluksillaan on merkitystä, ja hänellä on tarve käyttää koko ajattelu- ja harkintakykyään. Työntekijät osoittavat entistä suurempaa aloitekykyä ja luovuutta sekä tuntevat olevansa vapaita kokeilemaan ja

etsimään uusia ja parempia ratkaisuja ongelmiin. He kokevat tehtävänsä omikseen ja tuntevat henkilökohtaista vastuuta päätöstensä seurauksista. (Thomas 2001, 69 - 70)

**Pätevyyden tunne** aikaansaa henkilökohtaista ylpeyttä siitä, että työ on laadukasta ja tehtävien suorittaminen on ammattitaitoista. Työntekijät tuntevat hallitsevansa tehtävänsä tai siihen kuuluvat toiminnot sekä uskovat osaavansa toimia oikein niissä myös tulevaisuudessa. **Edistymisen tunne** on rohkaiseva tunne siitä, että asiat ovat menossa oikeaan suuntaan ja kehitystä on tapahtunut. Yksilöt kokevat, että heidän aikansa ja ponnistelunsa eivät ole menneet hukkaan, he ovat innostuneita ja halukkaita investoimaan lisää energiaansa tehtävään. (Thomas 2001, 69 - 70)

Thomas korostaa että sen lisäksi, että kiinnitämme huomiota edellä esiteltyihin neljään tunne-elämän mittariin, tulisi meidän huomioida myös se, että sisäinen motivaatio riippuu ihmisten subjektiivisista tulkinnoista. Eli miten organisaatiossa käsitellään työtä ja suhtaudutaan työntekoon sekä sen eri osa-alueisiin. Esimerkiksi työn edistymisen arviointi riippuu siitä, miten virstanpylväät on määritelty ja tuotu esille sekä miten saavutuksia juhlistetaan. Sisäisen motivaation rakentaminen organisaatiossa on näin ollen osittain sitä, että yksilöitä sen kaikilla eri tasoilla opastetaan tulkitsemaan tilanteet siten, että heidän energiatasonsa pysyy korkeana. (Thomas 2001, 70 - 71)

Tarkasteltaessa sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välisiä yhteyksiä ihmisen motivaatioon, havaitaan että ainakin joissakin oloissa ulkoisten palkkioiden saaminen sisäisesti motivoituneesta toiminnasta vähentää kokonaismotivaatiota. Ulkoiset palkkiot voivat vaikuttaa haitallisesti sisäiseen motivaatioon kahdella tavalla. *Ensinnäkin* itse toiminnan ja ulkoisten palkkioiden välille voi muodostua välineellinen suhde, jolloin toiminnasta tulee keino palkkion saamiseksi. Välineellinen toiminta ei puolestaan ole yhtä palkitsevaa kuin itseisarvoinen toiminta. (Juuti 1993, 110 - 113)

*Toiseksi* ne, jotka tekevät jotakin toiminnan itsensä vuoksi, tuntevat itsensä itsenäisemmiksi kuin ne, jotka tavoittelevat ulkoisia palkkioita. Sisäisesti motivoituneesta toiminnasta saadut myönteiset palautteet lisäävät tunnetta siitä, että tekijä kontrolloi omaa kohtaloaan ja on pätevä. Itsenäisyyden ja pätevyyden tunteet lisäävät sisäistä motivaatiota. Myös ne sisäisesti motivoituneet henkilöt, jotka alkavat saada toiminnastaan ulkoisia palkkioita, voivat havaita, ettei heidän sisäinen

motivaationsa ole enää yhtä korkea kuin ennen (hän ei tee tätä enää pelkästään siksi, että se on hauskaa). Näin heidän kokonaismotivaationsa saattaa laskea. (Juuti 1993, 110 - 113)

## 2.2 Katsaus motivaatioteorioihin

### Odotusarvoteoria

Työmotivaatiota tarkastelevat teoriat ovat kehittyneet Tayloristisista tieteellisen liikkeenjohdon teorioista (1890), ihmissuhde-koulukunnan teorioihin (esim. Hawthorne-tutkimukset), jotka painottivat taloudellista turvallisuutta, työturvallisuutta sekä humaaneja työoloja. Näiden pohjalta kehittyi myöhemmin mm. Maslowin teoria ihmisen tarpeiden hierarkkisuudesta ja sen empiirisenä sovelluksena Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Armstrong & Murlis 2000, 30 - 31; Bowey & Thorpe 2000, 82 - 90; Juuti 1993 94 - 106; Kressler 2003, 8 - 27)

Vroom (1964) kehitti oman odotusarvoteoriansa (The VIE-theory) erilaiselta pohjalta. Hän ei uskonut että ihmisillä esiintyisi määrätynlaisia yleisiä tarpeita, vaan että ihmiset valitsevat erilaisista toimintavaihtoehdoista sellaisen, mikä todennäköisimmin on hänelle juuri sillä hetkellä paras. Eli odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. (Armstrong & Murlis 2000, 30 - 31; Bowey & Thorpe 2000, 82 - 90; Juuti 1993 94 - 106; Kressler 2003, 8 - 27)

Odotusarvoteoriassa operoidaan käsitteillä valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. *Valenssi* on tietylle vaihtoehdolle asetettu preferenssijärjestys, se ilmaisee missä määrin ihminen kokee jonkin vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi. Valenssi viittaa siihen, miten ihminen arvostaa työsuorituksesta saatuja palkkioita, se on siis eräänlainen odotettavissa oleva hyöty. Jos ihminen arvostaa tiettyä vaihtoehtoa, valenssin arvo on positiivinen. Jos hän suhtautuu vaihtoehtoon välinpitämättömästi, on valenssi nolla. Mikäli hän ei tahdo tietyn vaihtoehdon toteutuvan, on valenssi negatiivinen. (Armstrong & Murlis 2000, 30 - 31; Juuti 1993, 94 - 106; Kressler 2003, 8 - 27)



*Instrumentaalisuus* puolestaan on ihmisen kykyä havaita tietyn suoritustason kytkeytyminen tiettyihin palkkioihin. Eli jos yksilö havaitsee, että hänen suorituksestaan seuraa riittävästi mielihyvää tuottavia tuloksia (palkkioita), sanotaan että instrumentaalisuus on positiivinen. Jos hän taas havaitsee, ettei suorituksella ole yhteyttä työstä saatuihin palkkioihin, on instrumentaalisuuden arvo vähäinen. *Odotukset* viittaavat siihen todennäköisyyteen, joka tietyn vaihtoehdon toteutumisella on. Odotukset viittaavat myös siihen, miten todennäköisesti aiotut toimet johtavat tiettyihin seurauksiin (esimerkiksi miten todennäköisesti ahkera työskentely johtaa palkkioihin tai ylennyksiin). (Armstrong & Murlis 2000, 30 - 31; Juuti 1993, 94 - 106; Kressler 2003, 8 - 27)

Odotusarvoteoriassa oletetaan, että motivaatio on prosessi, joka säätelee sitä miten ihminen vapaaehtoisesti valitsee eri vaihtoehtoja. Yksilön työmotivaatio riippuu siitä, missä määrin hän arvioi voivansa saavuttaa toiminnallaan haluamiaan päämääriä. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa yksilön arvio siitä, saako hän palkkioita jos hän saavuttaa päämääränsä. Työmotivaatioon vaikuttaa lisäksi myös se, miten tärkeiksi yksilö arvioi eri vaihtoehdot (esimerkiksi missä määrin hän arvostaa palkkaa tai hyviä ihmissuhteita). (Armstrong & Murlis 2000, 30 - 31; Juuti 1993, 94 - 106; Kressler 2003, 8 - 27)

Lawlerin (1990) mukaan palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja yksilöiden toimintaan juuri niiden uskomusten ja odotusarvojen avulla joita ihmiset niihin liittävät. Odotukset ovat tärkeitä sillä ne vaikuttavat työmotivaatioon, mutta niillä on myös vaikutuksensa organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön sitoutumiseen. (Lawler 1990, 38)

### **Suoritus-tyytyväisyys -malli**

Edellä esitetty Vroomin odotusarvoteoria jättää huomioimatta työmotivaation ja työtyytyväisyyden väliset yhteydet. Porter ja Lawler kehittivät Vroomin teoriaa suoritus-tyytyväisyys -malliksi, jolloin työtyytyväisyyden ja motivaation väliset yhteydet tulivat selitetyiksi. *Työtyytyväisyys* määritellään (esim. Falck 2000) laadulliseksi ja henkilökohtaiseksi tunteeksi, joka syntyy henkilön tarpeiden

tyytyttymisestä. (Armstrong & Murlis 2000, 35; Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 94 - 106)

Aikaisemmin, ihmissuhdekoulukunnan teorioiden mukaan työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on suora riippuvuus: korkea työtyytyväisyys johtaa hyvään työsuoritukseen. Nytemmin yhteys esitetään usein päinvastaisena: työtyytyväisyys on seuraus työsuorituksesta. Myös Porter ja Lawler näkivät motivaation, työtyytyväisyyden ja työsuorituksen erillisiksi muuttujiksi, joiden väliset riippuvuudet eivät ole sellaisia kuin perinteisesti oletettiin (työtyytyväisyys johtaisi korkeaan motivaatioon ja suoritukseen). (Armstrong & Murlis 2000, 35; Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 94 - 106)

Porterin ja Lawlerin mallin mukaan siihen, että suoritus johtaa tyytyväisyyteen ja työsuoritukseen, ei riitä pelkkä motivaatio, vaan ihmisellä täytyy lisäksi olla valmiudet suoriutua. Heidän mukaansa yksilöiden pyrkimykset riippuvat saatavissa olevien palkkioiden määrästä ja siitä, miten todennäköisesti yksilö arvioi pyrkimystensä johtavan palkkioihin. Jos hän arvostaa tiettyä palkkiota ja jos hän uskoo ponnistelujensa avulla saavansa tuon palkkion, hän on motivoitunut tekemään tiettyjä tekoja. (Armstrong & Murlis 2000, 35; Bowey & Thorpe 2000, 88 - 90; Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 94 - 106)

Työsuoritukseen vaikuttavat motivaation ohella yksilön valmiudet (kyvyt) ja käsitykset siitä mitä hänen tuossa tehtävässä tulisi tehdä (sekä halu tehdä se). Hyvin tehty työsuoritus saattaa johtaa sekä sisäisiin että ulkoisiin palkkioihin. Mikäli henkilön saamat palkkiot ovat oikeudenmukaisiksi koettuja esimerkiksi muiden suorituksiin ja muiden saamiin palkkioihin verrattuna, hän on tyytyväinen ja se vahvistaa hänen pyrkimyksiään. (Armstrong & Murlis 2000, 35; Bowey & Thorpe 2000, 88 - 90; Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 94 - 106)

Juutin (1993) mukaan sisäisesti ohjautuvat ihmiset, eli ihmiset jotka uskovat itse voivansa käyttäytymisellään vaikuttaa siihen, saavuttavatko he päämääränsä vai eivät, uskovat ulkoisesti ohjautuvia ihmisiä useammin, että heidän toimintansa johtaa palkkioihin. Niinpä sisäisesti ohjautuvia yksilöitä on helpompi kannustaa erilaisilla

palkkioilla kuin ulkoisesti ohjautuvia. (Armstrong & Murlis 2000, 35; Bowey & Thorpe 2000, 88 - 90; Falck 2000, 90 - 92; Juuti 1993, 94 - 106)

### **2.3 Yksilöllinen motivointi**

Kontingenssiteoria (contingency theory) tarjoaa perustaa palkitsemisjärjestelmälle, joka räätälöidään yksittäisten henkilöiden tai henkilöstöryhmien tarpeille. Bowey ja Thorpe (2000) toteavat, että kontingenssiteorian mukaan johtamisstrategioiden (sisältäen palkitsemisstrategian) tulisi olla suunniteltu huomioimaan sekä itse organisaation, että sen henkilöstön ja johdon erityispiirteet. Palkitsemisstrategia tulisi siis rakentaa (räätälöidä) vastaamaan organisaation sekä henkilökunnan tarpeita. Myös Armstrong ja Murlis (2000) toteavat, että organisaation palkitsemispolitiikan ja palkitsemiskäytänteiden tulisi huomioida organisaation yksilölliset ominaisuudet, kuten sen johtamistyylin, teknologia-asteen, ympäristöolot sekä organisaatiokulttuurin. (Armstrong & Murlis 2000, 52; Bell 2000, 102 - 103; Bowey & Thorpe 2000, 85 - 90)

Bowey ja Thorpe (2000) kuvaavat osuvan esimerkin avulla, miten tietyt työmotivaatiota lisäävät palkkiot eivät aina paranna jokaisen työntekijän työskentelymotivaatiota. Eräässä englantilaisessa television osia valmistavassa tehtaassa oli käytössä bonuspalkka-järjestelmä, joka lisäsi ahkerien työntekijöiden kokonaispalkkaa. Kävi kuitenkin ilmi, että osaa naistyöntekijöistä tämä houkute-järjestelmä motivoi, mutta toisia ei lainkaan. Lopulta selvisi, että nuorempien naistyöntekijöiden palkka meni suoraan heidän vanhemmilleen, jotka antoivat tyttärilleen aina samansuuruisen osan heidän palkastaan ja pitivät loput itsellään. Bonuspalkka meni siis aina vanhemmille, jolloin näitä työntekijöitä ei motivoinut palkkalisä lainkaan. Vanhemmat naistyöntekijät saivat palkkansa suoraan itselleen, jolloin bonuspalkka-houkute lisäsi heidän työmotivaatiotaan. (Bowey & Thorpe 2000, 85 - 90)

Bowey ja Thorpe (2000) korostavat ettei organisaatioiden kannata hyväksyä kriittikittömästi palkitsemisjärjestelmänsä perustaksi sellaisia malleja, joiden mukaan ihmisten käyttäytymistä ohjaava motivaatio perustuu yleisesti määritellyille tarpeille, kuten raha, saavutukset uralla, kiinnostava työ tai ihmissuhteet työpaikalla. Erilaisilla ihmisillä on erilaisia tarpeita, joten palkitsemisjärjestelmä tulisi räätälöidä kunkin

yksilön tarpeiden mukaan. He tosin myöntävät, että tällaisen järjestelmän rakentaminen on vaikea ja työläs projekti. (Bowey & Thorpe 2000, 85 - 90)

Jotta palkinnot ja tunnustuksen antaminen toimisivat, täytyy niiden siis vastata työntekijöiden persoonallisuutta. Esimerkiksi Nelson ym. (1998) toteavat, että jotkut työntekijät arvostavat rintaneuloja ja muita koristeita, jotka ovat tyypillisen palkitsemis- ja tunnustuksenantotavan vakiovarusteita. Näille henkilöille ”mitalit” ovat käsinkosketeltavia todisteita, joilla sopii näyttää sukulaisille ja ystäville, että on arvostettu henkilö työpaikalla. Mutta toiset työntekijät pitävät niitä halpana rihkamana, jotka vain osoittavat, että johto on liian kitsas kiittääkseen henkilöstöä millään merkittävällä tavalla. (Nelson ym. 1998, 34 - 35)

Tilanne selkiytyisi tuntuvasti, jos esimiehet kyselisivät alaisilta, minkälaista tunnustusta nämä arvostavat. Tämä olisi tosin aikaavievää ja tuloksena saattaisi olla kirjava toivomuslista. Nelson, Good ja Hill (1998) tarjoavat toisenlaisen keinon. He ehdottavat, että esimiehet päättelisivät alaisten persoonallisuuden perusteella, minkälaista tunnustusta nämä arvostavat. Nelson ym. jakavat työntekijät neljään erilaiseen persoonallisuustyyppiin, joiden perusteella voidaan päätellä minkälaista tunnustusta ja palkitsemista kukin työntekijä odottaa ja arvostaa. Nämä persoonallisuuskategoriat perustuvat eroihin yksilöiden temperamenteissa. Persoonallisuustyyppit ovat: *Säilyttäjät, strategit, kesyttömät* sekä *energiantajat* (ks. taulukko 2). (Nelson ym. 1998, 35 - 40)

	<b>Mitä he arvostavat</b>	<b>Mistä he tarvitsevat tunnustusta</b>	<b>Millainen tunnustus on heille mieluisinta</b>
<b>SÄILYTTÄJÄT</b>	- luotettavuus - vastuullisuus - vakaus	- sääntöjen noudattaminen - omistautuneisuus ja uskollisuus	- selvät kiitokset luotettavasta työstä
<b>STRATEGIT</b>	- älykkyys ja kekseliäisyys - pätevyys - väsymätön ponnistelu	- ideat - tieto - pätevyys	- vapaus oppia tai lähteä hakemaan haasteita
<b>KESYTTÖMÄT</b>	- ylivoimaiset taidot - arvokkuus paineenalaisenakin - riskejä ottava toiminta	- reaktionopeus - nokkeluus - näppäryys	- epätavallinen palkinto onnistuneesta ja riskejä kaihtamattomasta toiminnasta
<b>ENERGIAN-ANTAJAT</b>	- omistautuneisuus ja intohimo - itsenäinen ajattelu - vilpittömyys ja ystävällisyys	- ideat - ainutlaatuisuus ja henkilökohtaiset panokset - muutoksen edistäminen	- sosiaalinen tunnustus

**Taulukko 2.** Neljän eri persoonallisuustyyppin palkitseminen  
(muokattu Nelson ym. 1998, 36)

**Säilyttäjät** arvostavat konkreettista enemmän kuin abstraktia, järjestystä enemmän kuin joustavuutta ja aikaisempia kokemuksia enemmän kuin tulevaisuuden mahdollisuuksia. He tekevät mieluummin selkeitä päätöksiä kuin puntaroivat eri vaihtoehtoja. Säilyttäjien päivittäisiä toimia ohjaa velvollisuudentunto – se mitä heidän ”pitäisi” tehdä. He pyrkivät jatkuvasti varmistamaan, että työpaikalla vallitsee stabiilitie. Säilyttäjät pyrkivät myös keskittymään kunkinhetkisiin kysymyksiin, ongelmien ratkaisemisessa heitä ohjaavat aikaisemmat kokemukset. He eivät ehkä näe suurta kokonaisuutta eivätkä uusia vaihtoehtoja, koska keskittyvät siihen, mitä on tässä ja nyt. He myös välttävät riskinottoa. (Nelson ym. 1998, 35 - 36)

Työntekijät, joilla on säilyttäjätemperamentti, arvostavat luotettavuutta, vastuullisuutta ja vakautta. He haluavat saada tunnustusta tunnollisesta toteutuksesta, pitäytymisestä sääntöihin ja toimintaperiaatteisiin sekä omistautumisesta ja uskollisuudesta. Tällaisia työntekijöitä tulisi palkita konkreettisilla palkinnoilla, kuten esimerkiksi yrityksen tunnuksin varustetulla kahvimukilla, mitalilla tai t-paidalla. (Nelson ym. 1998, 35 - 36)

**Strategit** ovat näkijöitä ja muutoksen arkkitehteja. He ovat sekä mielikuvitusrikkaita että analyttisiä, tutkien kaikki eri tilanteisiin luonnostaan liittyvät mahdollisuudet. He tahtovat rakentaa järjestelmiä tulevaisuutta varten. Vaikka tulevaisuuden varalle suunnitteleminen onkin hyvä asia, siitä saattaa syntyä ongelma, jos strategi jättää tämän päivän yksityiskohdat huomiotta tavoitellessaan huomispäivän täydellisyyttä. Strategit inhoavat sääntöjä sääntöjen vuoksi ja kyseenalaistavat tai muuttavat kaiken, minkä katsovat haittaavan kehitystä. He nauttivat ideoista ja pitävät monimutkaisten, luovuutta ja kekseliäisyyttä vaativien teoreettisten ongelmien ratkomisesta. (Emt. 36 - 37)

Strategi-työntekijät reagoivat parhaiten työympäristöön, joka sallii heidän ottaa riittävästi valtaa ja vastuuta tulosten aikaansaamiseksi ja joka samalla valvoo minimaalisen vähän ja asettaa vähän rajoitteita. Tällaiset työntekijät arvostavat itsenäisyyttä ja vapautta päättää omista aikatauluistaan ja työsuunnitelmistaan. He pitävät oppimisesta, joten heihin tulisi käyttää palkintoja, jotka parantavat heidän taitojaan ja henkilökohtaista kasvuaan. Esimerkiksi jatkokoulutusmahdollisuus, koulutus/opiskelu työaikana tai mahdollisuus toimia erilaisissa työryhmissä tai projekteissa. (Nelson ym. 1998, 36 - 37)

**Kesyttömät** pitävät enemmän toiminnasta kuin miettimisestä, enemmän nopeasta reagoinnista kuin suunnittelusta, enemmän konkreettisesta kuin abstraktista ja enemmän tästä päivästä kuin menneestä tai tulevaisuudesta. He ovat yleensä hyviä neuvottelijoita ja ongelmanratkaisijoita. Neljästä eri persoonallisuustyypistä he ovat kaikkein käytännönläheisimpiä, ja usein toimivatkin yrittäjinä. He tahtovat elää täysipainoisesti ja kammoksuvat perinteiden, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen rajoittamaa elämäntapaa. Käytännönläheisen luonteensa vuoksi tällaiset työntekijät suosivat usein palkintoja, jotka liittyvät käytännön toimintaan tai vapaa-aikaan. Kuten esimerkiksi välittömiä rahapalkintoja tai ylimääräistä vapaa-aikaa. (Nelson ym. 1998, 37 - 39)

**Energiantajat** asettavat kokonaisuuden yksityiskohtien edelle, reiluuden johdonmukaisuuden edelle, ideat toimintaperiaatteen edelle ja tulevaisuuden nykyisten tai menneiden kokemusten edelle. Ihmisten miellyttäjinä heidän mielenkiintonsa ensi- ja viimekädessä keskittyy aina ihmisiin ja ihmissuhteisiin. He pyrkivät jatkuvasti ylivertaiseen asiakaspalveluun, harmoniaan työryhmässä sekä itsensä toteuttamiseen niin omalla kuin muidenkin kohdalla. Energiantajat ovat innokkaasti ja intohimoisesti tekemisissä ihmisten kanssa. Heidän idealismia ja innostuneisuutta muutosta kohtaan saatetaan arvostaa enemmän luovissa, henkilökohtaiseen muutokseen rohkaisevissa työympäristöissä. (Nelson ym. 1998, 39 - 40)

Energiantajat arvostavat sitä, että heitä palkitaan koulutuksella, joka on ihmisorientoitunutta ja hyödyllistä, ja jonka he mieluummin valitsevat itse. Tällaisten työntekijöiden kohdalla tulisi käyttää mahdollisimman paljon kahdenkeskisiä ja sosiaalisia tunnustuksenantomuotoja, kuten esimerkiksi henkilökohtaisia kiitoskortteja tai julkisia kiitoksia. Lisäksi heitä voisi palkita mm. lähettämällä heitä yrityksen ulkopuolisiin seminaareihin tai kokouksiin, joissa käsitellään heitä kiinnostavia asioita. (Nelson ym. 1998, 39 - 40)

Vaikkakin Nelsonin, Goodin ja Hillin persoonallisuusjaottelu on varsin yksinkertaistava ja karkea, tarjoaa se kuitenkin yhdenlaisen mahdollisuuden tarkastella palkitsemisen räätälöintiä ja yksilöllisten erojen huomioimista palkkioiden ja tunnustusten jakamisessa. Keskeistä heidän tarkastelussaan on se huomio, etteivät kaikki työntekijät ole samanlaisia, vaan ihmisiä motivoivat useat eri tekijät. Yritysjohdon ja esimiesten olisi otettava selvää, miten parhaiten motivoida työntekijöitään ja käyttää sellaisia tunnustuksia ja palkintoja joita nämä oikeasti arvostavat.

Käytännössä jokaisen yksilön tarpeet huomioiva palkitsemisjärjestelmä olisi todennäköisesti työläs ja aikaavievä rakentaa, eikä se kaikilla toimialoilla tai kaikissa organisaatioissa ole edes tavoiteltava vaihtoehto. Toisaalta pienissä organisaatioissa sekä yrityksen keskeisiä avainhenkilöitä palkittaessa yksilöllisiä piirteitä huomioiva palkitsemisjärjestely voi olla hyvinkin käyttökelpoinen ja kannustava. Esimerkiksi tällöin voisi ajatella yrityksen palkitsemisjärjestelmän olevan peruspiirteiltään melko yleinen, mutta keskeisten avainhenkilöiden kohdalla se voisi ottaa huomioon heidän persoonallisia piirteitään ja toiveitaan tarkemmin.

Yksilöllisiä eroja huomioiva järjestelmä voi olla myös yksinkertaisempi, se voi ottaa huomioon yleisemmällä tasolla olevia tekijöitä työntekijöistä tai työntekijäryhmistä eikä siten tarkastelisi heitä niin tarkasti kuin Nelsonin ym. malli. Yksilöllisiä tekijöitä huomioivaa palkitsemista edustaa käytännön tapauksissa tietyt palkitsemismallit, kuten elämänkaari-palkitseminen (life cycle rewarding), elämänrakente-palkitseminen (life structure rewarding) ja ns. cafeteria-malli. Myös erilaiset työn muotoilun keinot, kuten työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä työskentelypaikkaan, -aikaan ja -välineisiin liittyvät työjärjestelyt tarjoavat mahdollisuuden huomioida yksilöt aiempaa paremmin.

*Työkierto* tarkoittaa sitä, että työntekijä siirtyy sovitukseksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. (Kauhanen 2003, 53 - 58; Kressler 2003, 39 - 40; ks. myös Birchall 1989, 43 - 47)

*Työn laajentaminen* puolestaan on prosessi, jossa yksittäinen työntekijä tekee usein samaan työketejuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita, eli työtä laajennetaan horisontaalisesti. Työtä laajentamalla pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijän vastuuta työn laadusta. Työntekijän taitovaatimukset kasvavat, mikä vaatii usein perusteellista työnopastusta ja joskus jopa lisäkoulutustakin. (Kauhanen 2003, 53 - 58; Kressler 2003, 39 - 40; ks. myös Birchall 1989, 43 - 47)

*Työn rikastamiseksi* kutsutaan työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Työn rikastaminen vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä koulutuksen avulla. Työn rikastamisen keinoja ovat mm. työntekijälle annettu vapaus suunnitella työn aikataulu, työmenetelmät, työvälineet sekä työn aloitus- ja lopetusajankohta. (Kauhanen 2003, 53 - 58; Kressler 2003, 39 - 40; ks. myös Birchall 1989, 43 - 47)

*Työaikaan* liittyviä työmuotoilun keinoja ovat työaikojen yksilöllistäminen, työaikojen vaihtelu sekä työaikojen porrastus eli siirtyminen joustavaan työaikaan. *Työpaikka* ei



välttämättä ole aina työnantajan toimitiloissa, vaan työt voidaan tehdä myös kotona, asiakkaan tiloissa, hotellissa, autossa, vapaa-ajan asunnossa etc. Moderneilla ja tehokkailla *työvälineillä* voidaan lisätä työmotivaatiota, jolloin myös työn määrä ja laatu kasvavat. (Kauhanen 2003, 53 - 58; Kressler 2003, 39 - 40; ks. myös Birchall 1989, 43 - 47)

*Elämänkaari-palkitseminen* ja *elämänrakenne-palkitseminen* perustuvat ajatukseen palkan suhteellisen merkitsevyyden vaihtelusta. Koska palkka voi tyydyttää tiettyntyyppisiä tarpeita paremmin kuin toisia, sen motivoiva kyky on riippuvainen yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Ne puolestaan usein riippuvat henkilön elämänkaaren vaiheesta. Elämänkaari kuvaa sitä näkemystä, että jokainen ihminen käy yksilöllisellä tavalla läpi kaikille yhteiset kehitysvaiheet. Elämänrakenne taas viittaa niihin suhteisiin joita yksilöllä on eri asioihin ja henkilöihin elämänsä eri aikoina. Ihmisellä on yleensä eri elämänvaiheissaan pari kolme asiaa, joihin hän kuluttaa aikaansa ja energiaansa. Keskeisessä aikuisuudessa näitä voivat olla esimerkiksi perhe, työ ja harrastukset. (Kauhanen 2003, 112 - 116; Smith 2003, 373 - 385)

Elämänkaaren vaiheiden lisäksi myös ns. *lifestyle* eli *elämäntyyli* vaikuttaa entistä enemmän henkilön käyttäytymiseen kuluttajana tai työntekijänä. Kauhasen (2003) mukaan koko länsimainen maailma on selvästi pirstoutunut viime vuosikymmeninä pieniin alakulttuureihin. Joku arvostaa kestävästä kehitystä ja vihreitä arvoja, kun taas toinen liikkuu, vapaata elämäntapaa, joka ilmenee esimerkiksi moottoripyöräilyn harrastamisena. Näiden ihmisten arvomaailma on täysin erilainen, mikä näkyy myös ulkoisessa olemuksessa ja ns. *lifestyle-pukeutumisenä*. (Kauhanen 2003, 107 - 110, 112 - 116; Smith 2003, 373 - 385)

Erilaisista elämänkaaren ja elämänrakenteen vaiheista sekä elämäntyylien erilaisuudesta johtuen ei organisaatiossa riitä keskimääräisen työntekijän motivaation tunteminen, vaan pitäisi tuntea myös eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien ja eritasoisen koulutuksen saaneiden henkilöiden motivaatio. Lisäksi myös erilaiset kulttuuritaustat (Suomen sisäiset kulttuurierot sekä eri kansallisuuksien kulttuurierot) tuovat oman lisänsä tähän asiaan. (Kauhanen 2003, 107 - 110, 112 - 116; Smith 2003, 373 - 385)

*Cafeteria-mallissa* yrityksen tarjoamat palkanlisät, henkilöstöpalvelut ja edut hinnoitellaan, ja työntekijälle tarjotaan mahdollisuus valita oma kokonaisuutensa annetun raamin puitteissa. Mahdollisten vaihtoehtojen runsaus riippuu työntekijälle asetetusta kokonaiskustannusrajoitteesta, joka saattaa vaihdella eri työntekijöiden kesken. Joissain malleissa valittavat elementit tulevat palkan päälle ja joissain ne ovat osa palkkaa, jolloin puhutaan kokonaispalkasta. Räätelöity kokonaispaketti voidaan rakentaa eri osista riippuen yksilön tarpeista, elämäntilanteesta, haluista, elämäntyylistä jne. (Armstrong & Murlis 2003, 484 - 491; Kressler 118 - 121; Marttinen 2004, 23)

Armstrongin ja Murliksen (2000) mukaan cafeteria-malli tarjoaa yrityksille mahdollisuuden havaita mitkä lisät, palvelut tai edut ovat suosittuja, ja mitkä eivät, mahdollistaen näin entistä tehokkaamman keskittymisen suosittuihin etuisuuksiin ja niiden edelleen kehittämisen. Lisäksi yritys kykenee hyödyntämään etuisuuksia, joita monet sen työntekijöistä pitävät tärkeinä, ja sitä kautta mm. lisäämään työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. (Armstrong & Murlis 2003, 484 - 491; Kressler 118 - 121; Marttinen 2004, 23)

Cafeteria-mallin mukainen etujen yksilöllinen räätälöinti vähentää Lawlerin (1990, 50) mukaan organisaation paternalistista suhdetta työntekijöihin ja antaa enemmän vastuuta työntekijöille. Tämä sopii hyvin yleiseen käsitykseen siitä, että työntekijöiden tulisi olla itsenäisiä, vastuullisia toimijoita, jotka ohjaavat itse uravalintojaan ja yksityiselämäänsä.

Cafeteria-mallit eivät ole kuitenkaan Suomessa kovinkaan yleisesti käytössä, syinä tähän mm. se, että niiden luominen ja ylläpitäminen on melko työlästä ja hankalaa. Myös erilaisten palveluiden ja etuisuuksien verokohtelu saattaa luoda niille ongelmia, kuten myös se, että työntekijän elämäntilanne tai tarpeet saattavatkin yllättäen muuttua, jolloin etupakettia jouduttaisiin muuttamaan ja rakentamaan uudestaan. Myös työpaikan vaihdokset saattavat olla järjestelmälle raskaita. Tästä huolimatta malli on varsin käyttökelpoinen varsinkin jos sitä sovelletaan kulloistenkin tarpeiden mukaan ja se ikään kuin rakennetaan kunkin organisaation erityispiirteiden mukaiseksi. Cafeteria-malli on Armstrongin ja Murliksen mukaan hyvin suosittu Yhdysvalloissa sekä nyttemmin myös Australiassa. (Armstrong & Murlis 2003, 484 - 491; Kressler 118 - 121; Marttinen 2004, 23)

## 2.4 Yhteenvettoa työmotivaatiosta

Yhteenvetona motivaatiosta Juuti (1993) toteaa, että yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, motiiveja on runsaasti ja ne saattavat olla ristiriitaisiakin. Hän ryhmittelee ihmistä motivoivat tekijät seuraavasti:

- sisäiset yllykkeet, kuten tarpeet ja vietit
- sosiaaliset vertailut
- tulevaisuuden odotukset
- mielenkiintoiset tehtävät ja haastavat päämäärät.

Ihmisen motivaatioon vaikuttavat monet tekijät samanaikaisesti, jolloin hän pyrkii maksimoimaan toiminnastaan saamansa mielihyvän ja minimoimaan siitä aiheutuvan mielipahan. Ihminen siis pyrkii päämääriin, jotka ovat hänelle merkittäviä ja joiden avulla hän saa muilta arvostusta itselleen. (Juuti 1993, 94 - 114; Kressler 2003, 41 - 44)

Toiseksi ihmisen toimintaa ohjaa tasapainoisuuden periaate. Hän yrittää säilyttää tasapainon itsensä ja ulkoisen ympäristön välillä sekä säilyttää oman sisäisen tasapainonsa. Kolmanneksi ihmisen toimintaa ohjaa pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen. Hän pyrkii tulemaan yhä enemmän siksi, miksi hän voi tulla. Hän yrittää löytää oman identiteettinsä ja säilyttää minäkuvansa vaikeuksista huolimatta. Motivaatio on loppujen lopuksi hyvin henkilökohtainen asia; vaikka yhteisiä piirteitä on toki löydettävissä, niin löytyy jokaiselta yksilöltä erilainen motivaatiokokonaisuus. (Juuti 1993, 94 - 114; Kressler 2003, 41 - 44)

## 3 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ

Alanko (1988, 60) toteaa että palkkausta voidaan ajatella johtamisen apukeinoksi. Tavoitteet johtamisessa ja palkkauksessa ovat samansuuntaiset: Palkkauksella tulee ohjata ihmisiä tekemään oikeita asioita. Tässä luvussa tarkastelen palkka-käsitettä, palkkaan liittyviä tekijöitä ja tapoja sekä tulospalkkausta ja siihen liittyviä erilaisia sovelluksia.

### 3.1 Palkka

Palkka on työstä maksettava korvaus, työvoiman hinta. Muiden hintojen tavoin se määräytyy pitkälti kysyntä- ja tarjontatekijöiden perusteella. Palkkatason määräytymiseen vaikuttavat kuitenkin myös sekä viralliset että epäviralliset instituutiot. Ensin mainittuja ovat mm. työntekijä- ja työnantajajärjestöt, jälkimmäisiä monenlaiset työpaikoilla noudatettavat tavat ja tottumukset. (Pohjanoksa 1993, 203 - 223; Pohjola 1993, 12 - 39)

Pohjolan (1993) mukaan yrityksen kannalta työstä maksettavalla palkalla on kaksi tehtävää, työvoiman hankkiminen työmarkkinoilta sekä työntekijöiden motivoiminen. Palkkauksen tulee myös tukea yrityksen tavoitteita ja palkita ainakin jollakin aikavälillä niiden saavuttamisesta. Palkkauksessa tulee pyrkiä siihen, että sen perusteita pidetään oikeudenmukaisina ja että perusteita noudatetaan johdonmukaisesti. Palkkaperusteiden tulisi olla henkilöstön tiedossa, jotta palkka yleensäkin voi motivoida työsuorituksiin. Työntekijän tulisi tietää ainakin se, että hänet tavalla tai toisella palkitaan hyvistä työsuorituksista. (Pohjanoksa 1993, 203 - 223; Pohjola 1993, 12 - 39)

Työntekijä kokee työsuhteensa arvon laajempaan kuin palkkauskysymyksenä. Tämä ei merkitse sitä, etteivätkö palkka-asiat olisi erittäin tärkeitä sekä työnantajalle että työntekijöille, vaan että erityisesti henkisillä arvoilla voi olla arvaamattoman suuri merkitys (ks. taulukko 3). (Pohjanoksa 1993, 204 - 207)

<b>Taloudelliset arvot</b>	<b>Henkiset arvot</b>
Rahapalkka	Työnantajan imago
Luontaisedut	Työn luonne
Muut edut	Fyysiset olot
Etenemismahdollisuudet	Johtamisjärjestelmä ja -tavat
Koulutusmahdollisuudet	Sosiaaliset suhteet
Työpaikan sijainti	Mahdollisuus yksilöllisyyteen

**Taulukko 3.** Työsuhteen arvo työntekijälle (Pohjanoksa 1993, 205)

Palkka voidaan maksaa rahana tai luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa. Verotuksen kannalta palkalla tarkoitetaan kaikenlaatuista palkkaa, palkkiota, osapalkkiota sekä muuta etuutta ja korvausta, joka suoritetaan virasta tai sellaisesta työstä, joka tehtävän antajalle tehdään korvausta vastaan. Palkkausteknisesti palkka voi määräytyä työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai muun sovitun perusteen mukaan (näistä perusteista myöhemmin luvussa 3.3). (Kauhanen 2003, 112 - 125)

Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Rahalla ei tyydytetä ainoastaan perustarpeita tai lisätä taloudellista turvallisuutta, vaan sen avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkan avulla voidaan tyydyttää myös suoritustarvetta, sillä kun palkka sidotaan työsuoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta. Näin ollen palkka saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota. Kaikkein vähiten rahan on todettu tyydyttävän itsensä toteuttamisen tarvetta sekä yhteenkuuluvaisuuden tarpeita. Palkka näyttäisi Kauhasen mukaan olevan tärkeä kannuste pienituloisille työntekijöille, koska se tyydyttää ensi sijassa heidän perustarpeensa. Palkka on tärkeä myös suurituloisille toimihenkilöille ja johdolle, koska se osittain tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. (Kauhanen 2003, 112 - 125)

### 3.2 Palkkaustekijät

Työnantajalla ja myös henkilöstöllä tulisi siis olla selvä kuva siitä, mistä palkka maksetaan ja mitkä ovat tässä suhteessa yrityksen ulkopuoliset tekijät. Palkkausjärjestelmissä palkkaustekijät jaetaan perinteisesti seuraaviin osa-alueisiin (Pohjanoksa 1993, 203 - 223):

- työn *vaativuuden* mukainen palkka
- työntekijän *pätevyyden* mukainen palkka
- *olosuhdetekijöihin* perustuva palkka, kuten epämukavan työajan ja likaisen tai vaarallisen työn lisät sekä ylityölisät.

Kulmala (2004) lisää palkkaustekijäksi myös henkilön *saavutukset*. Falck (2000) puolestaan määrittää palkkaperusteiksi työn vaativuuden lisäksi *työsuorituksen* ja *työtuloksen*. Kressler (2003) huomauttaa, että palkkaustekijät ovat muuttuneet merkittävästi viimeisimpien vuosikymmenien aikana. Ennen työntekijän ikä ja

palveluksessa oloaika olivat keskeisiä palkkaa määrittäviä tekijöitä, mutta nykyään palkkaperusteet määräytyvät valtaosin markkinoiden mukaan. Kresslerin mukaan työntekijän palkka määräytyy *markkinahinnan*, työhön käytetyn ajan ja voimavarojen (sekä vastuun määrän), henkilökohtaisen suorituksen, saavutettujen tulosten sekä kehityspotentiaalin perusteella. (Falck 2000, 79 - 88; Goodridge 1989, 301 - 326; Gowler & Legge 1989, 327 - 338; Kressler 2003, 118 - 121; Kulmala 2004, 21 - 26; Pohjanoksa 1993, 203 - 223; ks. myös Thorpe 1989, 283 - 299; Wilson & Bowey 1989, 339 - 372)

Työn vaativuuden arvioinnissa on keskeistä selvittää työn todellinen sisältö ja tavoite. Toimen vaativuuden mukainen palkka ei vielä ota huomioon työntekijän henkilökohtaisia pätevyksiä ja sitä, miten hän voi hyödyntää näitä ominaisuuksiaan tuloksen tekemisessä. Työn vaativuuden mukainen palkka kuvaa tavallaan tehtävää, jos sen tekijällä on kohtuulliset vähimmäis- tai keskimääräiset henkilökohtaiset pätevydet. Henkilökohtaisista onnistumisista olisi palkittava ja kannustettava työntekijää erikseen. Tähän perustuvat henkilökohtaiset lisät ja henkilökohtaiset palkat. (Kulmala 2004, 21 - 26; Pohjanoksa 1993, 203 - 223)

Kulmalan (2004) mukaan työn vaativuus voidaan määritellä myös usean osatekijän kuten työn edellyttämän ammattitaidon, koulutustarpeen tai vastuun mukaan. Vaativuusosan tarkoituksena on kannustaa henkilöä pääsemään nykyistä vaativampiin tehtäviin ja nostamaan sillä tavoin palkkansa kiinteää osaa. (Kulmala 2004, 21 - 26; Pohjanoksa 1993, 203 - 223)

Tietyn vaativuusluokan sisällä henkilölle voidaan maksaa vaihtelevansuuruista palkkaa sen mukaan, millainen pätevyys hänellä on. Myös pätevyysosa on kiinteä, ja sen tavoitteena on kannustaa henkilöä kehittämään itseään. Pätevyyttä tulisi arvioida sellaisten tekijöiden perusteella, jotka ovat merkittäviä yrityksen tavoitteiden kannalta. Peruspalkan lisäksi yritykset maksavat usein henkilöstölle erilaisia lisiä ja palkkaa korottavia eriä. Osa näistä perustuu työehtosopimuksiin, osa on lakisääteisiä. Työsuhteeseen liittyvien muiden etuuksien merkitys vaihtelee palkansaajan henkilökohtaisen tilanteen ja verotuskäytännön mukaan. Tyypillisimpiä etuja ovat autoetu, matkapuhelinetu, ateriaetu, asuntoetu ja korkoetu. Etuudet ovat yleensä

veronalaisia, mutta yritykselle luontoisetujen ja muiden lisätujen kustannukset ovat verotuksessa pääsääntöisesti vähennyskelpoisia eriä. (Kulmala 2004, 21 - 26)

Palkka jaetaan usein kolmeen eri osaan (esim. Armstrong & Murlis 2000, Heiskanen 1993, Kauhanen 2003). *Ensimmäinen* on peruspalkka tai työkohtainen palkanosa. Siinä on perusteena palkansaajan toimen tai muun hänen tekemänsä työn vaativuus. Työ on sitä vaativampaa ja peruspalkka sitä korkeampi, mitä vaikeampi työ on oppia, mitä suurempi vastuu siinä on ja mitä enemmän se rasittaa tekijäänsä. Työkohtaiset palkkaerot motivoivat ihmisiä hankkimaan itselleen ammattitaitoa sekä käyttämään sitä vastuullisissa ja hankalissa tehtävissä. Lisäksi palkkaerot ohjaavat heitä hakeutumaan vaativiin tehtäviin. (Armstrong & Murlis 2000, 1 - 19; Heiskanen 1993, 68 - 73; Kauhanen 2003, 110 - 116)

*Toinen* on henkilökohtainen, suoritukseen perustuva osa, ”hyvän henkilön lisä” tai taitolisä. Siinä perusteena on se, miten hyvin henkilö suoriutuu toimensa tehtävistä. Suoritustason kriteereitä ovat ammattitaito ja virheettömyys, työmäärä, yhteistyökyky, kehityskyky sekä johtamistaito, jos henkilöllä on esimiestehtäviä. Taitolisän perusteita voivat olla myös kielitaito ja monitaitoisuus. Tämä henkilökohtainen palkanosa motivoi ihmisiä tekemään työnsä hyvin. (Armstrong & Murlis 2000, 1 - 19; Heiskanen 1993, 68 - 73; Kauhanen 2003, 110 - 116)

*Kolmas* palkanosa on tulospalkkio. Sen perusteena on yrityksen, sen yksikön tai yksilön tulostaso joko suppeasti tai laajasti käsitettynä. Suppea käsitys tarkoittaa kannattavuutta, katetta tai muita taloudellista tulosta kuvaavia kriteerejä. Laaja käsitys puolestaan tarkoittaa sitä, että palkkio riippuu taloudellisen tuloksen lisäksi laadusta, kapasiteetin käyttöasteesta, asiakastyytyvyydestä ja muista sekundaarisista tuloskriteereistä. Tulospalkkio motivoi ihmisiä tekemään yhteistä tulosta ja ymmärtämään organisaation ja yksikön tulostavoitteita. (Heiskanen 1993, 68 - 73; Kauhanen 2003, 100 - 116)

Kun palkkaerot käytetään täysimittaisesti hyväksi, palkkajärjestelmässä on kaikki nämä kolme osaa. Silloin järjestelmä motivoi hakeutumaan vaativiin tehtäviin, tekemään oman osuutensa hyvin sekä puhaltamaan yhteen hiileen yhteisen tuloksen tekemiseksi. Käytännössä kaikissa palkkajärjestelmissä näitä palkan osia ei ole aina selvästi erotettu

toisistaan, mutta yleensä jokainen palkkajärjestelmä sisältää näitä aineksia, tosin erinimisinä ja erilaisina yhdistelminä. (Heiskanen 1993, 68 - 73)

Henkilöstölle maksettavan palkan suuruus riippuu toisaalta työehtosopimuksesta ja toisaalta yrityskohtaisesti tehdyistä ratkaisuksista (käytetyistä palkkaustekijöistä). Kauhanen (2003) lisää palkan suuruuteen vaikuttaviin tekijöihin myös organisaation kilpailutilanteen, tilanteen työmarkkinoilla (henkilöstön kysyntä ja tarjonta) sekä lainsäädännön ja ammattiyhdistysliikkeen aseman. Lähtökohtana on työehtosopimuksen määräämä palkka, josta yritystason päätöksin voidaan poiketa työntekijälle edullisempaan suuntaan. Pohjanoksan (1993) mukaan pelkästään työehtosopimuksen vähimmäistason noudattaminen palkanasetannassa ei ole kannustava, palkkaa ei silloin ole hyödynnetty johtamisen apuvälineenä. Hänen mukaan työkohtaiset ja henkilökohtaiset lisäjärjestelmät voivat tuottaa enemmän hyötyä kuin lisätä palkkakustannuksia. (Kauhanen 2003, 119 - 122; Pohjanoksa 1993, 203 - 223)

Ylempien toimihenkilöiden eli niiden toimihenkilöiden palkat, jotka eivät kuulu työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän piiriin, ovat yrityksessä päätettäviä asioita. Ylempiä toimihenkilöitä ovat johto ja ainakin ylemmät esimiesportaat sekä joskus erilaiset asiantuntijat, jotka työehtosopimuksen ulottuvuusmääräysten mukaan eivät kuulu työehtosopimuksen piiriin. Kyseiset henkilöt ovat usein avainhenkilöitä yrityksen menestyksessä ja tämän vuoksi heidän palkkauksensa tulisi olla kannustava ja yksilöllinen. (Kauhanen 2003, 119 - 122; Pohjanoksa 1993, 203 - 223)

Ylemmän toimihenkilön työn sisältö, hyvin toimivat yhteistyösuhteet ja innostava ilmapiiri merkitsevät työhön kannustavina enemmän kuin rahapalkan absoluuttinen määrä. Lisäksi erityisesti ylemmillä toimihenkilöillä työsuoritus ei aina välittömästi vaikuta palkan määrään. Tällöin tärkeäksi tekijäksi muodostuu palaute: Palkkioiden tai muuttuvien palkanosien avulla ylempi toimihenkilö saa tiedon siitä, miten hänen tulee jatkossa toimia. (Alanko 1988, 61)

Ylempien toimihenkilöiden palkkoja koskeva Perussopimus sisältää hyviksi todettuja palkkapolitiittisia periaatteita, mutta velvoittavia määräyksiä ei ole. Yritykset hoitavat ylempien toimihenkilöiden palkkauksen omien tavoitteidensa mukaisesti. Perussopimuksen palkkopolitiittiset suositukset ovat seuraavat:



- Palkkapolitiikan tulee tukea ylempien toimihenkilöiden työmotivaatiota tuottavuuden ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi.
- Ylemmän toimihenkilön palkan tulee perustua työn vaativuuteen ja vastuuseen, henkilökohtaiseen pätevyYTEEN ja työsuoritukseen.
- Ylempien toimihenkilöiden palkkatason tulee olla oikeassa suhteessa yrityksen muuhun palkkatasoon.
- Palkkauksen tulee olla kannustava mm. siten, että palkkaporrastus on riittävä.
- Sovellettavasta palkkapolitiikasta on tiedotettava ylemmille toimihenkilöille.

(Alivirta 1993, 188 - 201; Ikäheimo ym. 2003, 72 - 78)

Osa suomalaisista yrityksistä käyttää myös markkinoilla olevia apuvälineitä palkkahallintonsa johdonmukaistamiseen erityisesti toimien vaativuutta määriteltäessä. Laajimmin ovat käytössä HAY-, SKF- ja Palkkavaakajärjestelmä. Kaikki nämä järjestelmät ovat analyttisiä pistejärjestelmiä, joissa toimen vaativuutta arvioidaan usean vaativuustekijän avulla. Järjestelmien avulla saadaan laskettua eri toimien kokonaisvaativuusarvo. Vaativuusarvoja ryhmittelemällä voidaan luoda erilaisia palkkaluokkia, jotka yritys sitten hinnoittelee. (Alivirta 1993, 188 - 201; Ikäheimo ym. 2003, 72 - 78)

### 3.3 Palkkaustavat

Edellä määriteltiin henkilöstölle maksettava peruspalkka ja erilaiset palkkaustavat ovat palkkauksen soveltamista käytäntöön. Työn vaativuudesta ja työsuorituksesta riippuvat palkanosat saadaan osaksi työntekijän palkkaa siis käyttämällä erilaisia palkkaustapoja. Palkkaustavat jaetaan aikapalkkaan ja suorituspalkkaan. Suorituspalkka jaetaan edelleen urakkapalkkaan ja palkkiopalkkaan. (Falck 1993, 142 - 149; 2000, 85 - 86; Mattila 1993, 272 - 278; Peltomaa 1993, 170 - 177)

*Aikapalkka* on aikayksikköä kohti kiinteä ja etukäteen määrätty, ja palkkaperusteina ovat useimmiten työn vaativuus ja henkilön pätevyys. Aikapalkassa palkka ei välittömästi riipu työsuorituksesta. Tuntipalkalla työskenneltäessä palkan suuruus riippuu suoraan tehtyjen tuntien määrästä ja kuukausipalkassa palkka on kuukausittain

samansuuruinen, vaikka tehtyjen työtuntien määrä vaihtelisikin kuukausittain. (Falck 1993, 142 - 149; 2000, 85 - 86; Mattila 1993, 272 - 278; Peltomaa 1993, 170 - 177)

*Suorituspalkat* ovat yleisnimitys niille palkkaustavoille, joissa hinnoitteluperusteena on työsaavutus. Suorituspalkkoihin katsotaan tavallisimmin kuuluvan urakka-, palkkio- ja suorituspidon aikapalkat. Suorituspalkkoihin luetaan lisäksi työsaavutukseen perustuvat bonuspalkat. Urakoiden ja palkkiopalkkojen ero on löydettävissä työsaavutusten mittausperusteista. Urakoissa palkka perustuu työmäärään, jota yleisesti mitataan työn arvioinnilla, kun taas palkkiopalkkoissa mitataan työtulosta, jolla ei ole välitöntä yhteyttä työmäärään. Suorituspalkassa työsuoritus ja palkka ovat siis välittömästi kytketyt toisiinsa, jolloin ensin mainitun vaihdellessa myös jälkimmäinen vaihtelee. Suorituspalkka voi olla yksilö- tai ryhmäkohtainen. Ryhmän työsaavutukseen perustuvia urakoita kutsutaan ryhmäurakoiksi ja palkkioita ryhmäpalkkioiksi. (Falck 1993, 142 - 149; 2000, 85 - 86; Mattila 1993, 272 - 278; Peltomaa 1993, 170 - 177)

### **3.4 Tulospalkkaus**

Suorituksenmukaisesta palkkauksesta eli *tulospalkkauksesta* alettiin Suomessa puhua 1970-luvun loppupuolella, jolloin koko tulosjohtamisideologia alkoi yleistyä. Ajatukset ja mallit tulivat pääasiassa Yhdysvalloista, mutta osin myös Ruotsista. Tulospalkkio on palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaation, organisaation osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai usean tuloksen yhdistelmään. Tulospalkka maksetaan normaalin palkan lisäksi taloudellisen tulostavoitteen saavuttamisen tai tuottavuuden kehityksen perusteella (tai muun etukäteen määritellyn tavoitteen perusteella). (Falck 1993, 142 - 149; 2000, 86 - 87; Kauhanen 2003, 126 - 133; Mattila 1993, 276 - 278; Rehnström 1993, 286 - 295; Tauria 1993, 226 - 235)

Tulospalkkaosuus maksetaan yleensä harvemmin kuin normaalipalkka, esimerkiksi 1 - 4 kertaa vuodessa. Tulospalkka voi koskea useita henkilöitä tai henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä, johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä on myös yksilöllisiä tulospalkkoja. Henkilöstön kannustamisen lisäksi tulospalkan avulla pyritään kehittämään usein myös organisaation sisäistä yhteistyötä. (Falck 1993, 142 - 149;

2000, 86 - 87; Kauhanen 2003, 126 - 133; Mattila 1993, 276 - 278; Rehnström 1993, 286 - 295; Tauria 1993, 226 - 235)

Tulospalkan perusteena käytettävät tulostavoitteet eivät ole useinkaan pysyviä, vaan niitä tarkistetaan esimerkiksi vuosittain. Tavoitteilla pyritään ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan sekä kannustamaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi sillä kytketään yrityksen tulostavoitteet ja kannustava palkkaus yhteen, se on siis johtamisväline, jolla henkilöstö saadaan kiinnostumaan ja sitoutumaan yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Falck 1993, 142 - 149; 2000, 86 - 87; Kauhanen 2003, 126 - 133; Mattila 1993, 276 - 278; Rehnström 1993, 286 - 295; Tauria 1993, 226 - 235)

Lähtökohta tulospalkkion maksamisessa on Taurian (1993) mukaan palkita henkilöstöä omistajan yritykselle tai muulle organisaatiolle asettamien tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämistä. Hän huomauttaa, että tulospalkkio on riskinalaista saantoa; jos jaettavaa ei synny, ei palkkiotakaan makseta. Syyt huonoon tulokseen ovat voineet olla henkilöstöstä riippumattomiakin. Vastaavasti palkkion maksajan riski on maksaa palkkiota sellaisissakin tapauksissa, joissa hyvä tulos perustuu sellaisiin organisaation ulkopuolisiin tekijöihin, joihin henkilöstö ei ole ollut vaikuttamassa (esimerkiksi markkinatilanne). (Falck 1993, 142 - 149; 2000, 86 - 87; Kauhanen 2003, 126 - 133; Mattila 1993, 276 - 278; Rehnström 1993, 286 - 295; Tauria 1993, 226 - 235)

Rehnström (1993) jakaa tulospalkkauksen kolmeen eri lajiin. Ensimmäinen, *voitonjako* (profit-sharing) on yrityksen voitosta henkilöstölle normaalin palkan lisäksi maksettava suorituserä. Erä on riippuvainen voitosta, ei yksilöllisistä työsuorituksista. Järjestelmä koskee usein suurta osaa tai koko henkilöstöä. Voittoa voidaan jakaa käteisenä rahana, osakkeina tai muina arvopapereina. Lisäksi maksatus voi tapahtua heti tai viivytettynä, mikä vastaa voittopalkkio- ja henkilöstörahojärjestelmää (näistä enemmän s. 37). (Rehnström 1993, 286 - 295; ks. myös Armstrong & Murlis 2000, 397 - 413; Kressler 2003, 144 - 156)

Toinen tulospalkkauksen laji on *tulospalkkio* (gain-sharing), jolla tarkoitetaan palkkiota, joka on riippuvainen erilaisista sisäisistä säästötavoitteista, kuten tuottavuus, materiaalinsäästö ja laatu. Sitä voisikin kutsua ”säästöpalkkioksi”, mutta varsinaisen

järjestelmän rakenteen kannalta se ei eroa edellä mainituista järjestelmistä. Kolmas tulospalkkauksen laji on *henkilöstön osakkeenomistusohjelmat*. Henkilöstölle voidaan myös tarjota mahdollisuus saada osuus yrityksen voitosta tarjoamalla osakkeita erikoisehdoin. Osakkeet saattavat olla jäädytettynä tietyn ajan, jonka jälkeen ne ovat vapaasti myytävissä. Osakkeiden ostoa saatetaan myös helpottaa lainajärjestelyin. (Rehnström 1993, 286 - 295; ks. myös Armstrong & Murlis 2000, 397 - 413; Kressler 2003, 144 - 156)

Rehnströmin mukaan tulospalkkausjärjestelmillä on osoitettu olevan seuraavanlaisia myönteisiä vaikutuksia: Sen on katsottu lisäävän henkilöstön motivaatiota tulokselliseen työskentelyyn, sen ansiosta yrittäjäyys ja liikemiesmäinen ajattelutapa kehittyvät, sen on todettu lisäävän yrityksen palkkajoustavuutta ja sillä on todettu olevan myös eräitä myönteisiä makrotaloudellisia vaikutuksia (mm. kilpailukykyyn ja inflaatioon). Tulospalkkaus pakottaa organisaation panostamaan suunnitteluun ja raportointiin. Hulkko ja Nurmela korostavat lisäksi toimivan tulospalkkauksen yhteyttä työmotivaatioon ja sitoutumiseen. (Alanko 1988, 61; Hulkko & Nurmela 2000, 16 - 18; Rehnström 1993, 286 - 295)

Toisaalta tulospalkkausjärjestelmää vastaan on esitetty myös kielteisiä vaikutuksia: Sen on katsottu heikentävän omistusoikeutta ja siten heikentävän päätöksentekoa ja sen on katsottu kannustavan työntekijää heittäytymään vapaamatkustajaksi ja odottelemaan palkkiota muiden saavutuksista. Tulospalkkausjärjestelmän on myös arvioitu lisäävän työntekijän riskinkantoa vaihtelevien palkkamäärien vuoksi. Pahimmillaan tulospalkkausjärjestelmästä voi tulla yleinen riidan aihe organisaatiossa, se kiristää ilmapiiriä ja toimii kielteisenä viestinä johtamisesta: Alun perin palkitsemistarkoituksessa rakennettu järjestelmä muuttuu hiostusjärjestelmäksi, joka haittaa yhteistyötä sekä muodostaa klikkejä. Tulospalkkaus voi myös lisätä kiireen tuntua tai kuormittuneisuutta, jos sitä pidetään johdon suunnittelemana hiostuskeinona, tai se voidaan tulkita vain hetkelliseksi muoti-ilmiöksi. (Hulkko & Nurmela 2000, 16 - 18; Rehnström 1993, 286 - 295)

Kauhasen (2003) mukaan tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt Suomessa 1990-luvun alusta lähtien, erityisesti teollisuudessa. Esimerkiksi vuonna 2001 koko teollisuuden henkilöstöstä 36 prosenttia oli tulospalkkauksen piirissä ja teollisuustoimihenkilöistä

jopa yli 60 prosenttia. Tulospalkkiojärjestelmä on yleisempi suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa kuin pienissä yrityksissä sekä yleisempi ns. miesten aloilla kuin naisten aloilla. Vuonna 2002 kaikista palkansaajamiehistä 29 prosenttia sai lisäansioita tulospalkkioista, kun naisista vastaava saivat 14 prosenttia. (Iivonen 2004, 8; Kauhanen 2003, 126 - 129; Kauhanen & Kuosa & Vaihekoski 2003; Koskinen 2004, 5; Rehnström 1993, 286 - 295)

Tulospalkkiot ovat yleensä rahamääräisesti suurempia pienissä yrityksissä kuin suurissa ja niiden on arvioitu nostavan yrityksen tuottavuutta keskimäärin 6 - 12 prosenttia. Tulospalkkausjärjestelmien piirissä arvioidaan (Suomessa) olevan jo noin puolet yksityisen sektorin työvoimasta. Johdon osalta luku on jo lähes 90 prosenttia. Tällä hetkellä tulospalkkiojärjestelmien arvioidaan yleistyvän entisestään, niitä käytetään esimerkiksi yksityisellä sektorilla suhdannepuskureina ja tapana ohjata toimintaa. (Iivonen 2004, 8; Kauhanen 2003, 126 - 129; Kauhanen & Kuosa & Vaihekoski 2003; Koskinen 2004, 5; Rehnström 1993, 286 - 295)

Tulospalkkauksen käytön yleisyyden lisäksi on aiheellista pohtia, miten hyvin tulospalkkaus toimii sitä käyttävissä yrityksissä. Esimerkiksi vuonna 2000 Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorio tutki 40 erilaista tulospalkkausjärjestelmää 30 työpaikalla. Tuloksien mukaan vain neljäsosa tulospalkkausjärjestelmistä toimi hyvin, vaikka monella työpaikalla oli rakenteellisesti varsin edistyneitäkin palkkiojärjestelmiä. Syynä järjestelmien toimimattomuuteen oli kuitenkin niiden puutteellinen hyödyntäminen organisaatioissa: Tulospalkkausjärjestelmiä ei osattu sovittaa osaksi koko organisaation toimintajärjestelmää. Onnistunut tulospalkkausjärjestelmä olisikin aina räätälöitävä kullekin organisaatiolle sopivaksi. (Hulkko & Nurmela 2000, 16 - 18)

Hulkko ja Nurmela (2000, 18) korostavat, että tulospalkkausjärjestelmä on toimiva silloin, kun siihen ollaan työpaikalla tyytyväisiä ja sillä katsotaan olevan myönteisiä vaikutuksia toiminnan laatuun, tehokkuuteen ja yhteistyön sujumiseen. Keskeistä on siis se, millaiseksi työntekijät tulospalkkauksen kokevat ja tulkitsevat, ei se, miten hienostuneet mittarit tulospalkkausjärjestelmässä on.

Tulospalkkauksen lisäksi on kehitetty erilaisia henkilöstön palkkausta täydentäviä järjestelmiä, kuten henkilöstörahasot, voittopalkkiot ja osakeoptiojärjestelyt. *Henkilöstörahaso* on yrityksen henkilöstön perustama, omistama ja hallitsema rahasto, jonka tarkoituksena on hallita yrityksen sille suorittamia voittopalkkioerä ja muita varoja. Voittopalkkioerä on mahdollista jakaa tasasuuruiseksi osiksi tai se voidaan jakaa esimerkiksi jäsenten kyseisenä ajanjaksona saamien palkkojen suhteessa. Jäsenen oikeudesta nostaa hänelle kuuluvia osuuksia rahastosta säätelevät rahaston säännöt. Kauhasen (2003) mukaan henkilöstörahasojärjestelmä on osoittautunut käytännössä kankeaksi ja byrokraattiseksi menetelmäksi. Lisäksi sen motivoiva vaikutus on myös osoittautunut varsin huonoksi. Tämän vuoksi monet yritykset ovat luopumassa järjestelmästä, ja yritykset pyrkivät kehittämään nopeammin ja paremmin motivoivia järjestelmiä kuin tulospalkkaus. (Kauhanen 2003, 130 - 133; Tauria 1993, 235 - 241)

*Voittopalkkio* muistuttaa läheisesti henkilöstörahasojärjestelmää. Siinä yritys maksaa rahastolle rahasuorituksen sen perusteella, kuinka paljon jokin sovittu tuloslaskelman erä ylittää tietyn rajan. Tämä raja tai sen määräytymisperuste on asetettu ennakolta. Viimeisimmän kymmenen vuoden aikana on Suomessa ryhdytty yleisesti käyttämään ns. *optiojärjestelyjä*. Niitä on alettu käyttää yhä enemmän yrityksen johtoa ja henkilöstöä kannustavina ja sitouttavina järjestelminä. Optiojärjestelyssä on kysymys siitä, että yhtiön yhtiökokous päättää yhtiön osakepääoman korottamisesta siten, että tietyillä yhtiön palveluksessa olevilla henkilöillä on oikeus myöhemmin merkitä yhtiön osakkeita etukäteen määritellyillä ehdoilla. Näitä ehtoja ovat mm. hinta, määrä ja ajankohta. (Kauhanen 2003, 130 - 133; Tauria 1993, 235 - 241)

Optiojärjestelyjä perustellaan yleensä mm. seuraavilla syillä (Kauhanen 2003, 130 - 133; Tauria 1993, 235 - 241; ks. myös Kressler 2003, 151 - 156):

- omistaja-arvon kasvattaminen
- henkilöstön ja omistajien etujen yhdistäminen
- nykyisen henkilöstön sitouttaminen ja uusien työntekijöiden houkutteleva
- kansainvälisen palkkakuopan täyttäminen, etenkin johdon osalta
- järjestely ei rasita yhtiön tulosta, koska maksajina ovat välillisesti yhtiön entiset osakkeenomistajat.

Optiojärjestelyissä organisaatio joutuu ottamaan kantaa ensinnäkin siihen, kenelle optioita tarjotaan. Vaihtoehtoina mm. hallituksen jäsenet, toimitusjohtaja, ylin johto, avainhenkilöt, koko henkilöstö tai jonkinlainen yhdistelmä edellä mainituista. Organisaatio joutuu ottamaan kantaa myös siihen, kuinka monta optiota kenellekin annetaan sekä siihen, toteutetaanko järjestely vastikkeettomasti vai ns. lainamuotoisena. Kauhasen mukaan lähitulevaisuudessa optiojärjestelyt laajenevat ainakin niillä toimialoilla, jotka toimivat globaalisti ja joilla on runsaasti ammattitaitoisen työvoiman tarvetta. (Kauhanen 2003, 130 - 133; Tauria 1993, 235 - 241; ks. myös Kressler 2003, 151 - 156)

### **3.5 Yhteenvetoa palkkausjärjestelmästä**

Käytännön tilanteissa on usein huomattu (mm. Pohjanoksa 1993), ettei mikään valmis palkkausjärjestelmä sovi sellaisenaan yritykselle, vaan niitä on muokattava vastaamaan yrityksen strategioita ja kulttuuria. Palkan suuruuden tulisi olla oikeudenmukaiseksi koettu erilaisissa tilanteissa. Kun yrityksen toiminta muuttuu, sen asiakkaiden tarpeet muuttuvat, työntekijät vaihtuvat tai heidän kiinnostuksensa kohteet ja motivaatio muuttuvat, organisaatiota mukautetaan vastaamaan tällaisia uusia tilanteita. Tällöin myös palkkauksen pitää mukautua kaikkeen tähän. Siksi palkkausjärjestelmä ei voi olla koskaan valmis, vaan se vaatii jatkuvaa hiomista ja suuria muutoksia muutamien vuosien välillä.

Motivoivaksi tarkoitettu palkkausjärjestelmä motivoi sen mukaan, miten sitä arvostetaan. Arvostettu järjestelmä tuottaa työhaluja, kun taas epäilyttävä motivoi kritisoimaan palkkausjärjestelmää. Arvostuksessa on kysymys yhtäältä itse palkkausjärjestelmän, ja toisaalta sen käyttäjien arvovallasta palkansaajien silmissä. Lähtökohtana on siis se, että palkka on motivoiva tekijä, jos ihminen ymmärtää palkkauksen perusteet ja hyväksyy sen määräytymisen periaatteet. Tämä edellyttää selkeitä ja ymmärrettäviä palkkausjärjestelmiä, jotta palkansaaja pystyisi itse laskemaan palkkansa muodostumisen. Lisäksi palkkausjärjestelmän soveltamisessa tulisi noudattaa oikeudenmukaisuuden periaatteita. Palkansaajan tulisi siis sekä käsitteellisesti hallita että eettisesti hyväksyä palkkausjärjestelmä. (Heiskanen 1993, 84 - 85; Teikari & Vartiainen 1993, 129 - 131)

Mattila (1993) arvioi, että palkkaperusteiden kehityksessä korostuvat lähitulevaisuudessa sukupuolten samantarvoisuutta koskevat vaatimukset. Eri töiden palkkaperusteet määritellään yhä useammin palkkausjärjestelmien pohjalta työpaikalla työnantaja- ja työntekijäpuolen yhteistyönä. Liittotasolla hoidettaviin asioihin sisältyvät järjestelmien rakentaminen, koulutus ja neuvonta. Mattilan mukaan kehitys on todennäköisesti kohti nykyistä kiinteämpiä palkkaustapoja, joihin liittyy usein tulospalkkaosa. Monissa yrityksissä on saatu myönteisiä kokemuksia urakkapalkkauksesta luopumisesta. Kiinteään palkkaustapaan siirtyminen on avannut uusia mahdollisuuksia kehittää työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa ja muuttaa työtehtäviä. Samalla palkkaustavan soveltamiseen liittyvät erimielisyydet ovat huomattavasti vähentyneet. (Mattila 1993, 277 - 278)

Mattila (1993) arvioi lisäksi, että palkkaustavan valintaan ja muuttamiseen liittyvä yhteistyö lisääntyy työpaikkatasolla. Vaikka työntekijät yleisesti ottaen pitävät palkkauksen suhdannesidonnaisuutta kielteisenä asiana, se kuitenkin lisääntyy, sillä tulosperustaiset palkat ovat yleistymässä. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden töiden väliset rajat ovat menettämässä merkitystään, sillä pidemmällä aikavälillä heidän palkkausjärjestelmänsä todennäköisesti yhtenäistyvät. Nykyiset järjestörakenteet tosin jarruttavat tätä kehitystä. (Mattila 1993, 277 - 278)

Pohjanoksan (1993) mukaan yhä suureneva osa työvoimasta sitoutuu ensisijaisesti omaan osaamiseensa ja haluaa taloudellisesti hyödyntää sitä. Tämä kehityssuunta näkyy Suomessa erityisesti pitkälle koulutetussa henkilöstössä. Omaan osaamiseensa sitoutunut henkilöstö osaa tehtävänsä eikä sitoudu kovin voimakkaasti työnantajaansa. He päättävät helposti työsuhteensa, jos työ tai siitä maksettava palkka ei riittävästi tyydytä heitä. Tämäkin kehityssuunta korostaa paitsi työn kehittämisen tärkeyttä, myös palkanasetantaa. Kehityssuunta on siis kohti liiketaloudellista palkanasetantaa, eli palkkaa käsitellään entistä selvemmin samalla tavalla kuin tuotteiden ja palvelusten hinnanasetantaa. Sitä seurataan yrityksen sisäisin kustannuslaskelmin ja tarkkaillaan kilpailu- sekä muita ympäristötekijöitä. (Pohjanoksa 1993, 222 - 223)

Sekä Pohjanoksa (1993) että Alivirta (1993) korostavat yksilöllisyyden lisääntymistä myös palkkauksen tulevaisuudessa. Tähän johtavat mm. koulutusasteen lisäys ja väestön uudet asenteet ja odotukset palkkaukselta. Yrityksissäkin tulee entistä



selvemmin esille tarve yrityskohtaiseen palkkastrategiaan, jolla tuetaan yrityksen toimintaa ja sen johtamisjärjestelmää. Keskeinen tekijä siinä on myös tukea yksilöä ja palkita hänen onnistumisensa. Yksilölliset ja ryhmäkohtaiset saavutukset nousevat yhä tärkeämmiksi palkkaperusteiksi, ja henkilön potentiaalille annetaan merkittävä painoarvo. On todennäköistä, että palkkatasoon ja palkkakehitykseen vaikutetaan jatkossa painavasti juuri yritystasolla. (Alivirta 1993, 199 - 201; Pohjanoksa 1993, 222 - 223)

Kaikille motivoiville palkkausjärjestelmille yhteinen vaikeus on työelämän kasvava dynaamisuus. Syntyy uusia töitä, vanhoja häviää ja olemassa olevatkin muuttuvat yhä kasvavalla nopeudella. Henkilöt vaihtuvat ja siirtyvät tehtävästä toiseen yhä nopeammin. Tuotteiden eliniät lyhenevät, mikä merkitsee sitä, että esimerkiksi palkkio- ja palkkaperusteet ovat jatkuvassa liikkeessä. Siksi palkkausjärjestelmienkin pitäisi reagoida yhä nopeammin ja joustavammin muutoksiin.

Seuraavassa luvussa siirryn tarkastelemaan palkkausjärjestelmään läheisesti liittyvää palkitsemista sekä palkan ja palkitsemisen muodostamaa kokonaisuutta.

## **4 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KOKONAISUUS**

Palkkiot ja palkitseminen ovat tärkeä osa työmotivaation suuresta ja monimutkaisesta kokonaisuudesta. Ne ovat tekijöitä, jotka saavat organisaation pyörät pyörimään ja työt tehtyä. Kun ne suunnitellaan hyvin ja niitä käytetään taitavasti, ne toimivat yrityksen perustavina motivaatiotekijöinä. Huonosti suunniteltuna ja hoidettuna koko palkitsemisjärjestelmä saa aikaan vain henkilöstön turhautumista ja kuluttaa yrityksen resursseja.

Tässä luvussa tarkastelen palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutta: Palkitsemis-käsitettä, erilaisia palkitsemistapoja ja -menetelmiä, palkitsemisen ja strategian yhteyksiä sekä palkitsemisen tulevaisuuden näkymiä.

## 4.1 Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan yleensä kokonaisuutta, joka koostuu seuraavista osista (esim. Hakonen & Hulkko & Hakonen & Rantamäki & Simola & Vartiainen 2000, 1 - 19; Vartiainen & Hakonen & Hulkko 1998, 25 - 27):

- *Kannusteita ja palkkioita*, joita organisaatio jäsenilleen tarjoaa ja niiden muodostamaa kokonaisuutta.
- Kannusteiden- ja palkkioidenjaon *periaatteita ja menettelytapoja*.
- Tapoja, joilla järjestelmää *kehitetään ja ylläpidetään*.

Kulmala (2004) toteaa, että palkitsemisen kokonaiskäsite voi sisältää kuukausittaisen peruspalkkausjärjestelmän lisäksi henkilöstöetuja, tulospalkkauselementtejä sekä kehittymistä ja hyvinvointia tukevia osia. Palkitseminen on keino viedä yrityksen strategiaa käytäntöön, sillä viisaasti käytettynä se konkretisoi strategiaa henkilöstölle ymmärrettäviksi tavoitteiksi. Eli kyse on siitä, miten henkilöstö saadaan innostuneesti toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Kulmala 2004, 21)

Armstrong ja Murlis (2000, 273 - 279) luettelevat kolme perustetta palkitsemiselle:

- Motivaatio. Henkilöstön palkitseminen hyvästä suorituksesta motivoi ihmisiä tekemään työnsä paremmin ja saa heidät lisäämään taitojaan ja kykyjään.
- Viesti. Palkitseminen viestittää selkeästi, että organisaatio huomioi työsuorituksia, kykyjä ja ahkeruutta sekä pitää niitä tärkeinä. Se voi myös viestittää palkitsemisen avulla että jotkut tietyt arvot, käyttäytymiset tai työn osat ovat keskeisiä (esimerkiksi työn laatu tai määrä tai asiakaspalvelu).
- Oikeudenmukaisuus. Pidetään oikeana ja reiluna, että ahkerat ja kyvykkäät työntekijät huomioidaan jollakin tavalla.

Tuomela (1999) korostaa, että tärkein kysymys palkkiojärjestelmiä rakennettaessa on se, mitkä ovat ne tavoitteet, joiden mukaisesti yrityksessä työskenteleviä ihmisiä halutaan ohjata. Palkitsemisjärjestelmien tarve lähtee siitä, että organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten tavoitteet eivät ole täysin samoja. Palkitsemisjärjestelmän avulla pyritään yhdenmukaistamaan eri sidosryhmien ja organisaation tavoitteita: Johtajat ja muut työntekijät pyritään saamaan toimimaan yrityksen tavoitteiden

mukaisesti. Palkkioperusteet olisi kytkettävä yrityksen omistajan näkökulmaan sekä yrityksen ja liiketoimintayksikön strategian toteuttamiseen. Lisäksi palkkioiden saaminen olisi tehtävä tarpeeksi haastavaksi asettamalla rima riittävän, mutta ei liian korkealle. (Tuomela 1999, 33 - 37)

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen olisi valittava ne mittarit, joihin palkkiot tulisi sitoa, jotta ne tukisivat yritykselle asetettujen tavoitteiden mukaista toimintaa. Hyvät mittarit kuvaavat joko suoraan tavoitteiden onnistumista tai osatekijöitä, joiden uskotaan johtavan tavoitteiden saavuttamiseen. Lopuksi olisi löydettävä sopiva tavoitetaso mittareille, jotta ne kannustaisivat yrittämään parhaansa. Toimivan tavoitetason määrittäminen on tärkeää, sillä automaattinen palkkio on yhtä vähän motivoiva kuin saavuttamattomissa oleva. (Tuomela 1999, 34 - 37)

Palkitsemista ohjaavien mittareiden valinta tulisi perustua vaikutettavuusperiaatteeseen (ks. taulukko 4), eli siihen, että mittareiden arvoihin on mahdollista keskeisesti vaikuttaa, jotta ne olisivat kannustavia ja toimivia. Lisäksi olisi mielekästä käyttää kaikissa mittareissa absoluuttisten arvojen sijasta suhteellisia arvoja, esimerkiksi suorituksen vertaamista aikaisempaan tulokseen tai kilpailijan tulokseen. (Tuomela 1999, 36)

	Osakekurssin kehitys	Taloudellinen tulos	Strategiaan perustuvat mittarit
Ylin johto	X	X	
Tulosityksikköjohto		X	X
Operatiivinen johto			X
Tiimit ja yksittäiset työntekijät			X

**Taulukko 4.** Palkkiojärjestelmien painopistealueet eri organisaatiotasolla  
(Tuomela 1999, 36)

Spitzerin (1996) huomauttaa, että liian monissa yrityksissä palkitsemisjärjestelmästä on tullut ns. pohjaton säkki, johon uppoaa miljoonia ja jopa miljardeja euroja vuosittain. Samalla työntekijät valittavat, että saadut palkinnot eivät ole erityisen motivoivia ja että itse palkitsemisjärjestelmä on yrityksen eräs eniten motivaatiota heikentävistä tekijöistä. Näin ollen voidaan sanoa, että tarkoituksenmukaisen ja kustannuksia säästävän palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on nykyään yrityksen tärkeimpiä haasteita. (Spitzer 1996, 19)

Taylorin (2000) mukaan oikealla tavalla rakennettu palkitsemisjärjestelmä parantaa yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyä, houkuttaa hyviä työntekijöitä, parantaa henkilöstön työmotivaatiota, auttaa henkilöstöä keskittymään keskeisiin tärkeisiin työsuorituksiin, auttaa organisaatiota ohjaamaan työntekijöiden toimintaa ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan, parantaa kommunikaatiota sekä vahvistaa esimiesten ja johdon kontrollia työntekijöistä. Taylor toteaa myös, että palkitseminen tarjoaa hyvän keinon palkita yksilöitä heidän suorituksistaan, ilman että heitä tarvitsisi ylentää paremmin palkattuihin ja korkeampiin työtehtäviin, joihin he eivät kuitenkaan välttämättä sopisi. (Taylor 2000, 11 - 27)

Oikein toteutettuna palkitseminen toimii yhdessä työhön liittyvän sisäisen perusmotivaation kanssa ja lisää näin ollen työntekijän kokonaismotivaatiota. Vaikka osalla ihmisistä on suuri määrä henkilökohtaista motivaatiota tehdä työtään, tarvitaan myös ulkoista motivaatiota. Spitzerin (1996, 19 - 20) mukaan palkitseminen edistää organisaation toivomia päämääriä, saa työntekijät tuntemaan ylpeyttä ja mielihyvää saavutuksistaan, antaa energiaa uusiin saavutuksiin, toimii samanaikaisesti ja yhdessä sisäisen motivaation kanssa sekä säästää kustannuksia.

Spitzer (1996, 20 - 25) luettelee kahdeksan päätekijää tai -syytä siihen, että organisaation antamat palkinnot eivät saakaan aikaan haluttua vaikutusta ihmisten motivaatiossa:

- liiallinen riippuvuus rahallisista palkinnoista
- tunnustuksen puute
- erikoisedut
- väärin asioiden palkitseminen

- palkintojen viivästyminen
- vakiintuneet palkkiot
- lyhytaikaisen vaikutuksen välttäminen
- motivaatiota heikentävät tekijät

Palkintojen **rahallisen** arvon ja motivaation välinen korrelaatio ei ole kovin korkea. Rahana maksettujen palkintojen vaikutus ei kestä kovin pitkään, ne sekoitetaan muihin rahana saatuihin palkkioihin ja ne unohtuvat pian. Useat tutkimukset (mm. Spitzer 1996) ovat osoittaneet, että palkankorotuksen vaikutus työmotivaatioon kestää alle kaksi viikkoa. Lisäksi rahana maksetut palkinnot tulevat yritykselle kalliiksi, sillä työntekijät tottuvat näihin rahapalkintoihin nopeasti, jolloin heille joudutaan maksamaan aina vain suurempia summia, jotta saavutettaisiin sama vaikutus (ilmiötä kutsutaan palkintojen inflaatioksi). (Spitzer 1996, 20)

Monia motivaatiota lisääviä tekijöitä (esimerkiksi erilaisia ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja, ks. esim. seuraava luku) voidaan käyttää rahan sijasta tai rahapalkintojen lisänä, tällaiset motivaatiotekijät ovat usein myös yritykselle paljon edullisempia – ja tehokkaampia lisäämään motivaatiota – kuin raha tai muut perinteisemmät palkinnot. (Spitzer 1996, 20)

Paitsi rahallista arvoa, palkinnoilla pitäisi olla myös **tunnustusta** antavaa arvoa (eli miten palkintojen vastaanottajat kokevat suoritustaan arvostettavan). Näistä kahdesta tunnustusta antava arvo on Spitzerin (1996) mukaan ylivoimaisesti kaikkein tärkein tekijä motivaation kannalta. Tunnustuksen antaminen on kaikkein halvin ja edullisin motivaatiota lisäävä tekijä. Kun muiden palkintojen suuret kustannukset pakottavat jakamaan niitä säästeliäästi, tunnustusta voidaan antaa milloin tahansa ja vähäisin kustannuksin. Tunnustuksen antamisessa tulisi olla lisäksi vilpitön, yksityiskohtainen ja myönteinen. (Nelson ym. 1998, 40; Spitzer 1996, 20 - 21)

**Erikoisetuihin** kuuluvat mm. asuinpaikkalisät ja työsuhdeauto tai -puhelin (lisää seuraavassa luvussa). Tällaiset luontaisedut ja palkkiot, joita annetaan työntekijöille suorituksista riippumatta, aiheuttavat sen, että työntekijät tottuvat odottamaan näitä etuja vain siksi, että ne ovat ylipäättään olemassa, eikä motivaation tai työn tuloksien

takia. Vaikka tällaiset ns. kultaiset käsiraudat pystyvät pitämään työntekijät työpaikassa, eivät ne juurikaan lisää motivaatiota tai suorituksia. Palkintojen pääkriteerinä ei tulisi olla pelkkä työpaikalla läsnäolo, vaan edut ja palkinnot tulisi liittää työsuorituksiin kun se vain on mahdollista. Näin ollen palkinnot kohdentuisivat niille, jotka ovat ne todella ansainneet. (Spitzer 1996, 21)

Palkitsemisjärjestelmällä ei ole toivottavaa tehoa, jos henkilöstöä **palkitaan vääristä asioista**. Keskeistä on että palkitseminen kannustaisi henkilöstöä yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Esimerkiksi asiakaslähtöiseen toimintatapaan pyrittäessä on väärin korostaa tuotannon tehokkuutta, tai kokonaismarkkinaosuuden kiinnittäminen bonukseen voi olla epäedullista pyrittäessä keskittymään tiettyihin markkinasegmentteihin (Tuomela 1999, 36). Tärkeää on, kuten aiemmin mainitsin, oikeanlaisten mittareiden käyttäminen suoritusten arvioinnissa. Spitzer (1996, 21 - 22) huomauttaa myös, ettei henkilöstöä pidä sekoittaa liian monenlaisilla palkkioilla, vaan olisi kohdistettava palkinnot vain kaikkein tärkeimpiin toimintamalleihin ja työn tuloksiin.

**Palkintojen viivästyminen** alentaa jokaisen annetun palkinnon tehoa. Esimerkiksi siirtyvät bonusjärjestelmät voivat näyttää erinomaisilta paperilla, mutta useimmilla niistä ei ole haluttua vaikutusta, koska varsinainen palkinto on kovin kaukainen ja sen arvo on riippuvainen monista eri tekijöistä, jotka eivät ole työntekijän kontrolloitavissa (Spitzer 1996, 22 - 23). Palkitsemisen tulisi siis tapahtua välittömästi tai mahdollisimman pian palkittavan suorituksen tai tapahtuman jälkeen, jotta se olisi tehokkainta.

Useat palkitsemisjärjestelmät ovat joustamattomia, koska niissä ei oteta huomioon yksilöllisiä eroja (ks. lisää luku 2.3), vaan ne perustuvat **vakiintuneisiin palkkioihin**. On päädytty oletukseen, että kaikki sopii kaikille. Olisi muistettava, että ihmiset ovat erilaisia ja että nykyajan alaiset ovat erilaisia kuin edellisen sukupolven työntekijät, he odottavat usein yksilöllisempää käsittelyä työmotivaation lisäämiseksi. Palkitsemisen tehokkuuden edellytyksenä on se, että työntekijä todella myös kokee tulevansa palkituksi. Eri yksilöt pitävät hyvinkin erilaisia palkkioita mielekkäinä. Tärkeää on siis selvittää ensin, minkälaisia palkkioita työntekijät arvostavat. (Spitzer 1996, 23; Nelson ym. 1998, 40)

Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuuksien mukaan vapaus valita palkkionsa, sillä ei ole mitään mieltä antaa palkintoja, joita vastaanottajat eivät pidä merkityksellisinä. Esimerkiksi jotkut työntekijät haluaisivat saada parempaa palkkaa, jotkut vapaa-aikaa, toiset ylennyksen, toiset taas ilmaisia lippuja urheilutapahtumiin tai elokuviin. Vaihtoehtoja on lukematon määrä; ruokaa, huvituksia, kursseja ja koulutusta, parempia työtiloja, lahjoja, matkoja, juhlia etc. (ks. myös seuraava luku) Kuten aiemmin mainitsin (luvussa 2.3), voidaan palkinnot räätälöidä henkilökohtaisiksi, ja tämä osoittaa Spitzerin (1996) mukaan sen, että yritys todella välittää ja on kiinnostunut työntekijöistään riittävän paljon nähdessään vaivaa tällaisen tiedon hankkimiseksi. (Spitzer 1996, 23)

Eräs merkittävimmistä esteistä palkintojen motivaatioon vaikuttavalle teholle on niiden **lyhytaikainen vaikutus**. Kuten jo mainitsin, palkankorotuksen vaikutus kestää yleensä vain alle kaksi viikkoa ja muuntyyppiset palkinnot kärsivät samasta ilmiöstä. Käytännöllisesti katsoen mikä tahansa palkkio voi saada aikaan hetkellisen energialatauksen työhön. Kuitenkin nämä energiapurkaukset ovat vain harvoin kestäviä ja usein käy niin, että heti kun palkinto on saatu, seuraa motivaation lasku. Palkintojen vaikutusaikaa voidaan lisätä esimerkiksi käyttämällä erilaisia symboleja, jotka muistuttavat saajaa jatkuvasti siitä, minkä takia palkkio on saatu. Esimerkkinä tästä on t-paita tai kahvimuki, jonka painatus muistuttaa ja palkitsee jatkuvasti niitä henkilöitä, jotka ovat vastaanottaneet nämä tavarat. (Spitzer 1996, 23 - 24)

Toisena keinona lisätä palkintojen vaikutusaikaa Spitzer (1996) mainitsee tietynlaisen pistejärjestelmän käytön. Sen sijaan että jokaista yksilöllistä toimintaa tai työsuoritusta palkittaisiin, voidaan laatia pistejärjestelmä, jota jokainen voi kartuttaa ja vaihtaa pisteitä palkintolistan tai lahjaluettelon vaihtoehtoihin. Näin palkintojen odotusarvo kasvaa pitemmällä aikavälillä, tämä lisää myös palkitsemisjärjestelmän yksilöllistämistä. (Spitzer 1996, 23 - 24)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta huonontavat huomattavasti **motivaatiota heikentävät tekijät**, jotka nakertavat organisaation vakiintuneita toimintatapoja ja työolosuhteita. Tällaiset tekijät mitätöivät minkä tahansa annetun palkinnon vaikutuksen. Keskivertotyöntekijän näkökulmasta katsoen pahin motivaatiota estävä tekijä kaikissa palkitsemisjärjestelmissä on niiden epäoikeudenmukaisuus. Esimerkiksi jos huonot työntekijät saavat melkein yhtä suuren palkankorotuksen kuin ahkeruudesta

palkitut tai jos kauan yritystä palvellut sihteeri saa kiitokseksi vain pelkän kukkakimpun. (Spitzer 1996, 24 - 25)

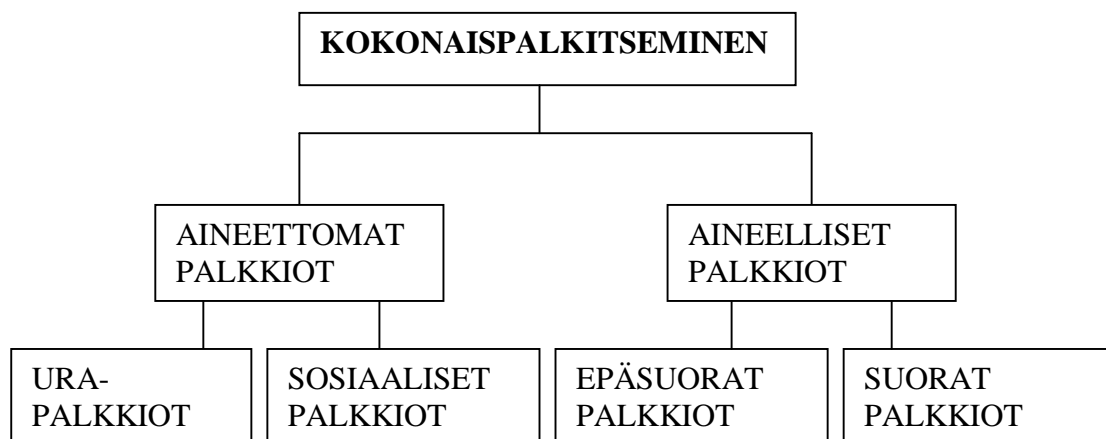
Yrityksen olisi minimoitava tällaiset motivaatiota heikentävät tekijät, esimerkiksi ottamalla henkilöstö mukaan yhteistyöhön ja sitouttamalla yrityksen johto tähän tehtävään. Jotta vältettäisiin tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, olisi tärkeätä, että henkilöstö pitäisi palkitsemisjärjestelmää oikeudenmukaisena. Tämä edellyttää objektiivista, puolueetonta mittausjärjestelmää. (Spitzer 1996, 24 - 25)

## 4.2 Palkitsemistavat

Palkkioita voidaan antaa hyvin monella tavalla. Työn kontrolloimiseen liittyviä palkkioita ovat esimerkiksi joustava työaika, ylimääräinen vapaa-aika ja oman työn suunnittelu itsenäisesti. Työn sisältöön liittyviä palkkioita ovat puolestaan mm. vastuun lisääminen, päätöksentekoon osallistuminen, oman yksikön/osaston edustaminen kokouksissa tai konferensseissa sekä mahdollisuus oppia uusia tietoja ja taitoja. Työympäristön kohentamiset voivat myös olla palkkioita kuten esim. ilmastointi ja melutason alentaminen. Työntekijä palkitsee myös itse itseään olemalla tyytyväinen työhönsä ja näkemällä työnsä onnistuneen tuloksen. Työntekijän arvoaseman nostaminen on myös käyttökelpoinen palkitsemistapa. (Teikari & Vartiainen 1993, 127 - 132)

Kuten johdantoluvussa totesin, voidaan kannusteet ja palkkiot jakaa *aineellisiin* ja *aineettomiin* (taloudellisiin ja ei-taloudellisiin) (katso kuvio 1), vaikka aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välinen raja välillä onkin häilyvä. Kauhanen (2003) jakaa taloudellisen palkitsemisen edelleen *suoraan* ja *epäsuoraan* palkitsemiseen. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat erilaiset taitolisät ja suorituspalkat (mm. tulospalkka). Epäsuora palkitseminen sisältää sellaisia etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi ja joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Tällaisia ovat esimerkiksi ravintoetu ja puhelinetu. (Hakonen & Hulkko & Hakonen & Rantamäki & Simola & Vartiainen 2000, 1 - 19; Kauhanen 2003, 110 - 117; Vartiainen & Hakonen & Hulkko 1998, 38 - 64)





**Kuvio 1.** Kokonaispalkitseminen (muokattu Kauhanen 2003, 111)

Näiden lisäksi työnantaja voi tarjota lukuisan määrän erilaisia etuja, joista ei veroteta, mikäli ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja kohdistuvat koko henkilöstöön. Tällaisia ovat esimerkiksi seuraavat:

- lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto
- vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta
- henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista
- huoltokonttoripalvelu
- henkilöstölainat
- lomaviihtomahdollisuus
- vapaa-ajan yms. lisävakuutukset
- täydennyskoulutus

Näiden edellä mainittujen etujen lisäksi organisaatio voi tarjota henkilöstölleen monenlaisia lisäpalveluja. Henkilöstön odotukset ja tarpeet on syytä tässä suhteessa ottaa huomioon. (Kauhanen 2003, 110 - 117)

Tällaisten etujen lisäksi Vartiainen ym. (1998) sekä Hakonen ym. (2000) lisäävät aineellisiin palkkioihin aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. *Aloitepalkkioiden* ajatuksena on, että aloitejärjestelmän kautta tarjotaan työntekijöille toimiva tapa osallistua työympäristön kehittämiseen ja palkita heitä toimivien käyttökelpoisten ideoiden käyttöönnotosta. *Erikoispalkkioita* ovat esimerkiksi kuppi kahvia kiitokseksi, ryhmän/osaston saunailta, t-paita yksikön omalla painatuksella, perheille tarkoitettu

kylpylämatka rankan työjakson jälkeen, artikkeli henkilöstölehdessä, työn sankarin pinssi, merkkipäivämitali jne. Oleellista on palkitseminen ja tunnustuksen jakaminen, jolla onnistuessaan on arvaamattoman suuri merkitys esimerkiksi työntekijän sitoutumiselle ja hyvälle työskentelyilmapiirille. (Hakonen ym. 2000, 1 - 19; Vartiainen ym. 1998, 38 - 64)

Erikoispalkitseminen voi olla luonteeltaan sanallista tai symbolista, mutta usein siihen liittyy jokin tavara, maksettu palvelu tai rahallinen kertapalkkio. Kertapalkkiot (bonuses) ovat eräs tapa antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Ne ovat lisäpalkkaa, joilla ei kuitenkaan vaikuteta itse palkkarakenteeseen. Tällaisia ovat mm. joulubonukset tai ”kolmannentoista kuukauden palkka”. (Alanko 1988, 61; Hakonen ym. 2000, 1 - 19; Vartiainen ym. 1998, 38 - 64)

Yleensä epäsuoran palkittamisen ongelmana on se, että henkilöstö ei kuitenkaan täysin arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Siksi johdon on tunnettava tarkkaan, mitä henkilöstö kulloinkin arvostaa ja mitä ei sekä mihin kannattaa panostaa ja mihin ei. Lisäksi organisaation on pohdittava, mistä ratkaisuista se saa eniten hyötyä. (Kauhanen 2003, 110 - 117)

Taloudellinen (aineellinen) palkitseminen palvelee useita eri tarkoituksia. Sen avulla voidaan (Kauhanen 2003, 110 - 117):

- houkutella potentiaalisia työnhakijoita
- pitää hyvät työntekijät organisaatiossa
- tuottaa kilpailuetua
- lisätä tuottavuutta
- tukea strategisia tavoitteita
- vahvistaa ja määrittää organisaation rakennetta

Nämä eri tarkoitukset tukevat toinen toisiaan. Kun työntekijät ovat motivoituneita, organisaation on helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa. Kun palkitseminen perustuu työn arvoon ja työn vaativuuteen, organisaation on helpompi houkutella, motivoida ja pitää henkilöstönsä. Lisäksi Alanko huomauttaa, että rahassa saatu palaute

tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä on selvää kieltä, sitä on helppo ymmärtää. (Alanko 1988, 61; Kauhanen 2003, 110 - 117)

### **Ei-taloudellinen palkitseminen**

Ei-taloudellinen eli aineeton palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Motivaatioteorioiden mukaan niiden merkitys kasvaa sitä mukaa, mitä suurempi henkilön palkka on. Tulotason noustessa siis palkan merkitys useimmiten laskee ja muiden tekijöiden merkitys lisääntyy.

Vartiainen ym. (1998) mukaan palkitsemistutkimuksesta suuri osa keskittyy palkan (mukaan luettuna edut ja työajat) tutkimukseen. Heidän mukaansa se saattaa johtaa yritystasolla tilanteeseen, jossa liian vähän huomiota kiinnitetään aineettomaan palkitsemiseen, missä kuitenkin suhteellisen pienin panostuksin voitaisiin saavuttaa hyviä tuloksia. He arvioivat että parempi tulos saavutettaisiin ottamalla huomioon palkitsemisjärjestelmä kokonaisuudessaan aineellisine ja aineettomine palkkioineen. Eli kuten luvussa 2.1 todettiin, paras tulos saavutetaan, kun otetaan huomioon sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. (Armstrong & Murlis 2000, 37 - 39; Hakonen ym. 2000, 1 - 19; Kauhanen 2003, 134 - 138; Vartiainen & Hakonen & Hulkko 1998, 38 - 64)

Vartiainen ym. (1998) sekä Hakonen ym. (2000) jakavat aineettomat kannustimet ja palkkiot seuraaviin tekijöihin (Hakonen ym. 2000, 1 - 19; Vartiainen ym. 1998, 38 - 64; ks. myös Armstrong & Murlis 2000, 37 - 39):

- Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt.
- Vaikutusmahdollisuudet: osallistuminen tavoitteenasetteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon, riittävän tiedon saaminen.
- Kehitysmahdollisuudet: työssä oppiminen, koulutus, urasuunnittelu ja urakehitys.
- Arvostus: työn arvostus ja työntekijän arvostus, myönteinen ja kielteinen palaute.

Kauhanen (2003) puolestaan jakaa **työuraan** liittyvät ei-taloudelliset palkitsemistekijät seuraaviin alatekijöihin:

- työ sinänsä
- itsensä kehittäminen
- uran joustavuus
- mahdollisuus tulojen lisäykseen

*Työ sinänsä* – Nykypäivänä läntisissä teollisuusmaissa ei miltei kenelläkään ole missään työyhteisössä varmuutta työn jatkuvuudesta kuin muutamaksi kuukaudeksi eteenpäin. Kaikki organisaatiot pyrkivät olemaan joustavia kysynnän ja tulojensa mukaan, ja tästä johtuen kukaan ei voi todellisuudessa taata työn jatkuvuutta kenellekään. (Kauhanen 2003, 134 - 138)

*Itsensä kehittäminen* – Monet organisaatiot panostavat henkilöstönsä vapaa-ajalla tapahtuvaan itsensä kehittämiseen maksamalla mm. erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Tällainen menettely on organisaatioille halpa tapa huolehtia eteenpäin pyrkivän henkilöstön kehittämisestä. Itse asiassa vastuu henkilön ammattitaidon säilymisestä ei enää olekaan organisaatiolla, vaan henkilöllä itsellään. Tässä suhteessa on tapahtunut radikaali muutos 1990-luvun aikana. Vielä 1980-luvulla henkilöstö odotti ja oletti työnantajan huolehtivan ammattitaidon säilymisestä ja ylläpitämisestä, mutta 1990-luvun loppupuolella organisaatiot katsoivat, että henkilöstön pitää huolehtia oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä lähinnä vapaa-ajallaan. Työnantaja voi korkeintaan taloudellisesti tukea välittömiä kustannuksia. Myös suomalainen yhteiskunta on tullut tässä asiassa vastaan viime vuosina; mm. korkeakoulujen avoimet sektorit ja ammattikorkeakoulut ovat mahdollistaneet itse kullekin opiskelemisen aikaan ja paikkaan sitoutumatta. Enemmänkin on ollut kyse omasta halusta ja ajasta kuin rahasta ja asuinpaikasta. (Kauhanen 2003, 134 - 138)

*Uran joustavuus* tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, miten joustavasti henkilö on pystynyt siirtymään tehtävästä ja sektorista toiseen. Joillekin henkilöille se on helpompaa kuin toisille, ja jotkin organisaatiot suosivat sitä urautumisen vastakohtana. Etenkin amerikkalaiset ja japanilaiset monikansalliset organisaatiot ovat edelläkävijöitä henkilöiden siirtelemisessä sektorilta toiselle. Normaaliissa suomalaisessa keskisuudessa tai suuressa organisaatiossa tällaiset siirrot tuntuisivat vielä tänäkin päivänä todella hankalilta. Syynä tähän on Kauhasen (2003) mukaan vanhanaikainen ajattelutapa, jonka

mukaan henkilö voi edetä urallaan vain sillä sektorilla, missä hän on ollut vuosia ja aloittanut uransa. (Kauhanen 2003, 134 - 138)

*Mahdollisuus tulojen lisäykseen* – Yleensä uralla eteneminen ja vaativimmat työtehtävät merkitsevät kaiken muun ohessa myös suurempia tuloja. Eli yleensä puhuttaessa uralla etenemisestä, tarkoitetaan myös suurempia tuloja. Monta kertaa myös mahdollisuus lisätuloihin liittyy siihen, että esimies haluaa omien päätösvaltuuksiensa puitteissa palkita henkilöä joko kertakaikkisella lisäkorvauksella tai esimerkiksi hyvällä urakalla. Tämäntyyppiset palkkiot voivat olla merkittäviä esimerkiksi eläkeiän lähestyessä jos ne vaikuttavat henkilön tulevaan eläkkeeseen. (Kauhanen 2003, 134 - 138)

Toinen ei-taloudellisten palkitsemistekijöiden pääryhmä, **sosiaaliset palkkiot** tarkoittavat lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita. (Hakonen ym. 2000, 1 - 19; Kauhanen 2003, 134 - 138; Vartiainen ym. 1998, 38 - 64)

Jokaisessa työyhteisössä on runsas joukko asioita ja ilmiöitä, jotka voidaan luokitella *statussymboleiksi*. Tämäntyyppisiä asioita ovat mm. seuraavat seikat (Kauhanen 2003, 134 - 138):

- toimennimike
- työpiste: sijainti, koko ja kalustus
- työvälineet: tietokone, matkapuhelin jne.
- työasuste: yhtiön tai oma
- työaika: liukuva/kiinteä/vapaa
- työnantajan auto: koko/hinta/lisävarusteet
- alaisten lukumäärä ja koulutustaso
- parkkipaikka: pääoven tai toimitusjohtajan läheisyys
- luottokortit (lukumäärä ja laji)
- kulkuluvat (fyysisiin tiloihin/tietojärjestelmiin)
- sihteerit- tai assistenttipalvelut

Kaikki edellä mainitut seikat luovat kuvaa siitä, minkälainen asema kyseisellä henkilöllä on organisaatiossa ja kuinka paljon ylin johto ja hänen esimiehensä häntä

arvostavat. Luonnollisesti jotkin edellä mainituista seikoista ovat myös välttämättömiä henkilön työsuorituksille. Ne eivät välttämättä ole statussymboleja, mutta oleellista asiassa on se, miltä asia näyttää muiden silmissä ja miten henkilö itse asian näkee. Usein statussymbolien merkitystä vähätellään, mutta joillekin henkilöille ne ovat todella tärkeitä ja tiukan paikan tullen he ovat valmiita vaihtamaan palkankorotuksen tai palkanalennuksen joihinkin statussymboleihin. (Kauhanen 2003, 134 - 138)

*Kiitos ja muu tunnustus* – Usein julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettu tietylle henkilölle kohdistettu tunnustus tai kiitos on pienen palkankorotuksen vastine. Alanko toteaa, että suorituksesta saatu positiivinen palaute vetoaa yksilön ylimpiin tarpeisiin; ihminen haluaa luonnostaan tehdä työnsä hyvin. Usein kuitenkin väitetään, että suomalaisissa työyhteisöissä jaetaan tunnustusta aivan liian harvoin, vaikka se ei maksa mitään. Useimmiten vain todella huonosta työsuorituksesta saa palautetta (haukkuja) joko asiakkailta tai esimiehiltä. Neuvostoliitossa oli tapana palkita hyvistä työsuorituksista työnsankarin arvonimellä ja asiaankuuluvilla ulkoisilla merkeillä. Amerikkalaisissa yrityksissä puolestaan valitaan kussakin työyhteisössä kuukauden työntekijä, jonka kuva julkistetaan työyhteisön tiloissa, henkilöstölehdessä ja yleensä työyhteisön sisääntuloaulassa. Suomessa ei ole kuitenkaan vastaavia perinteitä, vaikka tiedetään että suomalainen arvostaa suuresti yksityisesti tai julkisesti saamaansa kiitosta. (Alanko 1988, 61; Kauhanen 2003, 134 - 138)

*Tyytyväisyys tehtäviin* – Tutkimusten mukaan (mm. Peltonen & Ruohotie 1987) henkilö on tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljän vuoden ajan. Yleensä uudessa tehtävässä ensimmäinen vuosi menee opettellessa kaikkia tehtävään kuuluvia asioita. Sen jälkeen seuraavat vuodet sujuvatkin jo joustavasti, mutta ajan kuluessa mielenkiinto tehtäviin alkaa hiipua. Tämän vuoksi työtehtäviä tulisi vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein. Liian tiheä vaihtaminen ei ole organisaation kannalta tarkoituksenmukaista, sen sijaan aina silloin tällöin hyvin koulutetut ja nopeasti uralla etenemistä haluavat henkilöt haluavat vaihtaa tehtäviä kahden tai kolmen vuoden välein. Tämä on toisaalta heidän taholtaan ymmärrettävää, mutta organisaation kannalta useinkin liian nopeaa. (Kauhanen 2003, 134 - 138; Peltonen & Ruohotie 1987)

*Sosiaaliset suhteet* – Organisaatio voi palkita henkilöitään tarjoamalla heille mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Monet henkilöt arvostavat suuresti sitä, että he

saavat toimia organisaationsa edustajina esimerkiksi keskeisiin sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden saapuessa vierailemaan organisaatiossa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kaupungin tai kunnan ylin johto, kauppakamarin johto, ulkomaiset asiakkaat, työmarkkinajärjestöjen edustajat jne. Tämän vuoksi organisaation johdon kannattaa pohtia organisaation edustamista paitsi toiminnallisesta näkökulmasta myös palkitsemisen näkökulmasta. Nämä näkökulmat eivät useinkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Samoin on asian laita silloin, kun organisaatio valitsee edustajiaan oman toimialansa etujärjestön hallintoon tai työnantajaliittonsa hallintoon. Luonnollisesti on huomioitava myös se seikka, että kaikki henkilöt eivät motivoidu edustamisesta ja uusista sosiaalisista kontakteista, vaan päinvastoin pitävät näitä tehtäviä lisärasituksena tai jopa vastenmielisinä. (Kauhanen 2003, 134 - 138)

### **Johdon palkitseminen**

Rahapalkka on yritysjohdolle sekä korvaus tehdystä työstä että kannustin uusiin saavutuksiin ja yrityksen tulevaan menestykseen. Johtajat tekevät työtään rahasta, mutta eivät vain rahan vuoksi. Myös halu vaikuttaa asioihin sekä kollegojen arvostus ja kunnioitus ovat usein rahaakin tärkeämpiä ja pitkävaikutteisempia yritysjohton palkitsemismuotoja. Lisäksi suomalaisen yritysjohton keskuudessa arvostetaan huomattavan paljon arvonimiä ja kunniamerkkejä sekä niiden antamaa julkisuutta. (Ikäheimo ym. 2003, 13 - 25)

Yritysjohton kokonaiskorvaus syntyy yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, joita on kahdenlaisia. *Perinnäiset palkitsemisjärjestelmät* koostuvat yleensä kiinteästä palkasta, tulospalkasta sekä eläke- ja muista eduista. Nämä palkkausmuodot maksaa johdolle yritys. *Osakesidonnaiset palkkajärjestelmät* koostuvat osakkeista ja työsuhdeoptioista. Nämä edut johdolle antaa omistaja. Palkkausmuodot sisältävät erilaisia oletuksia johdon käyttäytymisestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Kiinteä palkka on tässä suhteessa avoimin; se ei ota kantaa johdon tavoitteisiin eikä käyttäytymiseen. Se palkitsee johtoa työstä, ei välttämättä ennalta määritetyistä tuloksista. Tulospalkka sen sijaan palkitsee johtoa nimensä mukaisesti juuri konkreettisista tuloksista. Usein se on lisäpalkkiota liiketoiminnallisista tuloksista. Osakkeet ja työsuhdeoptiot palkitsevat johtoa osakkeen arvonnousun kautta. Näitä osakesidonnaisia palkkausmuotoja käytettäessä johdon

oletetaan keskeisesti vaikuttavan yrityksen markkina-arvoon. (Ikäheimo ym. 2003, 13 - 25; Kulmala 2004, 25 - 26)

Palkitsemisjärjestelmän puitteissa yrityksen johdon palkkarakenne sovitaan yleensä yksilöllisesti, räätälityönä. Näihin vaikuttavat niin yrityksen erityispiirteet kuin johtajien ura- ja elämäntilanteetkin. Myös maakohtaiset verojärjestelmät ja kirjanpitosäädökset vaikuttavat merkittävästi siihen, minkä tyyppisiä palkitsemismuotoja käytetään. Yritysjohdon palkkioista päättävät siis omistajat, kun taas alemmilla tasoilla palkkioista päättää yleensä edeltävä, ylempi johtamistaso. (Tuomela 1999, 33)

Yrityksen johdolle maksamia palkkausmuotoja ovat kiinteä palkka, eläkejärjestelyt sekä tulospalkkiot. *Kiinteä palkka* jakautuu rahapalkkaan sekä luontoisetuihin (esim. työsuhdeauto tai matkapuhelinetu) ja lisätuihin. *Eläkejärjestelyihin* kuuluvat eläkevakuutus ja ehdollinen eläkevakuutus. Eläkevakuutuksessa on kysymys määrämuotoisesta tavasta siirtää tai viivästyttää palkan maksua myöhäisempään ajankohtaan. Se on saajan omaisuutta, vaikka saaja vaihtaisi työpaikkaa. Ehdollinen eläkevakuutus edellyttää saajan työsuhteen jatkuvuutta tai esimerkiksi yhtiön hallituksen hyväksyntää ennen kuin työntekijä saa vapaakirjan eläkevakuutuksen etuihin. Kannustavuus- ja sitovuusvaikutukset ulottuvat pitkälle ajanjaksolle. (Ikäheimo ym. 2003, 61 - 107)

Yritysjohdolle tarjottavia *tulospalkkioita* on kahta tyyppiä: lyhytaikainen vuositulospalkkio ja pitkäaikainen tulospalkkio. Ensin mainittu määräytyy vuoden sisäisten tai koko vuoden tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Jälkimmäinen puolestaan määräytyy usean vuoden toiminnan perusteella ja se maksetaan tarkasteluperiodin jälkeen. Osakesidonnainen tulospalkkio on pitkäaikainen tulospalkkio, joka on sidottu osakkeen kurssikehitykseen ja joka näin on samalla sekä tulospalkkio että osakesidonnainen palkkio. (Ikäheimo ym. 2003, 61 - 107)

Osakesidonnaisiin palkkausmuotoihin kuuluvat työsuhdeoptiot ja osakkeenomistus. *Työsuhdeoptio* annetaan yleensä ilmaiseksi ja sen arvo vaihtelee kohde-etuutena olevien osakkeiden arvon muutoksen mukaisesti. Työsuhdeoptio voidaan toisin kuin henkilöstöanti suunnata myös tietyille osalle henkilökuntaa. Työsuhdeoptio on pitkän



aikavälin kannustinmuoto. *Osakeomistus* voidaan luoda esimerkiksi yrityksen perustamisen yhteydessä tai henkilöstöannin kautta. Osakeomistus ilman osakkeiden myyntirajoitetta ei sido työntekijää pidemmäksi aikaa yhtiöön, mutta myyntirajoitteen kanssa myös se toimii pitkän aikavälin kannustimena. (Ikäheimo ym. 2003, 61 - 107)

Kun yritysjohdon palkitsemisjärjestelmää suunnitellaan, olisi myös pohdittava, mitkä ovat johdon mahdollisuudet vaikuttaa tuloksiin. Erityisesti osakekurssiin pohjautuvissa palkkioissa, kuten optioissa, mittaria eli osakekurssia tulisi verrata yleiseen kurssikehitykseen, toimialaindeksiin tai pahimpaan kilpailijaan/kilpailijaryhmään. Näin ollen esimerkiksi lama-aikoinakin olisi mahdollista saada hyvästä suorituksesta bonukset ja toisaalta nousubuumissa palkkiot eivät lankeaisi täysin ilmaiseksi. (Tuomela 1999, 34 - 35)

Palkkausmuodoilla on siis omat erityiset sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustavuus- ja sitovuusvaikutuksensa. Suomalaisessa käytännössä johdon palkka perustuu harvoin ainoastaan yhteen palkkausmuotoon, vaan lähes aina on kyse niiden jonkinasteisista yhdistelmistä. Esimerkiksi johdon kiinteää palkkaa täydennetään tulospalkkioilla tai tulospalkkioita täydennetään optiojärjestelyillä. Johdon palkitsemisjärjestelmien monimuotoisuutta ylläpitää Suomessa myös yritysten omistusmuotojen runsaus ja erilaisuus. Tavanomaisten pörssiyritysten lisäksi Suomessa on suuri määrä valtionyrityksiä, osuustoiminnallisia yrityksiä ja perheyrityksiä. Niiden historia ja erilainen yhteiskunnallinen luonne asettavat niille jossain määrin toisistaan poikkeavia tavoitteita, jotka heijastuvat myös johdon palkitsemisen perusteissa. Näin ollen yritykset tarvitsevat yksilöllisiä, yrityskohtaisesti räätälöityjä palkitsemisjärjestelmiä myös johdon osalta. (Ikäheimo ym. 2003, 13 - 25, 61 - 107)

Suomessa johdon palkitsemisjärjestelmän perustana on edelleen kiinteä rahapalkka, jonka rinnalle on entistä suurempaan rooliin noussut tulospalkkaus. Näiden lisäksi erilaiset luontaisedut ja eläkevakuutus voivat merkittävästi kasvattaa johdon saamaa korvausta yrityksen eteen tehdystä työstä. LTT-Tutkimus Oy tarkasteli vuonna 2002 suomalaisia johdon palkitsemistapoja. Tutkimuksen mukaan yritysjohdon palkitsemisen kokonaisuus muodostuu peruspalkan lisäksi luontaiseduista (näitä sai 95 % johtajista) ja lisäeläke-edusta (48 % johtajista). Lisäeläke-etu voi olla joko alennettu eläkeikä (yleisempi) tai korotettu eläkeprosentti. Tutkimus osoitti myös että suurin osa johtajista

(87 %) saa osan palkastaan aikaansaamiensa tulosten perusteella (tulospalkkajärjestelmä). Tulospalkkauksen määräytymisen mittareista kannattavuus on ehdottomasti yleisin. Optiojärjestely oli käytössä vain 37 prosentilla johtajista ja mahdollisuus erorahaan eli niin sanottuun kultaiseen kädenpuristukseen on 41 prosentilla johtajista. (Ikäheimo ym. 2003, 61 - 107; LTT 2002)

Jokaisella näistä palkitsemisjärjestelmän osista on toisistaan poikkeavia vaikutuksia johdon toimintaan ja siten yrityksen menestykseen. Tämän vuoksi niitä on ensisijaisen tärkeää arvioida osana johdon motivoinnin kokonaisuutta, jolla pyritään suuntaamaan toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti sekä kannustaa johtoa samanaikaisesti tehokkuuteen ja innovatiivisuuteen. Tämä merkitsee johdon palkitsemista sekä olemassa olevien resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä että uusien käytäntöjen, keksintöjen ja innovaatioiden luomisesta. (Ikäheimo ym. 2003, 13 - 25, 61 - 107)

### **4.3 Palkitseminen ja strategia**

Nykypäivänä korostetaan palkitsemisen strategista yhteyttä. Palkitsemispolitiikka tulisi kytkeä tiiviisti organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja kulttuuriin. Armstrong ja Murlis toteavat että suurin muutos palkitsemiskokonaisuudessa pitäisi tapahtua ajattelutavassa, siinä miten palkitsemispolitiikka kytetään koko organisaation perusarvoihin. Palkitsemiseen tulisi ottaa strateginen ote. (Armstrong & Murlis 2000, 1 - 19; Taylor 2000, 12 - 15)

Tehokasta palkitsemis- ja palkkausjärjestelmää luotaessa on tarpeen tuntea, miten palkitsemis- ja palkkakannusteet vaikuttavat eri henkilöihin tai henkilöryhmiin, mutta ennen kaikkea asiaa pitää tarkastella organisaation strategian näkökulmasta. Nykyisin yhä useammin yritykset tarkastelevatkin palkitsemista strategisista lähtökohdista eli liiketoiminnan tarpeista käsin. Myös Lawler (1990, 11) korostaa sitä, että yrityksen on tärkeää kehittää sellaisia palkitsemistapoja jotka tukevat ja vahvistavat yrityksen liiketoimintaa sekä ylläpitävät liiketoimintastrategiaa tukevaa organisaatiokulttuuria, ilmapiiriä ja käyttäytymistä.



**Palkitsemisstrategia** määrittelee organisaation pyrkimyksen sellaiseen palkitsemispolitiikkaan ja -järjestelmään, joka vastaa liiketoiminnan tarpeita. Eli miten palkitsemisen osalta saavutetaan sellainen tila, että koko organisaatio toimii liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Tehokkaan palkitsemisstrategian tulisi (Armstrong & Murlis 2000, 46 - 57; Kauhanen 2003):

- rakentua yrityksen arvoille ja uskomuksille
- lähteä liiketoimintastrategiasta ja edelleen kehittää sitä
- kytkeä yhteen organisaation ja henkilöiden osaamiset
- integroitua muihin yrityksen ja henkilöstön kehittämisstrategioihin
- olla sopusoinnussa organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön kanssa
- edistää ja tukea toivottua käyttäytymistä
- olla kytkettynä liiketoiminnan suoritukseen
- olla käytännöllinen ja helposti ymmärrettävä
- olla oikeudenmukainen ja kaikkien osapuolten hyväksymä

**Palkitsemispolitiikka** määrittelee pelisäännöt päätöksenteolle ja toiminnalle. Sen tarkoituksena on kertoa henkilöstölle organisaation ja johdon aikomukset eri muutostilanteissa palkitsemisen suhteen sekä kertoa millainen harkintavalta esimiehillä on palkitsemisessä. Palkitsemispolitiikka vaikuttaa mm. seuraaviin asioihin (Armstrong & Murlis 2000, 46 - 57; Kauhanen 2003):

- suhteellinen palkitsemistaso
- sisäinen oikeudenmukaisuus
- palkitsemistavat
- luontoisedut
- palkkioiden porrastus
- palkkioiden kohdennus
- yhtenäisyys vs. erilaisuus
- päätösvallan delegointi
- tuloksen jako
- henkilöstön osallistumisaste palkitsemisen kehittämisessä

**Palkitsemismenettely** sisältää erilaiset taloudelliset ja ei-taloudelliset palkkiot, kannusteet ja edut, työn arvioinnin sekä palkkarakenteen. (Armstrong & Murlis 2000, 46 - 57)

**Ulkoinen ympäristö** vaikuttaa palkitsemisstrategiaan neljän eri tekijän kautta:

Kilpailutilanne, työvoimamarkkinat, lainsäädäntö (sisältäen myös verotuksen) sekä ammattiyhdistysliike. Organisaatio on aina *kilpailutilanteessa*, ja siksi sen on oltava hyvin selvillä myös siitä, mitä kilpailijat tekevät nyt ja tulevaisuudessa. Kilpailijoiden palkitsemisstrategian tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Organisaation pitää tietää, miten ja mistä kilpailija palkitsee esimerkiksi myyntihenkilöstönsä, koska se vaikuttaa välittömästi heidän toimintaansa markkinoilla. Tilanne *työvoimamarkkinoilla* sekä tietyyntyyppisen henkilöstön kysyntä ja tarjonta vaikuttavat siihen, minkälaista palkitsemisstrategiaa yrityksen on syytä noudattaa. Jos organisaation tarvitsemasta työvoimasta on pulaa, organisaatio joutuu maksamaan suuria palkkoja houkutelukseen ja pitääkseen hyvää työvoimaa. Jos taas työvoimaa on runsaasti saatavilla, palkkataso pysyy melko alhaalla. Suomessa työvoimamarkkinoita on syytetty jäykiksi etenkin palkkatason liikkumisen osalta, mutta viime vuosina kysyntä ja tarjonta on entistä enemmän vaikuttanut palkkatasoon. (Kauhanen 2003, 118 - 125)

Suomessa keskeisimmät *työlainsäädännön* uudistukset tehtiin 1940- ja 1970-luvuilla. Näiltä ajoilta ovat peräisin monet työelämän keskeiset lait. Merkittävimpiä viime aikoina tehtyjä uudistuksia ovat olleet uusi työaikalaki (1997), uusi työsopimuslaki (2001), uusi työturvallisuuslaki (2003) sekä laki yksityisyyden suojasta työsuhteessa (2001). *Ammattiyhdistysliike* on Suomessa perinteisesti ollut kansainvälisesti vertaillen varsin vahva, palkansaajien järjestäytymisaste on Suomessa maailman korkeimpia (noin 80 %) ja Suomessa on voimassa myös ns. työehtosopimusten yleissitovuus. Nämä tekijät vaikuttavat voimakkaasti palkitsemisstrategian muotoutumiseen. (Kauhanen 2003, 118 - 125)

Ulkoisen ympäristön kautta vaikuttavia tekijöitä ovat edellä mainittujen lisäksi myös oma liiketoiminnallinen suorituskyky, globalisaatio, inflaatio, taloudelliset trendit ja suhdanteet, yrityksen omistusrakenne ja muutokset siinä sekä keskeisten osajien (tärkeimpien työntekijöiden) saatavuus. (Armstrong & Murlis 2000, 10 - 11)

Ulkoinen ympäristö siis vaikuttaa suuresti organisaation valitsemaan palkitsemisstrategiaan, mutta sisäisen ympäristönkään merkitystä ei voida vähätellä.

**Sisäiseen ympäristöön** vaikuttavat keskeisesti seuraavat tekijät (Kauhanen 2003, 118 - 125):

- organisaation elinkaari
- organisaatiokulttuuri
- kulttuurillinen moninaisuus
- toimintastrategia

*Elinkaaritarkastelussa on havaittu, että eri vaiheissa organisaation elinkaarta, ovat HRM -painopisteet eri asioissa, samoin on laita palkitsemisen osalta. Eri elinkaaren vaiheissa olisi tarkoituksenmukaista harjoittaa erilaista palkitsemisstrategiaa. Organisaation elinkaareissa on teoriassa neljä eri vaihetta: aloitus, kasvu, kypsyys ja supistuminen. Näiden vaiheiden ajallinen kesto riippuu toimialasta ja yrityksen valitsemasta strategiasta. Joissakin tapauksissa koko organisaation elinkaari on vain muutamia vuosia ja joissain satoja vuosia. Oleellista on, että organisaation johto pystyy paikallistamaan elinkaaren kulloisenkin vaiheen. (Kauhanen 2003, 118 - 125)*

Henkilöstövoimavarojen johtamisen painopisteet ovat erilaiset eri vaiheissa: Aloitusvaiheessa on tärkeää houkutella organisaatioon innovatiivisia henkilöitä, kun taas kasvuvaiheessa työhönotto ja henkilöstön kehittäminen ovat tärkeitä. Kypsyysvaiheessa pysyvyys ja säilyttäminen ovat keskeistä, ja supistusvaiheessa tärkein osa-alue on henkilöstön vähentäminen. Myös palkitsemispolitiikan tulisi olla erilaista eri vaiheissa. Käytettävissä olevia palkitsemiskeinoja ovat:

- peruspalkka
- edut
- lyhyen aikavälin kannusteet
- pitkän aikavälin kannusteet
- ei-taloudelliset kannusteet

Kaikkia näitä keinoja voidaan käyttää, ja hyvin johdetuissa organisaatioissa niitä myös todellisuudessa vaihdellaan elinkaaren vaiheen mukaan. (Kauhanen 2003, 118 - 125)

*Organisaatiokulttuuri* on usein muotoutunut useiden vuosien aikana, joten sen muuttaminen on erittäin vaikeaa. Parhaiten organisaatiokulttuurin muuttaminen tapahtuu ylimmän johdon todellisen toiminnan heijastuksina henkilöstön arvostuksiin. Organisaation omistussuhteet, toimiala ja henkilöstörakenne myös vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi hampurilaisravintolassa ei kenenkään juuri oleteta työskentelevän kahta vuotta pitempään, ja siksi kaikessa toiminnassa lyhytjänteisyys on vallitsevaa, toisin kuin esimerkiksi vakuutusyhtiössä tai paperitehtaassa. Palkitsemisjärjestelmien pitäisi olla sellaisia, että ne toimivat juuri kyseisessä organisaatiokulttuurissa. (Kauhanen 2003, 118 - 125)

*Kulttuurillinen moninaisuus* yhteiskunnassa on kasvanut erilaisten uusien ajatusten ja ideologioiden vaikuttaessa ihmisten ajattelutapoihin ja arvoihin. Yhteiskunta on Kauhasen (2003) mukaan nykyisin jakaantunut pieniin ryhmiin elinkaaren ja elämäntavan mukaisesti, ja siksi suuria samalla tavalla ajattelevia massoja ei juurikaan enää ole. Suomeen on myös viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttanut lähes satatuhatta henkilöä, joilla on erilainen etninen tai kulttuurinen tausta kuin suomalaisilla. Tämän vuoksi erilaisuudesta on tullut tietystä miehestä uhka ja toisesta miehestä mahdollisuus motivoimista ja palkitsemista ajatellen. (Kauhanen 2003, 118 - 125)

Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö on aiheuttanut sen, että ulkoiset paineet vaikuttavat organisaation *toimintastrategiaan* ja sen muutostarpeisiin. Palkitsemisjärjestelmien olisi pystyttävä nopeastikin joustamaan, kun toimintastrategiaa muutetaan. Toisaalta ihmiset toivovat työsuhteeltaan ja -ehdoilta pysyvyyttä tai vain positiivista kehitystä, mutta organisaation näkökulmasta molemminpuolisen joustavuuden pitäisi olla mahdollista kilpailussa menestymiseksi. (Kauhanen 2003, 118 - 125)

#### **4.4 Tulevaisuuden näkymiä**

Kressler (2003) toteaa, että kasvavan maailmanlaajuisen kilpailun ja globaalien markkinoiden kehittyessä kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä ja koulutetusta henkilöstöstä kasvaa, jolloin palkitsemisstrategioiden merkitys korostuu entisestään.

Hänen mukaansa tärkeimmäksi organisaatioiden menestystekijäksi muodostuu henkilöstön osaaminen sekä johdon ja esimiesten kyvyt ja ominaisuudet. Koska tällaisia kyvykkäitä ja osaavia henkilöitä kohtaan on kova kysyntä, täytyy heille tarjota houkuttelevat palkkiot ja houkutteet; palkitsemisjärjestelmän tulee olla kokonaisuutena houkutteleva ja tehokas. (Kressler 2003, 123 - 125)

Armstrongin ja Murliksen (2000, 587 - 589) mukaan kehittäessään liiketoimintastrategioitaan sekä siitä johdettavia henkilöstö- ja palkitsemisstrategioitaan, ovat organisaatiot muuttaneet toimintatapojaan vastaamaan joustavuuden, jatkuvan kehityksen ja muutoksen sekä yhteistyön (tiimityöskentelyn) haasteisiin. Hyödyntääkseen parhaiten erilaisia kyvykkyyksiään organisaatioiden on ollut pakko houkuttaa, pitää, motivoida ja kehittää henkilöstöä. Organisaatioiden on täytynyt myös varmistaa, että he saavat parhaan mahdollisen hyödyn palkitsemiskeinoihinsa käyttämistään kustannuksista.

Armstrong ja Murlis toteavat että seuraavanlaiset liiketoiminta-trendit ovat ohjanneet tärkeimpiä kehitysaskelaita palkitsemisstrategioissa viime vuosina (Armstrong & Murlis 2000, 587 - 589):

- Korostetaan palkitsemisen strategista näkökulmaa.
- Joustavampi lähestyminen työn arviointiin.
- Laajempi keskittyminen ulkoisiin olosuhteisiin (ulkoiseen ympäristöön).
- Työn laaja-alaistaminen.
- Kyvykkyyksien (inputs) arvioiminen lopputuloksen (outputs) arvioimisen lisäksi suorituksen arvioimisprosessissa.
- Kykyjen huomioiminen palkanmaksussa ja palkitsemisessa.
- Ryhmien ja tiimien palkitseminen.
- Joustavat etuisuudet.

Armstrongin ja Murliksen (2000, 587 - 589) mukaan tulevaisuudessa on tärkeää:

- Kohdella työntekijöitä kuten osakkeenomistajia, huomioimalla heidän mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan sekä kehittämällä yhdessä heidän kanssaan palkitsemisstrategioita ja -tapoja.



- Yhdistää palkitsemisstrategia tiiviimmin ja systemaattisemmin liiketoimintastrategiaan.
- Integroida palkitseminen ja muut HR prosessit sekä käytänteet.
- Kehittää kokonaisvaltaisempi palkkaus- ja palkitsemisrakenne sisältäen kaikki henkilöstökategoriat.
- Lisätä joustavien etuisuuksien tarjontaa.

Thorpe (2000) kuvaa nykyisen ja tulevaisuuden palkitsemisjärjestelmän eroavaisuuksia taulukossa 5.

<b>Nykyinen palkitsemisjärjestelmä</b>	<b>Tulevaisuuden palkitsemisjärjestelmä</b>
Johdon itsenäisesti suunnittelema	Yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kesken suunniteltu
Suppeasti yhdistetty henkilöstön rekrytointiin ja kehitykseen	Laajasti yhdistetty koko liiketoimintastrategiaan
Korostaa lopputuloksen tasoa	Korostaa kokonaissuorituksen tasoa
Keskittyy yksilöiden kannustamiseen ja palkitsemiseen	Keskittyy ryhmien ja yritystason kannustamiseen ja palkitsemiseen
Korostaa yksittäisiä työtehtäviä ja erikoistumista tiettyyn suppeaan tehtävään	Korostaa kokonaiskyvykkyyttä, monitaitoisuutta ja joustavuutta
Korostaa yksittäisiä työtehtäviä, työnkuvia ja yksityiskohtaisia työsisältöjä	Korostaa koko työjärjestelmää, laajat työnkuvat
Monikerroksinen rakenne, monia palkitsemisasteikkoja ja -luokkia	Yksinkertainen, matala rakenne, vain muutamia palkitsemisasteikkoja
Palkkalisät ja -tasot riippuvat vuotuisista neuvotteluista	Palkkalisät ja -tasot riippuvat yrityksen suorituksesta ja kyvykkyyksistä
Ennaltamäärättyjä etuisuuksia palkitsemistapoina	Joustavia palkitsemistapoja (esimerkiksi cafeteria-malli)
Erilaiset työolosuhteet erilaisilla työntekijä-ryhmillä	Yhteiset ohjeistukset ja työolosuhteet kaikilla työntekijöillä
Monia työtehtäväkohtaisia työn arviointimenetelmiä erilaisille työntekijöille	Yksi yhteinen koko yrityksen laajuinen työn arvioinnin menetelmä

**Taulukko 5.** Nykyisen ja tulevaisuuden palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksia  
(muokattu Thorpe 2000, 31)

## 5 AINEISTO & TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseni on empiirinen, kuvaileva tapaustutkimus joka pyrkii myös selittämään, eli vastaamaan kysymykseen miksi. Käyttämäni tutkimusote on kvalitatiivinen, sillä tavoitteenani on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulisi olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. (Uusitalo 1991, 80) Yinin (1991, 23) mukaan tapaustutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa.

Aineiston keruumenetelminä käytän informoitua kyselyä, haastatteluja sekä valmiita aineistoja. Tutkimusongelmani kannalta päädyin edellä lueteltuihin keruumenetelmiin, jotka yhdessä mahdollistavat monipuolisen aineiston keräämisen. Useammantyyppisen aineiston käyttäminen myös helpottaa tutkimustyöni tavoitteiden saavuttamista.

*Informoitua kyselyä* (ks. Esim. Uusitalo 1991, 91) käytän neljää tamperelaista organisaatiota koskevassa esitutkimuksessani, jonka tarkoituksena on kartoittaa kohdeorganisaatioiden palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien pääpiirteitä. Ennen kyselylomakkeiden lähettämistä, olin ennalta sopinut vastaajien kanssa lomakkeen täyttämiseen sekä tutkimuksen tarkoitukseen liittyvistä asioista. Kyselylomakkeen (ks. liite 1) täyttivät Anttila Tampereen tavaratalonjohtaja, Sokos Tampereen henkilöstösihteeri, K-Citymarket Lielahden tavaratalonjohtaja sekä Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstön kehittämisspäällikkö. Kyselylomakkeet lähetin vastaajille maaliskuussa 2004 ja vastaukset sain kahden viikon sisällä. (ks. lisää Pussila 2004)

*Haastatteluja* teen tutkiessani tarkemmin Pirkanmaan Osuuskaupan, Sokos Tampereen ja Prisma Tampereen palkitsemisjärjestelmiä sekä niiden keskinäisiä yhteyksiä. Haastattelin (ks. haastattelujen aihealueet liite 2) Pirkanmaan Osuuskaupan toimialajohtajaa, Sokos Tampereen henkilöstösihteeriä sekä Prisma Tampereen johtajaa. Lähetin haastateltaville etukäteen alustavat haastattelurungot, jotta he kykenisivät paremmin valmistautumaan ja mahdollisesti selvittämään epäselviä asioita jo ennen haastattelujen suorittamista. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia. Haastattelut suoritin seuraavasti: Pirkanmaan Osuuskaupan toimialajohtaja 19. marraskuuta 2004, Sokos Tampereen

henkilöstösihteerin 23. marraskuuta 2004 sekä Prisma Tampereen johtajan 15. joulukuuta 2004.

*Valmiina aineistoina* käytän erilaisia organisaatioiden dokumentteja; vuosikertomuksia, tilinpäätöstiedotteita, asiakasjulkaisuja, yritysten web-sivustoja, informaatiolehtisiä sekä haastattelujen yhteydessä saatuja organisaatioiden sisäisiä esityksiä.

Tutkimukseni etenee siten, että aluksi tarkastelen esitutkimuksen, eli informoidun kyselyn sekä valmiiden aineistojen avulla Anttila Tampereen, Sokos Tampereen, K-Citymarket Lielahden sekä Pirkanmaan Osuuskaupan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien pääpiirteitä. Tämän jälkeen tutkin tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin Pirkanmaan Osuuskaupan sekä kahden siihen kuuluvan suuren kauppaliikkeen, Sokos Tampereen ja Prisma Tampereen palkitsemisjärjestelmiä haastattelujen sekä erilaisten organisaatioiden dokumenttien avulla.

Seuraavassa lyhyesti eri kohdeorganisaatioista:

### **Pirkanmaan Osuuskauppa**

Pirkanmaan talousalueella toimiva asiakasomistajiensa omistama monialayritys, Pirkanmaan Osuuskauppa kuuluu S-ryhmään, jonka muodostavat Osuuskaupat (22 alueosuuskauppaa ja 20 paikallisosuuskauppaa) ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Osuuskauppojen omistama SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Tampereella vuonna 1904 perustettu SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta, toiminnan koordinoinnista ja eri ketjujen kehittämisestä. S-ryhmän toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavara-kauppa, liikennemyymälät, polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, autokauppa sekä maatalous- ja rautakauppa.

S-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2003 oli noin 7150 miljoonaa euroa (4,2 prosentin lisäys edellisvuoteen). Henkilökuntaa koko S-ryhmällä oli vuonna 2003 yhteensä 23437 henkilöä (2,7 prosentin lisäys edellisvuoteen). SOK-yhtymän liikevaihto oli vuonna 2003 yhteensä 3112 miljoonaa euroa, jossa oli 3,8 prosenttia lisäystä edellisen vuoden arvoon verrattuna. Yhtymän liikevoitto vuonna 2003 puolestaan oli 46,4 miljoonaa euroa (edellisenä vuonna 55 miljoonaa euroa). Vuoden 2003 aikana SOK-yhtymän

kokoaikaiseksi muutettu keskimääräinen henkilömäärä oli 4557 henkilöä. Henkilömäärä lisääntyi edellisvuotisesta 6,5 prosenttia (304 henkilöä).

Pirkanmaan Osuuskauppa harjoittaa päivittäistavara-, ravintola-, polttoneste- ja käyttötavarakauppaa ja on maakunnan suurin vähittäiskauppa. Se on perustettu vuonna 1983 ja sillä on toimintaa 22 kunnan alueella, ja sen tavoitteena on laajentaa liiketoimintaansa asiakasomistajien palvelutarjonnan monipuolistamiseksi.

Tampereen Seudun Osuustoimintakeskus ja Pirkanmaan Osuuskauppa ovat kehittäneet yhdessä uuden ja innovatiivisen hankkeen, jonka tavoitteena on synnyttää Pirkanmaan Osuuskaupalle työntekijöiden omistama, työvoimaa vuokraava osuuskuntamuotoinen yritys. Kevään ja kesän 2004 aikana hankkeeseen osallistujille järjestetään osuuskuntayrittäjäkoulutusta, koulutusta vähittäiskaupan sekä ravintolatoiminnan tehtäviin sekä työharjoittelua Pirkanmaan Osuuskaupan eri toimipisteissä. Tavoitteena on perustaa uusi osuuskunta, jonka kautta tullaan tarjoamaan työvoimaa Pirkanmaan Osuuskaupalle sekä vähittäiskaupan että ravintolatoiminnan tehtäviin.

Pirkanmaan Osuuskaupan liikevaihto vuonna 2004 oli 308,2 miljoonaa euroa, jossa oli kasvua edellisestä vuodesta 50,4 miljoonaa euroa. Pirkanmaan päivittäistavarakaupassa Pirkanmaan Osuuskauppa kasvatti markkinaosuuttaan vuoden 2003 25,5 prosentista vuoden 2004 28,5 prosenttiin. Pirkanmaan Osuuskaupan koko henkilöstömäärä oli vuoden 2004 lopulla 1242 henkeä, jossa lisäystä edellisvuoteen oli 144.

### **Sokos Tampere**

Vuonna 1984 ryhdyttiin muodostamaan Sokos- ja S-market -ketjuja. Sokos-tavaratalot sijaitsevat suurimpien kaupunkien ydinkeskustoissa. Ketjuun kuuluu 10 isoa ja monipuolista tavarataloa sekä 10 pienempää, kauneuteen sekä naisten ja miesten pukeutumiseen keskittyvää Sokosta. Sokoksen valikoimat käsittävät kotimaisten ja kansainvälisten merkkituotteiden lisäksi heidän omia mallistojaan. Tavaratalojen yhteydessä toimii myös päivittäistavaroita myyvä S-market.

Vuodesta 2001 lähtien Sokos-ketju on toiminut omistusrakenteessa, jossa tavaratalot ovat joko suoraan alueosuuskauppojen tai alueosuuskaupan ja SOK:n yhdessä omistaman paikallisen yhtiön omistuksessa ja ketjuohjaus toimii SOK:ssa. Sokos-

ketjussa oli vuoden 2001 lopussa 19 Sokos-tavarataloa. Pääkaupunkiseudulla, Tampereella, Turussa ja Porissa Sokos-liiketoimintaa harjoitetaan alueosuuskauppojen ja SOK:n yhdessä runsas vuosi sitten perustamissa paikallisissa Sokos-yhtiöissä.

Sokos-yhtiöiden yhteinen liikevaihto vuonna 2002 oli 126 miljoonaa euroa, lisäystä vuoteen 2001 oli 1,5 prosenttia. Tampereella Sokos Oy harjoittaa sekä päivittäis- että käyttötavaroiden tavaratalokauppaa. Tampereen yhtiön liikevaihto vuonna 2002 oli 40,4 miljoonaa euroa (kasvua 8,4 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna). Henkilöstöä Tampereen keskustassa, Hämeenkadulla sijaitsevassa tavaratalossa oli vuoden 2002 lopulla 234 henkilöä.

### **Prisma Tampere**

Prisma-hypermarkettien ketju perustettiin vuonna 1988 Sokos-Market-autotavarataloista. Prisma-hypermarketit muodostavat erään Suomen menestyneimmistä kauppaketjuista, se löytyy Suomen jokaisesta suurimmasta kaupungeista sekä Tallinnasta. Suomessa ketjuun kuului vuoden 2004 syksyllä 44 toimipaikkaa ja Tallinnassa neljä.

Päivittäistavaroiden ohessa myydään pukeutumisen, asumisen, kodintekniikan ja vapaa-ajan tuotteita, joita suurimmissa Prismoissa on tarjolla lähes tavaratalomaiseen tapaan. Prismat sijaitsevat yleensä liikenteen solmukohdassa keskustan ulkopuolella tai reuna-alueella pääsisääntuloväylän varrella. Prisma Tampere sijaitsee Sammonkadulla n. kolmen kilometrin päässä keskustasta. Henkilöstöä Prisma Tampereella oli vuoden 2004 lopulla n. 200 henkilöä.

### **Anttila Tampere**

Vuonna 1952 perusti Kaarlo Anttila postimyyntiyrityksen Postitusliike Solpa. Esikuvana toimivat amerikkalaiset postimyyntiyritykset. Seuraavana vuotena (1953) perustettiin Kalle Anttila Oy. Anttilan todellinen nousu alkoi kuitenkin yleisen taloudellisen kehityksen myötä 1970-luvulla, jolloin Kalle Anttila alkoi esiintyä televisiomainoksissa. Tällöin myös postimyyntiin panostettiin entistä kovemmin. 1980-luvulla Uuden ajan Anttila tavaratalot syntyivät; marketit muuttuivat tavarataloiksi. 1990-luvulla postimyynti Baltian maihin alkoi, Anttila Kodin Ykkönen, joka on laaja ja

monipuolinen kodin ja sisustamisen erikoistavarataloketju, aloitti toimintansa ja Anttila siirtyi Kesko-konserniin.

Tällä hetkellä Suomessa on 26 Anttila tavarataloa ja seitsemän Kodin Ykkösen tavarataloa. Henkilöstön määrä on yhteensä noin 2600 henkilöä. Anttila-konsernin liikevaihto oli 92,9 miljoonaa euroa ja se kehittyi 2,9 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Kodin Ykkösen -sisustustavaratalojen myynti kasvoi 5,2 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Anttila-tavaratalojen myynti puolestaan laski 0,5 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Tampereen tavaratalo sijaitsee aivan Tampereen keskustassa, Puutarhakadulla.

### **K-Citymarket Lielähti**

Ensimmäinen K-Citymarket perustettiin Lahden Paavolaan vuonna 1971. K-Citymarketteja on tällä hetkellä 51 kpl eri puolella Suomea 39 paikkakunnalla. K-Citymarket Lielähti sijaitsee noin 6 km:n päässä Tampereen keskustasta Tampere-Vaasa-tien varrella. Tavaratalossa palvelee 140 henkilöä, jotka pitävät aktiivisesti yllä ammattitaitoaan osallistumalla vuosittain Suomen suurimpaan aikuiskoulutustapahtumaan, Mestari-myymäläkoulutukseen. Lielähten Citymarket on monien kestävän kehityksen ympäristöhankkeiden pilotti ja edelläkävijä; heille on mm. ensimmäisenä kaupan alan yrityksenä myönnetty arvostettu Pirkanmaan Ympäristösuojelu palkinto.

## **5.1 Esitutkimus**

Esitutkimuksena tarkastelen informoidun kyselyn (liite 1), jonka suoritin keväällä 2004 sekä valmiiden aineistojen avulla Anttila Tampereen, Sokos Tampereen, K-Citymarket Lielähten sekä Pirkanmaan Osuuskaupan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien pääpiirteitä. Seuraavassa keskeisiä tuloksia: (ks. tarkemmin Pussila 2004)

### **Anttila Tampere**

Tampereen Anttilan tavaratalonjohtajan mukaan heidän palkanmaksujärjestelmänsä perustuu tehtävän vaativuuteen, henkilön pätevyyteen sekä henkilön saavutuksiin. Heillä on myös tulospalkkiojärjestelmä, mutta vain johtoryhmätasolla. Anttilassa

pyritään palkitsemaan työntekijöitä sekä taloudellisista tuloksista, että asiakastyytyväisyydestä. Myös oman osaamisen kehittämisestä palkitaan ja huomiota kiinnitetään palkitsemisessa myös henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sen kehittämiseen. Taloudellisissa palkitsemismenetelmissä Anttila käyttää tulosityksikkö- ja yrityskohtaisia tuloskortteja, joiden perusteella maksetaan henkilöstölle rahapalkkio. Keskijohdolla on myös käytössä osakeoptiopalkkiot. Ei-taloudellisina palkitsemismenetelminä ovat käytössä huomiointi sekä kiitokset. Tavaratalonjohtaja toteaaakin, että sekä taloudelliset, että ei-taloudelliset palkitsemistavat ovat molemmat tärkeitä, ja että ne täydentävät toisiaan.

Anttilassa pyritään saavuttamaan palkitsemisjärjestelmän avulla henkilöstön osaamisen lisäämistä, heidän tahtotilansa kasvattamista sekä yleensäkin kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin ja kehittämään työympäristöään. Lopuksi tavaratalonjohtaja toteaa, ettei Anttilassa ole palkitsemisjärjestelmän sisältö yksilöllistymässä, eivätkä työntekijät ole olleet itse vaikuttamassa palkitsemismuotojen valintaan millään tavalla.

### **Sokos Tampere**

Sokos Tampereen henkilöstösihteerin mukaan heidän palkkajärjestelmänsä perustuu työkohtaiseen peruspalkkaan sekä osastokohtaiseen palkanlisään. Sokoksella on juuri uudistettu myös tulospalkkausjärjestelmää, johon kuuluu koko henkilöstö. Sokoksella henkilöstöä palkitaan taloudellisten tulosten perusteella; myynnin, tehokkuuden ja tuloksen mukaan.

Sokoksella palkitsemisjärjestelmän avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä pääsemään ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Kannusteena käytetään etupäässä taloudellista porkkanaa, eli rahapalkkioita tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteet asetetaan osastotasoisesti ja palkkion määrä riippuu siitä, kuinka paljon on ylitetty tavoitteet. Palkkio jaetaan osaston sisällä jokaisen henkilön työpanoksen suhteessa (eli tehtyjen työtuntien mukaan).

Sokos pitää myös ei-taloudellisia palkitsemistapoja tärkeinä henkilöstön kehittämisessä ja kannustamisessa. He kehittävät henkilökunnan ammattitaitoa erilaisten kurssien ja koulutustilaisuuksien avulla, he tarjoavat henkilöstölleen myös mm. ammatillisia koulutuksia ja esimieskoulutuksia. Lisäksi Sokoksella pyritään järjestämään uralla



etenemismahdollisuuksia (ns. urapalkkiot). Myöskään Sokoksella ei ole palkitsemisen sisältö yksilöllistymässä.

### **K–Citymarket Lielahdi**

Lielahden Citymarketin johtajan mukaan heidän palkkausjärjestelmänsä rakentuu siten, että myyjätasolla on työehtosopimusten mukaiset palkat (eli peruspalkat) ja esimiestasolla käytetään sopimuspalkkoja sekä tulostittareihin perustuvia tulospalkkioita. Tulospalkkioiden perusteena ovat taloudelliset tulokset, asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön työtyytyväisyys. Esimiestasolla tehtävien vaativuus vaikuttaa sopimuspalkkatasoon, henkilöiden pätevyys ja saavutukset vaikuttavat lähinnä henkilövalintoihin rekrytoinnissa, siirroissa, ylentämisissä etc.

Lielahden Citymarketissa ei käytetä lainkaan ei-taloudellisia palkitsemismenetelmiä, joten tulospalkkio on periaatteessa ainoa käytössä oleva palkitsemismenetelmä. Tulospalkkio jakautuu tulosityksikkökohtaisesti, ja se jaetaan esimiestasolla palkkatason mukaan (suhteessa henkilöiden palkkaan).

Palkitsemisjärjestelmän avulla Citymarket Lielahdi pyrkii kannustamaan henkilöstöä (esimiehiä) saavuttamaan ennalta asetetut tavoitteet sekä motivoimaan heitä parantamaan suoritustaan. Heidän tavoitteiden ohjausjärjestelmässä muuttuvat painoarvot vuosittain. Henkilöstö ei ole itse ollut vaikuttamassa palkitsemismuotojen valintaan, eikä myöskään Lielahden Citymarketissa ole palkitsemisen sisältö yksilöllistymässä.

### **Pirkanmaan Osuuskauppa**

Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstön kehittämispäällikön mukaan he noudattavat palkkausjärjestelmässään eri toimialojen työehtosopimuksia, jotka määrittelevät palkan suuruuden sekä palkkalisät peruspalkkaukseen (esimerkiksi vastuulisät, kylmätyölisät etc.). Lisäksi koko Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstö kuuluu tulospalkitsemisen piiriin. Työehtosopimukset siis luovat palkanmaksuun kriteerit, joita ovat mm. kokemus, koulutus, työn vaativuus/vastuu ja työskentelyolosuhteet.

Pirkanmaan Osuuskauppa pyrkii palkitsemisjärjestelmän avulla säilyttämään vanhoja työntekijöitä sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. He pyrkivät kuitenkin yhä

enemmän kehittämään järjestelmäänsä kannustavaan ja motivoivaan suuntaan. Tärkein asia heille on toimiminen sellaisten arvojen mukaan, että työntekijöistä pidetään hyvää huolta ja mahdollistetaan heille motivoiva ja tuloksellinen työskentelyilmapiiri. Henkilöstön kehittämispäällikkö toteaaakin, että vaikka taloudellinen tulos on yrityksen menestymisen kannalta keskeinen elementti, niin he korostavat Pirkanmaan Osuuskaupassa myös työnteon laatua, henkilöstön kehittymistä, työolojen joustavuutta, tehokkuutta sekä työskentelyilmapiiriä.

Taloudellisista palkitsemismenetelmistä Pirkanmaan Osuuskauppa käyttää tulospalkkiojärjestelmää, jossa on koko henkilöstö mukana ja jossa henkilöstöllä on mahdollisuus saavuttaa yhden kuukauden palkkaa vastaavaan taso. Esimies- ja johtajatasolla sopimukset vastaavat kahden ja puolen kuukauden palkkaa, ja näihin kuuluu osana edellä mainittu henkilöstön malli. Tulospalkkio määräytyy yritys- ja yksikkötasoisesti, joka on usein sama kuin tiimi/työryhmätaso ja se jaetaan suhteessa henkilöiden palkkatasoon sekä koko henkilöstön tapauksessa vielä tehtyihin työtunteihin.

Ei-taloudellisista palkitsemismenetelmistä Pirkanmaan Osuuskaupalla on käytössä urakehitysmahdollisuudet, työsiirrot, Oscar ja Venla gaala (näistä tarkemmin luvussa 6.1) ja muut yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet, koulutusmahdollisuudet, henkilökohtainen palaute sekä työn oikeudenmukaisuus-arviointi. He pyrkivät synnyttämään yrityksen sisälle ns. *Kiitoskulttuuria* (myös tästä tarkemmin luvussa 6.1). Ei-taloudelliset palkitsemiset jaetaan yksilö-, työryhmä- ja tulosityksikkökohtaisesti. Pirkanmaan Osuuskauppa pyrkii jatkuvasti kehittämään ei-taloudellisia palkitsemismenetelmiä, eli he painottavat nimenomaan ei-materiaalista puolta palkitsemisessa unohtamatta kuitenkaan taloudellistakaan palkitsemista.

Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan Pirkanmaan Osuuskaupan työntekijät ovat myös itse vaikuttamassa palkitsemismuotojen valintoihin. Heillä on ns. palkitsemistyöryhmä, joka seuraa ja analysoi vuosittain eri tasoilla olemassa olevia palkitsemistapoja, ja tekee sitten arvioita ja ehdotuksia uusista malleista ja vanhojen mallien kehittämisestä. Pirkanmaan Osuuskauppa pyrkii myös löytämään ja kehittämään yhä yksilöllisempiä palkitsemismalleja työryhmätasoisesti, kuitenkin niin, ettei palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus liiaksi hajautuisi tai karkaisi käsistä. He ovat

uudistaneet palkitsemisjärjestelmäänsä viimeksi syksyllä 2003, ja tarkastelevat sitä seuraavan kerran syksyllä 2004.

### **Esitutkimuksen johtopäätökset**

Esitutkimuksessani lähdin selvittämään pääpiirteittäin minkälaisia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä tutkituissa neljässä kohdeyrityksessä on käytössä ja mitä näillä palkitsemisjärjestelmillä pyritään saavuttamaan. Lisäksi pyrin selvittämään ei-taloudellisen palkitsemisen roolia. Näiden kysymysten lisäksi tarkastelin vielä palkitsemisen mahdollista yksilöllistymistä, eli sitä, räätälöidäänkö nykypäivänä palkitsemispaketteja yhä yksilöllisempiin tarpeisiin ja toiveisiin henkilöstölle.

Tampereen Anttilassa on käytössä tuloskorttiperusteinen rahapalkkiojärjestelmä sekä esimiestasolla osakeoptiojärjestelyt. Ei-taloudellisista palkitsemismenetelmistä mainittiin erityisesti huomiointi ja kiitokset. Tampereen Sokoksella puolestaan on tulospalkkausjärjestelmä koko henkilöstöllä. Ei-taloudellisista menetelmistä käytössä olivat erilaiset henkilöstölle suunnatut kurssit ja koulutustilaisuudet sekä urapalkkiot. K-Citymarket Lielahdessa on esimiestasolla käytössä tulospalkkiojärjestelmä, jonka piiriin kuuluu koko henkilöstö. Ei-taloudellisista palkitsemismenetelmistä heillä on käytössä mm. urakehitysmahdollisuudet, koulutustilaisuudet sekä työsiirrot.

Tampereen Anttila pyrkii palkitsemisjärjestelmän avulla lisäämään henkilöstön osaamista, kasvattamaan heidän tahtotilaansa sekä kannustamaan henkilöstöä parempiin suorituksiin ja kehittämään työympäristöään. Tampereen Sokos pyrkii palkitsemisjärjestelmän avulla kannustamaan henkilöstöä pääsemään erilaisiin (yleensä taloudellisiin) tavoitteisiin. Lielahden Citymarket puolestaan pyrkii palkitsemisjärjestelmän avulla kannustamaan esimiehiä saavuttamaan tavoitteitaan sekä motivoimaan heitä parantamaan suorituksiaan. Pirkanmaan Osuuskauppa pyrkii palkitsemisjärjestelmällään säilyttämään vanhat työntekijät talossa ja houkuttelemaan sinne uusia työntekijöitä. He pyrkivät lisäksi erityisesti kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitään sekä luomaan haasteellisen ja tuloksellisen työympäristön.

Tarkastelemissani yrityksissä on näin ollen havaittavissa selvästi toisistaan eroavia palkitsemisstrategioita ja niistä muodostettuja palkitsemismuotoja. Toisissa yrityksissä, erityisesti Sokoksella ja Pirkanmaan Osuuskaupalla pyritään luomaan laajempaa, koko henkilöstön kattavaa palkitsemisjärjestelmää, kun taas esimerkiksi Lielahden Citymarket kohdistaa palkitsemisstrategiansa lähes yksinomaan esimies- ja johtotasolle. Anttilan ja Lielahden Citymarketin palkitsemismenetelmät keskittyvät kokonaan tai lähes kokonaan taloudellisiin palkitsemismuotoihin, kun taas Sokos ja Pirkanmaan Osuuskauppa käyttävät monipuolisempia palkitsemismenetelmiä, ja niissä on huomioitu ei-taloudelliset palkitsemismenetelmät tärkeänä osana kokonaisuutta.

Erityisesti Pirkanmaan osuuskauppa (jossain määrin myös Sokos) pyrkii palkitsemisjärjestelmän avulla muuhunkin, kuin pelkästään kasvattamaan tulosta tai lisäämään tehokkuutta. Pirkanmaan Osuuskauppa korostaa myös työntekijöiden kehittymistä, työskentelyilmapiiriä ja työnteon laatua. Tarkastelemistani yrityksistä Pirkanmaan Osuuskauppa oli ainoa, missä henkilöstö oli ollut mukana vaikuttamassa palkitsemiskeinojen valintaan, tämä luo todennäköisesti niille lisää hyväksyntää ja saa työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja huomioonotetuiksi.

Palkitsemisjärjestelmän yksilöllistymiskehitys ei ole tarkastelemissani yrityksissä juurikaan vaikuttamassa. Pirkanmaan Osuuskauppa pyrkii kuitenkin kehittämään yhä yksilöllisempiä palkitsemismalleja, huomioiden kuitenkin palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden, ettei siitä tulisi liian hajanainen ja sekava.

Tämä esitutkimus toimi kartoittavana tutkimuksena kuvaten varsin yleisellä tasolla valittujen neljän yrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Esitutkimuksen tulosten perusteella päädyin tutkimaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin Pirkanmaan Osuuskaupan sekä kahden siihen kuuluvan suuren kauppaliikkeen, Sokos Tampereen ja Prisma Tampereen palkitsemisjärjestelmiä haastattelujen sekä erilaisten organisaatioiden dokumenttien avulla.

## 5.2 Tutkimusasetelma

Haastattelujen aihealueita ja kysymyksiä muodostaessani päädyin oheiseen käsitekarttaan (ks. kuvio 3), jonka avulla täsmensin ja luokittelin tutkimuskysymykseni, joiden avulla pyrin vastaamaan varsinaiseen tutkimusongelmaan sekä siitä johdettuihin alaongelmiin. Keskeisten tutkimuskysymysten rinnalle ja niitä täydentämään muodostin tarvittavia lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä, päätyen haastattelulomakkeeseen (liite 2), jonka avulla suoritin tutkimukseni kannalta keskeiset haastattelut. Seuraavassa luvussa (luvussa kuusi) käsittelen tutkimukseni keskeisiä tuloksia.



**Kuvio 3.** Tutkimusongelman yhteys tutkimuskysymyksiin

## **6 KESKEISET TULOKSET**

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni keskeisiä tuloksia. Aloitan tarkastelun Pirkanmaan Osuuskaupasta, tämän jälkeen tarkastelen Prisma Tamperetta ja lopuksi Sokos Tamperetta. Tarkastelen jokaista organisaatiota samassa järjestyksessä tutkielmani alaongelmien mukaan ryhmiteltyinä. Eli ensin käsittelen palkitsemisjärjestelmän yleispiirteitä, seuraavaksi palkitsemisjärjestelmän roolia ja lopuksi palkitsemisjärjestelmän kehittämistä (ks. kuvio 3 s. 77).

### **6.1 Pirkanmaan Osuuskauppa**

Pirkanmaan Osuuskaupan toimialajohtajan mukaan he luovat ja muokkaavat palkitsemisjärjestelmäänsä käytännössä hyvinkin itsenäisesti. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK:n) henkilöstöosasto luo hyvin karkeat raamit palkitsemisjärjestelmälle, mutta Pirkanmaan Osuuskaupalla on täydet oikeudet ja mahdollisuudet tehdä järjestelmästä heidän omanlaisensa. Eli annettujen perusraamien käyttöönotosta Pirkanmaan Osuuskauppa (ja myös muut alueosuuskaupat) päättää itse. SOK kokoaa kaikkien alueosuuskauppojen palkitsemisjärjestelmien mallit, ja näitä malleja voivat eri alueosuuskaupat tarkastella, kopioida (ja benchmarking) sekä vertailla suhteessa omaan palkitsemisjärjestelmäänsä. Näin ollen hyvät järjestelmät ja toimivat käytännöt tulevat kaikkien alueosuuskauppojen tietoon, tarjoten käytännössä testattuja malleja palkitsemisen edelleen kehittämiseen ja uudistamiseen.

Pirkanmaan Osuuskauppa luo melko valmiin palkitsemisjärjestelmän ja -mallit siihen kuuluville yksittäisille liikkeille, kuten esimerkiksi Prisma Tampereelle ja Sokos Tampereelle, mutta näillä liikkeillä on toki mahdollisuus luoda näiden mallien lisäksi omia palkitsemiskäytänteitään (tästä lisää seuraavissa luvuissa).

#### **Palkitsemisjärjestelmän yleispiirteet**

Pirkanmaan Osuuskauppa toteutti palkitsemista vuoden 2004 aikana kolmesta eri näkökulmasta:

1. Tulospalkitseminen
2. Kannustepalkitseminen työryhmätasolla

### 3. Kannustepalkitseminen yksilötasolla

*Tulospalkkiojärjestelmä* on ollut käytössä Pirkanmaan Osuuskaupalla noin kymmenen vuotta. Aluksi se oli epämääräisempi jossa tulostarkastelut olivat enemmän arvionvaraisia, eivätkä niinkään ennalta asetettuja. Tämä aiheutti erilaisia ongelmia, joten myöhemmin järjestelmää kehitettiin ja tuloskriteerit ja -tasot määriteltiin selkeämmin ja ennaltakäsin. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä toimii siten, että Pirkanmaan Osuuskauppa tekee esimies- ja henkilöstötasolle oman tulospalkkiomallin. Nämä mallit ovat kaikille Pirkanmaan Osuuskauppaan kuuluville liikkeille pääsääntöisesti samanlaisia. Tulospalkkiojärjestelmän keskeiset mitattavat seikat ovat: Toimipaikan tulos eli oman yksikön (liikkeen) tulos, asiakasomistajahankinta eli oman yksikön asiakasomistajahankinta tulos sekä koko toimialan tulos (Market-kaupan tulos).

Jokaiselle yksikölle (liikkeelle) laaditaan etukäteen budjetti sekä tavoitetasot jokaista tulospalkkiojärjestelmän mittaria varten. Tavoitetasojen toteutumisen kautta määräytyy lopulta tulospalkkion määrä. Järjestelmä huomioi myös yksikön elinkaaren vaiheen sekä muita perustekijöitä, esimerkiksi elinkaarensa alussa olevan yksikön kriittinen tekijä voisi olla myynnin määrä, jolloin se olisi myös keskeinen palkitsemisperuste. Pääsääntöisesti (85 - 90 prosenttia tapauksista) kaikilla yksiköillä on kuitenkin samat (edellä mainitut) kriteerit.

Tulospalkkiot arvioidaan ja maksetaan kerran vuodessa, jolloin henkilöstölle maksettava maksimi tulospalkkio on yhden kuukauden palkkaa vastaava summa, esimiehille kahden ja puolen kuukauden palkkaa vastaava summa. Yksiköt jakavat tulospalkkionsa henkilöstölleen pääasiassa tehtyjen työtuntien mukaan suhteutettuna. Toimialajohtaja myöntää, että kerran vuodessa maksettava tulospalkkio ei motivoi henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. Myös henkilöstö toivoisi useammin tapahtuvaa palkitsemista, esimerkiksi että tulospalkkiot arvioitaisiin (ja mahdollisesti maksettaisiin) useamman kerran vuodessa. Tämä lisäisi tulospalkkiojärjestelmän motivoivaa vaikutusta ja palkitsemisen välitöntä seuraamista onnistuneesta suorituksesta.

Kuten myös esitutkimuksen tuloksista ilmeni, käytetään Pirkanmaan Osuuskaupassa runsaasti myös ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja tulospalkkiojärjestelmän rinnalla. Ei-



taloudelliset palkitsemistekijät nähdään tärkeinä henkilöstön motivoinnin ja kehittämisen kokonaisuudessa (ks. lisää s. 72 - 73). Toimialajohtaja toteaa rahallisen palkitsemisen motivoivan vaikutuksen olevan hyvin lyhyt, jonka jälkeen se nopeasti unohtuu. Hänen mukaan Pirkanmaan Osuuskauppa kehittää entistä enemmän palkitsemisen ei-taloudellista puolta.

*Kannustepalkitseminen työryhmätasolla* sisältää mm. vuoden työryhmän valinnan ja palkitsemisen, vuosittaisen työviretapahtuman järjestämisen, vuosijuhlan järjestämisen, työryhmäkohtaisen palautteen antamisen sekä myyntirankingin raportoinnin. Lisäksi kannustepalkitsemiseen työryhmätasolla kuuluu omia koulutuksia, lahjoja ja erilaisia muistamisia.

*Kannustepalkitseminen yksilötasolla* sisältää mm. palkkiokilpailun (eli Oscar ja Venla gaalan), palkitsemisen ehdotusten pohjalta, henkilökohtaisen palautteen, ikä- ja merkkipäivämuistamiset, joululahjat sekä ns. kiitoskulttuurin synnyttämisen. Oscar ja Venla gaala on palkkiokilpailu, jossa kuka tahansa henkilöstöstä voi ehdottaa jotakin yksittäistä työryhmää tai henkilöä palkittavaksi. Tarkoituksena on palkita nimenomaan arkipäivän onnistumisista ja tilanteista, esimerkiksi ahkeruudesta tai hyvästä suorituksesta. Palkkiokilpailu on ns. online-palkitsemismenetelmä, eli se on koko ajan toiminnassa ja sen avulla pyritään palkitsemaan välittömästi kyseessä olevaa ryhmää tai henkilöä. Oscar ja Venla -järjestelmä on käytössä kaikissa Pirkanmaan Osuuskauppaan kuuluvissa yksiköissä ja palkkioina siinä käytetään mm. julkisia tunnustuksia ja kiittämisiä sekä pieniä tilanteeseen sopivia lahjoja.

Vuoden 2004 alusta käyttöön otettu kiitoskulttuurin luominen perustuu siihen, että koko henkilöstöä kannustetaan enemmän positiivisen suullisen palautteen antamiseen, kannustetaan kiittämään välittömästi hyvistä suorituksista. Tällä pyritään luomaan positiivista ja kannustavaa työilmapiiriä.

### **Palkitsemisjärjestelmän rooli**

Pirkanmaan Osuuskauppa käyttää palkitsemisjärjestelmää liiketoiminnan ohjurina, palkitsemisjärjestelmä tukee liiketoimintaa. Toimialajohtajan mukaan tulospalkkiojärjestelmän keskeiset mitattavat seikat, eli yksikön tulos sekä asiakasomistajahankinta, jotka ovat myös tärkeimpiä menestystekijöitä, vaikuttavat

tulospalkkiojärjestelmän kautta koko yksikön liiketoimintaan. Näin ollen palkitseminen ohjaa koko liiketoiminnan tuloksenmuodostusta.

Toimialajohtajan mukaan tiettyjä strategisesti tärkeitä seikkoja, kuten mm. markkina-asemaa ja verkostoitumista, palkitsemisjärjestelmä tukee johto- ja esimiestasolla. Esimerkiksi johdon ja esimiesten palkkioissa markkinaosuuden ja verkoston kehittyminen on huomioitu keskeisesti. Esimiehillä perusstrategiana on kustannustehokkuus, jota mitataan kustannusten (tavaraostot, henkilöstökulut etc.) ja tehokkuuden (myynti per tehty työtunti) suhteena. Kustannustehokkuus vaikuttaa suoranaisesti liikeyksikön tulokseen (ja tulospalkkiojärjestelmään), eli palkitsemisstrategia tukee liiketoimintastrategiaa.

Kuten esitutkimuksen tuloksista (s. 72 - 73) ilmeni, pyrkii Pirkanmaan Osuuskauppa palkitsemisjärjestelmän avulla myös säilyttämään vanhat työntekijät talossa ja houkuttelemaan sinne uusia työntekijöitä. Lisäksi he pyrkivät palkitsemisjärjestelmän avulla kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitään sekä luomaan haasteellisen ja tuloksellisen työympäristön. Toimialajohtaja toteaa lisäksi viestinnän olevan tärkeä osa palkitsemista; oikea-aikainen viestintä tukee palkitsemisjärjestelmää.

### **Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen**

Toimialajohtajan mukaan palkitsemisjärjestelmän *rakenteisiin* ei kohdistu juurikaan sisäisiä paineita esimerkiksi henkilöstön puolelta. Tähän vaikuttaa erityisesti se, että Pirkanmaan Osuuskaupan palkitsemisjärjestelmä on rakennettu monipuoliseksi koko henkilöstön kattavaksi järjestelmäksi, jossa mikään henkilöstöryhmä ei jää sen ulkopuolelle. Sisäisiä paineita kohdistuu nimenomaan palkitsemisjärjestelmän *kriteereihin, palkitsemistasoihin* sekä ns. *reunaehtoihin*. Ovatko valitut kriteerit sopivia? Mittaavatko valitut mittarit juuri oikeita asioita? Ovatko palkitsemistasot sopivia? Onko ns. huipputavoite realistinen, mahdollinen? Ovatko valitut reunaehdot oikeita ja sopivia?

Reunaehdot ovat palkitsemisjärjestelmään kuuluvia erillisehtoja, jotka sovitaan täytettäväksi vuosittain. Esimerkiksi vuoden 2004 palkitsemisjärjestelmän reunaehdot Pirkanmaan Osuuskaupalla olivat mm. seuraavat: henkilöstöpalavereja vähintään

kymmenen kertaa vuodessa, kehityskeskustelut jokaisen henkilön kanssa, ketjun liike-idean noudatus sekä laadun mittaus ja dokumentointi.

Palkitsemisjärjestelmää kehitetään vuosittain mm. muuttamalla, uudistamalla ja säätämällä yllä mainittuja palkitsemiskriteerejä, palkitsemistasoja sekä palkitsemisen reunaehdoja muuttuneisiin olosuhteisiin ja vaatimuksiin. Pirkanmaan Osuuskaupan edustajat ja siihen kuuluvien yksiköiden esimiehet neuvottelevat ja päättävät palkitsemisjärjestelmän piirteistä ja yksityiskohdista vuosittain. Myös henkilöstö voi vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän luonteeseen mm. joka toisena vuotena tehtävän henkilöstötutkimuksen kautta sekä erilaisen palautteen ja ehdotusten myötä.

Ulkoisista paineista palkitsemisjärjestelmää kohtaan toimialajohtaja mainitsee uhan, joka kohdistuu palkitsemiseen laaja-alaisesti. Uhka on, että palkitsemisesta, erityisesti tulospalkkiojärjestelmästä, tulisi normaali, itsestään selvänä pidetty etu, josta ei tämän jälkeen luovuttaisi. Näin ollen palkitseminen ja tulospalkkiot koettaisiin osaksi henkilöstön palkkaa, eivätkä ne enää kannustaisi ja motivoisi parempiin suorituksiin. Näin ei toimialajohtajan mukaan saisi missään nimessä olla, vaan palkitsemisen ja tulospalkkioiden tulisi ehdottomasti olla riippuvaisia henkilöiden ja yksiköiden suorituksista ja saavutuksista. Toimialajohtaja huomauttaa lisäksi, että vaikka tällaisia ehdotuksia palkitsemisen muuttamiseksi automaattisiksi eduiksi on esitetty mm. tuponeuvotteluissa, niin toistaiseksi palkitseminen ei kuulu mihinkään työsopimuslakeihin, vaan on täysin johdon halusta kiinni, vapaaehtoinen järjestelmä.

Pirkanmaan Osuuskauppa pyrkii hyödyntämään yksilöllisiä palkitsemismenetelmiä pienessä mittakaavassa, silloin kun se on mahdollista. Eli he pyrkivät huomioimaan mahdollisuuksien rajoissa yksilöllisiä tekijöitä palkitsemisen räätälöinnissä. Pirkanmaan Osuuskaupassa työskentelee kuitenkin yli tuhat ihmistä, joten kovinkaan henkilökohtaiseen palkitsemisräätälöintiin ei ole toimialajohtajan mukaan mahdollisuuksia, sillä tällaista laajaa järjestelmää olisi vaikea hallita. Ongelmia toisi tällaiselle järjestelmälle myös se, että työntekijät sekä heidän halunsa ja toiveensa saattaisivat vaihtua aika ajoin. Toimialajohtajan mukaan palkitsemisen joustavuus on kuitenkin hyvä asia, joten he pyrkivät huomioimaan yksilöiden halut, toiveet ja tarpeet palkitsemiskeinojen valinnassa. Räätälöityä palkitsemista on hänen mukaan helpompi toteuttaa esimies- ja johtotasolla kuin laajemmalla henkilöstötasolla.

## 6.2 Prisma Tampere

Pirkanmaan Osuuskauppa luo siihen kuuluville yksittäisille liikkeille, myös Prisma Tampereelle, valmiin palkitsemisjärjestelmän kehyskriteereineen (ks. s. 78), joita yksittäiset liikkeet eivät voi muuttaa. Käytettävistä tulospalkkiosopimuksista ja niihin kuuluvista palkitsemiskriteereistä, palkitsemisen tasoista ja reunaehdoista voidaan kuitenkin antaa Pirkanmaan Osuuskaupalle oma näkemys sekä ehdotuksia niiden kehittämiseen ja muuttamiseen. Eli yksiköiden johtajat, tässä tapauksessa Prismajohtaja, voivat tarjota omia näkemyksiään esimerkiksi yksikön kynnystavoitteiden ja huipputavoitteiden tasoista vuosittaisissa keskusteluissa Pirkanmaan Osuuskaupan edustajan kanssa.

### **Palkitsemisjärjestelmän yleispiirteet**

Pirkanmaan Osuuskaupan käyttämä tulospalkkiojärjestelmä, joka on käytössä myös Prisma Tampereella, oli aiemmin rakennettu yksikön jokaiselle osastolle erikseen. Näin ollen Prisma Tampereella oli aiemmassa järjestelmässä seitsemän erillistä tulosityksikköä saman talon sisällä ja jokaiselle näistä tulosityksiköistä rakennettiin aina erillinen tulospalkkiojärjestelmä. Tällainen tulospalkkiojärjestelmä aiheutti Prismajohtajan mukaan voimakkaita sisäisiä jännitteitä yksikön sisällä, huononsi talon sisäistä yhteistyötä, eikä luonut yhtenäistä tiimihenkeä. Esimerkiksi eri osastojen välinen yhteistyö ei toiminut, koska tulospalkkiojärjestelmä kannusti keskittämään kaikki voimavarat vain omalle osastolle ja tiimille.

Nykyinen ns. kollektiivinen tulospalkkiojärjestelmä, joka mittaa jokaista yksikköä yhtenä kokonaisuutena (ks. tarkemmin luku 6.1), otettiin käyttöön pari vuotta sitten. Prismajohtajan mukaan tämä uusi järjestelmä, joka perustuu kollektiiviseen vastuuseen ja jossa koko talon henkilöstö on saman tulospalkkiojärjestelmän piirissä, on parantanut huomattavasti yhteishenkeä ja on myös henkilöstön piirissä selvästi hyväksytympi ja kannatetumpi vaihtoehto kuin entinen järjestelmä. Myös henkilöstöilmapiiritutkimuksen mukaan henkilökunta on tyytyväinen nykyiseen tulospalkkiojärjestelmään ja kokee sen motivoivaksi.

Pirkanmaan Osuuskaupan luomien palkitsemismenetelmien lisäksi (ks. luku 6.1) Prisma Tampere on kehittänyt omia palkitsemiskäytänteitä. Prismajohtajan mukaan palkitseminen nähdään laaja-alaisena, myös ei-taloudellisena palkitsemisena. Pyrkimyksenä on käyttää monipuolisia palkitsemiskeinoja, sillä kerran vuodessa maksettavat tulospalkkiot unohtuvat nopeasti, eikä niiden motivoiva vaikutus ole kovinkaan pitkäaikainen.

Prismajohtaja toteaa, että ei-taloudellisen palkitsemisen rooli on hyvin keskeinen, esimerkiksi julkiset kiitokset ja tunnustukset ovat tärkeitä henkilöstön kannustamisessa ja motivoinnissa. Prisma Tampere pyrkii kiitosorientoituneeseen esimiestyöskentelyyn; erilaisten tiimien ja projektien vetäjät voivat palkita jäseniään vapaamuotoisesti hyvistä onnistumisista ja suorituksista esimerkiksi viemällä heitä ulos syömään tai huomioimalla heitä jollakin muulla sopivalla tavalla. Myös myyntiennätyksistä ja eri osastojen tai tiimien hyvistä suorituksista palkitaan esimerkiksi täytekakku- ja kahvitarjoilulla. Prisma Tampere julkaisee myös omaa viikkotiedotettaan, joka mahdollistaa asiakkaiden antamien kiitosten (asiakaspalautteen) sekä erilaisten esimiesten antamien tunnustuksien ja kiitosten julkistamisen.

### **Palkitsemisjärjestelmän rooli**

Prisma Tampereen palkitsemisjärjestelmä on rakennettu yrityksen arvojen mukaisesti. Prismajohtajan mukaan heidän palkitsemisjärjestelmällään on selkeä yhteys myös heidän kilpailustrategiaan. Sillä vaikka virallinen tulospalkkiojärjestelmä perustuu numeroissa mitattaviin lukuihin, niin asiakastyytyväisyys, asiakasomistajuus ym. Prisma Tampereen perusarvot näkyvät tuloksessa sekä tulospalkitsemiskriteereissä. Tulospalkkiojärjestelmän mittaamat kriteerit toimipaikan tuloksen sekä asiakasomistajien hankinnan suhteen perustuvat näin ollen yrityksen perusarvoille ja näiden arvojen mukaan toimimisella nähdään olevan ratkaiseva vaikutus koko yrityksen tulokseen.

Prismajohtaja korostaa, että nykyinen tulospalkkiojärjestelmä perustuu läheisesti yrityksen strategiaan: Palkitseminen tukee heidän liiketoimintastrategiaa. Eli strategisesti tärkeät tavoitteet vaikuttavat tulospalkkiojärjestelmän kautta liiketoiminnan toteutukseen.

## **Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen**

Prisma Tamperetta koskevat tulospalkkiosopimukset neuvotellaan ja uudistetaan vuosittain Pirkanmaan Osuuskaupan edustajien kanssa. Tällöin päätetään keskeisistä tulospalkitsemisen kriteereistä, palkitsemistasoista ja reunaehdoista (ks. tarkemmin s. 81 - 82).

Prismajohtajan mukaan sisäisiä paineita palkitsemisjärjestelmää kohtaan syntyy henkilökunnan taholta silloin, kun järjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Tämä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun Prisma Tampere ei saavuta ennalta asetettuja koko taloa koskevia tulospalkitsemistasoja. Kun tulospalkkion kriteerinä on koko talon tulos tai koko talon asiakasomistajien hankinta, niin voi käydä niin, että hyvän suorituksen tehnyt osasto tai tiimi jää ilman tulospalkkiota, jos muut osastot tai tiimit ovat menestyneet huonosti. Tällöin hyvän tuloksen tehnyt osasto tai tiimi kokee järjestelmän epäreiluna ja lannistavana.

Toisaalta, voi käydä myös niin, että hyvää tulosta tehneet osastot kompensoivat huonojen osastojen heikot tulokset ja nostavat koko talon tuloksen palkittavalle tasolle, jolloin kaikki saavat tulospalkkiot. Myös tässä tapauksessa järjestelmän motivoiva vaikutus voi olla heikko, sillä hyvän suorituksen tehnyt osasto tai tiimi havaitsee saavansa samanlaisen palkkion kuin heikompaasta tulosta tehneet osastot tai tiimit (ns. vapaa-matkustaja ongelma).

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä Prismajohtaja mainitsee lisäksi mm. Pirkanmaan Osuuskaupan vuosittain yksiköissään toteuttaman asiakastytyväisyysmittauksen, jonka tulokset tulisi huomioida paremmin esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmän palkitsemiskriteereissä. Myös Oscar ja Venla -palkitsemisjärjestelmää (s. 80) tulisi hyödyntää enemmän. Prismajohtajan mukaan sen ongelmana on lähinnä se, etteivät ihmiset käytä sitä tarpeeksi.

Palkitsemismenetelmien yksilöllistä räätälöintiä ei Prisma Tampereella ole juurikaan mahdollista toteuttaa. Tietyissä ei-taloudellisissa palkitsemisissä voidaan jossain määrin ottaa huomioon osaston tai tiimin toiveet ja halut, mutta ei suuremmissa määrin.

## 6.3 Sokos Tampere

Pirkanmaan Osuuskauppa luo myös Sokos Tampereen palkitsemisjärjestelmän perusteet, mutta Sokos käyttää näiden lisäksi omia palkitsemiskäytänteitään. Pirkanmaan Osuuskauppa luo koko Sokos Tamperetta koskevat tulospalkkatavoitteet, mutta Sokos jakaa ja tarkentaa tämän kokonaistavoitteen eri osastoille niiden vuositavoitteiksi. Eli Sokos jakaa koko talon kokonaistavoitteen 15 eri osastolle.

### **Palkitsemisjärjestelmän yleispiirteet**

Sokos Tampereen henkilöstösihteerin mukaan heidän tulospalkkiojärjestelmä perustuu asiakasomistajahankinnan, toimipaikan tuloksen sekä koko toimialan tuloksen (ks. Pirkanmaan Osuuskaupan määrittämät peruskriteerit s. 79) lisäksi myös myyntiin ja tehokkuuteen. Eli tulospalkkiomittareina käytetään myös henkilökohtaista myyntimäärää, myyntimäärää per tehty työtunti sekä oman *osaston* tulosta.

Henkilöstösihteerin toteaa, että Sokos Tampereen palkitsemisjärjestelmä on monipuolistunut huomattavasti viime vuosina. Ennen palkitseminen oli pelkästään myyntikeskeistä; jos henkilö pääsi ennalta määriteltyyn myyntitavoitteeseen, niin palkittiin, muussa tapauksessa ei. Nykyisessä järjestelmässä on aiempaa monipuolisempia palkitsemiskriteerejä (mm. yllä mainitut).

Pirkanmaan Osuuskaupan luomien palkitsemismenetelmien lisäksi (ks. luku 6.1), Sokos Tampere on kehittänyt myös omia palkitsemismuotoja, erityisesti ei-taloudellista palkitsemista. Ei-taloudellinen palkitseminen nähdäänkin Sokos Tampereella tärkeänä osana palkitsemisen kokonaisuudessa. Kuten esitutkimuksen tuloksista ilmenee (s. 71), pidetään Sokoksella ei-taloudellista palkitsemista tärkeänä myös henkilöstön kehittämisessä ja kannustamisessa. Lisäksi Sokos Tampere käyttää erilaisia henkilöstölle suunnattuja kursseja ja koulutusilaisuuksia sekä urapalkkioita.

Henkilöstösihteerin mukaan ei-taloudellisilla palkitsemismenetelmillä on myös vauhditettu erilaisia myyntipäiviä ja erikoistapahtumia, esimerkiksi Sokoksen 3+1 myyntipäivillä toteutetaan erilaisia lisäkannusteita, kuten myyntikilpailuja ja pukeutumiskilpailuja ei-taloudellisilla kannustuspalkinnoilla. Palkinnot ovat

elokuvalippuja, pitsalahjakortteja yms. Myös ruokailut ovat tällaisissa tapahtumissa henkilökunnalle täysin ilmaisia ja heitä pyritään muutenkin huomioimaan tavallista paremmin.

### **Palkitsemisjärjestelmän rooli**

Sokos Tampereen palkitsemisjärjestelmä tukee heidän liiketoimintaa. Tulospalkkiojärjestelmän keskeiset kriteerit, eli henkilökohtainen myynti sekä tehokkuus, asiakasomistajahankinta, osastokohtainen tulos sekä koko Sokoksen tulos, ovat kaikki keskeisiä seikkoja liiketoiminnan tuloksenmuodostuksessa ja Sokos Tampereen toiminnassa. Palkitsemisjärjestelmä on näin ollen liiketoimintastrategian suuntainen.

Sokoksella palkitsemisjärjestelmän avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä pääsemään ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Eli palkitsemista käytetään kannustus- ja motivaatiovälineenä.

### **Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen**

Henkilöstösihteerin mukaan heidän nykyisen palkitsemisjärjestelmän muuttamiseen tai kehittämiseen ei juuri kohdistu ulkoisia paineita. Sisäisiä paineita ilmenee henkilökunnan puolelta kuitenkin silloin tällöin erilaisten toiveiden ja ehdotusten muodossa. Henkilökunta saattaa esimerkiksi havaita jonkun kilpailijan (kuten Stockmann) käyttävän tietynlaisia palkitsemiskeinoja, joita Sokos Tampere ei käytä, ja tästä seuraa tyytymättömyyttä nykyistä järjestelmää kohtaan. Henkilöstösihteerin mukaan Sokoksen henkilökunta on kuitenkin suurimmaksi osaksi tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään.

Sokos Tampere kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä mm. tarkistamalla vuosittain tulospalkkiojärjestelmän kriteerejä. Arvioidaan vuosittain ovatko nykyiset kriteerit sopivia ja toimivia, vai tuleeko niitä vaihtaa tai uudistaa. Arvion perustana on se, mihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota ja mikä on tulevan vuoden päätavoite. Esimerkiksi tällaisena ”ykkösasiana” on henkilöstösihteerin mukaan pari viimeistä vuotta ollut asiakasomistajahankinta. Sokos Tampere pyrkii löytämään tällaisiin keskeisiin tavoitteisiin sopivia mittareita ja kehittämään niistä edelleen kannusteita.



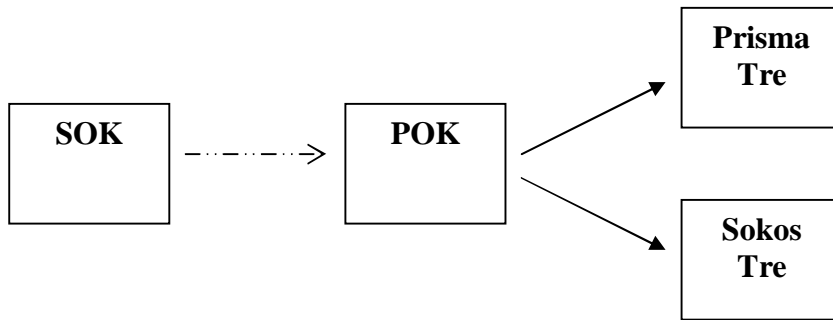
Palkitsemismenetelmien yksilöllisestä räätälöinnistä henkilöstösihteeri toteaa, että Sokos Tampere on ns. tiimiorganisaatio, jossa kaikkia kohdellaan samalla tavoin ja tasapuolisesti. Näin ollen palkitsemista ei ole lähdetty erittelemään tai räätälöimään yksilöiden halujen tai toiveiden mukaan. Henkilöstösihteerin mukaan ”niin monta on mieltä, kun on työntekijääkin”, eli palkitsemisen räätälöinti voisi muodostua melko hankalaksi ja sekavaksi järjestelmäksi. Sokos Tampere pyrkii kuitenkin pienimuotoisissa palkinnoissa, esimerkiksi erikoistapahtumien yhteydessä, ottamaan huomioon palkittavan henkilön tai ryhmän toiveita palkinnon suhteen, esimerkiksi onko teatterilippu vai lounaskuponki mieluisampi palkinto.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmani tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuvaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä kirjallisuuden avulla sekä tutkia empiirisesti palkkausta ja palkitsemista tamperelaisissa organisaatioissa. Tutkimusongelmaksi muodostui se, miten yritys käyttää ja kehittää palkitsemisjärjestelmää. Alaongelmia olivat:

- Minkälainen palkitsemisjärjestelmä yrityksellä on?
- Mikä on palkitsemisen rooli yrityksessä, sen yhteys liiketoimintaan?
- Minkälaisia paineita (ulkoisia ja sisäisiä) palkitsemisjärjestelmän käyttöön ja kehittämiseen kohdistuu?

Kuten edellisen luvun tuloksista ilmeni, SOK luo palkitsemisjärjestelmän karkean mallin siihen kuuluville alueosuuskaupoille. Pirkanmaan Osuuskauppa voi käyttää tätä mallia hyväkseen luodessaan omaa palkitsemisjärjestelmäänsä. Pirkanmaan Osuuskauppa puolestaan luo melko valmiin palkitsemisjärjestelmän ja -käytänteet siihen kuuluville yksittäisille liikkeille, kuten Prisma Tampereelle ja Sokos Tampereelle. Prisma ja Sokos voivat kuitenkin neuvotella järjestelmän ominaisuuksista ja muutoksista vuosittain käytävissä neuvotteluissa. Lisäksi Prisma Tampere ja Sokos Tampere voivat luoda ja kehittää omia palkitsemiskäytänteitä valmiin järjestelmän rinnalle. Kuvio 4 havainnollistaa SOK:n, Pirkanmaan Osuuskaupan (POK) sekä Prisma Tampereen ja Sokos Tampereen omia vaikutusmahdollisuuksia palkitsemisjärjestelmän ja -menetelmien luomiseen ja kehittämiseen.



**Kuvio 4.** SOK:n, Pirkanmaan Osuuskaupan (POK) sekä Prisma Tampereen ja Sokos Tampereen omat vaikutusmahdollisuudet palkitsemisen luomiseen ja kehittämiseen (SOK tarjoaa Pirkanmaan Osuuskaupalle yleiset raamit, Pirkanmaan Osuuskauppa luo Prismalle ja Sokokselle melko valmiit järjestelmät)

Pirkanmaan Osuuskaupan luoma palkitsemisjärjestelmä muodostui kolmenlaisista osatekijöistä; tulospalkitsemisesta, työryhmätasoisesta kannustepalkitsemisesta sekä yksilötasoisesta kannustepalkitsemisesta. Jokainen näistä osatekijöistä sisälsi erityyppisiä palkitsemismenetelmiä. Näiden palkitsemismenetelmien lisäksi oli sekä Prisma Tampereella että Sokos Tampereella kehitetty yksikkökohtaisia, etupäässä ei-taloudellisia palkitsemiskäytänteitä.

Kaikissa kolmessa tutkimuksessa olleessa organisaatiossa nähtiin ei-taloudellisen palkitsemisen rooli hyvin tärkeänä ja keskeisenä henkilöstön motivoinnissa, kannustamisessa ja kehittämisessä. Ei-taloudellisten palkitsemismenetelmien edelleen kehittäminen koettiin myös tärkeäksi kaikissa organisaatioissa.

Palkitsemisjärjestelmän yhteys liiketoimintaan nähtiin tutkituissa organisaatioissa läheisenä. Erityisesti tulospalkkiojärjestelmän avulla keskeiset palkitsemiskriteerit saatiin liiketoimintastrategian mukaisiksi. Pirkanmaan Osuuskaupassa palkitsemisjärjestelmää käytetään liiketoiminnan ohjurina, sillä tuetaan liiketoimintaa. Prisma Tampereella palkitsemisjärjestelmän korostettiin olevan yrityksen arvojen mukainen, palkitsemisella nähtiin selkeä yhteys kilpailustrategiaan. Myös Sokos Tampereella palkitsemisjärjestelmän nähtiin tukevan liiketoimintaa.

Palkitsemisjärjestelmän avulla tutkitut organisaatiot pyrkivät motivoimaan ja kannustamaan henkilöstöään sekä luomaan heille haasteellisen ja tuloksellisen

työympäristön. Pirkanmaan Osuuskauppa pyrki palkitsemisjärjestelmän avulla myös säilyttämään vanhat työntekijät talossa ja houkuttelemaan sinne uusia työntekijöitä. Prisma Tampereella korostettiin palkitsemisjärjestelmän perustumista heidän keskeisiin arvoihinsa. Sokos Tampereella korostettiin palkitsemisjärjestelmän kannustusvaikutuksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Tutkitut organisaatiot kehittävät palkitsemisjärjestelmiään vuosittain käytävien yhteisten neuvotteluiden avulla. Neuvotteluissa tarkastetaan, uudistetaan ja kehitetään palkitsemisjärjestelmän kriteerejä, palkitsemistasoja sekä palkitsemisen reunaehtoja. Sisäisiä paineita palkitsemisjärjestelmän käytössä ja kehittämisessä kohdistui tutkituissa organisaatioissa juuri näihin edellä mainittuihin seikkoihin pääasiassa henkilöstön taholta. Eli ovatko valitut palkitsemiskriteerit sopivia? Mittaavatko valitut mittarit juuri oikeita asioita? Ovatko valitut palkitsemistasot sopivia? Ovatko valitut palkitsemisen reunaehdot oikeita ja sopivia?

Pirkanmaan Osuuskaupassa nähtiin lisäksi ulkoisena paineena palkitsemisjärjestelmää kohtaan kehitys, jossa palkitsemisesta, erityisesti tulospalkkiojärjestelmästä, tulisi normaalina pidetty automaattinen etu, joka muodostuisi kiinteäksi osaksi henkilöstön palkkaa. Palkitseminen kehittyisi näin ollen osaksi palkkaneuvotteluita eikä olisi enää ylimääräinen, suoritustasosta riippuvainen lisäosa henkilöstön kannustuksessa ja motivoinnissa.

Tulospalkitsemisjärjestelmän kehittämisen lisäksi tutkitut organisaatiot kehittävät palkitsemisjärjestelmiään kiinnittämällä erityistä huomiota ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Pirkanmaan Osuuskaupassa on kehitetty viime aikoina erityisesti Oscar ja Venla -palkkiojärjestelmää sekä kiitoskulttuurin luomista koko organisaation tasolle. Prisma Tampereella puolestaan on viime aikoina kehitetty erityisesti kiitosorientoitunutta esimiestyöskentelyä. Sokos Tampereella korostettiin erityisesti asiakasomistajahankinnan tehostamista kehittämällä sitä kuvaavia mittareita entistä toimivammiksi ja kannustavammiksi.

Palkitsemismenetelmien yksilöllistymiskehitys (erilaisten yksilöiden tarpeiden ja toiveiden huomioiminen palkitsemisessä) ei ole tarkastelemisiani organisaatioissa ollut kovinkaan laajalti vaikuttamassa. Pirkanmaan Osuuskaupassa nähdään palkitsemisen

joustavuus kuitenkin tärkeänä asiana, joten he pyrkivät hyödyntämään yksilöllistä palkitsemista pienessä mittakaavassa, silloin kun se on mahdollista. Yksilöllisesti räätälöity palkitseminen nähdään Pirkanmaan Osuuskaupassa helpommaksi toteuttaa esimies- ja johtotasolla, kuin laajemmalla henkilöstötasolla. Myös Prisma Tampere ja Sokos Tampere pyrkivät pienessä mittakaavassa huomioimaan yksittäisen henkilön tai ryhmän toiveita palkitsemisen suhteen joissakin ei-taloudellisissa palkitsemismenetelmissä.

Palkitsemisen yksilöllistymiskehitys on ollut hyvin laajaa erityisesti Yhdysvalloissa, mutta Suomen oloissa se ei näytä saaneen (vielä?) kovinkaan laajaa suosiota. Syynä tähän saattaa olla mm. se, että yksilöllisten palkitsemisjärjestelmien rakentaminen edellyttäisi huomattavan suurta organisaatiota, joita Suomessa on verrattain vähän, pienille organisaatioille se olisi liian hankala rakentaa ja raskas ylläpitää. Lisäksi yksilölliset palkitsemisjärjestelmät edellyttäisivät yleistä individualistisempaa ajattelutapaa työelämän käytänteiden suhteen sekä tällaisten yksilöllisten järjestelmien yleistymistä ja sitä kautta palkitsemiseenkin liittyvien varsin konservatiivisten ajattelutapojen muuttumista.

Suomessa on perinteisesti ollut vahva asema työntekijöitä edustavilla ammattiliitoilla ja tulopoliittisiin kokonaisratkaisuihin perustuvilla palkkajärjestelmillä, joihin eivät yksilölliset palkka- ja palkitsemismallit kovinkaan helposti sovi. Tilanne on kuitenkin myös Suomessa viime vuosina pikku hiljaa muuttunut kohti entistä hajautetumpia palkkausjärjestelmiä, joihin myös entistä yksilöllisemmät palkitsemisjärjestelmät ja -käytännöt sopivat (esimerkiksi yhä yleisemmäksi käyvät tulospalkkiot ja osakeoptiojärjestelyt).

Kokonaisuudessaan tutkimissani organisaatioissa koettiin sisäinen motivaatio ja sen lisääminen erityisesti ei-taloudellisilla palkitsemismenetelmillä tärkeäksi. Ulkoiseen motivaatioon keskeisesti liittyvät seikat, kuten palkka ja tulospalkkiojärjestelmä olivat perinteisesti olleet keskeisiä tekijöitä myös palkitsemisessa, mutta sisäisiä motivaatiotekijöitä haluttiin erityisesti kehittää ja lisätä. Toki myös ulkoisilla motivaatiotekijöillä pyritään jossain määrin parantamaan sisäistä motivaation puutetta, mutta kohdeorganisaatioissa koettiin ei-taloudellisten palkitsemismenetelmien

mahdollistama motivaatiolisäys pitkäaikaisemmaksi ja aidommaksi kuin mihin perinteisillä suoranaiseen rahaan liittyvillä palkkioilla voidaan päästä.

Palkitseminen nähtiin laaja-alaisena, ei pelkästään henkilöstön rekrytointiin ja kehitykseen liittyvänä, vaan myös liiketoimintastrategiaan yhteydessä olevana koko organisaatioon vaikuttavana järjestelmänä. Erilaisia palkitsemismenetelmiä käytettiin kohdeorganisaatioissa varsin monipuolisesti, huomioiden erityisesti Pirkanmaan Osuuskauppaan kuuluvien yksittäisten kauppaliikkeiden suhteellisen pienen koon.

Tutkielmani herätti lisäkysymyksiä erityisesti palkitsemisen yksilöllisestä räätälöinnistä. Miten palkitsemista olisi mahdollista toteuttaa yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden perusteella erityisesti laajalla henkilöstötasolla? Miten tällainen järjestelmä tulisi rakentaa ja miten ylläpitää? Miten tällaisen järjestelmän tarjoamat palkinnot tulisi valita ja hinnoitella? Aihepiiri tarjoaa mielestäni kiinnostavan lähtökohdan jatkotutkimuksille. Mielenkiintoista olisi tutkia myös miten esimerkiksi s. 20 taulukkoa (eri persoonallisuustyyppien huomioiminen palkitsemisessä) voisi hyödyntää palkitsemisen yksilöllisessä räätälöinnissä.

Kaiken kaikkiaan palkitsemisjärjestelmien yleistyminen ja yksilöllistyminen Suomessa on riippuvainen maassa vallitsevasta palkkapolitiikasta, joka on perinteisesti ollut melko lailla valtion taholta säädeltyä. Tulevaisuuden kehitys riippuu paljon myös itse työpaikoilla tapahtuvista ajattelutapojen muutoksista ja rohkeudesta kokeilla erilaisia palkka- ja palkitsemistapoja ja sitä kautta löytää jokaiselle yritykselle sopiva strategia. Kuten aiemmin totesin, keskeistä on se, että palkitsemisen kokonaisuus olisi tiiviisti yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä yrityksen perusarvoihin ja tavoitteisiin. Jokaisen organisaation tulisi siis valita sellainen palkitsemisstrategia ja sellaiset palkitsemismenetelmät, jotka sopivat organisaation perustavoitteisiin ja palvelevat sen liiketoimintaa kokonaisuudessaan. Lisäksi tulisi huomioida organisaation toimintaan keskeisesti liittyvät ulkoisen ja sisäisen ympäristön asettamat vaatimukset.

# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuus

- Alanko, Heikki 1988. Palkka unohtuu, palkkio muistuu. *Talouselämä* 6/1988. 60 - 61.
- Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä.
- Alivirta, Pertti 1993. Teollisuuden toimihenkilöiden palkkausjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Armstrong, Michael & Murlis, Helen 2000. Reward management. A handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Limited, London.
- Bell, Emma 2000. Authority and control – the carrot or the stick? Teoksessa Thorpe, Richard & Homan, Gill (toim.) Strategic reward systems. Pearson education limited, Essex.
- Birchall, Dave 1989. Job design and work organization. Teoksessa Bowey, Angela M. (toim.) Managing salary and wage systems. Gower publishing company limited, Vermont.
- Bowey, Angela & Thorpe, Richard 2000. Motivation and reward. Teoksessa Thorpe, Richard & Homan, Gill (toim.) Strategic reward systems. Pearson education limited, Essex.
- Falck, Aarre 1993. Palkkaus johtamisen apuna. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Falck, Aarre 2000. Työn vaativuus, suoritus ja tulos palkkauksen perusteina. Teoksessa Vartiainen, Matti (toim.) Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo.
- Goodridge, Mark 1989. Payment by time. Teoksessa Bowey, Angela M. (toim.) Managing salary and wage systems. Gower publishing company limited, Vermont.
- Gowler, Dan & Legge, Karen 1989. Status, effort and reward. Teoksessa Bowey, Angela M. (toim.) Managing salary and wage systems. Gower publishing company limited, Vermont.
- Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa & Hakonen, Marko & Rantamäki, Tomi & Simola, Anni & Vartiainen, Matti 2000. Palkitseminen ryhmien toiminnan kehittämisen työkaluna. Teoksessa Vartiainen, Matti (toim.) Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo.

- Heiskanen, Heikki 1993. Palkkajärjestelmien käytännön toteutus ja pulmakohdat. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Hulkko, Kiisa & Nurmela, Kirsi 2000. Tulospalkkaus voi pahimmillaan olla organisaatiossa pelkkä riidan aihe. *Psykologi* 2/2000. 16 - 18.
- Ikäheimo, Seppo & Löyttyniemi, Timo & Tainio, Risto 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät. Hyvä saa palkkansa? Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Juuti, Pauli 1993. Palkkaus ja työmotivaatio. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Vantaa.
- Kauhanen, Juhani & Kuosa, Iikka & Vaihekoski, Mika 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät Suomessa. LTT-Tutkimus Oy, Helsinki.
- Kressler, Herwig W. 2003. Motivate and reward. Performance appraisal and incentive systems for business success. Palgrave MacMillan, New York.
- Kulmala, Arja 2004. Palkan monet muodot. *Ekonomi* 1/2004, 20 - 26. Kynämies Oy, Helsinki.
- Lawler, Edward E. 1990. Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- LTT 2002. Tulospalkkajärjestelmän piirissä 87 % johtajista. *Tilintarkastus-Revision* 6/2002. 11.
- Lähtenmäki, Satu 1995. Artikkelissa Summa, Markku. Sitoutumista työyhteisöön ei synny ilman palkitsemista. *Yrittäjä* 3/1995. 50 - 51.
- Marttinen, Jukka-Pekka 2004. 5 kysymystä palkoista. *Ekonomi* 1/2004, 23. Kynämies Oy, Helsinki.
- Mattila, Antti 1993. Työn arvioinnin ja palkkaustapojen kehitys työntekijäpuolen näkökulmasta. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Nelson, Bob & Good, Lael & Hill, Tom 1998. Mikä kelpaa yhdelle, ei sovi toiselle – joten räätälöi kehut ja palkinnot. *Yritystalous* 1/1998. 34 - 41.
- Nurmela, Kirsi & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa & Kuula, Timo & Vartiainen, Matti 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo.
- Peltomaa, Ossi 1993. Teollisuustyöntekijöiden palkkausjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.



- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Keuruu.
- Piekkola, Hannu 2002. Palkkaerot ja tulospalkkaus. Osaamispääoman hyödyntäminen teknologisessa murroksessa. ETLA sarja B 193, Helsinki.
- Pohjanoksa, Ilkka 1993. Palkkaus yksityisillä palvelualoilla. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Pohjola, Matti 1993. Johdatus palkkateoriaan. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Rehnström, Peter 1993. Palkkauksen suomalaiset ja kansainväliset trendit. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Smith, Ian 2000. Flexible plans for pay and benefits. Teoksessa Thorpe, Richard & Homan, Gill (toim.) Strategic reward systems. Pearson education limited, Essex.
- Spitzer, Dean R. 1996. Tehopalkitseminen. Yritystalous 6/1996. 19 - 25.
- Tauria, Arto 1993. Tulospalkkaus ja muut palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Taylor, Stephen 2000. Debates in reward management. Teoksessa Thorpe, Richard & Homan, Gill (toim.) Strategic reward systems. Pearson education limited, Essex.
- Teikari, Veikko & Vartiainen, Matti 1993. Samanarvoinen ja oikeudenmukainen palkkaus henkilöstön ohjausvälineenä. Teoksessa Vartiainen, Matti & Falck, Aarre (toim.) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.
- Thomas, Kenneth W. 2001. Sisäinen motivaatio ja miten se toimii. Yritystalous 1/2001. 67 - 71.
- Thorpe, Richard 1989. Payment by results. Teoksessa Bowey, Angela M. (toim.) Managing salary and wage systems. Gower publishing company limited, Vermont.
- Thorpe, Richard 2000. Reward strategy. Teoksessa Thorpe, Richard & Homan, Gill (toim.) Strategic reward systems. Pearson education limited, Essex.
- Tuomela, Tero-Seppo 1999. Optioita ja olalle taputuksia – mutta millä perusteella? Yritystalous 6/1999. 33 - 37.
- Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.

Vartiainen, Matti & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tummavuori.

Wilson, Fiona & Bowey, Angela M. 1989. Profit- and performance-based systems. Teoksessa Bowey, Angela M. (toim.) Managing salary and wage systems. Gower publishing company limited, Vermont.

Yin, Robert K. 1991. Case study research. Design and methods. Sage Publications, Newbury Park.

## **Muut lähteet**

Iivonen, Jyrki 2004. Kun pelkkä palkka ei riitä. Helsingin Sanomat 29.11.2004, Talous, 8.

Koskinen, Anu Leena 2004. Miehet käärivät tuhdimmat bonusansiot kuin naiset. Aamulehti 18.10.2004, Kotimaa, 5.

Pussila, Tapio 2004. Palkitseminen. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Aineopintoseminaari.

Pirkanmaan Osuuskaupan toimialajohtaja Jukka Kaikon haastattelu 19.11.2004

Prisma Tampereen johtaja Mervi Sillanpää-Jaatisen haastattelu 15.12.2004

Sokos Tampereen henkilöstösihteeri Marita Riutan haastattelu 23.11.2004

[www.anttila.fi](http://www.anttila.fi)

[www.citymarket.fi](http://www.citymarket.fi)

[www.sok.fi](http://www.sok.fi)

[www.sokos.fi](http://www.sokos.fi)

[www.s-kanava.net](http://www.s-kanava.net)

## LIITE 1 KYSELYLOMAKE

### **Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää koskevat kysymykset:**

1. Minkälainen palkkajärjestelmä yrityksessänne on käytössä? (Esim. työkohtainen peruspalkka + henkilökohtainen palkanlisä + tulospalkkio?)
2. Mihin kriteereihin palkanmaksu yrityksessänne perustuu? (Tehtävän vaativuus? Henkilön pätevyys? Henkilön saavutukset?)
3. Minkälaisista tuloksista yrityksessänne halutaan palkita? (Taloudellinen tulos? Määrä? Laatu? Asiakastyytyväisyys?)
4. Minkälaisia taloudellisia palkitsemismenetelmiä teillä on? (Rahapalkkiot? Luontoisedut? Voitonjako? Optiot? Muut taloudelliset palkkiot?)
5. Minkä tason tuloksista palkitaan? (Yksilö/ryhmä/tiimi/tulosityksikkö/yritys/konserni?)
6. Miten palkkiot jaetaan? (Onko se sama per naama? Per työtunti? Per palkkataso?)
7. Minkälaisia ei-taloudellisia palkitsemismenetelmiä teillä on? (Urapalkkiot? Sosiaaliset palkkiot?)
8. Ovatko taloudelliset vai ei-taloudelliset palkitsemiskeinot keskeisempiä yrityksessänne?
9. Mitä palkitsemismenetelmillänne pyritään saavuttamaan? (Houkutella työntekijöitä? Säilyttää työntekijät? Kannustaa?)
10. Ovatko työntekijät itse olleet vaikuttamassa palkitsemismuotojen valintaan?

11. Onko yrityksessänne palkitsemisen sisältö yksilöllistymässä? Jos, niin miten?  
(Esimerkiksi ns. cafeteriamalli, tai muu henkilökohtaisesti räätälöity palkitsemispaketti)

12. Onko teillä jotain lisää kerrottavaa yrityksenne palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmästä? (Esim. uudistumassa, juuri uudistettu jne.)

----- Kiitoksia kovasti vaivannäöstänne!-----

## LIITE 2 Haastattelujen aihealueet

- Missä määrin kohdeyritys luo ja kehittää itse omista lähtökohdistaan palkitsemisjärjestelmänsä ja -käytänteitä tai kohdeyritykselle luodaan palkitsemisjärjestelmä ja -käytänteet ns. ylätasolta? (SOK ja Pirkanmaan Osuuskauppa). (Eli ns. keskusohjaus vai itsenäinen toiminta.)
- Missä määrin Pirkanmaan Osuuskauppa määrittelee siihen kuuluvien yksittäisten liikkeiden (Sokos, Prisma) palkitsemismenetelmiä ja käytäntöjä sekä pystyvätkö kohdeyritykset itse vaikuttamaan niihin?
- Minkälaisia ns. omia palkitsemiskäytänteitä kohdeyrityksillä esiintyy?
- Miten kohdeyritykset kehittävät palkitsemisjärjestelmiään?
- Minkälaisia paineita (ulkoisia ja sisäisiä) palkitsemisjärjestelmiin ja -menetelmiin kohdistuu? (asiakkailta, kilpailullisilta markkinoilta tai työntekijöiltä, organisaatiolta)
- Palkitsemisjärjestelmän strategisuus, sen yhteys liiketoimintaan? (liiketoimintastrategia & palkitsemisstrategia)
- Kohdeyritysten palkitsemisjärjestelmien erityispiirteitä, miten järjestelmät ovat kehittyneet ja miksi?
- Minkälaisia ovat kohdeyritysten palkitsemisjärjestelmät tänä päivänä, mihin nämä järjestelmät perustuvat, mitä niillä pyritään saavuttamaan?
- Minkälaisia palkitsemismenetelmiä kohdeyritykset käyttävät?
- Ei-taloudellinen palkitseminen, miten se nähdään? mikä sen rooli on?

- Palkitsemismenetelmien yksilöllistyminen? (huomioidaanko erilaisten yksilöiden tarpeet ja toiveet)